



**RC 12**

**REGARDS CROISÉS**

PROFESSIONS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

**MÉTIERS**

**EN ÉMERGENCE**

AVRIL 2018

## ÉDITO

### 1 *Un cadre professionnel inédit*

---

## QUATRE VOIX

### 2 *Figures libres*

Avec Blandine Berchoux, chargée de projet de la Commoderie à l'association Valhorizon

Carine Bignon, chargée des financements et des politiques contractuelles à Annemasse Agglo

Claudine Martinez, chargée de mission Planification urbaine à la communauté d'agglomération Loire-Forez

Carole Thourigny, directrice de 8 Fablab

---

## EXPERTS EN COIN

### 8 *Où en est le développement local ?*

Avec Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle et Pierre-Antoine Landel, chercheurs

### 10 *Wallonie : former pour mieux accompagner*

Avec Xavier Delmon, coordinateur du Réseau wallon de développement rural (RwDR).

---

## L'ÉCHO DE CAP RURAL

### 12 *Métiers mixtes, métiers d'avenir ?*

---

## RESSOURCES

### 14 *Les enjeux de l'emploi cadre*

### 15 *Bibliographie*

## Un cadre professionnel inédit

---

De nouveaux métiers apparaissent depuis quelque temps dans le champ du développement local. Le phénomène est discret, puisque les intitulés de ces postes font, la plupart du temps, référence à des fonctions techniques (planification territoriale, énergie, etc.), de gestion (ingénierie financière, politiques contractuelles, etc.) ou de responsable de structure associative ou entrepreneuriale impliquée d'une manière ou d'une autre dans la vie des territoires.

Ces fonctions sont à l'origine des postes en question. Elles en sont la raison d'être. Mais elles n'excluent pas une démarche de développement local, qui peut prendre la forme d'une recherche de transversalité, d'une mise en lien des acteurs ou d'un soutien à l'émergence de projets. Il ne s'agit pas à proprement parler d'emploi d'agent de développement. Les personnes qui occupent ces postes n'en ont d'ailleurs pas forcément le profil, ni la formation. Elles sont par contre animées par la volonté de ne pas réduire leur métier à un aspect purement opérationnel. Comme si le développement local s'immisçait là où l'on ne l'attendait pas...

Le contexte actuel est propice à cette mixité de missions au sein d'un même poste. Depuis la loi NOTRe, les intercommunalités consacrent toute leur énergie à se réorganiser pour faire face à leurs nouvelles compétences. Mais si leurs métiers ont tendance à se spécialiser, elles doivent aussi intégrer de nouveaux enjeux, liés par exemple à l'élargissement des périmètres d'intervention (nouvelle carte intercommunale, problématiques interterritoriales, périurbain, etc.) et

aux pratiques émergentes dans la société civile (économie sociale et solidaire, entrepreneuriat, travail collaboratif, etc.). Autant de préoccupations à prendre en compte, pour lesquelles le savoir-faire spécifique du développement local a toute sa place.

Les conciergeries de territoire, le coworking et les fablabs représentent par ailleurs un autre versant de cette évolution. En étant elles-mêmes pourvoyeuses de métiers intégrant une approche de développement local, ces initiatives privées offrent des possibilités d'emplois qui, hier, n'existaient pas. D'autres opportunités vont sans doute survenir ces prochaines années, par exemple autour des outils numériques et de l'*open data*.

Ce numéro de *Regards croisés* témoigne de la difficulté de bien cerner ce qu'est aujourd'hui le développement local. Cette démarche est toujours présente dans les territoires. Mais les mutations que nous connaissons font qu'elle n'apparaît plus comme le fait constitutif d'un nombre croissant de postes, dans les collectivités territoriales comme dans les structures associatives ou privées. Les professionnels du développement sont donc confrontés à des conditions d'emploi inédites. Celles-ci exigent de leur part une réelle capacité de veille et d'adaptation, afin de valoriser des compétences toujours recherchées.

L'équipe de Cap Rural

## Figures libres

Ces quatre professionnelles occupent des fonctions qui intègrent une part plus ou moins importante de développement local. Mais celui-ci ne s'aborde pas de la même manière selon que l'on travaille dans une structure entrepreneuriale ou dans une collectivité locale. Volonté d'ancrer son action dans le territoire ou compétence qui vient enrichir une mission principale plus technique : ces exemples montrent que, sous des figures parfois inattendues, le développement local est une préoccupation toujours présente.

## Parcours

**B. Berchoux** : J'ai commencé ma carrière professionnelle par le marketing produit pour de grands groupes. Assez rapidement, je me suis interrogée sur le sens de ce que je faisais et j'ai eu envie de créer ma propre activité autour des circuits courts. C'est quelque chose qui m'a toujours intéressée, car je suis issue d'une famille d'agriculteurs. Je n'ai pas pu mener ce projet jusqu'au bout et, après avoir effectué un bilan de compétences, j'ai réalisé que je voulais absolument travailler dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. J'ai alors répondu à une offre d'emploi pour un poste de communication à ValhORIZON

qui, finalement, m'a proposé de porter un projet de conciergerie de territoire. À cette époque, en 2015, on ne parlait pas encore de la Commoderie.

Ma formation n'était pas spécialement orientée vers le développement local. Mais, durant mes années d'études, j'ai fait partie d'une association qui intervenait sur la problématique du chômage et de la création de son propre emploi. J'ai également suivi mon dernier semestre d'études en Inde, dans une école de management qui s'intéressait beaucoup au développement rural.

**C. Bignon** : Lorsque j'ai terminé mes études, en 2003, j'ai enchaîné pendant plusieurs années des postes de chargée de mission dans des communautés de communes de l'Yonne et du Doubs, puis dans un syndicat mixte d'aménagement de Haute-Savoie. J'ai ainsi eu l'occasion de travailler sur de nombreuses thématiques : le tourisme, le développement

économique, la culture, la jeunesse, etc. Ces différents postes étaient orientés « développement local » et j'étais d'ailleurs plus destinée à travailler en milieu rural. Mon arrivée à Annesmasse Agglo, en 2013, correspondait à une envie d'évoluer dans mon activité.

**C. Martinez** : À la fin de mes études, j'ai commencé à travailler au sein d'une commune pour la politique de la ville. J'intervenais auprès des habitants d'un quartier pour comprendre pourquoi ils n'investissaient pas un parc public qui venait d'être réaménagé. Cette première expérience m'a été très utile, car elle m'a aidée à penser mon travail de manière partagée avec

l'ensemble des acteurs, et pas uniquement avec les élus et les techniciens. J'ai eu ensuite l'opportunité de prendre un poste au sein de la communauté d'agglomération, d'abord sur l'instruction des permis de construire, puis, en 2015, sur la planification urbaine. Cette évolution correspond davantage à mes compétences.

**C. Thourigny** : J'ai eu un parcours très hétéroclite. J'ai commencé à travailler dans un parc naturel régional, où je m'occupais d'agriculture, avant d'intervenir pendant une dizaine d'années dans la culture en tant qu'animatrice ou chargée de projet, selon les missions. Puis, j'ai été directrice d'une communauté de communes. J'ai également été maire d'une petite commune et animatrice d'un projet de centrale villageoise photovoltaïque.

Il y avait une dimension développement local dans la plupart de ces missions. Quels que soient les projets, il fallait en effet dynamiser un territoire et activer de nouvelles rencontres pour créer du lien et de l'activité. Au cours de mes études, j'avais déjà été marquée par les notions d'intérêt général et de sens commun. La découverte du milieu rural, où l'on perçoit vraiment que tout est lié, a été une révélation qui m'a renforcée dans cette attitude.

<b>Blandine Berchoux</b> (29 ans) Master de management	<b>CHARGÉE DE PROJET DE LA COMMODERIE</b> ASSOCIATION VALHORIZON - Trévoux (Ain)
<b>Carine Bignon</b> (38 ans) Ingénieur maître en aménagement du territoire	<b>CHARGÉE DES FINANCEMENTS ET DES POLITIQUES CONTRACTUELLES</b> ANNEMASSE AGGLO - Annemasse (Haute-Savoie)
<b>Claudine Martinez</b> (25 ans) Master 2 Ingénierie de projets, action communautaire et territoire	<b>CHARGÉE DE MISSION PLANIFICATION URBAINE</b> COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION LOIRE-FOREZ Montbrison (Loire)
<b>Carole Thourigny</b> (46 ans) Master 2 Administration publique	<b>DIRECTRICE</b> , 8 FABLAB - Crest (Drôme)

## Poste et missions

**B. Berchoux** : Valhorizon est une association de développement local dont le rôle est de monter des entreprises sociales dans le Val de Saône, afin d'améliorer les conditions de vie et les services aux habitants. Nous avons des crèches, des centres sociaux, des chantiers d'insertion, une épicerie solidaire, etc. La conciergerie de territoire a pour objectif de recréer du lien social, tout en aidant les artisans et les commerçants de proximité à se développer. Nous sommes en effet dans une zone de villages dortoirs où les habitants ne se connaissent pas et

consomment peu localement. L'enjeu est aussi de ramener la consommation sur le territoire.

Je joue le rôle de « passeur » entre un grand nombre de métiers. Nous nous interrogeons d'ailleurs beaucoup sur ce métier de « concierge » de territoire, car chaque conciergerie a sa propre façon de le concevoir. Cela devrait nous permettre de mieux aider les différents métiers qui gravitent autour de nous, et que l'on redécouvre parfois, comme les vendeurs à domicile.

**C. Bignon** : J'ai deux missions, dont la principale occupe 60 à 70 % de mon temps : l'articulation de la stratégie de développement de l'agglomération avec les politiques contractuelles des différents partenaires institutionnels et financiers. Cela consiste surtout à assurer le suivi et le pilotage des dispositifs de financement. Nous sommes au cœur d'un projet de développement mené par le Grand Genève et, dans ce cadre, nous travaillons également avec nos collègues suisses.

L'autre partie de mon poste est d'assurer la coordination des différents services de l'agglomération avec le pôle métropolitain du Genevois français, en lien avec les politiques transfrontalières. C'est un volet transversal qui est fortement lié au premier point, car les projets que nous développons, et pour lesquels nous allons chercher des financements, doivent forcément s'inscrire dans une stratégie d'aménagement plus large.

**C. Martinez** : Ma mission comprend deux volets. J'accompagne les communes dans leur plan local d'urbanisme (PLU) et, en même temps, je travaille sur l'élaboration du plan local d'urbanisme intercommunal (PLUI), qui concerne 45 communes de l'agglomération. Ma fiche de poste décrit des missions très techniques et urbanistiques, que je ne maîtrisais pas spéciale-

ment au départ. Pourtant, mon profil « développement local » et ma capacité de raisonner à l'échelle communautaire ont été déterminants lors de mon recrutement. C'est l'une des difficultés que l'on rencontre lorsque l'on sort d'une formation en développement local : les postes n'affichent pas forcément cette dimension dans leur intitulé.

**C. Thourigny** : Je suis gérante du 8 Fablab depuis sa création. Mes missions ont beaucoup évolué en fonction des demandes et de l'obligation de faire « rentrer de l'argent », car nous sommes passés de deux à six salariés. Je n'avais pas mesuré le fait que je devenais chef d'entreprise, avec la

nécessité d'avoir à gérer les ressources humaines. Même si je m'occupe de la partie administrative, je travaille également sur les partenariats, le lancement des nouveaux projets, etc. Nous sommes tous un peu des moutons à cinq pattes !

## Origine

**B. Berchoux** : L'idée de la conciergerie est née entre les membres du pôle territorial de coopération économique (PTCE) Domb'Innov, dans le cadre de la démarche IMPL (Institut de management des pratiques locales) menée avec l'ARADEL\*. Certaines mairies avaient déjà manifesté de l'intérêt pour un tel projet, mais, étant donné sa complexité et son caractère innovant, elles se sont dit qu'il fallait un véritable chef de projet pour le mettre en œuvre.

**C. Bignon** : Le poste que j'occupe a été créé deux ans avant mon arrivée. L'agglomération avait alors candidaté à un appel à projets européen lié à la politique de la ville. Il fallait coordonner les maîtres d'ouvrage des différentes opérations, rendre compte aux financeurs de l'évolution des projets, suivre les conventions de financement, etc.

Ce poste a donc été créé pour faire face à un besoin ponctuel,

**C. Martinez** : La prise de la compétence urbanisme par l'agglomération en 2015, alors que ce n'était pas obligatoire, correspondait à la volonté des élus d'avoir une vision plus globale de l'aménagement du territoire. Il y avait déjà un chargé

**C. Thourigny** : Tout est parti d'un appel à projets lancé en 2013 au niveau national. Nous étions quatre membres fondateurs, avec des motivations totalement différentes. Si j'étais intéressée par l'idée de redynamiser le territoire en créant un lieu innovant et ouvert à tous, les trois autres membres cherchaient plutôt à renforcer leur activité professionnelle ou à développer la place du numérique dans le département.

Lorsque nous avons organisé une réunion publique pour informer les habitants, plus de 60 personnes sont venues

Pendant les six premiers mois, j'ai fait une étude de faisabilité, puis j'ai testé moi-même l'activité en étant « concierge » plusieurs fois par semaine, avant de m'engager véritablement dans la mise en œuvre de la Commoderie. J'ai procédé comme un entrepreneur pour chercher des fonds et trouver un modèle économique. Au même moment, j'ai également repris le management de l'épicerie solidaire que Valhorizon avait déjà créée, car il existe de fortes connivences entre les deux activités

mais il s'est structuré au fil du temps pour répondre aux exigences des partenaires financiers, d'autant que d'autres projets étaient lancés et reposaient sur des subventions importantes. La dynamique de notre territoire est telle que de nombreux projets voient le jour et qu'une méthode de travail devait nécessairement s'instaurer pour rechercher les cofinancements potentiels. L'idée était donc de professionnaliser et de crédibiliser l'action de l'agglomération dans ce domaine.

de mission qui accompagnait les communes dans la gestion de leur PLU, mais les PLUI étant très récents, nous avions très peu de recul sur ces dispositifs. Le service s'est donc étoffé à cette occasion.

et ont souhaité participer à l'aventure ! Nous avons alors monté une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) avec 63 sociétaires, chacun avec ses réseaux, ce qui a permis de faire décoller l'activité. Le fablab a été créé en 2014, mais la croissante a surtout été forte à partir de la fin de l'année 2015.

Aujourd'hui, nous avons 72 sociétaires et près de 500 usagers utilisent le fablab, notre espace de coworking ou nos salles de formation et de réunion. La moitié est constituée de professionnels et l'autre moitié par le grand public.

## Part de développement local

**B. Berchoux** : Tout ce que nous faisons, nous le faisons pour le territoire. Nous avons appelé notre concept la Commoderie, parce que c'est un peu comme si on rangeait le territoire dans

**C. Bignon** : Désormais, n'étant plus en lien direct avec les projets, je vis le développement local « par procuration ». Je soutiens mes collègues en leur apportant des financements qui vont ensuite permettre la mise en place d'actions

des tiroirs... Nous essayons de mettre en réseau l'ensemble des acteurs – les entreprises, les mairies, les commerçants, etc. – en travaillant sur l'insertion et la relocalisation de l'économie.

favorisant le développement local. Pourtant, lors de mon recrutement, mon parcours professionnel de chef de projet a plu à mes interlocuteurs. Un autre candidat était contrôleur de gestion et on peut imaginer qu'il avait le profil recherché.

Mais mon expérience de terrain a fait la différence : je savais quels étaient les besoins et les problèmes auxquels j'allais

**C. Martinez** : Même si le PLUI est une « grosse machine » réglementaire, il comporte une part importante de développement local dans la mesure où nous travaillons en synergie avec tous les acteurs du territoire. Nous devons les identifier, les écouter

**C. Thourigny** : Le fablab a un impact en matière de développement local à plusieurs niveaux. Le premier est que nous accueillons chaque jour, en plein centre de Crest, entre 30 et 40 personnes, salariés et usagers. Pour les restaurants et les commerces, ce n'est pas anodin.

Ensuite, nous aidons les professionnels du territoire, surtout les petits artisans, à prendre le virage du numérique. Il s'agit de leur permettre de se développer et d'être plus innovants. Nous venons d'acquérir une imprimante 3D céramique. Ce projet a été préparé en amont avec des potiers, des artistes, des industriels, etc. L'idée est de voir comment une telle machine peut renouveler l'offre de céramique sur des terri-

être confrontée au quotidien. Ne pas être uniquement dans le contrôle financier s'est avéré une vraie chance pour ce poste.

ter et intégrer leurs remarques, sans pour autant nous éloigner de nos projets. Il s'agit de les amener à penser ensemble, sans imposer de règles très strictes immédiatement.

toires qui possèdent une forte tradition de poterie, aujourd'hui en déclin. L'objectif est que les potiers viennent se former à cette nouvelle technologie, qu'ils l'utilisent pour créer des objets avec un design plus contemporain. Ils peuvent ainsi développer leur créativité, rencontrer d'autres professionnels, faire évoluer leurs pratiques, etc.

Enfin, nous avons des témoignages frappants de personnes qui ne seraient jamais venues dans le territoire sans notre présence. Il s'agit souvent de jeunes urbains qui cherchent à se « mettre au vert » et qui créent des petites *start-up* très dynamiques. Il y a un réel potentiel d'emplois et de développement de ces entreprises.

## Contexte institutionnel

**B. Berchoux** : Je ne suis pas experte dans ce domaine, mais, depuis que les communautés de communes se sont restructurées, nous avons perdu le lien avec elles. Nous ne savons plus quelles sont leurs compétences, ni qui sont nos interlocuteurs. La suppression du CDDRA\* nous a également fait perdre notre

contact à ce niveau. De nouvelles personnes reprennent les dossiers au fur et à mesure. Nous devons donc nous présenter de nouveau et réexpliquer les choses, ce qui demande beaucoup de temps.

**C. Bignon** : L'argent public se raréfiant, les partenaires financiers s'orientent de plus en plus vers les appels à projets. Ils savent que les projets qu'ils soutiennent vont être rapidement

mis en œuvre. Il est donc nécessaire d'exercer une veille et de passer du temps à chercher des financements.

**C. Martinez** : La modification du Code de l'urbanisme fait que l'urbanisme est désormais abordé en termes de projets. On nous demande d'avoir une vision globale du territoire, mais également de définir des orientations d'aménagement et de

programmation, ce qui nous oblige à travailler dès le départ sur les questions d'habitat, d'économie, de mixité sociale, etc. C'est un domaine où les métiers ont changé et où de nouvelles compétences sont nécessaires.

**C. Thourigny** : La loi NOTRe a radicalement changé notre vie ! Les deux premières années, nous avons bénéficié d'un financement très confortable, car le fablab a été lauréat de l'appel à projets. Mais, passé ce délai, le seul partenaire financier que nous avons trouvé est le Département de la Drôme. Or, depuis que la loi NOTRe a transféré la compétence économie aux intercommunalités, nous n'avons plus de financeur... Couplé

avec la disparition des contrats aidés — nous en avons 3 sur les 6 postes salariés, dont un qui devait être consolidé en 2018 —, cela nous met en péril. Malgré la jolie progression de notre activité, nous n'aurons donc plus de subvention, ni d'emploi aidé en 2018. Nous avons des pistes et des espoirs, mais le plus difficile est de faire face à des règles du jeu qui changent tout le temps.

## Compétences et savoir-faire

**B. Berchoux** : Il faut beaucoup de flexibilité, car il faut savoir un peu tout faire... J'ai dû appréhender un cadre de travail que je ne connaissais pas vraiment : l'économie sociale et solidaire, l'insertion, le développement local, les demandes de subventions, l'organisation territoriale, etc. J'ai appris sur le tas, tout

en amenant des savoir-faire plus techniques liés à ma formation initiale : la stratégie financière, les ressources humaines, la logistique, etc. Nous avons également fait beaucoup de communication et créé un vrai concept marketing autour de la Commoderie.

**C. Bignon** : La rigueur est indispensable, parce qu'on est obligé de répondre à des questions précises des partenaires financiers et de respecter un certain nombre d'échéances. Qui dit « échéances » dit aussi « planification ». Comme mon poste est transversal, je dois également planifier le travail que j'ai à faire avec les uns et les autres. Il est nécessaire

d'être diplomate, car les exigences des financeurs nous conduisent parfois à demander des comptes à des chefs de projets avec lesquels nous n'avons pas de relations hiérarchiques. Même si je n'ai jamais eu de problème, ce n'est pas toujours évident...

**C. Martinez** : Je pense qu'il faut être capable de travailler avec les élus et, surtout, de créer du lien entre les acteurs à l'échelle intercommunale. Il s'agit d'apporter ce recul et ce regard « au-dessus » du niveau communal, sans pour autant se détacher de la réalité territoriale sur laquelle les élus ont une véritable expertise.

l'aménagement du territoire, comme les transports, l'économie, l'environnement, etc. L'urbanisme ne se réduit pas à la seule question de la constructibilité. J'ai suivi une formation sur le caractère opérationnel d'un document d'urbanisme : lorsque nous disons par exemple qu'il faut de la mixité sociale sur une parcelle, comment les acteurs travaillent-ils ensuite pour la mettre en place ?

Il faut également saisir l'importance des enjeux qui concernent

**C. Thourigny** : Il faut savoir faire plusieurs choses en même temps, être patient et avoir un bon rapport social, puisque nos usagers sont tous très différents les uns des autres. Nous passons d'un collégien ou d'un groupe d'enfants au gérant d'une multinationale, à l'artisan, à l'agriculteur ou à la mère de famille... Il faut jongler, imaginer des projets et adapter son

discours. Tous les jours, je fais quelque chose de nouveau ou je découvre un champ d'activité. C'est passionnant, mais cela peut parfois être usant... Les qualités de chef d'entreprise sont aussi très importantes pour la gestion des ressources humaines et de la comptabilité.

## Avenir des postes mixtes

**B. Berchoux** : Beaucoup de personnes travaillent sur les conciergeries de territoire. Nous sommes de plus en plus nombreux à nous intéresser aux questions d'éthique, d'innovation sociale ou de circuits courts de façon entrepreneuriale. Les jeunes qui, après une école de commerce, se lancent dans ce

domaine se rendent compte qu'il est important de travailler sur le local et que, finalement, beaucoup de projets peuvent émerger en liant l'économie aux préoccupations territoriales.

**C. Bignon** : De plus en plus de structures se dotent de postes équivalents au mien, car elles doivent se spécialiser sur la recherche de financements. Même dans les petites communautés de communes rurales, les collègues se forment

pour répondre aux appels à projets, assurer le suivi des financements, etc. Je reçois un nombre croissant d'appels de collectivités qui veulent créer ce type de poste et qui me demandent comment je fonctionne au quotidien.

**C. Martinez :** Il me semble que ces postes vont se développer, car ils apportent une réelle plus-value. Les collectivités font surtout appel à des bureaux d'études techniques et elles ont besoin de personnes pour faire le lien entre ces compétences

et les politiques publiques. Il s'agit d'amener à penser avec d'autres acteurs et je pense que l'on fait du développement local sans s'en rendre compte, sans même mettre le mot dessus. On ne pourra pas s'en passer.

**C. Thourigny :** Je ne sais pas si des postes comme le mien vont se développer dans l'avenir. En revanche, il me paraît évident que de nouveaux métiers s'inventent tous les jours.

Nous le voyons au 8 Fablab : nous allons vers des métiers plus diversifiés, plus mixtes, plus transversaux.

## Risque ou opportunité pour le développement local ?

**B. Berchoux :** Je n'ai pas beaucoup de recul sur le développement local, mais je crois que c'est une bonne chose de passer par un système entrepreneurial ou de *start-up*. Cela permet de créer tout de suite des choses très concrètes. L'action est

importante. Il y a aussi le fait que la subvention est une chose qui s'évapore... Il faut donc essayer de mettre en place des services et de l'utilité sociale de façon différente, en se référant à l'initiative privée.

**C. Bignon :** Cela peut-être un risque, dans le sens où l'on n'est plus au cœur du projet lui-même. Une de mes collègues a, pendant presque un an, mis de côté son travail de développement local pour répondre à quatre appels à projets et monter des dossiers de financements. Elle y a passé beaucoup de temps en amont, mais aussi après, dans le suivi administratif. Personnellement, c'est le travail que je fais au quotidien,

mais je sens qu'elle se demande pourquoi il faut être aussi exigeant... C'est du temps qu'elle ne passe pas sur la mise en œuvre concrète des actions. Néanmoins, c'est aussi l'occasion d'étoffer son expertise avec quelque chose de plus plus recherché. À mon avis, cela peut être très utile pour la suite de sa carrière.

**C. Martinez :** Lorsque le service est bien dimensionné et que l'on nous donne les moyens de travailler, il est possible d'avoir cette démarche de développement local. Mais s'il n'y a pas d'agent de développement dans la structure, le risque est d'en

rester à une approche réglementaire et très technique, plus par manque de temps et de moyens que par manque d'envie.

**C. Thourigny :** Je pense que c'est une opportunité, à condition de laisser ces nouveaux modèles se développer et de les accompagner pour que cela se fasse dans de bonnes conditions. Essayer de sortir des carcans et des règlements qui, tous

les six mois, reviennent sur ce qui avait été décidé auparavant est un combat de tous les jours. Mais le mouvement est en route et on ne pourra pas tout contrôler !

### Date des interviews

Blandine Berchoux : 20/11/17 — Carine Bignon : 20/11/17 — Claudine Martinez : 02/12/17 — Carole Thourigny : 16/11/17

ARADEL : Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique local.

CDDRA : Contrat de développement durable Rhône-Alpes.

### Où en est le développement local ?

Le développement local se cherche. Entre les tentatives pour maintenir cette démarche au sein de collectivités locales en cours de réorganisation et l'émergence des nouveaux modes d'action que l'on observe dans la société civile (de type fablab, conciergerie de territoire, etc.), le contexte actuel soulève de nombreuses questions. Les réflexions de **Claude Janin**, **Éric Grasset**, **Dany Lapostolle** et **Pierre-Antoine Landel**, chercheurs.

#### Mixité et renouvellement des pratiques

**Pierre-Antoine Landel** : Je souhaite d'abord proposer une meilleure définition d'un poste mixte. Il me semble que l'on peut distinguer trois types de mixité : celle des employeurs, par exemple entre une intercommunalité et un pôle métropolitain, celle des emplois, où l'on peut être en même temps concierge de territoire et responsable d'une épicerie solidaire, et celle des missions, qui peuvent s'étendre de l'encadrement jusqu'au développement. Mais cette mixité n'est pas nouvelle. Les métiers du développement local ont toujours été du « fait tout ».

**Dany Lapostolle** : Je suis d'accord, on utilise des mots nouveaux pour décrire une réalité relativement ancienne dans le développement local. Ensuite, on ne peut pas dissocier ce qu'on fait et le cadre institutionnel dans lequel on le fait. L'évolution du contexte – ruptures dans les proximités organisationnelles et institutionnelles, nécessité de chercher d'autres sources de financement, etc. – redéfinit le monde des pratiques, plus que celui des métiers. Les gens sont obligés de s'adapter constamment, mais pour quelle finalité ?

**Éric Grasset** : Les acteurs de terrain s'adaptent, mais les institutions aussi vont s'adapter. Il faut être optimiste et se dire que les choses sont en évolution. Dans vingt ans, les métiers de concierge de territoire seront peut-être très classiques. C'est pour cela que nous devons former des jeunes gens capables de bouger dans leurs futurs métiers.

**Claude Janin** : Je partage le point de vue que la mixité des missions n'est pas nouvelle. Mais ces quatre exemples sont encourageants parce qu'ils montrent des personnes qui s'interrogent sur leur rapport au développement local, sur leur place dans le territoire, alors qu'au départ leur mission ne porte pas forcément sur cet aspect. On pouvait penser qu'on allait vers un développement local très procédurier, formaté, mais on s'aperçoit que la nécessité de créer du lien entre les acteurs reste importante.

#### Transition et bricolage

**P.-A. L.** : Nous sommes en pleine transition d'un système qui est connu vers un autre système qu'on ne connaît pas,

ce qui implique une forte incertitude au niveau des emplois. La nouveauté est quelque chose de délicat à aborder. Elle réside dans la nature du service, mais aussi dans la façon dont ce service est assuré. Je crois que ce qui change fondamentalement, c'est cette hybridation entre des métiers techniques et des métiers d'animation, entre des statuts publics et privés, etc. On passe du métier de l'ingénieur à celui de l'ingéniosité.

**É. G.** : Pour moi, la transition est permanente. Il peut y avoir des moments d'accélération, mais nous devons faire attention, en tant qu'enseignant-chercheur, à ne pas croire que tout était stable avant...

**P.-A. L.** : Certaines transitions sont nouvelles, comme la transition écologique, énergétique, etc. Dans ce cas, une approche de développement local peut apporter sa capacité d'intervenir de façon transversale, mobilisatrice pour des acteurs différenciés, mais surtout elle peut agir dans le domaine de la construction de connaissances nouvelles. Quand on dit « donner du sens », c'est aussi apporter des savoirs construits dans l'action, face à des problèmes nouveaux auxquels on est confronté.

**D. L.** : Comment planifier une période de transition ? Le changement provient peut-être du fait que l'on est désormais plus dans l'ère du « bricoleur » que dans celle de l'« ingénieur », ce qui n'a rien de péjoratif. Il faut redonner sa part au « bricolage », même si, au niveau de l'État, la logique est de rationaliser l'action sans tenir compte des pratiques du quotidien.

**C. J.** : On retrouve cette notion de bricolage dans les exemples du fablab et de la conciergerie, mais ce n'est pas le cas pour les deux personnes qui travaillent en collectivité. Cela veut dire que l'on peut s'ouvrir au développement local à partir de métiers de « bricoleur » comme de gestionnaire.

#### Le développement local à l'ère du « faire »

**D. L.** : Avec la loi NOTRe et l'arrêt des CDDRA, le cadre institutionnel qui permettait de mettre en relation des personnes a changé. Mais les besoins sociaux et économiques, ainsi que les initiatives individuelles ou collectives, continuent d'exister.

Les gens se prennent par la main et, en fonction de leurs projets, vont taper à telle ou telle porte. C'est la logique du « faire » qui s'impose. Les agents de développement ne sont plus là pour faire émerger les besoins et les projets. Ils doivent redéfinir leur action et leurs pratiques pour prendre en compte cette évolution.

**C. J.** : Ce qui me gêne dans cette tendance au pragmatisme, c'est que les métiers de l'accompagnement et de l'élaboration des politiques territoriales s'effacent de plus en plus. Qui a la vision d'ensemble ? Où se définit la politique territoriale ? Comment se fait la cohérence entre les projets ?

**P.-A. L.** : Deux choses sont à souligner. Face à la crise de la démocratie, les citoyens recréent des espaces de délibération — le fablab en est un — hors des collectivités publiques. Il y a également la question des relations entre les territoires. On voit apparaître des espaces de transactions et d'échanges, par exemple autour de l'énergie et de l'alimentation, avec de nouveaux opérateurs de l'interterritorialité. Ces deux champs révèlent de nouvelles pratiques d'expérimentation, d'improvisation, qui assument le bricolage et le risque d'échec. Ils montrent que le développement local se poursuit sous des formes et des statuts hybrides, qui fonctionnent en réseau et produisent des connaissances.

**D. L.** : On ajoute une dimension territoriale à des outils qui ne sont pas au départ forcément dédiés au territoire, comme les fablabs ou les coopératives. Un fablab peut d'ailleurs être considéré comme une action de développement local, pas seulement parce qu'il fait vivre les commerces d'un village, mais aussi parce qu'il crée la liberté de choisir la vie que l'on veut vivre sur un territoire donné.

**É. G.** : Les gens ont toujours cherché des lieux pour se rassembler. Actuellement, il s'agit des fablabs et des jardins partagés. Même s'il faut essayer de comprendre ces lieux, il ne faut pas les surinterpréter.

### Quelles opportunités demain ?

**C. J.** : Avoir une formation de développeur généraliste n'est peut-être plus suffisant pour trouver un emploi. Il faut aussi une compétence technique forte, en économie ou en urbanisme

par exemple, pour se positionner et, ensuite, travailler avec une vision de développement local. On peut émettre l'hypothèse que les gens capables de sortir des sentiers battus, comme de leur domaine d'expertise, auront un rôle à jouer dans les années à venir.

**P.-A. L.** : Il y a encore des interstices pour faire du développement local dans les collectivités, notamment sur les questions de la transition énergétique, des déplacements, des relations entre territoires, etc. Tout n'est pas perdu, mais il faut quand même regarder dans les coins...

**É. G.** : Cela dépend aussi beaucoup des personnes qui pilotent ces collectivités, tant administrativement que politiquement. Certaines sont capables de donner de la liberté et des marges de manœuvre. D'autres moins, pour ne pas dire pas. C'est le cas dans toute structure, qu'elle soit publique, privée ou associative.

**D. L.** : De mon côté, je pense que vouloir faire du développement local, c'est faire sécession avec les collectivités. Demain, il n'y aura plus de développement local entendu comme une politique territoriale. Il faut aller chercher ou inventer d'autres instruments et d'autres statuts qui ne passent plus forcément par la médiation du politique, comme le financement participatif, les SCOP, les fablabs, etc. C'est du développement local par les marges.

**C. J.** : Il y a là les ferments de quelque chose qui peut être novateur et porteur de nouvelles organisations pour impulser effectivement du développement local.

\* **Claude Janin** est chercheur associé à l'UMR PACTE et chargé de la prospective au Centre de ressources pour l'agriculture de qualité et de montagne (CERAQ).

\* **Éric Grasset** est maître de conférences en aménagement, gestion des territoires et développement local à l'université Jean-Moulin, rattaché au Laboratoire d'études rurales (LER, EA 3827), Lyon.

\* **Dany Lapostolle** est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université de Bourgogne.

\* **Pierre-Antoine Landel** est maître de conférences en géographie et aménagement à l'université Grenoble Alpes, UMR PACTE.

### **Wallonie : former pour mieux accompagner**

En Wallonie, les acteurs du monde rural se mobilisent aussi pour que les professionnels du développement local soient en phase avec les évolutions de la société. Si le cadre institutionnel du développement des territoires n'est pas le même qu'en France, les enjeux liés à l'innovation et à la formation s'expriment avec la même intensité. **Xavier Delmon**, coordinateur du Réseau wallon de développement rural (RwDR), nous présente les grandes lignes de son action.

#### **Pouvez-vous nous présenter le Réseau wallon de développement rural ?**

Dans le cadre du règlement européen concernant le développement rural, les États membres sont tenus de mettre en place un réseau rural. La Wallonie a donc créé le Réseau wallon de développement rural, une plateforme d'échanges d'expériences, de soutien à l'innovation et de transfert de pratiques entre les acteurs du développement rural. Le RwDR s'appuie sur un partenariat entre les structures concernées par le programme wallon de développement rural, soit une trentaine d'organisations. Nous avons en effet un programme de développement rural doté de 650 millions d'euros, cofinancé par la Wallonie et le FEADER\*, ainsi qu'une politique régionale de développement rural, essentiellement centrée sur l'échelon communal, avec un financement wallon. La société coopérative Tr@me a été sélectionnée sur appel d'offres pour piloter la cellule d'animation du RwDR et favoriser la mise en œuvre de cette politique auprès de l'ensemble des acteurs : agriculteurs, forestiers, entreprises, porteurs de projets touristiques, associations et structures actives en milieu rural, groupes d'action locale LEADER, etc.

#### **Quels sont les principaux enjeux des espaces ruraux en Wallonie ?**

La première chose est la mobilité dans les territoires ruraux et vers les centres urbains. Nous avons fait le choix de la voiture pendant des décennies et, aujourd'hui, c'est réellement problématique. Les gens perdent un temps considérable dans les embouteillages. Un deuxième enjeu est l'aménagement du territoire. L'urbanisation continue à se développer le long des voiries et nous avons peu de latitude pour empêcher ce phénomène. Le troisième défi auquel nous sommes confrontés est l'accès haut débit à Internet. C'est une vraie problématique pour le développement économique des zones rurales les plus reculées.

D'autres enjeux sont également soutenus par le programme régional. C'est le cas par exemple de l'accès aux soins en milieu rural, qui s'est fortement dégradé depuis le regroupement des hôpitaux, ou de l'agriculture et de la foresterie sociales, pour

favoriser l'accueil de personnes handicapées ou en difficulté dans des exploitations.

#### **La commune joue-t-elle un rôle important en matière de développement local ?**

Dans le cadre de la politique régionale de développement rural, encadrée par un décret depuis 1991, c'est la commune qui porte la « mécanique » du développement rural wallon, moyennant la mise en place d'une commission locale du développement rural et l'élaboration d'un diagnostic de territoire et d'une stratégie. Ce processus donne accès à des moyens régionaux spécifiques pour financer cette stratégie, mais il s'agit là essentiellement d'infrastructures, et peu d'immatériel. Certaines communes profitent également d'un dispositif régional pour créer une Agence de développement local. Elles peuvent alors financer des postes d'animation supplémentaires.

Entre le niveau communal et la région, d'autres structures interviennent dans le développement local. Je pense notamment aux centres culturels et aux parcs naturels, qui ont des chargés de mission qui s'occupent aussi bien de culture, d'environnement ou d'urbanisme que de mise en réseau des acteurs.

#### **Quels sont les profils de poste recherchés pour répondre à ces besoins ?**

Même si les universités sont plus attentives que par le passé à ce qu'il se passe sur le terrain, il n'y a pas en Wallonie de filière de formation professionnelle au développement local, comme il en existe en France. Dans les communes, les personnes recrutées ont donc essentiellement un *background* technique, pour être en capacité de soutenir l'émergence de projets, notamment économiques, et d'accompagner des porteurs de projet. Mais on s'aperçoit que les métiers changent et se complexifient. La demande en acquisition de compétences évolue au fil du temps vers l'animation du territoire, la gestion de projets, la mise en réseau, etc.

## Comment expliquez-vous ces changements ?

La réduction des moyens publics, avec la nécessité de régénérer une ingénierie financière de plus en plus complexe, est un moteur important. Les pratiques de la société civile évoluent aussi. On observe par exemple qu'il y a de plus en plus d'associations et de coopératives qui se créent sur une base territoriale, à partir de portes d'entrée très variées, comme les énergies renouvelables, les produits locaux, le patrimoine, etc. Elles ont une préoccupation pour le développement local sous toutes ses formes : la création d'emplois, la valorisation des ressources, etc. Ces structures accueillent des bénévoles et de jeunes retraités qui viennent d'horizons très différents pour mettre leurs compétences à disposition de ce développement local. Ces demandes d'implication de citoyens dans les processus de développement sont croissantes et il faut pouvoir y répondre. Mais les agents des collectivités sont parfois dans une position inconfortable. Avant de s'impliquer dans l'animation du territoire, ils doivent d'abord s'acquitter des impératifs techniques de leur mission de base.

## Comment le RwDR accompagne-t-il cette évolution des métiers ?

Nous essayons d'y faire face par la formation et les communautés de pratiques. Notre cœur de cible, dans ce domaine, est constitué par les membres des équipes LEADER, qui interviennent sur des territoires transcommunaux. Nous avons travaillé avec eux lors de la programmation précédente pour établir un référentiel de compétences. À partir de là, nous avons construit des formations qui vont permettre aux coordinateurs de groupe local et aux chargés de mission de répondre aux différents enjeux de leurs métiers. Nous mettons l'accent sur les aspects pour lesquels ils sont le moins outillés : l'animation et la mobilisation des acteurs, l'accompagnement au changement, la compréhension des systèmes d'acteurs, etc., c'est-à-dire tout ce qui dépasse les compétences techniques.

Ces outils ne sont pas réservés aux acteurs de LEADER. Les structures organisent en interne, ou de manière globale dans le cadre du RwDR, des formations *ad hoc* pour que chaque intervenant puisse acquérir au fur et à mesure les compétences dont il a besoin. Cela se fait sans difficulté, car un agent ne peut

pas aborder un nouveau projet sans être capable d'analyser le système d'acteurs ou de maîtriser les outils nécessaires pour gérer le changement avec une population qu'il ne connaît peut-être pas.

Je pense que cette professionnalisation, qui porte plus sur les aspects humains que techniques, est fondamentale. Elle est encore un peu empirique, puisqu'elle est mise en œuvre à l'échelle de chaque structure ou catégorie d'acteurs. Notre préoccupation est de développer des filières de formation structurées autour d'un socle de compétences commun et partagé.

## Vous travaillez également sur l'innovation...

Dans notre mission d'animation du RwDR, nous avons un rôle de « courtier de l'innovation », afin de favoriser les partenariats et les projets novateurs et de les vulgariser vers l'ensemble des acteurs du monde rural. L'année dernière, nous avons par exemple lancé la Route de l'innovation, qui est un parcours en six étapes – des visites de fermes – sur la problématique de l'innovation en agriculture. L'idée est de travailler autour de ce sujet, d'en décortiquer les mécanismes, en utilisant le fil rouge de l'autonomie des exploitations agricoles. On réunit un ensemble d'acteurs venant d'horizons très divers, pas uniquement des agriculteurs, avec des préoccupations, des questions et des points de vue différents, et on essaye de répondre à des enjeux posés par les agriculteurs. Chacun se trouve ainsi en position d'échange, d'apprentissage de gestion du changement, de compréhension du contexte, de mobilisation des acteurs, de devoir adopter une approche transversale, etc.

Nous organisons par ailleurs les 17 et 18 mai prochains un séminaire européen, *Stimuler l'innovation*, et nous invitons les participants français à nous rejoindre à cette occasion !

*Interview réalisée le 14 mars 2018*

## Métiers mixtes, métiers d'avenir ?

Où « se niche » le développement local aujourd'hui ? Cette pratique apparaît en effet de moins en moins comme une mission à part entière que l'on confie à un professionnel. Qu'elle soit liée à des initiatives de porteurs de projets ou à une volonté d'agents des collectivités locales, elle cohabite souvent avec d'autres fonctions au sein d'un même poste. Cette mixité ouvre-t-elle de nouvelles pistes pour les agents de développement ?

La question des « nouveaux » métiers traverse le monde du travail depuis plusieurs années. Les évolutions sociétales et technologiques suscitent de nouvelles pratiques professionnelles, alors que, dans de nombreux domaines, des compétences hier encore inconnues sont désormais très recherchées. Il est courant aussi d'entendre que nous ne connaissons pas les métiers de demain. Le développement local n'échappe pas à cette tendance, qui vient brouiller les schémas que nous avons l'habitude d'utiliser pour parler du métier d'agent de développement.

À Cap Rural, nous voyons ainsi apparaître dans le champ du développement local des professionnels dont le profil n'a rien à voir avec celui d'un agent de développement. Il s'agit par exemple de gestionnaires de structures privées de type fablab ou conciergerie de territoire. Parmi les quatre personnes interviewées dans ce numéro, deux sont dans ce cas : les fonctions qu'elles occupent ne relèvent pas, a priori, du développement local. Pourtant, outre la réponse qu'elles contribuent à apporter en termes de services à la population ou à des besoins sociaux, force est de constater que leur manière d'inscrire leur fonction dans le territoire, de travailler en réseau avec d'autres acteurs, de susciter des initiatives et des créations d'activités, etc., relève bien d'une logique de développement local.

### Un nouveau contexte territorial

Les deux autres personnes interviewées travaillent quant à elles dans des intercommunalités. Si elles occupent des postes qui ne relèvent pas spécifiquement du développement local, leurs compétences dans ce domaine ont visiblement été décisives lors de leur recrutement. De la part de l'employeur, ce choix n'est pas anodin. Il relève d'une volonté politique qui permet à ces agents d'adopter une attitude d'ouverture et de transversalité, parallèlement à l'accomplissement de leur mission principale, dont le caractère opérationnel est clairement affirmé. Leur expertise technique dans un domaine précis (urbanisme pour l'une et gestion de financements pour l'autre) cohabite ainsi avec leur connaissance des rouages territoriaux et leur capacité à raisonner à grande échelle, dans une posture propice au développement local.

Dans les deux cas, on assiste donc à une mixité de fonctions. Les chercheurs soulignent à ce sujet que, de tout temps, les

agents de développement ont su jongler entre les missions et les métiers (page 10). Mais ce qui change aujourd'hui, c'est le contexte dans lequel se trouvent les territoires, à l'issue de plusieurs années de profondes mutations : réforme territoriale, loi NOTRe, modification des modes de financement, etc. La réorganisation des intercommunalités, imposée par les fusions et les nouvelles compétences obligatoires, les pousse à se focaliser sur la gestion des services dont elles ont la charge, au détriment du rôle de « grand ordonnateur » du développement local auquel elles pouvaient prétendre auparavant.

### Moins d'injonctions, plus de bricolage

D'une manière générale, il y a d'ailleurs moins d'injonctions de faire du développement local. Devant la complexité de la situation, les porteurs de projets sont incités à se débrouiller seuls, sans procédure ni cadre préétabli, parfois même sans soutien de la part des collectivités territoriales. Ils sont de plus en plus acteurs de leur propre avenir, quitte à « bricoler » (page 11) pour mettre en œuvre leur activité. Ce faisant, alors que le développement local n'a rien d'inhérent à leur vocation première, ils n'hésitent pas à s'y investir sans forcément en revendiquer l'étiqquette. Ils combinent ainsi un vide, jusqu'à devenir eux-mêmes des acteurs à part entière du développement local.

## Développement local, développement territorial...

Le *développement local* est la capacité des acteurs locaux de mener à bien, collectivement, des projets et des initiatives multipartenariales issus de la valorisation des ressources du territoire.

Le *développement territorial* est la capacité des institutions (État, collectivités territoriales, etc.) d'organiser et d'administrer la vie dans les territoires à partir de procédures et de dispositifs financiers.

Face à ce contexte mouvant et à cette dynamique entrepreneuriale, les collectivités sont dans une phase d'adaptation. Les compétences qu'elles doivent désormais assurer – l'urbanisme, l'eau, l'énergie, les politiques contractuelles, etc. – les contraignent à réorganiser leurs ressources humaines et, si besoin, à embaucher en priorité des personnels techniques. Mais il semble que le savoir-faire traditionnel des agents de développement reste une valeur sûre ! Certains postes en collectivité présentent ainsi un profil mixte qui permet aux agents de ne pas s'enfermer dans leur domaine thématique. Finalement, dans ce cas comme dans les démarches entrepreneuriales, le développement local subsiste par la volonté des personnes qui ont les compétences et l'envie d'inscrire plus finement leur action dans la vie du territoire. Leur préoccupation pour la mise en réseau des acteurs, la transversalité des enjeux et le vivre-ensemble trouve visiblement toujours un écho auprès des porteurs de projets et de certains élus.

### Des métiers qui se cherchent

Ce constat nous conduit à nous interroger sur la notion même de développement local. Il nous paraît important désormais de distinguer développement local et développement territorial (voir encadré). Il règne depuis des années entre ces deux modes d'action une confusion préjudiciable à l'un et à l'autre. Le développement territorial relève de l'action des institutions pour administrer les territoires, par le biais de procédures et de dispositifs réglementaires. Le développement local réside dans l'émergence d'initiatives privées, éventuellement suscitées et soutenues par les institutions. L'un et l'autre peuvent utilement se compléter, mais ils ne relèvent pas forcément du même champ de compétences. Ainsi, on peut faire du développement territorial sans faire de développement local... Et le développement local n'a pas besoin d'une politique territoriale pour advenir.

Ces nouveaux métiers du développement local, ou plutôt ces nouvelles manières de faire du développement local, se cherchent encore. Le modèle économique des fablabs et des conciergeries de territoire est loin d'être figé. Dans les collectivités territoriales, des agents s'efforcent tous les jours de préserver, s'ils en ont la possibilité, leur réflexe « développement local », alors que leur mission tend plutôt à les en éloigner de plus en plus. Cette évolution est en cours et il serait bien hasardeux d'en prévoir les conséquences pour les professionnels du développement local dans les années à venir. À Cap Rural, nous sommes cependant persuadés que des opportunités existent toujours, sous de nouvelles formes. À chacun d'être attentif à ces mutations et de se préparer pour y faire face : valoriser une double compétence, être force de propositions, s'ouvrir à l'entrepreneuriat, s'intéresser aux démarches collaboratives, se former aux outils numériques, etc.

Anne Carton et Isabelle Bizouard

## LES ACTIONS DE CAP RURAL POUR...

### MIEUX COMPRENDRE CES NOUVEAUX MÉTIERS

- Veille continue sur les métiers et les emplois.
- Contribution au projet de recherche PSDR\* 4 SAGACITE.
- Groupes de travail sur les stratégies alimentaires de territoire, le numérique, le bois local, etc.
- Appuis méthodologiques, individuels ou collectifs, sur les emplois et les actions.

### DÉCRYPTER ET ACCOMPAGNER LES POSTES MIXTES

- Organisation d'Innov'Rural 2018 sur le thème du développement à partir des équipements et des investissements.
- Offre spécifique de sessions collectives :
  - \* Responsabilité nouvelle ou contexte nouveau : se donner un cap et mobiliser pour l'atteindre ;
  - \* Agir dans un nouveau contexte professionnel ;
  - \* Comment mobiliser les compétences aménagement/développement et urbain/rural pour plus d'efficacité ;
  - \* Financer l'ingénierie territoriale par un fonds public privé ;
  - \* Mobiliser les ressources internes dans la phase d'élaboration du projet de territoire ;
  - \* Manager le changement dans les nouvelles organisations ;
  - \* Accompagner les professionnels dans les évolutions.

### ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LES TERRITOIRES

- Offre spécifique de sessions collectives :
  - \* Data rurales : les connaître et les exploiter ;
  - \* Flash'diag : 4 jours pour identifier un projet ;
  - \* Savoir repérer les signaux faibles sur son territoire ;
  - \* Des outils pour conduire des démarches participatives ; Inventer les centres bourgs de demain : raisonner usages et multi-usages ;
  - \* Entrepreneuriat de territoire et collectivités : agir ensemble pour générer des réponses aux besoins locaux (avec Territoires conseils) ;
  - \* Requestionner les stratégies LEADER au regard des dynamiques territoriales actuelles ;
  - \* Le contexte change... Et vos partenariats ?
  - \* Élus et décideurs : conduire une démarche d'élaboration d'un projet de territoire ;
  - \* Tester en réel une nouvelle idée, un nouveau projet ;
  - \* S'outiller pour agir dans la complexité ;
  - \* L'innovation au service du développement rural : comprendre, repérer et accompagner.

## Les enjeux de l'emploi cadre

L'Association pour l'emploi des cadres (APEC) s'est intéressée aux changements profonds qui, depuis quelques années, remodelent inéluctablement les postes de cadre. Cette analyse fait ressortir des parallèles instructifs avec les évolutions que nous identifions dans les métiers du développement.

Les nouveaux enjeux sociétaux, économiques, technologiques et réglementaires constituent des défis pour les entreprises. Si les métiers réellement nouveaux sont marginaux, la très grande majorité d'entre eux se transforment et doivent s'adapter. Il en découle, pour les cadres, la nécessité de maîtriser un nombre de plus en plus important de compétences, qui se situent souvent en dehors de leur cœur de métier. Leur acquisition est indispensable pour permettre aux professionnels d'évoluer au sein d'organisations en transformation.

Six facteurs semblent prédominants pour expliquer l'évolution des emplois cadres ces dernières années. Deux d'entre eux – la mondialisation et la métropolisation – renvoient à la répartition des emplois. Les quatre autres – la transition énergétique, la réglementation, l'innovation et la digitalisation – ont des conséquences immédiates sur la nécessité de maîtriser de nouvelles compétences.

### Entre spécialisation et polyvalence

Les métiers cadres disparaissent rarement. En revanche, certains ont été profondément bouleversés, exigeant une spécialisation de plus en plus poussée et/ou la maîtrise d'un plus grand nombre de compétences. 8 cadres sur 10 estiment ainsi que leur métier nécessite d'avoir une expertise dans leur domaine d'intervention. Simultanément, ils sont presque aussi nombreux à être convaincus qu'un cadre en entreprise doit d'abord faire preuve d'une grande polyvalence.

Une conséquence du besoin de spécialisation est la fragmentation des métiers. Ceux du numérique en font souvent l'objet du fait de la rapidité des évolutions technologiques. L'exemple du *webmaster* est symptomatique. Cette fonction est apparue au tournant des années 2000 avec la mise en ligne des premiers sites web, peu interactifs et de taille relativement restreinte. Le *webmaster* de l'époque était l'homme à tout faire : il concevait et développait le site, il y insérait le rédactionnel qu'il contribuait à rédiger, etc.

Les sites devenant de plus en plus complexes, avec de nouvelles fonctionnalités et des interactions en temps réel, la fonction de *webmaster* s'est scindée entre la partie technique et la partie

éditoriale. De nouveaux métiers sont également apparus : *référenceur*, *social media manager*, *community manager*, etc.

On observe aussi que certains métiers intègrent de nouvelles compétences. C'est le cas du responsable du recrutement et du responsable de marque. Dans les deux cas, les fondamentaux demeurent, mais les compétences sont systématiquement élargies dans les domaines réglementaires de la protection des données personnelles, des réseaux sociaux, des outils numériques, etc.

### Transversalité requise

En plus des compétences expertes, spécifiques à chaque fonction, de plus en plus de compétences transverses sont exigées. Celles-ci ne sont pas toutes nouvelles en elles-mêmes, mais le besoin accru d'une plus grande maîtrise est un phénomène récent.

#### • La réglementation

Les contraintes réglementaires impactent tous les secteurs. Il ne s'agit pas d'être un expert en droit, mais d'être capable d'appréhender les impacts des nouvelles réglementations et de poser les bonnes questions aux experts juristes et fiscalistes.

#### • Les outils digitaux

Grâce à l'augmentation spectaculaire des flux d'informations et du potentiel d'exploitation numérique (données d'usage, de comportement, de géolocalisation, etc.), l'analyse des données massives s'est largement développée dans tous les domaines.

#### • La gestion de projets

La gestion de projets, de plus en plus souvent collaboratifs, et le management moins hiérarchique nécessitent de savoir piloter des équipes transverses et interdisciplinaires. La complexité croissante des projets demande la maîtrise de processus organisationnels où cohabitent des solutions existantes et en devenir.

#### • Le management des équipes

Il est de plus en plus fréquent de travailler au sein d'équipes multidisciplinaires et, du fait de la mondialisation, multicultu-

## Bibliographie

Établie par David Chomentowski (Cap Rural).

Les références ci-dessous et les liens Internet pour y accéder sont sur [caprural.org](http://caprural.org).

relles. L'exigence de spécialisation et de polyvalence implique de savoir faire travailler ensemble des experts qui n'ont ni la même culture professionnelle, ni le même langage.

### • La stratégie globale de l'entreprise

La capacité à prendre en compte la stratégie globale de l'entreprise et ses enjeux commerciaux se retrouve dans tous les métiers. Il est demandé à chaque cadre, grâce aux outils numériques de suivi, de mesurer sa contribution au développement de son entreprise.

### • L'approche systémique

Dans la gestion de leurs projets, les cadres doivent avoir une approche systémique, qui intègre les enjeux stratégiques de l'entreprise et une vision globale de leur place dans cet écosystème. Ils doivent par exemple être capables de gérer des projets innovants tout en s'inscrivant dans une démarche de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), prenant en compte les problématiques environnementales et sociales.

### • Le savoir être

Certaines compétences transverses renvoient à l'importance du savoir être. Savoir s'adapter à un nouvel environnement et avoir une ouverture d'esprit sont des qualités réclamées, par exemple, dans l'aéronautique. L'ouverture d'esprit, la créativité et l'adaptabilité sont considérées comme des qualités incontournables pour les chercheurs. Dans le bâtiment et l'industrie, au-delà de la rigueur qui est une évidence dans ces domaines très techniques, les entreprises sont très attentives au sens relationnel de leurs collaborateurs.

Synthèse réalisée d'après :

« Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ? » *Les études de l'emploi cadre* n°2018-02, février 2018, APEC [en ligne], <https://presse.apec.fr>.

**Développement territorial et ingénierie locale : Principales évolutions, enjeux et éclairage de la recherche**, Le Carrefour des métiers, Journée nationale du 11 décembre 2017, UNADEL, IRDSU, Commissariat général à l'égalité des territoires [en ligne], <http://developpeurs-territoriaux.org>.

**Les métiers impactés**, CNFPT, ressources [en ligne], [www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr).

**Transition énergétique des territoires & formation**, CLER, Réseau pour la transition énergétique, 2017 [en ligne], <https://cler.org>.

**Enquête Makery : les nouveaux métiers des fablabs**, C. Claude, 4 avril 2017 [en ligne], [www.makery.info](http://www.makery.info).

**Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire**, S. Baudet, Territoires Conseils, Collection Enquêtes et analyses, mai 2017.

**Rapport tiers-lieux à l'usage des collectivités. Comment faciliter le développement des tiers-lieux dans vos territoires ?** Coopérative des tiers-lieux, janvier 2018 [en ligne], <https://coop.tierslieux.net>.

**Les compétences collaboratives et leur développement en formation d'adultes : le cas d'une formation hybride**, Elzbieta Sanojca, Université Rennes 2, 2018 [en ligne], <https://tel.archives-ouvertes.fr>, tel-01709910.

« L'état d'esprit collaboratif, faire avec et avoir le souci des communs : trois pivots pour coopérer », entretien avec Elzbieta Sanojca, Michel Briand, *Innovation pédagogique*, 11 mars 2018 [en ligne], [www.innovation-pedagogique.fr](http://www.innovation-pedagogique.fr).

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à ce numéro de *Regards croisés* (agents de développement, chercheurs et experts).

Cette publication est le fruit de l'activité et de la réflexion de l'équipe de Cap Rural.

Directeur de la publication : Maurice Chalayer

Responsable de la rédaction : Anne Carton

Conception et coordination éditoriale, interviews, synthèse et rédaction : Gilles Peissel

Conception et réalisation graphique : Stéphane Pascalis

Transcription des interviews : Christine Gentil

Correction : Fabienne Vaslet

Impression : Impressions modernes

**Cap Rural**

200, avenue de la Clairette

26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

caprural.org

Dépôt légal : Avril 2018

ISSN : 2261-0030

Tous les numéros de *Regards croisés* sont disponibles sur [caprural.org](http://caprural.org)

- 1 RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
- 2 CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
- 3 EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
- 4 INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013
- 5 RURAL ET URBAIN / JUIN 2014
- 6 PAROLES D'EMPLOYEURS / DÉCEMBRE 2014
- 7 L'AUTRE INGÉNIERIE / JUIN 2015
- 8 PARTAGE ET MUTUALISATION DES EMPLOIS / DÉCEMBRE 2015
- 9 1996-2016, VINGT ANS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL / JUIN 2016
- 10 UN MÉTIER EN TRANSITION / MAI 2017
- 11 INTELLIGENCE COLLECTIVE (1) / SEPTEMBRE 2017
- 12 MÉTIERS EN ÉMERGENCE / AVRIL 2018

La conception et la réalisation de ce document sont financées par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État et l'Europe (FEADER) dans le cadre de Cap Rural.



Cap Rural est cofinancé par l'UNION EUROPÉENNE dans le cadre du FEADER.



*Regards croisés* est  
une publication destinée à faire  
connaître et valoriser les métiers du  
développement local.

Ce projet a été initié et réalisé par Cap Rural dans le  
cadre de sa mission de professionnalisation des agents,  
défi majeur des politiques territoriales.

Bâtie à partir d'interviews de porteurs de projet, cette  
publication intéressera tous les acteurs du développe-  
ment, au-delà de la Région Auvergne-Rhône-Alpes d'où  
proviennent les contributions qui l'alimentent.

*Regards croisés* est publié depuis décembre 2012.  
Ce deuxième numéro est consacré à la mixité  
des fonctions et aux nouvelles manières  
de faire du développement  
local.