



IngéTerr

Idéaltype, profils et parcours des acteurs de l'ingénierie territoriale



L'ingénierie territoriale comprend un ensemble d'outils, de méthodes, de concepts et de dispositifs au service des projets de territoire. C'est aussi l'ensemble des acteurs qui mobilisent ces moyens. Comme ceux-ci, leurs métiers se sont profondément transformés. Aussi, afin de les rendre un peu moins flous, le projet IngeTerr, après travaux bibliographiques et enquêtes de terrain, propose une grille d'analyse distinguant cinq idéaux-types.

Ingénierie territoriale

Référentiel de compétences

Action publique

Compétences

Formations

Contexte de recherche

Depuis plus de vingt ans, l'action publique territoriale connaît de nombreux bouleversements. Les instruments de l'action publique ont été impactés comme les métiers et leurs descriptions. Ces évolutions résultent autant d'une complexification des problèmes, des procédures et des processus, qu'à un développement des acteurs institutionnels locaux et leur imbrication.

Les institutions territoriales ayant pour mission d'élaborer, d'impulser ou de mettre en œuvre les politiques d'aménagement et de développement sont ainsi et de plus en plus confrontées à la nécessité et à la difficulté d'adapter en permanence –et le plus souvent dans l'improvisation– leurs pratiques politiques et professionnelles.

Faire différemment pour faire différent suppose d'inventer et d'expérimenter de nouvelles méthodes et pratiques basées sur une connaissance fine des acteurs et de leurs pratiques. Le projet de recherche IngéTerr a contribué à la connaissance des acteurs du développement et au développement d'outils concrets à leur service.

L'Agence des Territoires mène une action forte en matière d'ingénierie territoriale.



Son objectif : aider les territoires à accroître leur attractivité pour favoriser l'accueil de nouvelles populations. Elle développe pour cela plusieurs actions dont des formations-actions, des expertises... Afin d'améliorer ses pratiques et proposer des actions toujours plus pertinentes, l'Agence a souhaité s'engager dans le projet PSDR IngéTerr. Elle a ainsi pu participer aux travaux et bénéficier de l'analyse d'équipes de recherche en pointe sur le sujet.

Prise de recul sur un domaine en constante évolution

Les interrogations qui sont à la base du projet IngéTerr ont pour objectif d'apporter des éléments et un regard nouveaux sur le développement territorial. La focalisation sur le terme d'ingénierie du développement territorial (ci-après dénommée IT) en est un exemple, de part le caractère émergent de cette notion. Ce projet a développé des outils et des concepts novateurs, comme la Chaîne d'IT, un référentiel de compétences, ou des idéaux-types de l'IT qui seront présentés dans ce document.

Un idéaltype est la caricature d'une situation d'emploi, parfois non rencontrée en l'état. Ici, les cinq profils décrits sont reliés à des situations professionnelles rencontrées au cours d'enquêtes auprès d'anciens élèves (ENGREF-AgroParisTech et VetAgro Sup). Ces enquêtes permettent de faire ressortir la diversité de ces situations et les différentes compétences qui leurs sont associées.

Ce Focus pourra être utilisé comme support méthodologique pour décrire et identifier des profils existants au sein d'une équipe, d'une organisation, d'un territoire, et accompagner leur évolution. Au plan individuel, il aidera l'agent dans sa démarche réflexive, vers la recherche de formation et l'évolution de sa carrière.

Auteurs

Jonathan KIRCHNER (ARDTA)
Laurent TROGNON (AgroParisTech-ENGREF)

Contributeurs

Patrice CAYRE (Inra)
Jacqueline BERGERON (INDL)
Sylvie LARDON (Inra, AgroParisTech-ENGREF)
Florence SEGUIN-CALOIS (ARDTA)

Partenaires

Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne (ARDTA)
AgroParisTech Formation Continue
Institut National du Développement Local

PSDR PROJET



● Notion et intérêt d'un Idéaltype

Un idéaltype n'est ni un profil de poste ni une réalité professionnelle mais une tendance, une caricature, construite par l'agrégation de positionnements et de description d'activités. Weber (1965) parlait d'accentuation de la réalité sociale :

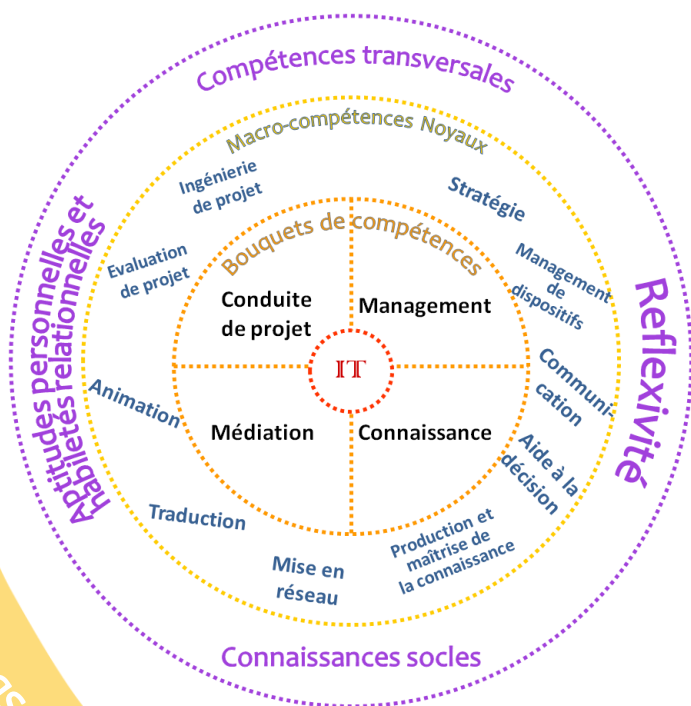
"On obtient un idéaltype en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes isolés, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre, par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement pour former un tableau de pensée homogène"

Un idéaltype est donc une utopie qui doit aider à la réflexion. Il permet, en effet, à chacun de se positionner et d'identifier les caractéristiques principales et spécifiques de son profil. Appliqué à l'ingénierie territoriale, c'est donc un outil pour repenser la façon de construire les métiers du développement et leurs référentiels.

Parce qu'il est grossier et explicité, il permet à des personnes non impliquées dans le domaine, ou non spécialiste des ressources humaines d'avoir une idée, une vision des profils qui peuvent être rencontrés. En ceci, il participe à la fois à une meilleure connaissance et donc reconnaissance des métiers d'un domaine, mais aussi à une meilleure appréhension et donc une meilleure intégration de ces métiers dans un fonctionnement plus global.

Comme nous le verrons plus tard dans ce document les idéaux-types peuvent également devenir des outils de management.

● Bouquets de compétences en ingénierie territoriale



Le projet IngeTerr distingue :

- un socle des compétences et des connaissances fondamentales qui renvoie aux **aptitudes personnelles et relationnelles** de l'agent, à une culture générale essentielle, et à sa capacité **réflexive**.
- quatre bouquets de compétences
 - **conduite de projet** (impulsion, accompagnement, mise en œuvre et évaluation)
 - **médiation** (animation, traduction, passeur de frontière création de liens).
 - **production et maîtrise de connaissances** (intelligence territoriale : veille, synthèses, diffusion de l'information, communication, aide à la décision)
 - **management** (traduction stratégique des directives politiques, coordination des ressources matérielles, financières et humaines).

Cf. le Focus « Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale »

Les cinq idéaux-types de l'ingénierie territoriale

IngéTerr a permis de construire cinq idéaux-types applicables aux métiers de l'ingénierie territoriale. Pour les distinguer aisément, nous les représentons sur selon deux axes de compétences :

- L'axe Spécialisation-Animation gradue les tensions entre une activité centrée autour d'une thématique ou d'une macro-compétence et une approche plus transversale avec un rôle d'interface important;
- L'axe Processuelle-Procédurale gradue les tensions entre activités exercées dans un cadre de liberté où la dynamique processuelle est prépondérante et un cadre plus contraint où les procédures sont dominantes.

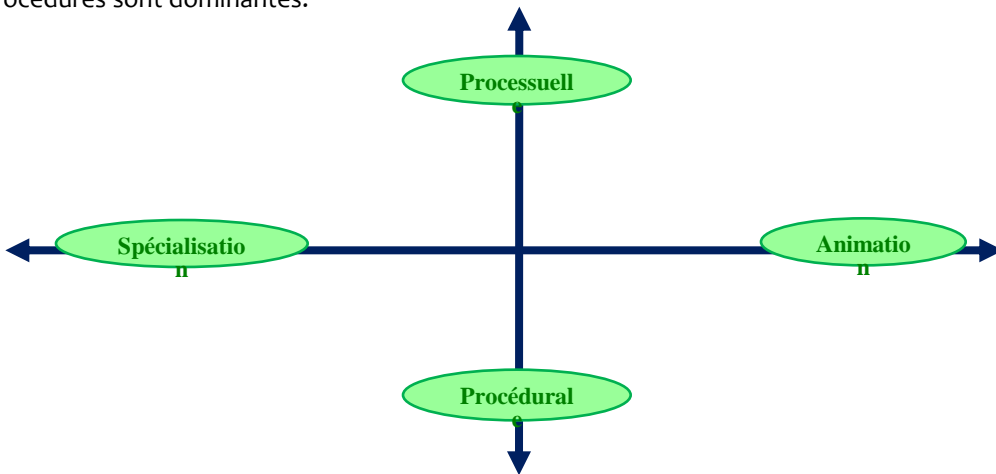


Figure 1 : Axes de compétences.

Ces axes peuvent être utilisés comme un outil permettant de se positionner et d'identifier les besoins pour une évolution de ce positionnement. La projection des idéaux-types sur ces axes offre un deuxième outil de management.

En effet, leur projection sur les axes, suivies de leur description, agrémentées de compétences et de situations d'ingénierie associées, représente une carte des profils présents au sein d'une structure. Un travail de caractérisation des agents de cette structure et leurs projections sur les axes permettra d'illustrer très rapidement l'orientation de chacun, leurs répartitions et éventuellement les besoins de l'organisation.

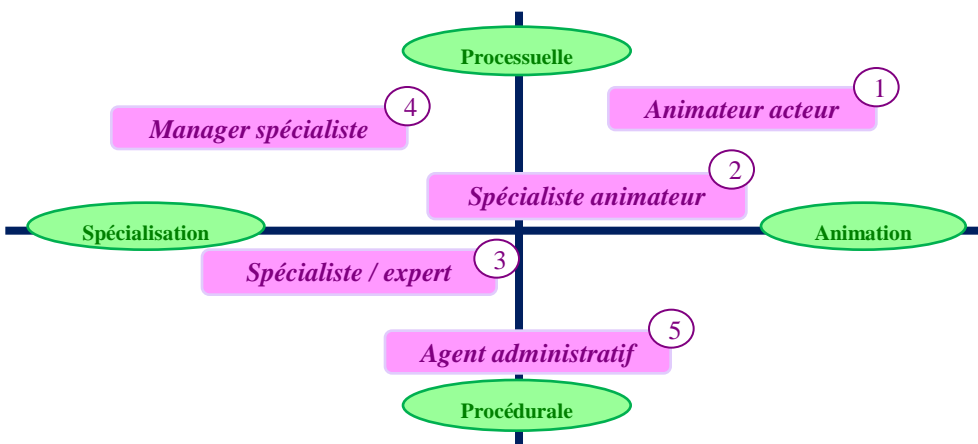


Figure 2 : Projection des idéaux-types sur les axes de compétences.

Descriptions des idéaux-types

Le **Manager spécialiste** ⁴ maîtrise un savoir approfondi de son secteur d'activité. Cette position d'expert fonde sa légitimité de professionnel (du tourisme, de l'eau etc.) et lui permet d'assurer un rôle de conseil. Son écoute et son expertise lui permettent d'accompagner, voire d'orienter le processus de décision. Sa culture managériale de l'efficacité, fondée sur la normalisation des activités, et sa maîtrise de la communication et du marketing le distinguent. Le manager spécialiste a des compétences centrées sur le management, l'aide à la décision, la stratégie, bien qu'agrémentée d'une part importante d'expertise. C'est un profil rencontré chez des ingénieurs du développement et des personnes au poste de chef de projet, de mission ou de service.

Manager spécialiste ⁴

Spécialisation

Spécialiste / expert ³

Le **spécialiste / expert** ³ maîtrise un savoir approfondi dans un domaine précis. Ses grandes connaissances techniques et la richesse de son parcours personnel l'orientent principalement vers la production et la diffusion de données spécialisées. Sa position d'expert l'amène souvent à dialoguer et à coopérer avec les instances de décision tout en gardant une distance vis-à-vis du processus de décision lui-même. Pour rester performant et maintenir son statut d'expert, il fait preuve d'adaptabilité et d'une grande capacité d'innovation. Ce sont les macro-compétences de maîtrise de la connaissance, d'aide à la décision et les habiletés relationnelles qui sont le plus exprimées ici.

Agent ad

Procéd

Descriptions des idéaux-types

essuelle

L' **animateur acteur** ¹ s'ancre dans une éthique professionnelle qui vient du développement local originel. Il use fortement d'action de coopération dans le but de rendre service au territoire. Dans ce sens, il se pense en tant que professionnel comme une incarnation des aspirations, des attentes, du travail et des initiatives de la population locale qu'il porte auprès des élus en charge de prendre des décisions. Même s'il est force de proposition, il se caractérise d'abord par une activité d'animation pour favoriser le développement de zones rurales. Polyvalent, dynamique et autonome, il a une conception participative de la construction des projets de territoire. Cet idéaltype qui mobilise principalement des macro-compétences de médiation, d'animation, de conduite de projet et de stratégie, se retrouve particulièrement chez des chargés de mission.

Animateur acteur ¹

cialiste animateur

Le **spécialiste animateur** ² est un professionnel de l'animation du développement local. Il excelle dans l'accompagnement de collectifs pour lequel ses compétences de médiation et de traduction sont essentielles. Son cœur d'activité étant porté sur la coordination, il entretient avec un nombre important d'acteurs

Animation

de grandes qualités relationnelles. Le formalisme nécessaire lui impose un fonctionnement, et donc un profil plus "procédurier". Il mobilise surtout des macro-compétences de médiation, d'animation, de conduite de projet et d'aide à la décision. Ce profil semble le plus répandu et se retrouve essentiellement chez des chargés de mission, en particulier ingénieurs.

ministratif

L' **Agent administratif** ⁵ est chargé de la mise en œuvre des politiques et des actions publiques. Les procédures administratives et réglementaires, qui sont au centre de ses activités, lui imposent une exécution des actions dans le respect de cadres normatifs. Le sens de son travail s'élabore à partir des notions de service et de missions. Ce profil d'agent renvoie souvent au statut de la fonction publique (d'Etat ou territoriale). C'est d'ailleurs chez les cadres de la fonction publique et aux postes de chef qu'on rencontre le plus cet idéaltype centrée sur des compétences d'ingénierie de projet, hors de toute mission d'animation territoriale.

urale

Situations d'ingénierie

Aujourd'hui on retrouve de l'ingénierie territoriale (IT) dans une multitude de structures et donc de contextes. Le domaine public reste le principal pourvoyeur d'IT à travers le millefeuille territorial, que ce soit dans les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Le domaine privé, sous forme de cabinets d'études ou de conseil, a toutefois une place grandissante dans l'IT. La chaîne d'ingénierie territoriale, conçue comme « chaîne de valeur qui repose sur l'articulation et la contribution de divers acteurs socio-économiques qui sont réunis par un projet territorial de développement et qui partagent, à un moment donné ou sur toute la durée du projet, des moyens (humains, techniques, financiers) » est une forme de réseau qui permet d'articuler tous ces acteurs autour d'un projet local ponctuel, voire d'un projet de territoire.

La variété des situations d'ingénierie est liée à celle des projets tant sur le plan des thématiques principales (eau, forêt, développement économique, tourisme, etc.) que des ambitions (production d'un SCoT, révision de la charte d'un PNR, construction et aménagement d'infrastructures touristiques, etc.) et en fonction de leur stade d'avancement (idée émergente, mise en œuvre, évaluation, etc.). Cela se traduit par un besoin de compétences variées (Cf. Focus Référentiel de compétence), que l'on peut retrouver dans les idéaux-types de l'IT.

Idéaux-types et management de l'IT

D'un point de vue individuel, l'acteur de l'IT peut utiliser la grille formée par les deux axes, Spécialisation-Animation & Processuelle-Procédurale, et les cinq idéaux-types pour se positionner, analyser son parcours professionnel et concevoir une évolution de carrière. Une mobilité est en effet possible entre les idéaux-types. La formation continue peut être un moyen au service de cette mobilité.

L'enseignement en ingénierie territoriale est affaire de transmission de connaissances mais aussi d'accompagnement dans l'acquisition de compétences. Des formations axées sur les connaissances, qu'il s'agisse pour l'apprenant de mises à jour ou de découverte, conforteront une posture dans un idéaltype. C'est le cas par exemple des formations sur les thématiques suivantes : réformes des collectivités territoriales ; Loi sur l'eau ; aides européennes ; la PAC ; etc. Par contre, des formations davantage centrées sur l'accompagnement de l'acquisition de compétences favoriseront une mobilité inter-idéaux-types. Par exemple, sur les thématiques suivantes : conduite et évaluation de projet ; résolution de conflits ; ingénierie financière ; diagnostic territorial ; etc.

D'un point de vue collectif, il apparaît judicieux aussi d'utiliser ces idéaux-types pour penser la coordination des ressources humaines au sein des projets, des structures et des territoires. L'animation ou le pilotage de cette coordination au plan d'un projet ou d'une structure relèverait d'une des missions exercées par un acteur dont l'idéaltype serait plutôt « manager spécialiste ». Dans le même esprit, des plans de formation peuvent être co-construits avec les bénéficiaires. Par ailleurs, pour le recrutement d'un nouvel agent on pourra s'interroger sur le profil idéaltypique le plus approprié soit pour renforcer cet idéaltype au sein de l'équipe soit pour la compléter d'un nouveau profil. Cette problématique de recrutement généralement pensée à l'échelle d'une structure mériterait d'être aussi pensée à une échelle territoriale, où le faire-ensemble est devenu une nécessité.

Idéaux-types et management de l'IT

Ingénieur
 Administrateur
 Chef-de-service
 Assistant Technicien
 Directeur

Figure 3 : Dénomination des principaux postes requis dans un projet (AFNOR).

Quels que soient l'idéaltype, la situation d'ingénierie, le poste, la structure, la compétence « conduite de projet » est mentionnée par les acteurs de l'IT. Il est intéressant de comparer les dénominations des principaux postes requis par la conduite de projet selon l'AFNOR (association française de normalisation) et les intitulés de poste d'anciens élèves. Premièrement, on voit l'importance du poste de Chargé (d'étude, de mission ou de développement), de Chef, d'Ingénieur ou de directeur. Deuxièmement, il apparaît que l'IT est un domaine de mission, de projet et de service majoritairement à destination des collectivités, d'agences (pas toujours entièrement publiques) et de l'Etat.



agence
 mission projet
 Responsable territoriale
 développement Chef département Etat
 Expert Ingénieur bureau
 pôle conseil animateur aménagement Référent Adjoint-audirecteur Agent libéral
 fonction-publique Directeur
 Chargé collectivités
 service

Figure 4 : Intitulés des postes rencontrés pondérés en fonction du nombre d'apparition lors d'enquêtes auprès d'anciens élèves de l'ENGREF et de VetAgro Sup.

Pour aller plus loin...

- CAYRE P., 2010, Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente*, N°185
- COT C., 2010, *L'ingénierie territoriale*, Mémoire de Master 2. Projet IngéTerr Auvergne
- DAYAN L., JOYAL A., LARDON S. (dir.), 2011, *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris
- KIRCHNER J., TROGNON L., BERGERON J., CAYRE P., LARDON S., SEGUIN-CALLOIS F., 2011, *Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale*, Projet IngeTerr Auvergne, Série *Les Focus PSDR3*
- LARDON S., MOQUAY P., POSS Y. (dir.), 2007, *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*, Editions de l'Aube

Pour citer ce document :

KIRCHNER J., TROGNON L., CAYRE P., BERGERON J., SEGUIN-CALLOIS F., 2011, *Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale*, Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3

Plus d'informations sur le programme PSDR

<http://www.inra.fr/psdr>

<https://psdr-auvergne.cemagref.fr/>

Contacts

PSDR Auvergne : Laurent Trognon (APT-Engref) – trognon@agroparistech.fr

Direction nationale PSDR : André Torre (INRA) - torre@agroparistech.fr

Animation nationale PSDR : Frédéric Wallet (INRA) – wallet@agroparistech.fr

Pour et Sur le Développement Régional (PSDR), 2007-2011

Programme soutenu et financé par :
(irstea étant le nouveau nom du Cemagref)



Les partenaires du projet IngeTerr Auvergne sont :

