

# Mise en perspective du rôle d'une Société d'économie Mixte et Société d'Aménagement Régional (SEM-SAR) dans le développement territorial

---

*Auteur : Luciano COPELLO*

*Auditeur Mastère spécialisé® ACTERRA*

*Action publique pour le développement durable des territoires et de  
l'agriculture*

*2018 - 2019*

*Thèse professionnelle rédigée suite à la mission professionnelle en alternance,  
réalisée à la Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (CACG),  
siège social à Tarbes (65000), France.*

*"AgroParisTech Centre de Clermont-Ferrand n'entend donner aucune approbation ni improbation aux thèses et opinions émises dans ce rapport ; celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur."*

## *Remerciements*

Je voudrais tout d'abord remercier grandement, Sylvie LARDON, mon encadrante de thèse professionnelle, pour toute son aide. Elle a toujours été là pour me soutenir et me conseiller au cours de ma mission professionnelle et de l'élaboration de cette thèse, ainsi que dans des aspects de ma vie personnelle.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon maître de stage Ludovic LHUISSIER de m'avoir confié cette mission professionnelle. Je lui remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé tout au long de ma mission.

Je tiens à remercier Christophe ALBALADEJO, qui m'a accompagné tout au long de l'année et qui m'a fait partager ses brillantes intuitions. Qu'il soit aussi remercié pour sa gentillesse, sa disponibilité permanente et pour les nombreux encouragements qu'il m'a prodigués.

Je tiens aussi à remercier particulièrement Bernard THUMEREL pour toutes nos discussions et ses conseils qui m'ont accompagné tout au long de ma mission professionnelle.

J'adresse tous mes remerciements à Xavier ARNAULD DE SARTRE, pour son soutien et son aide lors de la réalisation de ma mission et à Romain CARRAUSSE pour son appui et ses conseils. Merci aussi à Marie Pierre CABANNE pour l'opportunité de travailler à ses côtés dans le projet DECLIC, pour sa confiance et l'esprit d'équipe qu'elle porte.

Je remercie également tous mes collègues de l'entreprise pour leur accueil, leur patience particulière vis à vis de la maîtrise de mon français, leur disposition et conseil professionnel. En particulier à Alexandra EHINGER, Clara VIENIER, Emmanuel DUTARDE, Rémi POUPINET et Farouk TOUMIAT pour leur aide indispensable dans les ateliers réalisés. Je remercie aussi Radja NAINARADJA, Pascale DE PAOLI, Damien LILAS, Marie LEFRANCQ et Sylvain PUJOL, pour leur appui personnel. En particulier, Marie et Sylvain pour avoir pris le temps de lire cette thèse afin de me faire des très précieuses remarques.

A mes collègues CACG de Toulouse pour leur gentillesse et bon humeur lors des activités réalisées à cette agence, en particulier Cyrielle MAZALEYRAT avec qui j'ai partagé mes premières activités à la CACG.

Je remercie toutes les personnes contactées lors de DECLIC qui ont accepté de consacrer du temps pour un entretien et qui ont participé aux activités que nous avons organisées.

Merci aussi à tous ceux que j'aurai pu oublier. Merci à la CACG qui m'a accueilli pendant toute cette année. Merci au corps enseignant et personnel du centre de Clermont Ferrand AgroParisTech, pour la formation qu'ils m'ont offerte et pour l'opportunité de réaliser cette expérience en alternance.

Enfin, je tiens à remercier énormément ma famille et mes amis qui étant loin m'ont soutenu émotionnellement, et particulièrement à mes parents qui ont toujours été là pour moi, pour tout leur amour et affection.

## Table des matières

Liste des figures .....	5
Liste des tableaux .....	5
1. Introduction.....	6
2. Antécédents .....	8
3. Cadre théorique.....	11
4. Contexte, problématique et objectifs .....	13
4.1. Problématique.....	13
4.2. Objectifs .....	14
4.3. Hypothèses .....	15
5. Matériel et méthodes.....	16
Les étapes.....	16
5.1. Méthodologies pour avoir l’avis des professionnels à la CACG .....	18
5.1.1. Réalisation des entretiens à des professionnels en interne.....	18
5.1.2. Rendez-vous « Ambition et Territoires ».....	19
5.1.3. Des discussions informelles (pause-café).....	19
5.2. Caractérisation et apports à la démarche « Ateliers des territoires » .....	19
5.2.1. Frise historique de la CACG .....	19
5.2.2. Autres activités réalisées sur la démarche Ateliers des Territoires .....	20
5.3. Analyse des dispositifs territoriaux : les projets CACG.....	20
5.3.1. Participation à des rendez-vous internes avec deux fonctions, acteur et observateur .....	20
5.3.2. Observation et discussion autour d’autres projets CACG .....	22
5.4. Montage d’un dispositif territorial innovant sur l’espace opérationnel bi-territorial Béarn-Bigorre <sup>23</sup>	
5.4.1. Entretiens auprès des acteurs locaux dans le processus de redémarrage et consolidation d’un projet de territoire sur l’espace de vie Béarn-Bigorre.....	23
5.4.2. Définition d’un itinéraire méthodologique .....	24
5.4.3. Recherche bibliographique et cartographique ciblée dans une perspective de confection des fiches thématiques du territoire « Béarn-Bigorre » .....	24
5.4.4. Réalisation des ateliers participatifs : des espaces « test » .....	25
5.4.5. Réalisation d’une rencontre d’acteurs lors d’une conférence-débat internationale ...	27
5.4.6. Utilisation des outils conçus par la CACG .....	27
6. Résultats .....	30
6.1. La confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions .....	30

6.1.1.	Différentes fonctions assumées de façon visible par la CACG, mais un rôle unique à faire comprendre.....	31
6.1.2.	Une implication territoriale qui fait débat .....	32
6.1.3.	La légitimité controversée de la CACG dans ce nouveau rôle.....	33
6.1.4.	Un « intérêt général » qui n'est plus aujourd'hui donné par l'État mais construit avec le territoire .....	34
6.1.5.	La complexité du vocabulaire rend difficile la visibilité de l'approche territoriale .....	35
6.1.6.	Une stratégie qui donne l'impression d'être émiettée .....	35
6.1.7.	Méthode opérationnelle : une nouvelle boîte à outils qui peine à se faire accepter ...	37
	Conclusion partielle.....	38
6.2.	Des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus de transition .....	39
6.2.1.	Un choix des projets qui devraient intégrer le volet territorial .....	39
6.2.2.	Connaissance du territoire encore à augmenter.....	40
6.2.3.	Expertises pointues, mais fractionnement des compétences.....	41
6.2.4.	La pression des exigences économiques.....	42
6.2.5.	Des priorités du fait des activités qui n'intègrent pas le volet territorial .....	42
6.2.6.	La participation des acteurs du territoire : des perceptions variées.....	43
6.2.7.	Consultation publique et moments d'un projet.....	44
	Conclusion partielle.....	44
6.3.	Les difficultés autour des « co » : coordination, co-construction, compétences, etc.....	45
6.3.1.	La « co-construction », une démarche encore mal connue .....	45
6.3.2.	Un partage d'expériences non coordonné.....	46
6.3.3.	Le défi de capitaliser et d'améliorer l'action territoriale .....	46
6.3.4.	L'acquisition transversale de nouvelles compétences .....	47
6.3.5.	Renforcer l'implication et les motivations dans les nouvelles démarches .....	48
6.3.6.	Une boîte à outils qui rassure les ingénieurs et techniciens mais qui peut demander plus de temps que celui dont on dispose .....	49
	Conclusion partielle.....	50
6.4.	Les espaces test : un levier pour de nouvelles modalités d'action .....	50
6.4.1.	Projets pilotes et apprentissages .....	51
6.4.2.	Une flexibilité indispensable aux innovations .....	51
6.4.3.	Des modalités d'animation nouvelles .....	52
6.4.4.	Nouvelles opportunités .....	53
6.4.5.	Les projets en interne un levier pour l'implication des salariés.....	53

Conclusion partielle.....	54
7. Analyse et interprétation des résultats.....	55
7.1. Articulation entre les axes de résultats.....	55
7.1.1. La mise en relation de sous-axes dans une logique d'intégration .....	55
7.1.2. Mise en relation des axes pour l'identification des interactions .....	57
7.2. Un acteur investi dans la dimension socio-territoriale .....	59
7.3. Un contexte territorial favorable .....	61
8. Discussions .....	64
8.1. Un impact territorial.....	64
8.2. Conditions pour devenir une « Entreprise des Territoires » : pistes d'action pour la suite..	64
8.3. Intégration de la réflexion dans un modèle transposable .....	66
9. Conclusions.....	67
10. Bibliographie.....	68
I. Annexes .....	70
Sommaire .....	70

## Liste des figures

Figure 1. Tableau de synthèse des entretiens en interne .....	18
Figure 2. Dessins réalisés par les interviewés .....	18
Figure 3. Frise historique de la CACG .....	20
Figure 4. Illustration de fiches thématiques utilisées lors de l'atelier du 7 juin.....	25
Figure 5. Illustration de la synthèse 4 pages des activités de DECLIC le 7 juin à Gardères.....	26
Figure 6. Outil informatique du curseur d'ambitions, développé par la CACG.....	27
Figure 7. Tableau de la matrice des cohérences des stratégies de développement territoriales. ....	28
Figure 8. Mode 1 : cohérences verticales (couches territoriales). ....	28
Figure 9. Mode 2 : cohérences horizontales. ....	28
Figure 10. Mode 3 : cohérence projet-stratégie. ....	28
Figure 11. Tableau extrait de la matrice des cohérences.....	36

## Liste des tableaux

Tableau 1. Tableau du croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats (exemple).....	30
Tableau 2. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 1 .....	31
Tableau 3. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 2 .....	39
Tableau 4. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 3 .....	45
Tableau 5. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 4 .....	50

# 1. Introduction

Le présent document de thèse professionnelle porte sur l'analyse des activités réalisées pendant la période d'octobre 2018 à septembre 2019, au sein d'une entreprise particulière en France, avec un double statut de Société d'économie Mixte (SEM) et de Société d'Aménagement Régional (SAR) : la Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (CACG). La CACG gère la ressource en eau des lacs et des rivières dans le Sud-ouest de la France, de même qu'elle fait de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage sur de nombreux projets liés aux thématiques de l'eau, de l'agriculture et de l'énergie. Elle est le maître d'œuvre dans certains projets et, dans certains cas, elle réalise des études ponctuelles ou des diagnostics dans d'autres projets.

Depuis 2013, et au cours de ces dernières années, l'entreprise essaie de se rapprocher du territoire et des acteurs locaux. Cela a amené la CACG à intégrer des professionnels de la sociologie, de l'économie et de la géographie dans sa structure, et à mettre en place des partenariats avec des institutions de formation (Universités essentiellement) et de recherche, à travers des stagiaires et doctorants, pour aborder des approches territoriales et sociétales.

Les réflexions qui ont eues lieu à la CACG ont conduit au lancement, en 2016, d'un plan stratégique pour structurer le processus de changement de posture de l'entreprise et se transformer en cinq ans (2021) en une « Entreprise des Territoires ». Cela implique une intention d'engagement à défendre l'intérêt général du territoire, représenté par l'ensemble des acteurs concernés directement et indirectement, et la volonté d'implication dans le développement des territoires.

En 2018, un des piliers de cette démarche a été identifié et nommé « Atelier des Territoires ». Il s'agit d'un dispositif ayant pour objectif : 1) de rendre opérationnelle l'action de l'Entreprise des Territoires, à travers la production des données nécessaires pour mieux comprendre les dynamiques et enjeux territoriaux, 2) de mettre à disposition des équipes-projets des méthodes et des outils pour la prise en compte du volet territorial, 3) d'impliquer les acteurs locaux dans des processus de co-construction de projets, et 4) de trouver la cohérence des actions d'aménagement avec les stratégies de développement des échelles territoriales concernées.

Ma mission professionnelle s'est centrée sur le pilier méthodologique de la démarche de changement de posture de l'entreprise, et sur le processus permettant de le mettre en place. Le présent document met en perspective les dispositifs territoriaux mis en place par la CACG pendant la période de la mission professionnelle (2018-2019), dans différents contextes, en particulier celui du système « Béarn-Bigorre » qui concerne les espaces ruraux et urbains autour de trois villes moyennes : Tarbes, Lourdes et Pau, un projet de territoire sur lequel a été mis l'accent. Il s'agit de relancer une dynamique d'acteurs récemment baptisée DECLIC<sup>1</sup> : Développement d'Espaces de Coopération Libres pour l'Intelligence Collective.

---

<sup>1</sup> DECLIC est une démarche mise en place par la CACG en 2019, dans le but de prolonger une dynamique de réflexion et de collaboration initiée en 2017, à l'occasion de la mobilisation de différents acteurs locaux souhaitant construire ensemble une stratégie pour le devenir d'un territoire vécu : le Béarn-Bigorre, qui comprend les villes moyennes de Tarbes, Lourdes et Pau et les espaces ruraux qui sont en interaction avec elles. L'action DECLIC 2019 a pour objectif de soutenir le lancement **d'un réseau porteur d'une dynamique**

Ce qui a motivé ma décision de centrer cette thèse professionnelle sur la mise en perspective du rôle d'une Société d'économie Mixte et Société d'Aménagement Régional (SEM-SAR) dans le développement territorial est le fait d'avoir participé à un projet de territoire dans un contexte territorial spécifique (DECLIC), qui m'a fait vivre certaines limitations ou contraintes à l'heure de la mise en œuvre d'actions concrètes.

La thèse vise à mener la réflexion pour comprendre les freins et sus causes à ce type des projets pensés dans l'esprit d'accompagnement des territoires, au même temps d'évaluer l'impact effectif et potentiel des actions conduites par la CACG, sur le développement territorial.

Le présent document est structuré en quatre parties : 1) une partie introductive et de problématisation 2) les matériels et méthodes mis en place, 3) les résultats obtenus et 4) leur analyse et interprétation, discussion et conclusion.

- 1) Dans cette première partie, les **antécédents** de la CACG dans son contexte territorial, sont présentés pour comprendre pourquoi elle veut devenir l'Entreprise des Territoires, et ses dernières actions et réflexions réalisées avant le commencement de la mission professionnelle. D'abord le **cadre théorique** sur lequel cette thèse professionnelle est présentée. Seront abordés ensuite le **contexte**, la **problématique** et les **objectifs** de la mission professionnelle qui ont conduit à formuler les **hypothèses** de la thèse professionnelle.
- 2) La deuxième partie, matériel et méthodes, commence par une partie introductive avec les **étapes** temporelles des activités réalisées et les contextes territoriaux explorés pour répondre aux hypothèses. Ensuite, quatre grandes blocs méthodologiques sont développés : **méthodologies destinées à recueillir l'avis des professionnels CACG, caractérisation et apports à la démarche « Atelier des Territoires », analyse des dispositifs territoriaux : les projets CACG** et finalement, **montage d'un dispositif territorial innovant dans l'espace opérationnel bi-territorial Béarn-Bigorre**.
- 3) La troisième partie consiste en la présentation des résultats organisés selon quatre axes : **la confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions, des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus de transition, les difficultés autour des « co » : coordination, co-construction, compétences, etc. et les espaces test : un levier pour de nouvelles modalités d'action dans les territoires**.
- 4) La quatrième partie aborde l'analyse et interprétation des résultats, réalisés à trois niveaux. Le premier comprend **l'articulation des quatre axes des résultats** dans une logique d'intégration et pour comprendre les interactions existantes. Ensuite, **la caractérisation de l'acteur investi dans la dimension socio-territoriale**, donne des éléments de réponse sur la première des hypothèses. Finalement, l'argumentation d'un **contexte territorial favorable** à l'exercice de ce nouveau rôle, est abordée pour répondre à la deuxième hypothèse formulée. Une **discussion** est réalisée au regard des perspectives d'approfondissement et pour aborder quelques **propositions**, et enfin, les **conclusions**.

---

**d'acteurs**, la plupart de ceux-ci appartenant à la sphère politique (des élus des collectivités locales), mais aussi des représentants de diverses institutions en appui à cette initiative et de citoyens individuels.

## 2. Antécédents

La CACG, dont le siège social est à Tarbes, a été créée en 1959. Cette entreprise est née en tant que Société d'Économie Mixte (SEM), gérée par l'État, et chargée de l'Aménagement Régional (SAR) de l'ancienne province de Gascogne dans le Sud-Ouest de la France, qui sera par la suite reconfigurée entre les régions de Midi-Pyrénées et d'Aquitaine, actuellement l'Occitanie et la Nouvelle Aquitaine.

La CACG était l'une des six SEM-SAR créées pendant ces années en France, avec des missions pour gérer la ressource en eau et particulièrement, dans le cas de la CACG, la gestion du Canal de la Neste, un ouvrage créé à l'époque de Napoléon III, patrimoine aujourd'hui intégré au paysage du Sud-ouest de la France.

En 1962, la CACG construit son premier barrage et le premier barrage collinaire de France en terre « le Lavit » situé sur la commune de Montgaillard dans le Département de Tarn-et-Garonne (82). Ensuite dans les années 1967, il y aura ceux de Miélan, sur la commune homonyme du Département du Gers (32) et de Saint-Cricq, sur la commune de Thoux aussi dans le Gers. La construction d'ouvrages et la gestion de la ressource en eau ont été le cœur de métier de la CACG dès sa naissance.

Dans les années qui suivent, la CACG a vécu des regroupements avec d'autres SAR, ainsi qu'un élargissement géographique initialement à la région Midi-Pyrénées, puis à l'Aquitaine par la suite. Au fil du temps, d'autres métiers ajoutés à la gestion de la ressource en eau, tels que l'agriculture et plus récemment l'énergie, permettant une offre de services corrélée aux besoins des territoires.

Dans les années 1980-90, avec les politiques de décentralisation et un Etat qui délègue de plus en plus aux collectivités la définition de leurs propres stratégies de développement, la CACG devient une structure qui ne sert plus l'Etat, mais vise à atteindre des objectifs en termes d'aménagement régional. Cependant, avec la cession des parts de l'Etat aux Régions, aux départements et aux acteurs privés, même si la SEM-SAR du sud-ouest de la France conserve sa mission initiale, elle vit des changements en interne, ainsi qu'en externe, qui vont faire évoluer l'entreprise, notamment dans sa relation avec le territoire.

Dans les années qui suivent, l'entreprise a ressenti la nécessité de vivre dans une nouvelle arène concurrentielle, sans l'appréciable appui économique de l'Etat ou des collectivités qu'elle recevait auparavant. Conjugué avec une grande liberté de choix, la CACG, se positionne dans le marché en répondant à des appels d'offre, dans ses domaines de compétences, avec de forts enjeux économiques et en accordant de fait une place moins importante à l'intérêt général des territoires dans lesquels elle intervient. Cela, du fait de l'émergence de la figure des « bénéficiaires », du « clients » ou des « objectifs spécifiques » des appels d'offre. De plus, dans le nouveau contexte socio-politique issu de la décentralisation, il devient de plus en plus difficile d'éclaircir ou d'identifier l'intérêt général et d'agir en conséquence, car il n'est plus possible de se reposer uniquement sur l'Etat pour fixer les directives générales de l'entreprise.

Des situations de tension sociale vécues par l'entreprise, dont le cas de Sivens<sup>2</sup> en 2012, ont produit des réflexions et des questionnements sur son action et son rôle dans les territoires, car son image auprès de certains acteurs commence à être remise en question, à un point tel que son avenir pourrait devenir incertain.

Depuis 2013, des changements dans la structure interne de la CACG s'opèrent et un processus d'innovation de recherche et développement a été mis en place. Le but était d'aller vers une nouvelle posture, avec l'intention de devenir ce qui est alors désigné comme « l'entreprise des territoires ». Cela implique une période de transition, un processus de changement de pratiques, de construction de nouvelles modalités d'action, et un effort pour améliorer les représentations de la CACG, c'est-à-dire sa compréhension aussi bien en interne, qu'en externe auprès des acteurs du territoire (CACG, 2017).

Pour la CACG, devenir l'Entreprise des Territoires est une nécessité au regard des évolutions contextuelles qui la concerne, pour montrer qu'elle est capable de prendre en compte les évolutions actuelles de l'aménagement et du développement des territoires. Devenir l'Entreprise des Territoires, c'est montrer qu'elle décide de faire évoluer ses pratiques et sa posture pour mieux répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain (CACG, 2017).

Les évolutions contextuelles identifiées par elle-même ont poussé la CACG à rentrer dans cette transition : nous présentons ci-dessous des extraits de la note interne « Entreprise des Territoires » (CACG, 2017) :

- La CACG était un outil de l'État au service de la modernisation de l'agriculture et du développement des zones rurales. L'Etat est aujourd'hui un acteur parmi d'autres dans la gouvernance de l'entreprise ainsi que dans l'aménagement des territoires. La décentralisation a conduit les territoires à être de plus en plus autonomes dans les choix de leur développement et leurs projets d'aménagement (CACG, 2017).
- Tandis que le changement climatique nous interroge de plus en plus, il impose simultanément des transformations et des transitions dans nos pratiques et nos modalités d'action. La prospective climatique, la diminution des prélèvements de la ressource en eau, la question du développement de l'irrigation, les transitions énergétique et agricole sont des illustrations des dynamiques sur des thématiques au cœur de la CACG (CACG, 2017).
- La CACG, jusqu'aux années 1990, agissait dans un consensus général et dans une idée partagée de l'intérêt général que portait l'action d'aménager, cette légitimité d'agir est aujourd'hui remise en question (CACG, 2017).

Pour atteindre un changement de posture, la CACG a lancé un projet stratégique pour la période 2016-2021. Ce projet postule que la CACG est à la fois une entreprise soumise aux lois du marché (statut SA), mais au service de l'intérêt général (statut SEM/SAR).

---

<sup>2</sup> Le barrage de Sivens est un projet controversé de barrage sur le cours du Tescou, dans le bassin de la Garonne. Il a été abandonné en décembre du 2015 par arrêté préfectoral, suite à des affrontements violents entre les forces antiémeutes et un groupe de manifestants qui ont conduit à la mort de l'un des manifestants.

Les orientations stratégiques qui consolident le plan mis en marche sont :

- Consolider les concessions d'Etat.
- Développer les contrats à long terme de gestion durable de l'eau.
- Conquérir de nouveaux marchés en ingénierie.
- Accompagner les territoires dans leurs transitions.
- Créer une Entreprise des Territoires.

Ces orientations sont déclinées dans des ambitions et des objectifs stratégiques qui se traduisent dans de nombreux projets pilotés par les différentes directions de l'entreprise. Ils sont présentés et mis à disposition de l'ensemble des professionnels en interne à l'entreprise, sous la forme de fiches de projets.

En parallèle au projet stratégique, un des piliers pour le développement de l'Entreprise des Territoires, ce sont les « *Ateliers des Territoires* » : une démarche qui a l'ambition en interne d'accompagner les équipes-projets de la CACG, au cours du processus de transition, dans une réflexion sur leurs pratiques et modalités d'action.

Les Ateliers des Territoires se sont concrétisés par le développement d'un centre de ressources et de nouvelles prestations d'accompagnement. En conséquence, l'Atelier des Territoires est multiforme car il rassemble à la fois des données, des outils et des méthodes (CACG, 2018).

Les données sont des informations et indicateurs territoriaux pour répondre aux besoins d'exploitation et de gestion des ressources en eau, mais également pour ses fonctions dans l'ingénierie (bureau d'études) ou pour des territoires ayant besoin d'informations spatialisées (CACG, 2018).

En ce qui concerne les méthodes et dans un processus d'expérimentation, la CACG développe des outils<sup>3</sup> d'analyse pour la bonne compréhension des enjeux territoriaux : frises chronologiques, cartographies des systèmes d'acteurs, matrice de cohérence des stratégies de développement territorial et curseur d'ambitions (CACG, 2018).

Par ailleurs une thèse est en cours depuis 2016 sur la problématique du développement territorial pour proposer une formalisation du rôle possible d'une SEM transrégionale dans le développement territorial et dans un environnement en transition (institutionnelle, environnementale, numérique, énergétique, sociétale...) (CACG, 2018).

La présente thèse professionnelle vient fortement en appui sur ce concept de développement territorial et sur d'autres thématiques associées au territoire et à l'implication des acteurs locaux.

---

<sup>3</sup> Les outils mentionnés seront décrits dans la partie : matériels et méthodes, car des réflexions autour de la mise en place de ces outils ont été réalisées et seront abordées dans le présent document.

### 3. Cadre théorique

Le développement territorial est une stratégie collective (Grefte, 2002), qui nécessite la participation des différents secteurs impliqués, c'est-à-dire, la participation effective des bénéficiaires dans leurs différentes instances (Manzanal, 2000). Au centre de cette participation, se trouve l'élaboration d'un pacte socio-politique et la mise en place d'un cadre institutionnel adapté au contexte (Peemans, 2008), qui modifie les équilibres entre les échelles de gouvernance et l'espace d'application des pouvoirs.

C'est un processus mis en œuvre par les acteurs du territoire, qui cherche à renforcer les capacités locales et à tirer parti de leurs ressources propres et externes pour consolider le cadre socio-institutionnel et le système économique-productif local (INTA, 2007). Ce processus cherche l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent (Deffontaines et al., 2001).

Le développement territorial apparaît comme le résultat de la conjonction de deux processus : l'un de territorialisation des ressources locales et l'autre de construction d'un système de gouvernance territoriale (Angeon et al., 2006 ; Gumuchian et Pecqueur, 2007). Le premier processus consiste à identifier, spécifier et valoriser les ressources locales ; le second est la capacité à établir des structures et des processus pour organiser et coordonner les acteurs impliqués dans le développement de cette ressource. Par conséquent, le développement territorial n'est pas seulement une bonne "exploitation" des ressources locales, mais également un moyen de contrôler collectivement des processus complexes qui nécessitent des outils et des mécanismes de gouvernance territoriale (Lardon et al., 2008).

Cette gouvernance territoriale est définie comme un « processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement » (Gilly et al., 2004). Les modalités de gouvernance territoriale peuvent prendre des formes diverses. Elles se construisent à l'aide de compétences en matière d'ingénierie territoriale et d'accompagnement de l'action (Lardon et al., 2008). L'étude de ce processus s'intéresse donc à la construction des arbitrages et des coordinations entre les différents acteurs impliqués dans le débat territorial, qu'ils soient institutionnels, politiques, économiques ou sociaux (Pasquier et al., 2007).

L'organisation des acteurs proches autour d'un projet de développement ou la valorisation des ressources locales peut exister au-delà des périmètres administratifs préfigurés et « la capacité des territoires à savoir s'organiser » (Guigou, 2008) dans des périmètres adaptés qui configurant un « territoire de projet ».

Le territoire de projet est défini comme une portion d'espace dont la géométrie peut varier selon le projet dont il est porteur (Angeon et Bertrand, 2009). Selon ces auteurs, la délimitation du territoire de projet repose sur une combinaison variable de logiques géographiques (logique de voisinage) et organisationnelles (logique d'appartenance aux valeurs communes d'une structure, logique d'adhésion à un projet).

Le territoire de projet est donc un territoire-construit à géométrie endogène (Berdot et Léonard, 2006), qui varie selon le problème productif et le projet en question (Pecqueur, 2001). Il se distingue

du territoire-donné qui correspond aux frontières politico-administratives stables. Ce territoire-construit correspond à un lieu institué ou en cours d'institutionnalisation et en perpétuelle redéfinition, correspondant à un processus d'auto-organisation (Gaignette et Nieddu, 2000) : c'est le « territoire identifié comme espace de gestion, dont la délimitation s'établit par type de problème à traiter », se substituant à la « représentation de pouvoirs politiques ordonnés suivant un principe excluant tout chevauchement ou superposition » (Duran et Thoenig, 1996).

L'organisation d'un système de gouvernance territoriale nécessaire pour garantir le développement territorial a été fortement axée sur des méthodes participatives pour analyser des points de vue des acteurs sur leurs territoires et construction un avenir commun. C'est le cas, puisqu'il existe des conditions potentielles ou préalables, qui doivent être générées ou consolidées, telles que la présence d'une société locale avec une vision partagée de l'avenir et des dirigeants locaux engagés pour le développement (Sili, 2011). L'approche territoriale du développement vise à valoriser les acteurs et la diversité des actions, stratégies et trajectoires dans lesquelles les processus prennent la forme « bottom-up » (Schneider, 2010).

Il existe différents niveaux d'engagement, indiqués par Maurel (2012), dès l'information, consultation, concertation, codécision, co-construction et jusqu'à l'autonomie. Celui de la co-construction en particulier relève de la gouvernance coopérative dans la logique de co-construire et co-décider dans des dispositifs tels que : groupe de travail, espace collaboratif, outils de conception (Maurel, 2012).

La co-construction peut être définie aussi par la mise en valeur de l'implication d'une pluralité d'acteurs, des parties-prenantes à la société civile, dans l'élaboration et la mise en œuvre de projet. Cela suppose des modes d'engagement des acteurs sensiblement plus forts (Dicopart, 2013), tels que ceux mentionnés avant. La co-construction se différencie de la consultation qui est considérée comme un processus de construction collective des visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble, qui repose sur un dialogue coopératif entre plusieurs parties prenantes et vise à construire une nouvelle coordination autour d'un ou plusieurs objets problématiques » (Dicopart, 2013). La différence réside dans l'engagement des acteurs, la co-construction suppose des modes d'engagement des acteurs sensiblement plus forts que ceux qui sont associés à la concertation ou à la consultation (Akrich, 2013).

Pour construire avec les acteurs des territoires, un certain nombre des compétences sont nécessaires, en termes d'ingénierie territoriale, définie comme "l'ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs des territoires, pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire. Cela concerne non seulement les acteurs du développement local, élus, habitants et animateurs locaux, mais aussi l'ensemble des acteurs confrontés aux enjeux du développement territorial" (Lardon et Pin, 2007).

L'intelligence collective repose sur une approche systémique de l'information et sur le paradigme constructiviste, à savoir ici une approche communicationnelle de la territorialité qui compose et recompose sans cesse le territoire en lui donnant du sens (Maurel, 2012). Pour sa part, l'intelligence territoriale est « l'approche pragmatique pertinente pour la mise en réseaux des acteurs notamment dans le partage de l'information territoriale » (Venturini et Bertacchini, 2007).

Il y a des situations à partir desquelles les acteurs doivent apprendre collectivement, dans l'action, (Lièvre, 2019). La controverse est l'expression des logiques contradictoires qui émergent en situation et traduisent les attentes différenciées des acteurs dans une action collective (Latour, 2016). La controverse est un point d'appui (autrement dit un moyen) pour piloter une organisation par la construction de combinaisons sociotechniques spécifiques en phase avec ces attentes (Latour, 2016). La controverse est donc une manière de saisir les attentes des acteurs.

## 4. Contexte, problématique et objectifs

La CACG est une entreprise particulière du fait de son double statut de SEM-SAR. Cela pose des questions par rapport au rôle qu'elle pourrait ou devrait avoir dans les territoires, avec des tensions du fait des divergences de points de vue qui s'expriment autant en interne qu'en externe.

En interne, le débat tourne autour de la nécessité réelle de faire autant d'efforts, traduits en temps passé et en argent investi, pour inventer de nouvelles modalités et services et rendre l'action plus en accord avec les besoins des territoires. Un grand nombre des professionnels affirment qu'ils attachent de fait depuis longtemps de l'importance au volet territorial dans leurs projets, car ils ont toujours été à l'écoute des acteurs des territoires. D'autres estiment qu'il n'y a pas vraiment besoin de réfléchir au-delà des études de faisabilité technique, car ce sont les conditions réglementaires assez rigoureuses et les procédures de concertation imposées par l'état qui garantissent la réussite du projet.

Simultanément, la réalité montre des situations de tension dans des projets sur des sujets contraignants surtout sur la raréfaction de la ressource en eau. Dans certains cas, des démarches telles que l'Atelier des Territoires, ont été lancées pour donner des réponses opérationnelles sur comment éviter ces situations et réfléchir en amont, avant que le problème ne se présente.

### 4.1. Problématique

*En quoi les actions conduites, notamment par l'Atelier des Territoires, viennent apporter un plus aux projets conduits par la CACG ? Est-ce que ces projets ont été améliorés par rapport à un déroulement « classique » ? En quoi des projets issus des réflexions partagées avec les acteurs locaux apportent un plus au développement des territoires ? Qu'est-ce que ces apports sont liés à l'action des Ateliers des Territoires ?*

En fonction des actions réalisées, la CACG peut être perçue différemment par les acteurs des territoires. Certains la connaissent en tant que gestionnaire de la ressource en eau, d'autres par ses fonctions de bureau d'étude classique sur ses domaines de compétences : eau, agriculture et agroalimentaire, environnement et énergie. Ces dernières années, la CACG a commencé à parler aux acteurs de son rôle en tant qu'Entreprise des Territoires, tandis qu'elle réalise des actions concrètes reliées à cette nouvelle posture. Ce sont des dispositifs territoriaux innovants, tels que : les TRP « Territoire Rex & Prospective »<sup>4</sup> sur différents territoires en France, des projets d'innovation

---

<sup>4</sup> Territoire Rex & Prospective (TRP) est un dispositif lancé en 2015, pour lequel la CACG embauche des stagiaires pendant six mois, qui travaillent notamment sur des projets dans des contextes territoriaux où la CACG est impliquée, pour tester des outils et méthodologies liés à l'analyse et la compréhension des territoires.

territoriale sur les sujets des transitions énergétiques et agricoles, et dernièrement l'implication dans l'action DECLIC (2019), suite de TITAN<sup>5</sup> (2017), en soutien à un réseau d'acteurs du territoire. Ce sont des actions aussi considérées dans le cadre des Ateliers des Territoires.

*En quoi ces dispositifs territoriaux innovants ont-ils un impact sur le développement des territoires ?  
Peuvent-ils contribuer à d'autres projets CACG ? Quels sont les bénéfices pour la CACG de ce type d'initiatives ?*

*Ce faisant, la CACG commence à être connue par des acteurs externes dans un rôle non habituel.  
Comment est-elle perçue par ces acteurs ? Et quelle est sa légitimité d'agir dans cette posture ? À quel titre agit-elle ? Comment est-elle perçue par les acteurs des différents territoires ?*

La décision de la CACG de lancer son projet stratégique 2016, posture réaffirmée en 2018-2019, avec des ressources supplémentaires consacrées exclusivement à la démarche Atelier des Territoires, ainsi que la poursuite des réseaux créés avec des Institutions de recherche et d'enseignement et le récent lancement des parcours de formation proposés aux professionnels CACG sur le volet territorial : ce sont des faits qui matérialisent l'intention de la CACG de mettre en place des compétences spécifiques sur le volet territorial.

*Comment faire émerger de nouvelles compétences ? Quelles compétences ? Quelles sont les conditions et moyens nécessaires pour y arriver ? Est-ce que le fait d'avoir plus de compétences est suffisant pour agir dans les territoires ? Les territoires sont-ils préparés à l'exercice de ces compétences ? La CACG peut-elle avoir une posture non-experte pour travailler avec le territoire ?  
Comment co-construire avec les acteurs du territoire ?*

## 4.2. Objectifs

Les réponses données aux questions formulées dans ce document sont reliées à l'activité réalisée pendant la durée de cette mission professionnelle, qui avait les **objectifs méthodologiques** suivants :

L'objectif méthodologique général n'est pas attendu dans le délai de la mission, mais il peut être un horizon pour un travail qui la prolongerait :

- Accompagner le changement de posture de l'entreprise par l'évolution des compétences en interne (auprès des professionnels) et en externe (auprès des acteurs locaux), faire évoluer les représentations de la CACG (construction d'une nouvelle légitimité).

Objectifs méthodologiques spécifiques :

- Décrire et valoriser la compréhension et l'appropriation de la démarche « Ateliers des Territoires » dans l'entreprise et ailleurs, dans les différents contextes abordés.
- Tester les « outils territoires » créés par la CACG et valoriser leurs apports aux projets pour augmenter l'ambition territoriale et favoriser la mobilisation d'acteurs.
- Mettre en place une méthode pour concevoir un projet de territoire innovant dans l'espace de vie « Béarn-Bigorre », centré sur l'invention de nouvelles modalités d'animation territoriale.

---

<sup>5</sup> Dynamique de réflexion et de collaboration initiée en 2017 avec des acteurs du territoire Béarn-Bigorre, lancé par la CACG, autour de la formulation d'une réponse à l'appel d'offre dans le cadre du dispositif Projet d'Investissement d'Avenir (PIA), Territoire d'Innovation Grande Ambition (TIGA).

Ils sont construits en parallèle et articulés avec l'**objectif pédagogique** qui est celui de produire un regard critique des actions conduites et analysées durant la mission professionnelle, en particulier d'analyser les contributions de la CACG au développement territorial et la posture de transition de l'entreprise vers un autre rôle.

### 4.3. Hypothèses

L'objectif final de ce travail est de répondre aux questionnements posés par des hypothèses qui seront reprises à la lumière des résultats obtenus. Ces hypothèses sont :

- H1 : La CACG est en capacité d'avoir un rôle dans l'animation des territoires et de répondre ainsi à l'intérêt général d'un territoire local, à condition de traverser certaines phases du processus avec les acteurs pour obtenir leur confiance.
- H2 : Les territoires ont besoin d'être accompagnés pour acquérir les capacités à gérer par eux-mêmes et valoriser leurs ressources.

Ces deux hypothèses, si elles sont validées, montreraient la complémentarité possible qui pourrait exister entre un acteur comme la CACG et des territoires recevant un accompagnement.

La difficulté conjoncturelle du territoire est d'arriver à préparer les acteurs pour une nouvelle dynamique et, très probablement, il y aura besoin des personnes investies dans l'animation territoriale. Savoir s'il suffit d'un acteur ou si plusieurs sont nécessaires, s'ils doivent être internes ou externes au territoire, sont des aspects à analyser.

La CACG pourrait jouer un rôle dans le futur. Dans l'immédiat elle doit préparer ses professionnels à une nouvelle dynamique : celle de l'Entreprise des Territoires. C'est-à-dire qu'elle pourrait avoir besoin, aussi bien que le territoire, d'un accompagnement par des personnes dédiées à l'animation et coordination des acteurs en interne.

## 5. Matériel et méthodes

La thèse professionnelle est basée sur les activités réalisées pendant 11 mois de mission professionnelle en alternance à la CACG. Ces activités ont été organisées dans trois étapes temporelles et une étape transversale, qui seront énoncées dans un premier temps, pour ensuite développer les méthodes et outils qui alimentent concrètement ce document.

### Les étapes

En résumé, les activités organisées dans des étapes temporelles sont :

- Étape 1 : Recueil des questionnements internes et des besoins par rapport à la transition de la CACG, particulièrement sur les Ateliers des Territoires, et la production de matériel.
- Étape 2 : Participation à des projets en cours qui ont fait appel à l'Atelier des Territoires, pour à la fois participer de façon active et observer la posture de la CACG dans ces situations. Mes interventions ont été centrées sur les projets : transition agricole à l'Isle en Dodon, concession du système Neste de la région Occitanie, Projet Augmenté des Deux Sèvres, station de pompage à Saint Sardos et installation de serres chaudes en Ariège.
- Étape 3 : Proposition d'une méthode adaptée pour réaliser un diagnostic territorial participatif du de l'espace bi-territorial « Béarn-Bigorre » et appuyer l'émergence d'un réseau d'acteurs collaboratif (DECLIC).
- Etape transversale : Utiliser et tester les outils de l'atelier des territoires créés par la CACG.

L'étape 1 a permis d'identifier des questions, doutes, tensions et points de conflits relatifs à la démarche « Entreprise de Territoires » et en particulier les « Ateliers des Territoires ». C'était la base pour définir et tracer le chemin à suivre dans les étapes 2 et 3, centrales dans la perspective d'analyser l'action conduite par la CACG et de répondre aux hypothèses formulées.

La participation à des projets CACG (étape 2) s'est faite dans des contextes différents, car il s'agit de problématiques différentes et de territoires éloignés les uns des autres. Cependant, ils sont reliés entre eux, et différenciés des autres projets CACG, du fait d'avoir un chef de projet particulièrement intéressé pour augmenter l'ambition de son projet. C'est-à-dire qu'il y a une prise de décision volontaire pour amener l'équipe-projet à réfléchir au-delà des ambitions initiales, pour faire en sorte de rendre le projet plus cohérent avec le territoire dans lequel il existe et, partant, mieux adapté aux stratégies locales et accepté ainsi par les acteurs locaux. Les cinq contextes étudiés sont décrits ci-dessous :

- L'Isle en Dodon (novembre) : le sujet central du projet est de proposer aux agriculteurs de la commune de l'Isle en Dodon une culture alternative au maïs : le soja. Plus économique en eau, c'est une alternative pour ceux qui ont abandonné le maïs et veulent continuer à irriguer. Il s'agit d'un projet inscrit dans le cadre d'un projet global de « transition agricole », porté par la CACG.
- Concession du Système Neste (début décembre) : Les chefs de projet ont été invités par le pilote général du projet à participer à une « discussion libre et ouverte » avec l'équipe de l'Atelier des Territoires. Le but était d'intégrer, dans les réponses aux appels à projets liés à la concession, la dimension socio-territoriale.

- Projet Augmenté de Deux Sèvres (mi-décembre) : sur la base d'un projet qui a commencé il y a 30 ans, aujourd'hui contraint par des situations de tension autour de la construction de réserves de substitution d'eau dans les départements de Deux Sèvres et la Vendée, la CACG a lancé et financé ce « projet augmenté ». Un plan d'action a été réalisé, mis en discussion lors des rendez-vous Ateliers des Territoires et finalement présenté à la Coopérative de l'eau (maître d'ouvrage), avec des retours critiques positifs. Cependant, au regard des oppositions toujours présentes sur le terrain, le projet s'est encore arrêté. La CACG considère ce projet « exemplaire » du point de vue technique, cependant, le retour d'expériences sur la partie socio-territoriale de la « participation », n'a pas été réalisé.

- Saint-Sardos (début janvier) : construction d'un dossier réglementaire pour l'autorisation des curages dans un site protégé, qui rend possible l'irrigation des cultures par les agriculteurs du site. Les discussions en interne à la CACG avec l'équipe Atelier des Territoires ont porté sur la durabilité de cette action. La question du partage de l'eau est remontée et la nécessité de réfléchir à la construction d'une solution qui puisse favoriser l'ensemble des habitants du territoire a été évoquée.

- Serres chaudes en l'Ariège : une étude de marché sur l'installation des serres chaudes en l'Ariège montre la faible acceptabilité dans le territoire. La réflexion autour des alternatives pour valoriser l'énergie autrement a été réalisée avec des acteurs locaux dans des ateliers participatifs. L'Ateliers des Territoires est intervenu dans la construction de la méthode proposée et dans l'animation des ateliers.

Au regard de la marge de manœuvre et des temporalités des projets mentionnés, la plupart déjà avancés, le projet DECLIC a été lancé (étape 3). Dans un territoire particulièrement intéressant, le Béarn-Bigorre, car il est historiquement attaché à la CACG pour y avoir son siège social et la plupart de ses salariés qui y habitent. Ce nouveau projet avait la particularité de ne pas avoir été commandité par un client, ce qui donnait la possibilité d'en faire un espace « test », de lancer de nouvelles modalités d'action dans le territoire, d'identifier à la fois la réaction des acteurs locaux, les effets dans le territoire et les apports en termes de développement. Ici, la légitimité interne et externe dans ce type de démarche a été appréciée.

Du fait de partager un même territoire que DECLIC, la participation au le projet IZARD<sup>6</sup>, fait aussi partie des activités réalisées pendant cette période. Ce projet est porté par des acteurs de l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre, notamment la plateforme PRIME<sup>7</sup>. La CACG y est impliquée grâce à des interactions maintenues avec des acteurs économiques, à l'issue de la démarche TITAN en 2017. Aujourd'hui IZARD fait partie d'une des fiches d'action du dispositif « Territoire d'Industrie ».

Les méthodes et outils utilisés qui contribuent à alimenter ce document et en particulier ceux qui répondent aux questionnements posés sont détaillés ci-dessous.

---

<sup>6</sup> Innovations pour les Zones d'Activité dans les Réseaux D'énergie (IZARD), est un vecteur pour imaginer de nouveaux modèles économiques, axé sur la transition énergétique, basé sur l'auto-partage énergétique et concourant à mettre en place une stratégie d'écosystème d'innovation territoriale en vue de participer aux stratégies de développement territoriale du bassin de vie TLP.

<sup>7</sup> La Plateforme d'Innovation Mécatronique de Puissance et Management de l'énergie » (PRIMES) est un « hôtel à projet qui soutient et renforce la recherche et le développement technologiques... dans les domaines de l'électronique de puissance et du management de l'énergie ».

## 5.1.Méthodologies pour avoir l'avis des professionnels à la CACG

Les activités réalisées dans ce volet ont permis de recueillir des informations pour caractériser le fonctionnement de l'entreprise en interne, identifier les tensions ou des questionnements autour de la démarche poursuivie par l'Entreprise des Territoires et en particulier la démarche des « Ateliers des Territoires ».

### 5.1.1. Réalisation des entretiens à des professionnels en interne

Des entretiens en interne ont été réalisés pendant la première étape de la mission professionnelle. L'objectif énoncé dans la guide d'entretien était : « découvrir les différentes visions des acteurs de la CACG sur le concept d'Atelier des Territoires ».

Au total, 10 entretiens semi-directifs ont été réalisés au siège social de la CACG à Tarbes (8) et à l'agence de Toulouse (2). Avec une guide d'entretien formé de 17 questions pré-formulées, en plus des relances en fonction des réponses et la réalisation à la fin d'un dessin de l'Atelier des Territoires, ces entretiens ont duré en moyenne 1h. Des salariés des différents services ont été interviewés : Direction des Ressources Humaines (DRH), Direction de l'Innovation et des Systèmes d'Information (ISI), Direction Générale d'Entreprise (DGE), Direction Commerciale et Internationale (DCI), Direction des opérations (DOP) et Direction de l'Exploitation (EXP).

Les matériels utilisés étaient : un guide d'entretien avec les questions imprimées, un téléphone portable pour l'enregistrement, des feuilles pour noter ou schématiser librement et dessiner à la fin, des feutres et des stylos, un cahier pour prendre des notes.

Les contenus des entretiens ont été mis au propre dans des documents Word. Ils ont ensuite été imprimés pour couper les phrases et réaliser un « tableau de synthèse » sur une grande feuille blanche à l'aide de post-it pour construire la colonne des variables descriptives et classer l'information.

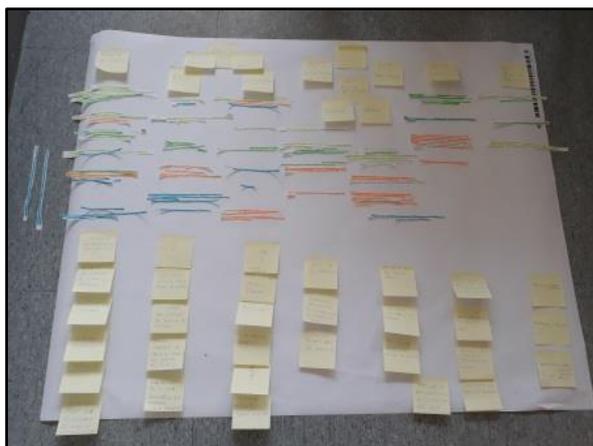


Figure 1. Tableau de synthèse des entretiens en interne

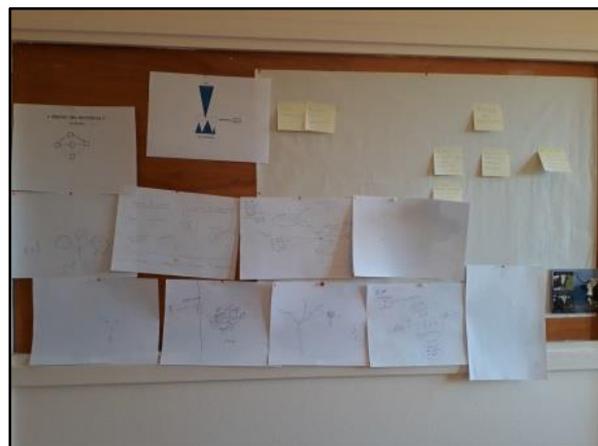


Figure 2. Dessins réalisés par les interviewés

Cette méthode a permis d'avoir une synthèse à présenter à l'équipe de l'Atelier des Territoires et une proposition des éléments à travailler pour la suite.

Livrables : dessins faits par les interviewés, une synthèse des points importants identifiés et des propositions d'actions en interne.

### **5.1.2. Rendez-vous « Ambition et Territoires »**

Une série de rendez-vous « Ambition et Territoires » ont été lancés en interne à la CACG depuis l'année 2017, avec la participation des salariés représentant les services : EXP, DOP, ISI et DCI. Ces séances du travail avaient pour objectif de réfléchir autour de la nouvelle démarche de l'Entreprise des Territoires et de « lancer opérationnellement le plan stratégique sur ce sujet », cité dans le premier compte-rendu Ambition et Territoires (2017-03-07).

La lecture et l'analyse des compte-rendus de 11 rendez-vous (six en 2017, quatre en 2018 et un en 2019), ont permis de suivre le fil des discussions réalisées et d'avancer dans la compréhension de l'actualité de l'entreprise.

Dans la réunion Ambition et Territoire réalisée en avril 2019, Le territoire Béarn-Bigorre a été objet d'un temps de travail sur l'identification des actions réalisées par la CACG dans ce périmètre. Les éléments ressortis et le tableau produit par les participants ont été valorisés dans DECLIC (tableau 1 en annexes).

### **5.1.3. Des discussions informelles (pause-café)**

La situation de transition et le contexte d'incertitude autour du devenir (économique) de l'entreprise, génère des moments de discussions informelles entre les salariés de la CACG. La plupart du temps pendant la pause-café, le matin ou l'après-midi, dans les discussions à table dans la cantine de l'entreprise et même lors des activités de loisir et de partage hors de la CACG.

Ces discussions aident à comprendre ou à identifier des éléments importants à croiser lors des activités ou événements dans le cadre du travail. Parfois, ces réflexions aident à repenser l'activité, par exemple : contacter un acteur important qui n'avait pas été identifié au moment d'en parler.

Sur la démarche DECLIC, beaucoup de professionnels en interne, qui n'ont pas pu participer aux activités proposées, ont contribué au projet, par exemple : à travers l'identification des dynamiques du territoire ou la diffusion des activités en externe auprès de leur réseau.

## **5.2. Caractérisation et apports à la démarche « Ateliers des territoires »**

### **5.2.1. Frise historique de la CACG**

La frise historique de la CACG a été réalisée pour comprendre les évolutions qu'a vécu l'entreprise et expliquer : « pourquoi on en est arrivé là aujourd'hui ? », par rapport à l'intention de devenir l'Entreprise des Territoires.

L'hypothèse était qu'à travers l'identification des dates des faits qui ont marqués des changements significatifs en interne ou dans le contexte territorial de l'entreprise, il est possible de synthétiser et de raconter un « récit » auprès des professionnels de la CACG, pour aider à comprendre le rôle de l'Entreprise des Territoires.

La méthode utilisée comprend une représentation « espace-temps » de trois catégories de faits identifiés et associés à l'année d'occurrence : activités, acteurs et objets spatiaux. Ces éléments ont été écrits sur des post-its et placés sur une grande feuille avec les axes dessinés de l'espace (trois échelles territoriales) et du temps (en années).

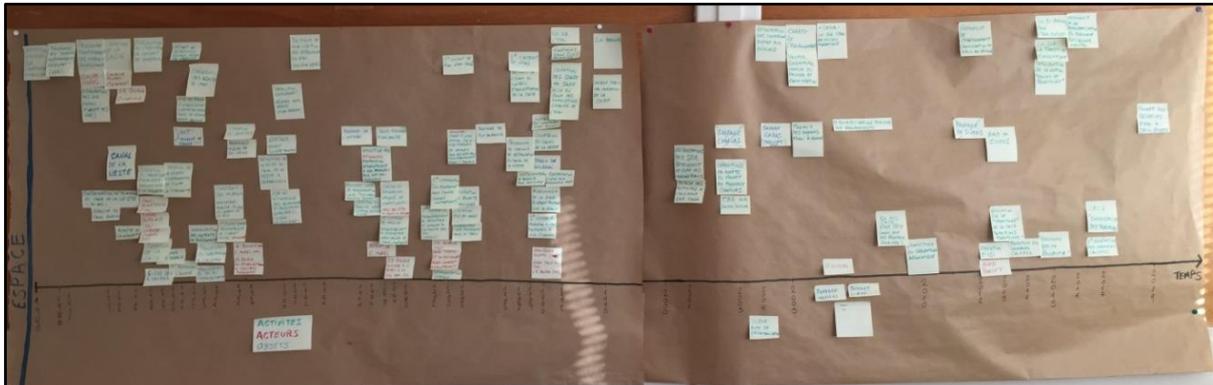


Figure 3. Frise historique de la CACG

La construction de la frise a été particulièrement intéressante par son côté « itératif », du fait d'avoir eu la participation d'un grand nombre des salariés qui ont contribué, à travers l'incorporation des éléments sur des post-it.

Cette frise m'a permis de connaître l'entreprise et de prendre du recul sur mes observations.

### 5.2.2. Autres activités réalisées sur la démarche Ateliers des Territoires

Dans le cadre de l'Atelier des Territoires, d'autres activités ont contribué à la compréhension et à la caractérisation de cette démarche. Ces activités sont : la construction des « arbres des problèmes et objectifs », la planification d'un café-débat sur l'Ateliers des Territoires, et la rédaction d'une note sur le projet DECLIC parue dans la « newsletter N°4 » des Ateliers des Territoires.

L'objectif de la réalisation de ces activités était de répondre aux demandes des professionnels CACG sur les modalités d'usage des Ateliers des Territoires, communiquer sur la démarche Ateliers des Territoires et motiver les professionnels à l'utilisation des outils et méthodes.

## 5.3. Analyse des dispositifs territoriaux : les projets CACG

### 5.3.1. Participation à des rendez-vous internes avec deux fonctions, acteur et observateur

Pendant la deuxième étape, la participation concrète dans des projets CACG m'a permis de comprendre l'action de la CACG en externe, ainsi que les doutes et difficultés soulevés par les professionnels. La prise des notes et l'analyse *a posteriori* (dans certains cas) ont été centrées sur le volet territorial et social, sans rentrer dans les aspects techniques des projets.

### **5.3.1.1. Participation au projet Isle en Dodon**

Une réunion de travail a été organisée par le chef-projet, au siège de la CACG à Tarbes (4 participants) et l'autre à l'agence de Toulouse (3 participants). Dans la première, nous avons travaillé sur l'identification et la représentation d'un système d'acteurs et dans la deuxième le sujet était la réalisation d'une méthodologie d'un atelier participatif avec les acteurs du territoire. Ces deux réunions avaient pour objectifs de travailler sur l'acceptabilité de l'alternative proposée (la culture de soja).

Les matériels utilisés : un ordinateur pour la prise de note et l'enregistrement et un cahier pour noter. Les livrables produits : une liste d'acteurs et un compte-rendu (non diffusé en interne) pour la première réunion et un « schéma » de méthodologie pour l'atelier.

### **5.3.1.2. Participation au Projet Augmenté Deux-Sèvres**

Deux rendez-vous, une avec l'équipe projet original des réserves de substitution d'eau à Deux-Sèvres, le nouveau chef du projet augmenté Deux-Sèvres et l'Atelier des Territoires (10 participants). L'autre réunion avec entre l'équipe du projet augmenté Deux-Sèvres et des représentants de l'Atelier des Territoires (6 participants). L'objectif des réunions c'était de réviser et améliorer le plan d'action qui serait proposé au client.

En plus de ces réunions, deux séances du travail avec le chef de projet (2 participants dans l'une et 3 dans la suivante) sur la construction du plan, pour lequel certains outils de gestion de projet ACTERRA ont été apportés pour aider à structurer la hiérarchie d'objectifs et actions.

Dans les rendez-vous, les matériels utilisés étaient l'ordinateur et un cahier pour noter, un portable pour enregistrer ; dans les séances du travail, un cahier pour noter et quelques outils ACTERRA imprimés. Les livrables produits : un compte-rendu (diffusé par le chef de projet aux participants des rendez-vous), plan d'action reformulé.

Observation : dans l'un des rendez-vous de travail, nous avons abordé la notion de « projets augmentés<sup>8</sup> », qui a amené à un débat intéressant et la réalisation en séance d'un tableau comparatif du point de vue des participants, aussi partie des livrables.

### **5.3.1.3. Participation au projet Saint-Sardos**

Sur ce projet, un rendez-vous réalisé à Toulouse (10 participants) dont les objectifs étaient « Avoir un niveau d'information commun sur le projet et réfléchir à la mise en œuvre du projet ». Les réflexions abordées ont donné lieu à une séance de travail (2 participants) avec un membre de l'équipe-projet, sur l'utilisation d'un outil : les arbres des problèmes et d'objectifs.

Les matériels utilisés : un ordinateur pour la prise de notes et le logiciel « Vue » pour l'outil. Les livrables produits : un compte-rendu diffusé et validé par les participants et un début de l'outil des arbres.

---

<sup>8</sup> Projet augmenté : c'est une notion développée par la réflexion de la CACG. Elle fait référence à l'augmentation du degré d'ambition d'un projet dans au moins une des dimensions territoriales : la participation, la temporalité, l'intérêt auquel elle répond (du client, territorial, général, etc.).

#### ***5.3.1.4. Observation de la « discussion libre et ouverte » sur la concession du système NESTE***

L'Atelier des Territoires, en coordination avec le pilote des projets liés à la concession de système NESTE, a organisé un moment d'échange « libre et ouvert ». Pendant une matinée des représentants de l'Atelier des Territoires (2 animateurs et 1 observateur) se sont mis à disposition des chefs-projets, qui sont venus en deux groupes et à deux.

Des doutes, questionnements et des réflexions ont été identifiés et formalisés dans un compte-rendu (non diffusé en interne), discuté avec l'équipe Atelier des Territoires. Les matériels utilisés : un ordinateur pour la prise de notes et l'enregistrement des échanges.

#### ***5.3.1.5. Contributions à la méthode de l'atelier participatif réalisé en Ariège***

L'Atelier des Territoires a été sollicité pour réagir à une méthode d'atelier participatif proposé dans le cadre du projet de l'installation des serres chaudes en Ariège. Pendant la réunion (3 participants), des discussions autour des éléments contextuels ont permis de caractériser le territoire et ses acteurs, ainsi que l'action de la CACG dans ce contexte.

Les matériels utilisés : un cahier pour prendre des notes et un tableau avec des feutres pour schématiser. Les contributions à la méthode ont été reprises par l'équipe-projet.

Observation : un stagiaire membre de l'équipe-projet a participé de l'animation d'un atelier dans le cadre de DECLIC. L'outil d'un tableau du timing a été utilisé lors de l'atelier en Ariège. Par ailleurs, il y a eu des discussions informelles et réflexion autour de ce projet.

#### ***5.3.1.6. Participation au projet IZARD***

Des échanges en interne ont eu lieu pour relier l'action DECLIC et IZARD. Il s'agissait de la participation dans un rendez-vous de travail en externe (5 participants), autour de la réalisation d'un atelier participatif avec des acteurs de l'industrie, ainsi que d'autres en interne (3 participants) pour consolider la méthode. L'animation d'une table (6 participants) dans l'atelier participatif (15 participants) a été réalisée à la fin du mois d'août.

Ce sont des activités qui ont permis d'avoir un autre regard sur le territoire Béarn-Bigorre à travers les thématiques liées à la transition énergétique et des acteurs tels que : des entreprises, l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tarbes (ENIT), les services de l'Etat, la French Tech de Hautes Pyrénées, entre autres attachés à la transition énergétique.

### **5.3.2. Observation et discussion autour d'autres projets CACG**

La question du rôle et de l'action de la CACG dans les territoires a été posée dans plusieurs situations : pendant les entretiens réalisés en interne, aux discussions pendant la pause ou après des réunions des projets mentionnés et à d'autres moments de discussions avec les salariés CACG. Cela a permis d'apprendre d'autres situations, projets ou contextes territoriaux, dans lesquels la CACG intervient, qui contribuent à la réflexion de cette thèse ou donnent des éléments illustratifs des dynamiques ou comportements qui se reproduisent dans plusieurs contextes.

### **5.3.2.1. Dispositif « Territoire, REX et prospective » (TRP)**

Le dispositif TRP comprend des missions courtes, réalisées par des stagiaires durant 6 mois qui s'impliquent directement dans des projets CACG, soit dans les équipes-projets, soit en parallèle dans le même contexte territorial. Le but est de conduire une réflexion avec une approche territoriale pour voir comment articuler les projets aux stratégies de développement des territoires. Cette année, un stagiaire a participé en représentation de la CACG dans le cadre du projet IZARD. L'année précédente, deux stagiaires ont participé dans le contexte territorial du projet des réserves de substitution d'eau aux Deux Sèvres.

## **5.4. Montage d'un dispositif territorial innovant sur l'espace opérationnel bi-territorial Béarn-Bigorre**

Le projet DECLIC, réalisé dans le cadre de ma mission professionnelle, est un dispositif territorial innovant sur l'espace opérationnel bi-territorial « Béarn-Bigorre ». Il s'agit d'un périmètre qui réunit plusieurs territoires, notamment treize intercommunalités réparties dans deux départements, à cheval sur deux régions (carte N°1 en annexes). Ces territoires (politiques-administratifs) ont des enjeux communs qui dépassent les limites administratives mentionnées et partant, sont susceptibles d'être réfléchis à des échelles pertinentes, par la création de nouveaux territoires ou territoires de projet. Ce sont des horizons pas encore explorés par les acteurs locaux de cet espace de vie. Cependant, le potentiel du territoire en termes de ressources disponibles et la motivation d'un nombre d'acteurs prêts à se mobiliser ont donné un scénario favorable au montage du dispositif.

DECLIC a servi à la CACG comme un « espace test » pour aller plus loin, avec une liberté et des choix particuliers du fait de mon implication au pilotage du projet, en tant qu'étudiant d'une formation en alternance sur le développement territorial, encadré par des chercheurs spécialistes en géographie et en démarches participatives.

L'action 2019 part d'une dynamique de réflexion et de collaboration initiée en 2017, le projet « TITAN », dont le point de départ en termes de méthodologie était la lecture et l'analyse des documents produits à ce moment-là, pendant qu'une nouvelle équipe-projet était en train de se constituer.

Dans le présent document, les activités réalisées en 2019 pour prolonger cette dynamique, qui ont contribué à répondre aux hypothèses de cette thèse professionnelle, seront décrites.

### **5.4.1. Entretiens auprès des acteurs locaux dans le processus de redémarrage et consolidation d'un projet de territoire sur l'espace de vie Béarn-Bigorre**

Le point de départ était les entretiens exploratoires, réalisés auprès des acteurs contactés à partir une liste des participants à TITAN en 2017 et d'autres contacts apportés par les membres de l'équipe. En même temps, l'équipe-projet a été aussi questionnée car ils sont aussi des habitants de ce territoire.

Les acteurs contactés en 2019 : un des vice-présidents de la région d'Occitanie et ex-président de la chambre d'Agriculture, le vice-président du département Hautes Pyrénées, un élu du département Pyrénées Atlantiques, un élu de la commune du Pays de Nay, l'animateur de la French-Tech d'Hautes Pyrénées, un acteur économique de la filière méthanisation et un chercheur de l'Université de Pau et du Pays de l'Adour, un représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hautes Pyrénées et l'animatrice de la marque Pyrénées.

Un guide d'entretien semi-directif a été réalisé en préalable aux enquêtes, avec 17 questions validées par l'équipe-projet, classifiées selon des thématiques pour aborder différentes dimensions : les représentations du territoire par la personne enquêtée, la situation actuelle et les problématiques présentes, les aspects historique et prospectif, les actions et dynamiques territoriales, les acteurs impliqués.

Les matériels utilisés : un guide imprimé, un cahier pour prendre des notes, un enregistreur (portable), un fond de carte du territoire, des stylos et feutres en couleur pour dessiner librement. Les livrables des entretiens : des comptes-rendus par personne enquêtée.

Les objectifs attendus : Cerner la problématique, découvrir le territoire et ses dynamiques, pré-identifier les enjeux à approfondir dans les démarches participatives, construire une méthodologie adaptée (itinéraire méthodologique).

#### **5.4.2. Définition d'un itinéraire méthodologique**

Dans le mois de février 2019, la décision de lancer le projet DELCIC a été prise et ensuite, une première méthodologie a été définie avec les professeurs et chercheurs encadrants. A la lumière des résultats de premières enquêtes et en fonction des temps et dynamiques des acteurs, elle a été modifiée et adaptée lors des échanges réguliers avec l'équipe-projet.

Les objectifs du départ visaient la réalisation d'un diagnostic territorial pour l'identification des enjeux à travers la participation des acteurs : un diagnostic partagé. Ensuite, l'implication dans l'équipe-projet d'une élue du territoire a introduit le défi de générer une dynamique d'acteurs pérenne, pour aborder la problématique qui avait été déjà identifiée : l'articulation entre le Béarn et la Bigorre et entre les espaces urbains (agglomérations) et les espaces ruraux.

Les adaptations les plus significatives réalisées : les dates des ateliers au regard des disponibilités des acteurs (pas prises en compte au départ), la difficulté pour avoir des entretiens a fait que certains ont dû être reportés après les ateliers, le sujet central des ateliers, le décalage d'un des trois ateliers prévus au départ dans le contexte d'IZARD.

Des nombreux apprentissages ont été appréhendés, surtout la capacité à s'adapter à des situations imprévues et à s'organiser pour avoir une « marge de manœuvre », dans des délais de temps restreints.

#### **5.4.3. Recherche bibliographique et cartographique ciblée dans une perspective de confection des fiches thématiques du territoire « Béarn-Bigorre »**

La recherche bibliographique et cartographique sur le territoire a commencé immédiatement après avoir décidé de travailler sur ce territoire.



directe pour la plupart ou par mail du fait que les participants avaient trois questions à répondre et à envoyer suite à l'activité.

Les pistes d'amélioration du premier atelier ont permis d'améliorer la méthode et les supports (fiches et cartes) qui ont été utilisés lors d'un deuxième atelier en externe, avec d'autres acteurs du territoire « Béarn-Bigorre », réalisé le 7 juin dans la commune de Gardères (65), pour lequel 10 acteurs se sont mobilisés (deux élus et un technicien d'EPCI, trois doctorants et un chercheur et trois acteurs de la CACG).

Les livrables produits : une plaquette (13 pages) de l'atelier du 17 avril et une autre (25 pages) et une vidéo de l'atelier du 7 juin avec une synthèse de 4 pages.

Les deux plaquettes contiennent : une synthèse du diagnostic, scénario et pistes d'actions, proposés par les participants avec les cartes produites par eux-mêmes ; une analyse des enjeux du territoire et une carte associée, et des réflexions sur le contenu. La plaquette du 17 avril a aussi un volet de résultat avec la synthèse des points d'amélioration proposés par les participants.

En utilisant la plaquette de l'atelier du 7 juin, la synthèse en 4 pages a été réalisée avec l'objectif d'être diffusée et de rendre aux participants et à d'autres acteurs du territoire une vision synthétique des éléments ressortis de l'atelier.

**Quels sont les enjeux du territoire « Béarn-Bigorre »?**

Les enjeux d'un territoire sont toujours mis en avant par les acteurs locaux, « ses habitants ». La représentation d'un territoire par le vécu des acteurs n'est pas homogène, il y a une diversité de visions. Cela implique une valorisation et une hiérarchisation des enjeux issus de ces représentations individuelles, non homogènes et non partagées entre acteurs locaux. Cette divergence des points de vue constitue autant d'enjeux pour le territoire.

Une analyse *a posteriori* des livrables de l'atelier permet de reformuler ces enjeux et de redessiner, sur la carte du territoire, la « synthèse » des principales idées mises en avant par les participants.

**Legende**

- Maintenir un mode et un style de vie
- Réduire les impacts environnementaux
- Limiter les fractures territoriales
- Favoriser un développement des compromis et équilibré
- Favoriser le développement de nouvelles mobilités
- Favoriser la production des énergies renouvelables
- Favoriser une économie de proximité
- Soutenir l'agriculture locale
- Favoriser les spécificités locales
- Articuler les ressources répliquées (services et activités)

Les deux principales thématiques ressorties sont la mobilité dans le territoire (transport et dynamiques des habitants), et la production des énergies renouvelables, liées à des situations qu'on souhaite favoriser. La troisième thématique mentionnée repose sur l'agriculture et en particulier, la production locale et les circuits courts de commercialisation (agriculture de proximité). Secondairement, des thématiques liées aux ressources naturelles locales, le tourisme et les services à la population, sont apparues.

L'enjeu majeur qui explique en grande partie les principales thématiques abordées, est celui de **maintenir un mode et un style de vie**, qualifié comme de « qualité », qui passe essentiellement par la possibilité de se déplacer, et donc l'enjeu de **favoriser le développement de nouvelles mobilités**. Une différence de points de vue a été évoquée à ce niveau-là, liée à la préoccupation sur l'impact environnemental de la mise en place des moyens pour atteindre les objectifs.

En effet, pour garantir la durabilité du système et affronter l'enjeu précédent, la nécessité de **favoriser la production des énergies renouvelables** et de **réduire les impacts environnementaux** est essentielle. Plusieurs alternatives ont été mentionnées et en particulier l'utilisation de l'hydrogène, dans le stockage des énergies produites de manière propre.

**Favoriser une économie de proximité et soutenir l'agriculture locale** sont deux enjeux liés à la valorisation des ressources locales et le soutien des agriculteurs et d'un type d'agriculture. D'autant plus que ces enjeux sont ancrés dans l'histoire des territoires et dans l'esprit des habitants, même dans les habitudes de consommation d'une partie de la population locale.

La nécessité de réfléchir le Béarn et la Bigorre dans leur intégralité a été évoquée, du fait de l'identification de « fractures territoriales » : inégalités nord-sud et la présence d'une barrière administrative, qui ont des conséquences sur le profit des potentiels des territoires. L'enjeu sera de **limiter les fractures territoriales**, mais à la fois, de **favoriser les spécificités locales**, pour générer une complémentarité, identifiable facilement. Ceci pourrait être un vecteur d'attractivité utilisé dans une stratégie touristique Béarn-Bigorre afin de dynamiser les territoires. Cela n'implique pas forcément réduire l'effet miroir ou tout réinventer, au contraire, il s'agit d'**articuler les ressources** (services, activités, etc.) **répliqués** dans cet espace, peut être la solution vers un accord possible entre tous les territoires. Ceci dit, l'enjeu global est de **favoriser un développement des compromis et équilibré**, c'est à dire, une stratégie de développement qui valorise l'existant et à la fois développe de nouvelles ressources sur la base de la complémentarité, avec un grand nombre d'acteurs locaux qu'y adhèrent.

**Les trois idées à retenir de l'atelier**

- le Béarn et la Bigorre : des territoires miroir.
- l'importance de l'articulation entre le rural et l'urbain.
- l'alimentation locale ou la mobilité comme fédérateur.

**Synthèse « 4 pages » des activités DECLIC du 7 juin à Gardères**

**Le point de départ d'une dynamique d'acteurs locaux**

Les activités du 7 juin, s'inscrivent dans « DECLIC », une démarche mise en place en 2019 à l'occasion de la mobilisation de différents acteurs locaux souhaitant construire ensemble une stratégie pour le devenir d'un territoire « vécu » : Béarn-Bigorre.

C'est un espace qui réunit treize intercommunalités réparties dans deux départements, à cheval sur deux régions. Ces territoires (politiques-administratifs) ont des enjeux communs, issus des dynamiques du quotidien, qui dépassent les limites administratives mentionnées. Pourtant, il est nécessaire de les aborder dans des espaces cohérents : des nouveaux territoires ou territoires de projets.

C'est le point de départ proposé par DECLIC, à travers l'implication et l'engagement des acteurs locaux, afin d'identifier les enjeux communs et favoriser l'action collective pour le développement du territoire « Béarn-Bigorre », dans un esprit ouvert, prêt à agir pour co-construire l'avenir.

« DECLIC » propose un espace non institutionnel et informel, qui vise à favoriser les interactions et des collaborations inhabituelles, fondé sur une vision partagée à long terme du développement territorial, en recherche de cohérence.

**Un espace pour la co-construction**

L'atelier du 7 juin a réuni un premier cercle d'acteurs lors d'un temps de travail collectif. Des élus, des acteurs économiques, des acteurs de la formation et de la recherche, des chercheurs et doctorants), se sont mobilisés pour répondre aux questions suivantes :

« Quelles sont les dynamiques d'articulation de l'espace rural-urbain Tarbes-Lourdes-Pau ? Quelles seront ces dynamiques dans 30 ans ? Quelles actions pouvons-nous engager à court et moyen terme ? »

Une réflexion a donc conduit à réaliser un diagnostic initial à imaginer la construction d'un scénario à 30 ans et à identifier des pistes d'action à mettre en place pour y arriver.

**Un débat à l'international**

Suite à l'atelier, nous avons convié des habitants de Béarn-Bigorre, à participer à une conférence-débat, avec des intervenants d'Argentine et de France.

Mme. Ginette Couvet, maire de la Commune de Gardères, a ouvert l'événement par quelques mots de bienvenue, suivi de la présentation de la démarche DECLIC par les deux représentants de la CACG : Marie Pierre Cabanne et Ludovic Lhuissier.

Les deux sujets étaient ensuite abordés, par les chercheurs :

« Les villes intermédiaires et territoires ruraux en réseaux, une réflexion depuis l'Argentine », par Susana Sassone  
Chercheuse au CONICET (Argentine), Géographie.

« L'enjeu des échelles locales dans les transitions énergétiques et environnementales », par Xavier Arnauld de Sartre  
Directeur de Recherche CNRS, Géographie, Université de Pau et Pays de l'Adour.

Le débat a été animé par Marie Pierre Cabanne et Ludovic Lhuissier (CACG), en présence de Christophe Albaladejo (INRA, coordinateur français du Réseau de Recherche à l'International AGRITERRIS) et de Sylvie Lardon (INRA & AgroParisTech).

AgroParisTech, AGRITERRIS, CACG, Atelier des Territoires, Développement Durable, Intelligence Collective, Fait le 07/06/2019

Figure 5. Illustration de la synthèse 4 pages des activités de DECLIC le 7 juin à Gardères.

### 5.4.5. Réalisation d'une rencontre d'acteurs lors d'une conférence-débat internationale

Suite à l'atelier du 7 juin, une conférence-débat réalisée le soir même, a permis de convier un autre public sur la problématique d'articulation « Béarn-Bigorre ». Abordée différemment que dans l'atelier, par l'intervention de chercheurs géographes experts dans la thématique territoriale et ensuite un temps de débat libre, elle visait à lancer la discussion pour motiver les acteurs à s'impliquer dans la dynamique de co-construction proposée par DECLIC.

Avec un total d'environ 40 participants, cette rencontre a réuni une grande quantité d'élus du territoire, des Institutions publiques, des entreprises et des citoyens qui ont participé à ce titre. Les professionnels CACG ont été conviés en tant qu'habitants du territoire.

L'organisation et la logistique de l'événement ont été possibles grâce à l'implication de plus de dix professionnels de la CACG à des moments différents et le soutien économique de la CACG.

Les livrables produits : une plaquette (14 pages) et une synthèse de deux pages avec les éléments principaux.

### 5.4.6. Utilisation des outils conçus par la CACG

Le projet DECLIC a été un des contextes utilisés pour tester les « outils territoire » inventés par la CACG. Les quatre outils utilisés dans l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre sont :

Le *curseur d'ambitions* sert à identifier l'ambition initiale d'un projet pour se projeter dans un degré d'ambition plus grand. Ce qui amène à réfléchir à des modalités d'action pour y arriver.

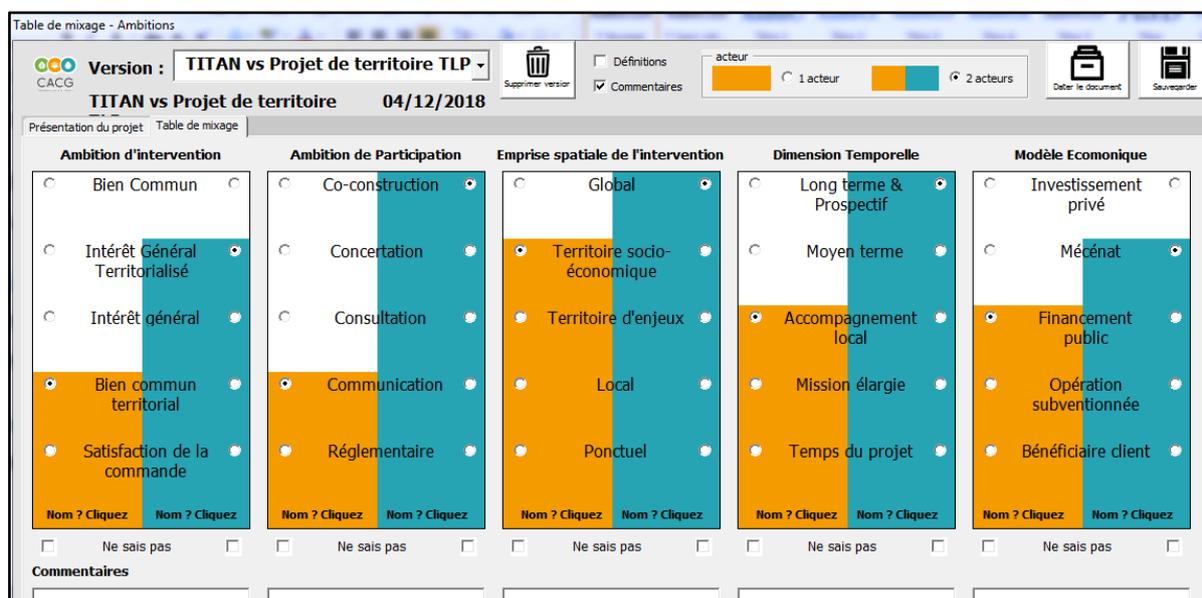


Figure 6. Outil informatique du curseur d'ambitions, développé par la CACG

La *matrice de cohérence des stratégies de développement territorial (MCSDT)*, c'est un outil qui aide à identifier et analyser les stratégies publiques. Elle consiste en un tableau qui croise les objectifs et actions (la stratégie de développement des territoires), mentionnés dans les documents de planification : SCOT, Chartes, PETR, etc.

1	2	3	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
				Gérer et valoriser les ressources et patrimoine naturelles. Mettre en oeuvre un projet environnemental, paysager et climatique	Reduire pollution et GES climatique	Préserver la biodiversité (développement durable)	Améliorer les espaces humides avec la préservation de renouveau.	Reduire la consommation de l'espace	Faire de la qualité environnementale un levier de développement	Protéger, reconnaître et améliorer la ressource en eau	Accompagner les initiatives de transition énergétique	Transition environnementale	Favoriser une agriculture respectueuse de l'environnement	Soutenir l'agriculture locale	Créer les conditions de développement Agriculture, forêt, et pastoralisme (institutions et économie)	Soutenir ou développer la filière bio-énergie	Structurer un système alimentaire territorialisé	Développement de l'agriculture	Renforcer les dynamiques collaboratives et les réseaux d'acteurs	Equilibrer ville, campagne (villes et territoire périphérique)	Renforcer l'articulation avec des autres territoires/échelles	Créer les conditions de collaboration avec les territoires voisins	Coopération / collaboration	Maintenir et développer les services de
1																								
2				9	4	7	7	6	4	1	11	3	10	8	2	2	12	9	6	4	4	12	4	
3	Il y a une superposition des trois GAL avec des autres territoires (voir carte). Dans le tableau ils sont différenciés par trois couleurs. En orange, le reste des territoires sans GAL superposé.																							
4	PETR du Pays de Lourdes et des Vallées des Gaves - 2016 - BIGORRE																							
60	GAL (LEADER) Plaines et Vallées de Bigorre - 2015 (2014-2020) - BIGORRE																							
97	CA Tarbes-Lourdes-Pyrénées - BIGORRE																							
140	PADD du SCOT Pays de Nay - 2018 (2019-2034) - BEARN																							
183	PADD du SCOT Grand Pau - 2015 - BEARN																							
220	PADD du SCOT Val d'Adour - 2016 - BEARN/BIGORRE																							
263	PADD du SCOT Haute-Bigorre - 2018 - BIGORRE																							
318	Charte du Parc National Pyrénées - 2012																							
364	GAL (LEADER) Coteaux-Neste - 2016 (2014-2020) - BIGORRE																							
384	PDRA (LEADER) 2014 (2014-2020) - Pays Lacq-Orthez Béarn des Gaves - BEARN																							
398	"Projet territorial 2020" - 2015 (2015-2020) - Pays d'Oloron Haute-Béarn (Syndicat Mixte) - BEARN																							
451	GAL (LEADER) Val d'Adour - 2015 (2014-2020) - BEARN/BIGORRE																							

Figure 7. Tableau de la matrice des cohérences des stratégies de développement territoriales.

L'objectif est de trouver des cohérences, avec trois « modes d'utilisation » :

- 1) Le mode 1, sert à vérifier les cohérences verticales entre couches territoriales : dans l'image sont représentés des échelles territoriales et la flèche couleur en vert indique le sens de lecture pour l'analyse et comparaison des documents de planification territoriale.
- 2) Le mode 2, permet trouver les « cohérences horizontales », entre les documents des stratégies de développement territorial des territoires réparties spatialement.
- 3) Le mode 3, permet d'analyser la « cohérence projet – stratégie ». Dans le schéma un projet (aléatoire) avec un carré bleu qui s'insère dans deux territoires, qui montre à la fois la situation de superposition des documents de planification territoriale.

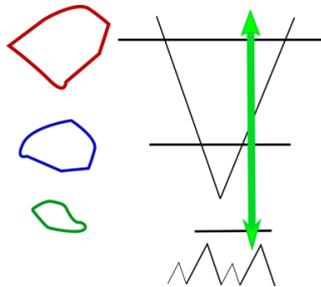


Figure 10. Mode 1 : cohérences verticales (couches territoriales).

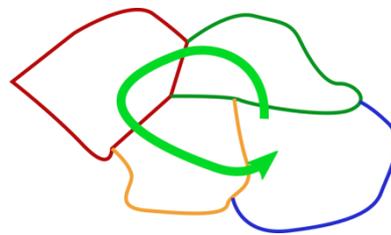


Figure 9. Mode 2 : cohérences horizontales.

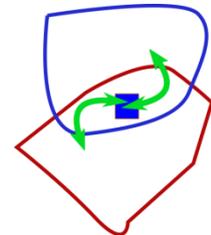


Figure 8. Mode 3 : cohérence projet-stratégie.

Les documents de planification territoriale analysés avec la matrice de cohérences territoriales dans le cadre de DECLIC, ont été représentés dans une carte de l'espace Béarn-Bigorre (carte N° 2 en annexes).

La *frise chronologique* est un outil qui n'a pas été abouti dans le cadre de DECLIC, du fait des difficultés à relier des éléments dans un projet qui venait de démarrer.

Cet outil est similaire à la frise historique de la CACG (même logique de représentations sur les axes espace-temps).

Le dernier outil, le *système d'acteurs*, est un travail d'identification et ensuite de classement des acteurs d'un territoire en trois catégories, en fonction de leur posture par rapport le projet : en faveur, neutre ou contre. Cet outil a été initié dans DECLIC, mais n'a pas été finalisé.

Livrables produits : une matrice reliant 12 documents territoriaux, associée à une carte qui montre la surface que chacun occupe dans le territoire. Une version du curseur d'ambitions et un document avec une liste exhaustive des acteurs identifiés.

## 6. Résultats

Les résultats ont été structurés en quatre axes : 1) la confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions, 2) des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus de transition, 3) les difficultés des « co » : coordination, co-construction, compétences, etc. 4) les espaces-test : un levier pour de nouvelles modalités d'action.

Ces axes développent à chaque fois des sous-axes. Dans chacun des axes, des éléments de réponse aux hypothèses sont introduits à partir de trois registres abordés systématiquement et qui correspondent à l'analyse des dimensions suivantes : 1) la CACG dans sa dynamique interne, 2) l'action de la CACG en direction des territoires et 3) l'action développée dans le territoire indépendamment de la CACG.

Pour faciliter la lecture, il est en effet proposé au début de chacun des axes des résultats, un tableau à double entrée qui reprend les sous-axes, pour chaque registre abordées : CACG en interne, CACG vers le territoire et action dans le territoire (cf. tableau 1).

	Sous-axe	Sous-axe	Sous-axe	Sous-axe	Sous-axe
CACG en interne					
CACG vers le territoire					
Le territoire					

Tableau 1. Tableau du croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats (exemple).

En même temps, ce tableau propose une première lecture en direction de la réponse aux hypothèses formulées. A l'intérieur, il incorpore dans les cases des annotations « H1 » pour indiquer des éléments de réponse sur l'hypothèse 1 et des « H2 » pour l'hypothèse 2, dans la même logique. Ces hypothèses sont abordées intégralement pour la suite dans l'interprétation et l'analyse des résultats.

### 6.1. La confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions

Le premier axe propose une analyse des difficultés du fait de la complexité du changement dans un *processus de transition*. Il est centré principalement sur la CACG en tant *qu'Entreprise des Territoires*, *cependant* des éléments des territoires sont introduits dans les textes, pour révéler le fait que ces difficultés ne tiennent pas qu'à l'entreprise.

Les sous-parties sont : d'une part la diversité et la cohérence des **différentes fonctions assumées** par la CACG depuis un rôle unique ; l'analyse de son **implication territoriale** ; la construction d'une **légitimité** de son action et la légitimation de la part des territoires ; la capacité à répondre à un critère **d'intérêt général** ; la **complexité du vocabulaire** ; l'élaboration d'une **stratégie** d'entreprise et la stratégie territoriale ; la mise en place des **méthodes opérationnelle** à la CACG et dans les territoires.

Le tableau 2, à double entrée, reprend le sous-axe (en haut) et les trois registres (à gauche) :

	Différentes fonctions, un seul rôle	Implication territoriale	Légitimité	L'intérêt général	Vocabulaire complexe	Des stratégies	Méthode opérationnelle
CACG en interne	H1	H1	H1	H1	H1	H1	H1
CACG vers le territoire	H1 H2	H1 H2	H1 H2		H1 H2		H1*
Action dans le territoire		H2		H2	H2	H2	H2

Tableau 2. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 1

(\*) La CACG vers les territoires n'apparaît pas ici dans le sous-axe « méthode opérationnelle » car cet aspect est développé dans d'autres parties des résultats.

Les cellules « vides » indiquent qu'il n'a pas d'éléments relatifs à ce registre dans le sous-axe.

### 6.1.1. Différentes fonctions assumées de façon visible par la CACG, mais un rôle unique à faire comprendre

La CACG est une entreprise qui met en œuvre des missions très variées, sans que pour cela elle revête différents rôles en fonction des circonstances. Si l'on prend en compte les discours des cadres de la CACG chargés d'accompagner cette transition, et si l'on regarde leurs actions, il semble clair que ces différentes missions sont comprises en effet dans un rôle unique et cohérent de la CACG, mais cependant plus complexe que dans le passé, et notamment avec une diversité importante des missions, dont l'exécution et l'articulation relèvent d'une nouvelle ingénierie, une ingénierie du territoire. Cela n'est pas compris ainsi par tous les professionnels (en interne) et par les acteurs des territoires dont certains soulignent l'ambiguïté pour la CACG de donner l'impression d'intervenir avec « différentes casquettes ». En interne cependant, la diversité des fonctions est perçue comme normale, inhérente à son rôle technique. La CACG comprend en effet environ 220 salariés qui représentent plus de 80 métiers différents, dans des activités qui vont de la gestion de l'eau grâce à des ouvrages importants, des lacs et rivières, à des études techniques environnementales ou sociales liées à divers projets agricoles, énergétiques, et même pour des sujets encore plus complexes comme des prospectives de territoires, de réseaux d'acteurs, etc. Cela explique qu'il n'est pas facile de trouver des documents ou des présentations permettant de faire l'inventaire rapidement des différentes missions que la CACG réalise dans les territoires.

Malgré cette profusion de métiers différents, l'entreprise maintient l'objectif d'une coordination cohérente et solide et, de fait, elle travaille fortement à la construction d'un rôle unique, bien que complexe, qui donnerait un sens convergent à ces diverses activités.

En externe, la situation est similaire, les acteurs connaissent la CACG à travers les actions qu'elle réalise, très souvent, du fait de l'historique, dans son activité principale, de gestion de la ressource en eau du bassin et du système de la NESTE (carte N°3 en annexes). D'autres acteurs connaissent la CACG par ses activités d'ingénierie (en tant que bureau d'étude) et, aujourd'hui, avec la diversification de l'entreprise grâce au volet territorial, elle commence à avoir un nouveau rôle qui vient compléter l'ancien.

### 6.1.2. Une implication territoriale qui fait débat

La décision du conseil d'administration d'impliquer plus la CACG dans les territoires est liée au fait d'avoir vécu récemment des situations de très fortes tensions sociales telles que le cas Charlas<sup>9</sup>, Sivens, et dernièrement dans les Deux Sèvres. Ces situations ont donné une mauvaise image de l'entreprise. En même temps, lors de la construction de la frise historique de la CACG, nous avons pu déceler une diminution partielle, voire totale, des projets pour la construction de grands travaux dans le Sud-ouest de la France: « Aujourd'hui il n'y a plus de projets de grands aménagements hydrauliques en France [...] le dernier barrage construit c'est le Gabas en 2005 », ont affirmé des professionnels de la CACG. De ce fait, la CACG a décidé de s'impliquer plus activement dans les territoires.

En réalité, la CACG appartient majoritairement aux entités publiques (collectivités régionales et départementales, caisse de dépôts et consignation), d'où sa préoccupation centrée sur le devenir des territoires et la motivation pour s'investir dans des approches territoriales.

Au niveau territorial, en matière de développement, on peut supposer un rôle central des collectivités territoriales dans l'identification et la formulation des objectifs et des actions pour y répondre, mais ce n'est pas toujours le cas. Dans les territoires du Béarn et de la Bigorre par exemple, la démarche DECLIC avait fait l'hypothèse d'un manque de coordination entre les collectivités territoriales pour résoudre des problématiques qui dépassent les limites administratives, liées aux enjeux communs des territoires impliqués. Cette hypothèse a été confirmée lors des entretiens : il a été noté « une culture renfermée de la gestion des territoires », « des jalousies au niveau politique » et dans les ateliers réalisés avec les acteurs locaux il a été exprimé qu'« il existe une fracture politique et administrative entre le Béarn et la Bigorre ». Les acteurs s'investissent dans la dynamique du territoire de manière individuelle : « il faut travailler collectivement, on est encore un peu individuels », selon les dires d'un Maire d'une commune rurale (département 64) lors de la conférence-débat du 7 juin.

L'implication de la CACG, à travers DECLIC, a permis d'identifier un « vide » dans l'animation territoriale. La CACG a décidé de garantir une dynamique d'acteurs en réponse aux enjeux et aux problématiques des deux territoires Béarn et Bigorre, « le travail à faire sur la dynamique des acteurs du Béarn et de la Bigorre, si ce n'est pas la CACG, personne le fera » selon une appréciation des membres de l'équipe DECLIC.

Cependant, il y a des entreprises (telles que EDF et Réseau Entreprendre Adour) qui se sont montrées intéressées pour s'impliquer dans ce type de démarches, lors de la conférence-débat du 7 juin. Certaines ont aussi été présentes à l'atelier sur la transition énergétique réalisé dans le cadre d'IZARD et animé par la CACG. Ce sont alors des dynamiques que la CACG est capable d'impulser et de conduire.

---

<sup>9</sup> En 2003, c'est le projet d'un barrage à Charlas (31) qui a été arrêté à cause de l'opposition des habitants du territoire.

### 6.1.3. La légitimité controversée de la CACG dans ce nouveau rôle

Un aspect est souvent mis en question, c'est la légitimité de la CACG d'aller vers des démarches de compréhension des territoires et de leurs habitants. Des doutes sont ressentis surtout en interne. Une certaine limitation liée au rôle de la CACG apparaît derrière la question : « jusqu'où la CACG peut-elle être légitime pour intervenir dans les dynamiques du territoire ? ». Lors de l'organisation des ateliers de l'Isle en Dodon, nous avons entendu dire au cours des échanges avec le chef de projet : « c'est l'idéal, mais à la CACG, on n'en est pas encore là ».

Il est possible que cette légitimité ait été questionnée par les acteurs des territoires au cours des années précédentes, ce qui expliquerait ces réactions en interne. Mais aujourd'hui, est-ce encore le cas ?

Dans DECLIC, la question n'a pas été posée auprès des acteurs des territoires concernés. Il semblerait que la réaction des agglomérations *a priori* n'ait pas été positive par rapport à DECLIC : « les agglomérations n'ont pas bien pris la démarche », selon un retour manifesté par un membre de l'équipe DECLIC. C'est peut-être dû au fait que les essais d'articulation entre les territoires du Béarn et de la Bigorre ont été toujours impulsés par le monde politique, et surtout par les représentants des deux agglomérations. Cependant, une grande partie des élus des communes rurales, des institutions d'enseignement et de recherche, des chambres consulaires et des acteurs économiques (industriels, agricoles et touristiques) n'ont manifesté aucune difficulté avec ce nouveau rôle que la CACG veut prendre, au contraire, ils perçoivent que ce type de dynamiques est important pour le territoire et souhaitent y contribuer. « On peut trouver des synergies avec ce que vous faites dans DECLIC », selon un entretien avec l'animateur de la French Tech Hautes-Pyrénées, « l'atelier pourrait être fait dans les différents centres, avec des ambassadeurs qui mobilisent les participants et la CACG qui amène la méthode et l'animation », selon ce qui a été énoncé par un acteur lors de l'atelier du 7 juin.

La légitimité de la CACG dans ce nouveau rôle auprès des acteurs de ce territoire n'est pas en question, et l'apport du projet proposé à la dynamique de la gouvernance territoriale peut être très significatif. Lors de la conférence-débat du 7 juin, il a été dit par un représentant de la CACG dans DECLIC : « on sent qu'il y a des choses qui se passent : le dispositif « territoire d'industrie », ... nous voulons apporter notre pierre à ce processus, pour avoir des idées et proposer des actions dans nos territoires ». Des réflexions ont été largement partagées : « je vois plutôt des actions concrètes, des projets communs, où on se retrouve dans une identité partagée entre Béarnais et Bigourdans », a déclaré la Sénatrice des Hautes Pyrénées lors du débat du 7 juin.

Dans un autre contexte, comme celui de l'Ariège, les porteurs de projets (des « clients » de la CACG) ont demandé d'impliquer les acteurs locaux dans une dynamique de co-construction. On a là un autre exemple qui montre que la légitimité de la CACG dans ce type d'intervention n'est pas remise en question.

Sans doute que la situation a évolué au fil du temps, et cela grâce aux actions de la CACG en tant qu'Entreprise des Territoires et particulièrement grâce au travail d'individus (certains professionnels, directeurs, consultants externes, conseil d'administration) qui se sont engagés pour faire comprendre aux acteurs des différents contextes (acteurs locaux, les départements et régions, l'État national et l'Europe), cette nouvelle posture et le rôle que la CACG va jouer pour défendre l'intérêt des territoires. C'est ainsi que le directeur général de la CACG l'a exprimé lors de la rencontre du 7

juin : « Pourquoi on est là ce soir ? C'est parce que la CACG a changé. On est une entreprise d'aménagement et aujourd'hui l'aménagement se fait à partir du territoire, et c'est depuis les territoires, que demain, on va construire la suite de la France »

Enfin, le fait d'avoir un Conseil d'Administration conformé majoritairement par les collectivités territoriales représente un énorme potentiel du fait de la légitimité qu'elle peut avoir pour aborder les enjeux sociétaux aux côtés des acteurs des territoires. C'est une singularité que d'autres acteurs économiques n'ont pas, et un levier pour être compétitif dans cette nouvelle arène.

#### **6.1.4. Un « intérêt général » qui n'est plus aujourd'hui donné par l'État mais construit avec le territoire**

Pour revenir au moment de la décision de la CACG de s'impliquer dans la dimension territoriale, le point de départ officiel est le plan stratégique de 2016. Ce document énonce que la CACG est « au service de l'intérêt général » qui vient réaffirmer une intention claire d'y répondre. Mais, qu'est-ce que l'intérêt général ? C'est la question que les professionnels de la CACG se posent très souvent, avec des réactions diverses par rapport à ce concept, et notamment : « ce sont des concepts très abstraits », un commentaire fait par des professionnels de la CACG lors des entretiens et dans les rendez-vous Ateliers des Territoires. Il faut dire que cet intérêt général avait toujours été donné par l'Etat dans les périodes historiques de la CACG, tandis qu'aujourd'hui il doit être construit localement, de façon négociée, avec les acteurs du territoire. Il devient clair que ce n'est donc plus une donnée, mais un construit, provisoire et négocié.

La définition des concepts d'intérêt général et de plusieurs autres tels que : territoire, gouvernance territoriale, ingénierie territoriale, bien commun, etc., a été largement abordée dans des rendez-vous « Ambition et territoire » depuis 2016, et dans le cadre d'une thèse doctorale<sup>10</sup> pendant trois ans. Par ailleurs le doctorant a confectionné un *Dictionnaire de « L'Entreprise des Territoires »*.

Le concept « d'intérêt général territorialisé » est le plus mentionné par les personnes impliquées dans la stratégie d'appropriation en interne de la démarche « d'Entreprise des Territoires ». L'autre notion est celle de « projet augmenté », une notion qui tente de dire qu'on a dépassé l'ambition initiale dans une ou plusieurs dimensions du curseur d'ambition (outil CACG). Cette notion, abordée en particulier lors d'un rendez-vous du projet augmenté Deux Sèvres, a révélé une grande hétérogénéité de points de vue des professionnels CACG (Tableau 1 en annexes).

Cependant, les entretiens avec des salariés CACG révèlent que ces réflexions n'ont pas encore été incorporées ou appropriées par tous à la CACG. Il est possible qu'une des causes soit le manque de diffusion des documents produits. La question revient souvent : « Est ce qu'il y a des documents à lire ? » « Où sont ces documents sur le réseau<sup>11</sup> ? ». Lors des entretiens auprès des professionnels CACG, est encore évoqué le manque d'espaces de discussion ou de présentation des concepts et réflexions produits. Par ailleurs, un relatif manque d'implication des salariés CACG dans la démarche, relevé aussi dans des entretiens en interne : « C'est la première fois que quelqu'un vient me parler de l'Atelier des Territoires ».

<sup>10</sup> Une thèse doctorale CIFRE a été financée par la CACG dans le cadre d'une coopération avec l'UPPA. Pendant une période de trois ans, de 2016 à 2018. L'auteur, Romain Carrausse, prévoit de finaliser sa production écrite pendant l'année 2019.

<sup>11</sup> Réseau informatique « M : », pour le stockage des fichiers numériques et d'accès total aux salariés CACG.

Dans les territoires, des études prospectives réalisées, des publications par la recherche, des événements scientifiques, entre autres, témoignent de la réflexion sur les concepts mentionnés, mais ils ne sont pas forcément partagés et appropriés par l'ensemble des acteurs des territoires. Cependant, les territoires peuvent réussir à s'organiser collectivement pour défendre leurs intérêts « le Pays Basque a réussi à aller loin... parce qu'ils ont une identité claire, nette » par contre dans le Béarn-Bigorre, « ...et ici, on est en train de construire cette identité », selon des propos recueillis lors de la conférence-débat du 7 juin.

#### **6.1.5. La complexité du vocabulaire rend difficile la visibilité de l'approche territoriale**

L'existence d'un fort décalage dans l'utilisation d'un vocabulaire jugé « trop complexe » de la part de certains professionnels, surtout au niveau des directions, par rapport au reste des professionnels « je suis tellement loin de ce que tu racontes » « écris-le parce que suis incapable de te comprendre » « on n'a pas tous la même culture », sont des phrases relevées lors des réunions en interne à la CACG. La littérature actuelle sur le territoire et le volet social possèdent en soi un vocabulaire assez spécifique, difficile à intégrer sans avoir suivi un parcours de formation, ou des expériences vécues dans d'exercice de mise en situation ou dans l'activité professionnelle du quotidien. Ce qui renforce encore plus cette sensation, c'est le fait d'utiliser des termes du langage courant (comme « territoire ») pour lui donner un sens complexe qui serait l'affaire d'un petit nombre d'initiés.

De l'extérieur, la complexité du vocabulaire a aussi été soulignée. Dans DECLIC, un décalage d'appropriation et du niveau de compréhension des démarches territoriales apparaît parmi les acteurs interviewés. Au moment d'aborder les enjeux du territoire et les concepts autour du développement lors des ateliers on s'est entendu dire : « je ne comprends pas trop », lors du débriefing de la conférence-débat « c'était parfois un langage assez académique » ou dans la rédaction de la synthèse de 4 pages « il vaut mieux vulgariser les textes pour que les gens puissent comprendre facilement ». En général, les élus, les institutions publiques telles que la CCI ou les instituts de recherche et d'enseignement, se sont montrés plus enclins à comprendre facilement de quoi on parle, et donc prêts à s'impliquer et avancer dans la dynamique proposée : « Nous pouvons tout à fait trouver des synergies avec vous » (CCI), « Nous avons des enjeux communs dans ces territoires » (un élu).

Ensuite, des difficultés auprès des acteurs économiques sont apparues, du fait de la complexité du vocabulaire mais aussi parce qu'ils cherchent très souvent le bénéfice économique de la démarche, même s'il s'agit d'un bénéfice au profit du territoire en général (et non pas individuel). L'aspect économique n'est pas l'unique intérêt en termes de développement territorial, car n'est pas que la bonne exploitation des ressources, et il y a d'autres intérêts à porter des projets territoriaux (valeur culturelle, paysagère, etc.). C'est difficile de le faire comprendre sans disposer d'un vocabulaire simple et précis.

#### **6.1.6. Une stratégie qui donne l'impression d'être émietlée**

À la CACG, le plan stratégique fixe les objectifs, les actions spécifiques et les personnes assignées aux projets stratégiques, dans chacune des Directions.

Aujourd'hui, la mise en place du plan suscite des doutes par rapport aux résultats partiels des actions stratégiques réalisées. Sans avoir un impact positif sur l'économie de l'entreprise, ces actions ont un coût élevé, comme le montrent les chiffres présentés à l'Assemblée Générale de la CACG (en juin 2019). Les salariés ont exprimé leurs doutes lors de cette Assemblée Générale et aussi à travers le Comité Social d'Entreprise (CSE), par une note écrite. La direction a mis à disposition un document qui décrit les actions réalisées dans le cadre du plan stratégique et les chefs des projets qui s'en chargent, dans le but d'ouvrir la possibilité aux salariés d'aller questionner individuellement les chefs sur l'avancement des projets en particulier. En termes généraux, la direction a la conviction d'avoir choisi le bon chemin, ainsi que l'ont affirmé le Directeur Général et le Président de la CACG lors de l'Assemblée Générale, appuyés pour cela par une estimation réalisée sur la progression des chiffres d'affaire de l'entreprise pour les cinq prochaines années.

La stratégie est alors cohérente dans l'ensemble de l'entreprise, mais elle a du mal à le paraître ainsi pour les salariés qui se questionnent « pourquoi on finance telle action », « cela n'apporte rien à la CACG », selon des réactions des salariés recueillies suite à l'Assemblée Générale.

Dans le contexte territorial, cette stratégie est aussi cohérente, mais à quelles échelles ? Le périmètre du Béarn-Bigorre présente plusieurs documents qui définissent les stratégies de développement à l'échelle des territoires individuels (treize intercommunalités concernées), mais rien n'existe à l'échelle de l'ensemble. Ces documents ne sont pas reliés, cependant il y a des points de cohérences qui ont été identifiés par la matrice de cohérences territoriales réalisée dans le cadre de DECLIC : dans les 12 documents analysés, il y a convergence complète pour 4 grandes thématiques sur 10 : développement de l'agriculture, coopération / collaboration, cadre de vie et attractivité du territoire et développement économique.

Développement de l'agriculture	12
Coopération / collaboration	12
Cadre de vie et attractivité du territoire	12
Développement économique	12
Transition environnementale	11
Tourisme	10
Inclusion social	8
Emploi	6
Planification	4
T y C	3

Figure 11. Tableau extrait de la matrice des cohérences territoriales de l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre

La difficulté d'arriver à se coordonner sans cette volonté politique a été mentionnée : « nous sommes côte-à-côte et nous n'avons jamais su nous tendre la main » (élu communal pendant la conférence-débat), pour répondre aux enjeux qui dépassent les territoires administratifs du fait des dynamiques liées à la proximité physique des espaces et des acteurs des territoires. Les stratégies d'un espace opérationnel bi-territorial Béarn et Bigorre sont encore à consolider.

### 6.1.7. Méthode opérationnelle : une nouvelle boîte à outils qui peine à se faire accepter

L'Atelier des Territoires accompagne directement les salariés en interne, en répondant opérationnellement à des situations concrètes, sur des problématiques liées aux enjeux socio-territoriaux des projets en cours.

Cependant, les professionnels continuent à se poser des questions sur cette démarche : « *c'est flou* » « *on comprend pas* » « *il nous faut une définition et les modalités d'action de l'atelier* » « *comment faire ?* ». Le directeur de l'Innovation et des Systèmes Informatiques (ISI) qui a en charge cette mission, avec l'aval du Conseil des Directeurs et du Conseil d'Administration, a décidé de répondre pour la période 2018-2019 avec la mise en place d'une équipe dédiée (un salarié mi-temps, le directeur d'ISI mi-temps et un stagiaire impliqué dans certains projets).

Les modalités d'appui à des projets issus de l'Atelier des Territoires sont : 1) La CACG qui commandite au chef de projet un nouveau « projet augmenté » (Isle en Dodon, projet augmenté Deux Sèvres), 2) l'Ateliers des Territoires co-construit avec le chef du projet (Saint Sardos), 3) l'Ateliers des Territoires invite les chefs de projet à des espaces de réflexion (discussion « libre et ouverte » sur la concession en Occitanie), 4) l'Atelier des Territoires est à disposition des équipes de projet pour les aider/conseiller à des moment ponctuels (Ariège).

Les modalités de travail étaient toujours des rendez-vous en interne (sans impliquer les acteurs locaux) pour consolider les méthodes adaptées, puis les valider avec les porteurs de projet lors des réunions en externe, pour mettre en place les actions. Une autre modalité très souvent proposée, c'est la mise en place des outils CACG : système d'acteurs, frise chronologique, table de mixage et matrice de cohérences territoriales.

En parallèle à ces actions, englobées dans un volet de services « Atelier des Territoires », l'équipe a réalisé des livrables pour expliquer en interne tout ce qui concerne la démarche (des notes, newsletters) et le lancement de parcours de formation pour améliorer les compétences des professionnels dans le volet territorial.

La démarche « Atelier des Territoires » a permis d'identifier quelques actions qui ont été particulièrement décrites et diffusées, à la différence du reste, par exemple : Paycherou<sup>12</sup>, des présentations réalisées et la rédaction des documents avec la méthodologie en détail ; Pays Toy<sup>13</sup> et l'Isle en Dodon, avec une diffusion plus importante par rapport à d'autres projets, sous le label de « projet exemplaire », notamment dans la newsletter de « l'Ateliers des Territoires ».

L'effort pour répondre via l'Atelier des Territoires, en fonction des besoins directs exprimés par les professionnels, ne semble pas suffisant. Au cours des 11 mois de ma mission professionnelle, l'acceptabilité générale de la démarche en interne continue d'être faible : « ce sont toujours les

---

<sup>12</sup> Il s'agit de l'installation d'une turbine pour la production d'énergie dans une rivière en zone urbaine, qui a été particulièrement bien abordée dans le volet social par des entretiens et sensibilisation des habitants. Le projet est largement accepté par les voisins qui au début étaient méfiants.

<sup>13</sup> Suite aux crues dans une zone rurale du piémont dans les Pyrénées, la CACG s'est installée avec un bureau et ils ont réussi à réaménager le site à côté des habitants.

mêmes personnes qui s'impliquent dans l'Atelier des Territoires », a été dit lors des discussions avec les collègues.

Au niveau des territoires, notamment du Béarn et de la Bigorre, il y a actuellement des dynamiques telles que le dispositif « Territoire d'Industrie » ou la marque Pyrénées, qui peuvent être considérés comme des moyens pour répondre par l'opérationnel aux attentes des acteurs locaux. Le premier est un dispositif pour le développement du secteur industriel du territoire « Tarbes-Pau », avec une personne en charge de l'animation, qui interagit avec les acteurs du territoire pour coordonner les différentes actions et les projets liés au secteur secondaire. Pour sa part, la marque Pyrénées est centrée sur la valorisation d'un territoire attractif pour la dynamique locale de coopération entre les acteurs du secteur secondaire et tertiaire, liée surtout à des projets touristiques dans les vallées pyrénéennes. C'est une initiative appuyée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Tarbes, qui facilite l'animation du dispositif, et financé par une association créée autour de cette marque.

En parallèle, des méthodes opérationnelles sont mises en place par la CACG dans les territoires, et notamment la démarche DECLIC qui donne aux acteurs un espace de libre réflexion et collaboratif, sur des enjeux de l'espace bi-territorial du Béarn et de la Bigorre et des stratégies à mettre en place dans l'espace, pour arriver à accompagner les acteurs par des modalités co-construites.

### Conclusion partielle

La CACG est une entreprise à plusieurs fonctions, difficiles à identifier dans leur intégralité, sa lisibilité est rendue difficile et elle risque de manquer de légitimité, et donc son rôle dans les territoires doit être clarifié. Le discours sur l'Entreprise des Territoires vient rejoindre la clarification en externe, mais en interne des questionnements sont encore fortement posés.

Avec un conseil d'administration majoritairement du secteur public, la CACG a décidé de s'impliquer plus dans les territoires pour répondre à leurs intérêts. C'est cette singularité de travailler avec les collectivités territoriales qui peut être un levier pour construire une légitimité particulière auprès des acteurs locaux et de gagner leur confiance pour aller plus loin dans l'implication de l'entreprise et l'accompagnement des territoires.

Les réflexions et les discussions autour des notions et concepts territoriaux présentent le défi de simplifier le discours et de réduire la complexité du vocabulaire employé. Autant en interne qu'en externe, cela peut favoriser la participation d'acteurs qui souhaitent s'impliquer dans les dynamiques territoriales.

Une stratégie mise en place, avec des objectifs et actions fixés, aide à faire avancer la démarche, mais c'est aussi les dispositifs opérationnels dont la CACG et les territoires se servent pour répondre à des situations du quotidien et des réflexions d'autres qui n'ont pas été considérés dans ces documents stratégiques.

## 6.2. Des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus de transition

Cette deuxième partie aborde des aspects sur la culture de l'entreprise avec des difficultés du fait des forts enjeux économiques qui peuvent être assez limitants et aussi une posture experte dans le déroulement des actions au quotidien. Ces aspects peuvent être associés à des réalités conjoncturelles dans un processus de transition qui peuvent expliquer l'action de la CACG, et comment le territoire remplit un rôle dans cette logique de fonctionnement.

Les sous-axes qui seront abordés essaient de répondre aux questionnements suivants : Pourquoi le **choix des projets** à la CACG ? Quels critères ? Quel est le niveau général de **connaissance des territoires** ? L'**expertise** a-t-elle un impact ? Quelles sont les facteurs limitants par rapport aux **résultats économiques** attendus ? Que trouve-t-on derrière **les priorités** ? Quels sont les bénéfices tirés de la **participation** ? Quel est le plus de la **concertation** dans le volet territorial ?

	Le choix des projets	Connaissance du territoire	Expertise	Résultats économiques	Les priorités	Participation	Consultation
CACG en interne	H1	H1	H1	H1	H1	H1	
CACG vers le territoire	H1 H2	H1 H2	H1 H2		H1 H2	H1	H1 H2
Le territoire		H2	H2			H1 H2	

Tableau 3. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 2

Les cellules « vides » indiquent qu'il n'a pas d'éléments relatifs à ce registre dans le sous-axe.

### 6.2.1. Un choix des projets qui devraient intégrer le volet territorial

La plupart des projets CACG passent par le processus habituel de réponse aux appels d'offres publics. La décision de répondre, ou pas, à un appel d'offre déterminé, est prise par la Direction Commerciale et Internationale (DCI) qui a en charge cette mission, entre autres. Pour prendre la décision de répondre à un appel d'offre sur projet, la direction suit des critères « habituels » qui visent à : 1) avoir une corrélation avec les domaines d'expertise de la CACG, 2) garantir les compétences nécessaires à travers la désignation des professionnels par rapport leurs fiches individuelles des missions et compétences, 3) confirmer la disponibilité des professionnels indispensables au projet.

Les entretiens et la réalité des projets en cours révèlent que des appels d'offres auxquels la CACG répond à différents types. Tandis que la plupart sont des études techniques ponctuelles dans le cadre de projets plus ou moins complexes (très souvent sur des mesures ou des travaux concrets sur l'eau, l'environnement ou d'autres thématiques), d'autres consistent à réaliser l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (parfois dans des projets à grande échelle), avec une implication et une mobilisation de moyens plus importante de la CACG.

Également d'autres projets ne sont pas obtenus par réponse à un appel d'offre, mais à partir du réseau de la CACG : via les collectivités, l'État (le préfet), des institutions publiques, des associations et très souvent des agriculteurs réunis dans des Associations Syndicales Autorisées (ASA), entre autres.

Dans certains cas, la CACG résout des situations délicates, sous la modalité appelée « fonction de pompier », tel que le projet de l'usine Toupnot<sup>14</sup> à Lourdes en 2019 ou les crues dans l'année 2013 au Pays-Toy<sup>15</sup>.

Cela montre que l'implication de la CACG n'est pas du même degré, et partant aussi sa responsabilité sur le résultat final du projet auquel elle est associée. Ceci dit, rien n'empêche la CACG d'avoir cet engagement particulier vis à vis des territoires, d'assumer une responsabilité majeure. Cela se traduit opérationnellement dans le choix de rendre les projets auxquels elle participe ou les actions qu'elle réalise en accord avec le territoire, et de faire en sorte de répondre à leurs besoins au-delà des intérêts individuels ou des enjeux purement économiques.

### 6.2.2. Connaissance du territoire encore à augmenter

En général, la CACG ne réalise pas une évaluation du projet en fonction de son apport aux stratégies de développement du territoire. Cependant, des démarches participatives, cherchant à connaître l'avis des habitants de ce territoire, ne sont pas non plus engagées. Cela peut s'expliquer par les difficultés à avoir cette lecture à partir du moment où les territoires n'ont pas formalisé une stratégie commune, et encore moins, dans des territoires de projets qui relient plusieurs territoires en même temps : par exemple le bassin de l'Adour.

Dans des projets relativement importants du fait de leur impact sur le territoire, « si on n'analyse pas la corrélation avec le territoire avant de commencer, on ne saura jamais à quoi on s'attend et le risque de situations de tension ou de conflits sociétaux devient très important », selon un point de vue de la direction de l'entreprise.

Cependant, certains professionnels ont toujours travaillé sur le terrain et connaissent un nombre conséquent d'acteurs leur permettant d'avoir une lecture « personnelle » du territoire assez précise. Ces professionnels ont dit pendant les entretiens réalisés : « Je suis sur le terrain, et j'écoute les gens » ; « on a fait des entretiens auprès des agriculteurs ». Par contre aujourd'hui, on constate des changements sociétaux accélérés, même dans des délais plus courts qu'une génération, ce qui peut « invalider » ou mettre en question cette lecture « aujourd'hui les territoires changent beaucoup plus vite qu'avant », selon une réflexion partagée lors d'une réunion inter-stagiaires<sup>16</sup> à Sarrant dans le Gers (32).

La lecture d'un territoire peut être représentative de la réalité ou pas, mais l'enjeu c'est d'arriver à faire en sorte qu'elle soit partagée par le plus grand nombre possible d'acteurs des territoires. C'est une logique soutenue par la CACG à travers DECLIC et la mise à disposition tant en interne qu'en externe à l'entreprise, des résultats des ateliers et outils mis en place, sur le site web <http://territan.eu>.

---

<sup>14</sup> C'est une usine agroalimentaire de production de « corned-beef » installé à Lourdes (65), qui a brûlé en début de 2019. La CACG a répondu et gagné l'appel d'offre lancé par la Préfecture, sur l'étude pour réinvestir la somme apportée par l'assurance.

<sup>15</sup> Les crues dans la vallée de cette commune ont causé une situation catastrophique et des fonds d'urgence ont été investis dans la reconstruction de la ville. La CACG s'est installée sur place pendant les études et travaux réalisés.

<sup>16</sup> Rendez-vous inter-stagiaires organisé dans le cadre de la démarche TRP « Territoire REX et Prospective ».

Cependant, le niveau de partage de connaissances sur les territoires à la CACG reste faible, car il est surtout d'ordre individuel. C'est un constat réalisé du fait de l'inexistence (hormis l'atelier DECLIC) d'activités ou d'actions à la CACG visant la mutualisation des connaissances des uns et des autres, sur les territoires. Dans des projets complexes, à fort enjeu territorial, il peut se présenter une difficulté pour mutualiser les avis des uns et des autres.

Une manière proposée par l'Atelier des Territoires de construire une lecture du territoire, est à travers des outils CACG. En effet, la mise en place des outils peut faire avancer le volet technique d'un projet, vers une conception finale plus en lien avec les territoires. Par contre, un outil ne garantit pas la participation des acteurs et son implication, sauf, si on trouve le moyen de construire avec eux. C'est le cas d'une expérience au Sénégal racontée par un chef de projet : « nous avons fait participer les acteurs dans un atelier avec des post-its, pour construire une frise chronologique ».

### **6.2.3. Expertises pointues, mais fractionnement des compétences**

Il existe une logique de l'entreprise qui amène à avoir toujours des experts qualifiés pour répondre à des sujets assez spécifiques : « il y a une forte spécialisation à la CACG », dit par l'un des directeurs de la CACG, ce qui est sans doute un atout fort en termes de compétitivité dans plusieurs thématiques des domaines de compétence de la CACG, mais qui peut être une difficulté pour aborder des sujets multithématiques. C'est la barrière à franchir dans l'approche territoriale, car on considère les habitants des territoires en tant qu'experts, par leurs vécus et connaissances empiriques, mais aussi parce que c'est à eux de décider de l'avenir de leur espace de vie et de s'impliquer pour le faire évoluer.

L'aspect multithématiques de l'approche territoriale a été mis en évidence en interne dans l'atelier du 17 avril, réalisé avec des salariés de l'entreprise qui sont également des habitants de l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre. Pendant le jeu, ils ont mis en avant des discussions sur des sujets comme la santé, le tourisme, l'habitation et le logement, la culture, qui se traduisent finalement dans les enjeux du territoire, et qui dépassent les domaines d'expertise de la CACG.

Du point de vue des chefs ou des équipes-projets, l'intégration de l'approche territoriale autour du projet peut être assez difficile car le client ne pas forcément d'intérêt à intégrer cet aspect et à y consacrer du temps supplémentaire. D'autant plus que ce volet n'est pas encore assez développé à la CACG, et rien ne garantit une appropriation par le chef de projet, qui devrait dans ce cas « convaincre » le client.

Dans les territoires, les acteurs sont habitués à confier aux experts la résolution des sujets techniques et complexes. C'est une logique issue des modèles de développement dominants qui est encore très ancrée dans les esprits pour certains acteurs des territoires. Pour d'autres, de plus en plus, cette logique est contestée car selon eux la société réclame d'être impliquée « on voit de plus en plus de collectifs de gens pour dire 'NON' à de tels projet », relevé lors de l'équipe DECLIC au regard des nouvelles de la France, sur des sites d'internet.

Il y a alors des temporalités dans les projets qui requièrent l'implication d'acteurs en amont, avant la conception d'un projet, et ensuite dans une autre temporalité, on aura besoin de compétences techniques et surement assez spécifiques.

#### **6.2.4. La pression des exigences économiques**

Dans les projets CACG, les enjeux économiques en termes de temps imparti et de résultats attendus sont très forts, en particulier en relation avec les objectifs centraux du projet. Cela ne permet pas d'intégrer d'autres démarches pour répondre à l'intérêt général ou l'intérêt territorial : « nous sommes censés être de plus en plus efficaces dans notre temps de travail, en même temps qu'on nous demande d'intégrer ce volet territorial », selon le ressenti d'un professionnel de la DOP, lors des retours sur l'atelier du 17 avril. Il y a donc une tension entre exigences économiques et volonté de démarche territoriale.

Cette situation peut s'expliquer en partie à cause du système de codage du suivi des projets qui ne permet pas, semble-t-il, de consacrer du temps à des sujets allant au-delà de la commande concrète dans le cadre des projets auxquels ils sont assignés ponctuellement, et encore moins de participer à des activités non formalisées ou sans code assigné.

Dans la démarche DECLIC, en particulier lors de l'atelier du 17 avril, la difficulté relevée était de garantir aux gens invités et surtout à ceux de la Direction de l'Exploitation (EXP), un code pour justifier leur participation « il nous faut un code pour participer à ton projet », « si tu fais l'activité entre midi et deux, t'auras plus du monde ». Cela a été résolu par la proposition d'un code, suite à des discussions informelles avec des professionnels de l'EXP, qui ont permis de révéler cette contrainte. Cependant, la participation de professionnels de l'EXP a été limitée à une seule personne qui a décidé de venir à l'atelier sur environ 10 personnes invitées.

#### **6.2.5. Des priorités du fait des activités qui n'intègrent pas le volet territorial**

Néanmoins, certains n'ont pas assisté à l'atelier pour prioriser d'autres activités attachées à leur service : « désolé de ne pas assister, j'avais trop du travail à faire », bien des salariés se sont excusés les jours suivants. L'invitation à l'atelier a été réalisée par mail en général, mais ceux qui ont été contactés directement ont participé plus facilement.

Egalement, pendant les activités du 7 juin, malgré les efforts de diffusion en interne, via l'envoi de mails à partir de la Direction de l'Innovation et des Systèmes d'Information (ISI), l'implication des professionnels CACG à titre personnel, en tant que citoyens, n'a pas été aussi importante que celle des participants en externe (10 participants de la CACG sur environ 40). La date et l'horaire choisis ont été un facteur qui est susceptible d'avoir causé la baisse du nombre d'assistants : « c'était juste avant un long week-end » « j'aurais voulu venir, mais j'avais un compromis personnel », et certains professionnels ont fait le choix d'assister à une autre activité aussi proposée en interne à la CACG.

La question à se poser est de savoir si les professionnels CACG ne sont pas venus du fait de contraintes personnelles, ou si leur absence est liée au manque d'appropriation ou d'intérêt par rapport au sujet territorial ?

En externe, les personnes invitées par lettre postale ou contactées directement par l'équipe de DECLIC, ont été plus susceptibles de participer par rapport à ceux contactés uniquement par mail. Certaines personnes se sont excusées de ne pas pouvoir venir à l'activité réalisée par DECLIC, pour d'autres contraintes dans leurs agendas. Finalement, avec la participation d'environ 40 personnes sur

un total de 200 invitations envoyées (comprenant 120 à la CACG et entre 80 en externe) montre l'implication effective à la démarche.

Les acteurs du territoire ainsi que de la CACG ont été conviés en tant qu'habitants du territoire « l'idée est de connaître votre vision de cet espace de vie en tant que citoyens et habitants de ce territoire », un message envoyé aux salariés de la CACG en vue de l'atelier du 17 avril. Ils ne perçoivent pas ce rôle professionnel ou l'intérêt de l'approche dans le cadre des activités à la CACG, car habituellement ils n'intègrent pas le volet territorial.

### **6.2.6. La participation des acteurs du territoire : des perceptions variées**

La participation est un point essentiel pour rendre les projets plus cohérents avec le territoire. Cependant, la contrainte des temps impartis peut ne pas être compatible avec cette approche : « trois heures d'atelier ça fait beaucoup » lors de l'atelier du 17 avril, parce que souvent cela prend plus du temps qu'une approche classique ou requiert un travail supplémentaire d'interprétation et d'analyse *a posteriori*, tel que été signalé pendant l'expérience des ateliers de DECLIC.

Dans d'autres cas, les chefs de projet pensent que ne pas donner des solutions ou des analyses abouties aux commanditaires « clients », contribue à donner une image négative des professionnels ou de la CACG : « dans les dossiers réglementaires pour la DDT, on ne travaille pas avec eux ou d'autres acteurs d'habitude ». En même temps, une contradiction apparaît par rapport à la contrainte du temps impartit : « pas contre c'est vrai que quand on l'a fait, ça va plus vite et on gagne du temps, car on évite d'aller trop loin dans des détails », discussions avec un professionnel de la DOP. Une controverse est générale, car la participation prend plus du temps à des moments ponctuels mais elle fait gagner du temps finalement dans le global.

Certains professionnels pensent différemment et disent dans certains cas aux acteurs « nous sommes capables de trouver les solutions avec vous ». Dans ce sens, ils acceptent de présenter une solution moins aboutie, ils « laissent réagir », et ensuite ils travaillent avec les acteurs sur un retour critique. De cette manière, il est possible de conduire un processus de participation sur la problématique en question, et c'était bien la logique justement de l'atelier participatif organisé par la CACG dans le cadre de sa participation à IZARD.

Dans les projets CACG qui proposent des méthodes participatives, l'ambition en termes de mobilisation de différents types d'acteurs et l'ambition de la démarche (communication, concertation, co-construction) sont décidées par le chef de projet. Saint Sardos, l'Isle en Dodon, l'Ariège et Izard sont des projets pour lesquels la CACG a proposé de faire des ateliers participatifs aux acteurs.

Dans DECLIC, quelques instances participatives ont été identifiées, cependant, toutes correspondent à des territoires administratifs et l'invitation est ciblée sur des acteurs spécifiques liés à des thématiques particulières. Des réunions proposées par la French Tech Hautes Pyrénées, l'Atelier des Mobilités organisé par le département d'Hautes Pyrénées, sont des activités auxquelles la CACG a participé.

### 6.2.7. Consultation publique et moments d'un projet

Certains projets peuvent ne pas être forcément cohérents avec les stratégies de développement d'un territoire, ou avec l'avis des habitants obtenu des instances consultatives ou de concertation (quand elles existent). Dans ce type de projets qui peut devenir contraignant, la CACG n'est perçue qu'à partir du moment où des conflits émergent, généralement trop tard pour agir en conséquence.

Dans la situation vécue dans les Deux Sèvres, une temporalité longue du projet, 30 ans, a fait que la société change d'avis entre temps « On pourrait dire « on a le temps ... », mais ce n'est pas sûr d'avoir autant de temps que ça et les choses changent beaucoup et vite : les exigences, les réglementations », « il existe des « fenêtres d'ouverture » dans le temps pour accompagner les projets avant qu'ils ne soient soumis à ces changements sociétaux », selon un avis exprimé dans un compte-rendu du projet Deux Sèvres. C'est une situation complexe, mais c'est aussi le fait de revoir comment les instances de participation ont été menées, parce qu'une divergence de vision se présente autour de Deux Sèvres : « sur le plan technique on a été exemplaire et sur le plan social aussi, avec des entretiens et du travail auprès des acteurs » et d'autres qui affirment « les dossiers déposés dans les instances de concertation, c'était très technique pour donner un avis ».

#### Conclusion partielle

La responsabilité de la CACG sur le résultat final de l'action réalisée dépend beaucoup des projets auxquels elle est associée. Il n'est pas toujours habituel, à part quelques cas concrets (DECLIC), que la CACG réalise des actions qui visent simplement à augmenter les connaissances sur les territoires sur lesquels elle intervient. Cependant, le réseau créé par certains professionnels et les connaissances acquises lors des activités au quotidien sont très significatifs mais ne sont pas assez valorisés en interne.

Cela tient aux contraintes économiques, au manque de temps, à une faible marge de manœuvre sur certains appels d'offre, ou à la difficulté de sortir de la posture d'experts pour impliquer les acteurs du territoire dans la conception des projets. C'est une réalité qui se repère à différents niveaux : des individus, des équipes ou directions, ou même la culture générale de l'entreprise. Mais aussi ces difficultés sont vécues dans les territoires par des manques du temps et le fait de « déléguer » aux experts certains choix faits au final sur une base d'implication des acteurs du territoire.

Un manque de considération dans du volet territorial en général dans l'activité, peut induire une priorisation qui ne sera jamais en faveur des démarches territoriales. Cela est valable pour les professionnels de la CACG, autant que pour l'acteur du territoire. Ceci dit, la participation sera plus ou moins importante et la modalité par laquelle elle se concrétise va dépendre beaucoup du projet en soi et des acteurs qui le portent.

Finalement, l'implication de la CACG et ses professionnels dans ce type ces démarches va dépendre beaucoup des caractéristiques des acteurs des territoires.

### 6.3. Les difficultés autour des « co » : coordination, co-construction, compétences, etc.

Cette troisième partie est centrée sur les « co » : coordination, coopération, co-construction, compétences. Elle aborde certaines conditions pour réussir les transitions vers l'Entreprise des Territoires qui se traduisent aussi dans le territoire. Les difficultés soulevées dans les contextes analysés seront abordés.

Les sous-axes qui seront développés dans cette partie sont : la « co-construction », une démarche encore mal connue, un partage d'expériences non coordonné, le défi de capitaliser et d'améliorer l'action territoriale, l'acquisition de nouvelles compétences transversales, renforcer l'implication et les motivations dans les nouvelles démarches et, une boîte à outils qui rassure les ingénieurs et techniciens mais qui peut demander plus de temps que celui dont on dispose.

	La co-construction	Partage d'expériences	Capitaliser l'action	Les compétences	l'implication	La boîte à outils
<b>CACG en interne</b>	H1	H1	H1	H1	H1	H1
<b>CACG vers le territoire</b>	H1 H2	H1	H1		H2	H1 H2
<b>Le territoire</b>	H2					

Tableau 4. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 3

#### 6.3.1. La « co-construction », une démarche encore mal connue

Dans le déroulement de certains projets CACG qui sont sensés réaliser de la co-construction ou des démarches participatives, les chefs de projets présentent aux clients des méthodes pour impliquer d'autres acteurs du territoire. Cela va dépendre du contexte du projet : c'est parfois limité à des présentations pour communiquer l'action réalisée (cela a été le cas par exemple du projet augmenté dans les Deux Sèvres), dans d'autres cas, l'objectif va être d'obtenir l'avis des habitants, ce qui relève de la concertation (ateliers en l'Ariège et à Saint Sardos). La co-construction, pour impliquer ces acteurs dans une dynamique et « faire avec », partant des éléments non structurés pour construire ensemble l'objet final, c'est l'esprit de travail poursuivi par DECLIC.

Il y a des situations identifiées dans le territoire pour lesquelles les acteurs locaux ont l'intention de s'investir dans des processus de co-construction : « en Ariège, des acteurs voulaient faire de la co-construction, cependant ces acteurs ne savaient pas ce que ce terme impliquait », selon les propos d'un stagiaire CACG qui a participé au projet. DECLIC étant un réseau d'acteurs collaboratifs avec des acteurs locaux adhérents, il est aussi basé sur cette logique que « DECLIC propose un espace non institutionnel et informel, et vise à favoriser les interactions et des collaborations inhabituelles », selon un extrait du document officiel de présentation de la démarche.

Lors de l'atelier participatif des mobilités<sup>17</sup>, sur le territoire du département des Hautes Pyrénées auquel la CACG a participé, la co-construction a été mentionnée « l'objectif de l'étude réalisé est de

<sup>17</sup> Atelier organisé par le département des Hautes Pyrénées(65), dans les locaux de l'Agglomération de Tarbes-Lourdes-Pyrénées. La CACG a été invitée du fait d'avoir participé aux réunions du réseau de la French Tech Hautes Pyrénées.

co-construire avec l'ensemble des territoires ». Cependant il avait une étude de diagnostic réalisée par un bureau d'étude et l'activité consistait à proposer des actions orientées vers les résultats et des axes proposés par l'animation de l'atelier. Cela révèle aussi un questionnement sur la dynamique de co-construction.

La co-construction est certainement évoquée dans les territoires et dans l'entreprise, mais c'est une notion qui mérite d'être approfondie et de bien définir ce qu'est co-construire. Un des salariés affirme dans l'entretien en interne « on dit qu'on fait de la co-construction, mais ce n'est pas vraiment ça qu'on a fait... co-construire c'est autre chose ».

### **6.3.2. Un partage d'expériences non coordonné**

Lors d'échanges avec les professionnels des différents secteurs de l'entreprise, il ressort que dans certains projets, ceux-ci réalisent souvent des actions qui les conduisent à avoir l'avis des acteurs locaux : par des entretiens, à travers un atelier ou simplement par des échanges habituels auprès du réseau professionnel de chacun dans l'entreprise. Des fiches projets<sup>18</sup> de la CACG, il ressort que de nombreux projets, des études ou diagnostics, ont été faits, à des temporalités et échelles différentes souvent sur un même territoire. Cela fait qu'au final, il y a une « boîte » d'informations sur les territoires qui est disponible, et qui peut être potentiellement utile pour faire évoluer des projets et les actions du quotidien dans leur volet territorial, favoriser ou accompagner certaines dynamiques d'acteurs ou simplement améliorer la connaissance générale de la CACG sur les territoires.

Dans un rendez-vous « Ambition et territoire » (mai 2019), un brainstorming des actions que la CACG a réalisées sur « l'espace de vie Tarbes-Lourdes-Pau », a révélé le grand nombre d'actions qui avaient été réalisées et qui n'étaient pas connues dans leur totalité par aucun des participants à cette réunion. Cela montre qu'il n'y a pas un flux d'informations sur ce qui se passe dans les territoires, même celui où la CACG a son siège social et où la plupart des salariés habitent. Cependant, ces actions identifiées ont servi à alimenter le projet DECLIC.

L'action DECLIC est en soit un espace pour le partage d'expériences territoriales : comme le dit son nom, c'est de fait « Développement d'Espaces de Coopération Libres pour l'Intelligence Collective » le premier espace de partage de l'action territoriale, généré dans l'entreprise notamment à travers les ateliers participatifs et la conférence-débat.

### **6.3.3. Le défi de capitaliser et d'améliorer l'action territoriale**

Dans la perspective d'améliorer l'action de la CACG, il y a eu un effort pour introduire ce type de réflexion sous la forme de retours d'expériences « REX ». Une dynamique réussie qui est évoquée en termes de richesse des éléments ressortis dans des expériences précédentes, ainsi qu'elle est perçue par les collègues lors des réunions du projet augmenté Deux Sèvres et Saint Sardos. Pour le projet des Deux sèvres, la proposition de faire encore un retour d'expérience sur le volet social a été faite, sans avoir eu le soutien des participants. Cependant, les REX semblent être réalisés très souvent sur

---

<sup>18</sup> Des fiches par projets sont réalisées par la DCI, dans le but de communiquer au niveau commercial des projets CACG. Elles sont stockées sur le réseau informatique de la CACG.

les aspects techniques et pas autant sur le volet territorial ; jusqu'à présent, les REX n'ont pas été réalisés dans les dispositifs territoriaux analysés.

D'ailleurs, l'identification et la description des situations ou modalités d'action qui peuvent contribuer ou contredire et venir perturber la démarche poursuivie par l'Entreprise des Territoires, n'ont pas été encore formalisées et partagées. Cependant, c'est la vocation de l'Atelier des Territoires « le partage des expériences individuelles c'est l'enjeu de l'Atelier des Territoires » d'amener les professionnels à partager plus l'information sur les territoires, et cela rejoint le témoignage « si l'atelier est d'être à l'écoute des acteurs du territoire, je suis dans cette logique depuis longtemps », lors de l'entretien en interne.

Cependant, cet intérêt à coordonner les actions réalisées par la CACG, à faire circuler l'information pour profiter du travail des uns et des autres, c'est une dynamique qui se fait actuellement au sein des services (DOP, EXP et ISI), par des réunions programmées périodiquement au sein de chacun. Il semble y avoir une tendance, par des actions concrètes qui cherchent à croiser les professionnels des différents services « dans le projet GMAPI nous sommes amenés à travailler avec d'autres services », expérience racontée par un salarié CACG.

Dans le contexte territorial « Béarn-Bigorre », l'action « Toupnot », une mission « flash » réalisée pendant trois semaines cette année, n'a pas été encore réfléchi dans un retour d'expériences. DECLIC et la participation à IZARD, des actions actuellement en cours, n'ont pas encore réalisé des REX non plus. Cependant, des réflexions individuelles ou informelles, souvent entre les équipes projets sur des nombreuses actions à la CACG, existent. Mais cette réflexion est-elle issue du volet socio-territorial ou cela reste-t-il dans des aspects techniques ? Dans le cadre de DECLIC, le sujet central est le territoire et dans le contexte d'IZARD en partie aussi, par contre, dans d'autres projets, ce sont des sujets techniques ou uni-thématiques ?

#### **6.3.4. L'acquisition transversale de nouvelles compétences**

Un aspect important à développer au sein de l'entreprise, pour favoriser les actions mentionnées, relève de la maîtrise d'un certain nombre de compétences spécifiques des approches territoriales. Il s'agit des compétences qui relèvent de la conduite de projet ou pilotage des projets (management opérationnel), de l'intelligence territoriale ou mobilisation et production de savoir, du management stratégique de projet et de l'animation territoriale. C'est l'ensemble des compétences qui se traduisent par la notion d'ingénierie territoriale (Kirchner et al., 2011) .

Du fait d'avoir un certain nombre d'actions existantes liées à l'approche territoriale, il y a aussi des compétences acquises parmi les professionnels. Certains les utilisent plus au quotidien, d'autres plus ponctuellement, selon les projets ou activités auxquels ils ont été assignés.

Cette année, l'entreprise a lancé le premier parcours de formation<sup>19</sup>, conduit par la Direction de Ressources Humaines (DRH) et l'Atelier des Territoires, pour développer des compétences auprès de 12 salariés (auditeurs). Ces sont des modules centrés sur l'animation et l'observation des ateliers en situation : « nous allons proposer un module sur des outils d'animation et un deuxième qui consiste à

---

<sup>19</sup> En juillet 2019, un parcours de formation interne a été lancé : 12 auditeurs, salariés d'horizons variés, vont y participer dans le but de partager des compétences et de nouveaux outils et méthodes. Cette activité s'inscrit dans le parcours de formation « gestion de projets » en interne à la CACG.

faire participer les auditeurs dans des projets identifiés, avec un rôle d'observateurs ». L'atelier dans le cadre d'IZARD a été observé par un professionnel de la DOP.

Cette logique de former un certain nombre de personnes à des compétences spécifiques crée aussi un défi de coordination pour identifier celles qui sont nécessaires dans les différentes situations, ou à des moments concrets dans la temporalité d'un projet. Car il arrive que l'évolution d'un projet amène à devoir réaliser d'autres activités que celles prévues au départ, ou s'il y a la volonté exprimée par les acteurs à un moment donné, de s'investir dans des démarches territoriales, la CACG devra y répondre.

Cela requiert de la coordination pour garantir la présence des personnes indiquées à chaque situation, sauf si on arrive à avoir un rayonnement des compétences spécifiques. C'est l'objectif de la formation lancée en interne, à travers le choix des auditeurs qui représentent chaque service : « des auditeurs d'horizons différents », selon un extrait de la newsletter N°4, dans le but d'accompagner et d'apprendre au reste des professionnels les nouvelles compétences, « on espère avec cette formation avoir des relais dans toute l'entreprise », selon ce qu'a dit le pilote de la formation.

Des activités réalisées dans le cadre de DECLIC (des entretiens, des réunions de travail avec l'équipe projet, la rédaction des documents et la confection des supports et des livrables ainsi que l'organisation des événements en externe), requièrent la maîtrise d'un certain nombre de compétences. Celles qui ont été soulevées par l'équipe-projet au bout de la première vague d'ateliers sont : la capacité d'être à l'écoute, d'animer des activités collectives, savoir respecter les délais de temps impartis, construire des méthodes adaptées, la capacité à synthétiser l'information, à s'organiser collectivement, à s'exprimer clairement et simplement à l'oral et à l'écrit sur des sujets complexes, à analyser les enjeux du territoire, entre autres.

### **6.3.5. Renforcer l'implication et les motivations dans les nouvelles démarches**

Monter en compétences c'est important, ainsi que motiver les professionnels à travailler sur le volet territorial. C'est la logique poursuivie par l'Atelier des Territoires et c'est aussi celle de DECLIC en interne et auprès des acteurs des territoires en externe. Dans ce projet, les professionnels de la CACG ont été invités à participer librement aux activités réalisées, notamment aux ateliers du 17 avril et du 7 juin, mais aussi à la construction de la méthode et en particulier à la création des fiches et cartes du territoire (matériel support des ateliers). L'idée était de construire ensemble, pour améliorer les compétences autour de la réalisation d'un diagnostic territorial et sur l'animation.

Pour la construction des fiches et des cartes, il y a eu la collaboration entre professionnels, à des moments ponctuels, dans la recherche des sources d'information spécifiques, la relecture et la correction des fiches et la construction des cartes adaptées pour représenter spatialement des informations des territoires concernés. Dans l'atelier en interne du 17 avril, deux stagiaires ont participé à l'animation et 11 professionnels ont apporté, à la fin, leur regard critique pour améliorer la méthode, au regard de leurs expériences similaires dans d'autres contextes. Cela a donné 7 « points d'amélioration des fiches thématiques et du fond de carte » et 7 « points d'amélioration de

la méthodologie générale de l'atelier », détaillés dans la plaquette de l'atelier du 17 avril et diffusés sur le réseau social interne à l'entreprise dénommé « Yammer<sup>20</sup> ».

La suite de DECLIC a été évoquée lors du débat de la rencontre du vendredi 7 juin, et informellement au cours du partage de l'apéritif convivial organisé afin de finaliser l'événement. Des réunions de travail ont été fixées, pour réfléchir avec les acteurs les plus mobilisés par la démarche sur le plan de travail pour l'année suivante et sur les modalités des démarches participatives à mettre en place.

### **6.3.6. Une boîte à outils qui rassure les ingénieurs et techniciens mais qui peut demander plus de temps que celui dont on dispose**

Les outils sont un moyen, déjà évoqué, pour atteindre la lecture des territoires et considérer ainsi cet aspect dans les projets. La CACG propose l'utilisation de quatre outils inventés par elle-même. Dans DECLIC et le projet de l'Isle en Dodon et Deux Sevres, ils ont été utilisés pour en tirer des bénéfices, en même temps que l'exercice a permis d'identifier des difficultés ou limites pour chaque outil. Ces sont « les difficultés qui expliquent en partie la faible appropriation des outils par les professionnels, dans les projets de la CACG », situation ainsi observée avec les responsables des outils.

La matrice de cohérences territoriales et la frise chronologique sont des outils avec un temps de mise en place long, ce qui pose des contraintes en fonction du temps imparti pour certains projets. Ces deux outils, complexes et difficiles à apprendre et à utiliser, peuvent finir par être abandonnés, sauf si quelqu'un de compétent accompagne la démarche, car « trouver et analyser tous les documents pour la matrice prend au moins une semaine », selon une observation réalisée par l'équipe DECLIC lors de la réunion de restitution de la matrice de cohérence territoriale.

A propos de la matrice de cohérence territoriale dans le cadre de DECLIC, qui a permis de révéler des singularités et des points de convergence des territoires, on nous a dit « c'est super intéressant ce que vous avez fait », selon un témoignage d'une élue du Béarn-Bigorre. Alors même qu'elle n'est pas simple à utiliser et qu'il est nécessaire de l'adapter à chacun des contextes, une fois réalisée, son utilité potentielle peut être très appréciée.

Le système d'acteurs n'a pas été facile à établir dans un périmètre aussi grand que celui de DECLIC, par contre, à l'Isle en Dodon, il a permis de catégoriser les acteurs et de visualiser d'autres acteurs pas encore impliqués pour l'instant quoique susceptibles de l'être. Par contre, lors de l'identification des acteurs potentiellement opposés au projet, l'équipe-projet a décidé d'écarter des ateliers « ceux qui sont « a priori » contre, et donc de ne pas les inviter », selon des notes prises au cours de la réunion de travail du projet.

Finalement, le curseur d'ambition est facile à apprendre et simple à utiliser, il y a des niveaux d'ambition permettant de valoriser le projet au regard des apports aux territoires. Avec des définitions données, on arrive à comprendre comment améliorer un projet dans son volet territorial, par contre, le vocabulaire est assez complexe.

---

<sup>20</sup> Réseau social de l'entreprise d'accès directe par l'intranet. Une grande partie des salariées révisent régulièrement les nouvelles annoncées sur Yammer. Les salariés peuvent faire partie des groupes thématiques et donc avoir des nouvelles publiées par d'autres salariés, en relation avec leurs sujets d'intérêt.

Au-delà des outils CACG, dans DECLIC et d'autres projets, d'autres outils sont utilisés par les professionnelles. Certains identifiés au fil du temps : clés de lecture, outils de gestion des projets comme les arbres des problèmes et d'objectifs et le diagramme de « Gant »<sup>21</sup>.

### Conclusion partielle

Une énorme quantité d'information est disponible sur les territoires du fait des projets CACG. L'enjeu c'est de partager ces expériences réalisées, mais en même temps, il est important de réaliser une réflexion critique sur l'action de la CACG, pour l'améliorer.

C'est une dynamique à construire, qui n'est pas très développée à présent à la CACG, mais qui peut permettre de valoriser les apports des uns et des autres, de faire en sorte de s'approprier collectivement et d'augmenter l'implication et la motivation des professionnels.

Avoir les compétences est encore un défi, mais des mécanismes ont été mis en place pour y répondre dans le court et moyen terme. Par contre, dans le développement des nouvelles compétences, il ne faudrait pas créer des nouveaux « experts du territoire », mais au contraire, travailler sur la transversalité des compétences spécifiques territoriales au sein de l'entreprise.

Les outils de la CACG ont eu des bons retours de la part des acteurs du territoire, cependant en interne, la difficulté d'utilisation des outils ou du fait de ne pas avoir énormément besoin ou qu'ils conditionnent un temps d'utilisation assez long, peut créer des limitations d'appropriation par les professionnels. D'autres outils sont utilisés spontanément par eux-mêmes.

### 6.4. Les espaces test : un levier pour de nouvelles modalités d'action

La quatrième partie intitulée : les espaces test : un levier pour les nouvelles modalités d'action, est centré sur analyse des projets inhabituels et des caractéristiques particulières, dans une perspective d'être considérés comme des leviers pour développer les nouvelles modalités d'action dans les territoires. Ce qui permet d'une part à la CACG de survoler toutes les difficultés et à la fois au territoire de préparer / adapter ces nouvelles modalités d'action territoriale.

Cet axe est divisé en les sous-axes suivants : d'abord les **projets pilotes et apprentissages** à en tirer, une caractéristique principale qui est la **flexibilité indispensable aux innovations**, des **modalités d'animation nouvelles** qui se développent, **de nouvelles opportunités** associées aux projets pilotes, et **les projets en interne** qui représentent un levier pour l'implication des salariés.

	Projets pilotes	Flexibilité	Des modalités d'animation	Nouvelles opportunités	Les projets en interne
CACG en interne	H1		H1		H1
CACG vers le territoire	H2	H1 H2	H1 H2		
Le territoire			H2	H1 H2	

Tableau 5. Le croisement des deux entrées mobilisées pour l'analyse des résultats de l'axe 4

<sup>21</sup> Outil de planification qui sert à organiser des tâches en fonction d'un calendrier. Elle peut présenter des fonctionnalités annexes.

### **6.4.1. Projets pilotes et apprentissages**

La CACG en tant qu'Entreprise des Territoires, favorise l'approche territoriale au sein de certains projets mentionnés antérieurement. Ce sont des contextes particuliers qui donnent la possibilité de prendre le temps de réfléchir pour construire de nouvelles modalités d'action. C'est le cas par exemple de la « discussion libre et ouverte » réalisé dans le cadre du projet de concession Neste, de façon assez exploratoire : « nous proposons cet espace et on verra si c'est utile », selon un commentaire de l'équipe de l'Atelier des Territoires au cours de la réunion. D'autres exemples sont les rendez-vous de préparation des ateliers participatifs de Saint Sardos et de l'Isle en Dodon.

A l'Isle en Dodon, des ateliers réalisés avec certains acteurs ont permis de conduire des démarches participatives animées par des professionnels de la CACG. En Ariège, un atelier de co-construction a été réalisé avec une méthode réfléchiée en interne, par l'équipe projet et l'Atelier des Territoires. Dans le projet de Saint Sardos, des ateliers ont été proposés. Dans les Deux Sèvres un travail de réflexion avec les acteurs sur la mise en place d'un plan d'action proposé par la CACG a été réalisé. Finalement, dans DECLIC, des ateliers participatifs et une conférence-débat, ont permis de créer des espaces pour réfléchir avec les acteurs et les accompagner dans la problématique de collaboration.

Cela permet de faire avancer le projet à plusieurs niveaux : 1) sur le plan social du fait de la mobilisation et implication d'acteurs locaux de l'Isle en Dodon : « le but est de proposer aux acteurs une culture plus rentable économiquement : du soja, ... leur montrer qu'ils peuvent gagner plus d'argent », selon les notes prises au cours de la réunion du projet ; 2) sur la valorisation des ressources locales comme en Ariège : « nous avons créé, avec les acteurs, une liste d'alternatives pour la valorisation de cette énergie », selon des propos recueillis lors de la réunion de préparation de l'atelier, et pour DECLIC « nous avons les ressources locales et les technologies pour la production d'énergie verte » extrait de la plaquette de l'atelier du 7 juin. 3) sur une réflexion plus large pour résoudre des enjeux ou problématiques du territoire : dans le cas de Saint Sardos, un extrait du compte-rendu indique « solliciter l'administration pour assouplir le cadre des dossiers réglementaires et nous permettre de mener notre projet global dans de meilleures conditions, tout en assurant le fonctionnement de la station ». Dans le compte-rendu du projet augmenté Deux Sèvres « la CACG va proposer à la Coop' de l'Eau 79 un plan d'actions pour porter le projet au-delà de sa vocation initiale et permettre ainsi son appropriation par un plus grand nombre d'acteurs du territoire ».

Les dispositifs TRP « Territoire, REX et prospective » à la CACG, particulièrement autour des projets CACG en cours, peuvent être aussi considérés : « des étudiants TRP ont révélé l'impact sur le territoire du projet à Deux Sèvres, au-delà des bénéfices pour l'agriculture », dit le coordinateur des stagiaires TRP. Cette année l'action de la CACG dans le cadre d'IZARD a été réalisée en partie par un stagiaire TRP, dont la réalisation de l'atelier participatif sur la transition énergétique.

### **6.4.2. Une flexibilité indispensable aux innovations**

Une flexibilité au niveau du temps et des résultats attendus a été identifiée dans certains projets, elle permet le développement de modalités d'action différentes, pas habituelles autant pour la CACG que pour les territoires « c'est un rendez-vous pas habituel parce que c'est décentralisé, au cœur du territoire », selon des propos tenus lors de la conférence-débat de DECLIC.

Dans ce projet, le point de départ était de questionner les acteurs directement sur la problématique centrale d'articulation du Béarn-Bigorre : « est-ce que vraiment un territoire Béarn-Bigorre a du sens ? », sachant que les acteurs réunis par la CACG lors de TITAN, avaient déjà formulé la réponse en 2017, mais, que cela pouvait être re-questionné actuellement du fait de l'implication de nouveaux acteurs.

L'intérêt des acteurs a été confirmé lors des entretiens et pendant l'invitation aux activités du 7 juin, à la fois de voir à quel point ils allaient s'impliquer dans cette problématique « des personnes qui ne sont pas venues mais se sont excusées » « il y a des acteurs qui s'engagent à mobiliser d'autres acteurs » selon des extraits du compte-rendu des réunions DECLIC. Cela permet de redéfinir la méthodologie à suivre, en fonction des caractéristiques des acteurs, du fait de cette flexibilité.

Lors d'une série d'entretiens et des discussions au cours des démarches participatives de DECLIC, les réponses obtenues ont été surtout optimistes : « ce territoire est un bassin de vie », « nous sommes obligés de coopérer pour faire face aux métropoles », « nous allons disparaître si on ne fait rien », tandis que d'autres réponses posaient des doutes : « cette coopération n'a jamais marché » ou bien des hypothèses intéressantes à croiser « aujourd'hui la dynamique ne part pas des agglomérations, alors ça peut marcher ».

Dans le projet de l'Isle en Dodon, les entretiens, ou les ateliers réalisés, ont répondu directement à la commande du client (la Direction d'Exploitation de la CACG), de proposer aux agriculteurs une culture alternative au maïs, avec des bénéfices économiques pour continuer à irriguer. Au-delà de la commande directe, la possibilité d'explorer d'autres horizons et de réfléchir avec d'autres acteurs (au-delà des agriculteurs), a permis d'identifier une problématique autour de la reprise des exploitations agricoles, à travailler par la suite : « nous avons identifié un grand nombre d'agriculteurs qui prendraient leur retraite dans trois ans, sans avoir des jeunes qui reprennent », lors d'une discussion avec le chef de projet.

#### 6.4.3. Des modalités d'animation nouvelles

Dernièrement, l'entreprise s'intéresse de plus en plus aux nouvelles modalités d'animation au regard du nombre d'ateliers organisés par la CACG et du parcours de formation ciblé sur l'animation.

Certaines ont été récemment incorporées et testées. C'est le cas par exemple du *jeu de territoire* (Lardon, 2017) dans le cadre de DECLIC, introduit grâce à l'implication des Institutions d'enseignement et de recherche, principalement du Mastère ACTERRA d'AgroParisTech et des chercheurs du programme Agriterris<sup>22</sup>. Cette méthode a apporté des innovations dans le domaine de la culture de l'entreprise : 1) d'intéresser les salariés de la CACG à une logique d'écoute et de partage : « je trouve l'atelier super intéressant parce qu'il nous permet de sortir un peu du quotidien et de discuter d'autres choses », 2) de parler du territoire « chacun fait sa représentation du territoire, c'est difficile de faire parler tout le monde sur le territoire TLP quand ce n'est pas pareil pour tous », 3) d'apprendre de nouvelles choses : « j'ai appris beaucoup de choses que je ne connaissais même pas du territoire ». Ce sont des retours et commentaires notés au cours des échanges directs, à l'issue de l'atelier, ou reçus par mail (1).

---

<sup>22</sup> Réseau de recherche à l'international (entre la France, le Brésil et l'Argentine) duquel je suis membre depuis janvier 2018 et dans lequel ma mission professionnelle ACTERRA s'est inscrite.

La méthode a révélé des contradictions par rapport au rôle de la CACG : « au quotidien on ne va pas l'utiliser, c'est plutôt une méthode pour le département ou la région, mais nous on fait d'autres choses », selon la réflexion d'un professionnel de la DOP.

Finalement, l'envie de s'investir dans l'animation « c'est bien l'expérience mais je voudrais recommencer (continuer à animer) pour me sentir plus à l'aise à chaque fois », selon un vécu de l'animatrice d'une des tables de l'atelier du 17 avril.

Dans le territoire, le dispositif DECLIC a permis d'identifier un manque dans l'animation territoriale du Béarn-Bigorre. C'est une réalité particulièrement forte au niveau des deux agglomérations, selon des acteurs locaux, qui remarquent constamment que « les deux agglos ne veulent pas collaborer ».

Dans ce territoire, des essais d'animation sur des thématiques ponctuelles émergentes, c'est le cas du dispositif « Territoires d'Industrie », avec la mise en place d'une animatrice. Ces dispositifs n'ont pas une approche participative et collaborative. Il sera nécessaire de préparer ce territoire à de nouvelles modalités d'animation, identifiées comme « très intéressantes » lors de commentaires pendant les activités de DECLIC.

#### **6.4.4. Nouvelles opportunités**

La réalisation des ateliers participatifs produit des effets indirects : des entreprises intéressées à s'associer pour conduire ensemble d'autres ateliers, l'invitation de la CACG à participer à d'autres projets en cours, comme à la marque Pyrénées<sup>23</sup> ou l'invitation à « l'atelier des mobilités » réalisé par le département 65.

Ces liens créés, avec des acteurs du territoire et surtout de la sphère politique, font évoluer la posture de l'Entreprise des Territoires et lui donnent la légitimité pour avancer dans de nouvelles arènes, en plus d'atteindre deux objectifs poursuivis par la CACG : améliorer son image et augmenter ses compétences dans le volet socio-territorial. C'est un contact partagé par l'équipe DECLIC.

#### **6.4.5. Les projets en interne un levier pour l'implication des salariés**

Des projets internes à la CACG sont aussi des espaces pour construire différemment. Cependant, certains projets ont été réalisés dans la même logique que la plupart des projets en externe, sans trop impliquer les acteurs dans un processus.

Le plan stratégique, qui préoccupe les salariés, suscite des doutes par rapport à l'implication des salariés : « on n'a pas participé », ou « il me semble qu'il y a eu un brainstorming d'idées pour construire le plan stratégique », selon les questions posées aux salariés à l'issue de l'Assemblée Générale. La conception du nouveau bâtiment pour le siège de la CACG n'a pas été réalisée dans une dynamique de co-construction, « on aurait pu co-construire ce projet, mais on n'a pas fait », selon un l'entretien avec un salarié de la CACG.

---

<sup>23</sup> Il s'agit d'une initiative des entreprises touristiques pour valoriser une manière de faire en coordination et coopération dans l'espace de la chaîne des Pyrénées. Cette initiative est appuyée par la CCI de Tarbes.

## Conclusion partielle

Ces sont des projets pilotes, tels que DECLIC ou autres, qui permettent de monter des espaces tests, avec une certaine marge de manœuvre pour agir différemment par rapport aux projets habituels et sans contraintes économiques ou des choix dans les décisions méthodologiques. Ce sont des espaces aussi pour réaliser et apprendre avec les acteurs des territoires les nouvelles modalités d'action, adaptés à chaque contexte particulier.

Ce type de projets donne aussi la possibilité d'évaluer les compétences nécessaires, et celles qui sont déjà acquises, pour évoluer plus rapidement dans la construction de l'Entreprise des Territoires et contribuer en même temps au développement territorial.

En interne, la méthode réalisée dans le cadre de DECLIC a apporté à la culture de l'entreprise du fait d'intéresser les salariés de la CACG à une logique d'écoute et de partage, de parler de territoire et d'apprendre des nouvelles choses, au-delà des expériences acquises sur l'animation d'ateliers et organisation d'activités participatives.

L'implication de la CACG dans les différents réseaux, et particulièrement la recherche, permet d'injecter ce type d'« innovations » sur le volet territorial notamment, ce qui vient en appui de la démarche de l'Entreprise des Territoires ».

## 7. Analyse et interprétation des résultats

Cette partie propose d'interpréter les résultats selon trois grands axes. Le premier suit une logique d'intégration et donc d'interactions entre les résultats. Il s'agit de mettre en place un regard d'ensemble sur le processus de « transition territoriale ».

Le deuxième axe consiste en une caractérisation de l'acteur économique investi dans la dimension socio-territoriale, pour arriver à qualifier la CACG autour d'un nouveau rôle et avoir les éléments de réponse sur la première des hypothèses : « la CACG est en capacité d'avoir un rôle dans l'animation des territoires et de répondre ainsi à l'intérêt général d'un territoire local, à condition de traverser certaines phases du processus avec les acteurs pour obtenir leur confiance ». Certains questionnements, et des pistes pour approfondir la réflexion, sont abordés à la fin du texte.

Finalement, l'existence d'un contexte territorial propice à l'exercice de ce nouveau rôle sera abordé pour donner des éléments de réponse à la seconde hypothèse : « les territoires ont besoin d'être accompagnés pour acquérir les capacités à valoriser gérer par eux-mêmes leurs ressources ». Ces éléments mentionnés sont issus des expériences réalisées en grande partie sur l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre, cet espace étant en effet une contrepartie intéressante au regard de la complémentarité envisagée avec la CACG. De nouveaux questionnements soulevés sont aussi indiqués en italiques, au fil du texte.

### 7.1. Articulation entre les axes de résultats

Les quatre axes de résultats développés constituent des piliers pour arriver à caractériser l'état du processus de transition territoriale. C'est à la fois une manière de réaliser une lecture pour comprendre les conditions de réussite de l'action d'un acteur économique inhabituel, la SEM-SAR CACG, dans un rôle en tant qu'Entreprise des Territoires, et aussi d'évaluer les conditions de réception et prédisposition des territoires à rentrer dans cette nouvelle dynamique.

Les quatre axes des résultats sont : *la confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions, des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus de transition, les difficultés autour des « co » : coordination, co-construction, compétences, etc. et les espaces test : un levier pour de nouvelles modalités d'action dans les territoires*. Premièrement, ils seront abordés systématiquement à travers la mise en relation des sous-axes dans une logique d'intégration. Deuxièmement, les interactions entre les quatre axes seront abordées en mettant l'accent sur celles qui semblent indispensables au regard du processus de transition.

#### 7.1.1. La mise en relation de sous-axes dans une logique d'intégration

Le premier axe intitulé : « *la confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions* », fait référence aux difficultés à surmonter du fait de la volonté de cet acteur de s'impliquer autrement dans les territoires, qui génère des dynamiques d'acteurs et révèle de nouvelles caractéristiques du territoire.

La CACG assume différentes fonctions, et l'enjeu est de les rassembler dans un rôle unique et complexe, qui donnerait un sens convergent à ces diverses activités. Ce nouveau rôle requiert une implication territoriale plus importante que celle d'aujourd'hui, et cela génère des débats, aussi bien en interne qu'en externe, autour de la légitimité de la CACG pour s'impliquer dans certaines actions. Cependant, cette légitimité n'a pas été questionnée dans le bi-territoire du Béarn-Bigorre.

Ce nouveau rôle qui vise à répondre à l'« intérêt général » n'est plus aujourd'hui donné par l'État et doit être construit sur un mode dynamique avec le territoire, car chaque formulation de cet « intérêt » ne peut qu'être locale, négociée et provisoire. Mais cette construction est freinée par une complexité du vocabulaire inhérent à l'approche territoriale qui rend difficile sa visibilité.

Bien qu'une stratégie unique soit mise en place, elle donne l'impression d'être émiettée et ne rassure pas les salariés de la CACG, tandis que dans le territoire la situation est similaire avec une impression de « nombreuses stratégies » qui ne semblent pas s'entendre entre elles. En réponse, des méthodes opérationnelles ont été mises en place (Atelier des Territoires à la CACG) une nouvelle boîte à outils et des méthodes pour l'approche territoriale, qui peinent cependant à se faire accepter.

Le deuxième axe, intitulé : « *des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus des transitions* », est relié aux enjeux de l'entreprise du fait d'un modèle économique exigeant aujourd'hui qui a énormément influencé sa culture, et a érigé des barrières dans cette transition. Ces difficultés sont identifiées par les acteurs du territoire et mises en évidence par l'approche territoriale, qui « sort du cadre » ces acteurs, pour les conduire à construire leurs visions dans des espaces non habituels pour eux.

Dans cette optique, la mise en place d'un projet dans le territoire, ainsi que le choix des projets réalisés à la CACG, peuvent être limités, et cela est lié au fait que l'intégration de ces aspects requiert un minimum de connaissance du territoire.

Les connaissances territoriales relèvent de la transversalité, car elles sont multithématiques et elles peuvent être intégrées dans les projets en cours. Cependant, à la CACG, les professionnels ont des expertises pointues qui amènent à un fractionnement des connaissances et des compétences dans des domaines parfois très spécifiques, et cela, relié à la pression des exigences économiques dans les projets, fait qu'il ne reste pas assez de temps pour augmenter les connaissances territoriales.

La participation d'acteurs à des activités leur permettant d'apporter leurs connaissances territoriales est limitée par des priorités liées au fait qu'habituellement l'activité réalisée par les acteurs n'intègre pas le volet territorial, et on retrouve finalement toujours les mêmes personnes autour de la table.

Ces démarches participatives sont issues de perceptions variées par rapport au temps qu'elles prennent et le gain de temps qu'elles peuvent induire. Cela rejoint, par exemple, la consultation publique qui est réalisée à des temporalités d'un projet où les études ont été réalisées et pas à la conception du projet. Ces démarches ne garantissent pas la réussite du projet ou un gain du temps.

L'axe numéro trois, intitulé : « *les difficultés autour des « co » : coordination, co-construction, compétences, etc* », représente des modalités de construction collective qui sont nécessaires dans l'approche territoriale, qui ne sont pas encore assez développées, avec des difficultés mais qui apportent énormément au processus de transition de la CACG et des territoires.

Une des dynamiques à améliorer est le partage d'expériences au sein de la CACG, qui actuellement n'est pas coordonnée sur le volet territorial, avec beaucoup d'expériences encore à capitaliser. Le fait de partager et de réfléchir à faire différemment va aussi contribuer à améliorer l'action territoriale de l'entreprise.

La « co-construction », est une nouvelle démarche encore mal connue à la CACG et dans le territoire, et pourtant les acteurs évoquent l'intention de réaliser ce type des démarches. Cela montre une l'intention de s'impliquer pour renforcer, contribuer et se motiver dans ce type des démarches.

Cela requiert en même temps l'acquisition de nouvelles compétences d'une manière transversale, c'est-à-dire, réparties chez les professionnels des différents services ou types d'acteurs quand on fait référence au territoire. Parmi ces compétences, la maîtrise des outils qui rassure les ingénieurs et techniciens, peut demander plus de temps que celui dont on dispose.

Le dernier axe intitulé : « *les espaces test : un levier pour de nouvelles modalités d'action* », permet de faire émerger un potentiel d'espaces « essais-erreurs » autrement dit des espaces test, afin de réussir à apprendre de nouvelles modalités d'action, et d'impliquer d'autres acteurs dans le processus.

Des expériences récentes ont démontré l'importance des projets pilotes, et les apprentissages qu'on peut en tirer du fait de s'investir dans ce type des démarches. Dans le cadre de ce type de projets à la CACG, de nouvelles modalités d'animation ont été particulièrement développées, ce qui a permis de travailler sur la dynamique d'acteurs et de développer des compétences associées.

La flexibilité est une caractéristique à remarquer, inhérente à ce type de projets, qui est indispensable aux innovations. L'autre aspect, du fait aussi de projets pilotes qui ont été mis en place dans le territoire, sont les nouvelles opportunités par rapport à la création d'un réseau et à l'implication dans d'autres processus qui peuvent contribuer à la dynamisation d'un système de gouvernance territoriale et, partant, de générer un impact positif sur le territoire et faire avancer le processus de transition territoriale.

Les projets en interne peuvent être considérés comme des projets pilotes pour de nouvelles modalités de construction et signifier un levier pour l'implication des salariés.

### **7.1.2. Mise en relation des axes pour l'identification des interactions**

Les quatre axes de résultats suivent une logique de construction qui peut être résumée par des phrases simples afin d'arriver à comprendre facilement ces interactions.

Derrière les difficultés de la complexité du premier axe (*la confrontation de la CACG et des territoires à la complexité dans les transitions*) on trouve finalement l'intention de construire un intérêt partagé, pour lequel il est nécessaire de développer de nouvelles capacités (*les difficultés autour du « co » : coordination, co-construction, compétences, etc.*) et, pour les construire, il faut trouver les moyens (*les espaces test : un levier pour de nouvelles modalités d'action dans les territoires*). Par contre, il est nécessaire de réaliser des efforts pour gérer les contradictions (*des exigences économiques et une posture experte qui rendent difficile le processus des transitions*).

Ces phrases courtes peuvent être représentées par des mots-clefs : **L'intérêt** (avoir envie de devenir l'Entreprise des Territoires/d'aborder les sujets territoriaux), les **capacités** (acquérir les compétences et savoir coordonner les actions des uns et des autres), les **moyens** (avoir des espaces « test » avec la liberté d'agir) et en même temps, éviter les **contradictions**, et notamment de pouvoir gérer la conduite du changement autour des enjeux économiques et de la posture d'expert.

### *Les interactions*

Les mots-clefs seront repris dans l'analyse des interactions existantes : entre l'intérêt et les capacités, il existe une relation de « feed-back ». Les réflexions autour d'un « idéal » qui motive cet intérêt, révèlent aussi des défis et aussi des « manques » sur ce qu'on est en réalité capable de faire. En même temps, les capacités identifiées, ou bien le manque de capacités, réintroduisent des éléments de réflexion pour ajuster l'ambition qui est portée derrière l'intérêt. Pour développer les capacités, des moyens mis en place révèlent de nouveaux défis qu'alimente la réflexion de l'intérêt. Les contradictions sont toujours en tension avec l'intérêt d'avancer dans le processus de transition, et cela requiert d'avoir la capacité à les gérer.

Les réflexions de l'Entreprise des Territoires ont révélé l'existence d'un manque de capacités par rapport aux compétences nécessaires pour l'approche territoriale, mais en même temps, l'exercice de nouvelles compétences a conduit à développer d'autres capacités (connaître les territoires), qui vont alimenter la réflexion et l'ambition de l'Entreprise des Territoires. Pour développer ces capacités, des projets pilotes (moyens) ont été mis en place, et ces projets ont permis d'alimenter la réflexion sur l'intérêt général d'un territoire local. Les enjeux économiques et la posture experte viennent générer des difficultés dans le processus de transition, et de nouvelles capacités sur la conduite de changement sont nécessaires.

Les quatre mots-clefs reformulés peuvent servir de « cadre » ou de clé d'analyse, reprenant des éléments du contexte particulier, pour comprendre comment ils s'articulent et montrer le potentiel de l'outil pour d'autres contextes similaires.

### *Un parallélisme CACG-territoire*

L'intérêt du processus de transitions implique autant la CACG que les territoires. Dans la CACG un processus de transition est mis en place, mais dans même temps on attend une réponse des territoires. Ces territoires sont aussi en transition et donc ces processus se réalisent en parallèle. Toutefois, avoir un intérêt partagé ne garantit pas la réussite en termes d'une dynamique établie, sans en même temps, impliquer d'autres acteurs dans le processus.

Ces capacités doivent exister autant à la CACG que dans le territoire. Cependant, il existe une difficulté d'apprendre ensemble et de s'appropriier collectivement des connaissances, c'est-à-dire, de travailler avec le territoire, pour éviter la situation de décalage dans la manière dont on construit. Il s'agit donc de valoriser ce qui se produit, de sédimenter une couche après l'autre, pour ne pas revenir en arrière constamment.

Se donner les moyens va permettre la concrétisation de l'action, pour tester de nouvelles modalités dans les territoires, pour apprendre des erreurs et rentrer dans un processus d'amélioration avec les acteurs, dans le but d'inventer des alternatives adaptées.

Les contradictions créent une tension en interne à l'entreprise mais aussi avec l'intérêt général des territoires locaux par le risque d'inadéquation des projets avec cet intérêt porté par les acteurs d'un territoire.

## 7.2. Un acteur investi dans la dimension socio-territoriale

Dans cette partie les éléments de réponse à la première hypothèse seront abordés. Dans le même temps, de nouveaux questionnements émergent.

*H1 : La CACG est en capacité d'avoir un rôle dans l'animation des territoires et de répondre ainsi à l'intérêt général d'un territoire local, à condition de traverser certaines phases du processus avec les acteurs afin d'obtenir leur confiance.*

La CACG a décidé de s'investir dans la défense de l'intérêt général avec un nouveau rôle en tant qu'Entreprise des Territoires, décision prise par le Conseil d'Administration et mis en place par un plan stratégique. Un conseil qui d'ailleurs représente une des « singularités » de la CACG, avec une majorité de collectivités territoriales qui ont donné pour mission à la CACG de répondre à l'intérêt général d'un territoire local, et qui lui donnent toute sa légitimité pour avoir cette implication territoriale.

Cependant, elle vit une situation complexe du fait d'avoir un modèle économique soumis aux règles du marché public et doivent être intégrées des approches territoriales qui n'augmentent pas directement les bénéfices économiques des projets.

Dans le processus de transition vers l'Entreprise des Territoires, il existe des difficultés encore à surmonter, qui relèvent de l'implication des salariés de la CACG dans cette démarche.

Une des difficultés de départ, est la réflexion conduite autour de ce qu'implique de répondre à l'intérêt général. Une réflexion réalisée auprès d'un groupe réduit de salariés traduit un déséquilibre dans l'entreprise, du fait d'un écart dans l'appropriation de l'approche territoriale par les salariés. En même temps, il existe une difficulté de compréhension des concepts spécifiques, qui se traduit par la perception des salariés d'une excessive complexité du vocabulaire employé contribuant plutôt aujourd'hui à plus de confusion.

La CACG est une entreprise historique avec beaucoup de métiers, ce qui représente sans doute une véritable force de la CACG. Cependant cette condition crée un défi supplémentaire pour valoriser ces expertises en les articulant avec d'autres sujets ou préoccupations relatifs aux territoires. Cela rejoint un autre défi, du fait de la compatibilité des démarches territoriales par rapport aux responsabilités imparties en termes d'efficacité économique dans les projets. Car la dimension territoriale n'est pas encore prise en compte dans la plupart des projets pour permettre aux professionnels la mise en place des démarches de ce type.

La CACG fait le choix des projets par réponse aux appels d'offre majoritairement, par contre les connaissances sur les territoires ne sont pas suffisantes pour évaluer la cohérence du projet avec son territoire. Les professionnels ont des connaissances sur les territoires, mais, les expériences des uns

et des autres ne sont pas systématiquement partagées, pourtant ces connaissances ne sont pas suffisamment valorisées pour faire avancer les projets dans le volet territorial.

Le dispositif « Atelier des Territoires » mis en place a incorporé le volet territorial, il a aidé certains projets mais sans la capacité d'être dans toutes les situations. Cependant, il propose des outils utiles pour avancer sur le volet territorial, des outils certes complexes et difficiles à appréhender. Ce qui amène la nécessité d'un autre outil ou d'une méthode pour y répondre. D'autres outils, hormis les quatre créés par la CACG, qui peuvent aussi bien contribuer à améliorer les projets dans leur volet territorial, ne sont pas assez explorés.

A ce point, on commence à envisager des actions qui confirment que le processus de transition est effectivement enclenché, et partant : des éléments d'affirmation de l'hypothèse 1 formulé.

Pour avoir un rôle dans l'animation territoriale, il faut aussi des compétences spécifiques, qui sont présentes à la CACG parmi les professionnels et d'autres encore à acquérir. Des actions dans ce sens commencent à s'envisager à la CACG, par des formations spécifiques et aussi par la mise en situation dans certains projets pilotes.

Les retours d'expériences sont un outil déjà incorporé à la CACG sur le volet technique, qui est encore plus intéressant dans le volet territorial, puisque la divergence de points de vue est déjà difficile à considérer, et des réflexions sur l'action réalisée aident à améliorer cette capacité.

Cependant, avoir les compétences et utiliser des outils n'est pas l'unique condition pour développer le volet territorial, rien ne peut être fait sans l'implication des acteurs locaux dans les processus de construction.

Un des piliers pour le développement des territoires, mais la gouvernance et donc la participation des acteurs dans les projets n'est pas toujours garanti, du fait soit de contraintes économiques ou de manque de temps, soit du fait de la décision de principe de ne pas mettre en œuvre des démarches participatives. Cependant, il y a des projets pilotes à la CACG, qui ont réalisé ce type de démarches, sur des modalités d'animation variées, soit par la réalisation d'ateliers soit par l'animation du réseau d'acteurs.

Dans ces projets, la participation relève surtout de la concertation ou de la communication, par contre, la co-construction n'est pas beaucoup développée dans les projets sur le territoire, voire même en interne à la CACG.

Un avancement dans le processus de transition est marqué aussi par l'existence de projets pilotes qui testent de nouvelles modalités d'actions. Cela est possible du fait d'avoir une flexibilité qui permet finalement de sortir du cadre quotidien pour tenter de nouvelles méthodes et acquérir en même temps de nouvelles compétences.

Un levier qui permet d'avancer sur la nouvelle posture de la CACG, est l'implication dans les différents réseaux et notamment dans les dynamiques d'acteurs et dans la recherche, ce qui permet d'introduire de nouvelles méthodologies et approches pour avancer dans la dimension territoriale, ainsi que d'être dans l'actualité de la réflexion sur le sujet territorial.

En conclusion, la réponse à cette hypothèse 1 mérite d'être mise en perspective, dans un processus de transition qui montre des signes d'avancées, mais qui présente à la fois une grande quantité de contradictions et de freins qui doivent être travaillés. Cependant, certains questionnements qui n'ont pas été abordés par cette thèse peuvent être des pistes pour aller plus loin dans la réflexion :

Le brainstorming du Béarn-Bigorre a révélé des actions de la CACG valorisées dans le cadre de DECLIC. Un changement se fait-il jour au niveau du partage d'expériences territoriales dans l'entreprise ?

Le travail des Ateliers des Territoires auprès de certains projets, qui sont valorisés à titre de « projets exemplaires », peut-il générer des tensions ? Sur quels critères ces projets sont-ils considérés comme exemplaires ?

*Par rapport aux démarches participatives qui sont présentées d'une certaine manière en interne, comment se déroulent-elles ensuite lors du projet ? Les modalités à mettre en place sont-elles réfléchies avec les acteurs ?*

### 7.3. Un contexte territorial favorable

Pour devenir l'Entreprise des Territoires, un contexte territorial favorable à cet exercice est nécessaire et une hypothèse est formulée en ce sens.

- H2 : Les territoires ont besoin d'être accompagnés pour acquérir les capacités à gérer par eux-mêmes et valoriser leurs ressources.

En général les acteurs des territoires ont un avis sur la relation habituelle qu'ils entretiennent avec les agents de la CACG (ici un rôle complexe et beaucoup de métiers amènent la CACG à un manque de lisibilité dans sa cohérence d'Entreprise des Territoires). Cependant, dans le cadre de DECLIC, certains acteurs de l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre ont été surpris de voir la CACG dans un rôle d'animation territoriale, mais ils l'ont accepté. Cela est lié à une évolution que la CACG vit par rapport à sa légitimité dans les territoires. Ce qui révèle en même temps la capacité des territoires (en particulier le Béarn-Bigorre) à évoluer et à s'adapter.

*Si cette légitimité a été gagnée auprès des acteurs qui ont participé dans DECLIC, pourrait-elle l'être ainsi dans d'autres contextes territoriaux ?*

Il existe un manque dans l'animation territoriale à l'échelle de l'ensemble Béarn-Bigorre, et une tendance à l'action individuelle. Cela est dû au fait d'être un territoire-construit (un territoire de projet pour DECLIC), et pas un territoire administratif. Par contre, dans les territoires administratifs de cet espace bi-territorial, la réalité est différente, car il existe des stratégies de développement (identifiées par la matrice de cohérences territoriale) et l'implication des acteurs est autre.

*A différentes échelles existe-t-il d'autres organisations politiques et acteurs, comment se caractérisent-ils ? À quel degré le jeu d'échelles définit l'action des acteurs du territoire ?*

Un contexte externe qui change « très vite », et des situations de tensions vécues dans la société, amènent les acteurs économiques à prendre la décision d'avoir une plus grande implication dans les

territoires, d'autant plus ceux qui ont pour vocation l'aménagement des espaces dans les territoires (c'est le cas de la CACG). En termes de gouvernance territoriale, il existe des niveaux différents d'implication des acteurs dans ce type de dynamiques. Parfois elle est plus forte (le cas de la CACG dans le Béarn Bigorre, des acteurs de la Marque Pyrénées et de la French Tech dans les Hautes Pyrénées), parfois elle l'est moins, et cela peut être associé à un niveau de compréhension du fait de la complexité ou par rapport aux priorités des acteurs qui n'ont pas intégré le volet territorial dans leurs activités.

*Quel est le degré d'implication d'autres acteurs dans la dynamique de gouvernance territoriale ? Quelle sont leurs motivations ? Comment cela se configure et s'articule entre les territoires ?*

Une divergence d'implication et de points de vue n'empêche pas d'avoir la capacité à s'organiser collectivement pour construire l'avenir de la société (c'est le cas cité du Pays Basque). Mais pour y arriver, il faut avoir un vocabulaire simplifié et adapté aux acteurs interpellés, car ils n'ont pas tous le même degré d'appropriation, et un vocabulaire simple peut augmenter l'implication d'acteurs. C'est la difficulté relevée lors de l'analyse des réactions identifiées dans le cadre de DECLIC pour les acteurs du Béarn-Bigorre.

*Il faut-il analyser ces difficultés et leviers pour chaque territoire en particulier ?*

Il se repère dans le territoire Béarn-Bigorre un manque de volonté politique de collaborations dans ce périmètre, qui présente un « vide » au regard des dynamiques d'acteurs, avec un potentiel d'implication forte, du fait de leur motivation identifiée lors des activités dans le cadre de DECLIC. Par contre, il existe des dispositifs tels que Territoire d'Industrie (Pau-Tarbes), impulsé par l'État National, ou des dynamiques toutes récentes, impulsées par les acteurs du territoire, comme la marque Pyrénées, au niveau de la chaîne des Pyrénées, et même DECLIC pour le Béarn-Bigorre. Cela montre qu'il existe une volonté de ce territoire (non appuyé encore par la sphère politique locale) de s'impliquer dans la définition de leur propre destin, d'accepter de rentrer dans une nouvelle dynamique de gouvernance territoriale.

Il y a donc des acteurs prêts à « jouer le jeu », qui ne sont pas encore identifiés dans leur totalité (certains ont été identifiés par DECLIC dans le Béarn-Bigorre). Cependant, d'autres acteurs du territoire (clients ou partenaires de la CACG dans certains projets CACG) n'ont pas toujours acquis la volonté de faire différemment et de s'impliquer dans cette dynamique d'acteurs qui met en priorité la valorisation des ressources locales. Cela est associé à une logique « experte » qui est aussi présente dans le territoire, du fait de déléguer à l'expertise la résolution de certains sujets.

*Existe-t-il d'autres motifs de frein de l'implication d'acteurs ? Au regard des changements sociétaux accélérés qui sont repérables aujourd'hui, la logique des acteurs peut-elle changer ? Si ces changements n'arrivent pas assez tôt, peuvent-ils affecter négativement les dynamiques territoriales déclenchées ?*

Du fait des changements sociétaux accélérés, la lecture d'un unique territoire à un instant donné n'est pas forcément vraie quelques temps après. Les documents des stratégies de développement réalisés par les collectivités sont en décalage avec les dynamiques des acteurs. Des acteurs économiques (qui peuvent être la CACG mais aussi bien d'autres) essayent de mettre en place des

outils et méthodes pour avoir ces dynamiques actuelles (dans le périmètre du Béarn-Bigorre ainsi que dans d'autres cas).

*Les compétences spécifiques pour aborder les sujets territoriaux sont-ils présents dans les territoires ? Quelles compétences faut-il dans les territoires ? Quels acteurs les portent ?*

Dans l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre, la participation d'acteurs dans des démarches participatives peut être qualifiée de moyenne. Mais, avec la subjectivité de considérer des contextes où la CACG invite les acteurs à des activités participatives (telles que les ateliers qui ont été réalisés).

Ces acteurs se disent d'autant plus intéressés à participer à la co-construction des projets, en amont de la conception des projets sur les enjeux des territoires, pour résoudre leurs problématiques les plus significatives (enjeux du territoire). Au regard des retours de non participants, cependant,, la mise en place de démarches participatives requière de s'adapter au temps et à la disponibilité des acteurs.

*Quelles sont les causes du manque de participation ? Est-elle liée à des contraintes de disponibilité ? Existe-t-il d'autres raisons pour justifier cette absence ? Un manque d'intérêt ? L'existence de conflits d'intérêt ?*

Dans le Béarn-Bigorre, il émerge une forme de partage d'expériences entre acteurs (DECLIC) et c'est l'unique dynamique coordonnée d'acteurs à cette échelle territoriale.

*Que se passe-t-il à d'autres échelles et dans d'autres territoires ?*

Des démarches de concertation imposées par la loi et des éventuels retours d'expériences réalisées sur des projets dans les territoires (cas des Deux Sèvres), ne sont pas, *a priori*, sur le volet socio-territorial, ils sont faits sur les aspects techniques.

La réponse à cette hypothèse reste évidemment encore à explorer. Ces questionnements aident à orienter la réflexion. Cependant, les éléments de réponse abordés, montrent la nécessité d'accompagner certaines dimensions de la coordination des acteurs de l'espace bi-territorial Béarn-Bigorre.

## 8. Discussions

### 8.1. Un impact territorial

L'effort de la CACG pour améliorer ses actions dans les territoires vient modifier la dynamique entre les acteurs du fait d'une implication plus forte d'elle-même, en tant qu'acteur économique, mais aussi par l'attrait d'autres acteurs pour rentrer dans cette logique.

Cependant, ces actions ponctuelles dans des projets qui n'ont pas forcément un lien direct avec la stratégie locale de valorisation de ressources, ou qui ne favorisent pas un dynamisme d'acteurs, viennent contrarier la manière dont la CACG s'y prend, ce qui peut générer des conflits et mettre en question son rôle.

Dans ce nouveau rôle, la CACG doit prendre plus de responsabilités vis-à-vis des acteurs et des territoires. Toute action devra être mise en perspective avec l'approche territoriale pour qu'elle soit cohérente à celle des acteurs des territoires.

La CACG a des professionnels qui sont des habitants du territoire. Ils ont un attachement particulier mais aussi une vision de la réalité dans l'espace de vie « ils participent à des instances qui ne sont pas liées au travail : clubs, associations, événements, etc. ». Cela peut générer un intérêt particulier pour améliorer leur espace de vie et peut être cela peut se répercuter sur l'entreprise du fait d'augmenter l'intérêt à s'impliquer dans des dynamiques locales.

La CACG a son siège social placé localement, et des agences disséminées dans tous les territoires d'intervention en France. Cela favorise l'ancrage territorial du fait d'une proximité privilégiée par rapport à d'autres entreprises délocalisées qui ont des fonctions similaires.

L'eau est une ressource de plus en plus précieuse et la CACG est en charge de la gérer et de garantir un partage équitable de cette ressource. Les défis sur la diminution de la ressource sont de plus en plus présents, elle va devoir intervenir dans la négociation entre les territoires pour définir le partage de l'eau.

### 8.2. Conditions pour devenir une « Entreprise des Territoires » : pistes d'action pour la suite.

Pour devenir l'Entreprise des Territoires, la CACG doit être tout d'abord légitime. Cette légitimité doit être gagnée dans les territoires, auprès des acteurs. En partie, elle est déjà acquise du fait d'avoir les collectivités territoriales au Conseil d'Administration, le reste peut être gagné par le fait d'impliquer les acteurs dans l'action territoriale de la CACG. Elle peut l'être aussi par l'amélioration de la participation dans les projets CACG, ainsi que la participation de la CACG dans d'autres dynamiques territoriales : ateliers ou d'autres événements.

Avoir les compétences est important, et savoir les appliquer est un défi : elle a beaucoup de compétences, elle peut en avoir plus, mais il faut surtout les identifier et les coordonner. La mise en situation dans des projets pilotes est une manière de pratiquer et de développer ces compétences.

Le développement et la maîtrise d'outils sont aussi importants, il ne faut pas rester avec les quatre outils proposés, mais au contraire essayer d'en incorporer d'autres et d'identifier s'il n'existe pas actuellement des professionnels qui s'en servent pour les amener à les partager. Il est possible d'imaginer des activités participatives en interne pour le partage des outils territoriaux que chacun amènerait.

Motiver les acteurs du territoire à s'impliquer dans des processus de co-construction, va permettre de générer les conditions pour préparer les acteurs à cette dynamique, car le territoire n'est pas une expertise individuelle, c'est de l'intelligence collective, dans des espaces de coopération tels que DECLIC.

L'Entreprise des Territoires peut fonctionner à condition d'avoir l'envie de se lancer dans cette démarche, aussi bien de la part de l'administration et de la direction de l'entreprise que du reste des salariés. Des efforts en interne sont encore à faire dans ce sens. Le possible partage d'expériences dans des moments de convivialité « autour d'un pot », réaliser les retours d'expériences sur le volet socio-territorial, sont des dynamiques qui peuvent motiver les professionnels.

Le fait de réaliser des actions dans l'animation territoriale révèle des manques dans le territoire, concrètement l'espace bi-territoire Béarn-Bigorre est un scénario qui peut être une opportunité pour la mise en place de nouvelles modalités d'action et commencer une fonction dans l'animation territoriale.

Les espaces « test » peuvent être une modalité mise en place dans plusieurs territoires, pour avoir la possibilité de réaliser l'action territoriale avec une flexibilité majeure dans une étape d'apprentissage de l'approche territoriale. Des expériences intéressantes dans le cadre TRP avec les stagiaires, peuvent être réalisées aussi par des professionnels qui expérimentent dans un contexte territorial spécifique la construction d'un diagnostic territorial, la réalisation de démarches participatives ou la mise en place d'outils et d'autres activités liées à l'approche territoriale.

Au moment de répondre aux appels d'offre, un travail de proposition de démarches ou actions pour faire évoluer ou modifier le projet en amont vers une conception en accord avec le territoire, pourrait être proposé systématiquement par la CACG, surtout dans des projets d'aménagement importants.

Un travail d'identification d'actions réalisées par les professionnels en lien avec les approches territoires, qui n'a pas été réalisé, permettrait de valoriser ces actions et également d'évaluer le niveau et le type des compétences qu'a la CACG, et celles dont elle aura besoin, les décrire et définir les modalités pour l'augmentation de ces compétences spécifiques. Mais en même temps, ce travail permettra d'identifier les professionnels qui travaillent déjà avec cette modalité d'action et d'en tenir compte pour leur implication dans de futurs projets.

La caractérisation de l'action de la CACG dans les différents contextes territoriaux peut se faire facilement par des professionnels avec une mission d'observation et aussi par des retours d'expériences.

L'implication de la recherche a représenté des bénéfices pour le développement des nouvelles modalités d'animation et pour une réflexion sur le processus de transition. Poursuivre ce type de réseau est une possibilité intéressante.

### 8.3. Intégration de la réflexion dans un modèle transposable

En reprenant les commentaires à l'issue des réponses apportées aux hypothèses :

*Ces deux hypothèses, si elles sont validées, montreraient la complémentarité possible qui pourrait exister entre un acteur comme la CACG et des territoires recevant un accompagnement.*

*La difficulté conjoncturelle du territoire est d'arriver à préparer les acteurs pour une nouvelle dynamique et, très probablement, il y aura besoin de personnes investies dans l'animation territoriale. Savoir s'il suffit d'un acteur ou si plusieurs sont nécessaires, s'ils doivent être internes ou externes au territoire, sont des aspects à analyser.*

*La CACG pourrait jouer un rôle dans le futur. Dans l'immédiat elle doit préparer ses professionnels à une nouvelle dynamique : celle de l'Entreprise des Territoires. C'est-à-dire qu'elle pourrait avoir besoin, aussi bien que le territoire, d'un accompagnement par des personnes dédiées à l'animation et coordination des acteurs en interne.*

Ceci dit, il me semble pertinent en complément d'énoncer l'hypothèse suivante :

-H3 : Le modèle d'accompagnement imaginé pour le territoire est transposable en interne à la CACG et probablement aussi à d'autres contextes.

Finalement, des difficultés à surmonter et des capacités à acquérir qu'on retrouve dans le contexte interne à la CACG sont aussi présentes dans les territoires : des capacités à acquérir, des nouvelles modalités d'action, une organisation des acteurs, le développement d'un intérêt commun partagé par les acteurs.

Les deux premières hypothèses qui cherchent à voir la complémentarité de la CACG en tant qu'acteur qui accompagne les territoires, peut se transposer à la CACG qui a besoin des personnes en interne qui accompagnent le processus de transition et qui ont un rôle pivot entre les différents services pour construire l'action avec une cohérence d'Entreprise des Territoires.

## 9. Conclusions

Le processus de transition de l'Entreprise des territoires est déjà commencé, mais il est récent. Il est normal qu'il y ait des choses encore à améliorer, telles que ce qui a été mis en évidence dans la réponse aux hypothèses formulées. Cependant, le processus montre des signes positifs sur l'avancement qui permet d'envisager une réussite de la transition.

Or, l'implication autant du conseil d'administration, que de la direction et de tous les salariés de l'entreprise est nécessaire pour franchir les barrières qui empêchent le développement d'un rôle unique et cohérent.

La réussite de la transition en interne passe par une implication plus forte de la CACG dans les territoires. Cette implication est possible à condition de développer de nouvelles modalités d'action par des projets conçus avec une implication plus forte des acteurs locaux pour favoriser une augmentation des compétences équilibrée, autant en interne qu'en externe.

Dans ce sens, une culture du partage et de l'écoute est nécessaire pour apprendre à construire des visions partagées et faire en sorte d'impliquer un plus grand nombre d'acteurs dans le processus.

L'Entreprise des Territoires est bien les deux en même temps, une entreprise qui se met au service d'un territoire. La réussite est possible du fait d'avoir un territoire qui a besoin de cette entreprise. Mais les territoires ne sont pas tous homogènes, ils sont un construit de leurs caractéristiques spatiales propres et des acteurs qui les habitent.

Connaître suffisamment les territoires et trouver les moyens d'impliquer leurs acteurs dans des processus de construction, et ce faisant de valoriser les ressources locales, est le défi actuel de la CACG en tant qu'Entreprise des Territoires.

## 10. Bibliographie

AKRICH, M. « Co-construction », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J.-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/co-construction>.

ANGEON V., BERTRAND N., 2009. Les dispositifs français de développement rural : quelles proximités mobilisées ? Géographie, Économies et Sociétés, 2009/2, vol. 11, p. 93-114.

ANGEON V., CARON P. et LARDON S., 2006. « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 | 2006, DOI : 10.4000/developpementdurable.2851

BERDOT J.-P., LEONARD J., 2006. Globalisation et gouvernance territoriale : une introduction. Économies et Sociétés, vol. 41, n° 3-4, p. 333-348.

BOUSSAGUET, L., JACQUOT, S., RAVINET, P., 2014, Dictionnaire des politiques publiques, SciencesPo. Les Presses

CACG, 2017. Documents internes à la CACG, Livrables « Entreprise des Territoires ».

CACG, 2017. Le Dictionnaire de « l'Entreprise des Territoires » Définition & clarification sémantique.

CACG, 2018. Documents internes à la CACG, Mission en alternance.

DEFFONTAINES J.-P., MARCELPOIL E., MOQUAY P., 2001. Le développement territorial : une diversité d'interprétations, in LARDON S., MAUREL P., PIVETEAU V. (éds.), Représentations spatiales et développement territorial. Bilan d'expériences et perspectives méthodologiques, Paris, Hermès, p. 39-56.

DURAN P., THOENIG J.-C., 1996. L'état et la gestion publique territoriale. Revue française de sciences politiques, vol. 46, n° 4.

FOSSIER A. et ÉDOUARD G., « Entretien avec Bruno Latour », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 10 | 2006, mis en ligne le 11 février 2008, consulté le 06 septembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/traces/158> ; DOI : 10.4000/traces.158

GAIGNETTE A., NIEDDU M., 2000. L'agriculture française entre logiques sectorielles et territoriales (1960-1985). Cahiers d'économie et sociologie rurales, n° 54, p. 48-87.

GILLY J.-P., LEROUX I., WALLET F., 2004. Gouvernance et proximité, In PECQUEUR B., ZIMMERMAN J.-B., Économie de proximités. Hermès Science Publications, 264 p.

GREFFE X., 2002. Le développement local, Paris.

GUIGOU J.-L., 2008. Douze convictions pour une nouvelle pensée territoriale, In JEAN Y. et VANIER M., La France, aménager les territoires, Paris, Armand Colin, Collection U, p. 6-18

GUMUCHIAN H., PECQUEUR B., 2007. La ressource territoriale, Economica, Paris.

INTA, 2007. *Enfoque de desarrollo territorial: documento de trabajo n° 1*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios, 2007.

KIRCHNER J., TROGNON L., BERGERON J., CAYRE P., LARDON S., SEGUIN-CALLOIS F., 2011, Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale. Projet IngéTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3

LARDON S., CHIA E., REY-VALETTE H. (dir.), 2008. Outils et dispositifs de la gouvernance territoriale, *Noréis*, n° 209, 4, 177 p.

LARDON S., CHIA E., REY-VALETTE H., 2008. Dispositifs et outils de gouvernance territoriale. *Noréis* [En ligne], p 7-13. DOI : 10.4000/noréis.2602

LARDON S., PIN J-F, 2007. Itinéraires de territoires, In Lardon S., Moquay P., Poss Y. (dir.), in Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau. Editions de l'Aube :7-12.

LIEVRE P., JOHANY F., NGUYEN BA S., 2019. Les clés des controverses dans PSDR Inventer. Vidéo, Clermont-Ferrand, janvier 2019.

MANZANAL M., 2000. Los Programas de Desarrollo Rural en la Argentina (en el contexto del ajuste macroeconómico neoliberal). *EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, N° 78, Vol. XXVI, p. 77-101, septembre 2000.

MAUREL. P. Signes, Données et Représentations Spatiales : Des éléments de sens dans l'élaboration d'un projet de territoire intercommunal. : Application au territoire de Thau. Sociologie. Université de Toulon, 2012. Français. ffNNT : 2012TOUL0005ff. fftel-00744069f

PECQUEUR B. (coord.), 2009. La place du patrimoine et de la culture dans les projets de développement territorial, Rapport pour la DIACT, 63 p. <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar/2009-per-place-du-patrimoine-cerosem.pdf>

PECQUEUR B., 2001. Gouvernance et régulation : un retour sur la nature du territoire. *Géographie, Économie, Société*, vol. 3, n° 2, p. 229-245.

PEEMANS J.-P., 2008. Territoire, développement et mondialisation. Points de vue du sud, Paris

SCHNEIDER S., Waquil P., et al., 2010. Análisis multidimensional y escalar del desarrollo territorial en Brasil, Eutopía. *Revista de Desarrollo Económico Territorial (FLACSO Ecuador y CEDET)*, vol. n°1; p. 25-49.

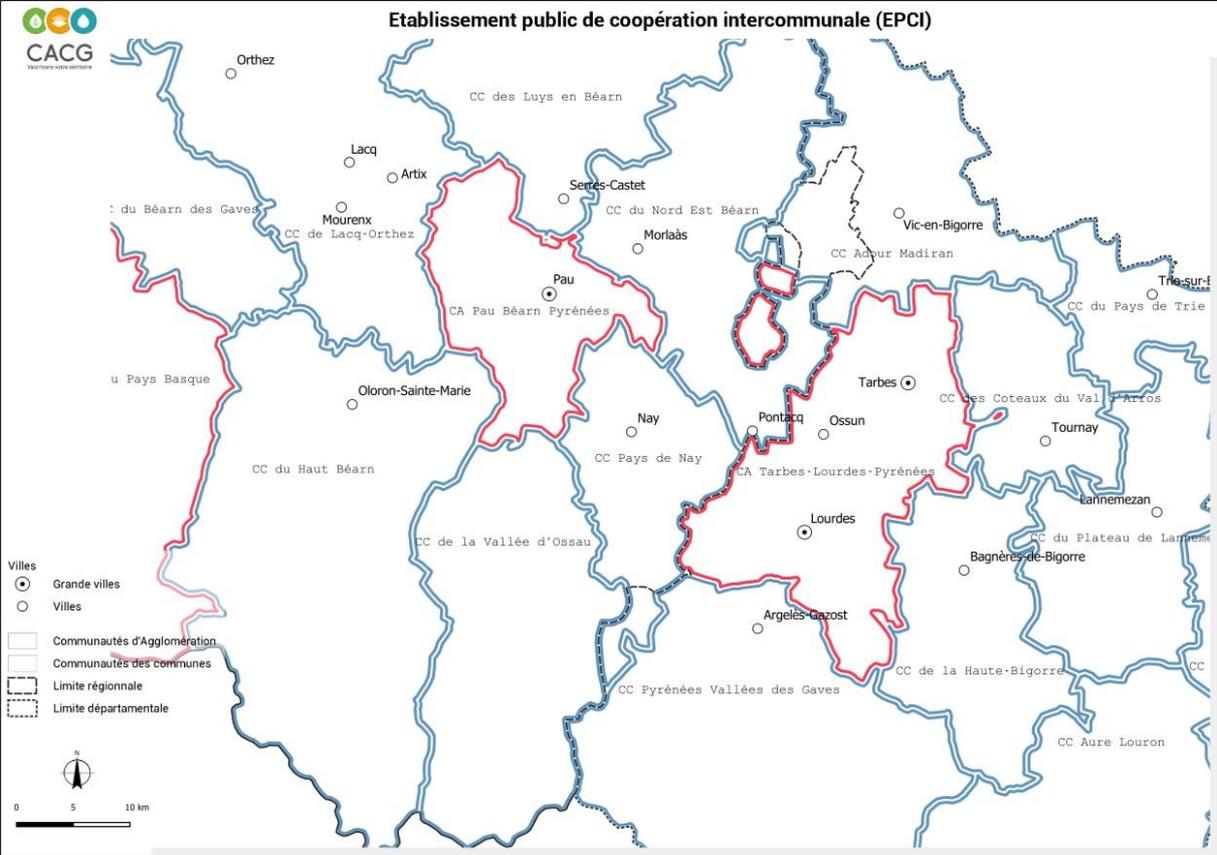
SILI, Marcelo E., 2010 *¿Cómo revertir la crisis y la fragmentación de los territorios rurales? Ideas y propuestas para emprender procesos de desarrollo territorial rural*. - 1ª Ed. - Buenos Aires.

## I. Annexes

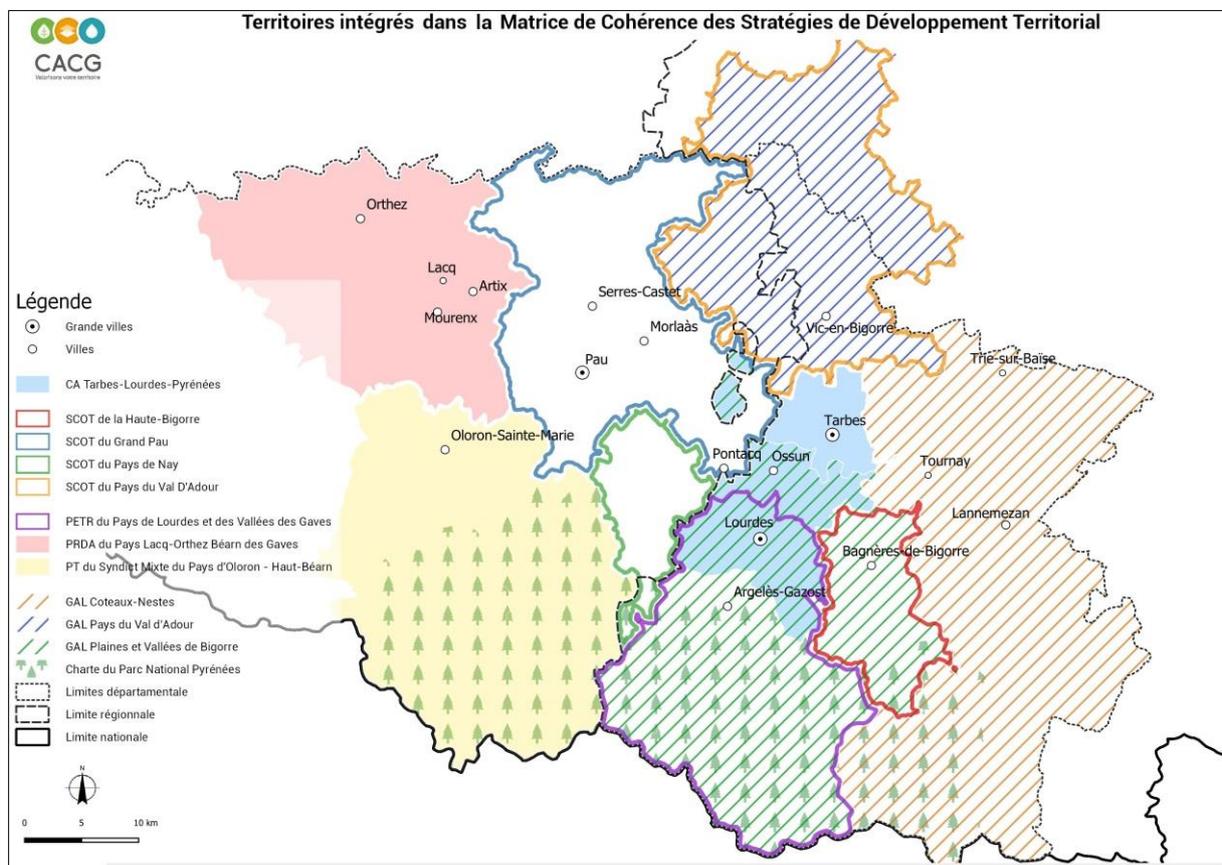
### Sommaire

Carte N° 1. Les intercommunalités de l'espace opérationnelle bi-territorial Béarn-Bigorre.....	70
Carte N°2. Représentation spatiale des périmètres des documents de planification territoriale utilisés dans le cadre de DECLIC pour l'espace opérationnel bi-territorial Béarn-Bigorre.....	70
Carte N°3. Carte du bassin du système de la NESTE.....	71
Tableau 1. Des actions de la CACG dans « l'espace Tarbes Lourdes Pau », proposées lors de la réunion « ambition et territoires », en 2019.....	72
Tableau 2. Avis des professionnels sur la notion de « projet augmenté » lors d'un rendez-vous de travail sur le projet augmenté Deux Sèvres.....	72

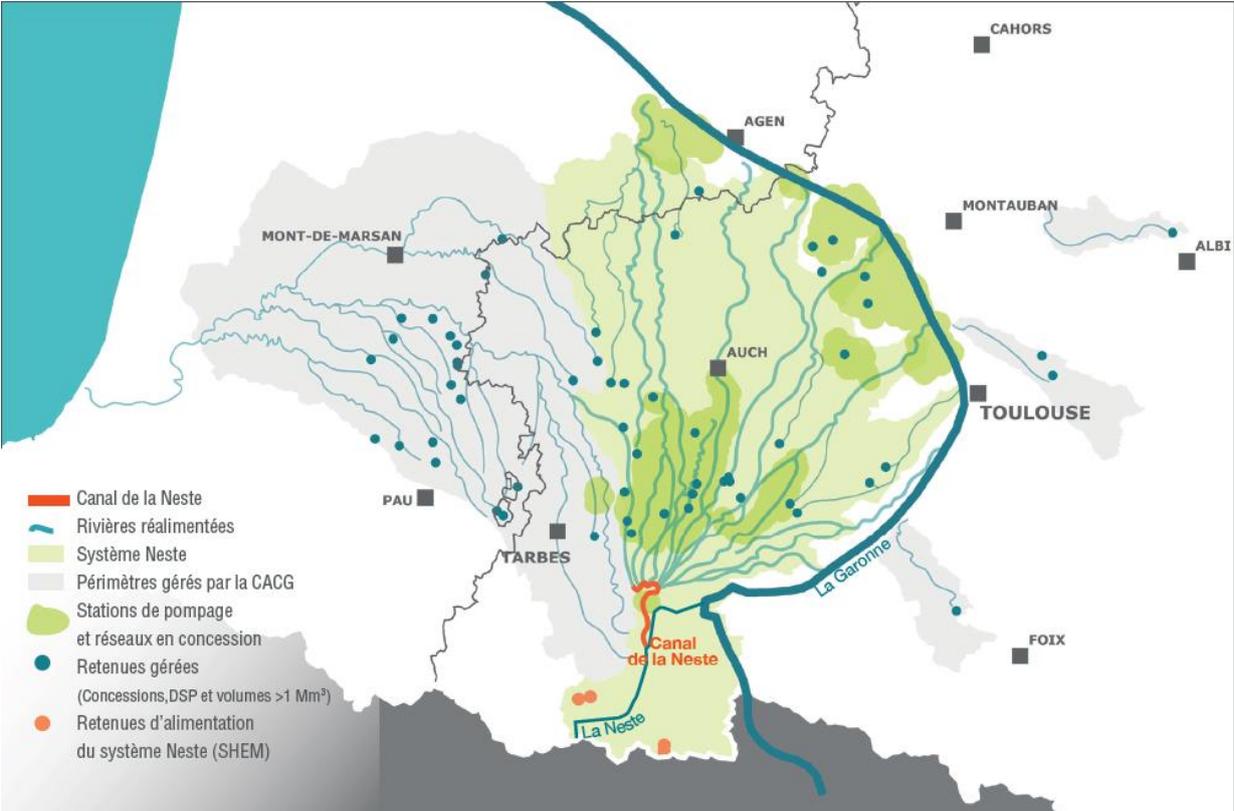
Carte N° 1. Les intercommunalités de l'espace opérationnelle bi-territorial Béarn-Bigorre :



**Carte N°2.** Représentation spatiale des périmètres des documents de planification territoriale utilisés dans le cadre de DECLIC pour l'espace opérationnel bi-territorial Béarn-Bigorre :



Carte N°3. Carte du bassin du système de la NESTE :



**Tableau 1.** Des actions de la CACG dans « l'espace Tarbes Lourdes Pau », proposées lors de la réunion « ambition et territoires », en 2019 :

ECONOMIE		VEILLE ET RESEAU		IMAGE ET COMMUNICATION		AUTRE	
Prestations de services	Exploitation & Maintenance	R&D	Partenariats institutionnels	Engagement sociétal	Evènements	Engagements personnels	Impact CACG entreprise
PPG Luz et Gest	Gestion barrages : Arrêt-Darré, Gabas...	REUT Aureilhan (smart ferti reuse)	Pays Toy post crue	FACE	Séminaire avec CAPG	120 salariés sur le territoire	
ZA Séméac Soues	Vente de compteurs CALYPSO	Thèse Romain avec UPPA	PGE Neste	Achat yaourts Quidarré	Mission Luciano : ateliers + séminaire		
Etude préalable SCOT Bagnères	Vente de matériel irrigation agence Tarbes	Chaire TEEN UPPA	TITAN IZARD	MAAP (ferme envie, haricot tarbais...)			
Captages AEP CD65	Vente d'eau aux agriculteurs	Ecogaz	French Tech	Association FIL			
Restaurant d'entreprise ALSTOM	Animation Commission Neste	Design de service sanctuaire de Lourdes	Relations élus du territoire	Jeu d'O (écoles Grand Tarbes)			
Etudes inondation Echez	Appui gestion ASA	Partenariat ENIT	Asso APESA	Recup Actions			
Accompagnement ASA Garlin	Navigation Gabas	Green Research	EDF une rivière un territoire	Réseau Entreprendre			
Etude préalable maison de santé de Ger	Contrats Institution Adour		TRP 2019 : réseau entreprises ENR				
Atelier IAA (Sajous, porc noir...)			Animation MP CABANNE				
ZAC Pyrenia			"Partenariat" SEPA				
Missions PLVG							
Etude valorisation lac Arrêt-Darré							
ZAC Lons Tech Nord							
Equipements publics (mairie, SDIS, tourisme...)							
Urbanisme : cartes communales, PLU...							

**Tableau 2.** Avis des professionnels sur la notion de « projet augmenté » lors d'un rendez-vous de travail sur le projet augmenté Deux Sèvres :

Participants	QUOI ?	POURQUOI ? <i>Cause</i>	POUR QUOI ? <i>Objectif</i>	COMMENT ?
Orielle	Offre de service CACG permettant une ouverture de prisme sur un projet.	Parce qu'on doit faire avec les tumultes de la société.	Pour la prise en compte des multiples intérêts.	Discussions / réflexions stratégiques et des plans d'actions.
Safène	Différentes formes possibles : ce qu'on en fait, selon le projet, selon le contexte ... Qui part du projet à la base mais l'amène plus loin que prévu ou différemment.	Parce qu'il est estimé nécessaire d'augmenter l'efficacité des projets. Manque d'efficacité possible ? Probable ?	Pour répondre à un problème qui ne pose qui peut être économique (businessplan, durabilité du projet) ou social (rarement technique dont environnemental).	En créant d'autres liens en cherchant d'autres formations, en argumentant auprès du MOA. Pas de réponse sur le timing, pas de REX de quelque chose qui se fait posément ... Les expériences réussies ont été celles imposées par l'Etat (expériences vécues).
Christian	Notion d'habillage autour de projet à réaliser.	Eviter des difficultés pressenties du type Sivens.	Pour satisfaire le client.	Avec un travail collectif et pour atteindre un certain consensus. (Choses plus ou moins importantes à ajuster avec l'avis de tout le monde).
Ludovic	Projet connecté à plusieurs stratégies de développement territorial (institution, collectivités, porteur de projet, associations) avec des ambitions fortes dans plusieurs dimensions (table de mixage).	Parce que les projets ont toujours de plus en plus de mal à émerger dans un monde complexe et en transition.	Pour faire en sorte que le projet soit résilient et génère des impacts positifs dans plusieurs dimensions (acceptabilité et appropriation ?).	Coconstruire des interactions positives avec les parties prenantes de façon à enrichir un système d'acteurs, un collectif engagé dans la construction d'un futur commun.
Emmanuel	Apporter une réponse différente pour les projets classiques confrontés à des situations complexes (financement, centralisation, acceptabilité).	La défiance des territoires pour les projets.	Pour que les territoires vivent avec des projets en phase avec eux.	En s'appuyant sur des références et expertises opérationnelles et/ou de recherche et développement avec nos clients et avec les parties prenantes.
Jean-Noël	Une manière d'appréhender nos missions de manière plus globale, afin d'être force de proposition vis-à-vis de nos clients (débours d'ordre) pour des possibilités de dynamiques territoriales (facilitant l'acceptation du projet) et nous offrant des perspectives d'activité rémunérées.	Difficulté d'acceptation des projets de territoire (projet d'aménagement ou de développement économique) par la société civile, aboutissant à des blocages du projet, sur les axes politiques et sociétaux.	Aboutir à une meilleure acceptation/définition du projet, afin de sécuriser le projet et nos missions CACG. Mettre en avant la valeur ajoutée et la différenciation de nos démarches, de nos savoir-faires.	Investir plus de temps en amont sur la "concertation" ou tout du moins sur les dynamiques territoriales et les différents parties prenantes, afin de sécuriser et améliorer le projet, dans une démarche de co-construction ou de dialogue/communication ouverte. Veiller toutefois à ne pas se substituer au maître d'ouvrage. Attitude/positionnement délicat vis-à-vis du MOA.
Bernard	Attitude de la SAR CACG pour dépasser le seul cadre des objectifs du commanditaire et révéler des enjeux d'intérêt général qu'il ne voit pas forcément de sa place.	Parce que la société civile souhaite aujourd'hui participer à l'appréciation de la pertinence des projets.	Pour révéler des dimensions d'intérêt général territorial qui peuvent mobiliser des contributeurs ou des partenaires (du projet).	Contribuer à créer une intelligence collaborative en reliant le projet ou les potentiels projets aux stratégies de territoire. Anticiper ? Comment on fabrique une représentation partagée des enjeux ?
Luciano	Projet qui a dépassé le niveau d'ambitions initial (cf. curseur d'ambitions)	Parce que le projet risque d'être l'objet d'un conflit social.	Pour améliorer la cohérence du projet avec la stratégie de développement de son territoire.	En utilisant des outils et méthodes adaptées. Il n'y a pas de recette. Il vaut mieux les travailler avec les acteurs locaux, dans la mesure du possible.
Alex	Démarche allant à la réflexion et des propositions d'actions sur l'ancrage d'un projet d'aménagement sur son territoire permettant de le porter au-delà de son ambition première.	Pour répondre à une évolution sociétale de volonté d'appropriation par les acteurs d'un territoire des projets d'aménagement de ce territoire (structurant ?)	Intégrer (ancrer) un projet d'aménagement sur son territoire (parfois défini) en permettant son appropriation par les acteurs et les citoyens de ce territoire via des actions d'échanges, de partage et la mise en œuvre de synergies potentielles autour du projet.  Pour quel projet ?	Proposer un cheminement puis un programme d'actions permettant : 1. de faire adhérer le futur porteur de projet à la démarche, à sa cohérence et sa nécessité pour garantir le succès du projet, 2. de proposer des actions permettant une mise en relation du porteur de projet avec les acteurs du territoire (en dehors de la vocation première du projet) et de s'accorder sur des actions de sensibilisation à engager pour faire du projet initial un atout pour le territoire reconnu par le plus grand nombre.