Association de Science Régionale de Langue Française
48ème colloque ASRDLF 2011
6, 7 et 8 Juillet, Schoelcher - Martinique



http://asrdlf2011.com/

PENSER LA CHAINE D'INGENIERIE TERRITORIALE

Laurent TROGNON
AgroParisTech-ENGREF, 24, avenue des Landais - BP 90054, F-63171 AUBIERE cedex 9
Tel. 04 73 44 07 17 - Fax. 04 73 44 07 00 – laurent.trognon@engref.agroparistech.fr

Résumé

La notion de chaîne d'ingénierie est récente. Revue de la littérature retrace sa construction. Ses analogies avec les concepts de filières et de supply chain son étudiés. Une vision de cette chaîne combinant gouvernance, management, ingénierie et intelligence territoriale au service du développement territorial est proposée. Penser la CIT, aujourd'hui, s'est oser porter un regard managérial sur l'organisation qu'elle constitue, afin d'accompagner le développement de son *ingenium* au service des bénéficiaires de son œuvre, la construction du territoire

Mots-clés :

Chaîne d'ingénierie territoriale, Filière, Supply chain, Management territorial, Intelligence territoriale

Introduction

Depuis une trentaine d'années, les mutations de l'action publique sur ou pour le territoire se sont accompagnées d'une recomposition des pratiques d'ingénierie au service des territoires et de leur conceptualisation. L'accompagnement des acteurs dans la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets de territoire est devenu une préoccupation croissante à la fois pour ces acteurs et un objet d'étude récent pour la recherche en sciences sociales. C'est dans ce contexte que les notions d'ingénierie territoriale puis de chaîne d'ingénierie territoriale ont émergé. En première approche, elles se définissent respectivement 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, 2004), et « *la façon dont les acteurs s'organisent, tout au long de la conduite du projet* [de territoire], *selon différentes temporalités et modalités* » (Lardon, 2011). Elles sont issues d'une lente émergence à la confluence de courants et de problématiques disciplinaires, de pratiques et de postures de terrain en pleine transformation.

La proposition de "penser" la chaîne d'ingénierie territoriale est donc à considérer à la fois comme description du raisonnement, « *un saut, qui nous fait passer d'une chose connue à une autre que nous adoptons sous caution* » (Dewey, 2004 :40), que nous avons pratiqué, et suggestion de mobiliser ce concept-outil dans l'analyse et la pratique du développement territorial. Cette réflexion s'inscrit dans une étape inductive du processus de

recherche. Les matériaux traités sont issus des projets de recherche IngeTerr[1] -Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale- et Suppliers[2]. En première partie, nous traitons de l'émergence des notions d'ingénierie du développement territorial (IDT) et de chaîne d'ingénierie territoriale (CIT). Ce parcours historique vise à cerner les représentations actuelles de la CIT. La seconde partie mobilise les concepts de filières et de supply chain (SC), étudie leurs analogies avec la CIT, et cerne quelques grands enseignements d'une vision managériale de la CIT.

1. De l'émergence de la notion d'ingénierie territoriale à celle de CIT

Bien que ses prémices soient identifiés dans les années 60, la notion d'ingénierie du développement territorial (IDT) apparaît "officiellement" en France en 2003 (CIADT, 2003 ; Landel, 2007) et une première définition est proposée par le CODIRDU en 2004. Son émergence est à considérer au regard de la construction de la notion de développement territorial, laquelle est née de la dynamique de décentralisation et de l'instauration de la logique de projet dans le management public.

1.1. De l'ingénierie d'Etat à l'IDT

Le contexte dans lequel apparaissent les linéaments de l'IDT est, d'une part, une France des années 60, très centralisée, dotée d'une ingénierie d'Etat puissante chargée d'aménager et d'administrer le territoire national[3], et en même temps impuissante face à ses territoires qui se meurent, et, d'autre part, la volonté d'acteurs locaux de prendre en main leur destin, mus par « *l'envie de vivre au pays et de "faire ensemble"* » (Noré, 2010 ; Gontcharoff, 2009). La double dynamique, *top-down* et *bottom-up*, était lancée, mais le développement territorial, conçu comme articulation de l'aménagement du territoire et du développement local[4], attendra près de quarante ans pour apparaître et, avec lui, l'IDT. Trois principales étapes se distinguent dans cette construction (Barthe, Trognon, 2011) : la construction du contexte de son développement (60-90), une phase d'émergence (90-2003) et une phase de déploiement (depuis 2003).

1.1.1. Années 60 – 90 : les linéaments

Le premier temps commence dans les années 60 mais se concrétise essentiellement dans les années 1980 avec les lois de décentralisation (1982-1983), l'évolution de la politique de la ville et l'organisation du développement local. Les premières se traduisent par la définition du partage de missions territoriales entre État et collectivités territoriales : le transfert de compétences a accru l'implication des collectivités territoriales et des EPCI dans la prise en charge de nombreuses questions publiques allant de l'appui au développement économique à la mise en œuvre de politiques sociales, culturelles, environnementales. Ainsi, apparaît, parallèlement aux services de l'Etat, une ingénierie dans les collectivités répondant à ces nouveaux besoins ; en 1990 le corps des ingénieurs territoriaux est créé.

Dans la même période, au plan rural une ingénierie spécifique émerge progressivement pour répondre aux enjeux de ces territoires. Le mouvement du développement local s'organise autour de la notion de « pays » (Mâcon, 1982), et l'association Nationale pour le Développement Local et les Pays (ANDLP) est créée ; les métiers du développement local se professionnalisent. Au plan urbain, la dynamique amorcée, dans les années 60, notamment par les groupes d'action municipale (Lecomte *et al.*, 1972), conduit, à la fin des années 70, à la naissance d'une politique de la ville (opérations Habitat et vie sociale en 1977), puis à la création de la Délégation interministérielle à la ville (1988) et à un ministère spécifique (1991). L'analyse des problématiques locales s'enrichit progressivement de facettes économiques, sociales, culturelles et environnementales, et les dispositifs mis en place mobilisent un partenariat État - collectivités territoriales et la participation de la société civile. L'évolution des missions des agences d'urbanisme accompagne ce processus ; chargées initialement

---

[1] Cette communication est issue du projet de recherche IngeTerr dans le cadre du « programme de recherche PSDR Auvergne 2007-2011, financé par l'INRA, le CEMAGREF et le Conseil Régional d'Auvergne ».

[2] SUPPLIERS - « Supply Chains Linking Food SMEs in Europe's Lagging Rural Region » ; 1/02/2001 – 1/03/2004 ; contrat : QLK5-CT-2000-00841

[3] « Les grands textes de l'aménagement du territoire et de la décentralisation » (Alvergne et Musso, 2003) illustrent cette ingénierie assurée par des ingénieurs des grands corps d'Etat

[4] Libellés dont les combinaisons et déclinaisons signent toujours de nombreuses formations universitaires ou d'école d'ingénieurs.

« *des études d'urbanisme et notamment de l'élaboration des schémas d'aménagement et d'urbanisme et des plans d'occupation des sols* » (telles que définies dans la LOF de 1967[5]) son rôle va s'enrichir (Prévot M., 2008) pour devenir un outil d'harmonisation des politiques publiques en aire urbaine.

1.1.2. Années 90- 2003 : l'émergence

Le deuxième temps se déroule sur la période 1990 – 2003. Cette période est marquée par une série de Lois (Joxe-Marchand en 1992, Pasqua en 1995, Chevènement en 1999 et Voynet en 1999) qui construisent une nouvelle architecture territoriale par redéploiement des actions de l'Etat, confortent les principes du zonage issus des mécanismes européens, promeuvent le management par objectif et la contractualisation, et instaurent le principe fédérateur de *projet de territoire*. La notion d'ingénierie territoriale devient progressivement une appellation générique pour de multiples formes d'ingénierie dans et au service des territoires : ingénierie au sein des services de l'Etat, des collectivités (notamment au niveau intercommunal), des agences d'urbanisme[6], des Pays, des Parcs Naturels Régionaux, des Groupes d'Action Locale, etc., et ingénierie privée (consultants, bureaux d'études en urbanisme) (Frébault J., 2002). Cependant, bien que se complétant souvent et se superposant parfois, ces ingénieries restent distinctes dans leurs missions, leurs niveaux d'action et d'implication dans les projets qui les mobilisent, et les personnels qu'elles mobilisent.

C'est aussi l'essor des formations professionnalisantes dans le domaine de l'aménagement du territoire et du développement territorial. La création des Maîtrises des Sciences et des Techniques (MST), puis des Instituts Universitaires Professionnalisés (IUP) illustrent la montée en puissance au sein des universités, et plus particulièrement au sein des départements de géographie et aménagement, de la question de la professionnalisation des acteurs en charge de l'accompagnement des politiques de développement territorial. Ainsi, la création en 1994 du Master Sciences du Territoire « Ingénierie du développement territorial » de l'IUP de Grenoble, illustre selon G. Feyt[7], l'un des initiateurs de ce master, cette volonté de donner une dimension scientifique au métier d'agent de développement, et cela devait passer par des formations de haut niveau conduisant à la maîtrise d'outils, méthodes et concepts *ad hoc*. Ce qui le conduit à dire que l'IDT serait une ingénierie sans ingénieurs (Feyt, 2009). Pourtant, plusieurs grandes écoles d'ingénieurs ont très tôt proposé des formations dont la spécialisation portait sur cette thématique. L'Engref[8] de Clermont-Ferrand, l'une d'elles, élabore, depuis 1997, en partenariat avec des professionnels du développement, pour un public composé notamment d'ingénieurs du génie rural des eaux et forêt[9], des contenus, des supports et des formes pédagogiques qu'elle inscrit explicitement dans le champ de l'ingénierie territoriale. Ce faisant elle contribue à la construction de celui-ci (Lardon *et al.* 2007) et à sa diffusion, en particulier par l'essaimage de ses élèves et de ses personnels. Il est intéressant de noter ici que son premier directeur, V. Piveteau, fut conseiller DATAR[10] de juin 2003[11] à 2007.

Au cours de cette période, les notions d'ingénierie, ingénierie de projet et d'ingénierie du développement local sont ancrées et dominent les discours, mais l'usage du qualificatif territorial s'accroît et l'on note également l'expression « ingénierie de projet de territoire ». Le tournant de cette période est la prise de conscience d'un besoin de coordination, de dialogue et de mise en commun sur un territoire de ces ressources. Cela conduit, en décembre 2003, le CIADT à proposer l'organisation d'une « plate-forme d'ingénierie territoriale », ce que Landel (2006) considère comme l'officialisation de l'expression « ingénierie territoriale ». A partir de là, s'observe l'expansion des publications y ayant trait (Janin, 2009) et de ses définitions.

1.1.3. Depuis 2003 : le déploiement

---

[5] Loi n°67-1253 du 30 décembre 1967 D'ORIENTATION FONCIERE, Art.23

[6] La charte des agences d'urbanisme (2002) définit en effet l'agence d'urbanisme comme un « outil original d'ingénieries territoriale » http://www.fnau.org/file/news/dossierfnau12.pdf

[7] Intervention orale lors du séminaire « *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable* » 2009

[8] Ecole nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêt.

[9] Ingénieurs de ponts, des eaux et forêt depuis 2009.

[10] Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale

[11] Date à rapprocher de celle du CIADT de décembre 2003.

La troisième période, à partir de 2003, dans un contexte de transformation des référentiels des politiques en faveur des territoires et de crise économique renforcée dans les territoires, place l'ingénierie face à de nouveaux défis. En premier lieu, la généralisation du développement durable dans les agendas d'un nombre croissant de politiques publiques impose aux acteurs du développement territorial la prise en compte dans la conduite de leurs actions de nouvelles injonctions génériques qui sont porteuses de trois orientations : le ménagement des hommes, des ressources et des territoires ; l'action multi-partenariale avec le recours aux coordinations d'acteurs publics et privés ; l'anticipation des changements à travers une prise en compte des effets engendrés par les choix présents de développement. D'autres référentiels commencent à être mobilisés dans les politiques à visée territoriale : l'exigence d'innovation dans le développement, l'encouragement à la compétitivité ou encore à l'excellence apparaissent comme de nouveaux attributs pour qualifier les politiques de développement territorial. Par ailleurs, la recomposition des cadres territoriaux à travers le renforcement des intercommunalités et la généralisation de nouveaux dispositifs d'intervention privilégiant la capacité d'expertise et de réactivité des territoires (multiplication des mécanismes d'appel à projet) impliquent que les acteurs locaux soient en mesure de concevoir, mettre en œuvre et gérer leur propre projet de développement, en adéquation avec les besoins de leurs territoires et les exigences de leurs partenaires financiers. Dans un mouvement de fond de rétraction des fonctions d'appui des services de l'Etat et d'intervention plus sélective des collectivités départementales et régionales dans le financement de l'ingénierie de développement, les territoires sont confrontés à un devoir d'inventivité et d'intelligence collectives pour bâtir des systèmes d'appui adaptés à leur mode de développement.

En même temps que le flou des métiers du développement est montré (Jeannot, 2005), les premiers référentiels métiers sortent et répondent à un certain désir de reconnaissance des acteurs. Les métiers de l'IDT apparaissent comme nouveaux, en construction permanente et requérant des nouveaux outils et méthodes. Les acteurs expérimentent beaucoup et leur rapprochement s'accroît avec les chercheurs, pour qui l'IDT devient un objet de recherche. Le partenariat acteurs- enseignants-chercheurs est en particulier favorisé dans le cadre de dispositif de recherche-formation-action (Lardon *et al.*, 2010). Le colloque "Commande publique, recherche et ingénierie territoriale" organisé par la DIACT et l'INDL en 2006 à Agen ouvre une série d'évènements d'ampleur nationale et souvent internationale qui illustreront, accompagneront et stimuleront ces partenariats et enrichiront cet objet de recherche[12]. Il conduit aussi à la constitution du « collectif pour le développement de l'ingénierie des territoires » qui rassemblera entre 2007 et 2008 de nombreuses organisations représentant la variété des acteurs de l'IDT [13] ; l'un de ses objectif était de « *développer et animer les échanges entre les différentes familles d'acteurs concernées par l'ingénierie territoriale afin de contribuer à créer une culture commune et une capacité à travailler en synergie* ». L'ingénierie territoriale n'est plus seulement de la « matière grise », c'est aussi selon Lardon et Pin (2007) « *l'ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs des territoires, pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire. Cela concerne non seulement les acteurs du développement local, élus, habitants et animateurs locaux, mais aussi l'ensemble des acteurs confrontés aux enjeux du développement territorial* ». Poussant la démarche de conceptualisation, ces auteur proposent l'idée de « *chaîne de l'ingénierie territoriale* » afin de cerner plus exhaustivement l'ensemble des intervenants (prescripteurs, centres de ressources, bureaux d'études et consultants, services techniques de l'Etat et des collectivités territoriales, chercheurs et formateurs) et surtout l'importance et la force du réseau qu'ils forment.

Les relations entre ingénierie et intelligence territoriale sont également questionnées. Frébault (2004) considère ainsi que « *le concept d'ingénierie territoriale appelle la mobilisation coordonnée de compétences diverses d'ingénierie publique et privée autour de projets territoriaux, soit de "l'intelligence des territoires"* ». Janin et Grasset (2009) vont dans le même sens en considérant que « *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 »*. Cependant la notion d'intelligence territoriale se construit par

---

[12] Citons notamment : Les 1ères Assises de l'Ingénierie du développement des territoires, organisées par l'Ihedate (Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires européens) à Paris en 2007. Colloque APT-CNFPT « Le développement durable, fédérateur d'une nouvelle ingénierie territoriale » (2008) et Séminaire de recherche international APT-CNFPT « L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable » (2009). Colloque APT-CNFPT « Ingénieries et développement durable des territoires : vers de nouvelles cohérences » (2010).

[13] AA-IHEDATE, ACAD,, ACUF, ADF, ADCF, AITF, AMF, AMGVF, APFP, APVF, ARF, CEMAGREF, CDC, CNFPT, DIACT, DIV, ENGREF, ETD, FNAU, FMVM, GART, INDL, MEDAD, MAP, RCT, SEGESA, UNADEL, VILLE & BANLIEUE, VILLE-CAMPAGNE

ailleurs dans une visée universaliste ; Girardot (2009) la pose comme « *la science dont l'objet est le développement durable des territoires et dont le sujet est la communauté territoriale* ». Cette dynamique de conceptualisation qui passe par le raffinage du vocabulaire (par exemple avec l'apparition des notions d'ingénierie concurrentielle et d'ingénierie d'appui qui accompagnent le désengagement de l'Etat de certaines missions territoriales), l'analyse des compétences requises et de la mutation des métiers de l'ingénierie, l'intégration de nouvelles injonctions (en particulier celles du développement durable) et l'usage de nouveaux cadres théoriques (par exemple les approches institutionnelles - Piveteau, 2010- ou managérial), reste en pleine construction.

1.2. Représentation de CIT

1.2.1. Lecture historique de sa construction

La première étape de cet historique pose les bases du développement de ce qui deviendra l'IDT, au croisement de l'aménagement du territoire et du développement local, du rural et de l'urbain, de l'économique et du social, des sciences de l'ingénieur et des compétences d'animation. La seconde étape commence à articuler ces composantes et leurs dynamiques. Tandis que le nombre et la variété des membres de la CIT se multiplient, le projet de territoire devient le cadre principal de cette articulation. L'expression IDT apparaît comme le fruit d'une fécondation croisée entre praticiens, chercheurs et enseignants, dont les statuts parfois se combinent ou se succèdent. La troisième étape structure davantage ces articulations et incorpore de nouveaux domaines d'expertises. Elle conceptualise la notion d'IDT, l'outille, la diffuse[14].

Sur l'ensemble de la période, un glissement des pratiques du "faire pour" au "faire ensemble" s'observe. La première période est dominée, d'une part, par le "faire pour eux" et éventuellement "sans eux" au sein de l'espace national (aménagement du territoire) et, d'autre part, par le "faire pour nous" au sein de notre territoire, éventuellement sans appui national (développement local). La deuxième période est plutôt celle du "faire avec" et la dernière celle du "faire ensemble", celle de la prise de conscience, plus que d'un réseau, d'une chaîne d'acteurs concourants à la réalisation d'un projet commun. En effet, aux côtés, d'une acception « boîte à outils » au service l'action publique, l'IDT décrit également un système d'acteurs (Piveteau, 2010) dont on s'intéressera aux maillons, et à leurs articulations dans le cadre de plates-formes (mutualisation de moyens) ou de chaîne, abordée en termes d'enchaînement d'opérations et de coordination à chaque étape du processus d'IDT.

1.2.2. La CIT : une revue de la littérature

Sur la base d'une analyse des politiques publiques, Piveteau (2010) distingue trois grandes formes d'organisation territoriale de l'ingénierie : le pavage (maillage régulier du territoire), le pôle (ponts particuliers) et le réseau. Chacune procède selon lui d'une géographie particulière, respectivement, égalitaire, prioritaire et volontaire. Toutefois, il ne les présente pas comme des formes de CIT.

Les travaux qui évoquent l'idée de CIT sont peu nombreux. Rouméguère (consultant RCT 2004) en donne une première approche. Parfois l'expression, entre guillemets, apparait dans un texte consacré à une approche centrée réseau (Lachaud, 2009), laissant ainsi au lecteur la possibilité d'y voir, peut être, une notion qui commence à poindre et qui apporterait un supplément de sens. Ailleurs, la notion est mobilisée par des praticiens comme une évidence et ce qu'elle représente (tacitement, un réseau d'acteurs impliqués dans une dynamique collective au service du développement territorial) peut être maîtrisé, et sa composition, sa cohérence et son fonctionnement peuvent faire l'objet de réflexions stratégiques et interroger le positionnement stratégique de ses membres (*Cf.* par exemple la synthèse de l'étude réalisée en 2007 par RCT pour la DRE Midi-Pyrénées). Les efforts de théorisation de la notion de CIT se rencontrent dans les travaux de Sylvie Lardon qui essaie de la « raisonner » en s'entourant parfois d'autres chercheurs et praticiens.

Si Lardon (2011, *et al.* 2007, 2009, 2010) la conçoit « *comme un réseau imbriqué de compétences multiples, avec ses dépendances mais aussi ses synergies* » (2011), elle replace ce réseau dans une problématique de gouvernance multi-acteurs et multi-niveaux dont l'enjeu est la « *capacité collective à agir et innover sur un espace donné* » (2010), et dont le cadre et l'horizon sont le projet de territoire. Autrement dit, il ne s'agit pas d'une somme d'interconnexions plus ou moins formelles, plus ou moins activées et activables, plus ou moins localisées, mais d'un dispositif organisant et réalisant l'action collective tout au long du cycle de l'action publique

[14] Des projets de recherche du programme PSDR, comme IngeTerr ou RessTerr, qui représentent un double partenariat acteurs-chercheurs et universités-écoles d'ingénieurs, y contribuent.

territorialisée, dont Landel (2007 :119) identifie les séquences suivantes : « *l'identification de la demande sociale, la mise à l'agenda de cette demande, la définition des objectifs, l'adéquation avec les moyens permettant de les atteindre, la recherche de partenariats, la réalisation en conformité aux normes budgétaires, réglementaires et temporelles, l'évaluation, constituent autant de champs possibles d'intervention de cette expertise* ». En définissant la CIT comme "*la façon dont les acteurs s'organisent, tout au long de la conduite du projet, selon différentes temporalités et modalités*" elle en souligne en effet la dynamique et le caractère processuel d'organisation que Weick (*Cf.* Vidaillet, 2003) qualifierait d'*organizing*. Elle interroge le positionnement et l'émergence des acteurs, les référentiels (en particulier celui du développement durable qui enjoint au décloisonnement, à la participation, et à l'interdisciplinarité) et les compétences qu'ils mobilisent, les formes d'organisation collective et territoriale qui en résultent et leurs évolutions, les lieux de dialogue et les modalités de coordination, etc. Les représentations graphiques de la CIT se font via la construction de configurations socio-spatiales (CSS) qui donnent une représentation spatiale et chorématique, à un moment donné, des acteurs et de leurs interactions, compte tenu de la configuration spatiale du territoire.

Bien que son analyse de géographe s'hybride parfois d'éléments venant des sciences de gestion, son intention ne vise pas une théorisation de l'organisation CIT. Sa recherche est plutôt stimulée par la nécessaire transformation de l'offre de formation pour répondre non plus, prioritairement, à un besoin de connaissances de haut niveau, mais de compétences telles que les requièrent les métiers émergents de l'IDT. Toutefois, une préoccupation en termes d'efficacité/efficience est bien présente dans ses travaux et elle a dû faire face aux critiques de l'analogie de la "chaîne" pour caractériser ce type de réseau. Pour cela, elle mobilise les outils du champ du management de projet. Elle évacue la question de la faiblesse d'un "chaînon manquant", en concentrant son argumentation sur la souplesse, la flexibilité et l'effet de synergie que permet l'ingénierie organisationnelle au cœur d'un projet de territoire. L'IDT est ainsi qualifiée d'ingénierie concourante. Cette forme d'ingénierie qualifiée également de simultanée (et parfois de dialectique –Killi, 2007) se distingue de l'ingénierie dite séquentielle (ou linéaire) car elle tend à mener de front les grandes étapes structurelles d'un projet en stimulant une convergence des moyens et en gérant les interactions et l'itérativité. La robuste du concept d'ingénierie concourante (Garel, 2003) est certes incomparable à celle des trois figures de l'IDT (ingénieries d'action, de projet et organisationnelle) selon Janin *et al.* (2009), toutefois son applicabilité au projet de territoire présente certaines faiblesses. Une certaine concomitance des phases du projet ne fait pas tout. Le management de projet, selon cette perspective, présente, en effet, trois autres caractéristiques (Garel, 2003) peu visibles dans les projets de territoire : direction forte ; plateau de coordination (véritable lieu physique de dialogue) ; codéveloppement avec les partenaires. Le constat est similaire si l'on considère les quatre principes caractérisant cette ingénierie selon Charué-Duboc (1995) : réactivité ; anticipation des problèmes de l'aval en amont ; orientation client ; rationalisation du projet dans son ensemble.

Malgré ces faiblesses dans l'argumentation, le modèle de la chaîne présente un intérêt indéniable pour décrire des formes d'organisation territoriale de l'ingénierie. Puiser dans les concepts *ad hoc* et les champs disciplinaires correspondants peut enrichir le débat.

2. Pour une vision managériale de la CIT

La notion de CIT ne peut laisser indifférent un regard habitué, par des travaux antérieurs (notamment le programme européen de recherche Suppliers), à observer des organisations collectives d'acteurs sous forme de filière ou supply chain (SC). Aussi, tentons-nous ici de sortir ces concepts de leurs applications sectorielles afin de proposer une vision managériale de la CIT.

2.1. La CIT comme chaîne de valeur particulière

Depuis de nombreuses années, la question de la coordination d'acteurs économiques trouve des réponses dans les approches méso-économiques avec le concept de filière, développé par les économistes, et celui de SC, par les gestionnaires. Leur proximité avec la CIT est frappante.

2.1.1. Analogies avec les concepts de filières et de supply chain

Filière et supply chain (SC) permettent de décrire et de conceptualiser des sous-systèmes du système économique de production de biens et de services. Marquées par des genèses disciplinaires et méthodologiques différentes, elles se distinguent principalement par l'échelle, l'objet et les applications de leurs analyses (Trognon, 2009).

Le concept de filière est marqué par la discipline scientifique qui, dans les années 70', l'a introduit dans sa boîte à outils et développé en France, en réponse aux interpellations des Pouvoirs publics. La macro-économie le conçoit comme un outil de représentation du système productif, que Laganier (1988:184) définit comme « *l'ensemble des agents économiques concourant à la production et des relations qu'ils entretiennent, dans un espace déterminé* ». Son large développement en France s'explique par sa pertinence pour préparer et évaluer les politiques industrielles par branche. Rapidement adopté en agroalimentaire, ce concept décrit un sous-système du système agroalimentaire qui rend compte des connexions entre agriculture, industrie agroalimentaire, distribution et consommateur. Il délimite un sous-système d'acteurs réunis autour d'un même produit. Plus précisément, « *la filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou groupes de produits) au sein de l'appareil agro-alimentaire ; elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des facteurs et des produits le long de la filière jusqu'à son stade final* » (Malassis *et al.*, 1992).

Le concept de SC provient de problématiques logistiques traitées par les sciences de gestion. Née avec l'extension de l'approche logistique de l'entreprise à l'ensemble des partenaires amont et aval de celle-ci, elle constitue l'espace de la coordination de la chaîne de valeur étendue [Roy *et al.* (2006)]. La question de l'intégration y est centrale et combine une variété d'éléments à intégrer (flux, processus et les activités, systèmes et technologies, les acteurs) et de niveaux d'intégration (intra-organisationnelle, inter-organisationnelle limitée, inter-organisationnelle étendue, sociétale) [Fabbe-Costes (2007)]. Ce concept est utilisée dans le secteur agroalimentaire depuis les années 90'. Dans nos travaux sur la petite entreprise agroalimentaire de terroir (Trognon, 2005), nous définissons la SC d'une entreprise comme le réseau concret constitué par les entreprises qui participent à sa chaîne d'approvisionnement (fournisseurs) et de distribution (clients), cette SC englobant à la fois les flux de produits (logistique), les flux financiers et les flux informationnels, et contribue à la création de valeur sous forme de produits et de services destinés au consommateur.

Filière et SC sont marquées dans leurs dynamiques par deux facteurs clés : la nature et la dimension sociale des produits élaborés et distribués ; l'organisation en réseaux des acteurs concourant à la production de matières premières, à l'élaboration et à la distribution de ces produits. Leurs approches correspondent à deux focales complémentaires du "macroscope"[15], une filière étant une somme de SC. Cependant, deux grandes différences les distinguent :

- la représentation qu'elles donnent des acteurs : « *complémentarité théorique d'acteurs* » représentée par la filière VS « *fonctionnement réel d'un acteur* » (Tixier *et al,* 1983). Autrement dit, l'emploi du concept de filière tendra davantage à chercher quelles sont les connexions entre acteurs définis comme catégories, que la dynamique de ces connexions entre entreprises considérées individuellement et dans leurs interrelations au sein d'une chaîne logistique.
- la place du bénéficiaire de l'offre produite : la filière privilégie l'identification des agents économiques et des itinéraires suivis par les produits de la « fourche à la fourchette », tandis que pour la SC c'est de la « fourchette à la fourche », on parle d'orientation client.

Si l'on considère le territoire national comme un méta-système de production de biens et de services (interactions, input, outpout, capacité de se générer), il devrait pouvoir être représenté en utilisant l'outil filière. N'est-ce pas d'ailleurs ce à quoi correspondent les schémas généraux que l'on fait quand on parle des acteurs du territoire en termes de grandes catégories : services de l'Etat, collectivités territoriales, EPCI, cabinet d'études, etc. ? Il en va de même pour les territoires administratifs qui le composent, en particulier la région. Celle-ci, en effet, peut être comparée à une filière organisée autour d'une Appellation d'Origine Protégée (AOP), avec des acteurs ancrés dans le territoire dont les interactions, entre eux et avec l'extérieur, contribuent à l'activation de ressources territoriales spécifiques.

[15] « Le macroscope filtre les détails, amplifie ce qui relie, fait ressortir ce qui rapproche. Il ne sert pas à voir plus gros ou plus loin. Mais à observer ce qui est *à la fois* trop grand, trop lent et trop complexe ». de Rosnay, *Le macroscope.*

La Figure 1 qui représentant les deux niveaux de coordination de l'action économique régionale que l'on trouve dans le Schéma régional de développement économique, 2006, de la région Auvergne, en est une excellente illustration. L'un de ses concepteurs, nous l'a en effet présenté pour expliquer sa perception de la notion de chaîne d'ingénierie territoriale[16] en indiquant qu'il s'agit d'une problématique d'articulation entre acteurs très proches du terrain (acteurs de proximité) et ceux qui sont plus éloignés (acteurs institutionnels) afin de pouvoir identifier et accompagner des projets de territoire local ou d'entreprise locale. La dynamique décrite est celle d'une ingénierie de projet qui se différencie cependant significativement des pratiques d'entreprise : « *alors que dans une entreprise, le chef de produits sait qu'au moins à un moment, un comité de direction, a dit "on va développer ce produit et tout le monde va s'y mettre"* », en l'absence d'autorité entre acteurs de l'action collective territoriale, convaincre ses partenaires est une nécessité permanente.

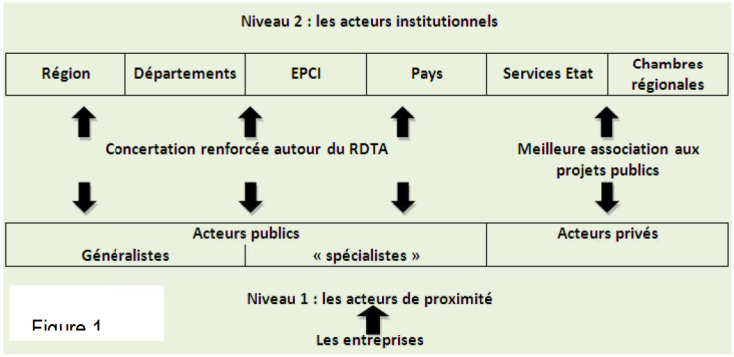


Figure 1

Le débat théorique concernant l'unité spatiale ou le territoire pertinent des filières est ancien. Certains l'ont évacué en privilégiant l'approche « *par le marché et le produit, entrée "verticale", délibérément économique* » à l'approche "horizontale" par l'espace (Valceschini, 1991). Cependant, d'autres examinant la figure du district sont arrivés au concept de système productif localisé (Moity-Maizi *et al.* 2001), Muchnick *et al.* 2007). En matière de représentation de la CIT, il semble que l'exemple ci-dessus, comme la politique européen ou encore la réforme des collectivités territoriales, plaident pour qu'à un niveau méso territorial, la région constitue un territoire organisationnel collectif pertinent que l'on peut représenter sous forme de filière. D'autres échelles, plus vastes, comme le Massif peuvent s'avérer également pertinentes.

A ces échelles territoriales, on traite d'une manière générale des grands types de partenaires qui travaillent ensemble et, même si l'on a en tête précisément un certains nombre de services et d'agents qui collaborent concrètement, leurs dynamiques individuelles se fondent indistinctement dans les représentations d'ensemble. Pour les observer, l'outil SC s'avère intéressant. On parlera ainsi, par exemple, de la communauté de communes CDC-unetelle qui, dans sa démarche de projet de territoire, travaille en direct avec tels services de la DDT, de la DRAAF, de la DREAL, de l'ARDTA, du Pays, du PNR (s'il y en a un), de la chambre d'agriculture CA, avec le cabinet d'étude CE, les entrepreneurs E1 et E2, les associations locales A1 et A2, l'AMAP locale, l'université U, l'école d'ingénieurs EI, le lycée L, etc. En terme de représentations, le schéma de la configuration-socio-spatiale du réseau d'acteurs du PER « Valorisation de la forêt par le développement du bois-énergie et du fret ferroviaire » dans Lardon (2010) ou le schéma intitulé « le contrat de développement économique de la vallée de l'Arve » dans Courlet (2008 :95) peuvent se lire de cette manière.

On notera que ce type de représentation, filière ou SC, est plutôt mobilisé dans des perspectives de développement économique ou le cœur du réseau est constitué d'entreprises. Les travaux de géographes[17] (comme ceux de Lardon ou Hirczak, 2005) montrent des pistes de construction et d'activation de ressources territoriales qui croisent, au sein du territoire, dynamiques entrepreneuriales, institutionnelles, sociales et culturelles.

Le « produit » dont ces SC assurent l'élaboration et la distribution prend ici la forme de : réaménagement du bourg centre ; construction de sentier botanique ; création de zone d'activités ; conception d'un panier de biens ; refonte d'une charte de parc naturel régional ; réalisation d'un schéma de cohérence territorial ; etc. La construction de milieux favorisant l'attractivité et l'activité économique, la performance, la compétitivité, l'innovation des entreprises locales, n'est pas le seul leitmotiv. La construction des conditions d'une certaine qualité de vie y est primordiale, ainsi que l'illustrent les six buts/thématiques déclinés dans le plan stratégique de

[16] Projet IngeTerr, volet de recherche « discours institutionnel ».

[17] Chercheurs peut être moins formatés aux modèles économiques du développement centrés sur l'entreprise (et avec elle sa vision sectorielle du territoire) et inversement plus ouverts à une dimension sociale du territoire.

la Municipalité Régionale de Comté du Témiscamingue – Québec- (2005-2010) : être beau (mettre en valeur et faire reconnaître les beautés du territoire), être riche (mettre en valeur le potentiel naturel et humain du territoire), être intelligent (promouvoir la création, l'innovation et un développement intelligent), être en santé (faire du territoire un milieu en santé), avoir du fun (un milieu qui sait se divertir), être plus nombreux pour le partager. Les États généraux des Pays, à Mâcon en 1982 l'exprimait ainsi : « *Le développement local n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles* ». Une vision managériale de la CIT peut contribuer activement à ce projet si toutefois elle sait se garder de ses penchants historiques vers une certaine productivité préjudiciable au lien social, et rester constructiviste.

Argumenter pour l'intérêt d'une analogie entre la CIT et les modèles de représentation de réseaux que sont les concepts de filières et de SC doit aller au delà des similarités de forme pour s'intéresser à ses implications potentielles.

2.1.2. Représentations à usages stratégiques

Au plan stratégique, la filière est un outil pour aborder la coordination et le choix collectifs des acteurs du système pour la production ou l'offre d'un produit différencié. En tant que système, elle rend compte de l'interdépendance des agents : relations de complémentarité (division technique du travail entre les opérateurs, construction de la chaîne de valeur,...), de solidarité (attitude vis-à-vis des pouvoirs publics...), ou de concurrence (appropriation des marchés en amont ou en aval, répartition de la valeur ajoutée, contrôle du pilotage de la filière...).

L'analyse de filière s'intéresse notamment à deux types de points stratégiques particuliers : les nœuds stratégiques ; les goulets d'étranglement. Le premier type concerne les points d'interconnexion entre filières, des points de rencontre « *de relations technico-socio-économiques* [...] *elles impliquent à la fois le processus descendant et ascendant, la circulation de la marchandise (approvisionnement, écoulement), le service lié, les flux de paiement, l'information* » (Koulytchizky, 1985). Aussi, font-ils l'enjeu de conquêtes de la part des firmes. Le deuxième type, représente des points de faiblesse de la filière autour desquels peuvent se créer des positions stratégiques. Ils concernent principalement les processus matériels de production ou d'écoulement, mais aussi les flux financiers et d'information. Il en résulte que la connaissance de la stratégie des acteurs est indispensable pour comprendre la dynamique de l'ensemble de la filière. Cette dynamique sera d'ailleurs qualifiée de stratégique dès lors qu'elle résultera d'une volonté collective ou du pilotage par un ou quelques acteurs. L'élaboration d'un cahier des charges définissant le produit et ses conditions de fabrication et de distribution, contenant parfois des clauses très restrictives, en est l'exemple le plus abouti (cas par exemple de filières sous AOP). Il en découle une concurrence inter-filières. Au plan individuel, la filière permet d'étudier l'environnement de l'entreprise (concurrents, réseaux amont et aval) et de préciser son positionnement.

Au plan stratégique, filière et SC s'inscrivent initialement pleinement dans l'école du positionnement selon laquelle la compétitivité d'une entreprise repose sur son avantage concurrentiel. Celui-ci peut s'exprimer de deux grandes manières, compétitivité sur les prix ou par la qualité. Porter (1986), le principal fondateur de cette approche, définit également le concept de chaîne de valeur (CV) : « *La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation* ». Il définit aussi, au sein de l'entreprise, neuf pôles d'activités créatrices de valeur (qui sont autant de centres de coûts) qu'il regroupe en activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et activités de soutien (approvisionnement, recherche et développement, ressources humaines, infrastructure - activités administratives de l'entreprise).

La SC se définit comme une chaîne de valeur étendue qui connecte les CV des entreprises qui la composent ; la valeur finale (celle que le client final accepte de payer pour obtenir le produit ou service) est la somme de ces valeurs. Certaines SC étant plus performantes que d'autres, nombre d'auteurs considèrent que la concurrence inter-SC se substitue à la concurrence inter-entreprises (Christopher, 1998). Cela conduit à s'intéresser à la coopération des partenaires au sein de la SC et à la coordination de la SC dans son ensemble, voire à son pilotage. L'idée *d'enchaînement privilégiant l'articulation du système de la firme avec ses fournisseurs et clients*, la qualité des liens devient fondamentale (Koenig, 2004).

Ces modèles et outils ne sont pas méconnus de ceux qui s'intéressent aux questions territoriales en termes de cluster, grappe d'entreprises, district, milieu innovateur, etc. Car, en effet, Porter (1993) a transposé ses préceptes à l'échelle des pays. La citation suivante expose des éléments clés de cette pensée : « *Même si nous devons penser en termes de concurrence mondiale, les sources de l'avantage concurrentiel des nations se trouvent avant tout au niveau local. Des facteurs universels comme les capitaux, les matières premières et même le savoir sont extrêmement mobiles, et les entreprises peuvent avoir recours à une main d'œuvre bon marché. Ce qui n'est pas mobile, en revanche, c'est la concentration dans une région de savoir-faire, de technologies appliquées, de firmes, de fournisseurs et d'institutions hautement spécialisées et interconnectées, représentant une masse critique suffisante pour pousser à l'innovation et à la réussite ».* En d'autres termes, l'organisation économique d'un territoire constitue l'un des socles majeurs des politiques d'attractivité territoriale ; clusters, pôles de compétitivité et d'excellence rurale, etc. y trouvent leurs sources théoriques.

L'analyse qui sous-tend les représentations de réseaux d'acteurs évoqués plus haut (SRDE Auvergne ou CEDE de la vallée de l'Arve), en plaçant d'emblée l'entreprise et l'économique au centre de la problématique, s'inspirent de ces grilles. Ce qui n'est pas le cas, des représentations construites par Lardon *et al*. Pourtant, les CSS décrivent bien une interconnexion de chaînes de valeurs, celles produites par chacun des acteurs de la CIT. Pour certains, elles seront de nature économique, pour d'autres de nature sociale ou culturelle. Ce faisant, ces dernières contribuent à l'encastrement social et territorial de l'offre économique et fondent sa distinction (Trognon, 2009).

2.2. La CIT comme lieu de la gouvernance, outil de management et support de l'intelligence territoriale

Si l'on s'accorde à reconnaître la pertinence de mobiliser de telles représentations au service de la conceptualisation de la CIT, plusieurs enseignements peuvent être tirés de l'expérience de l'usage des concepts de filière et de SC dans d'autres domaines. Dans ce qui suit, dans un souci de simplification, nous appellerons CIT un réseau d'acteurs qui concourent au développement territorial, conçu comme une « *augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent* » (Deffontaines et *al.*, 2001), que ces acteurs soient considérés comme catégorie (approche filière) ou partenaires effectifs (approche supply chain).

Certes la question des noeuds stratégiques évoqués plus haut peut interroger sur l'éventualité d'enjeux stratégiques pour certaines places au sein de la CIT. Y aurait-il dans la chaîne de décision des places où il est possible d'avantager une partie du territoire ou des acteurs ? Des gardes fous existent-ils ? Suivant le contexte, faudra-t-il laisser jouer les dynamiques de proximité ou créer une agence pour mettre en œuvre les politiques de ses adhérents ? Certes les perspectives en termes d'attractivité territoriales mériteraient un long développement. Toutefois, nous souhaiterions plutôt attirer l'attention sur la complétude du tour de table des acteurs, dans une perspective d'ingénierie concourante et d'intelligence territoriale, et sur la coordination du collectif. La variété du vocabulaire pour désigner l'acteur chargé de cette mission est indicateur de la complexité du sujet (coordinateur, facilitateur, pivot, broker de réseau ou tout simplement animateur). La question de l'animation de la CIT est en effet cruciale. Elle se décline en termes de gouvernance, de management et d'intelligence territoriale.

2.2.1. Ingénierie et intelligence … vers un *ingenium* territorial ?

L'une des raisons essentielles de tout réseau est le partage d'informations. En matière d'IDT, cela relève de l'intelligence territoriale. Ce concept résulte de l'appropriation et de l'évolution de la notion d'intelligence économique par les organisations territoriales. Deux principales acceptions se sont développées (Pelissier, 2009). La première reprend l'esprit de stratégie compétitive dans un environnement hautement concurrentiel, tel que développé dans le monde de l'entreprise. Elle se structure principalement dans une logique descendante dans une perspective de management de l'espace national, d'attractivité territoriale et d'appui aux entreprises. Elle s'illustre notamment par l'élaboration des pôles de compétitivité ou d'excellence rurale. C'est une application territoriale de l'intelligence économique définie comme *« l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* » (Martre, 1994). La seconde, prenant racine dans les préceptes du développement local, procède d'une approche ascendante qui postule un développement endogène et des logiques de coordinations ne se réduisant pas à celles du marché ou de régulation étatique. Capacité d'apprentissage collectif, collaboration et adhésion autour de projets locaux, constitution d'une connaissance collective sont au cœur de ce dispositif de gouvernance territoriale. Dans ce sens « *On peut considérer l'intelligence territoriale comme un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui*

s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente. L'objectif de cette démarche, est de veiller, au sens propre comme au sens figuré, à doter l'échelon territorial à développer de ce que nous avons nommé le capital formel territorial » (Bertacchini, 2004). Approches distinctes sur de nombreux plans, ces deux acceptions partagent cependant une préoccupation commune pour la production, la diffusion, la valorisation et la capitalisation de l'information/connaissance. Du diagnostic à la prise de décision, leurs apports tant méthodologiques que techniques peuvent se révéler complémentaires dans une perspective de développement territorial. Celui-ci étant « *une organisation à construire par de l'information en reliant des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet sur un territoire* » (Datar, 1998 :68).

Ainsi présentée, l'intelligence territoriale apparaît comme la capacité cognitive de la CIT. Mais, bien qu'intelligence veut dire "qui relie", les liens entre les acteurs sont générés et entretenus, animés, par un travail d'ingénierie sur laquelle repose la capacité d'action de la CIT. Autrement dit, la CIT est une combinaison interactive d'ingénierie et d'intelligence territoriales, qui doterait l'entité territoire d'une sorte d'*ingenium* (au sens de Vico, cité par Morin 2008 :1903).

Penser la CIT à partir des concepts de filières et de SC est une incitation des territoires à se doter d'outils d'intelligence économique (notamment au service de leur marketing territorial). C'est aussi une incitation à concevoir l'ingénierie qui permettra d'articuler les chaînes de valeurs des partenaires, voire d'organiser de la proximité, afin de développer l'intelligence collective au service du projet de territoire (vu ici comme "ligne d'horizon").

2.2.2. CIT : entre gouvernance et management territorial

L'animation de la CIT pose la question de son management et de sa gouvernance, cette dernière apparaissant souvent comme une expression pudique de la précédente. La proximité entre ingénierie et management mérite d'être précisée afin de suggérer aux adeptes de la première de s'ouvrir et de puiser dans le champ de l'autre et vice-versa. Ce faisant, nous verrons que la notion de gouvernance n'est jamais loin.

Tout d'abord, partons du management et notons que l'expression ingénierie territoriale apparaît en pleine mode du *re-engineering*. Au cœur de cette notion managériale, une remise en question des modèles d'organisation centralisés et verticaux dont la performance avait été mise à l'épreuve par diverses crises. Qualité totale et orientation client ont ainsi accompagné la mise en évidence de la pertinence d'une organisation horizontale, de la constitution d'équipe projet, de travailler sur les processus comme facteur de réorganisation et pensés au service de la valeur ajoutée pour le client - celle-ci devenant un nouveau critère d'évaluation (Ostroff, 1992 ; Graham *et al.*, 1994). L'IDT serait-elle alors l'expression du *re-engineering* de l'action de l'Etat sur le territoire (décentralisation ; territoire institutionnel / territoire de projet ; redéploiement de son ingénierie d'appui ; etc.), l'Etat constituant le *shareholder* d'une gouvernance que les définitions de l'époque décrivaient comme le système par lequel les compagnies sont dirigées et contrôlées (Cadbury Report, 1992) dans l'objectif d'améliorer la valeur pour les actionnaires et les investisseurs[18] ? S*hareholders, stockholders, board* et *stewardship* sont souvent oubliés dans les discours relatifs à la gouvernance territoriale tant est appréciée l'ouverture du tour de table permis par ce « *système de gouvernement articulant et associant des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre de choix collectifs capables de provoquer une adhésion active des citoyens* », telle que la définit Ascher (1995 :269)[19]. Pourtant, penser la CIT requiert de cerner ces quatre éléments pour le territoire concerné. La figure de l'agent de développement est aisément reconnaissable dans le dispositif. Mais peut être, parfois, celui-ci pourrait-il enrichir ses connaissances et compétences géographiques et sociales en puisant dans celles que peuvent lui offrir les sciences du management.

Si l'on regarde maintenant du côté de l'ingénierie, on notera que la sémantique du management est assez peu présente dans les discours traitant de développement local et territorial. Pourtant, à la même époque où se formait l'expression « Ingénierie du développement territorial », celle de « management territorial » faisait l'objet

[18] TSE, 1994, *Where were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*

[19] Ascher F., 1995, *Métapolis ou l'avenir des villes*. Odile Jacob. Cité par Joye et Ruegg in Decoutère et al, 1996, p. 327

d'un séminaire important en Suisse, puis d'un ouvrage pluridisciplinaire rassemblant une vingtaine d'auteurs (Decoutère *et al.,* 1996). Celle-ci existe toujours et s'est développée mais sa pénétration du champ du développement locale est faible. Est-ce lié aux principales disciplines qui définissent l'offre de formation correspondante ? Est-ce lié à l'image d'un management confondu avec les critères sur lesquels on évalue son action ? Pourtant, « *la seule raison d'être admissible de la pensée stratégique - comme des sciences de gestion en général - réside dans une meilleure compréhension de l'action collective finalisée en vue d'une maîtrise, d'une efficacité et d'une efficience accrues »* (Martinet, 1987). Pourtant, le management est *« la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation. »,* et il *« concerne moins les procédures* […] *que l'animation d'un groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée »* (Thiétart *et al*., 2007). Pourtant l'intention du management territorial devrait le rendre attractif au problématique de l'IDT ; il a en effet « pour *finalité de favoriser un développement (une production de territoires) autonome et créateur de sens partagé ; accroître la marge de manœuvre organisationnelle des collectivités publiques grâce à la prise en compte de la spécificité de la production des territoires aujourd'hui*. » (Decoutère, 1996 :29-30). En outre sa définition comme « *ensemble des moyens et instruments dont se dotent les collectivités publiques pour orienter la production [au sens de construction historique] de leurs territoires, en fonction d'un certain nombre d'objectifs visant au développement et à la reproduction de la société* » (Decoutère, 1996 :30) est très proches des définitions de l'IDT comme "boîte à outils".

Dans le projet PSDR Modintour, relatif à de nouveaux modèles de tourisme, Marsat *et al.* (2010) montrent comment dans ce qu'ils qualifient de management stratégique de la destination, les différentes fonctions stratégiques (vision, organisation, marketing, ressources humaines, etc.) sont distribuées au sein du réseau d'acteurs. Selon sa description, ce réseau peut aisément être lu comme une CIT, dans une dynamique de SC, où les acteurs impliqués ne se réduisent pas à ceux d'un partenariat public-privé. Il apparaît également que la contribution de chacune des composantes d'une CIT n'est pas nécessairement monolithique et, réciproquement, les grandes fonctions de toute organisation peuvent être distribuées, d'où une nécessité de coordination… - n'ayons pas peur des mots- de management de la CIT. Cela devrait amener nos établissements de formation (universités et écoles d'ingénieurs) des futurs cadres de l'IDT à reconsidérer la place des sciences de gestion dans les cursus qu'ils proposent.

Enfin, si l'on considère l'approche du management stratégique fondé sur les ressources (Arrègle *et al.,* 2001), il est intéressant de noter qu'à l'instar d'une SC agroalimentaire de terroir (*Cf.* Trognon, 2009), la CIT pourrait constituer, plus qu'une ressource, une capacité à activer et à construire des ressources territoriales idiosyncratiques, facteur et expression du développement de ce territoire.

Conclusion

« *Peut-être que certains considèreront en lisant notre propos que nous ne tenons pas assez compte des spécificités des territoires. Un territoire ne se gère pas comme une entreprise. Voilà une nouvelle question de spécificité à débattre : celle des territoires et de son mode de management. Peut-être le programme de recherche de toute une vie ?* ». Par cette citation d'O. Torrès (2004 :52), nous souhaitons exprimer à la fois notre humilité, car les travaux présentés ici méritent approfondissements, et notre respect pour les personnes qui pourraient voir un oxymore dans cette proposition d'un management du développement local ou territorial.

Après avoir présenté ce qui, d'un point de vue interdiciplinaire, peut être décrit comme un réseau d'acteurs coordonnés dans une dynamique de projet de territoire, dont la production est le territoire lui-même, nous avons discuté le modèle de la CIT. Cette notion, initialement proposée par des praticiens et des géographes, a été confronté aux concepts de filière et de supply chain, issus de l'économie industrielle et des sciences de gestion. Les propositions que nous en tirons devraient, nous semble-t-il inspirer de nouveaux travaux de recherche, des profils de poste et l'enrichissement des formations des acteurs du territoire.

Concevoir la CIT en termes de chaînes de valeurs amène à replacer celle-ci dans la gouvernance territoriale (dont il convient de distinguer précisément les parties prenantes et leurs rôles). Il apparaît alors que la chaîne d'ingénierie territoriale constitue le lieu de la gouvernance, l'outil du management et le support de l'intelligence territoriale. Au total, penser la CIT, aujourd'hui, s'est oser porter un regard managérial sur l'organisation qu'elle constitue, et, bientôt, penser de nouveaux outils pour accompagner le développement de son *ingenium* au service des bénéficiaires de son œuvre, la construction du territoire.

Bibliographie

Angeon V. *et al.*, 2006, Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? *Revue Développement Durable et Territoires*

Arrègle J.-L. *et al.* 2001, L'approche fondée sur les ressources, in Martinet *et al.*, (Coord.), *Stratégie. Actualité et futur de la recherche*, Paris: Vuibert, p. 273-288

Barthe L. *et al.*, 2011, Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires, in Dayan *et al.* 2011, pp.179-192

Bertacchini, Y., 2004, Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale. *Les Cahiers du CERHE* n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris

Charue-Dubosc F., 1995. *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Ed. L'Harmattan, Paris.

Christopher M., 1998, *Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2nd ed.: Financial Times, Prentice Hall

CODIRDU, 2004, L'ingénierie territoriale, réflexions et propositions. *Document de synthèse daté de décembre 2004*

DATAR 1998, *Activités de proximité : 43 expériences territoriales*, Documentation Française

Dayan L. *et al.*, 2011, *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable,* Editions L'harmattan

Decoutère, S. 1996, Finalités et modalités du Management Territorial. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. In Decoutère, *et al. Le management territorial,* Presses polytechniques et universitaires Romandes: p.25-38.

Deffontaines J.-P. *et al.* (eds.), 2001, *Représentations spatiales et développement territorial*, Paris, Hermès

Dewey J., 2004, *Comment nous pensons*, Éditions Les empêcheurs de penser en rond. Edition originale 1910. 294p

Fabbe-Costes N., 2007, La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile, in Paché G. *et al.*, (coord.), *Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Grenoble : PUG, p.19-42

Feyt G., 2009, Ingénierie de territoire vs Ingénieries pour le territoire : quelle écologie des compétences ?, in Séminaire « *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable* », AgroParisTech - CNFPT

Garel G., 2003, *Le management de projet*, Edition La Découverte, Paris.

Gontcharoff G., 2009, Dix territoires d'hier et d'aujourd'hui pour mieux comprendre le développement local, Adels

Gumuchian H. *et al.*, 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris : Economica

Hirczak M., *et al.*, 2005, Le modèle général du panier de biens et de services territorialisés, In Blogowski *et al.*, *Au nom de la qualité*, Ed. ENITA, pp.143-151

Janon C. *et al.*, 2009, Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires. XLVIème colloque de l'ASRDLF

Joye D., 1996, Projet et prospective, in Decoutère *et al. Le management territorial,* Presses polytechniques et universitaires Romandes, p. 327

Killi A., 2007, *Manager un projet territorial*, Les cahiers du développeur économiques, n°10

Koenig G., 2004, *Management Stratégique. Projets, interactions & contextes*, Paris: Dunod, 534 p

Koulytchizky S. 1985, Analyse et stratégies de filière. Une approche nouvelle en agro-alimentaire, apports, dangers à surmonter, in *L'analyse de filière, Colloque organisé par le Centre de Recherches et d'Etudes Appliquées du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Nantes*, Economica, Paris, p.131-141

Lachaud V., 2009, *Nature et conditions de l'efficacité de l'ingénierie territoriale complémentaire mobilisée dans le cadre des Contrats de Développement Durable de la Région Rhône-Alpes*. Mémoire de DRT. Grenoble

Landel P.A., 2007, Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale. In : Faure A., *et al.*, (col.), *Critiques de la territorialisation, les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale*.

Lardon S., 2011, Chaîne d'ingénierie territoriale : Diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire, in Dayan *et al.*, pp.145-162

Lardon S., Piveteau V., 2010, La nouvelle fabrique des experts du territoire. Un dispositif de recherche – formation – action. *Conférence OPDE « Aide à la décision et gouvernance »*, 25-26 oct. 2010 Montpellier

Lardon S. *et al.*, (dir.), 2007, *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*. Editions de l'Aube

Lecocq, X. (1999). "Le "pivot" : figure emblématique des réseaux d'entreprises - Une approche par le réseau social." Les Cahiers de la Recherche - CLAREE: 34 p.

Lecomte P. *et al.*, 1972, Les groupes d'action municipale dans le système politique local. *Revue française de science politique*, n°2, pp. 296-318

Lièvre P., (2009). Les outils de l'action collective territoriale (évaluation et prospective) sont-ils des savoirs pour l'action ? In *Développement attractivité et ingénierie des territoires. Revue d'Auvergne*, pp. 437-449.

Malassis L. *et al.,* 1992, *Initiation à l'économie agro-alimentaire*, Hatier, Paris

Marsat J.-B. *et al.,* 2010, Modèles de tourisme : évolutions de l'activité et gouvernance", in *Séminaire PSDR Auvergne du 26 Novembre 2010* - https://psdr-auvergne.cemagref.fr

Martinet A.C., 1987, Pour une théorie des formes stratégiques, réflexions épistémologiques naïves". *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, n° 9, pp. 212-226

Martre H. (présidé par), 1994, *L'intelligence économique et la stratégie des entreprises*, Rapport du Commissariat général du Plan, 1994

Moity-Maizi P.*, et al.* (ed.) 2001, *Systèmes agroalimentaires localisés : terroirs, savoir-faire, innovations,* INRA, Paris

Morin E., 2008, *La méthode II*, Ed. du Seuil

Muchnick J. *et al.,* 2007, Introduction : Les systèmes agroalimentaires localisés (SYAL), *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », AG, N°29, 9/2007, p. 1465-1484

Nore P., 2010, Le Mené, les leçons des pionniers et les réalités d'aujourd'hui, in *Les actes de l'Université d'été du développement local* – Foix

Ostroff F. *et al.*, 1992, The Horizontal Organization, *The McKinsey Quarterly*, N°1

Pache G. 2000, *Repérer les Evolutions du Canal Logistique : quelques Enjeux Majeurs dans une Perspective Marketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari Venezia: 24 Novembre 2000

Pelissier M, 2009, Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? *Revue Internationale d'intelligence économique*. 1, 291-304

Piveteau V., 2010. L'ingénierie territoriale : pour un parti-pris géographique. HDR, ENS Lyon

Porter M. 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris

Porter M., 1993, *L'avantage concurrentiel des nations*. Ed. Dunod

Prevot M.**,** *et al.*, 2008, « Les agences d'urbanisme en France », *Métropoles*, 3, 17/09/08

RCT, 2007, *Etat de l'offre et de la demande d'ingénierie en Midi-Pyrénées Synthèse stratégique*, Juillet 2007

Roumeguere, P. 2004, Pour une approche partenariale de l'ingénierie territoriale, in ETD, *Actes des Ateliers du projet territorial*, Châlons-en-Champagne.

Roy J. *et al.*, 2006, Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous? , *Revue Internationale de Gestion*, Volume 31-Numéro 3

Thietart R.A. *et al.*, 2007, *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 536 p.

Tixier D. *et al.*, 1983, *La logistique au service de l'entreprise. Moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod, Paris

Torres, O. 2004, *Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie*, Rapport d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Caen

Trognon L., 2005, *Contribution à l'étude des stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire. Stratégie de distinction par la construction de la typicité.*, Thèse de sciences de gestion, Université de Montpellier I

Trognon L., 2009, Filière, supply chain et stratégies : de la différenciation à la distinction, *Economies et Sociétés*, AG, N°31, 11/2009, p. 1879-1896

Valceschini E. 1991, Exploitation, Filière et Méso-Système, in Brossier J. *et al. Modélisation systémique et système agraire*, Inra, Paris, p.269-282

Vidaillet B. (ed.), 2003, *Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert