

Rapport de stage Master 2
Université de Pau et des Pays de l'Adour

Construction et mise en application d'une démarche de Retour d'expérience (REX) sur les pratiques d'une entreprise

JOLY Arthur

Année universitaire 2014-2015

Master 2 Economie Internationale Europe et Développement (EIED)



Remerciements :

Je tiens tout d'abord à remercier Bernard Thumerel, responsable du cabinet d'études Aida Team qui nous a fourni l'opportunité de travailler et de s'épanouir sur un projet si ambitieux. Par ailleurs, il a fait bien plus que diriger lors de ce stage, il a su transmettre sa passion pour les territoires et leurs projets, comme mobiliser chez nous des compétences insoupçonnées.

Je tiens également à remercier Timothée Courtois, Régis Pimor et Arthur Joly, avec qui il a été un plaisir de travailler en groupe, dans un esprit de solidarité et de complémentarité, la réussite de ce stage était dépendante de ce collectif.

Un grand merci à l'ensemble du personnel de la CACG, Ludovic Lhuissier, Daniel Lasaygues, les partenaires de sport et des pauses café. Merci, pour l'intérêt porté à notre travail et d'avoir rendu notre quotidien agréable au sein de l'entreprise.

Enfin, un remerciement tout particulier à mes parents, qui m'ont supporté durant toutes ces années et qui ont su me soutenir et m'apporter conseils avisés. Ce rapport de stage qui marque la fin de mes études leur est spécialement dédiée.

Sommaires :

- I. Introduction
- II. Construction de la démarche
 - a. Trois Rex opérationnels et une mission transversale
 - b. Qui interpellent sur deux questionnements de fond
 - i. Ancrage au territoire
 - ii. Prospective
- III. Description des modalités d'intervention
 - a. Phase 1
 - b. Phase 2
 - c. Phase 3
- IV. Résultats opérationnels du Rex Agroalimentaire
 - a. Schématisation de la pratique d'intervention
 - b. Eléments de proposition à la modélisation
 - c. Pistes de réflexion et approfondissements du Rex
- V. Eléments de comparaison aux trois Rex
 - a. Analyse comparative
 - b. Mise en perspective avec la réflexion sur l'ancrage au territoire et la prospective

Conclusion

I- Introduction et présentation de la collaboration CACG – Aida

La démarche Rex & Prospective s'inscrit dans un projet d'innovation de conduite du changement en interne. Elle fait écho à un travail – réalisé en 2013 – en collaboration CACG – Aida : « Ambition territoire ». L'objet de ce travail consistait en l'organisation d'une réflexion sur un plan d'action pour la période 2015 – 2017 en prévision à l'adaptation de l'entreprise aux dynamiques d'évolution de l'environnement institutionnel. Les évolutions du contexte dans lequel elle intervient ont amenées la CACG la nature de son positionnement en tant que SEM entre organismes privés, public et para publics.

Pour construire cette étude, l'attention a été portée sur trois sources différentes pour soulever le problème. Tout d'abord la rencontre des acteurs sur deux territoires, il en ressort que la CACG constitue un opérateur particulier pour lequel les acteurs expriment des attentes singulière : meilleur articulation entre les opérations et le projet de territoire*, un accompagnement face aux grands défis de demain (climat, environnement) et la recherche d'une complémentarité entre ingénieries locales et collectivités. Deuxièmement, une réflexion a été menée sur les pistes d'évolution par un groupe de salariés en interne. Il y a – en interne – un souhait de défendre les particularités de la CACG tout en restant au service des territoires (savoir-faire de la relation au projet de territoire, capacité à faire le lien entre initiatives des territoires, enjeux et stratégies supra nationaux, collaboration dans le long terme qui repose sur des expertises et la robustesse de l'entreprise). Enfin, il y a eu de nombreux échanges avec les élus du territoire dans la volonté de construire la nouvelle mission de la CACG au regard de l'évolution du contexte institutionnel et réglementaire. L'enjeu étant d'être force de proposition pour la co construction et la définition de nouvelles missions territoriales de la CACG.

* Projet de territoire :

Par *projet de territoire*, nous entendons les axes de développement des territoires dans lesquels se basent nos travaux. Nous en avons délimités les contours en se basant sur la documentation institutionnelle (SCOT, charte de pays...)

A travers cette réflexion, le groupe de travail avait ainsi identifié plusieurs leviers pour construire cette évolution, ce qui a permis enfin d'établir un plan d'action afin de mettre en œuvre cette nouvelle dynamique de travail :

1. *Un processus pour construire de nouvelles missions auprès du territoire*
Dans une logique de collaboration avec des « territoires actionnaires » ou des « territoires laboratoires » pour construire les nouvelles missions territoriales de la CACG.
2. *Un changement en interne à l'entreprise*
Afin de renforcer les savoir faire singuliers que tous les métiers doivent partager d'une part et développer de nouvelles compétences d'autre part.
3. *Une collaboration avec les administrateurs élus*
Afin de donner un sens politique aux valeurs de la CACG. Le suivi des « territoires laboratoires » serait l'occasion d'échanges avec les élus pour apprécier la capacité de transposition des démarches.
4. *Développement de collaborations avec des entreprises*
Mobilisation (en collaboration avec des territoires) des co financeurs privés au regard de l'intérêt de la démarche dans leur domaine.

- *Construction du plan d'action*
 1. *Approfondir les hypothèses de territoires laboratoires*
 2. *Interpeller les régions et être force de proposition pour un processus de co-construction de missions futures*
 3. *Initier les dynamiques locales*
 4. *Développer des partenariats pour capitaliser et communiquer*

II- Construction de la démarche

La mission s'inscrit dans une démarche d'innovation en interne à la CACG et a pour objectif la construction et l'expérimentation d'une pratique de retour d'expérience en interne. La finalité poursuivie étant de déterminer une stratégie pour l'accompagnement des territoires dans une volonté de cohérence géographique et de d'inscrire la démarche dans une logique de développement durable. Ce faisant, le projet participe de la conduite du changement en interne visant à renforcer l'adaptation de l'organisation aux enjeux futurs en termes d'accompagnement et de gestion de projets territoriaux.

- Objectifs liés à la construction du cadre

Le déroulement de la mission s'effectue au sein d'un groupe de travail constitué de quatre stagiaires provenant de formations différentes d'une part : économie, géographie (aménagement/prospective) et sociologie. Le groupe est encadré par Bernard Thumerel (Directeur du cabinet d'études Aida Team, prestataire externe) et Ludovic Lhuissier (Directeur de l'innovation et des systèmes d'information, CACG).

Pour la construction de la méthode, chacun des stagiaires réalise une mission similaire (selon les modalités d'intervention que l'on spécifie plus tard) mais sur des projets différents (les Rex opérationnels, *mission individuelle*). Cela permet ainsi de fournir un matériau solide afin de fonder l'analyse (*mission collective*) sur des éléments concrets qui constituent des enjeux importants pour la CACG.

a. Trois Rex opérationnels et une mission transversale

Comme nous l'avons indiqué, la mission est réalisée au sein d'une équipe de travail pluridisciplinaire regroupant trois formations différentes. Nous nous sommes dès le début attribués des responsabilités méthodologiques et disciplinaires complémentaires pour le déroulement de la mission.

- Carrausse Romain : Géographe, ancrage et territoire. Responsable des sources et documents.
- Courtois Timothée : Sociologue, système d'acteurs. Responsable méthodologique.
- Joly Arthur : Economiste, valorisation des aménités commerciales/ non commerciales. Responsable du cadrage de la commande.
- Pimor Régis : Géographe, prospective. Responsable des livrables.

En plus de former une équipe pluridisciplinaire, il y avait un avantage certain à constituer un groupe de travail jeune pour la CACG. En effet, à partir de la contribution d'étudiants Master 2, non seulement pour apprécier l'intérêt d'un regard extérieur, différent, mais aussi pour révéler la relation entre enjeux de la CACG et actualité de la recherche en Sciences Humaines et Sociales.

Mission collective/ individuelle

Comme nous l'avons déjà évoqué, la démarche Rex & Prospective s'inscrit dans une mission à double commande. Pour ce qui est de la contribution collective, il s'agit de mener une analyse comparative et de capitaliser des méthodes et outils à l'échelle de l'entreprise. Concernant la mission individuelle, cela consiste à réaliser le suivi d'un projet particulier par chaque membre de l'équipe.

L'idée (*mission individuelle*) est de se baser sur des actions déjà réalisées ou en cours de réalisation de la CACG afin de relever des informations pertinentes dans le déroulement des projets qui serviront à élaborer des pistes de réflexion et de travail pour la phase finale de la mission. Etant donné que nous travaillons sur 3 REX en parallèle, la démarche permet – par l'observation de trois projets d'intervention différents- de constituer une importante base d'informations pour fonder l'analyse.

Ce sont des Rex basés sur des actions déjà réalisées qui sont tout d'abord utiles pour les CDP (commande spécifique et outils méthodologiques). En effet, nous avons entamé la démarche avec la volonté d'impliquer au maximum les Chefs de Projets afin de comprendre leur démarche d'intervention. Par ailleurs, la construction des outils de représentation en collaboration avec les Chefs de Projets a permis de mettre au point une démarche de Retour d'expérience en s'adaptant à leur méthodologie de travail. De cette manière, nous avons travaillé sur l'approfondissement de ces outils afin de les rendre opérationnels dans le cadre d'un montage de projet.

Il est important de signaler par ailleurs que les trois travaux de Rex opérationnels ne se sont pas basés sur des problématiques particulières. Nous avons émis des hypothèses de réflexion mais c'était en fait la finalité des Rex que de faire émerger des problématiques de fond transversales à plusieurs types de projets différents. Pour cela, il était nécessaire d'élaborer la démarche ainsi que les modalités d'intervention en commun.

De cette manière, nous commençons à préparer la troisième phase de la mission qui consiste - à partir des éléments capitalisés et par la comparaison des trois Rex – à ouvrir sur des pistes de travail et de réflexion afin d'intégrer la démarche dans la stratégie de l'entreprise.

b. Interpellent deux questionnements stratégiques de fond

1. Ancrage au territoire et adaptation au contexte externe
2. Prospective

La dimension prospective – qui faisait l'objet d'une mission à part entière – consistait à analyser l'utilisation d'une démarche prospective par les Chefs de Projets. Ce faisant, l'objectif était d'apprécier l'intérêt d'introduire une telle démarche en tant que service à part entière dans le montage de projets.

III- Description des modalités d'intervention

- **Phase 1.** Formalisation de la commande globale, prise de connaissance sur les projets (et élaboration des hypothèses) individuels et construction des outils

Objectif : *Volonté d'impliquer les Chefs de Projets : les faire formuler leur commande spécifique*

La première étape de notre mission – lorsque nous avons investi les locaux de la CACG – fut un travail de groupe autour de la reformulation et formalisation de la commande globale. Afin de clarifier le contenu ainsi que les finalités de notre mission, nous avons dû développer de façon détaillée les actions réalisées ainsi que les thématiques de travail dans lesquelles elles s’inscrivent afin de considérer toutes les dimensions que recouvre la démarche Rex & Prospective. Pour cela, nous avons tout d’abord découpé les « degrés d’intervention » en gros grandes colonnes : Actions/ Objectifs opérationnels/ Objectifs stratégiques/ Finalités.

Le fait de s’immerger d’emblée dans la mission nous a permis de nous approprier rapidement du sujet. De plus, le fait de saisir la démarche dans laquelle la commande s’inscrit et les finalités envisagées nous a rendus capables d’organiser la phase opérationnelle des missions individuelles.

Parallèlement à la formalisation de la commande, il nous a fallu prendre contact avec nos Chefs de Projets respectifs afin de rentrer en immersion dans les projets qui nous ont été attribués et de s’approprier des thématiques de travail dans lesquelles ils s’inscrivent. Dans mon cas, bien que le projet n’ait pas été clairement précisé dès le départ, il a été convenu que je travaille sur la filière agroalimentaire, notamment la MAAP (Mission Agroalimentaire Pyrénées) de la CACG. J’ai donc rencontré Daniel Lasaygues (ingénieur conseil agroalimentaire) dans le double but de m’imprégner des projets de constructions agroalimentaires, mais aussi d’interroger Daniel sur sa commande spécifique (voir la fiche de mission en annexe) dans le cadre de la démarche REX et Prospective.

Enfin, durant cette phase, nous avons aussi consacré un temps à la construction des outils d’analyse du Rex. Ces outils, servant à la fois de support à notre travail de terrain et de structuration de notre système de représentation, nous avons tout d’abord travaillé dessus en commun (équipe Rex) pour s’en approprier le fonctionnement. Ensuite dans la mise en application, nous avons beaucoup interagi avec nos Chefs de Projets respectif pour s’assurer de la cohérence des outils avec le fonctionnement de l’entreprise. Les trois outils principaux sont les suivants :

- *La frise chronologique* :
Découpée en plusieurs séquences qui renvoient aux principales composantes du montage de projets, la frise chronologique permet de mettre à plat le déroulement de l’intervention étudiée. De cette manière, l’outil fait apparaître les éléments saillants du projet ainsi que les étapes types pour ce genre d’intervention.
- *Le système d’acteurs* :
En se basant sur un travail réalisé en interne par deux stagiaires de l’équipe, nous avons identifié les composantes qui nous paraissaient les plus pertinentes pour décrire et illustrer le(s) système(s) dans lesquels la CACG interagit et intervient. De cette manière nous avons décomposé l’outil en trois sous-systèmes : le système interne, le système client (qui peut être divisé entre bénéficiaire directs et bénéficiaires indirects) et le système territoire.
- *L’arbre des causes* :
L’arbre des causes permet d’approfondir un élément particulier de l’intervention, considéré soit comme une réussite soit comme un échec.

- **Phase 2.** Démarche de la mission individuelle.

Comme nous l’avons expliqué auparavant, les missions individuelles sont basées sur des actions déjà réalisées ou en cours de réalisation. Ainsi nous analysons des éléments concrets dans le déroulement du projet (en suivant la démarche que nous avons établie, sans porter de jugement sur

la dimension technique, étant donné que nous n'avons pas la compétence technique nécessaire). Cette manière d'appréhender la phase de terrain rentre en cohérence avec les objectifs que nous y attachons : fonder notre analyse sur une situation réelle qui présente un enjeu concret pour la CACG.

Cette phase de travail constitue ainsi la mise en œuvre de la démarche établie (avec l'équipe Rex & Prospective) en collaboration avec le Chef de Projet. Elle se déroule en trois temps :

1- *Analyse du projet*

Le contact avec le Chef de Projet étant établi, nous rentrons dans l'étape d'immersion et d'appropriation du projet qui nous a été attribué. Il s'agissait de comprendre le contexte dans lequel intervenait l'antenne Agroalimentaire de la CACG : la filière viande ariégeoise, le commanditaire étant la direction de l'abattoir.

A l'inverse des deux autres projets (Pays Toy et Lay Vendée), le projet constituant l'objet d'étude du Rex Agroalimentaire n'a pas été déterminé dès le début. Nous avons retenu le projet d'intervention pour la réalisation d'une étude de marché sur la commercialisation du veau rosé d'Ariège (décembre 2014) pour plusieurs raisons qui ont facilité la démarche. Tout d'abord le service agroalimentaire de la CACG était intervenu en 2011 pour soutenir l'abattoir dans sa démarche de constitution en SCIC. De plus l'objet d'analyse s'est porté sur ce projet puisqu'il constitue une réussite à la fois pour le client, mais aussi pour l'antenne Agroalimentaire de la CACG. Enfin, le service agroalimentaire de la CACG, lorsqu'il intervient sur le massif Pyrénéen - soit le dispositif MAAP (mission agroalimentaire Pyrénées) – bénéficie d'un financement du massif CGET, le Commissariat général à l'égalité des territoires (anciennement DATAR).

Il convient par ailleurs de présenter la situation de la filière viande en Ariège afin de fournir de clefs de compréhension du contexte d'intervention. La filière viande se décompose en plusieurs composantes et l'abattoir de Saint-Girons joue un rôle central dans cette organisation. Les problématiques autour de cet outil sont multiples, d'abord puisque plusieurs types d'équilibres différents sont à considérer dans son fonctionnement, mais aussi en raison des multiples jeux d'acteurs qui se font autour de l'abattoir. L'abattoir – en tant qu'outil structurant du territoire de service d'intérêts publics – revêt une importance particulière au regard du maintien de la filière viande en Pays de Couserans et par conséquent au dynamisme économique de cette zone rurale. Par ailleurs il y a de nombreux jeux d'acteurs, et parfois des rapports de forces qui s'exercent sur le lieu de l'abattoir. Étant donné le caractère rural de certaines zones, il y a fréquemment des interactions avec des acteurs qui sont multi casquettes et qui n'affichent donc pas la même ambition en fonction du contexte dans lequel ils échangent.

A l'inverse des deux autres projets (Pays Toy et Lay Vendée), le projet constituant l'objet d'étude du Rex Agroalimentaire n'a pas été déterminé dès le début. Nous avons retenu le projet d'intervention pour la réalisation d'une étude de marché sur la commercialisation du veau rosé d'Ariège (décembre 2014) pour plusieurs raisons qui ont facilité la démarche. Tout d'abord l'antenne agroalimentaire était intervenue en 2011 pour soutenir l'abattoir dans sa démarche de constitution en SCIC. De plus l'objet d'analyse s'est porté sur ce projet puisqu'il constitue une réussite à la fois pour le client, mais aussi pour l'antenne Agroalimentaire de la CACG.

2- *Travail de terrain*

Cette phase est centrale dans la démarche puisqu'elle constitue le recueil des informations sur lesquelles nous avons construit notre analyse. Nous avons chacun développé notre propre démarche dans cette étape, étant donné les contextes d'intervention différents. Néanmoins, nous

avons réalisé un travail en commun pour établir la forme des questionnaires de manière à ce que le recueil d'informations soit cohérent d'un projet à l'autre et s'adapte aux objectifs portés par la mission commune.

Pour le Rex Agroalimentaire, j'ai tout d'abord envisagé une démarche de terrain globale. Pour cela j'ai eu plusieurs entretiens téléphoniques et échanges en face à face avec les acteurs institutionnels du territoire. La logique était en premier lieu de comprendre les dynamiques de développement territorial et essayer de cerner les contours du projet de territoire (alors en pleine élaboration). Dès lors, on essayait d'identifier les principales thématiques abordées – et lesquelles passent en priorité – dans la dynamique de développement économique portée par les acteurs institutionnels. Il était fondamental d'avoir une compréhension précise des axes de développement territorial afin d'apprécier dans quelles mesures le projet d'intervention de la CACG s'est articulé – ou non – sur ces dynamiques.

Ensuite je suis rentré dans la focale filière, l'objectif étant de mieux comprendre leur vision de l'intervention de la CACG, comment ils envisagent les impacts que ça a produits et la manière dont est perçue la relation future avec l'entreprise.

3- *Formalisation et préconisations*

La clôture de la deuxième phase a donné lieu à plusieurs ateliers de restitution en interne. Durant ces réunions nous avons présenté en détails les résultats qui ressortent des analyses Rex opérationnelles. Cette étape (fin juillet) a constitué un jalon important de notre mission, elle a permis de marquer la fin de la phase 2 pour basculer dans la phase 3 de la démarche. Comme nous l'avons expliqué auparavant, ces travaux avaient notamment pour objectif de faire émerger des problématiques permettant d'ouvrir sur des pistes de réflexion et de travail pour approfondir la démarche REX.

Durant ces ateliers, un temps de discussion a été prévu en suivant la présentation afin de comprendre l'intérêt de ce travail pour les acteurs en interne ainsi que la manière de rendre ces outils opérationnels pour qu'ils se les approprient. De plus, ce fut aussi l'occasion d'envisager les modalités pour approfondir ces travaux et intégrer les pistes de réflexion dans la stratégie en interne de l'entreprise.

- **Phase 3.** Analyse comparative et ouverture

Objectif : *A partir de la comparaison : identifier ce qui est capitalisable et que l'on peut opérationnaliser pour les interventions CACG (méthode et outils)*

Dans cette étape, nous nous sommes basés sur les éléments qui ont été capitalisés dans les trois Rex dans le but de réorienter notre travail en envisageant des livrables qui puissent être directement appropriables en interne afin de mettre en application les enseignements tirés de la démarche et ainsi entamer une nouvelle dynamique de travail.

Nous nous interrogeons par conséquent sur la manière de passer du retour d'expérience à des modalités de travail opérationnelles. Pour cela, nous nous sommes concentrés en premier lieu sur les outils qui ont été proposés à travers les Rex. Une fois construits et étant donné que nous les avons présentés, il était plus facile de faire réagir les Chefs de Projets sur les conditions de leur appropriation et de mise en application. Dans cette logique, nous leur avons de reprendre les livrables (frise chronologique, système d'acteurs et arbre des causes) en supprimant les éléments qui

leur paraissaient moins pertinents et en y incluant des éléments qui auraient été omis. Ceci nous permettant d'identifier plus précisément les éléments et composantes qui rendent l'outil utile dans la pratique d'intervention. Nous les avons également interrogés sur la manière dont ils envisageaient l'utilisation de ces outils, par exemple s'ils se construisent tout au long de l'opération (la frise chronologique) ou bien s'il faut les considérer comme utiles à un moment spécifique. Enfin nous avons évoqué la pertinence de l'utilisation de certains outils comme support à la réflexion à la fois en interne mais aussi en externe dans une dynamique collaborative de co construction du développement territoriale avec des territoires partenaires.

Une autre dimension de cette étape consistait à approfondir des questionnements abordés à travers les Rex dans un raisonnement sur la stratégie de l'entreprise. Afin de faire le lien entre les problématiques de réalisation de terrain et la réflexion stratégique, nous avons établi un tableau d'analyse comparative de résultats de Rex opérationnels. A travers l'identification de questionnements et l'appréciation de leur importance au regard des différentes opérations étudiées (et les modalités de réalisation de ces missions), nous avons ainsi pu faire émerger des problématiques transversales aux différents projets. Ce faisant, nous avons formulé et approfondi des pistes de réflexion sur le positionnement stratégique de la CACG, notamment à travers son ancrage au territoire.

IV- Résultats opérationnels du Rex Agroalimentaire

Dans cette partie, nous analyserons plus en détails les résultats du Rex Agroalimentaire, dont une partie a été présentée lors de la restitution du travail fin juillet à Toulouse. Nous nous focaliserons en premier lieu sur les éléments de réponse à la commande spécifique du Chef de Projet (Schématisation et éléments de modélisation). Ensuite nous exposerons comment ce travail permet d'ouvrir sur des pistes d'approfondissement pour envisager les suites au travail de Rex et Prospective.

a. Schématisation de la pratique d'intervention

- Phase de construction de la commande

Selon la chronologie de l'intervention sur l'abattoir de Saint Girons (Ariège), quatre mois se sont écoulés entre la sollicitation par Christophe Gouazé (directeur de l'abattoir) et la réalisation de l'étude Veau rosé. Cette période constitue la phase amont de l'intervention qui s'avère être cruciale sur la qualité de la prestation, notamment par la dimension de concertation des acteurs de la filière qu'elle recouvre. L'enjeu pour la direction de l'abattoir était de parvenir à mobiliser le maximum d'acteurs intégrés dans la filière viande ariégeoise autour de la survie de l'abattoir de Saint Girons. Pour le service agroalimentaire de la CACG, l'enjeu était de relancer une relation de confiance entre la CACG et le Pays de Couserans.

En se basant sur le suivi détaillée des actions du CDP, établie par lui-même, nous avons ainsi pu dévoiler le système d'acteurs dans lequel il a interagit. De plus cette démarche a permis dans le même temps de révéler les différentes couches territoriales de l'intervention, (*territoire d'intervention, territoire d'impact*). Ceci constitue un point important puisque c'est un élément qui participe aussi de la singularité de l'intervention.

Ainsi, cette phase de travail amont aura permis au CDP de réunir les éléments nécessaires à l'élaboration d'une intervention adaptée aux enjeux de la filière. La logique étant d'identifier pour

chacun des acteurs, leurs intérêts personnels liés au projet afin qu'ils puissent tous y apporter leur contribution. De cette manière, en produisant un effet individuel sur chaque acteur concerné, il entend générer un effet global sur l'ensemble de la filière qui produira nécessairement un impact sur le fonctionnement de l'abattoir. Dans cette démarche, plusieurs leviers d'action ont été identifiés et présentés aux porteurs de projet afin de déterminer lesquels apparaissaient les plus pertinents. En termes d'actions à mener, deux moyens ont été envisagés pour assurer la pérennité de l'abattoir de Saint-Girons : la diversification des activités et l'augmentation du tonnage (volumes de viande abattus). Ce sont des actions larges qui se déclinent en sous-interventions, ainsi ce qui semblait le plus approprié en termes de diversification est la mise en place d'une salle de découpe annexe (qui permet d'équilibrer l'activité financière de l'abattoir). Pour ce qui est de l'augmentation des volumes, le meilleur moyen pour parvenir à mobiliser un maximum d'acteurs de la filière était de proposer une ouverture sur de nouveaux débouchés économiques : la réalisation d'une étude sur le potentiel de commercialisation du veau rosé d'Ariège.

Une fois ces deux leviers identifiés, le CDP a donc formulé une proposition d'intervention cohérente à la problématique dans laquelle le service agroalimentaire de la CACG a été sollicité. En adoptant une perspective plus large sur la filière (étude veau rosé) pour remonter sur le problème de l'abattoir, il a basculé d'une logique de travail centrée sur un acteur (l'abattoir) à une logique multi acteurs, parvenant ainsi à mobiliser les parties prenantes autour de la pérennité de l'abattoir. S'il y avait – au terme de l'étude – création d'un débouché commercial, cela devrait générer une plus-value non seulement pour l'éleveur qui aura la possibilité de mieux valoriser ses produits mais aussi pour l'abattoir par l'augmentation des volumes abattus. Ceci a permis dès lors d'établir le contrat de l'intervention sur la réalisation de l'étude en mi-octobre 2014.

Focus Veau Rosé d'Ariège :

Poursuivant la logique de consolider le tonnage de l'abattoir et le développement de la filière viande, le veau rosé d'Ariège a été identifiée comme une opportunité à creuser puisque c'est une viande qui se produit facilement mais dont le réseau de commercialisation n'est que peu développé.

- Constats sur le système d'acteurs

Comme nous l'avons indiqué, c'est en déroulant la frise chronologique de l'intervention que nous avons pu révéler le système d'acteurs avec lequel le CDP est rentré en interaction dans la réalisation de l'étude. Nous avons tiré deux enseignements principaux quant à la pratique d'intervention sur la base de cet outil.

Tout d'abord, durant la phase de construction de la commande, il y a un très important travail de mise en réseau et de concertation des acteurs. L'enjeu étant de remobiliser un maximum de protagonistes de la filière viande, il était fondamental de fonder la légitimité du service agroalimentaire CACG en tant que « tête de réseau » ou référent thématique. Citons l'exemple de Gilbert Gèze (expert du cabinet Atorel à Pau, intervenant régulièrement sur des problématiques abattoir) qui a été contacté pour organiser une rencontre avec la direction de l'abattoir de Saint-Girons. Etaient aussi présents à cette visite les dirigeants de l'abattoir de Quillan (Aude). Un autre exemple de mise en réseau est le cas de Jean Bosc, producteur de porc en Pays de Couserans. Il pourrait être dans une relation concurrentielle avec l'abattoir de Saint-Girons (en faisant abattre ailleurs), mais c'est en participant à la réflexion autour de la pérennité de l'outil qu'a été identifié un intérêt commun aux deux protagonistes : étude sur la mise en place d'une salle de découpe (mise en place d'une procédure porcs chauds pour Jean Bosc et équilibrage de l'activité financière pour l'abattoir).

Ce travail de mise en relation fait partie des forces du service agroalimentaire CACG. Ce sont des échanges informels qui ne sont pas toujours tracés – jamais valorisés en termes de facturation – mais qui sont pourtant essentiels au bon déroulement de la mission. En effet cela permet de tisser des liens entre les structures déjà existantes sur le territoire et – en s'appuyant sur le réseau mis en place – de générer une nouvelle dynamique collaborative au sein de la filière viande.

Par ailleurs, l'analyse du système d'acteurs a soulevé le fait que l'intervention de la CACG ne constitue pas une approche insérée au **projet de territoire** puisqu'il n'y a pas eu (ou peu) d'échanges avec les acteurs institutionnels qui portent les stratégies de développement territoriales. Ils sont d'ailleurs considérés en interne comme des éléments périphériques qui ne sont pas mobilisés dans la partie technique. Cependant ils peuvent venir en appui ou en cofinancement pour certaines actions (à la demande du commanditaire). C'est pour cette raison que nous avons développé un nouvel outil matriciel d'analyse du Rex dans lequel nous établissons les liens entre les axes de développement du territoire (avec les acteurs institutionnels identifiés) et les composantes de la filière sur lesquelles il y a intervention de la CACG (*voir éléments de proposition pour modélisation*).

- Constats sur les couches de territoires

Il est apparu clairement au terme du Rex agroalimentaire que le projet d'intervention, dans sa pratique, recouvre plusieurs notions différentes du territoire (c'est aussi vrai pour les deux autres Rex). A ce titre il paraît pertinent d'approfondir ce concept et les différentes dimensions qu'il recouvre. En effet lorsque l'on parle du *territoire d'intervention*, on ne signifie pas le même périmètre que lorsqu'on évoque le *territoire d'impact*. Ce dernier va se situer principalement en Pays de Couserans, où sont localisés les acteurs de la filière concernés par le projet. Le *territoire d'impact* s'étend aussi à d'autres régions dans la mesure où le projet (étude de commercialisation du veau rosé d'Ariège) consistait à démarcher des potentiels canaux de distribution. En considérant le *territoire d'impact* sous cet angle, alors il intègre aussi la région Midi-Pyrénées, une partie du Languedoc Roussillon et une partie de la Provence-Alpes-Côte d'Azur (*Voir périmètre de commercialisation* en annexe). Dans la spatialité de l'intervention, nous distinguons aussi le *périmètre de référence*, qui constitue le réseau sur lequel s'appuie le Chef de Projet pour alimenter la réflexion sur la construction de la commande. Dans une volonté de clarté, j'ai simplifié cette représentation dans le cadre de la restitution aux éléments que le Chef de Projet m'a cités (*Voir le périmètre de référence* en annexe). Il est en réalité bien plus large puisqu'il se construit sur l'ensemble des interventions du service agroalimentaire de la CACG (recouvre tout le massif Pyrénéen). Cette cartographie constitue une représentation de la valeur capitalisée des interventions du service agroalimentaire de la CACG. Les échanges qui ont lieu entre le Chef de Projet et acteurs de la filière (ne se limitant pas au territoire ariégeois) permettent d'alimenter la réflexion en cours en s'inspirant sur de projets d'interventions (réussites ou échecs) ayant eu lieu dans des territoires différents. De cette manière, il parvient à faire remonter la valeur ajoutée liée à l'expérience et à l'expertise du service agroalimentaire CACG. En définitive, la réelle plus-value de l'intervention de la CACG sur l'abattoir de Saint-Girons ne porte pas sur l'équipement en soit, c'est en termes d'organisation et de gouvernance de la filière qu'il y a production de valeur. Cette dimension de valeur produite n'est pas formalisée et par conséquent n'apparaît pas dans les résultats de missions.

Par ailleurs, ce travail de spatialisation de l'intervention a mis en exergue un autre point important. Lorsque l'on fait le lien entre le *territoire d'impact* et le *Projet de territoire*, on s'aperçoit que les deux se superposent géographiquement (le *territoire d'impact* s'insère dans le *Projet de territoire*). Pourtant il n'y a pas ou très peu de collaboration entre les deux dynamiques. En effet le service agroalimentaire de la CACG (fonctionnant comme un bureau d'études) n'a pas vocation à remplacer les acteurs représentant l'autorité territoriale sur l'élaboration du *Projet de territoire*.

Cependant il y aurait un avantage certain à articuler les projets d'intervention en cohérence avec les axes de développement territoriaux établis.

b. Eléments de proposition pour modélisation de la pratique d'intervention

Les outils sur lesquels nous nous sommes basés dans la démarche Rex (frise chronologique, système d'acteurs, arbre des causes), constituent le premier degré dans la modélisation de l'intervention. En effet, comme nous l'avons déjà vu, ces outils permettent de structurer une représentation de la pratique d'intervention du Chef de Projet. Cependant, nous sommes allés plus loin dans l'analyse et avons approfondi des concepts – dans la relation de l'entreprise au territoire – qui ne sont pas ou peu considérés par les Chef de Projet.

- Spatiale

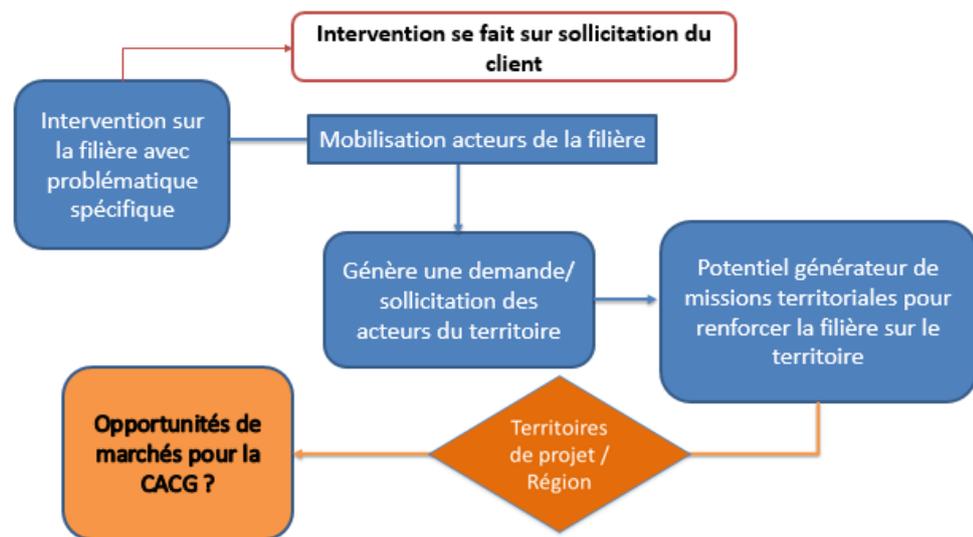
Les outils cartographiques et de représentation spatiale sont déjà utilisés dans l'entreprise, l'idée est d'aller plus loin et de les approfondir en y intégrant les concepts de territoire que nous avons développés dans notre travail.

Le *périmètre de référence*, qui se construit sur le réseau des interventions, peut constituer à titre d'exemple un bon support de référencement de compétences et de personnes ressources dans les territoires. Lorsque le service agroalimentaire est sollicité pour une intervention dans un territoire, il est important de comprendre non seulement les dynamiques qui structurent ce territoire mais aussi la relation entretenue avec l'entreprise. Si des missions ont déjà été réalisées par le passé, alors il est pertinent de disposer d'un outil permettant d'identifier rapidement les contacts sur lesquels l'intervention s'est construite. En allant plus loin, il est même judicieux de saisir la relation de ces personnes aux territoires dans lesquels ils interviennent, étant donné la fréquence d'acteurs multi-casquettes dans les zones rurales, ils peuvent avoir des comportements différents en fonction des contacts avec lesquels ils interagissent.

- Matriciel

Nous avons construit cet outil – le MCOT (voir en annexe *matrice de cohérence territoriale*) – dans le but de faire apparaître de manière exhaustive les différents axes de développement économique du territoire considéré. Nous spécifions également les acteurs qui portent ces dynamiques ainsi que les moyens qui y sont accordés, ceci permettant de comprendre dans quels domaines se situent les priorités en termes de développement territoriale. L'autre dimension de cet outil présente les différentes composantes qui constituent l'objet de l'intervention de la CACG. Pour le Rex Agroalimentaire, nous faisons ainsi apparaître les niveaux successifs de la filière viande (production, abattage, découpe/ transformation, commercialisation). Ainsi la construction de cet outil sous une forme matricielle permet d'envisager comment la mission peut s'articuler sur les stratégies de développement territoriale.

-> Schématisation de l'intervention :



La schématisation ci-dessus reprend le déroulement de l'intervention de l'antenne Agroalimentaire sur l'abattoir de Saint-Girons (mais pouvant correspondre à un schéma type d'intervention) dans une vision plus globale de la stratégie d'entreprise. Ce que l'on met en valeur à travers cette illustration, c'est le potentiel de la CACG à créer des débouchés en termes de missions sur les territoires. A travers son expérience – et son niveau d'expertise sur le fonctionnement des territoires – le service Agroalimentaire de l'entreprise est particulièrement à la typologie des clients et a même la capacité de faire office de référent agroalimentaire dans certains territoires selon quelques acteurs institutionnels. A ce titre les missions qui sont réalisées dans le cadre Agroalimentaire donnent fréquemment lieu à des attentes d'offre ultérieurement à l'intervention sur des thématiques annexes. Il existe une réelle opportunité pour la CACG de se placer en partenaire d'expertise pour la co construction de projets de territoires pour plusieurs raisons : tout d'abord la connaissance fine des dynamiques territoriales (sur le massif Pyrénéen) alliée à son expertise sur les thématiques Agroalimentaires en fait un acteur privilégié. En effet l'entreprise a développé une réelle capacité à non seulement identifier les ressources d'un territoire mais aussi à cerner précisément les besoins sur des structures Agroalimentaires et à les mettre en perspective avec les thématiques de développement territoriale. Enfin pour la CACG, se positionner de telle manière constitue un formidable moyen de renforcer son ancrage dans les territoires et d'assurer la pérennité du modèle économique du service Agroalimentaire.

c. Pistes de réflexion et approfondissements du Rex

Dans cette partie, nous allons présenter – sur la base des résultats du Rex – les questionnements et les pistes d'approfondissement du travail entamé sur le service Agroalimentaire de la CACG. Il convient en premier lieu d'explorer les particularités sur lesquelles est fondée l'intervention afin de remonter sur des réflexions stratégiques plus larges.

Il existe une certaine singularité dans la logique de travail : c'est tout d'abord sur l'importance accordée à la phase de travail en amont (qui consiste à « faire mûrir » la commande) que va reposer la qualité de l'intervention à terme. En ce sens-là, le service agroalimentaire de la CACG est historiquement adapté aux besoins de la demande et à la typologie de ses clients et

partenaires, c'est notamment ce qui fonde la légitimité de son intervention sur les territoires. Les nombreuses interventions réalisées au cours des trente dernières années (principalement sur le massif Pyrénéen) ont amené le service à se constituer un réseau d'activité très dense. Cette expérience capitalisée permet d'amener une vision stratégique globale de la filière qui conduit rapidement le Chef de Projets à identifier les leviers les plus pertinents dans la pratique de l'intervention.

Une autre particularité qui émerge du Rex, notamment à travers le travail de modélisation spatial et matriciel, c'est la distinction entre le territoire d'impact et le projet de territoire. Ceci constitue une opportunité d'intervention pour la CACG. Dans le cas du Rex Agroalimentaire, on a constaté que le territoire d'impact (constitué sur le réseau des parties prenantes au projet) se superpose au périmètre recouvert par le *Projet de territoire*. Il y aurait un intérêt certain à développer et approfondir des outils cartographiques pour mieux appréhender cette notion de *territoire d'impact* et de mieux comprendre toutes les dimensions qu'il recouvre (pour cela, . Dès lors, l'objet de l'intervention peut être articulé de manière cohérente et collaborative avec les axes de développement du *Projet de territoire*. Il y a là une réelle opportunité pour la CACG de renforcer son positionnement singulier dans l'aménagement des territoires en affermissant un rôle de co constructeur avec les acteurs institutionnels. D'ailleurs, nous avons observé, à travers l'étude du Système d'acteurs, que l'intervention ne constitue pas une approche insérée au *Projet de territoire*. Néanmoins, ce qui n'apparaît pas sur le système d'acteurs, c'est la mobilisation des acteurs institutionnels et de leur intérêt marqué sur cette intervention. En effet les protagonistes qui portent le développement du territoire se sont mobilisés autour du maintien de l'abattoir. En atteste la présence de la conseillère départementale, le sous-préfet, le directeur de la DDPP, le président du conseil départemental à la dernière Assemblée Générale (...DATE). La logique étant de maintenir cet outil pour faire perdurer l'économie directe et indirecte (les éleveurs en amont, les bouchers et tout l'aval) limiter la désertification et maintenir de la vie dans les villages. Si l'intervention produit de la valeur quant à l'organisation et la gouvernance de la filière, elle produit aussi indirectement de la valeur sur des thématiques périphériques : la gestion du foncier, l'installation de jeunes agriculteurs, la disponibilité et qualification de la main d'œuvre. Il apparaît alors un certain paradoxe dans l'intervention de la CACG : le fait que les acteurs institutionnels du territoire soit d'une part considérés comme « périphériques » dans l'opération, mais qu'ils sont dans le même totalement mobilisés autour de cet enjeu. C'est, entre autres, pour cette raison qu'il y a une réelle opportunité pour la CACG de renforcer l'articulation de ses opérations au *Projet de territoire*. Par ailleurs, les interventions de la CACG (en agroalimentaire, hydraulique ou autre) donnent fréquemment lieu à de nouvelles sollicitations ultérieures. Il existe un enjeu important autour de l'anticipation de ces besoins (qui constituent des nouvelles opportunités pour la CACG) et de la capacité de l'entreprise à y répondre.

A la suite de modifications structurelles en interne, les porteurs de projets mais aussi les territoires et régions sont dans l'attente d'informations sur les évolutions futures de son organisation de son mode d'intervention (notamment sur sa capacité à répondre aux appels de projets). Il est donc nécessaire d'élaborer une stratégie concernant la capacité à répondre aux sollicitations/ interprétations en aval (car il y aurait une perte d'opportunité d'ancrage et risque de perte de valeur lorsqu'on est dans l'incapacité de répondre).

En remontant au niveau stratégique du service agroalimentaire de la CACG, une question de fond qui se pose est celle de la remise en cause de son modèle économique, et ceci à travers plusieurs dimensions.

Tout d'abord, on s'interroge sur le rôle du service au sein de la CACG dans un avenir proche et la manière dont son action opérationnelle est articulée avec l'activité de l'entreprise. Dans cette optique nous avons dessiné deux postures potentielles pour le service :

- Est-ce que l'activité agroalimentaire est destinée à n'être qu'un centre de profit intégré à la CACG ? En ce cas il convient de redéfinir sa stratégie dans son périmètre d'action [...]
- Ou bien est-ce que l'antenne doit constituer un outil de production qui contribue à l'équilibre et à l'image globale de l'entreprise ? Dans ce cas de figure, le service agroalimentaire doit alors être considéré comme un maillon complémentaire dont le rôle stratégique est acté et participe de la stratégie globale de la CACG.

Suite aux travaux réalisés dans le Rex, nous favorisons la deuxième option. Il apparaît alors important de redéfinir précisément la stratégie de positionnement en interne à l'entreprise du service. Une fois la stratégie établie, il reste à déterminer deux champs : les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Le champ des moyens est particulièrement important au regard de la nécessité fréquente de répondre à une demande ultérieure à l'intervention. Lors de la restitution, il a été spécifié l'importance de base la construction du modèle économique sur la singularité de la création de valeur à travers les interventions du service agroalimentaire de la CACG.

Une dimension du questionnement stratégique sur le modèle économique de l'antenne Agroalimentaire de la CACG passe par son mode de financement. Le service – à travers le dispositif MAAP – est historiquement soutenu par le Massif CGET à hauteur de 80% concernant les interventions sur le massif Pyrénéen. Par conséquent les petites structures Agroalimentaires n'avaient pas besoin de disposer d'importants fonds pour faire appel à la CACG. Cependant c'est un financement qui est voué à disparaître (il y a eu une longue période d'instabilité sur cette question au début de l'année 2015 mais le financement a finalement été reconduit à travers trois niveaux de mission négociés avec le massif CGET). Dès lors, la problématique se situe sur la capacité à basculer d'un modèle bâti sur un service d'intérêt public à une logique d'offre de services spécialisés et sur-mesure. Dans cette logique, les interpellations que nous avons constatées à l'issue de la mission sur l'abattoir de Saint-Girons nous avaient conduits à nous interroger sur l'absence d'une offre de services agroalimentaires visibles. Comme nous le signifiions précédemment, c'est sur l'ensemble des actions réalisées par le passé que se construit la « valeur capitalisée » du service Agroalimentaire dans les territoires. Dès lors, c'est en partie sur cette notion de valeur créée que se fondent les opportunités de mission pour l'antenne de la CACG et cela constitue un levier à favoriser pour la construction de l'offre de services. A ce titre nous avons envisagé plusieurs niveaux différents pour établir une offre de services visibles :

- Plaquette commerciale ;
- Animation d'évènements dans les territoires pour organiser une présentation claire et interactive des offres de services de la CACG via l'antenne agroalimentaire ;
- Travail en collaboration avec des acteurs institutionnels sur des « territoires laboratoires » ;

➔ Dans cette dynamique, il existe un réel enjeu pour la CACG d'entamer une démarche de valorisation de l'impact de ses interventions dans les territoires.

V- Éléments de comparaisons des Rex opérationnels

Cette partie est focalisée sur la fin de notre travail dans le cadre de la démarche Rex et Prospective. En se basant sur les éléments capitalisés des trois différents Rex, nous avons dressé un tableau comparatif, organisé selon les différentes qu'ils recouvrent. Cela nous a permis tout d'abord de réaliser une illustration synthétique de nos résultats (en lien avec les dimensions sur lesquelles ils s'articulent) mais aussi de faire remonter – à partir des pistes de réflexion – des problématiques de travail transversales. Ainsi, en travaillant en collaboration avec le Comité de pilotage, nous avons pu entamer la réflexion sur l'organisation en interne pour donner des suites opérationnelles à la démarche Rex et Prospective.

a. Analyse comparative

Trois actions différentes révèlent leurs intérêts et fournissent des éléments de réponse aux questionnements sur ancrage et prospective. Dans le début de la troisième phase, nous avons rapidement identifié un intérêt supplémentaire à la démarche de travail collaborative sur trois projets d'interventions différents. En effet nous avons réalisé que les trois Rex s'inscrivent chacun dans une thématique de travail et d'organisation interne spécifique :

1- Rex Pays Toy : **Retour d'expérimentation sur une action innovante.**

Ce travail constitue un retour d'expérience effectué sur la conduite d'opération des travaux de reconstruction post-crise en Pays Toy. Il s'agit alors d'évaluer la reproductibilité de ce genre d'intervention pour la CACG ainsi que d'en identifier un processus optimal. Cette finalité sera atteinte par différents objectifs, à savoir décrypter la position de l'Etat dans ce contexte post-crise, puis d'analyser la sous-estimation de l'ingénierie financière par la CACG.

L'analyse de ce projet d'intervention à travers la méthode élaborée et notamment les outils qui ont été mis en place a permis d'identifier et d'approfondir trois éléments remarquables : Le premier porte sur la problématique concernant l'ingénierie financière, le second identifié est un fait positif, la concertation, enfin le troisième porte sur une problématique transversale à tout le projet, le positionnement de l'Etat.

2- Rex Lay – Vendée : Enjeu autour de la **valorisation par la mutualisation et concertation**

Ce travail s'est réalisé autour du projet de dix retenues en eau sur le bassin versant de la Vendée. Par une démarche collaborative avec le chef de projet Christian Soucaze, l'objectif était de faire émerger des questionnements, des problématiques que celui-ci rencontre dans la conduite du projet et de lui fournir des éléments d'analyse et de questionnements au travers des outils. La finalité de ce REX était de chercher de quelle façon la gestion de ce type de projet peut être optimisée et questionnée au regard de nouveaux axes de travail. De plus, la démarche peut être qualifiée de singulière car ce retour d'expérience s'effectue sur un projet en cours de réalisation, la méthode adoptée est donc différente d'autre retour d'expérience plus classique. L'accent n'est donc pas mis sur une analyse du projet dans sa globalité mais sur différents points précis relevés par le chef de projet, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'ambition est donc de travailler autour de ces points afin de capitaliser l'expérience acquise dans le projet pour le futur.

3- Rex Agroalimentaire : **Modélisation pour transmission.**

Ce Rex revêtait une dimension bien particulière liée au fait que le Chef de Projet sur la mission qui a été attribuée – Daniel Lasaygues – a formulé sa démission au début du mois de juin. Par conséquent, il s'avérait d'autant plus important au regard de la réorganisation en interne autour de ce départ. L'enjeu étant de construire de manière collaborative une modélisation de sa pratique

d'intervention qui soit à la fois cohérente et exhaustive en prévision à la transmission de son savoir et de sa méthodologie.

Une des particularités des interventions CACG réside dans le suivi à long terme des projets d'aménagement. Quel que soit le type de métier mobilisé (hydraulique, agroalimentaire, ingénierie financière...), il y a fréquemment un besoin qui se crée ultérieurement à l'intervention : maintenance sur les grands projets d'aménagement (barrages...), l'intervention n'apporte pas une solution absolue au problème posé (étude veau rosé pour l'abattoir de Saint-Girons). Ainsi les projets d'aménagement que la CACG effectue dans les territoires débouchent dans de nombreux cas sur une attente d'offre ou sur la création d'un besoin en aval. Nous l'avons déjà évoqué dans le cas du Rex Agroalimentaire mais c'est une réalité pour d'autres services de l'entreprise. Suivant cette logique, il apparaît pertinent de se doter d'outils d'anticipation sur des schémas types d'intervention dans les territoires et ce, particulièrement concernant la capacité d'organisation en interne pour répondre aux sollicitations ultérieures des territoires sur certaines missions. Ainsi le Rex sur le Pays Toy a soulevé la question de la reproductibilité de ce genre d'intervention sur d'autres zones.

b. Mise en perspective avec la réflexion sur les axes *ancrage au territoire* et *prospective*.

Dans la réalisation du tableau d'analyse comparative, nous sommes également revenu sur les réflexions autour de l'ancrage au territoire et de l'utilité de la prospective dans la réalisation d'intervention CACG. Nous avons notamment synthétisé à travers ce travail la manière dont la démarche Rex et Prospective a pu contribuer aux questionnements sur ces deux axes.

- **Ancrage** : on fournit des éléments sur l'ancrage territorial à travers les Rex

Par exemple sur le Rex agroalimentaire, nous avons mis en exergue le fait que l'ensemble des interventions réalisées sur les territoires – à travers l'expérience et les réseaux mis en place – constitue la valeur capitalisée du service agroalimentaire de la CACG dans les territoires. A ce titre il existe un risque de perte de cette valeur pour l'entreprise étant donné le caractère personnel de cet élément : c'est le Chef de Projet qui tisse les relations, établit les réseaux et enregistre l'expérience. Par conséquent si ce dernier démissionne et qu'il n'y a pas une bonne organisation en amont pour la transmission de son savoir et de sa méthode, alors cette valeur informelle créée par la CACG sera perdue. Par ailleurs, pour D.Lasaygues, c'est vraiment la présence sur le terrain plus que la multiplicité des petites actions qui fait l'ancrage de l'entreprise au territoire. Il est donc nécessaire – dans le cadre de la restructuration du service Agroalimentaire – d'envisager cette dimension comme un levier pour renforcer l'ancrage au territoire de la CACG.

Si l'on envisage la question de l'ancrage de l'entreprise au territoire de manière plus large, on s'interroge sur ses modalités d'intervention de manière générale. A travers le Rex Agroalimentaire, nous avons analysé une approche thématique qui ne s'intègre pas ou peu au *Projet de territoire*. Cependant il existe déjà en interne une capacité des Chefs de Projets à imbriquer plusieurs dimensions d'intervention sur un montage de projet. Par exemple il y a un savoir-faire technique à utiliser les dispositifs de financement (régionaux, nationaux...) et à soutenir les porteurs de projet dans cette démarche. Dès lors, on s'interroge sur l'opportunité – et la capacité d'organisation en interne – à passer d'une approche spécialisée (intervention sur la filière viande en agroalimentaire) à une approche intégrée à travers le montage de projet. Une modalité envisagée pour introduire ce type de démarche au sein de la culture en interne est la mobilisation autour d'une somme d'approches spécialisées plutôt que d'approche intégrée. Etant donné que le questionnement stratégique autour de l'ancrage au territoire de l'entreprise a constitué l'une des problématiques de

fond de notre démarche, nous avons rassemblé des éléments d'information sur ce sujet. Il ressort de notre analyse que le développement d'une capacité d'aborder un champ pluridimensionnel dans le montage de projet peut constituer un formidable levier pour renforcer l'ancrage de l'entreprise au territoire. Enfin, ce champ pluridimensionnel peut constituer une ouverture multi thématique permettant une approche de l'intervention s'intégrant au *Projet de territoire*.

- **Prospective :**

Nous avons constaté tout au long de notre mission qu'il existe une démarche prospective en interne, celle-ci est en général portée de manière individuelle par les Chefs de Projet. Par conséquent elle n'est pas formalisée, ni objectivée et encore moins valorisée. Pour autant, si elle était formalisée, la démarche pourrait constituer une dimension particulière et un service à valoriser dans le montage de projets de la CACG.

Pour cela, nous avons proposé une modalité pour introduire progressivement une culture de la démarche prospective dans l'entreprise. Dans cette optique, nous nous sommes basés sur un outil infographique édité par la Fonda (fédération d'associations) sur lequel sont développées les grandes tendances qui constituent des enjeux de société actuels. L'idée est de conduire progressivement une démarche participative pour construire collectivement une matrice des enjeux futurs auxquels l'activité de la CACG peut se confronter. Il est important de noter que le poids des tendances n'est pas le même pour la Fonda que pour la CACG.

La mise en place de cet outil peut servir à plusieurs fins. Tout d'abord, il constitue un support à la réflexion en interne pertinent dans la dynamique de travail autour du positionnement stratégique de la CACG dans les territoires et des enjeux auxquels l'entreprises doit faire face dans un futur proche. D'ailleurs, la réflexion que nous avons menée en interne et échangée avec le directeur générale nous a fait observer qu'il y a effectivement un travail mené sur ces questions au niveau stratégique de l'entreprise. Aussi, l'outil a les capacités de constituer un support à la réflexion en externe dans une démarche collaborative de co construction du développement économique avec des territoires partenaires.

- **Démarche de valorisation des interventions CACG :**

Une question stratégique de fond qui a été fréquemment soulevée et qui est apparu comme transversale à tous les projets porte sur la démarche de valorisation des interventions de la CACG. C'est une problématique qui n'a été que peu évoquée dans le Rex sur le Pays Toy, cependant elle s'est avérée primordiale sur les deux autres Rex. Au-delà des Rex opérationnels, nous avons senti – à travers tous nos échanges en interne à l'entreprise – un intérêt marqué pour l'approfondissement de cette question en interne.

A partir des résultats des Rex opérationnels, la démarche de valorisation de l'impact des interventions de la CACG dans les territoires a donné lieu à deux axes de travail sur cette thématique : tout d'abord une réflexion sur la valorisation en termes de qualification des actions et opérations par rapport à certains concepts qui doivent être correctement spécifiés (sociétal, bien public, bien commun...). Ensuite il apparaît pertinent de s'interroger – au regard de ces éléments – sur des pistes de modèle économique pour les interventions de la CACG.

Après avoir développé et présenté ces pistes de travail en interne avec le directeur de l'innovation et le directeur des opérations, de nouvelles hypothèses ont été formulées quant à l'organisation d'une réflexion sur la valorisation des actions CACG. L'idée étant de mettre en place

une grille d'indicateurs permettant d'apprécier les impacts territoriaux des interventions dans les territoires (notamment la production de « valeur périphérique », les impacts qui ne sont pas des demandes des acteurs agroalimentaires). Ce faisant, la modalité envisagée est de se baser sur des travaux déjà existants afin de mettre en place une démarche comparative entre les territoires où la CACG intervient et ceux où elle n'intervient pas à travers deux dimensions du développement territoriale : l'attractivité économique et la soutenabilité.

Conclusion

La démarche Rex et Prospective que nous avons menée durant six mois au sein de la CACG, en collaboration avec le cabinet d'études Aida, nous a conduit à analyser le déroulement de plusieurs types d'intervention d'aménagement du territoire. Cette prise de recul sur le déroulement des opérations ainsi que l'étude approfondie des contextes dans lesquels elles sont réalisées nous ont permis de fournir des éléments pertinents dans la réflexion autour du positionnement stratégique de la CACG en tant que SEM dans le développement territorial. C'est un travail qui se situe particulièrement en phase avec la dynamique en interne puisqu'une réflexion de fond sur cette question a été menée depuis début juillet 2015 dont les résultats seront présentés le lundi 5 octobre 2015.

Par ailleurs, il est important de préciser qu'il y a eu une certaine mobilisation en interne autour de cette mission. L'un des piliers sur lesquels nous avons bâti notre plan d'action étant l'acceptabilité, il nous a fallu nous organiser pour rendre notre travail non seulement visible, mais aussi compréhensible par la grande majorité des salariés de l'entreprise. Il se trouve que les résultats sur lesquels nous avons débouchés (en termes d'éléments capitalisés, d'outils et de pistes d'approfondissement de la démarche) sont allés au-delà des objectifs que nous avons fixés au lancement de la mission.

Au terme de notre stage, nous avons identifiés certains enjeux déterminants et propres au statut et rôle spécifique d'une Société d'Economie Mixte telle que la CACG dans les territoires. Les évolutions du contexte, les mutations sociétales et environnementales doivent être particulièrement bien considérées dans la logique de développement territoriale. Ce sont des enjeux actuels et futurs auxquels la grande majorité des acteurs (institutionnels, privés...) doivent faire face. Les acteurs de type SEM présentent dès lors une singularité dans le paysage et les évolutions de contexte dans lesquels la CACG intervient peuvent constituer une opportunité de se placer comme inter médiateur entre les dynamiques portées par les acteurs institutionnels (poursuivant l'intérêt public) et les enjeux des entreprises privées.

Dans une telle dynamique, il est dès lors très important de se réinterroger sur le modèle économique d'une telle société. Le modèle économique historique de l'entreprise s'est construit sur la référence centrale à l'Etat, aujourd'hui cette référence n'existe plus et la CACG se développe de plus en plus dans une logique de marchés concurrentiels. Pour autant elle conserve – par son statut de SEM et les modalités d'intervention que l'entreprise défend – une dimension de service d'intérêts publics. Par conséquent, l'entreprise présente une certaine singularité en termes de positionnement dans le paysage du développement territoriale : c'est l'ambivalence entre un service d'intérêt public et une logique entrepreneuriale. C'est un aspect qui a été constaté dans tous les Rex opérationnels, il constitue clairement un atout par rapport au positionnement de l'entreprise dans les territoires mais qui place également les Chefs de Projets dans des situations délicates dans les montages de projets.

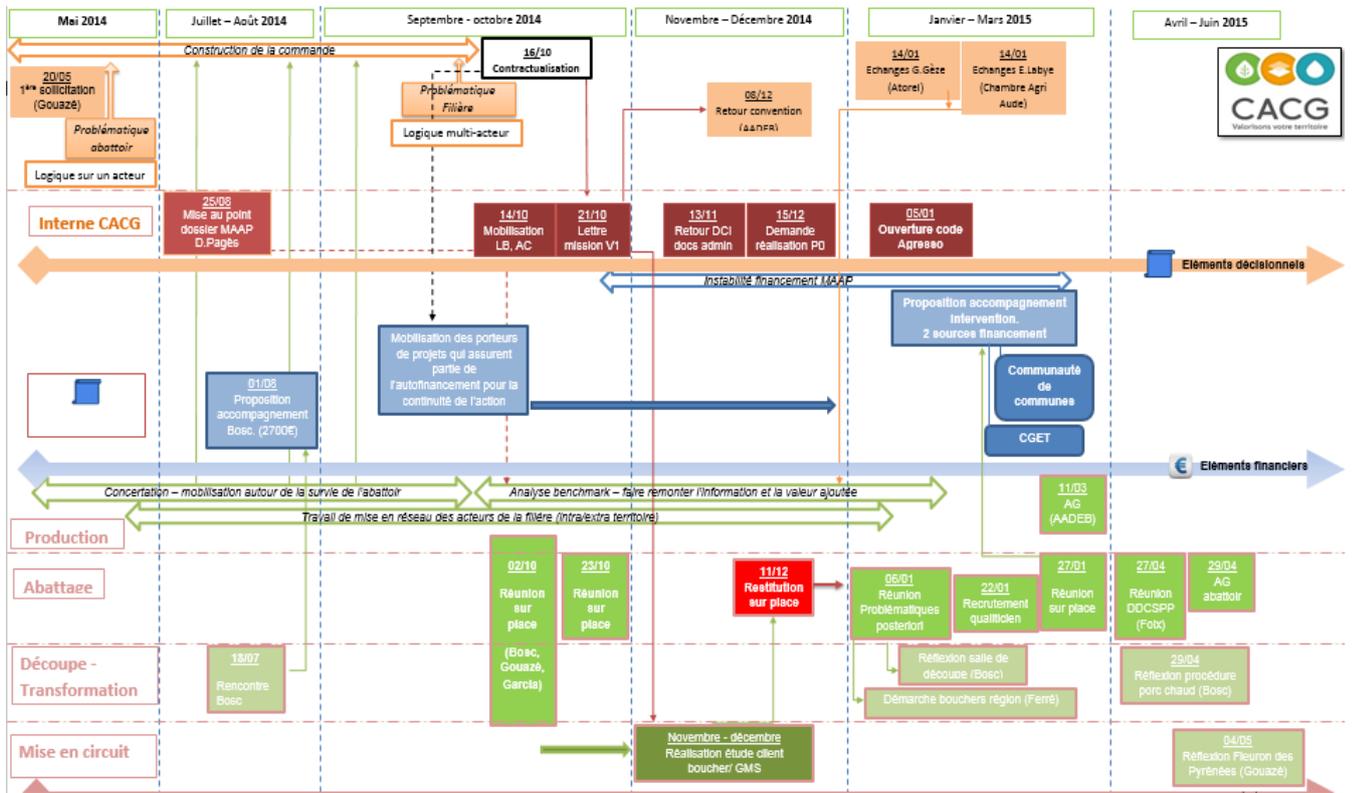
Par ailleurs, l'activité de la CACG de développement territoriale contribue à la fois à l'économie productive et à l'économie présentielle dans les territoires de son périmètre d'intervention. Cela rentre en cohérence avec les évolutions de capacités que nous avons envisagées tout au long de notre mission. En effet, il paraît pertinent, au terme de cette analyse d'étendre le champ d'action au-delà de la dimension technique de l'intervention (ingénierie publique, accompagnement de compétences...). En poussant le raisonnement plus loin, la CACG – dans une dynamique de collaboration avec des territoires partenaires – a les capacités d'évolution pour mettre en place un accompagnement vers les conditions d'acceptabilité sociale et locale des logiques d'aménagement du territoire.

Une hypothèse issue du travail « Ambition territoire » qui constitue une précision sur la notion d'ancrage au territoire, fournit des clés de compréhension et des modalités possibles à l'évolution du positionnement et du rôle de la CACG dans le développement territoriale. L'idée étant de passer d'une SEM de mission (conférées par l'Etat) à une Sem révélateur de de ressources locales se positionnant en acteur proactif territorialisé pour imaginer des éléments de réponses aux enjeux de demain en collaboration avec des territoires partenaires. Dans cette optique, nous avons formulé comme l'un des éléments de conclusion à notre mission une hypothèse pour accompagner dette évolution. C'est la mise en place d'un outil permettant de décrire la singularité de la SEM CACG en cinq dimensions, constituant chacune un curseur d'ambition dans les pratiques d'intervention. L'introduction de cette démarche amorce une nouvelle dynamique de travail dans laquelle on participe à la construction en collaboration des différentes représentations de postures que la CACG peut adopter de manière générale dans ces interventions. Nous avons établis cet outil en se basant sur l'un des éléments de conclusion important de notre mission : c'est le fait que la CACG dispose d'une certaine flexibilité dans les positionnements qu'elle peut adopter à travers les interventions dans les territoires. Dès lors apparaissent des divergences d'opinion dans la posture « idéale » de l'entreprise au regard de projets particuliers, cela dépendra évidemment des conditions de terrain, mais aussi des relations de la CACG aux porteurs de projets et acteurs institutionnels et enfin des capacités de l'entreprise à répondre aux attentes exprimées.

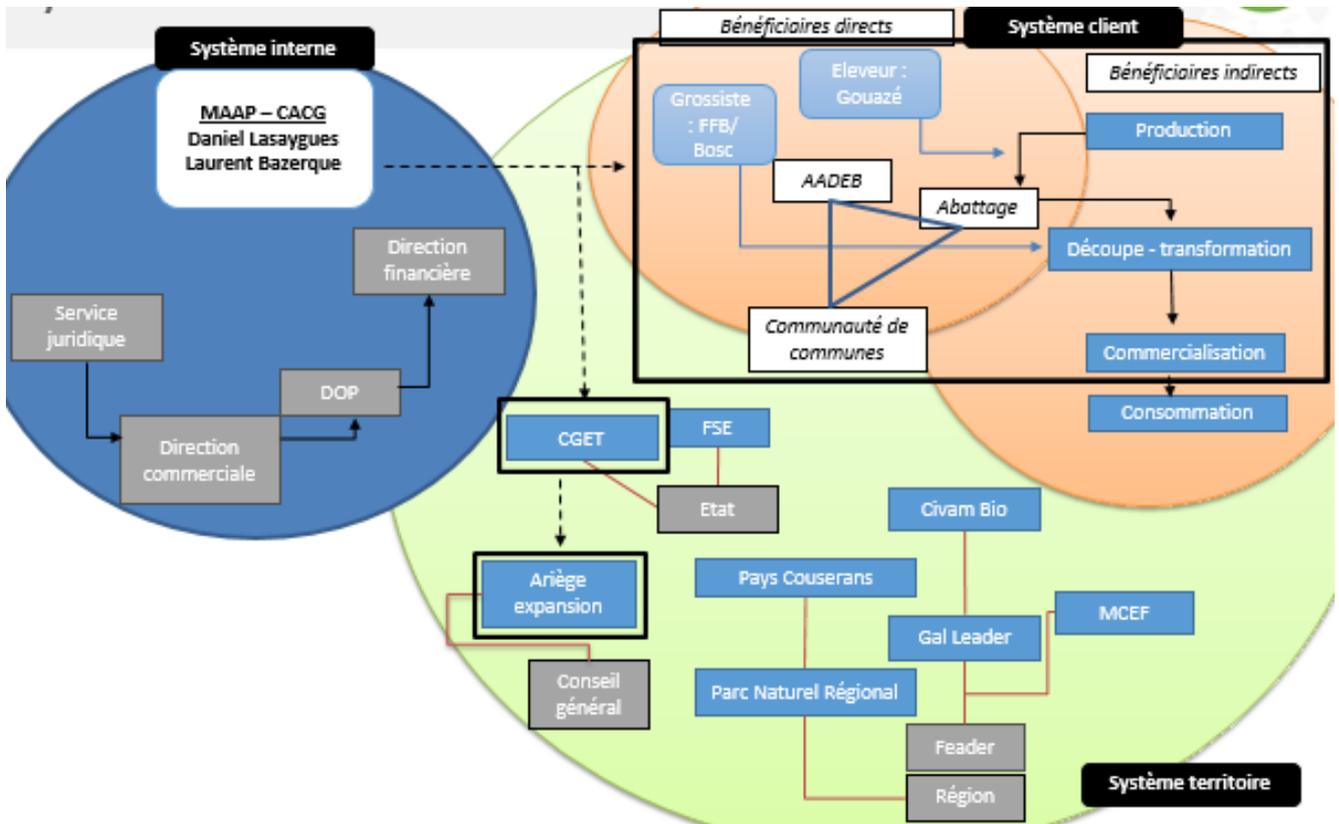
Annexes Rapport de stage CACG – Aida

1. Les outils d'analyse du Rex opérationnel

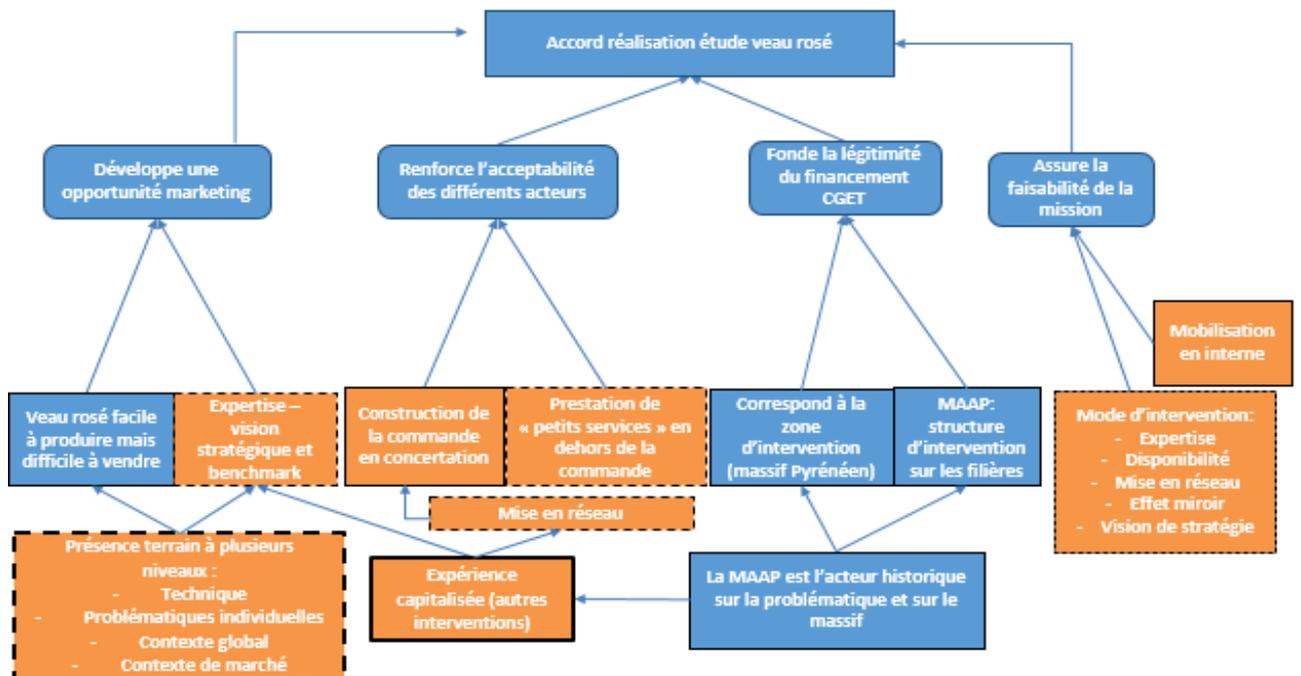
a. La fresque chronologique



b. Le système d'acteurs



c. L'arbre des causes



d. Outils cartographiques

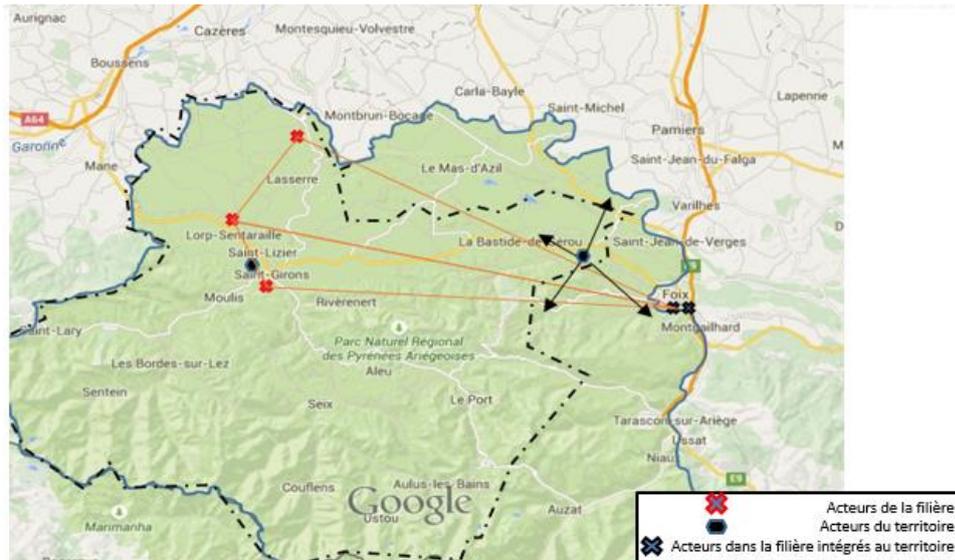
i. Le périmètre de référence (simplifié)



ii. Le périmètre de commercialisation

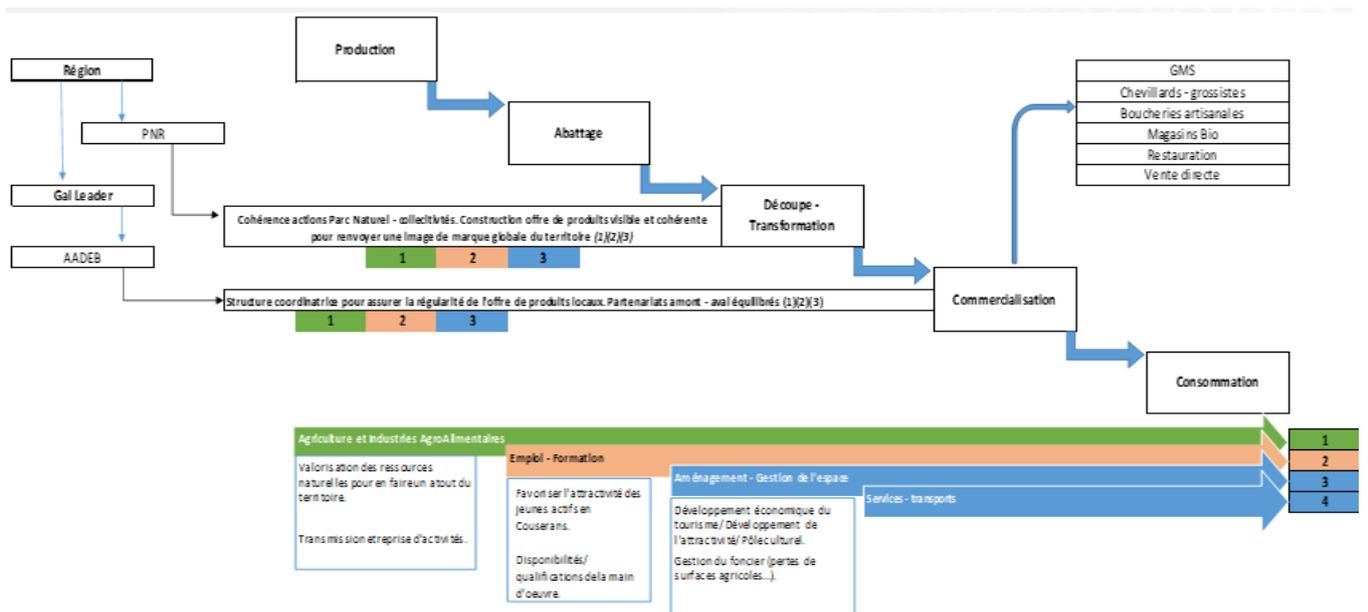


iii. Territoire d'intervention et territoire de projet

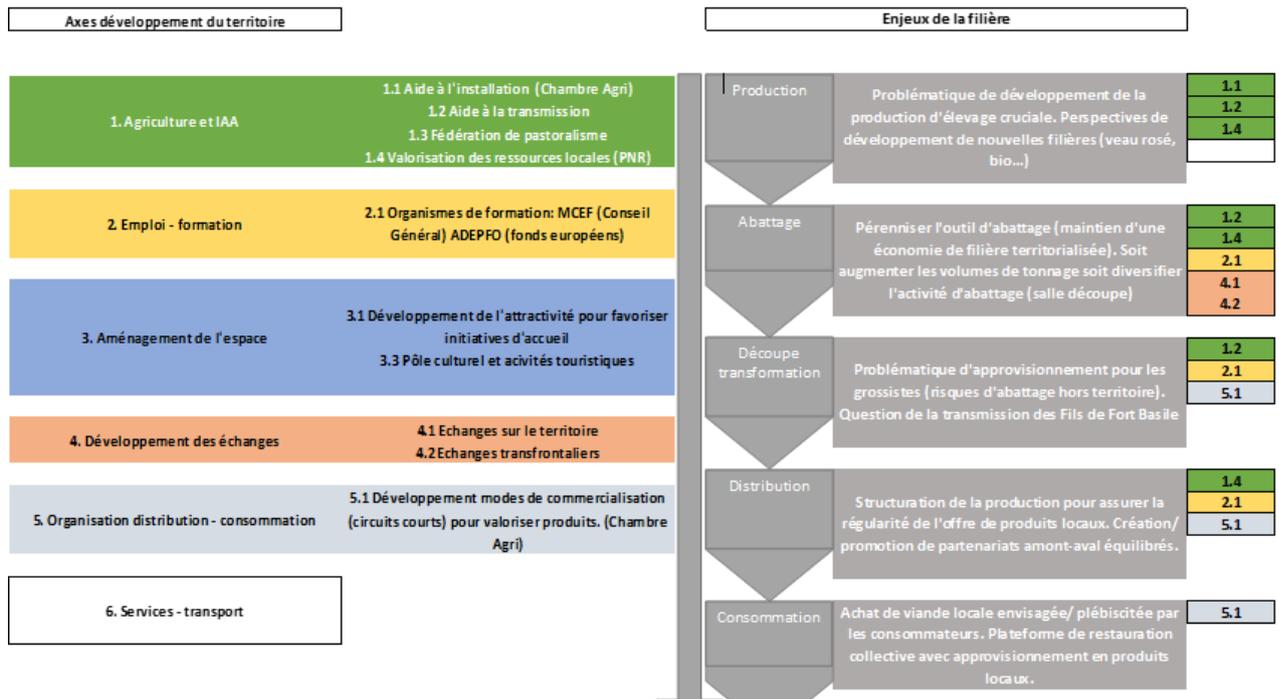


e. La Matrice de Cohérence territoriale (MCOT)

i. MCOT 1

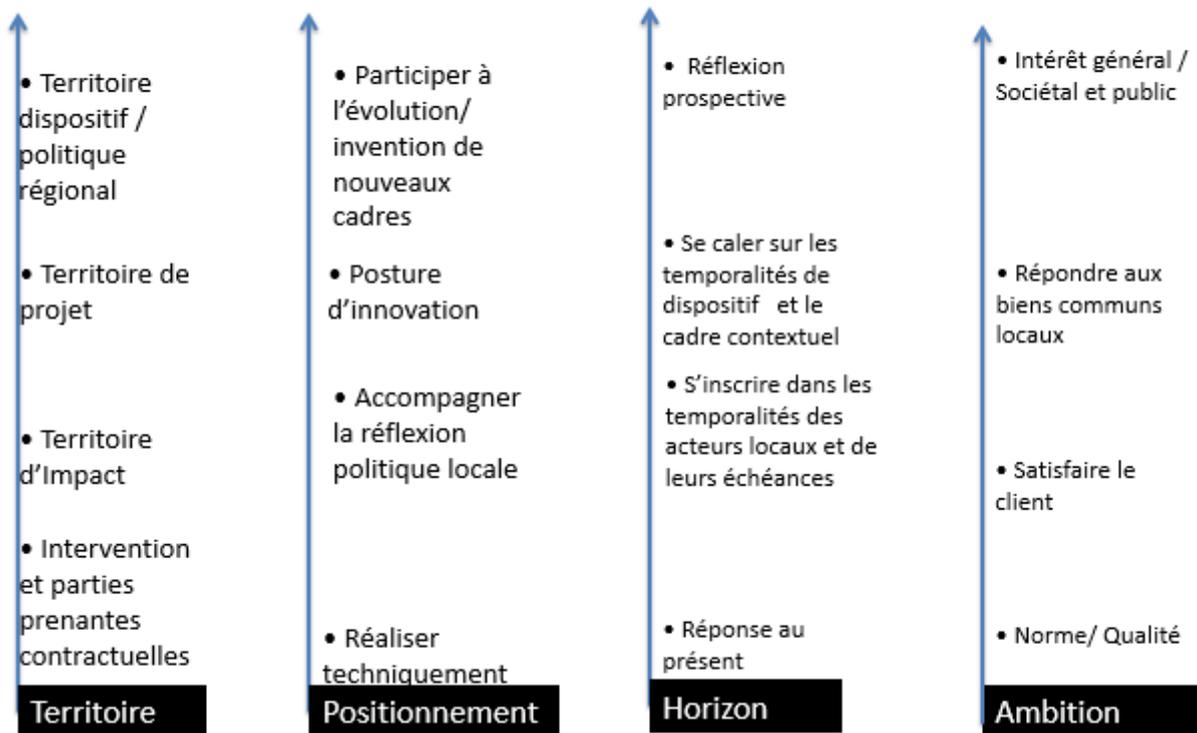


ii. MCOT 2



f. La table de mixage des postures d'intervention CACG

Gradient des interventions de la SEM



2. Les documents supports

a. La fiche de mission (Rex Agroalimentaire)



Mémo Rencontre Chef de Projet : Mr Lasaygues Daniel
Le 28 avril 2015
Arthur Joly

Objet du Document :

Synthèse et contractualisation de la commande de Mr Lasaygues Daniel, Chef de Projet Filière viande, domaine agroalimentaire.

La Finalité :

Etablir un lien **cohérent** entre les différentes approches et pratiques au sein de la CACG pour renforcer la vision globale de l'objectif (la « mission ») commun, au regard de l'articulation entre les différents services. Parvenir à mettre plus en avant la **cohérence** commune autour de la valorisation du territoire (la cohérence existe déjà mais il y a diversité dans la façon de l'exprimer, à travers le champ d'action et les pratiques personnelles).

Réflexion de fond : pourquoi être une SEM ? Détail de la relation singulière d'être une SEM avec le territoire (soit la présence en amont).

Perspectives de la mission : L'ambition globale s'inscrit dans le domaine conseil agroalimentaire. Le sujet sélectionné est celui de la filière viande et sur un équipement spécifique : **l'abattoir**.

Spécifier l'objectif de la mission :

- Est-ce que c'est un modèle du système territorial dont l'abattoir est une composante qu'il faut structurer ? (*soit une représentation systémique de l'ensemble de la chaîne avec toutes les dimensions qu'elle recouvre : fonctionnelles/ chaîne de valeur économique/ Trans territorialité...*)
- Est-ce que c'est un modèle de la pratique d'intervention lié à cette modélisation « viande & territoire » ?

Les Objectifs de la mission :

Modélisation de l'apport des outils structurants sur le territoire : le conceptualiser pour le sortir de l'exemple type, en faire un modèle que l'on puisse réutiliser (vérifier avec Daniel)

- Démarche de construction du modèle, arriver à synthétiser et conceptualiser la vision empirique de Daniel sur l'ensemble de la chaîne (depuis la production jusqu'à la commercialisation) dans ses interactions avec le territoire.
- La dimension multi scalaire : la pérennité d'un abattoir dépend aussi des interactions qu'il va avoir avec les territoires (comme des interactions entre les deux territoires).

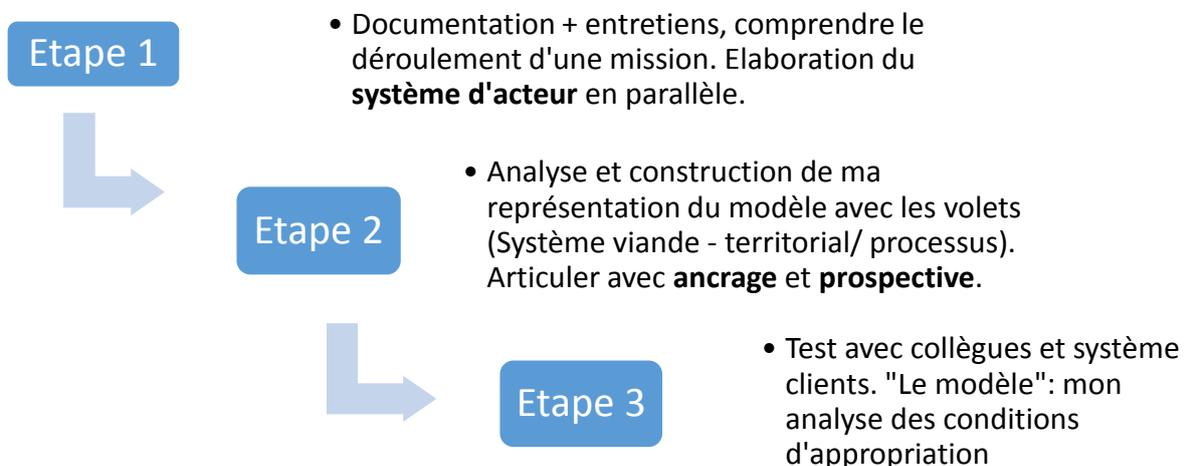
Grille d'analyse chronologique

Les Modalités envisagées :

- Dessin du système d'acteurs (du chef de projet) ; les interactions à l'intérieur et avec l'extérieur de la filière. Réalisation d'une carte euristique qui retrace les relations entre les acteurs. Différents types de relations, fonctionnelles mais aussi politiques, ceux qui sont dans la filière, ceux qui n'y sont pas. L'idée est d'avoir, avec le même groupe d'acteur, plusieurs calques différents, un prisme global qui retranscrive tous les différents types de relations existantes.
- Pouvoir resituer la profondeur de champ, la fresque historique de la relation de la CACG avec ce territoire (pas seulement en agroalimentaire).
- Pour l'élaboration du modèle/ grille d'analyse des outils structurants au territoire, partir de deux exemples très contrastés (Saint Giron/ Bagnères VS Montauban, logique de proximité VS industrielle). Ensuite on peut intégrer plus d'exemples et faire tourner le modèle « à la moulinette ».

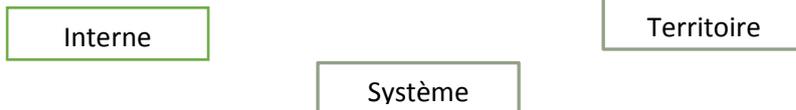
Organisation chronologique

[Quelle organisation précise pour ces dix semaines à venir ?]



On distingue quatre éléments de rendu :

1. Modélisation du système territorial
2. Lecture chronologique de la mission (Bagnères, ensuite reconstruire Montauban avec Daniel). *Phase de début construction de la commande. Quelles sont les principales étapes/jalons (positifs/négatifs), existe-t-il des points de blocages ? Points à relier avec éléments extérieurs (opportunités/ menaces)*
3. Système d'acteurs.



4. Apports complémentaires au-delà de sa commande.
 - a. Dimension d'ancrage territorial. (Interaction particulière avec la stratégie de développement du territoire). Comment l'abattoir peut apparaître comme générateur de valeur ajoutée dans la dimension de développement territorial (de la collectivité).
 - b. Prospective (outils complémentaires...). Quelles analyses ont été faites ? Outil territorial, est ce qu'il y a aujourd'hui des travaux prospectifs sur la filière viande (région, département...)