



Avant-Propos. Formation et apprentissage collectif territorial. Tome 1

Valérie Angeon, Sylvie Lardon, Patrice Leblanc

► To cite this version:

Valérie Angeon, Sylvie Lardon, Patrice Leblanc. Avant-Propos. Formation et apprentissage collectif territorial. Tome 1. Formation et apprentissage collectif territorial. Tome 1. Compétences et nouvelles formes de gouvernance territoriale, L'Harmattan, 220 p., 2014, 978-2-343-03327-3. hal-02795791

HAL Id: hal-02795791

<https://hal.inrae.fr/hal-02795791>

Submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sous la direction de

Valérie ANGEON
Sylvie LARDON
et
Patrice LEBLANC

APPRENTISSAGE COLLECTIF TERRITORIAL

**Compétences et nouvelles formes de
gouvernance territoriale**

L'Harmattan

5-7, rue de l'Ecole Polytechnique

75005 Paris – France

Sommaire

Avant-propos. Compétences et nouvelles formes de gouvernance territoriale Valérie Angeon, Sylvie Lardon et Patrice LeBlanc.....	9
Chapitre 1 Recherche formation action et aménagement du territoire Valérie Angeon, Sylvie Lardon et Patrice LeBlanc.....	17
Chapitre 2 Formation-action, compétences et développement territorial en Argentine Christophe Albaladejo, Caroline Auricoste, Marianne Cerf, Claude Compagnone et Sylvie Lardon.....	53
Chapitre 3 Ingénierie territoriale, formation et processus de socialisation Patrice Cayre, Philippe Chambon et Laurent Trognon.....	85
Chapitre 4 Les métiers de l'urbanisme, penser la ville autrement Pascale Simard.....	131
Chapitre 5 SIG et compétences de l'observation du territoire Pauline Lenormand, Christophe Albaladejo, Caroline Auricoste et Laurence Barthe.....	159
Chapitre 6 Jeu de territoire et management de projet Sylvie Lardon et Pascal Lièvre	187
Postface Vincent Piveteau.....	211
Les auteurs	215

Avant-propos

COMPETENCES ET NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Valérie Angeon¹

Sylvie Lardon²

Patrice LeBlanc³

Cet ouvrage entend mettre l'accent sur un aspect particulier de la science régionale dans son rapport à la gouvernance territoriale avec les enjeux opérationnels qu'elle soulève. Sans entrer dans le débat sur les frontières de la discipline (Lacour, 2009), nous retenons volontiers le propos de G. Benko (1998) arguant que la science régionale a pour objet de traiter « principalement l'intervention humaine sur le territoire ». Cette vision pragmatique s'appuie sur le constat d'une évolution profonde des modalités d'intervention sur les territoires en lien avec le renouvellement des référentiels des politiques publiques (consécration du fait territorial, initiatives ascendantes, gouvernance locale, conduite d'actions concertées et participatives, etc.). Cette refondation du paradigme territorial amène à reconnaître l'importance et la place d'une nouvelle génération d'acteurs dont les compétences, les champs et les modalités d'action sont questionnés. Il s'agit de **faire évoluer les compétences pour inventer de nouvelles formes de gouvernance territoriale**.

Le processus de territorialisation des politiques publiques invite à la transversalité, au décroisement des compétences et des savoirs, à la prise de décision concertée et au

¹ Université des Antilles et de la Guyane – Centre d'étude et de recherche en économie, gestion, modélisation et informatique appliquée (CÉREGMIA)

² Institut national de la recherche agronomique (INRA) et AgroParisTech-École nationale du génie rural, des eaux et des forêts (ENGREF) – UMR Métafort

³ Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) – Chaire Desjardins en développement des petites collectivités.

développement de projets dans un contexte croissant d'incertitude et de complexité (Nowotny, 2001) institutionnelle (dans la mesure où les dispositifs à mettre en œuvre n'ont pas encore été implémentés) et relationnelle (du fait des jeux d'acteurs dont les intérêts et pouvoirs différents sont sources de tensions). L'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques territoriales supposent la participation d'une pluralité d'acteurs prenant part à la décision et à l'action. Cette mise en lien d'acteurs (dont les intérêts, les places, les rôles et les fonctions qu'ils occupent sont différents, voire antagoniques et conflictuels) implique la mise en compatibilité de leurs représentations en vue de faciliter la décision et l'action collectives. Cette procédure collaborative débouche sur la production de règles et de normes opérationnelles (collectives et/ou individuelles) qui visent à définir, reconfigurer et ajuster continuellement les modalités de gouvernance des territoires. Elle renvoie en cela à des principes de gouvernance adaptative (Folkes *et al.*, 2005 ; Cash, 2006 ; Termeer *et al.*, 2010). Les règles édictées – leur appropriation et leur ratification – relèvent ainsi des dynamiques sociales locales existantes, des logiques d'apprentissage organisationnel, institutionnel (Pahl-Wostl, 2009) et de « créativité dans l'agir » dont font preuve les acteurs parties prenantes. Ces derniers, en proposant des dispositifs adaptés et innovants, participent à la fabrique d'institutions. Ces propos sur la gouvernance invitent à en considérer le caractère processuel, par tâtonnements et erreurs, mais également contextuel en ce qu'elle est contingente aux singularités locales. Ces considérations sont corrélatives des interrogations suivantes. Comment sont conçus les projets de territoire et quels sont les modèles de développement sous-jacents ? Quels sont les acteurs parties-prenantes de ces dynamiques ? Suivant quelles modalités, en mobilisant ou en créant quels types de dispositifs socio-techniques facilitant la participation des acteurs parties prenantes, s'opèrent et s'organisent les articulations nécessaires à la mise en cohérence des politiques et des actions territoriales ? Comment tenir compte de la diversité des représentations et des intérêts des parties prenantes ? Comment opérer les « traductions » nécessaires pour parvenir à créer un langage et une vision

partagée entre les acteurs pour agir ensemble au cœur des territoires ? Quelles formes d'organisation émergent et comment s'articulent-elles aux différentes échelles spatiales, temporelles et institutionnelles auxquelles elles s'expriment ? Quels types de compétences (connaissances, méthodologies, savoirs d'action) sont requis pour concevoir, accompagner et animer ces processus territoriaux ? Comment, en activant quels moyens ? Quels acteurs sont légitimes pour les mettre en œuvre ?

Présentation de l'ouvrage

L'ouvrage porte sur les compétences à renouveler dans l'optique de l'émergence de nouvelles formes de gouvernances et de politiques publiques territoriales. Des formations, au Nord comme au Sud, valorisent l'apprentissage par problème et l'expérience comme modalité d'acquisition de compétences, qui sont utiles pour accompagner les acteurs, tant ruraux qu'urbains, en ingénierie territoriale. Les observatoires et les outils de management de projet contribuent à la co-construction, par les acteurs, d'une vision partagée qui facilite de nouvelles modalités de gouvernance.

Le chapitre introductif de V. Angeon, S. Lardon et P. LeBlanc présente et rappelle les principes génériques des processus de recherche-formation-action (RFA) à partir d'expériences françaises et québécoises. Le développement territorial appelle à de nouvelles fonctions, postures, savoirs, et compétences, qui demandent de formaliser les modalités d'acquisition et d'apprentissage de telles qualités par les apprenants. Prenant appui sur un cas d'apprentissage expérimenté au Témiscamingue (Québec) dans le cadre d'une formation d'ingénieurs à l'aménagement et au développement durable des territoires (France), ils montrent que l'apprentissage par problème couplé à une véritable posture de RFA constitue un élément incontournable de la formation en ingénierie du développement territorial.

C. Albaladejo et ses collègues présentent une formation par la recherche d'agents de développement agricole en Argentine. Ils suggèrent que l'acquisition de compétences de développement territorial doit consister à aller du singulier au

général. Les compétences requises pour les agents de développement territorial semblent proches de celles d'une démarche de recherche inductive en sciences sociales. Un travail collectif et individuel basé sur la propre expérience des agents peut leur permettre de construire les compétences requises, en particulier en les formant à pratiquer un processus de recherche appuyé par une démarche inductive. Les compétences se développent à l'interface entre action publique et action collective pour le développement territorial.

Les normes, les valeurs et les compétences propres de l'ingénierie territoriale par lesquelles les professionnels se reconnaissent en tant que tels, se construisent et s'expérimentent, en partie, en cours d'action. Mais les agents ne peuvent pas s'appuyer dans leur activité quotidienne sur des routines qui régleraient leur manière de faire et de penser l'action. P. Cayre, P. Chambon et L. Trognon définissent un cadre conceptuel et théorique pour formaliser ces compétences et élargir l'espace d'intervention de la formation, en intégrant les acteurs détenteurs de savoirs dans le processus d'apprentissage. Les cinq idéaux-types proposés permettent de repérer ce qui se joue dans les compétences et amènent à repenser les finalités et les modalités de l'intervention en formation comme une « médiation pédagogique ».

P. Simard illustre une telle réflexion sur la professionnalisation dans les métiers de l'urbanisme, dont les compétences se déplacent de la technique vers des articulations, d'une part des relations à maintenir entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise et d'autre part des compétences relationnelles et organisationnelles à relier dans un processus de production spécifique. Elle montre l'écart important entre l'activité professionnelle quotidienne telle qu'elle est expliquée, racontée par les salariés, et l'énoncé des compétences dans lesquelles ces mêmes salariés se reconnaissent et sont reconnus de fait, que ce soit par leur hiérarchie, leurs commanditaires, ou leurs collègues. L'écart entre la réalité et l'énoncé, ou la représentation, de cette réalité n'est pas neutre. Elle conduit à des « postures professionnelles » différentes, c'est-à-dire à des façons différentes d'organiser la production et de se faire reconnaître en tant que professionnel de l'urbanisme compétent.

Pour les agents de développement territorial, l'effort de professionnalisation se concrétise en particulier par la définition de différents « référentiels métier ». P. Lenormand et ses collègues mobilisent un référentiel organisé selon quatre systèmes : compétences stratégiques, organisationnelles, opérationnelles et fonctionnelles pour analyser les compétences mises en jeu dans la conception et la mise en œuvre des projets d'observatoires territoriaux. Pour les professionnels, ces projets mettent en évidence une nécessaire articulation entre des macro-compétences techniques (savoir collecter et traiter l'information) et stratégiques (réflexivité, animation) et, selon les situations, de médiation institutionnelle et cognitive, faisant d'eux des acteurs intermédiaires du développement territorial.

S. Lardon et P. Lièvre analysent le « jeu de territoire », dispositif de co-construction avec les acteurs d'une vision stratégique partagée de leur territoire en le confrontant aux outils de management de projet. L'ingénierie territoriale peut s'hybrider par les apports de l'ingénierie concourante où il faut apprendre dans la phase amont pour pouvoir anticiper et éviter les décisions irréversibles et pour agir efficacement. Le « jeu de territoire » pourrait ainsi être utilisé comme un outil préalable à la mise en œuvre du « plateau » dans le fonctionnement d'un projet. Ce type d'exercice serait proposé à l'ensemble de l'équipe projet et serait une des premières matérialisations artefactuelles de l'existence d'un collectif social.

Ces articles font ressortir toute l'importance de développer des formations adaptées aux nouvelles réalités locales, telles qu'y invitent les politiques publiques territoriales. C'est l'objet d'un second ouvrage, qui porte sur l'adaptation des formations aux enjeux de développement. Des expériences menées dans le Nord (Québec) et dans le monde tropical (petits espaces insulaires et côtiers) y sont présentées, ainsi que deux textes portant sur le changement de posture pendant et après la formation.

Remerciements

Nous souhaitons remercier très chaleureusement les différentes personnes qui ont contribué à cet ouvrage collectif.

D’abord, les auteurs pour avoir répondu avec entrain à notre invitation. Ensuite, les relecteurs que nous avons sollicités pour porter un regard critique sur les différents textes soumis. Enfin, nous voulons remercier tout particulièrement Valérie Shaffer, agente de recherche à la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, pour son important travail de coordination et de mise en page de l’ouvrage et de relance des auteurs et relecteurs.

Liste des relecteurs

Franck Aggeri, MINES ParisTech
Serge Belley, École nationale d’administration publique (ÉNAP)
Sylvain Beaupré, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
Guy Chiasson, Université du Québec en Outaouais (UQO)
André Gbodossou, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
Mario Handfield, Université du Québec à Rimouski (UQAR)
Laurent Matthey, Fondation Braillard Architectes
Alexandre Moine, Université de Franche-Comté
Vincent Piveteau, École nationale supérieure du paysage de Versailles-Marseille (ÉNSP)
Hélène Rey-Valette, Université de Montpellier 1 (UM1)
Martin Robitaille, Université du Québec en Outaouais (UQO)
Geneviève Vachon, Université Laval
Dominique Vollet, Institut national de recherche en sciences et technologies pour l’environnement et l’agriculture (IRSTEA)

Bibliographie

Benko, G. (1998). *La science régionale*, Paris, Presses Universitaires de France.
Cash, D. W. et al. (2006). « Scale and Cross-Scale Dynamics: Governance and Information in a Multilevel World », *Ecology and Society*, vol. 11 n° 2, p. 8.

Folke, C. et al. (2005). « Adaptative governance of social-ecological systems », *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 30, p.441-473.

Lacour, C. (2009). « L'économie territoriale aujourd'hui. Les enjeux et échelles territoriales, les apports de la théorie et de la pratique ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 627-632.

Nowotny H., P. Scott et M. Gibbons (2001). « Re-thinking science, knowledge and the public in an age of uncertainty », Oxford et New York, Wiley-Blackwell.

Pahl-Wostl, C. (2009). « A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes », *Global Environmental Change*, n° 19, p. 354–365.

Termeer, C. (2010). « Disentangling scale approaches in governance research: comparing monocentric, multilevel and adaptive governance », *Ecology and Society*, n°15, 15 p.

Postface

Vincent Piveteau¹

L'ingénierie territoriale, qui il y a quelques années n'était qu'un terme relevant du barbarisme administratif, est aujourd'hui un champ fécond de réflexions et de recherches sur l'action publique. Les articles rassemblés dans cet ouvrage en sont la preuve. Qui plus est, leurs auteurs réunissent des travaux qui explorent deux problématiques liées, mais peu renseignées jusqu'à présent : celle de la construction des compétences qui sont mobilisées par l'ingénierie territoriale ; et par voie de conséquence celle des rapports entre l'ingénierie territoriale et la formation.

Il ressort de la lecture de cet ouvrage trois idées fortes.

La première, c'est le lien de définition que ces différents articles établissent entre l'ingénierie territoriale et le développement des connaissances.

Certes, l'ingénierie territoriale est une somme de savoirs de natures diverses (connaissances scientifiques, méthodologie, savoirs d'action) à même d'être mobilisés dans un projet de développement ; bien sûr l'ingénierie territoriale est aussi une chaîne d'interventions complexes d'acteurs qui contribuent à la formulation d'analyses et d'expertises, ou à la mise en place de solutions opérationnelles pour répondre à un problème ; mais ce sur quoi cet ouvrage insiste, c'est que l'ingénierie territoriale (qu'elle opère au Québec et en Argentine dans le cadre d'expériences de formation action ou dans les Pyrénées, dans le cadre du développement d'un SIG) est un processus qui met en place les conditions d'un apprentissage collectif. Et qui dit construction d'un apprentissage collectif dit aussi construction d'un collectif. Ce qui entraîne du coup une interrogation inverse. A savoir, peut-on juger ou apprécier des processus de

¹ Directeur de l'école du Paysage de Versailles.

développement territoriaux au regard de ce qu'ils ont produit en termes de sociabilisation (ou au contraire de ségrégation ou de confiscation) des savoirs. Est-ce que toutes les « ingénieries territoriales » se valent de ce point de vue ? Sait-on regarder à leur juste valeur, comme l'a fait l'agence d'urbanisme de Lyon, ce qu'elles ont produit, quand bien même cela n'a pas été explicitement énoncé en tant que résultat ?

Le deuxième point fort de cet ouvrage, c'est le décloisonnement qu'il opère entre les enjeux de formation, de recherche et d'action relatifs au développement territorial. Et de manière plus précise encore, c'est cette médiation que plusieurs des travaux présentés opèrent entre recherche et action par le truchement de la formation. Ce que les auteurs nous montrent, c'est que les dispositifs de formation permettent d'opérer les traductions nécessaires. Dans un sens, ils permettent d'explicitier les hypothèses de travail, qui viendront en input des modèles conceptuels. En retour, ils permettent d'éprouver des résultats de recherche pour l'action. Mais du même coup, ce sont d'autres dispositifs de formation qu'il faut inventer, qu'il s'agisse de démarches fondées sur le jeu ou plus globalement de dispositifs d'apprentissages par problèmes.

La troisième idée forte qui ressort de cet ouvrage, et qui va sans doute un peu au-delà de son propos, c'est une forme d'appel à la vigilance. L'ingénierie territoriale, en insistant sur l'importance des modalités de construction de l'action collective, ne peut pas nous faire oublier la dimension politique des choix qui s'opèrent sous nos yeux. Une lecture trop rapide des travaux de science régionale pourrait nous conduire à une vision historique caricaturale. Ainsi, par le passé, l'action publique aurait obéi à un nombre plus faible de prescripteurs (autorité de l'Etat, par exemple) et à des logiques explicatives dominantes (logique technique de l'ingénieur, par exemple). Elle aurait été en somme organiquement simple, mais idéologiquement rigide et rapidement inadaptée. Le monde contemporain serait à l'inverse plus confus (il n'y a pas un prescripteur unique, mais une multiplicité de parties prenantes) mais en revanche plus riche dans ses modèles de références, et donc potentiellement plus résilient. Ainsi, toujours selon cette vision réductrice, là où par le passé, il fallait porter une

contradiction politique pour enrichir le débat, il faudrait aujourd'hui se centrer sur l'instrumentation de la décision. Au temps des idéologies succéderait le temps de l'ingénierie.

Gardons-nous donc de cette vision, strictement « processuelle », des enjeux de connaissance et de recherche sur l'action publique. Les questions de développement durable des territoires impliquent plus que jamais des choix politiques courageux.

Les auteurs

Christophe Albaladejo est directeur de recherche à l'INRA, et professeur à l'Université Nationale de La Plata (Argentine), Christophe Albaladejo est spécialiste des transformations des mondes ruraux français, argentins et brésiliens. Il a, en 2007, fondé le laboratoire international AGRITERRIS « Actividad AGROpecuaria, TERRitorios y Sistemas agroalimentarios localizados » dont l'objectif est de mener des activités de recherche et de formation initiale et professionnelle des acteurs du développement du monde rural qui mette l'accent sur des comparaisons entre l'Argentine et la France. Ce laboratoire s'appuie sur un master de formation initiale et continue intitulé Plider (processus locaux d'innovation et de développement rural).

Valérie Angeon, enseignant-chercheur et économiste régionale, coordonne depuis plusieurs années des travaux de recherche sur l'aménagement et le développement durables des territoires ruraux et insulaires. Sa démarche d'économie appliquée l'amène à conduire des activités d'expertise pour et par l'action.

Caroline Auricoste est ingénieur de recherche dans le département Sciences pour l'Action et le Développement à l'INRA. Géographe de formation, ses travaux s'intéressent aux transformations des métiers du développement. Elle s'intéresse en particulier aux compétences mobilisées par les acteurs dans leur activité, et à l'accompagnement des changements y compris à travers la conception de formation.

Laurence Barthe est enseignant-chercheur à l'Université de Toulouse – Le Mirail. Elle analyse sur les plans théorique et empirique des démarches de développement territorial en milieu rural. Elle étudie des modes contrastés de gouvernance territoriale et du redéploiement des systèmes d'acteurs locaux dans le cadre des nouvelles démarches contractuelles en France. Elle s'intéresse à la transformation des référentiels des politiques publiques territoriales en faveur des espaces ruraux. Elle travaille sur des systèmes d'appui au développement rural

dans le sud-ouest français et dans la région pampéenne en Argentine (modes de professionnalisation dans le champ du développement territorial et profils des métiers d'agents de développement local).

Enseignant en biologie et écologie et aménagement pendant une dizaine d'année au ministère de l'agriculture dans des formations « environnementales », **Patrice Cayre** a un doctorat de sociologie sur le thème du changement de pratiques des enseignants et formateurs agricoles pour accompagner les transitions agroécologiques. Il est actuellement chargé de mission au ministère de l'agriculture sur l'animation d'un réseau « transition agroécologique et lien recherche et formation » et est chercheur associé INRA SAD au sein de l'UMR Métafort de Clermont Ferrand sur les questions de recherche formation action.

Marianne Cerf est directrice de recherche à l'INRA, elle est ergonome et développe des recherches sur les pratiques agricoles et leur évolution d'une part, sur les activités d'intermédiation et de conseil auprès des agriculteurs dans des territoires d'autre part. Elle s'intéresse également aux processus sociocognitifs associés au changement des pratiques agricoles dans les exploitations. Elle est particulièrement impliquée dans des dispositifs multi-acteurs conçus pour accompagner une transition vers une agriculture durable. Elle est aujourd'hui responsable dans le département SAD de l'INRA de la priorité innovation, conception et transition.

Philippe Chambon est ingénieur de recherche, chargé de formation continue à AgroParisTech et chercheur à l'UMR Métafort, DEA en anthropologie du musée de l'Homme, mastère spécialisé en développement des territoires. Il a travaillé dans le développement territorial, à l'articulation entre recherche et action, que ce soit à travers l'ingénierie de formation ou la diffusion de la culture scientifique.

Claude Compagnone est Maître de Conférences en sociologie à AgroSup Dijon, où il enseigne la sociologie des organisations et de l'innovation. Il mène ses recherches au sein du Laboratoire de recherche sur les Innovations Socio-Techniques et Organisationnelles en agriculture (LISTO) de l'INRA-SAD de Dijon. Ses recherches portent, d'une part, sur

les changements de pratique des agriculteurs et sur la façon dont ces changements sont portés par les interactions dialogiques que ces derniers peuvent entretenir, entre eux et avec l'encadrement technique, au sein de réseaux d'acteurs sociaux aux configurations singulières. D'autre part, il conduit des travaux sur les organismes de développement agricole et les activités des conseillers agricoles.

Sylvie Lardon est directrice de recherche à l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et professeure externe à AgroParisTech, à Clermont-Ferrand. Spécialiste de modélisation spatiale des dynamiques territoriales, elle développe des démarches participatives pour accompagner les acteurs du changement dans leurs projets de territoire. Elle formalise les dispositifs de recherche-formation-action en ingénierie territoriale pour la gouvernance des territoires ruraux et péri-urbains.

Détenteur d'un doctorat en sociologie, **Patrice LeBlanc** est professeur au département des sciences du développement humain et social de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et directeur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités. Ses travaux de recherches portent principalement sur le développement des villages ruraux québécois et canadiens, sur la migration interne des jeunes Québécois (notamment ruraux et autochtones) ainsi que sur les entreprises d'économie sociale et les coopératives comme modèles de développement des territoires.

Pauline Lenormand est docteur en géographie-aménagement de l'Université de Toulouse. L'originalité de son parcours (double profil ingénieur/universitaire) lui permet de questionner l'évolution de l'action publique territoriale à partir de sa pratique professionnelle. Ses recherches actuelles se focalisent sur l'évolution des métiers et des compétences des professionnels du développement territorial.

Pascal Lièvre est directeur de recherche au Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM) (EA 3849), Université d'Auvergne, responsable du programme : Management des situations extrêmes. Docteur en sciences économiques, Habilité à diriger des recherches en gestion, il est professeur associé à la recherche à France Business School

Clermont. Il est spécialiste en management de projet en milieux extrêmes. Il a été le co-rédacteur d'un numéro spécial de la revue *Project Management Journal* en 2010 sur ce thème. Il vient de publier en co-direction aux Presses de l'Université du Québec un ouvrage : *Gestion de projet et expédition polaire : que pouvons-nous apprendre ?*

Architecte de formation initiale (DESA, 1983), **Pascale Simard** travaille 10 ans dans la production d'images de synthèse, technologie émergente à l'époque, et soutient parallèlement une thèse de doctorat à l'École Centrale de Paris (1991). Arrivée à l'Agence d'urbanisme en 1992, elle accompagne d'abord le développement des technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein de l'entreprise (DAO, SIG, vidéo puis internet.). En 1996, elle investit le domaine de la concertation puis de la gouvernance. En 2008, un master en sociologie et développement des organisations (formation continue) l'aide à engager la démarche de développement des compétences, en tant que Directrice de la Stratégie et des Méthodes. Elle s'occupe aujourd'hui de recherche et développement (R&D) et du développement de l'innovation au sein de l'entreprise et de son réseau de partenaires.

Laurent Trognon, ingénieur de recherche à AgroParisTech, Docteur en sciences de gestion, anime depuis 2013, au sein de l'UMR Métafort, l'équipe « Construction des formes d'organisation territoriale ».