

**Nouvelles formes d'apprentissage sur les territoires et coopération avec les chercheurs :  
vers une hybridation culturelle ?**

Pascale VINCENT, CIEDEL Lyon, [pvincent@univ-catholyon.fr](mailto:pvincent@univ-catholyon.fr)

Gwénaél DORE, UMR SAD-APT (AgroParisTech) et INDL, [gwenael.dore@indl.fr](mailto:gwenael.dore@indl.fr)

Pierre TEISSERENC, CERAL Paris XIII, [pierre-teisserenc@wanadoo.fr](mailto:pierre-teisserenc@wanadoo.fr)

**Mots-clés :**

Coopération, Médiation, Apprentissage, Hybridation socio-culturelle, Innovation territoriale.



**Institut National du Développement Local**  
Avenue Michel Serres  
BP 32 – 47901 Agen Cedex 9 France  
☎ + 33 5 53 48 06 70 📠 +33 5 53 48 06 71  
[www.indl.fr](http://www.indl.fr)



**Centre International d'Études  
pour le Développement Local**  
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France  
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88  
[www.ciedel.org](http://www.ciedel.org)

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	3
1. L'EXPERIMENTATION PRA-TIC .....	4
1.1. La gestation .....	4
1.2. La mise au point de la problématique.....	5
1.3. Le dispositif d'accompagnement des territoires.....	6
1.4. Les territoires partenaires .....	7
1.5. La démarche et les outils.....	8
2. LES ACQUIS DE L'EXPERIMENTATION .....	11
2.1. Le dispositif de capitalisation .....	11
2.2. Penser autrement le territoire .....	11
2.3. Trois types d'apprentissages : cognitif, comportemental, organisationnel .....	13
2.4. Des points d'ancrage méthodologique.....	14
2.5. Les conditions de réussite de l'intervention des chercheurs :.....	15
3. DES DIVERSES FORMES D'HYBRIDATION ET DES DIFFICULTES.....	15
3.1. L'hybridation en six dimensions .....	15
3.2. Des difficultés .....	18
4. QUEL NOUVEL HORIZON POUR LA COOPERATION ENTRE CHERCHEURS ET TERRITOIRES ?.....	19
4.1. Des liens entre développement et apprentissage.....	19
4.2. Des différences d'environnements et de référentiels.....	19
4.3. La réduction du rapport au temps.....	20
4.4. De nombreuses questions à surmonter .....	21
BIBLIOGRAPHIE.....	23

## INTRODUCTION

Cette communication présente les principaux acquis de capitalisation de l'expérimentation du projet PRA-TIC, « Partenariats de Recherche-Action pour des Territoires Innovants et Créatifs ». Ce programme a été élaboré et mis en œuvre par l'INDL (Institut National du Développement Local) de 2006 à 2009, et capitalisé par le CIEDEL (Centre International d'Études pour le Développement Local) entre 2010 et 2011. La communication s'appuie sur l'expérience vécue et analysée par un groupe de chercheurs et experts, d'un processus d'observation et de coopération avec des territoires.

La communication expose la forme de l'expérimentation, ainsi que ses tenants et aboutissants, à savoir la recherche d'un changement du paradigme territorial, basée sur une définition anthropologique et cognitive. L'approche du territoire est une approche sociétale, celle d'un projet porté par des acteurs. La coopération entre acteurs y constitue le point d'ancrage du processus d'hybridation socioculturelle. La médiation est au cœur de l'ingénierie territoriale, en tant que moteur du processus, pour favoriser la rencontre et l'apprentissage cognitif, comportemental et organisationnel collectif. Ces deux éléments ainsi assemblés peuvent permettre l'innovation sociale et territoriale.

La communication détaille l'expérimentation en trois points :

1. La **problématique de recherche appliquée** utilisée dans l'expérimentation et la forme de sa mise en œuvre concerne:
  - d'une part la problématique et les hypothèses explorées, un référentiel « fond d'horizon », descriptif du contexte global dans lequel se pose la question territoriale, et la place centrale de l'« entre-deux » comme espace d'interactions,
  - d'autre part le dispositif d'accompagnement et de collaboration avec les territoires partenaires du programme, destiné à rapprocher l'ingénierie territoriale de la recherche, ses registres de fonctionnement, modalités et outils.
2. **Les principaux acquis de la capitalisation** des pratiques de coopération portent :
  - d'une part, sur les acquis conceptuels et méthodologiques du programme PRA-TIC, à savoir
    - la **recherche d'un changement de paradigme sur le territoire et son développement**, en lien avec une approche anthropologique et cognitive du territoire. Ceci renvoie à la question de l'apprentissage, les conditions de l'apprentissage cognitif, comportemental et organisationnel,
    - le rôle de la médiation comme principe opératoire structurant de l'intelligence relationnelle collective, travaillant sur la mise en liens et le tissage, et favorisant un processus d'hybridation socioculturelle par fertilisation croisée des représentations et connaissances.
  - d'autre part, sur la mise en évidence, par cette expérimentation, de **la question centrale de l'hybridation socioculturelle et de son processus comme nœud du processus d'innovation territoriale**. Il s'agit de présenter comment cette question à pris sens à travers l'expérience vécue par les chercheurs et experts qui ont participé à l'expérimentation. Ce point peut être traité à la fois dans
    - l'hybridation de la notion de développement territorial, celle des méthodes de travail utilisées pour articuler impératifs scientifiques et impératifs d'opérationnalité sociale des territoires partenaires, l'hybridation des processus et dispositifs d'apprentissage,
    - la commande de recherche et des formes de valorisation de ses résultats.
3. Les questions soulevées par les résultats **de la recherche, tirées à la fois des limites de l'expérience et de ses acquis**, concernent notamment :
  - la motivation collective à la capitalisation des pratiques de coopération entre chercheurs et territoires, capitalisation nécessaire pour expliquer et modéliser ces pratiques et leur impact en termes d'apprentissage respectif,
  - les nouvelles notions et questions à explorer à partir du changement de paradigme,
  - les questions posées par l'exploration des nouvelles formes de collaboration entre chercheurs et territoires, et les contraintes institutionnelles de cette nouvelle forme de coopération.

La communication présentée<sup>1</sup> vise à la fois à contribuer à la mise au point d'une méthode d'intervention des chercheurs, à dégager les conditions de réussite, tant du point de vue des chercheurs que des acteurs, et à approfondir, dans sa conclusion, les questions émergentes.

---

<sup>1</sup> Cette communication s'appuie sur divers documents de capitalisation réalisés dans le cadre du programme PRA-TIC (*Termes de référence de la démarche de capitalisation*. Pascale VINCENT - Frédéric WALLET. Janvier 2010; *Analyse du processus cognitif de communication créative du programme PRA-TIC*. Georges DHERS ; *Actes du séminaire de capitalisation du programme*, Juillet 2010) et sur des échanges organisés au Centre National des Arts et Métiers (CNAM) dans le cadre du séminaire « *Les nouveaux territoires apprenants* » en septembre 2011 par le Comité Mondial sur les apprentissages tout au long de la vie.

## 1. L'EXPERIMENTATION PRA-TIC

De 2007 à 2009, le programme Partenariats de Recherche-Action pour des Territoires Innovants et Créatifs (PRA-TIC) a été initié et développé par l'Institut National du Développement Local (INDL). Il avait pour objet d'expérimenter un dispositif de collaboration chercheurs-acteurs territoriaux. Cette démarche originale a été imaginée pour co-développer une réflexion globale et spécifique sur la situation des territoires partenaires et leurs projets de développement. Il s'agissait d'expérimenter un dispositif d'intelligence collective et de développement des territoires, en agissant sur le développement personnel des acteurs impliqués.

Ce programme a été conduit avec le concours de quatre centres de recherche : l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux (Science Politique Relations Internationales Territoire - SPIRIT), le Centre de Recherche sur l'Action Locale (CERAL) de l'Université de Paris 13, l'Institut National de Recherche Agronomique (INRA)-Département Sciences pour l'Action et le Développement (SAD) et l'Institut d'Économie Régionale et Financière (IERF) de l'Université de Poitiers. L'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) a également participé à la démarche. Le CIEDEL, rattaché à l'Université Catholique de Lyon (UCLY), s'est associé à l'INDL en se chargeant du volet capitalisation de ce programme.

### Le "Groupe Expert" était composé de :

- Catherine AUBRY : chargée de mission au Centre Entrepreneuriat de l'ESCEM (Groupe École Supérieure de Commerce et de management Tours Poitiers)
- Patrick BADOUEL : responsable du Département Partenariat – réseaux de l'INDL
- Catherine DELHAYE, CIEDEL, chargée de mission et de formation, économiste
- Georges DHERS, conseiller technique pour l'INDL, animateur du Club Partenaires Pour Agir Midi-Pyrénées Aquitaine
- Gwenaél DORE, Professeur associé, Université de Poitiers, directeur du Master « Développement Économique Local », suivi du projet des services à la personne dans le Pays de Gâtine
- Georges GOYET, Ancien CNRS à l'IGA, laboratoire PACTE à Grenoble, groupe CREAGIR
- Christian LEMAIGNAN, Ancien Professeur associé à l'université de Poitiers, en Économie Régionale et solidaire et actuellement Conseiller à l'Espace Mendès-France, centre de culture scientifique et technique à Poitiers
- Jean François PIN, Directeur Général, INDL
- Alain ROUX, Chargé de mission à l'INDL
- Patrick SERGENT, consultant, référent du programme PRA-TIC pour l'agglomération de Vannes VIPE
- Claude SORBETS, CNRS (SPIRIT) en charge de la recherche à Science-Po-Bordeaux
- Pierre TEISSERENC : Professeur de Sociologie Politique à Paris XIII, membre du CERAL
- Pascale VINCENT, CIEDEL, Centre International d'Études pour le Développement Local, association rattachée à l'Université catholique de Lyon ; chargée de mission, de formation et de recherche, anthropo-juriste
- Frédéric WALLET : ingénieur de recherche à l'INRA AgroParisTech

### 1.1. La gestation

PRA-TIC a été imaginé entre 2005 et 2007, lors d'un travail conduit par l'INDL et les Clubs Partenaires Pour Agir au travers de la réalisation conjointe de plusieurs séminaires thématiques. Ces derniers visaient à cerner comment les territoires pouvaient s'emparer de la question de l'innovation, en y rattachant la question de la créativité. Une première capitalisation des séminaires interterritoriaux a eu lieu lors d'un colloque réalisé en collaboration avec l'espace Mendès-France et l'Institut Atlantique de l'Aménagement du Territoire (IAAT) de Poitiers. Il s'agissait alors d'identifier les pratiques d'innovation et de créativité dans des territoires conscients qu'ils étaient confrontés à des mutations (Cahiers de l'INDL n°4 et n°5).

Parallèlement à cela, en novembre 2005, l'INDL a invité plusieurs chercheurs et consultants à débattre de l'évolution des métiers du développement territorial, en préparation du colloque INDL-DIACT<sup>2</sup> organisé à Agen en mars 2006 : « *Commande publique, recherche et ingénierie territoriale : quels enjeux ? Quels partenariats ?* ».

Trois questions avaient guidé les débats :

- Que peuvent nous apprendre les travaux de recherche sur les pratiques professionnelles des acteurs du développement ?
- Quelles méthodes mettre en œuvre pour transmettre ces connaissances aux acteurs et aux décideurs ?
- Quels types de dispositifs de formation mettre en place pour répondre à l'évolution des pratiques et des représentations ?

<sup>2</sup> Aujourd'hui Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR).

Devant l'hétérogénéité et la singularité des parcours et approches scientifiques et professionnels des participants, deux priorités ont pu émerger :

- intégrer les différents courants et paradigmes de recherche pour construire une convergence autour de l'ingénierie territoriale,
- développer la place centrale du dialogue entre recherche et action, en prenant en compte la possibilité pour la recherche de répondre de manière globale à des problèmes concrets rencontrés par les acteurs locaux.

Afin de comprendre la mise en réalité d'un projet, il a été décidé de sortir des visions fragmentées pour appréhender les conditions dans lesquelles un projet réussit ou échoue comme objet de connaissance. Intégrer dans la réflexion la globalité du réel, par essence complexe et pluridimensionnel, s'est imposé dans les débats comme un principe de travail majeur. Pour concrétiser cette option, la proposition a été d'organiser au sein de l'INDL un processus d'échanges entre chercheurs et acteurs locaux. Ce fonctionnement a été mis en place sans relation d'autorité, autour de problèmes et enjeux communs co-construits, pour favoriser une compréhension active des processus territoriaux et y répondre utilement. Le principe d'action choisi a été de mettre à disposition des acteurs des territoires des connaissances et expériences pertinentes, en réponse aux diverses questions que ceux-ci pourraient formuler à partir de leurs pratiques et expériences propres.

**Le programme PRA-TIC s'est appuyé sur trois acteurs génériques : les territoires partenaires, le Groupe Expert (GE) et les référents territoriaux et thématiques, membres du GE.**

Le GE est un ensemble de personnes provenant de milieux différents : des chercheurs, des experts et des acteurs territoriaux, qui peuvent être les trois à la fois compte tenu de leur parcours professionnel et/ou de leur parcours de vie. Ce groupe a eu la caractéristique de rassembler des disciplines diverses. Il a été conçu dans le dispositif comme un miroir réflexif, tout en y apportant une valeur ajoutée en captant, travaillant et donnant une plus value à la discussion. Pour travailler, le GE a progressivement élaboré une vision partagée tout en gardant la diversité des points de vue et la singularité des postures. Ceci explique la durée du programme qui s'est étalé sur trois ans. Le GE s'est constitué et a évolué en un collectif hétérogène, portant une diversité de regards, de trajectoires et de pensées.

### **1.2. La mise au point de la problématique**

En prenant comme postulat qu'un territoire se construit à partir d'une diversité, par reconnaissance d'un commun plus ou moins grand, et par construction identitaire, le GE a validé la **notion de territoire comme celle d'un territoire vu comme une société.**

Dans le programme PRA-TIC, le territoire est à la fois une organisation et un système.

Une organisation, en tant que structure qui possède des éléments d'interaction, un système de régulation, de circulation de l'information, etc.

C'est un système à part entière, si l'on considère que le territoire se définit aussi à partir de la notion d'appartenance.

**Ce qui est appelé territoire par convention est un projet porté par un groupe d'acteurs et pas seulement un territoire au sens des géographes ou des politistes.**

Le territoire n'est donc pas forcément porté par une institution, et ancré dans une stratégie territoriale consciente.

C'est dans ce sens, que l'on peut dire que le projet fait territoire, qu'il participe à la construction du territoire, et qu'il s'inscrit dans un processus de changement en rapport avec des mutations.

**Les échanges menés sur la question territoriale ont révélé la place centrale de l'entre-deux comme « levier » d'interactions, par la mise en place de liens.** Il s'agissait de questionner par le dispositif sur les possibles et les impossibles (causes profondes) de l'entre-deux, à partir d'expériences déjà vécues/connues.

La démarche de recherche envisagée était de :

- repérer des territoires qui innovent,
- observer, analyser, accompagner, comprendre, évaluer ces innovations dans leur contexte spécifique,
- confronter et synthétiser ces observations,
- mettre en exergue les points-clefs, les phénomènes émergents et les questions de recherche.

En lien avec l'approche sociétale du territoire choisie, les axes de recherche retenus étaient l'apprentissage des conduites collectives, la gouvernance de l'innovation (l'impensable est-il gouvernable ?), la construction des représentations et du management du changement, le territoire et la gestion des interactions.

Compte tenu de cette vision de la question territoriale, il convenait d'introduire dans le programme une approche spécifique du travail de recherche. Celle-ci se référait sur un plan théorique à une forme de sociologie pragmatique et praxéologique, ou une forme d'éco-méthodologie, inspirée des travaux menés dans les années 1990 par le Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique sur l'ethnographie des organisations (M. BERRY, 1983) ou sur d'autres travaux sur les langages de l'action développés dans les entreprises (THOENIG, MICHAUD, 2001, 2009).

En juillet 2006, le groupe a pu préciser l'axe de travail du programme : la gouvernance de l'innovation territoriale. L'innovation territoriale étant l'objet d'étude, l'approche retenue a été celle de l'innovation sociale, en écho avec l'émergence d'un territoire comme innovation sociétale, c'est-à-dire l'émergence d'une nouvelle forme de société.

Le but du travail devint peu à peu la construction de nouvelles connaissances générales sur la gouvernance de l'innovation territoriale, à partir des connaissances sur les spécificités, pour :

- cerner les pratiques d'intelligibilité des acteurs territoriaux par rapport à leur territoire,
- comprendre les stratégies paradoxales (avec-contre) de transgression et de survie (penser, faire et dire) par rapport au précaire, à l'incertain et au complexe,
- identifier le capital d'initiatives d'intermédiations développées par les territoires,
- repérer les capacités de production (acte productif) territoriale et de résistance à la production, et la capacité à se penser autonome,
- observer les processus de transformation individuelle (révélation agent-auteur-acteur), de constitution territoriale par le maillage territorial, et de patrimonialisation,
- cerner ce qu'est la territorialité.

Pour atteindre ces objectifs, la ligne de questionnement choisie est devenu : comment le territoire peut-il se saisir du projet innovant / comment le territoire se saisit-il du projet innovant ? Il s'agissait par là de questionner la capacité des groupes d'acteurs à faire du projet un bien commun.

Après avoir affiné les outils, le groupe s'est alors penché sur la structuration du dispositif d'accompagnement / observation / expérimentation. Ceci l'a amené à intégrer une logique d'accompagnement diversifiée entre deux cercles de territoires : des territoires déjà intéressés, et des territoires qui le deviendraient ultérieurement.

Les productions envisagées par le biais du programme étaient :

- la production de connaissances sur les processus d'innovation territoriale et les démarches des acteurs,
- la production de connaissances sur le conseil pour l'innovation territoriale et les manières dont les territoires utilisent les apports extérieurs,
- la valorisation des expériences.

En mai 2007, le groupe a constaté l'hétérogénéité des territoires intéressés du point de vue de la territorialisation, l'innovation, l'origine du projet, ... Deux questions se sont alors posées:

- répondre à la demande de quel type d'acteur?
- quel angle d'accompagnement choisir pour intégrer la diversité des territoires ?

La réflexion poursuivie en juillet 2007 dans le cadre des Assises de l'ingénierie territoriale vint confirmer le besoin d'expérimenter de nouvelles formes de travail collaboratif chercheurs-acteurs territoriaux. Le colloque a conclu au besoin d'inventer des types de relations différentes des relations classiques de commandes de prestations aux chercheurs, ou de prise en compte par les chercheurs des territoires en tant que lieux d'observation.

Les premiers contacts préparatoires avec les territoires ont mis en évidence une différence à prendre en compte : certains territoires étaient déjà engagés dans une dynamique d'innovation, d'autres étant en phase de projection. Les critères de choix des territoires ont été complétés. Les productions et leurs formes ont été affinées et une méthode d'animation – aide à la décision a été mise au point.

La méthode de travail et le fil rouge ont pu être finalisés en septembre 2007 autour de quatre questions : qui exprime le besoin ?, qui construit le besoin ?, qui construit le problème ?, qui construit la réponse ?

### **1.3. Le dispositif d'accompagnement des territoires**

Le dispositif d'accompagnement et de collaboration avec les territoires partenaires reposait sur deux niveaux de proximité : le Groupe Expert et des référents territoriaux.

Le **Groupe Expert était chargé d'animer et de conduire des séances d'échanges et d'analyse collective chercheurs-acteurs locaux**. C'était le cœur même du dispositif. Dans le cadre d'un séminaire, il jouait le rôle de critique bienveillant et de boussole de navigation. Il réagissait et travaillait à partir de la matière en apportant aux territoires des éléments d'information et de comparaison, ainsi qu'une lecture sur les phénomènes, les décisions prises, les effets (éclairer les décisions en termes de dynamique) pour éclairer des impacts. Il apportait des éléments de questionnement, un décodage pour éclairer des passerelles entre les expériences des territoires impliqués dans le programme, leur permettant d'apprendre les uns des autres par comparaison d'expériences.

**Pour chaque territoire, une équipe de référents territoriaux a été** chargée de préparer ces séances sur chacun des territoires avec les acteurs territoriaux locaux. Cette équipe était composée de deux intermédiaires :

- un référent territorial, « agent de liaison » entre le GE et le territoire en question ; ce référent avait une fonction d'observation, d'appui, d'apport éventuel, de régulation...
- un second intermédiaire, également membre du GE, sorte de « référent du référent », qui permettait au premier de se conforter au cours de sa fonction de référent auprès du territoire.

**Le dispositif mis en place avait ainsi trois registres de fonctionnement :**

- un premier registre de guidance de chaque territoire, par rapport à un objet spécifique : la commande,
- des séminaires de travail sur des objets de recherche-action,
- une réflexion plus générale sur : comment se pratique l'innovation territoriale, et comment capitaliser et transférer ces éléments du programme PRA-TIC.

Pour travailler, le GE a du progressivement élaborer un référentiel non encore formalisé tout en gardant la diversité des points de vue et la singularité des postures. Un dispositif de ce type a nécessité une ingénierie de mise en présence, pour travailler à l'acceptation des uns et des autres et à leur inscription dans une démarche de navigation « chemin faisant ». Il ne s'est donc pas agi d'une logique extrêmement planifiée, ceci pour avoir une certaine souplesse dans la manière de conduire à la fois les discussions et le programme lui-même dans ses différentes étapes. Cette approche a eu des effets sur les membres du collectif, et permis la constitution un processus cognitif interne au GE lui-même.

#### **1.4. Les territoires partenaires**

**Le travail a été mené avec deux cercles de territoires partenaires :**

- Un premier intégrant les territoires immédiatement mobilisables pour une autoévaluation,
- Un second des territoires intéressés, mais non encore prêts pour une autoévaluation, avec lesquels il a été envisagé d'approfondir une des trois questions suivantes : d'où vient l'initiative ?, comment la piloter ?, comment l'évaluer ?

**Les critères de choix des territoires** pour la collaboration étaient :

- l'implication d'autres acteurs du territoire dans le projet, au-delà des premiers interlocuteurs,
- l'accord politique des élus du territoire (volonté politique),
- l'ancrage territorial du projet,
- l'existence d'un objet pouvant évoluer vers un projet territorial,
- l'existence d'un objet traité comme un projet par les acteurs du territoire (c'est-à-dire les mettant en disposition d'appropriation),
- la présence d'une équipe de projet mobilisée sur la question.

#### **L'OBJET PRINCIPAL DES PROJETS**

TERRITOIRES	OBJETS
GIE Fruits et Légumes d'Aquitaine	Définition d'un réseau de maîtres d'apprentissage dans le cadre de la formation sur les métiers de la filière fruits et légumes
Pays de Gâtine	Identification de ce qu'est l'acteur collectif du programme Equal « des gens au service des gens »
Pays de Fougères	Démarche participative du dictionnaire du patrimoine
Pays des Portes de Gascogne	Partenariat public-privé autour du projet d'expérimentation des données satellitaires
Technopole de Vannes	Concept d'immeuble intelligent dans le contexte français
SPL Textile Midi-Pyrénées	Identification des acteurs collectifs de la filière (nouveaux matériaux, nouveaux usages de la fibre textile...)

Les territoires associés à la démarche sont ceux qui, à un moment donné, ont accepté la proposition de s'engager dans ce dispositif. Ils ont accepté de tester un mode de relation avec un groupe d'experts-chercheurs qui leur pourrait leur apporter « quelque chose de différent » dans la conduite de leur processus de développement.

Dans le montage du partenariat, un premier contact exploratoire a permis de vérifier avec les territoires l'existence d'un intérêt partagé, et sa pertinence au regard de l'objectif de recherche de l'INDL et de son GE. Des projets n'ont pas été retenus, car ils n'étaient pas apparus En adéquation avec les objectifs et le travail que le programme souhaitait mener.

## DIFFERENTS TYPES DE TERRITOIRES

<p><b>Trois territoires impliqués de manière constante dans les échanges :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- VIPE, association animant l'innovation technologique et économique sur le Pays de Vannes</li> <li>- Pays de Gâtine, syndicat mixte</li> <li>- Projet du groupement d'intérêt économique « Fruits et Légumes d'Aquitaine » (Lot-et-Garonne, Communauté de Communes de Marmande) : ce dernier projet ne s'est pas concrétisé, mais le fait d'observer l'échec est en soi riche d'enseignements.</li> </ul>	<p><b>Deux projets non prévus à l'origine et progressivement associés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs du Roannais : la relation entretenue avec ces acteurs est de même nature que celle développée avec les trois premiers territoires, contractualisation mise à part.</li> <li>- La délégation régionale de La Poste de Poitou-Charentes, qui souhaite élaborer un schéma stratégique de développement régional lié à l'évolution de la Poste.</li> </ul>
<p><b>Des territoires associés au démarrage du programme.</b> La définition de l'objet a été faite, mais la contractualisation n'a jamais pu être établie (au moment du passage à l'acte de formalisation, l'autorité chargée de signer n'a pas conclu).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pays des Portes de Gascogne (32)</li> <li>- SPL Textile Midi-Pyrénées</li> <li>- Pays de Fougères (35)</li> </ul>	<p><b>D'autres territoires ou projets n'étaient pas dans PRA-TIC, mais l'INDL ou le GE s'est inspiré avec eux de ce qui a été appris dans le programme PRA-TIC, ou ce qui a été fait avec eux a été intégré dans la réflexion de PRA-TIC, certains de ces projets ayant été réalisés avant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observatoire de l'Économie et des Territoires de Touraine (37)</li> <li>- Pays de l'Agenais (47)</li> <li>- Communauté d'Agglomération d'Agen (47)</li> <li>- Communauté de Communes du Val d'Albret (47)</li> <li>- Département de Lot-et-Garonne (47)</li> <li>- Club Réseau Villes Moyennes</li> </ul>

### 1.5. La démarche et les outils

L'accompagnement effectué par le GE auprès des territoires avait pour but de trouver de nouvelles modalités de travail permettant de rapprocher l'ingénierie territoriale de la recherche afin de renforcer la pertinence de l'action.

#### 1.5.1. Un référentiel

Dès la construction du dispositif (janvier 2006), un référentiel a été élaboré par le GE. Appelé « fond d'horizon », ce référentiel a mis en exergue trois grands points fondamentaux : la précarité, l'incertitude et la complexité du monde ambiant. Le GE a retenu certains éléments de ce fond d'horizon pour guider le processus de réflexion et d'échanges avec les territoires :

- La révolution de l'information et les modifications des modes de reliance et de communication posent la question du rapport à l'information et de son évolution.
- L'individuation démocratique et ses effets sur l'augmentation de la diversité et de l'hétérogénéité posent la question du collectif et de ses modalités de construction.
- La transformation des modes de production de la connaissance, avec la question sous-jacente de l'articulation entre positivisme et constructivisme.

Le référentiel fond d'horizon part du principe qu'une succession rapide de périodes de transition et de mutation, entraînent une instabilité récurrente et ambiante. Ceci génère la nécessité de re-questionner en permanence les réponses appliquées.

Pour alimenter la recherche, le programme PRA-TIC a cherché à travailler avec trois types de territoires : des territoires désireux de trouver des solutions aux phénomènes de crises, des territoires perplexes par rapport aux crises, des territoires « confiants ».

Le fond d'horizon a obligé à questionner le paradigme du territoire et ses limites : peut-on penser la fin du binaire, et désormais parler d'inter/trans, d'ouverture/fermeture de frontière, de territoires construits et traversés par toutes les interactions ?<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Passage de la notion de différence comme altérité radicale, à la notion de « différance » développée par le philosophe Jacques DERRIDA.

La question territoriale s'est ainsi recentrée sur la nature, la place et la forme de « l'entre-deux ». Une fois ce fond d'horizon et l'axe de problématique posés, l'objet de recherche « innovation territoriale » a été défini :

- comment agir sur la territorialité en posant des problèmes, et non en trouvant des solutions ?
- comment travailler à des types d'innovations processuelles et sociales ?
- comment passer d'un acteur institutionnel à la société civile organisée ?

Cette vision des choses soulignait la grande complexité, la récursivité des changements, et la non-maîtrise d'ouvrage institutionnelle du développement territorial. Ce postulat questionnait également la commande de recherche, et les modalités d'entrée en relation partenariale avec les territoires.

### 1.5.2. De « l'entre-deux »

Au cours des échanges, **la question** portée par l'ingénierie territoriale **de l'entre-deux** est devenue le cœur de cible. Les rôles d'interface et d'intermédiation travaillant dans une logique de maillage ont peu à peu suscité des questions :

- En quoi et comment sur/par le territoire, peut-il y avoir rencontre entre une dynamique territoriale et une politique ?
- Cet enjeu de territorialisation peut-il être relayé par les politiques locales ?

L'entre-deux interrogeait aussi sur les formes de l'ingénierie territoriale, et les modalités de construction des interactions, de médiation et d'intermédiation dans les territoires.

Le décalage entre les dynamiques institutionnelles et sociales pouvait être envisagé sous l'angle des marges et de la marginalité. Cela permettait d'analyser plus aisément la situation territoriale, et observer la construction d'un territoire autour d'un projet et du repérage d'innovations de contenus et de méthodes. La place de la transgression renvoie nécessairement à la capacité à construire des interactions, à relier, à mobiliser et à construire du commun, à sortir des cadres, à être et à jouer en marginalité. La prise de risques évoque également les capacités à se penser autonome et à reconnaître de la non maîtrise, propre à une posture de sérenpidité<sup>4</sup>.

Dans le processus de réflexion sont apparues deux nouvelles notions : la transgression et la prise de risques. Celles-ci induisent le développement de stratégies et de coordinations à trois points d'entrée : intégration des différents niveaux institutionnels et d'action, recomposition des territoires, mobilisation des acteurs. Pour travailler sur l'autonomisation des interlocuteurs territoriaux, le GE a utilisé des formes de méta-connaissance<sup>5</sup>. En effet, la capacité d'autonomie des territoires sous-entendait qu'ils étaient eux-mêmes en mesure de repérer, problématiser, analyser, potentialiser, et développer des stratégies.

### 1.5.3. Questions et enjeux

**Deux grandes questions ont dès lors émergé :**

- **Comment l'innovation entre-t-elle dans les processus de développement territorial ?** Comment et pourquoi crée-t-on et innove-t-on sur les territoires ? Le GE et les territoires ont pu s'interroger lors de trois séminaires thématiques sur le rôle des dispositifs de gouvernance et de l'ingénierie territoriale dans ces processus d'innovation, sur l'impact des innovations sur ces dispositifs, et sur la façon dont le territoire pouvait se saisir du projet. Figuraient au centre des débats, l'articulation des stratégies territoriales avec les stratégies d'innovations, et la question du décalage entre une dynamique territoriale et une politique. Les membres du GE se sont enfin interrogés sur les dispositifs de gouvernance de l'innovation et d'ingénierie territoriale, et leurs rôles et fonctions par rapport aux interactions.
- **Quels sont les rôles et modalités de construction de la connaissance propres à la mise en œuvre de stratégies d'innovation centrées sur la construction d'interactions ?** Pour travailler cette question, le GE et les territoires se sont intéressés à la place des représentations, des relations, et des régulations, sous l'angle des relations entre développement personnel et développement collectif.

Ces deux grandes questions ont fait l'objet d'un travail spécifique avec les acteurs territoriaux à partir d'un processus de partage des référentiels respectifs. Ainsi, cette recherche s'est attachée à la compréhension, puis à l'expérimentation de nouveaux modes et contenus de production de connaissances.

---

<sup>4</sup> Fait de réaliser une découverte inattendue grâce au hasard et à l'intelligence ; voir l'historien Carlo GINZBURG (1980), et ses travaux sur la micro histoire.

<sup>5</sup> Connaissance de la connaissance, connaissance des processus, ce qui renvoie à la connaissance des logiques humaines.

**Les enjeux poursuivis étaient donc de deux ordres :**

- **Comprendre l'entre-deux et la construction des interactions.** La compréhension de cette question s'est faite dans une appréhension du territoire vivant, c'est-à-dire dans une logique agissante. Ceci a permis d'aborder les modes de fonctionnement des systèmes et des sous-systèmes comme causes agissantes.
- **Travailler sur une nouvelle forme de relation et d'organisation du travail, entre chercheurs et acteurs du territoire,** par l'expérimentation d'une forme de co-production de connaissances sur les processus. Cette organisation du travail s'est concrétisée par un processus d'échanges sur les questions d'entre-deux, et les régimes et systèmes des interactions. Les trois séminaires portant sur l'écologie des liens et des interactions, l'émergence du temps d'un groupe territorial et une forme de guidance d'un projet, territorialisé ou pas, vers un projet territorial, et la transformation du projet ont pu approfondir la réflexion sur ces sujets.

#### **1.5.4. La méthode**

**La recherche action a utilisé deux leviers :**

- un **dispositif participatif agissant avec des territoires,** pour acquérir une forme de compréhension transdisciplinaire des phénoménologies relatives aux territoires et aux processus. Grâce aux échanges avec le GE, il s'agissait de permettre aux acteurs territoriaux de comprendre en même temps, ce qui se passait à travers leurs actions, en appréhendant les résultats et effets de celles-ci en termes de dynamique processuelle. Incidemment, le GE s'était placé dans une logique d'aide à la décision.
- **une forme de travail construite autour de dialogues entre chercheurs et acteurs.** Ce travail avait pour objectif d'œuvrer sur les conditions du dialogue entre eux par l'expérimentation d'une nouvelle relation, et l'acquisition des connaissances sur les conditions de ce dialogue. Le dialogue était basé sur un partage et une co-production de connaissances. Cela respectait l'appétence des territoires à entrer dans cette nouvelle forme de relation. L'hypothèse était qu'une fécondation se faisait tant pour les acteurs du projet que pour les membres du GE dans ce cheminement partenarial.

**La mise en œuvre de la recherche a permis de travailler de manière conjointe sur deux registres:**

- approcher le territoire et prendre en compte la question de la demande/commande. Il s'est agit là d'engager des contacts avec les élus sur la base d'un schéma de dialogue (offre d'accompagnement située en interface entre la réflexion et l'action),
- co-opérer sur le projet territorial, et prendre en compte les questions relatives à la légitimité des acteurs représentant le territoire auprès du GE, à l'accord autour du problème, et aux modalités de traitement du problème.

**Pour agir, le GE a utilisé plusieurs « outils » :**

- une problématique de recherche,
- un document de proposition (offre) à destination des territoires,
- un prototype d'engagement du GE vis-à-vis des territoires, dans l'offre d'accompagnement-observation/expérimentation des processus innovants (« vos objectifs, nos moyens, les instruments que nous pouvons utiliser »),
- une première grille d'analyse des territoires, construite à partir d'une vision du territoire basée sur les réseaux, et une vision du maillage territorial,
- des points d'ancrage à partir/autour desquels apporter et envisager les connaissances utiles et la modélisation future (enjeu de coordination, enjeu d'articulation, enjeu de mobilisation, marges des procédures).

En prévision de la première rencontre avec les territoires, une série de supports a été préparée :

- une connaissance documentaire des territoires du premier cercle,
- une feuille de route pour le référent territorial, permettant de mettre en évidence derrière le discours : les jeux d'acteurs et les stratégies, les intérêts et les enjeux, les problèmes et les questions posées par chaque acteur,
- un guide d'entretien,
- une note institutionnelle et un protocole pour construire le partenariat,
- une proposition de capitalisation-griot sur deux niveaux : le processus de co-construction, et le processus d'innovation territoriale, intégrant l'organisation de la constitution de la scène de travail.

### **La série de séminaires a démarré à partir d'octobre 2007:**

- Octobre 2007 : vérification de l'hypothèse de partenariat et choix de « la commande ».
- Ce premier séminaire a permis de valider l'objet précis du travail. Ensuite, le référent a essayé de déterminer, en fonction de l'objet, ce que pouvaient être les objectifs de travail. Un retour vers le GE a pu valider définitivement le chantier. Cette décision s'est conclue par une formalisation sur une formulation de l'objet du travail en commun, sous la forme d'une convention, et d'un contrat avec le territoire.
- Avril 2008 : spécification de chacun des territoires.
  - Juillet 2008 : prise en compte par le projet des stratégies des partenaires et des dynamiques territoriales.
  - Novembre 2008 : la vie des systèmes d'acteurs dans le processus d'innovation : maintenir la vie du projet dans la vie du territoire par la vie des liens.
  - Mai 2009 : échanges entre territoires sur les pratiques d'innovation territoriale : mise en réseau de l'innovation.

Dans le cadre des séminaires, le dispositif d'échanges a opéré un repérage sur la manière dont les territoires définissaient leurs potentiels d'actions. En interrogeant les acteurs territoriaux, le GE a pu définir le territoire par le réseau et le maillage, pour mieux agir sur les potentiels d'actions. Le projet était pris ici comme analyseur de la situation du territoire et du système d'acteurs :

- en quoi le projet est-il territorialisé ou territorial ?
- en quoi le projet est-il une innovation par rapport au territoire, par rapport à la rencontre entre le territoire et les acteurs locaux ?
- comment « le territoire » peut-il ou non se saisir du projet, et par/avec quels moyens ?

Une démarche récursive a été utilisée dans les séminaires pour identifier avec chacun des territoires des possibilités de dynamiques locales, des projets, des résultats et des profits. Ceci s'est déroulé dans l'objectif de favoriser la rencontre entre projet et politique. La démarche récursive a donné les moyens d'identifier les données à produire par rapport aux besoins des territoires, en termes de ressources et de capacités. A partir de la manière dont les acteurs du territoire définissaient le problème, le GE les questionnait sur l'accord, et sur la manière dont ils traitaient ce problème. La démarche récursive a également été utilisée pour identifier des objets à révéler. Ce repérage était susceptible de contribuer à une co-présence positive ou négative entre projet et politique, en fonction de la situation du territoire. En cas de co-présence positive, favorise-t-elle l'existence de systèmes et de modes d'accompagnement qui vont travailler la rencontre et la mise en synergie des acteurs? Où cette co-présence se construit-elle? Et comment ?

**La réflexion menée ne s'intéressait donc pas au projet en lui-même, mais à son process, à la manière dont il pouvait être conduit, dont il pouvait être piloté.**

## **2. LES ACQUIS DE L'EXPERIMENTATION**

### **2.1. Le dispositif de capitalisation**

A partir de mars 2008, l'INDL s'est associé avec le CIEDEL, membre du GE, pour conduire le travail de capitalisation. La capitalisation était inscrite au cœur du dispositif. Elle a été réalisée en plusieurs temps :

- constitution du verbatim des échanges de 2005 à 2009,
- élaboration d'une problématique en janvier 2010, et analyse de leur expérience en juin 2010 par les membres du GE, sur la base d'une grille d'analyse,
- reconstitution du cheminement opératoire de novembre 2005 à mai 2009, et traitement de la réflexion inscrite au cœur des échanges entre membres du GE, et entre ceux-ci et les territoires,
- restitution des résultats en juillet 2010, lors d'un séminaire qui a accueilli des chercheurs extérieurs au GE,
- rédaction d'un document à partir de juillet 2011, prélude à la communication ici présentée.

Les matériaux de capitalisation proviennent essentiellement des réunions du GE, des séminaires, de l'expérience qui en a découlé pour les membres du GE.

### **2.2. Penser autrement le territoire**

L'expérimentation cherchait à définir en quoi la relation avec le chercheur dans un projet territorial peut apporter une meilleure compréhension des enjeux dans lesquels se situe leur projet par les acteurs territoriaux. Le propos visait à apporter au travers d'une expérience, une contribution à l'évolution possible de la relation entre la recherche et l'action. Il avait également pour objectif de voir comment l'apport conceptuel de l'expert ou du chercheur pouvait contribuer à l'évolution du pilotage du process sur le projet.

L'approche était à la fois ambitieuse et modeste. Il s'agissait de comprendre et de faire comprendre. Cela présupposait qu'il fallait conserver la posture de recherche qui est, par définition, une posture modeste. Cette dernière part du point de vue qu'on ne sait pas, selon la phrase socratique fondatrice (« je sais que je ne sais pas »). Cette expérience s'inscrivait donc dans une forme de maïeutique socratique, avec tous les risques que cela comporte...

L'hypothèse de recherche-action sur laquelle reposait le programme PRA-TIC était l'exploitation de la différence de référentiels entre chercheurs et acteurs territoriaux, comme ressource pour du développement d'une intelligence collective par le biais d'une proximité cognitive<sup>6</sup>. Concernant la notion d'intelligence collective, l'hypothèse était de la supposer comme une intelligence du territoire commune aux chercheurs et acteurs. L'appropriation par les acteurs locaux des savoirs scientifiques du développement territorial, et par les chercheurs de l'expérience des acteurs locaux était ici une condition sine qua none de cette intelligence commune.

La forme et les modalités de fonctionnement du dispositif exploraient **des hypothèses opératoires** :

- l'appropriation de nouvelles connaissances passe par la mise à disposition de connaissances utiles ; la mise à disposition de connaissances utiles vaut apprentissage cognitif,
- le repérage des connaissances utiles, ressources d'action, jaillit du besoin expérientiel de l'acteur ; le tri par l'expérience vaut recombinaison utile du savoir.

Les résultats attendus de l'accompagnement des acteurs territoriaux étaient :

- la production de données sur les ressources nécessaires pour identifier, produire, mobiliser, valoriser, pérenniser, développer, ...
- la production de capacités (institutionnelles, économiques, sociales, environnementales, culturelles).

Le programme a oscillé entre volonté de compréhension des processus territoriaux d'intelligence collective propres aux milieux innovateurs<sup>7</sup>, appui à l'autonomisation de la prise de décision par proximité cognitive, et création d'une communauté de pratiques<sup>8</sup>. A l'issue de l'expérimentation, seule une capitalisation interne au GE a pu être effectuée, faute de motivation des territoires partenaires pour s'investir dans la capitalisation. Le vécu expérientiel des membres du GE, initialement dédié à l'accompagnement des territoires, constitue donc la base de la capitalisation engagée sur ce programme.

L'expérience a permis aux membres du GE, dont certains chercheurs, d'adopter pour eux-mêmes l'objet d'étude. Ils ont pu regarder et imaginer les conditions nécessaires à la création de ressources coopératives au sein même du groupe. Cette compréhension active d'un processus territorial a abouti au déplacement partiel d'une posture d'observateur (propre au chercheur) à une posture d'acteur, mettant à jour la problématique de l'interculturel et de l'empowerment comme leviers de dynamiques territoriales.

Ainsi, l'expérience PRA-TIC a permis aux membres du GE de produire des ressources utiles au renouvellement de leur corpus référentiel. L'inscription territoriale devenait de fait une externalité positive pour la recherche et non une contrainte. Un des acquis de l'expérience est sans aucun doute la compréhension de l'importance d'un changement de paradigme et de la **façon de penser autrement le territoire et son développement**.

La question territoriale prend là une dimension anthropologique. Cette approche suppose un regard, une pensée nouvelle, une sensibilité aux acteurs dans les territoires, et aux interrelations de ces acteurs. Cette dimension anthropologique renvoie à l'apprentissage, à la façon dont on peut apprendre de manière cognitive, comportementale, et organisationnelle dans les territoires. Par là, la **question de l'apprentissage, au sens premier d'« apprendre »**<sup>9</sup>, est un autre point saillant des acquis de l'expérience PRA-TIC.

**Ainsi le changement de paradigme territorial** apparaît comme la confirmation d'un certain nombre d'éléments relatifs au territoire : le territoire qui nous concerne et sur lequel se développent des dynamiques à caractère économique, social et culturel, est le territoire de l'administration, du politique, du technique sinon du technocratique.

---

<sup>6</sup> B. PECQUEUR (2004) explique comment ce processus fait appel à des notions variées, y compris non rationnelles telles l'analogie, le précédent, l'esthétique, la connaissance des autres acteurs, l'imagination, les mythes et références culturelles et historiques.

<sup>7</sup> Considérés comme des ensembles territorialisés, intégrant savoir-faire, règles et capital relationnel (D. MAILLAT, 1994, cité par B. PECQUEUR en 2004).

<sup>8</sup> La littérature sur les communautés de pratiques montre que l'intensité des relations peut avoir un impact sur la structure et la performance cognitive des individus.

<sup>9</sup> C'est-à-dire entrer et être dans un processus d'acquisition de connaissances, de comportements, d'attitudes, de pratiques, de valeurs, etc.

Il est également et surtout celui de l'action, du projet, de l'action publique, de l'action territoriale, qui fait écho à cette dynamique en même temps qu'il doit répondre à certaines exigences, dont celles du développement durable. Le politique ne passe pas au second plan, mais il répond au défi général d'un territoire. Celui renvoie sa capacité d'intégration des acteurs et de leur potentiel d'action. Cela renvoie implicitement au défi de la gouvernance.

### **2.3. Trois types d'apprentissages : cognitif, comportemental, organisationnel**

**Trois types d'apprentissage peuvent être considérés :**

- L'apprentissage cognitif : une façon de voir le territoire, une façon d'appréhender ce qu'on appelle l'ingénierie territoriale,
- L'apprentissage comportemental : une manière de faire permettant d'être plus efficace et autonome dans la construction et la gestion des relations et des décisions dans les territoires.
- L'apprentissage organisationnel : le type d'organisation autour des projets, ou autour de l'organisation même des territoires.

Le programme PRA-TIC a inscrit l'acquisition de ces trois types de capacités comme un des résultats attendu du travail de construction d'un référentiel commun entre les membres du GE tout d'abord, et entre eux-mêmes et les acteurs territoriaux ensuite. De manière opératoire, la problématique de la construction du commun concerne avant tout la pratique de la médiation.

Souvent seulement associée à la gestion de conflits, la médiation est sous-jacente de toute proximité humaine. Comme l'a montrée la capitalisation des pratiques d'accompagnement, la médiation a constitué un levier central de la pratique du programme PRA-TIC.

A la question « Qu'est-ce que le GE a proposé comme forme d'apprentissage aux chercheurs qui sont venus ? », la capitalisation a apporté des éléments de réponse.

#### **2.3.1. L'apprentissage cognitif**

Sur l'apprentissage cognitif, le préalable est **l'ouverture à l'autre**, c'est-à-dire se mettre en condition pour accepter, entendre et écouter les autres. C'est aussi comprendre ou accepter leurs points de vue, qui sont basés sur leurs expériences et leurs connaissances.

La capitalisation a mis en évidence que la volonté de s'ouvrir, faite du partage des connaissances des uns et des autres est **conditionnée par la confiance et permet de prendre confiance**. La confiance participe à la transformation de la vision personnelle des choses et de ses propres connaissances. Les phases de travail en commun ont été nécessaires pour arriver à une prise de conscience. Cet état permet de poser voire de formaliser certaines notions devenues communes. La question du changement personnel est au cœur du sujet. Il est lié à un processus de changement socioculturel. Par rapport aux territoires, il y a un lien avec la notion de systèmes-interrelations et interdépendances, systèmes de confrontations et de tissages qui vont créer une forme de communauté avec une essence commune. C'est l'aspect cognitif du territoire.

La proximité humaine dans l'apprentissage paraît essentielle. Aussi, deux questions se posent : celle de se mettre en situation d'apprentissage à travers la création d'une relation passant par la confiance et la proximité, et celles des formes de relations à distance.

#### **2.3.2. L'apprentissage comportemental**

Pour l'apprentissage comportemental, le rôle de la mémoire et de la curiosité émergent simultanément avec la question de la posture. L'apprentissage comportemental passe au préalable par l'acquisition d'une posture. Ce n'est pas une action naturelle et facile. Dans cette perspective, tout peut s'apprendre : les intentions, la manière de poser les gestes, les discours, la manière de faire et de dire. C'est mettre en phase tout ce qui a été compris dans l'expérience collective, avec une nouvelle manière d'être. La posture se travaille, s'apprend, et s'explique, de la même manière que l'acquisition des connaissances.

**Le rôle de la mémoire** est un facteur important : se souvenir de ce que l'on a acquis, comment, et se souvenir des transformations induites. Le comportement est en lien avec la curiosité, et le changement de posture ne peut se faire sans mémoire et curiosité.

**La question de la traduction** renvoie également à la posture : traduire suppose de se mettre en situation de chercher à comprendre ce que les autres disent, et pourquoi ils le disent, de s'intéresser à eux et à leurs expériences, de donner de la valeur à ce qu'ils énoncent. Le comportement de traduction est entièrement lié à la posture.

Les phases de travail en commun ont permis et permettent l'acquisition, à travers une expérience collective, d'un apprentissage personnel.

Pour accéder à cette acquisition, le passage par des phases de latence s'installe : l'individu est questionné sur ses propres connaissances. Ceci crée des moments de fragilisation personnelle et suscite des formes d'instabilité. Ces éléments perturbants sont à prendre en compte dans la progression du développement personnel et du développement collectif.

Cet état particulier est à surveiller et à anticiper car, il peut être facteur de mise en danger et d'explosion du collectif. La fragilisation des personnes est un indicateur de changement et d'évolution, qui est inhérent au processus. Il s'agit donc d'accompagner ces états de latence et d'avoir conscience des codages de ces phases.

### 2.3.3. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel concerne **des méthodes de travail** permettant d'expliquer et de partager des connaissances et expériences, pour qu'un tronc commun de connaissances se construise. C'est le socle. Des méthodes de travail d'organisation vont dans ce sens et permettent de travailler l'explication et la visualisation.

Par ailleurs, tout le monde n'a pas les mêmes capacités, les mêmes compétences, ni les mêmes envies. Aussi, la prise de conscience de ses propres capacités diffère selon les individus. Pour répartir les rôles en fonction des compétences et des ressources, le repérage est une question importante. Une forme de logique souple permet de suivre l'évolution du groupe et du collectif.

Parmi les autres acquis importants du programme, il faut insister sur l'organisation de l'animation des séances de travail chercheurs-acteurs territoriaux. La démarche mise en place dans le cadre du programme PRA-TIC n'a pas inclus l'expérimentation d'une ingénierie d'animation centrée sur la construction du collectif.

La capitalisation des méthodologies utilisées a fait ressortir le rôle prépondérant de la médiation comme principe opératoire structurant, autour de l'intelligence relationnelle collective (TISSERON, 2010) et autour du contenu du travail (sur quoi le groupe va-t-il travailler ?), de la méthode de travail (comment le groupe va-t-il travailler ?), et de la perception du travail accompli (quels évolutions/changements le groupe partage-t-il ?).

Dans le programme PRA-TIC, la médiation était destinée à faciliter une intercompréhension malgré les différences de statuts, de points de vue et de postures des intéressés. Dans cette perspective, la médiation devient une action volontaire et volontariste. La question d'une vision commune est adossée de fait à la méthodologie de la médiation. La transformation d'un collectif humain se pense dans une organisation processuelle. Dans la gestion de conflits ou/et dans la pédagogie, la question de la transformation se pense en termes de déconstruction et de reconstruction. Elle porte sur le repérage de ce qui fait problème, sur le sens, sur les valeurs, sur la reconstruction d'un socle minimum qui va rassembler. Cette question est transversale à toutes les problématiques inhérentes à la construction d'un commun.

### 2.4. *Des points d'ancrage méthodologique*

Plusieurs pôles/points d'ancrage méthodologique peuvent être mis en avant sur le dispositif de production de connaissances, incluant la **dynamique de la confiance** :

**Organiser la confrontation suppose un dialogue sur le désaccord** (VIVERET, 2006), dans un rapport d'égalité, pour éviter la pression d'un groupe sur un autre, et garantir l'expression de la diversité des points de vue. Le dialogue sur le désaccord est une des étapes du processus de construction du commun. Elle est utilisée dans la médiation pour travailler le dissensus, c'est-à-dire l'expliquer, avant de travailler le consensus (GUIHENEUF et al., 2006). Poser un rapport d'égalité renvoie à la question : qu'est-ce que l'humain ? (TOURAINÉ, 1997).

**Construire la confiance** au sein d'un groupe multi-référentiels suppose, lors de l'animation, d'élaborer un cadre pour délimiter et contenir le processus d'action, de garantir l'expression et l'accueil de chacun au sein du groupe par l'écoute et la reconnaissance de la parole de chacun, de garantir l'équilibre des échanges et du dialogue au sein du groupe, et de veiller à l'avancement du processus de travail par :

- la définition d'un horizon commun partagé et des grandes étapes de cheminement,
- une construction négociée des modalités de travail pour qu'elles soient claires et partagées,
- l'organisation d'espaces-temps de paroles respectifs et de travail autonome,
- l'organisation des rôles de la synthèse et de la mémoire, activables au début et à la fin de chaque temps de regroupement et de travail,
- donner à voir et à entendre pour sécuriser sur le chemin parcouru.

**Construire la coopération** suppose de travailler sur l'élargissement des droits respectifs (droits des uns élargis aux autres), dans une logique de développement par les droits (SEN, 2000). Il s'agit d'engager un processus de reconnaissance et de responsabilisation mutuelle. De fait, il nourrit un processus d'expansion des libertés réelles et d'autonomisation.

**Organiser le dialogue** suppose d'organiser le partage des référentiels respectifs, afin de renforcer les capacités à s'approprier les connaissances de l'autre, et à argumenter sur son propre terrain. Cet aspect est nécessaire pour interagir, et pour s'engager dans la construction du projet autour d'un noyau de sens commun<sup>10</sup>, moteur d'une représentation et d'un engagement communs.

Ces deux éléments sont au cœur du développement d'une communauté de pratiques et du développement de logiques non utilitaires<sup>11</sup>.

Parmi celles-ci, la logique communicationnelle orientée vers l'intercompréhension (HABERMAS, 1986) occupe une place essentielle pour orienter les échanges vers l'interprétation commune d'une situation.

Le capital à travailler est donc à la fois relationnel, cognitif et idéologique.

### **2.5. Les conditions de réussite de l'intervention des chercheurs**

L'équipe était mixte, composée d'enseignant-chercheurs, de consultants et de responsables d'institutions ayant compétence en matière de recherches et d'interventions. La posture et la démarche adoptées n'ont été ni celles du consultant, ni celles de la recherche-action dans sa forme classique.

Le GE s'est inscrit dans quelque chose de nouveau et d'innovant : un appui à la production d'une intelligence collective. En procédant de la sorte, le groupe a été plus attiré par le côté de la recherche qui se définit par sa capacité à produire du savoir et des instruments de ce savoir. L'intervention à partir de pratiques comme le diagnostic est devenu secondaire ; elle se définit par sa capacité à produire de l'action collective.

Ces nouveaux instruments sont à situer dans un contexte plus général de production d'une ingénierie territoriale au service du re-développement des territoires. Elle s'effectue par rapprochement entre acteurs et actions des territoires, sensible aux effets de diffusion et d'hybridation etc. Elle procède en même temps par une évaluation critique partagée des acquis de l'expérience tant par le collectif de chercheurs, que par le collectif d'acteurs locaux.

## **3. DES DIVERSES FORMES D'HYBRIDATION ET DES DIFFICULTES**

Par la question de l'apprentissage, PRA-TIC parle de transformation et d'hybridation, qui sont, a posteriori, devenus objet central de l'expérience, faisant de la fertilisation croisée le nœud de la coopération entre chercheurs et acteurs territoriaux.

Les **acquis conceptuels, méthodologiques, et pratiques de ce programme concernent donc principalement la question de l'hybridation socioculturelle et de son processus** (CANCLINI, 1995) et, par là, celle des modalités d'appropriation des savoirs respectifs au profit des intérêts de chacun :

- appropriation par les chercheurs des savoirs expérientiels des acteurs territoriaux pour de nouvelles problématiques de recherche, et pour l'acquisition de savoir-faire liés à cette forme d'action,
- appropriation par les acteurs territoriaux des savoirs scientifiques pour éclairer la décision, ainsi que les modalités de l'action.

### **3.1. L'hybridation en six dimensions**

Dans cette expérience, l'hybridation a pris sens sous plusieurs formes :

**1) Dans la notion de développement territorial**, par une ébauche de compréhension in vivo des liens entre création/développement d'un territoire de projet et d'action commune, médiation interculturelle, apprentissage, création d'une culture commune et innovation sociale.

<sup>10</sup> L'homme se détermine par rapport au système qu'il se représente former avec le monde, et au sens qu'il donne à ce qui l'entoure. « L'une des préoccupations essentielles de l'homme est la construction de mondes communs » (B. PERRET 2003)

<sup>11</sup> « Logiques identitaires liées aux besoins de reconnaissance, logiques relationnelles liées à l'expression des sentiments, logiques de création d'univers cognitifs et enfin logiques communicationnelles telles qu'évoquées par HABERMAS. » (G. DHERS, Le programme PRA-TIC : analyse du processus cognitif de communication créative)

Cette ébauche de compréhension du processus de transformation/changement a mis en évidence :

- la place du temps dans le processus, puisque, au-delà de la volonté, le changement intériorisé/individué passe par un « agir faible » et non par une brusque métamorphose/transformation de soi (SOULET, 2011),
- la place de la construction et de la gestion de la confiance, comme condition majeure de la coopération :
  - moteur de la reconnaissance réciproque grâce à la construction d'une égalité dans la relation,
  - axe structurant du processus de transformation individuelle, puisque cette transformation génère un contexte d'inquiétude, marqué par une rupture des repères et une période de latence dans laquelle les anciennes ressources d'action sont partiellement inopérantes,
  - condition du « lâcher prise » nécessaire à la poursuite de l'action en coopération, en l'absence de fins/buts (agir stratégique) et de normes (agir conforme) clairs.
- l'agir poïétique, en tant que rapport essentiel à l'action en situation de transformation<sup>12</sup>, conformément aux principes : « *Faire le chemin en marchant* » ((MACHADO, 1912), « *Le but est dans le chemin* » (LAO TSEU, V<sup>ème</sup> s. av. JC), « *Le paysage fait le chemin, le chemin fait le paysage* » (LAO TSEU, V<sup>ème</sup> s. av. JC),
- le rôle de la médiation cognitive et de l'intermédiation dans la conduite du processus en entre-deux (BARBERO, 2002, MIÈGE, 2005), travaillant des frontières floues et mobiles, à la fois sur la différenciation grâce à l'effet miroir de l'Autre, et sur le commun (la construction du Même) grâce à l'organisation des analogies.

L'implication en qualité qu'acteur a permis à certains chercheurs de modifier leur rapport au savoir et à l'action. L'hybridation des savoirs et des savoir-faire, et le processus de transformation identitaire, par essence non mécaniste a fait émerger plusieurs questions. Sont apparues la question du passage d'une démarche de conduite du changement procédurale à une démarche plus processuelle, et celle du passage d'une démarche hypothético-déductive et analytique extérieure aux faits, aux processus et aux phénomènes, à une démarche de transformation des pratiques par la production expérientielle de connaissances nouvelles.

**2) Dans les méthodes de travail**, pour mettre en cohérence et articuler impératifs d'opérationnalité sociale des territoires, et impératifs scientifiques de long terme par :

- combinaison entre temps de travail réflexif (avec soi), discursif (avec l'autre) et symbolique (avec le monde social) pour produire du sens (SOULET, 2011),
- combinaison méthodologique entre recherche, suivi, évaluation, et capitalisation.

Rétroactivement, deux étapes apparaissent déterminantes dans la construction de ce processus de coopération : la construction d'un référentiel conceptuel commun minimum, et la coréalisation d'un diagnostic systémique et stratégique de contexte, à travers les monographies de territoires. Ceci renvoie à une des conditions clefs évoquée par CALON et LATOUR pour la création et l'animation de réseaux porteurs d'innovation.

**3) Dans les processus d'apprentissage, on trouve à part égale** les cognitifs (connaissances et cadres de référence nouveaux pour l'action), comportementaux (comportements et pratiques nouveaux) et organisationnels (adaptation et reconfiguration des réseaux et organisations) et des outils pédagogiques utilisés pour ce faire.

Dans PRA-TIC, le dispositif s'est construit sur un mode d'apprentissage expérientiel<sup>13</sup>. Ceci a permis de croiser un apprentissage par empreinte académique (où apprendre est prendre des informations de type académique) et un apprentissage se rapportant à des situations d'expérience<sup>14</sup>.

Cette organisation du dispositif renvoie à la notion de processus d'apprentissage collaboratif et de communauté de pratiques (groupe stable et cohérent partageant le même objectif ou au moins le même intérêt pour leur pratique professionnelle). Dès lors, la création de connaissances s'ancre dans l'expérimentation et la pratique, non seulement pour le processus d'apprentissage expérientiel lui-même, mais aussi pour la construction du commun.

Travailler et expérimenter ensemble permet de construire peu à peu un langage et des codes communs. La construction de croyances et de représentations communes autour d'une question travaillée conjointement sont le corolaire de cette démarche. Ceci participe à l'émergence d'une culture commune minimum qui sera vecteur d'une relation propre aux acteurs engagés ensemble dans l'action (cf. la notion de « communautés épistémiques », LE GALES, 1999).

---

<sup>12</sup> « La production de buts est simultanée à celle de ressources et se construit en cours d'action, tout comme la fondation des formes et des principes de légitimité » (SOULET, 2011)

<sup>13</sup> L'apprenant est en contact direct avec ce qu'il apprend, ou engagé dans un travail coopératif.

<sup>14</sup> Cf. le psychologue D. KOLB qui intègre les points de vue de J. DEWEY et J. PIAGET (KOLB, 1976, 1985)

**4) Dans la commande de recherche** aussi, c'est-à-dire de l'objet de travail commun entre chercheurs et acteurs territoriaux.

La commande construite dans le cadre du programme PRA-TIC a deux vertus indissociables. Elle peut revêtir un aspect empirique, ou incrémentale, avec une différence assez fine puisque la construction s'est faite avec une part d'incrémental. Si le cadre global de la formulation et de la formalisation a été défini dans une commande, chacun des projets a fait l'objet d'un processus singulier. Il y a un processus de compréhension habituel des objectifs, des attentes. C'est un processus d'élaboration conjoint qui peut être appelé une demande sociale de recherche, élaborée par une forme d'itération. Ce n'est pas une commande au sens classique, mais un ajustement en fonction des circonstances émanant des conditions spécifiques des territoires.

Le process est déroulé entre une rencontre-dialogue de départ et la définition de la commande de recherche à l'arrivée. En réalité, chacun s'est assuré de l'intérêt mutuel, partant d'une sollicitation du GE et non pas du territoire. Le GE est allé à la rencontre d'un territoire en souhaitant travailler avec lui sur l'innovation et la créativité. A partir de ce postulat et de l'appétence du territoire, la question de la formalisation s'est posé, passant d'une logique de processus à une logique de procédure. Les choses se sont complexifié, car le protocole est informel et reste au niveau de la tradition orale. Lorsque l'on est passé à l'engagement réciproque pour concrétiser l'échange, le partenariat, et l'équilibre des apports respectifs, on s'est assuré d'une continuité. Il a fallu passer à la phase classique de la contractualisation.

La formalisation était une formalisation cascade, avec un acte, la signature d'un protocole d'accord entre les responsables du territoire et l'INDL. Elle définissait le cadre général du programme PRA-TIC. Puis une négociation plus précise sur le volet technique et financier s'est faite, avec un avenant d'application sur le protocole, lorsque le référent territorial avait travaillé avec le responsable du territoire pour définir précisément le travail. De l'intérêt mutuel, intellectuel, on est passé à un registre institutionnel. Dans certains cas, le porteur de projet était une institution, ou un groupe informel d'acteurs, comme dans le Roannais. La relation a évolué d'un contact avec une équipe de projet à un rapport avec des responsables politiques ou institutionnels. A partir de la proposition d'un protocole d'accord et d'un apport d'application, les territoires ont considéré qu'ils étaient commanditaires, maîtres d'ouvrage d'une commande, alors que la logique de tout cela était en fait tout autre.

**5) Dans les dispositifs d'apprentissage**, puisque le dispositif mis en place dans le cadre de l'expérimentation a pris en compte la tension entre territoire virtuel et territoire physique.

Au moment où se développent les dispositifs virtuels d'apprentissage basés sur les réseaux et les TIC, l'expérience menée dans le cadre du programme PRA-TIC a remis au cœur des réflexions la place de la proximité comme facteur essentiel d'apprentissage et d'innovation. Ceci s'est fait naturellement, sans abandonner pour autant la place de l'apprentissage virtuel. En effet, PRA-TIC a tenté de mettre en place un blog coopératif pour faciliter et autonomiser les échanges entre territoires et entre chercheurs. Cet aspect de l'expérimentation n'a cependant pas été approfondi, et sans animation dédiée à cette part du dispositif, sa plus value y est restée floue.

Si la proximité est au cœur de l'innovation, les réseaux constituent cependant des nœuds d'interconnexions qui permettent la circulation et la mobilité des ressources nécessaires à l'expansion d'un système par rayonnement et démultiplication. De fait, les territoires et les leviers de développement se virtualisent et les dynamiques territoriales dépendent de plus en plus de leviers immatériels : réactivité, mobilisation diverse des connaissances, capacités collectives d'organisation et de coopération (BARTHE, 2008).

Cette ambivalence entre territoire physique (territorialisation) et territoire virtuel (a/déterritorialisation) est certainement à analyser pour mieux travailler « la bonne distance » entre ces deux espaces, organiser leurs complémentarités, et penser la complémentarité entre technologie et relation humaine.

**6) Dans les processus et formes de valorisation au niveau de la recherche, au sein des territoires concernés, et entre les territoires.**

Les acquis du programme PRA-TIC ont fertilisé d'autres collaborations territoriales de l'INDL ou des membres du GE. Cette application de la notion de territoire vivant à la valorisation des acquis du programme dans un système ouvert s'est volontairement faite de manière double, en utilisant concomitamment :

- des **approches institutantes**, basées sur les échanges informels et l'imprégnation lors des réunions et séminaires collectifs,
- des **approches instituées** par le biais de la contractualisation, de la production de documents de capitalisation au fur et à mesure du déroulement du programme, parfois diffusés par le biais des réseaux auxquels appartiennent les membres du GE et l'INDL.

Cette égalité de rôles accordées à l'instituant et à l'institué, et ses effets sur la valorisation des acquis du programme et leur transfert au-delà des processus formels, est également un des aspects d'hybridation à explorer. Il serait judicieux et innovant d'en mesurer les effets et pour expérimenter les manières de mêler les deux types de dispositifs, notamment dans l'organisation des territoires.

### **3.2. Des difficultés**

Hors les acquis, l'expérimentation a connu des **difficultés et limites de plusieurs ordres qui sont à analyser au regard de la question de l'hybridation.**

#### **3.2.1. La motivation collective à la capitalisation**

La plupart des membres du GE ont eu des difficultés à s'engager eux-mêmes dans un processus d'auto-réflexion et de capitalisation sur leurs propres apprentissages. Ils ont été entravés dans la démarche de devoir expliquer les connaissances individuellement acquises et les éléments d'expérience jugés utiles pour eux-mêmes. Plutôt qu'une communauté de pratiques, le GE s'est donc développé dans une logique de groupe-projet « *s'appuyant sur l'idée de convergence de valeurs et d'objectifs que peuvent se donner les différents acteurs, mettant en œuvre des accords collectifs ne procédant pas obligatoirement d'un contrat et ne portant pas sur des éléments définis à l'avance, mais sur des attentes réciproques touchant les compétences et comportements des agents* » (CHEVALIER, 1999).

De leur côté, les acteurs territoriaux n'ont pas vu pour eux-mêmes l'intérêt de capitaliser ce qu'ils avaient acquis à travers cette expérimentation. Cette préoccupation, qui représentait une contrainte en temps, n'était pas à l'origine de leur intérêt pour le programme. La situation n'a donc pas permis de repérer avec les acteurs territoriaux les évolutions jugées par eux utiles dans la coopération avec des chercheurs, ni de travailler avec eux plusieurs des questions soulevées par les acquis.

L'hypothèse explorée autour du territoire à travers le programme était la révélation et la construction d'une capacité à faire société par coopération et par développement personnel et collectif, sous-entendant que :

- le territoire est un système vivant ; qu'il se constitue en se transformant,
- l'entre-deux est le déterminant territorial ; il prend sa source dans la construction processuelle d'interactions entre acteurs,
- la construction territoriale passe par une gouvernance de l'entre-deux.

Au terme de l'expérience PRA-TIC, l'absence d'engagement des territoires partenaires dans le processus de capitalisation n'a pas permis de travailler cette question avec eux.

#### **3.2.2. La réflexion développée au sein de PRA-TIC sur les ressorts de l'innovation**

Cette réflexion avait retenu l'idée d'une innovation qui se développe en marginalité et en autonomie par rapport aux institutions (et donc aux normes), mais aussi grâce à une intermédiation institutionnelle, et par patrimonialisation. De manière complémentaire à cette réflexion, plusieurs points ont étayé la conduite du programme :

- l'innovation s'inscrit en autonomie dans les interstices, aux marges des dispositifs,
- l'innovation territoriale est le fruit d'un processus d'intermédiation institutionnelle qui « tricote » le territoire, et est le résultat de l'activation conjointe d'un potentiel de recherche et de spécification,
- l'innovation territoriale ne se vulgarise pas, mais s'accompagne par facilitation de l'acceptation du risque,
- l'ingénierie territoriale organise l'intermédiation institutionnelle de l'innovation par régulation et transformation des représentations et des conventions,
- l'innovation territoriale est le fruit d'une rencontre entre une idée de projet, une nouvelle ambition de développement et un contexte territorial,
- le processus de mutation territoriale se donne à voir autour de trois types de transformations individuelles et collectives : la représentation, le comportement, le référentiel d'action.

Aucune de ces questions n'a pu être analysée a posteriori avec les territoires.

#### **3.3.3. La posture de coopération**

Ces freins à la capitalisation du côté des chercheurs et du côté des acteurs territoriaux, n'ont pas non plus permis d'approfondir la question de la posture de coopération, et de la forme spécifique de ce « co » au cœur de la relation chercheurs-acteurs territoriaux. Quelle grille de lecture du « co » ? Quelles conséquences de ce « co » en termes d'attitudes et de comportement respectifs ? Les travaux de THÉVENOT et BOLTANSKI (1987) et les recherches d'AKRICH, CALON et LATOUR (2006) sont ici à redécouvrir pour approfondir la question de la traduction commune, de ses acteurs et de ses méthodes.

La valorisation et le transfert des acquis de la coopération sur les territoires n'ont pas non plus été explorés. En dehors des séminaires GE-Territoires et des relations de proximité référents territoriaux-acteurs territoriaux, les acquis de la coopération n'ont fait l'objet d'aucune valorisation spécifique pour un transfert au niveau de chacun des territoires partenaires.

Ceci pose la question de la valorisation et de la diffusion de cette forme d'hybridation, mais aussi de l'efficacité de ce type de dispositif, où les chercheurs sont en première ligne, par rapport à la durabilité des acquis.

Cette situation a obéré la possibilité de développer une création de connaissances située sur les territoires, permettant de disposer de nouveaux actifs (ressources) et potentiels mobilisables (COLLETIS, 2005) au profit d'une logique de développement des compétences collectives (LE BOTERF, 2003).

Un autre programme a cependant découlé directement du programme PRA-TIC, à savoir le programme « Villes Moyennes innovantes » de l'INDL, dans lequel certains territoires se préoccupent de la construction de connaissances spécifiques situées.

#### **4. QUEL NOUVEL HORIZON POUR LA COOPERATION ENTRE CHERCHEURS ET TERRITOIRES ?**

Le programme PRA-TIC s'inscrit dans l'économie contemporaine de la connaissance. L'apprentissage et la diffusion des connaissances apparaissent comme des éléments de la compétitivité des acteurs et des territoires par externalités de connaissances. Ceci s'effectue dans une logique d'externalités positives à travers un processus de coordination entre acteurs qui cherche à démultiplier les potentiels de combinaison de ressources complémentaires (COLLETIS, 2004).

##### **4.1. Des liens entre développement et apprentissage**

Par la fenêtre d'une expérience telle que celle vécue dans le programme PRA-TIC, s'ouvre un champ de travail immense autour des liens entre développement et apprentissage, et autour de la mise en synergie. Dans ce champ se profile des notions très diverses, telles :

- l'apprenance territoriale : la capacité propre d'un territoire à s'organiser pour produire en continu de la connaissance utile, par diffusion de proximité et apprentissage de toutes ses composantes. Cette notion met en scène une approche cognitive du territoire,
- la notion d'écosystème (cf. E. MORIN, 1972) territorial d'apprentissage : les caractéristiques propres à un contexte territorial, qui peuvent être facilitatrices d'apprentissage pour ses différentes composantes, vues comme des leviers et vecteurs de développement du système-territoire,
- la notion d'identité relationnelle : la représentation de la différence, l'importance de sa signification dans les rapports à l'Autre, et la manière dont elle se traduit dans la relation à l'Autre (BERTING, 2009).

Émerge aussi par là une nouvelle question : sur quoi et comment connaître le territoire pour créer les conditions du développement ?

Vouloir ouvrir ce chantier oblige à se poser sur les possibilités de la collaboration entre chercheurs et acteurs territoriaux. En effet, comprendre le monde, le « savoir », n'obéit pas aux mêmes ressorts que le penser, c'est-à-dire l'habiter en y exerçant son influence, en agissant par le biais d'une intelligence pratique, que les grecs nommaient « Métis », mot aujourd'hui utilisé pour nommer le mélange des différences.

Savoir et Action appartiennent à des registres en eux-mêmes différents. Le monde de la recherche et le monde territorial appartiennent à des cultures et des identités professionnelles distinctes, marquées par des visions / représentations / compréhensions<sup>15</sup> différentes du développement territorial, liées à :

- des connaissances et des savoirs propres aux expériences professionnelles de chacun des « corps » de métiers et de chaque acteur ;
- des rapports différents aux temps et aux espaces institutionnels de l'action ;
- des échelles de valeurs et des normes différentes sur les performances d'action ;
- des comportements et attitudes propres, porteurs de sens et de valeurs techniques et professionnels propres à chacun des mondes.

---

<sup>15</sup> La représentation sociale est selon J.-C. ABRIC, cité par B. PECQUEUR (1995), « un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations qui se réfèrent à un objet ou une situation commune ; il s'agit à la fois du produit et du processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique ; cette représentation est organisée autour d'un noyau central, et c'est lui qui détermine à la fois la signification et l'organisation de la représentation ».

#### 4.2. *Des différences d'environnements et de référentiels*

Cette différence fondamentale induit des perceptions et des logiques différentes<sup>16</sup> sur le développement territorial, ses dynamiques et ses leviers d'action.

##### 4.2.1. Des environnements de redevabilité différents

**Les chercheurs et acteurs territoriaux s'inscrivent dans des environnements de redevabilité différents**, aux échéances de résultats différents, aux critères de reconnaissance et de légitimation différents. Par exemple, les critères d'évaluation des chercheurs prennent peu en compte l'implication de l'Université dans les territoires, puisqu'ils sont basés sur les publications et le classement de la revue éditrice.

Les instances et institutions de légitimation sont différentes, et les cadres de redevabilité et de légitimation sont différents. Chercheurs et acteurs territoriaux appartiennent à des communautés de pratiques distinctes. Ils s'ancrent dans des espaces et des formes d'apprentissage séparés, voire éloignés, dans lesquels ils mobilisent des savoirs et savoir-faire propres à leurs champs d'action respectifs. Ils acquièrent des vécus expérientiels liés à leur communauté d'appartenance professionnelle. De ce fait, ils développent des styles d'apprentissage et des formes d'intelligence différents.

L'organisation de la compétition entre les territoires, mais aussi entre les chercheurs, complexifie encore cette relation catégorielle chercheurs-acteurs territoriaux. Une compétitivité forte au niveau territorial et au niveau académique est introduite. Elle constitue un frein à la motivation pour l'échange et le partage d'expériences.

##### 4.2.2. Des différences de référentiels

**La différence de référentiels entre chercheurs et acteurs territoriaux** représente donc un frein à la co-opération entre eux. Les identités respectives s'inscrivent dans des pesanteurs individuelles et sociales (habitus et encadrement par les structures et les interactions sociales, coûts de la « mobilité » sociale, pesanteur des actions passées). Elles constituent des contraintes pour la transformation individuelle nécessaire à la mise en œuvre d'une co-opération entre acteurs des deux mondes universitaire et territorial.

La confrontation des savoirs respectifs s'expose ainsi au risque de renforcer la sectorisation des communautés de pratiques par l'activation ethnocentrique de stéréotypes et de préjugés sur les cultures de travail et les identités professionnelles respectives, par :

- la mise en scène de rapports de force entre les différentes formes d'intelligence et de savoirs (savoir scientifique et savoir expérientiel),
- la déstabilisation individuelle et la marginalisation sociale et professionnelle qui résulte du processus de modification identitaire (transformation de soi) et d'hybridation des connaissances et des savoirs produite grâce à la co-opération.

En outre, comme évoqué plus haut, les initiatives de co-opération se heurtent aux logiques institutionnelles de valorisation et de légitimation des savoirs construits par l'action. En effet, l'élaboration du savoir scientifique par domaine de connaissance segmente la connaissance scientifique du réel<sup>17</sup>. L'approche positiviste du savoir scientifique<sup>18</sup> s'oppose ainsi à la prise en compte des spécificités propres à la connaissance expérientielle.

Penser la coopération chercheurs-acteurs territoriaux, c'est donc aussi ouvrir le débat sur le rapport au savoir et à l'action, sur la légitimité de la construction du savoir par les acteurs territoriaux, et sur la place de la mise en situation comme base de construction du savoir par l'expérience (constructivisme) (LE MOIGNE, 1995).

Les rapports chercheurs-acteurs territoriaux s'inscrivent à la fois dans :

- des jeux d'acteurs (CROZIER, 1992)
- des représentations sociales et culturelles où s'affrontent des visions du monde (et du développement) et des rôles socioprofessionnels.

Les institutions scientifiques et territoriales, le plus souvent garantes de la reproduction socio-professionnelle, constituent à la fois des lieux de production des référentiels, de leur contrôle et de leur apprentissage, inscrivant l'innovation et le changement dans la question des marges.

---

<sup>16</sup> Rejoignant ici l'approche de Boltanski sur la prégnance des différences de logiques de fonctionnement comme contrainte initiale à la communication (BOLTANSKI L., THEVENOT L. 1987), et l'approche de PERRET B. sur le place du sens (signifié) et de la valeur accordée par chacun dans l'interprétation des codes de communication (PERRET, 2003)

<sup>17</sup> Dans lequel une question est toujours multidimensionnelle et un problème a le plus souvent des causes multiples.

<sup>18</sup> Basée sur un postulat dans lequel le but précède l'action, et généraliste dans lequel le vécu est uniformisé.

**Les différences de référentiels propres aux domaines scientifiques, aux chercheurs et aux acteurs territoriaux** installent une situation de confrontation des connaissances et des savoirs, marquée par des logiques, des intérêts, des valeurs et des enjeux divergents.

#### **4.3. La réduction du rapport au temps**

La globalisation des échanges et la place des TIC engendrent ensemble une concurrence accrue entre les territoires aux niveaux local, national et international<sup>19</sup>, ainsi qu'une imbrication des lieux et échelles de décision et de gestion des ressources. Un des résultats majeurs de cette situation est l'inscription de la décision territoriale dans un environnement flou et mouvant, où prédominent le changement et le mouvement, ce qui se manifeste par un ensemble de crises de toutes natures. Cette prédominance de l'instabilité fragilise les territoires par rapport à l'accès et au contrôle des ressources. Elle entraîne des mutations territoriales de plus en plus diverses et complexes, faisant du territoire une notion plurielle, globale et kaléidoscopique, un fait social total (MAUSS, 1924).

La réduction du rapport au temps (HARMUNT, 2003) et aux objets de l'action territoriale impacte les formes de la prise de décision. Celles-ci s'inscrivent dans la réactivité et le court terme, mais aussi dans la gestion des risques sur le moyen et long termes. Dans cette modification du rapport à l'avenir et au contexte de l'action, développer une capacité prospective et y intégrer la globalité du réel en sortant d'une vision fragmentée devient essentiel. Le développement d'une décision stratégique capable, chemin faisant, l'adaptation de l'action au contexte à court et moyen termes prennent une place prédominante. Il s'agit là de chercher à développer l'actualisation continue des connaissances pour conduire l'action in situ, par la prise en compte des besoins et questions émergentes.

Dans un environnement concurrentiel global, complexe, incertain et précaire, les conditions de la prise de décision territoriale ont donc fondamentalement changé. La vitesse d'accès à une information pertinente, ainsi que son partage et sa diffusion sont devenus déterminants pour permettre aux territoires de prévenir, réagir et s'adapter, et pour apporter confiance, sécurité et stabilité dans les échanges locaux (BERNASCONI, DIBIAGGIO et FERRARY 2004). Les réseaux sociaux et les communautés de pratiques constituent des ressources territoriales essentielles pour activer et coordonner divers pôles de compétences pour la production et la diffusion des informations à divers degrés de proximité. La question de la proximité est ici un des éléments de la construction de la connaissance<sup>20</sup>, par interactions entre acteurs qui permettent une recombinaison des connaissances (ABOUTAÏB, 2006).

#### **4.4. De nombreuses questions à surmonter**

Au-delà de la mise en place d'un dispositif de dialogue entre Universités et Territoires, la question de la coopération entre ces deux ensembles appelle une réflexion plus large au niveau macro sur l'institutionnalisation de la démarche. Faire travailler conjointement universitaires et acteurs territoriaux n'est pas en soi une innovation ; c'est son inscription dans un temps long, un processus inscrit dans le temps de l'apprentissage, du développement des choix et des évolutions de l'action qui le devient.

Cette approche et ce type d'initiatives ne sont pas suffisamment intégrés dans l'institution universitaire, obligeant à des pratiques en marge, non reconnues, ni légitimées. Cette situation a plusieurs conséquences sur les possibilités d'exploration et de développement des dispositifs de dialogue visés. Par manque d'institutionnalisation de la question, des points essentiels ne peuvent en effet être traités. On peut citer notamment :

- le travail sur le rôle de l'enseignant-chercheur dans ses pratiques d'accompagnement du processus de production de la connaissance, différemment de celles de transmission,
- la question de l'adaptation des formations à l'individualisation des parcours et des personnalités, c'est-à-dire à des esprits très divers confrontés à de nombreux problèmes et questions qui leur sont propres ; cette question pose elle-même celle du profil des enseignants,
- la prise en compte de la question de la reconnaissance du savoir non formel et informel, et de la place de l'échec comme facteur de construction du savoir,
- l'institutionnalisation d'une combinaison entre temps de la recherche, temps du territoire et temps du politique, qui répondent tous les trois à des logiques complémentaires, mais différentes,
- l'exploration de l'intérêt et de la place de la capitalisation, ainsi que de ses formes...

**L'institutionnalisation de la démarche nécessite donc la modification des invariants globaux du système. A défaut, il restera difficile d'ouvrir les cercles scientifiques sur la question de la collaboration entre les universités et les territoires et, plus largement, sur celle de la collaboration entre « Université » et « Société » dans la perspective du développement de l'utilité sociale, voire de la responsabilité sociétale, de l'Université.**

<sup>19</sup> Comme le montre la notion et l'organisation des pôles de compétitivité.

<sup>20</sup> Contrairement à l'information qui s'inscrit dans une logique de flux, la connaissance s'inscrit dans un processus dynamique.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABOUTAÏB Y., 2006, *Connaissances, dynamique territoriale et spécification des ressources*. 5<sup>ème</sup> journées de la proximité, Bordeaux
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (éd.), 2006, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, Les Presses, " Sciences sociales "
- BARTHE L., 2008, "Le développement territorial dans les espaces ruraux, nouveau défi des politiques publiques", In COMPAGNONE C., AURICOSTE C., LEMERY B., *Conseil et développement en agriculture : quelles nouvelles pratiques ?*, Quae/Educagri
- BERNASCONI M., DIBIAGGO L., FERRARY M. (2004), "Silicon valley et Sophia Antipolis : les enseignements d'une étude comparative de clusters de hautes technologies", In Rousseau, M., 2004, *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, Economica
- BERTING J., 2009, "Identités collectives et images de l'Autre : les pièges de la pensée collectiviste", In OLLIVIER B., BERTING J., WOLTON D., ORTIZ R., 2009, *Les identités collectives à l'heure de la mondialisation*, Les essentiels d'Hermès, CNRS Éditions.
- BODIN G., BONIN P., 2009, "Faire territoire", Éditions Recherches
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1987, *Les économies de la grandeur*, PUF
- CANCLINI G., 1995, *Culturas híbridadas. Estrategias para entrar y Salir de la modernidad*, Mexico Grijalbo, 1990,
- CHEVALIER B., 1999, *Planification par projet et organisation des territoires*, L'Harmattan
- CLOT Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF
- COLLETIS Gabriel, PECQUEUR B., 2005, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Revue Economie et Institution*, N° 6-7, 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> semestres
- CROZIER M., 1992, *L'acteur et le système*, Le seuil, coll. Points
- GIDDENS A., 2000, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan
- GINZBURG C., 1980, "Signes, traces, pistes – Racines d'un paradigme de l'indice", *Le Débat*, n° 6, 1980
- GUIHENEUF P-Y., F. CAUCHOIX, P. BARRET, P. CAYRE, 2006, *La formation au dialogue territorial : quelques clés issues d'une réflexion collective*, Dijon, Educagri éditions
- HABERMAS J., 1986, *Morale et communication*, Flammarion
- HABERMAS J 1999 ; *Morale et communication*, Manchecourt, Flammarion, Coll. Champs, 1986
- HARTMUNT R., 2003, *Accélération, une critique sociale du temps*, La Découverte, coll. Théorie critique,
- KOLB D., 1976, *The learning-style inventory: technical manual*, Boston, Mass., McBer and Company
- KOLB, D., 1985, *Experiential learning - experience as the source of learning and development*, Englewoods Cliff, Prentice-Hall
- LE BOTERF G., 2003, *Ingénierie des compétences collectives*, Éditions d'Organisation
- LE GALES P., 1999, *Les réseaux de politique publique*, L'Harmattan
- LE MOIGNE. J.L., 1995, *Les épistémologies constructivistes*, PUF, coll. Que sais-je ?
- MARTIN-BARBERO J., 2002, *Des médias aux médiations : communication, culture et hégémonie*, CNRS Éditions
- MIÈGE B., 2005, *La pensée communicationnelle*, 2e ed. PUG
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B, 2004, *Économie de proximités*, Lavoisier
- PERRET B., 2003, *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer
- SEN A., 2000, *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*. Mayenne, Odile Jacob,
- SOULET M-H. 2011, " Changer sa vie : une question sociologique ", In *Les Grands Dossiers des Sciences humaines* n° 23, Juin-Juillet-Aout
- THÉVENOT et BOLTANSKI, 1987, *Les économies de grandeur*, PUF
- THOENIG J-C., MICHAUD C., 2001, *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Village Mondial
- THOENIG J-C., MICHAUD C., 2009, *L'organisation et ses langages : interpréter pour agir*, Presses de l'Université de Laval
- TISSERON S., 2010, *L'empathie au cœur du jeu social*, Albin Michel
- TOURAINÉ A., 1997, *Pouvons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Fayard
- VIVERET P., 2006, Qualité démocratique et construction des désaccords, In *Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat*. S/dir. A. Caillé, La Découverte

POUR EN SAVOIR PLUS



À consulter également :

[www.indl.fr](http://www.indl.fr)

[www.indl.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=101](http://www.indl.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=101)

our et  
ur le  
éveloppement  
égional

# Symposium

Clermont-Ferrand France

19-20-21 Juin

# 2012

Les chemins du développement territorial

