

Septembre 2024

## CHEF DE PROJET INNOVATION TERRITORIALE CONTOURS, COMPETENCES, METIER

– Premiers résultats de recherche

**Cecile COT**

Ingénieur d'études, chargée d'ingénierie de formation  
AgroParisTech campus de Clermont-Ferrand  
cecile.cot@agroparistech.fr

**Laurent LELLI**

Directeur du campus AgroParisTech de Clermont-Ferrand

## GLOSSAIRE

Ce glossaire a pour but d'expliciter des notions mobilisées dans les travaux de recherche-action d'AgroParisTech et du Rameau.

### **COMPÉTENCE :**

La notion de compétence est polysémique et fait encore débat dans la littérature. La définition la plus courante renvoie à un triptyque de savoirs : connaissances, savoir-faire, savoir-être. C'est celle mobilisée majoritairement par la gestion des ressources humaines et les référentiels d'emploi, car elle permet de composer des normes de métiers, d'identifier des indicateurs d'évaluation et d'intégrer une logique de performance. Cependant, cette entrée nous semble limitante, car elle cloisonne la **compréhension des processus complexes à l'œuvre dans les pratiques professionnelles**. De plus, elle renvoie à des compétences attachées uniquement à l'individu, là où il nous semble plus pertinent de regarder les mécanismes individuels et collectifs qui s'opèrent dans l'action territoriale.

En ce sens, nous retrouvons l'idée largement partagée que **la compétence est liée à l'action**. Elle se construit donc dans la pratique professionnelle et se joue dans un contexte donné. La psychologie du travail traduit ce concept comme la mobilisation de ressources variées qui se combinent en une réponse opératoire à une situation professionnelle particulière. Cette réponse peut d'ailleurs s'opérer individuellement mais aussi collectivement.

Philippe Jonnaert, par ses travaux sur la construction d'une définition de la compétence, nous semble apporter un éclairage assez dense du terme :

- « 1. Une compétence se développe en situations et est le résultat du traitement achevé, réussi et socialement accepté de ces situations par une personne ou un collectif de personnes dans un contexte déterminé.
2. Ce traitement repose sur le champ des expériences vécues par les personnes dans d'autres situations plus ou moins isomorphes à celles qui font l'objet d'un traitement.
3. Ce traitement s'appuie sur un ensemble de ressources, de contraintes et d'obstacles et sur des actions.
4. La réussite de ce traitement est fonction de la personne ou du collectif de personnes, de leurs expériences de vie, de leur compréhension des situations, des situations elles-mêmes et du contexte, des ressources des personnes elles-mêmes et de celles disponibles parmi les circonstances des situations, mais aussi des ressources externes aux personnes et aux situations.
5. La compétence est l'aboutissement de ce processus complexe, dynamique et dialectique de traitement ; elle est spécifique aux situations traitées avec succès et peut être adaptée à d'autres situations qui sont presque isomorphes aux situations actuelles et qui appartiennent à la même famille de situations. »

On le voit, définir le concept de compétence n'est pas chose aisée. Loin d'être seulement une « capacité à », la compétence renvoie à une temporalité et des conditions complexes de construction. Comment alors rendre opératoire cette notion pour accompagner les professionnels ? La didactique professionnelle s'appuie notamment sur l'approche par les situations professionnelles.

#### *Biblio :*

- Jonnaert, P. (2017) « La notion de compétence : une réflexion toujours inachevée », *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 19, n°1, *Former à la compétence éthique : un défi ou une impasse ? Définition d'un concept*
- Lefeuvre, G. (2022), *Compétences professionnelles, Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, sous la direction de A. Jorro, 484 p., De Boeck Supérieur, Hors collection*
- Minvielle, Y. « L'approche des compétences sur un territoire »,

## SITUATIONS PROFESSIONNELLES SIGNIFICATIVES

Parler de situations professionnelles c'est se placer dans une perspective de formation. En effet, elles sont révélatrices de la compétence d'un professionnel dans un contexte de travail particulier. Le professionnel inscrit son activité dans une situation donnée, et l'activité s'adapte au regard de cette situation. D'après Mayen, la notion de situation professionnelle se définit d'abord comme une fin dans le sens où elle renvoie aux moyens à disposition et à déployer pour résoudre des difficultés ou transformer une situation donnée tout en prenant en compte les caractéristiques de cette situation. Finalement « *ils ont à agir sur la situation, dans deux objectifs : pour la transformer dans le sens des buts attendus, mais aussi pour la redéfinir, la modifier, l'ajuster, afin de créer les conditions pour pouvoir tout simplement réaliser les tâches attendues, bref, pour pouvoir réussir à travailler.* »

La notion de situation professionnelle est aussi l'origine d'une formation et un moyen de formation, car elle permet de penser la construction d'un contenu pédagogique pour l'action par la compréhension de l'élaboration de l'action au travail. Il s'agit donc de comprendre « *les conditions et les processus par lesquels des professionnels deviennent ou sont devenus des professionnels capables de se débrouiller avec les situations lorsqu'elles se présentent sur leur chemin* ». Comprendre les conditions dans lesquelles s'exerce la situation de travail est aussi important qu'analyser le travail en train de se faire. En effet, le travail étant une activité contrainte, tous les facteurs de transformation d'une situation ne dépendent pas uniquement de la compétence du professionnel. La situation professionnelle se joue donc dans ce dialogue entre un cadre de travail, un contexte particulier, des ressources saisies liées au contexte et les savoirs mobilisés pour l'action par le professionnel. Une situation professionnelle significative renvoie à une situation professionnelle clé considérée comme largement partagée par un groupe d'acteurs pouvant se revendiquer d'un même champ professionnel. Les situations professionnelles significatives sont donc souvent présentées dans des référentiels professionnels en relation avec les activités et un champ de compétences.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons aux situations professionnelles significatives qui seraient partagées par les chefs de projet innovation territoriale. Elles rendent compte de l'ensemble des compétences mobilisées dans le travail. Elles sont regroupées par champs de compétences qui sont catégorisés en fonction du type de ressources mobilisées dans un but visé.

*Biblio :*

Mayen, P. (2012), *Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle*. Phronesis, vol.1 (1), 59-67.

## POSTURES

Le professionnel qui agit ne se limite pas aux compétences, il **engage aussi une attitude, une façon de penser et d'orienter** ses choix et ses actions, il renvoie à **un système d'imaginaires** incorporé par l'expérience, la formation et des valeurs). Il assure donc une posture particulière vis-à-vis d'une situation, d'objets, d'interlocuteurs ou de missions. Thierry Mulin définit la posture professionnelle comme « *une situation dans laquelle agit un professionnel, tout autant que le système d'attitudes qu'il adopte dans cet exercice* ».

Si certaines postures peuvent renvoyer à des normes professionnelles (par exemple la posture régalienne des agents de l'État), elles peuvent aussi traduire le sens que le professionnel donne à son agir en situation (par exemple une posture d'accompagnement ou de facilitation face aux règles). Un professionnel peut se retrouver en tension entre une posture attendue dans le cadre de son métier et une posture qui donne sens à son activité. Il peut également jongler entre plusieurs postures selon le contexte. La posture professionnelle rend compte ainsi de processus complexes : d'une part elle peut rassembler des professionnels autour d'attitudes attendues, d'autre part elle contribue à la différenciation des professionnels par leurs facultés d'adaptation des postures face à une situation donnée. Nous faisons l'hypothèse que dans le cadre de l'étude sur les chefs de projet innovation territoriale, il existe des postures professionnelles socles, et des postures différenciées selon l'innovation territoriale définie.

*Biblio :*

- Mulin, T. (2022) *Posture professionnelle*, Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, sous la direction de A. Jorro, 484 p., De Boeck Supérieur, Hors collection
- Durual A. et Perrard, P. (2012). *Pour une posture professionnelle métissée*. In *Les tisseurs du quotidien* (pp. 127 à 136), Toulouse

# Chef de projet innovation territoriale :

## contours, compétences, métier ?

– Premiers résultats de recherche –

Cette synthèse pointe la délicate question du travail pris en charge dans la fonction de Chef de Projet Innovation Territoriale (CPIT). L'incarnation supposée ou tangible d'une fonction émergente de chef de projet innovation territoriale fait débat. Dans les référentiels métiers du développement territorial, aucun emploi-type ne renvoie à cette fonction (aucune fiche métier avec cet intitulé n'est référencée dans le ROME<sup>1</sup> ou dans le répertoire des métiers du CNFPT<sup>2</sup>). Cela signifierait que cette fonction n'est pas consacrée par une fiche-métier et pourrait laisser à penser que l'innovation dans les territoires pourrait être une mission transversale à tout un tas de métiers du développement territorial. Cela pourrait vouloir dire également que les missions allouées à l'innovation dans les territoires sont à ce jour insuffisamment renseignées pour entrer au Panthéon des référentiels qui fixent les métiers du développement territorial.

L'intuition du Rameau et de la Fondation des Territoires nous a poussé à aller plus loin que l'analyse des référentiels métiers pour questionner l'émergence de cette figure d'action au sein des structures publiques (collectivités territoriales, PETR...) œuvrant dans les petits et moyens territoires, c'est-à-dire ceux faiblement dotés en ingénierie. Ce parti-pris annonce déjà une hypothèse de la présence du chef de projet innovation territoriale, venant exercer ses missions dans des territoires où l'ingénierie territoriale déficitaire profiterait d'une forme de polyvalence des compétences mises en œuvre par ces spécialistes de l'innovation... Mais à ce stade rien n'est moins sûr et il est assez difficile d'inscrire le chef de projet innovation territoriale dans un organigramme fonctionnel d'une collectivité, de savoir s'il exerce une forme de pilotage, thématique ou transversal, d'équipe projet ou service, encore moins s'il est visible dans la représentation des élus présents sur le territoire d'actions.

Ce présent rapport de recherche vise à répondre à un premier niveau de questionnements sur la possible existence d'un métier de CPIT, s'il est possible d'en décrire les contours, en termes d'activités, de situations professionnelles, de postures et de compétences dans une perspective de reconnaissance et de formation des chefs de projet.

---

<sup>1</sup> *Référentiel national, le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) est rédigé par France Travail, c'est un document actualisé régulièrement qui présente un ensemble exhaustif de familles de métiers des secteurs publics et privés regroupés dans des fiches, elles-mêmes organisées en domaines professionnels*

<sup>2</sup> [Le répertoire des métiers | CNFPT - National](#)

Tout d'abord, il est important de préciser que nous ne cherchons pas ici à présenter un état des lieux sur la notion d'innovation, ni à spécifier une nouvelle définition. Nous formulons l'hypothèse que l'innovation territoriale qui fait référence dans ce travail est une innovation située dans un contexte organisationnel en évolution permanente. Ce cadre nous permet de comprendre quelle est la position du chef de projet innovation territoriale dans son contexte professionnel et territorial. En effet, si les petits et moyens territoires ne qualifient par toujours une fonction de CPIT, ils développent cependant, par leurs capacités à aller chercher des financements publics, des savoir-faire pour répondre à des appels à projets dans lesquels l'innovation est fortement présente<sup>3</sup>.

Ensuite, avant d'aller plus loin dans l'analyse de ce métier, il nous faut définir le « travail ». Pour reprendre les propos de Christophe Dejours, chercheur en psychodynamique du travail, « *le travail n'est pas seulement un rapport individuel avec la tâche à accomplir*<sup>4</sup> », il dépend également des conditions d'organisation de ce travail, mais surtout de « *collectifs d'intelligences* » qui construisent des coopérations et s'entendent sur des modes opératoires qui varient d'un collectif à l'autre. Ce travail articulant l'individu à son écosystème organisationnel et humain montre qu'il existe d'autres variables que les compétences individuelles pour penser les pratiques professionnelles. Ces variables se transforment au gré de l'environnement de travail, de l'écosystème partenarial qui gravite autour du CPIT. Le territoire dans la forme organisationnelle qui le caractérise devient alors le facteur prépondérant des activités prises en charge par un CPIT. Ainsi, à poste équivalent en termes d'objectifs, la matrice de travail du chef de projet innovation territoriale sera différente selon que ce dernier est positionné dans un PETR, un Parc naturel régional, une Région, une agglomération ou une petite ville par exemple.

Pour approfondir ce point, et à partir des cinq terrains d'enquête que nous avons suivi, nous proposons ici de détailler quatre clefs de compréhension utiles pour cerner les contours d'un CPIT :

- 1- Le cadre d'organisation du travail dans lequel est situé le poste et ses missions,
- 2- Le degré de coopération effective sur le territoire et la capacité délibérative de ces collectifs
- 3- Les postures individuelles engagées par le CPIT
- 4- Les situations professionnelles significatives qui structurent le quotidien du CPIT,

---

<sup>3</sup> Nous pensons ici à PVD, Centres bourgs... à lister et préciser...

<sup>4</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=Lf\\_NY78SmhM&ab\\_channel=Cliniquedutravail](https://www.youtube.com/watch?v=Lf_NY78SmhM&ab_channel=Cliniquedutravail)

## 1- UN POSTE AUX CONTOURS ORGANISATIONNELS ET HIERARCHIQUES FLOUS ?

Pour comprendre la façon dont le chef de projet travaille, il s'agit donc dans un premier temps de comprendre le cadre organisationnel dans lequel ce dernier s'inscrit. La grande variété des collectivités territoriales en France ne permet pas de préciser un organigramme de service standardisé dans lequel le chef de projet innovation territoriale pourrait se retrouver automatiquement. On peut toutefois identifier trois configurations qui vont influencer le rôle et les compétences mobilisées par le chef de projet :

1. Le chef de projet est repérable sur l'organigramme. Il est dédié à des missions particulières souvent rattachées à la gestion-animation d'un programme impulsé par les politiques publiques nationales via des appels à projets (Petites villes de demain, Centres-bourgs programme de revitalisation, Action cœur de ville, etc.). Ces AAP nécessitent de doter les collectivités lauréates de compétences spécifiques n'étaient pas forcément présentes dans les services des collectivités territoriales. Les financements dédiés à l'appui à l'ingénierie permettent ainsi de recruter des agents détenant de fait des compétences nouvelles puisque les missions allouées sont pleinement inscrites dans l'élaboration et le suivi-évaluation du projet mis en œuvre. À ce titre, le chef de projet est donc qualifié par le projet qu'il porte et légitimé par une spécialité, voire une expertise explicitée. Ce référencement professionnel lié au projet peut procurer deux situations organisationnelles très différentes. La première l'amène à se retrouver dans un positionnement singulier, inscrit dans une organisation collective de services, mais ne l'intégrant pas pleinement aux dynamiques d'équipe car l'action menée est spécifique et peu en interaction avec d'autres politiques ou actions. Les financements publics tendent d'ailleurs à renforcer cette position car peuvent contraindre les réflexions du projet territorial par un cahier des charges spécifique et une logique programmatique des actions. Or, les missions déployées par le CPIT renvoient à un besoin de transversalité des actions, à un décloisonnement du travail au sein d'une collectivité et à aller rencontrer le territoire.

*« J'ai essayé de faire sortir l'aménageur de son rôle simplement d'aménageur. L'aménageur peut aussi penser l'humain. »*

*« Aujourd'hui l'éducation par exemple, ce n'est pas une compétence de mon organisme et pourtant 90% de mon quotidien repose sur cette dimension-là, travailler avec des acteurs de l'éducation et là on est dans l'innovation territoriale. »*

Dans le cas de figure d'un portage de mission spécifique qui n'interpelle pas le reste des services d'une organisation, cela participe à l'expression d'une posture parfois ambiguë vis-à-vis de la hiérarchie, des collègues, des élus. A la fois reconnu comme spécialiste sur le sujet qui lui est attribué, l'absence de position hiérarchique et de mandat pour animer une transversalité de relations dans son organisation, le CPIT peut se retrouver en difficulté pour avancer dans ses missions, étant peu lisible et donc peu intégré à une dynamique de projet partagé, jusqu'à parfois déclencher une crise de sens de son action dans la collectivité.

2. Le chef de projet est identifié dans l'organigramme, mais ses missions renvoient plus à une thématique qu'à un projet précis. Il a sa place au sein de la collectivité et de son écosystème de travail par la spécialisation sectorielle à laquelle il renvoie. Toutefois, il n'a pas toujours un rôle opérationnel de maître d'œuvre, mais se positionne plutôt comme maître d'ouvrage. Il s'allie alors souvent à d'autres chefs de projet ou chargés de mission au sein de collectifs de travail informels, en interne ou non, qui vont favoriser l'émergence ou l'accompagnement d'une innovation inscrite dans un territoire de projet.

*« Il y a des conflits politiques entre la ville centre et l'intercommunalité. Ainsi, ce qui est intéressant, c'est que je suis au centre de l'intercommunalité et mes deux autres collègues du noyau dur sont au sein de la ville et en fait techniquement ça nous permet d'avoir des échanges très facilités et derrière d'avancer chacun de notre côté avec les élus. »*

Le chef de projet s'inscrit dans une dynamique collaborative auprès de professionnels avec lesquels il a noué des relations de confiance. Il sait percevoir la proximité des missions de chacun, et s'en saisit afin d'identifier les complémentarités et favoriser les innovations dont ils vont être porteurs. Il dit d'ailleurs souvent « nous » plutôt que « je ».

*« Je ne sais pas si on a toutes les bonnes solutions, mais en tout cas, on met en place des choses pour y arriver ».*

Il légitime ses initiatives par sa maîtrise de la dimension technique de sa fonction, ce qui lui permet de parer à des situations de blocage liées à des incompréhensions relatives à sa pratique hors des référentiels classiques du projet. Son expertise technique sert également de légitimité professionnelle pour contourner d'éventuels conflits liés aux enjeux politiques de son action. L'innovation qu'il pratique s'inscrit dans les dynamiques territoriales mais peine alors à être explicitée comme un élément de projet car la logique d'innovation qu'il met en œuvre est mue par l'expérimentation spécifique à son action, et participe plus rarement à fonder une réflexion collective sur la mise en projet de son organisation.

3. Le chef de projet accompagne l'innovation territoriale, il n'en est pas nécessairement le pilote. Dans cette ligne, le chef de projet qui génère l'innovation apparaît un peu comme un indépendant du développement territorial. Il a conquis une certaine liberté d'actions provenant de raisons multiples : une autonomie dans la capacité à gérer des actions en développant des relations de confiance directes et personnalisées avec les acteurs ; une appétence à se nourrir du terrain, des initiatives portées par un écosystème d'acteurs qui n'est pas enfermé avec un référentiel catégoriel de l'action (mobilisant des réseaux plus que des catégories d'acteurs instituées, privilégiant l'expérience ou le vécu professionnel plutôt que la fonction...). Ce chef de projet devient souvent une figure singulière de son organisation dans le territoire, il entre difficilement dans un organigramme. En revanche, il est proche des élus avec lesquels il développe de fortes relations de confiance, car pouvant faire bouger des lignes de projets, que les organisations de service en silo peinent à lever.

*« Une façon de responsabiliser les élus, c'est de dire si vous voulez que votre ville avance, on vous donne quelques pistes, mais c'est aussi de votre ressort. »*

L'innovation territoriale est ici un pli invisible de la mise en projet car le CPIT prend la liberté d'accompagner tout type de projet quel que soit son thème, son échelle territoriale...

*« J'allais dire que ma mission, ce n'est que mettre du sens dans ce que l'on fait. C'est comme un puzzle en fait d'imbriquer un petit peu tout. »*

Il peut parfois également s'enfermer dans sa logique par cette habitude d'autonomisation de son travail, ce qui peut être compensé par deux principaux mécanismes d'itération : des échanges privilégiés avec les élus lui permettant de recentrer son action en lien avec le projet politique de la collectivité, la recherche d'expériences inspirantes par le biais de réseaux professionnels ou de rencontres.

Trois contours organisationnels marquent donc le cadre d'organisation professionnel du CPIT. Ils ne sont pas excluants, mais combinatoires. Un chef de projet innovation territoriale peut se retrouver dans un contexte dominant mais naviguer ensuite dans des situations professionnelles qui le renvoient à d'autres contextes. Ce qui accentue au final une position assez ambiguë voire de flou dans sa capacité à faire comprendre auprès de son environnement professionnel interne ce qu'il effectue dans le cadre du projet territorial.

D'ailleurs, de façon générale, nous pouvons dire que le positionnement du chef de projet innovation territoriale dans l'organisation semble plus complexe qu'il n'y paraît. Son poste reste difficile à lire, ne serait-ce que sur la définition de la responsabilité hiérarchique (il rend compte parfois à plusieurs supérieurs dans le cadre d'une autorité fonctionnelle plus que hiérarchique pour détailler les actions menées). Son contexte opératoire très transversal, pour ne pas dire marginal parfois, lui donne une

écoute parfois directe des élus sans passer par la voie hiérarchique, ce qui peut le renforcer ou le fragiliser... Il peut être reconnu comme un expert au sein d'un service ou d'une équipe dédiée à une politique publique, il peut soutenir une organisation en mode projet de par sa capacité transversale de « touche à tout ». Cette position originale mais difficilement positionnable dans un organigramme institutionnel nécessite un cadre prescriptif préalable à ses missions, permettant de construire le contrat d'objectifs au sein de son organisation de travail. Derrière l'évaluation individuelle des performances recueillie sous la forme de l'entretien annuel d'activité, sont discutés des manières de faire projet qui sont souvent orthogonales avec les logiques appareillées de la conduite de projet traditionnelle inscrite dans la programmation et non dans la prise de risque ou d'initiative. Le CPIT est donc soumis à une ambivalence assez forte comprise entre une grande liberté dans la capacité d'initiatives pour monter des projets, des actions, choisir quels acteurs accompagner, et se retrouver parfois en régime de solitude, voire d'isolement, lorsque la prise de risques n'aboutit pas aux résultats escomptés, ou bien n'est pas bien explicite pour ses collègues qui tendent à le marginaliser.

Loin de l'exhaustivité de l'analyse, cette esquisse typologique exprime bien la dépendance des postes occupés par les chefs de projet aux logiques d'innovation territoriale à l'œuvre (dispositifs de politiques publiques par appel à projets, dimension thématique d'un territoire de projet, innovation hors cadrage institutionnel). Elle exprime enfin des initiatives d'ingénierie locale, que l'on pourrait situer entre créativité et transgression, tant les postures portées par certains chefs de projet semblent s'exprimer en dehors de tout schéma organisationnel.

## **2- UN METIER QUI POSE L'ENJEU DES COOPERATIONS**

Si nous acceptons que le travail du CPIT s'inscrit prioritairement comme une nouvelle manière de produire de l'action publique en hybridant les acteurs à intégrer dans les processus de projet, nous pouvons admettre qu'il s'inscrit à des degrés divers dans un cadre prescriptif plus ou moins contraint selon les missions qui lui sont assignées. Le CPIT reste caractérisé dans tous les cas comme un acteur qui agit au bénéfice du territoire. Il peut alors être amené à renouveler les cadres d'actions et de projets, notamment par une dimension collective qu'il va favoriser et qui va au-delà des organisations internes.

Cette figure du chef de projet innovation territoriale est donc identifiée dans son rapport au territoire, à son périmètre d'action. C'est un professionnel de « l'ingénierie du 1<sup>er</sup> kilomètre ». C'est un arpenteur de l'espace vécu en cohérence avec le périmètre géographique et administratif dans lequel il s'inscrit. Il connaît les acteurs présents sur le territoire et possède une bonne compréhension des caractéristiques, des dynamiques et des enjeux de celui-ci. Son réseau est varié, il connaît autant les acteurs institutionnels que des profils plus marginaux avec lesquels il entretient des liens et tisse une confiance, parfois sans en référer à sa hiérarchie.

Cet écosystème de travail large et ouvert lui permet d'être prêt à saisir chaque initiative et mécanisme pouvant contribuer à une innovation territoriale porteuse de sens. Il s'associe alors à la fabrique du territoire par une capacité à déplacer un sujet, une action par rapport au référentiel en place (projet politique, projet de territoire) car il s'autorise de dialoguer avec tous, acteurs institutionnels, économiques, associatifs, habitants. La coopération vient d'une lecture quelque peu décalée, disruptive en cherchant en permanence ce qui pourrait apporter un plus au territoire. L'engagement dans une logique de coopération est un processus où il faut tout réinventer dans une perspective de coopération très ouverte (n'exclure personne à priori). Plus qu'une ingénierie capable de nouer des liens, le chef de projet innovation territorial est un activateur de coopération qu'il sait manager pour arriver à ses fins.

### 3- DÉCRYPTER DES POSTURES PROFESSIONNELLES, UNE ENTRÉE POUR DÉSIGNER LE TERRITOIRE COMME UN ESPACE SOCIAL

Rien ne déplace plus le référentiel de compétences d'un acteur au service du projet territorial que l'appréhension même de ce qui fait territoire. Soumis aux crises, aux incertitudes sur la capacité à développer des mécanismes de résilience, de durabilité, de frugalité... tout porte à construire des référentiels d'actions qui sécurisent, minimisent l'insécurité d'un développement territorial qui prendrait mieux prise à l'échelon local, dans des petits territoires... Pour autant, face à ces tensions affirmées par un régime de crises multiples, dans une société perturbée par des formes d'insécurités qui enserrent les logiques d'actions « vers plus de mieux avec du moins », les CPIT apparaissent comme des bricoleurs, des « géo-trouvetouts » de l'action. Les CPIT sont plus que jamais ancrés dans un espace social ou il leur est demandé de trouver des solutions, par des mécanismes d'agilité qui relèveraient plus « *des postures professionnelles métissées* » (Durual et Perrard, 2012) propres à s'adapter dans des trajectoires de développement territorial incertaines demandant de penser demain non pas dans un régime de crainte de ce qui adviendra mais « *qui permet de redonner toute sa dignité au devenir* ».

*« L'objectif, c'est de mesurer la richesse du territoire autrement que par le PIB. (...) Que faut-il d'autres pour rendre le territoire résilient, "qui nous mettrait en sécurité faces aux grosses crises climatiques" ? A l'heure actuelle, il n'y a plus le temps de transitionner. Les territoires devront être adaptés, sécurisés, il faut pouvoir mettre les gens en sécurité. (...) Ce projet arrive avec quelque chose de positif. On va parler du bonheur, mais derrière on parler de choses intenses comme "les problématiques d'accès aux soins", les personnes vulnérables. On va parler de choses dures. »*

Issue des métiers du social, cette posture qui semble être au cœur de tous les CPIT rencontrés, met en avant un rapport à l'autre ouvert, un questionnement permanent de sa pratique et une prise de position éthique dans toute action engagée, pour être dans un agir le plus juste et adapté à la situation rencontrée. La posture professionnelle est donc avant tout un comportement, une attitude qui vise à concilier un objectif performatif (faire réussir un projet) avec un souhait d'intégration à son territoire, à ses valeurs, à son projet.

Au-delà de ce fil rouge, les chefs de projets se voient finalement jongler entre trois postures principales que l'on pourrait catégoriser comme suit :

- Une **posture de spécialiste** : il est reconnu sur un sujet, il porte un projet en étant identifié comme spécialiste recruté pour les compétences qu'il détient pour mettre en œuvre des missions bien identifiées et cadrées par le projet ou la thématique. Mais le CPIT va souvent plus loin que son rôle de spécialiste. Sans renoncer au cadre, il s'en émancipe pour devenir facilitateur, voire ensemblier, et construire des arrangements, mobiliser des approches informelles et des outils propres à répondre à une problématique qu'il aura pris le temps de formuler au contact d'autres acteurs territoriaux. Sa posture lui permet donc de savoir s'entourer des bonnes personnes pour faire ou faire faire.

*« Je prospecte et j'accompagne plusieurs opérations privées sur du foncier soit public, soit privé. (...) On essaye plutôt de trouver un partenariat avec des investisseurs ou des occupants privés futurs capables de prendre en main l'action. Par contre, il faut les guider parce qu'ils ne savent pas forcément faire. »*

- Une **posture de facilitateur** : il est transversal et gère son réseau. Ce n'est pas forcément lui qui porte l'innovation, qui la réalise. Il est là pour faciliter l'innovation, l'accélérer, la révéler, la faire « crépiter ». Le CPIT incarne une posture de mise en lien, de facilitation de projet : tantôt pour identifier des alliés permettant le développement du projet porté par un acteur isolé et lui donner ainsi une perspective d'élargissement de son idée vers la mise en projet ; tantôt comme un détenteur d'une ingénierie spécifique sur le plan de la recherche de partenaires financiers prêts à investir dans le projet, dans l'accompagnement à la reconnaissance d'une implantation territoriale favorable au projet et acceptée par les habitants. Le CPIT agit alors comme celui qui accompagne la responsabilité territoriale des porteurs de projets et de l'innovation. Facilitateur il devient traducteur, passeur d'innovation.

*« On accompagne, j'ai la posture, je ne fais jamais à la place des porteurs de projets. On est là pour accompagner, faire des liens, trouver des financements, mais ça reste leurs projets. Ils ont leur part de responsabilité dans le projet. »*

- Une **posture d'ensemblier** : il peut être spécialiste et facilitateur, mais il est surtout capable d'aller jusqu'au bout du projet en accompagnant l'opérationnalité et l'effectivité des coopérations. Pour revendiquer cette posture, il a besoin d'un socle de légitimité qui peut passer par une expertise ou une expérience professionnelle locale dans la durée. Il est perçu comme la mémoire du territoire, détient tous les réseaux, comprend les blocages par une perception très aiguisée et stratégique des jeux d'acteurs et de pouvoirs locaux. Il a une capacité prospective forte.

*« Alors ça peut paraître prétentieux, mais c'est vrai que je pense que le fait qu'il n'y ait pas eu beaucoup de turnover sur ce territoire fait qu'il y a un certain historique du territoire qui est bien ancré par moi. Je sais là où ça bloque, là où ça ne bloque pas, là où on peut être facilitateur et ça rassure des fois aussi des acteurs comme la Chambre de commerce, comme des institutions, des préfectures. »*

À partir des premiers résultats de cette enquête, nous faisons l'hypothèse que les postures énoncées ci-dessus se combinent, s'entremêlent de manière plus ou moins informelle. C'est un jeu de cartes en main pour le chef de projet.

#### 4- DE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES AUX SITUATIONS PROFESSIONNELLES SIGNIFICATIVES

Le chef de projet innovation territoriale agit dans un contexte de travail relevant de situations mouvantes, complexes, entremêlant des dialogues et des pratiques parfois individuelles, parfois collectives. Des exigences de recherche et de créativité sont attendues pour réagir et répondre à des enjeux situés mais que l'on peut être amenés à engager dans des voies jusque-là peu travaillées et porteuses au sein de la collectivité de scepticisme, d'absence de représentation, de conflictualité latente, de missions manquant de référence au projet politique du territoire.

Étudier la figure du CPIT à partir d'une approche par compétences demande d'embrasser un grand nombre de qualités inhérentes au métier en dépassant la définition la plus évidente qui renvoie à des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Penser à partir des compétences c'est chercher à « *décrire ce qu'est l'activité de travail, à la déconstruire pour la reconstruire sous forme de vérités* », comme le rappellent Christian Batal et Solveig Fernagu-Oudet dans leur article paru dans la revue Savoirs<sup>5</sup>. Or, la notion atteint ses limites quand elle n'est plus remise en question dans les logiques de gestion des ressources humaines aujourd'hui à l'œuvre, quand elle est limitée aux métiers d'un environnement professionnel donné. Elle impose alors un cadre de référence qui vient figer des réalités du travail et présuppose que toutes les dimensions de celui-ci peuvent être décortiquées, anticipées et catégorisées.

---

<sup>5</sup> BATAL Christian, FERNAGU OUDET Solveig, « Compétences, un folk concept en difficulté ? », *Savoirs*, 2013/3 (n° 33), p. 39-60. DOI : 10.3917/savo.033.0039. URL : <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-3-page-39.htm>

Pourtant, comment qualifier le temps long du travail humain, de la construction des liens pour coopérer, de savoir utiliser l'intelligence de chacun dans une visée collective, de légitimer les démarches expérimentales, le défrichage de nouveaux indicateurs, les tâtonnements hors des cadres institutionnels ?

Finalement le référentiel de compétences ne nous semble pas saisir ce qui touche à l'articulation entre l'individu et les intelligences collectives, ni mesurer l'impact du cadre prescriptif du travail sur la façon dont le professionnel va pouvoir déployer ses pratiques. Par exemple, le chef de projet innovation territoriale va ajuster son travail au regard du terrain, en prenant en compte les contraintes et les leviers, en cela il peut déployer des activités qui ne sont pas prises en compte dans les normes attendues ou dont les impacts vont se concrétiser progressivement, sur un temps plus ou moins long (par exemple pour établir une relation de confiance avec des acteurs locaux). Or, les évaluations basées sur les compétences et des indicateurs quantitatifs (nombre de réunion par exemple), peuvent passer à côté du travail de fond mené par le CPIT. Comment comprendre ce qui se joue et se structure progressivement à travers les actions ? L'activité professionnelle se pense comme un cheminement où le CPIT se confronte sans cesse à des problématiques propres à un contexte mouvant. Le travail d'enquête réalisé auprès des CPIT nous pousse à réfléchir à leur professionnalité à travers le prisme, non pas des compétences, mais des situations professionnelles significatives et des postures.

Par les situations professionnelles significatives (SPS), nous entrons par le champ de la didactique professionnelle qui introduit cette notion dans une perspective de formation<sup>6</sup>. Nous entendons par SPS des situations clés vécues par les professionnels et qui peuvent renvoyer à des grands champs de compétences qui structurent un quotidien, un régime d'habitude. Ainsi, le travail mené conjointement par Le RAMEAU, la fondation des Territoires et la chaire InterActions a permis de dégager 8 grandes situations professionnelles auxquelles semblent confrontés les CPIT.

**Les 8 situations professionnelles des Chefs de projet innovation territoriale**

Axe	Situations professionnelles identifiées
Expertises de Gestion	1 Trouver et diversifier des financements
	2 Contractualiser (de la négociation à l'évaluation)
	3 Manager des projets (Cadrage, pilotage, management d'équipe)
Relations et Interactions	4 Être à l'écoute active de son écosystème (Besoins, enjeux, difficultés, risques, contributions)
	5 Créer des liens (Entre pairs, entre « mondes », entre tous)
	6 Valoriser les interactions (En internes et en externes)
Stratégie et projection	7 Mettre en perspective la stratégie partenariale territoriale
	8 Préparer une aide à la décision politique

Tableau issu des cahiers de recherche de la Caisse des Dépôts, ODD17\* : Economie(s) et Territoire(s), premiers enseignements du programme ECOSYSTEME 2023-2027 de l'Observatoire des partenariats, décembre 2023

<sup>6</sup> Mayen, P. (2012). Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle. *Phronesis*, 1(1), 59–67. <https://doi.org/10.7202/1006484ar>

Ces situations professionnelles significatives à l'exception de celles relevant de l'axe « relations et interactions » réfèrent peu ou prou au registre des chargés de projets en collectivité. Gérer les projets avec un socle d'activités renvoyant à une approche intégrée d'un processus de projet du financement au pilotage de ce dernier s'élabore rarement seul au sein d'une organisation. Pour autant, dans sa vie professionnelle, le CPIT aura à rencontrer toutes ces activités et devra savoir opérer des ponts entre celles-ci pour mener à bien ses actions. Il pourra également jouer un rôle de stratégie voire de prospective d'une action menée pour la replacer dans un environnement plus large, notamment dans une recherche de cohérence (parfois à postériori) avec la décision politique. Là où le champ semble plus original ou singulier, c'est la capacité du CPIT d'être une chambre d'écoute des projets dormants dans un territoire et d'être capable d'être un entremetteur désintéressé au bénéfice des porteurs de projets qu'il accompagne. Il se retrouve souvent dans les petits territoires à rapprocher des communautés qui n'ont jamais eu l'occasion de se parler et les aider ainsi à se rendre compte des complémentarités possibles que cette mise en relation permet d'opérer.

Ce champ relationnel est donc un intercesseur puissant des deux autres axes identifiés et constitue une charnière qui témoigne d'un processus incorporé et difficile à décrire pour celui qui manie cette ingénierie du lien, informelle mais indispensable, relevant d'une compétence mais aussi d'une posture liée à la personnalité même du CPIT.

## CONCLUSION

Le chef de projet innovation territoriale incarne un rapport complexe à son territoire d'action. Peu inscrit dans le référentiel de projet programmatique d'une stratégie globale organisant les services d'une collectivité, il prend le territoire comme une matrice malléable visant à valoriser les ressources locales jusque-là invisibilisées par la mise en projet thématique, à l'organisation en silo. Il libère des initiatives en cherchant à donner de la valeur d'existence aux faces cachées du territoire. Pour cela il fait confiance à son expérience du terrain, sa parfaite connaissance des réseaux d'acteurs et des jeux de pouvoirs ou d'influence. Il est un navigateur isolé dans une organisation hiérarchique dont il s'écarte autant que de besoin. Inscrit dans son territoire, il n'en est pas pour autant une figure totémique, une incarnation car il ne répond pas à une visée politique mais plutôt d'utilité publique, de valorisation des richesses, d'une forme d'entrepreneuriat social qui valorise les initiatives publiques et privées, privilégiant le sens des initiatives à la démonstration du modèle économique attendu. Son action revêt du champ de l'intérêt public, de l'intérêt général, de l'intérêt du territoire.