

# THÈSE



Pour l'obtention du grade de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS

UFR de sciences humaines et arts

Laboratoire Rural urbain liens environnement territoires sociétés (Poitiers)

(Diplôme National - Arrêté du 25 mai 2016)

École doctorale : Sociétés et organisations - SORG (Limoges)

Secteur de recherche : Géographie

Présentée par :  
Rodolphe Vouhé

## **Responsabilité sociétale de l'entreprise et ancrage territorial : une voie vers la création de nouvelles valeurs partenariales partagées.**

### **Le cas de l'entreprise EDF appliqué au bassin versant de la haute vallée de la Dordogne**

Directeur(s) de Thèse :  
Michel Périgord

Soutenue le 30 mars 2017 devant le jury

#### Jury :

Président	<b>Dominique Royoux</b>	Professeur - Université de Poitiers
Rapporteur	<b>Nacima Baron Yellès</b>	Professeur - Université de Marne La Vallée
Rapporteur	<b>Laurent Rieutort</b>	Professeur - Université Clermont Ferrand II
Membre	<b>Michel Périgord</b>	Professeur émérite - Université de Poitiers
Membre	<b>Jean Soumagne</b>	Professeur émérite - Université d'Angers
Membre	<b>Michel Desse</b>	Professeur - Université de Nantes
Membre	<b>Jean-Louis Courtaud</b>	Chargé de développement territorial - EDF

#### **Pour citer cette thèse :**

Rodolphe Vouhé. *Responsabilité sociétale de l'entreprise et ancrage territorial : une voie vers la création de nouvelles valeurs partenariales partagées. Le cas de l'entreprise EDF appliqué au bassin versant de la haute vallée de la Dordogne* [En ligne]. Thèse Géographie. Poitiers : Université de Poitiers, 2017. Disponible sur Internet <<http://theses.univ-poitiers.fr>>

UNIVERSITE DE POITIERS  
ECOLE DOCTORALE SOCIETES ET ORGANISATIONS  
LABORATOIRE RURALITES

**Doctorat mention Géographie**  
**Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Poitiers**  
**soutenue par**  
**Rodolphe VOUHÉ**  
**le 30 mars 2017**

**Responsabilité sociétale de l'entreprise et ancrage territorial :  
une voie vers la création de nouvelles valeurs partenariales partagées**

***Le cas de l'entreprise EDF appliqué au bassin versant de la haute vallée  
de la Dordogne***



Sous la direction de Michel PÉRIGORD  
Professeur émérite de l'Université de Poitiers

Composition du jury:

Nacima Baron, professeure à l'Université de Paris-Est, rapporteure  
Laurent Rieutort, professeur à l'Université de Clermont-Ferrand, rapporteur  
Jean-Louis Courtaud, chargé de développement territorial à EDF  
Michel Desse, professeur à l'Université de Nantes  
Michel Périgord, professeur émérite de l'Université de Poitiers  
Dominique Royoux, professeur à l'Université de Poitiers  
Jean Soumagne, professeur émérite de l'Université d'Angers





# **Responsabilité sociétale de l'entreprise et ancrage territorial : une voie vers la création de nouvelles valeurs partenariales partagées**

*Le cas de l'entreprise EDF appliqué au bassin versant de la haute vallée de la Dordogne.*

## **Résumé**

Ce travail de thèse interroge la notion d'ancrage territorial dans la mise en œuvre des pratiques de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) en faveur du développement économique territorial. Il relève d'une observation participante adossée au programme *Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT* initié par l'entreprise EDF au sein du bassin versant de la haute vallée de la Dordogne.

D'abord, nous conduisons une étude relative aux fondements théoriques et aux contextes socio-économiques dans lesquels s'inscrivent les processus de co-construction des programmes de RSE territorialisée. Notre premier objectif est de mesurer les attentes des parties prenantes dans l'élaboration de ces programmes afin de comprendre comment ces attentes se matérialisent dans les réponses apportées par les entreprises. Ensuite, nous menons trois expérimentations en développant des formes d'ingénierie territoriale spécifiques. Notre deuxième objectif vise à mesurer la contribution effective du programme d'EDF à l'action publique territoriale, à identifier ses limites ainsi que les nouvelles attentes des acteurs. Enfin, nous confrontons nos résultats au programme cadre initié par EDF en réinterrogeant les concepts de RSE et d'ancrage territorial. Notre troisième objectif est de formuler d'éventuelles évolutions des programmes de RSE territorialisée.

Les résultats font apparaître que ces programmes s'inscrivent dans des contextes socio-économiques particuliers. Les expérimentations menées mettent en évidence une contribution effective du programme d'EDF au développement territorial autour de formes d'accompagnement spécifiques favorisant l'émergence de projets qui s'inscrivent dans la gouvernance territoriale. De nouvelles attentes apparaissent autour d'un renforcement de l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire, c'est pourquoi, nous proposons une évolution de ces programmes en adjoignant au cadre de référence une approche par la valeur partagée et partenariale destinée à favoriser cette interdépendance.

Mots clés : ancrage territorial, EDF, Dordogne, RSE, développement territorial, valeur partagée, valeur partenariale.

# **Corporate social responsibility and territorial anchoring: a path towards the creation of new shared partnership values**

*The case of the EDF company applied to the catchment area of the high Dordogne valley.*

## **Abstract**

This thesis work investigates the notion of territorial anchoring through the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) favouring territorial economic development. This work involves field research through the programme “a river, a territory – DEVELOPMENT” initiated by the EDF corporation within the catchment area of the high Dordogne valley.

First we conduct a study of the theoretical foundations and socio-economical contexts in which the territorialised CSR co-construction programme processes are involved. Our first objective is to measure stakeholder expectation during the elaboration of these programmes to understand how these expectations materialise into responses given by corporations. Then, we set up three experiments through the development of specific territorial engineering approaches. Our second objective consists in measuring the effective contribution of the EDF programme for territorial public action, identify its limits and new expectations of its actors. Finally, we compared our results against the programme roadmap initiated by EDF by revisiting the CSR and territorial anchoring concepts. Our third objective is to formulate potential evolutions of territorialised CSR programmes.

The results show that these programmes are embedded within particular socio-economic contexts. The conducted experimentations show an effective contribution of the EDF territorial development programme around specific support approaches favouring project emergence within territorial governance. Finally, new expectations appear around a reinforcement of the interdependency between corporations and territories. We then propose an evolution of these programmes by joining roadmaps with an approach based on shared and partnership values aimed at favouring this interdependency.

Keywords: territorial anchoring, EDF, Dordogne, CSR, territorial development, shared values, partnership values.

## Remerciements

En premier lieu, je souhaite remercier Michel Périgord, mon directeur de thèse et Jean-Louis Courtaud, mon responsable scientifique au sein d'EDF, de leur soutien, leur implication et leurs précieux conseils durant ces quatre années de recherche.

J'adresse mes sincères remerciements aux membres du jury, Nacima Baron et Laurent Rieutort qui ont accepté d'en être rapporteurs ainsi que Michel Desse, Dominique Royoux et Jean Soumagne.

Je remercie l'équipe de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » de la vallée de la Dordogne : Isabelle Perguilhem de sa patience et de ses conseils lors de nos discussions autour des questions de territoire, de valeur et d'ancrage ainsi qu'Aurélie Dumont et Pascal Barrade de leur soutien et leurs encouragements durant ces années de recherche.

Je remercie également l'équipe du laboratoire Ruralités qui, malgré la distance qui nous séparait, a toujours été disponible pour me soutenir dans mes recherches.

Cette thèse n'aurait pu voir le jour sans l'accueil et le soutien de l'entreprise EDF. Je souhaite adresser plus particulièrement mes sincères remerciements à l'ensemble des équipes de l'Unité de Production hydroélectrique Centre, ainsi qu'aux membres du réseau « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » avec qui j'ai pu échanger et faire évoluer mes réflexions.

J'adresse également mes remerciements à Sophie Mignard et Jean-François Escapil-Inchauspe pour leur implication lors des premières discussions autour de ce projet de recherche ainsi que pour leurs encouragements durant ces quatre années.

Je souhaite remercier aussi tous les acteurs du territoire que j'ai pu rencontrer et qui ont largement enrichi ces années de recherche.

Je remercie ma famille, ma belle-famille et mes amis de leur soutien.

Enfin, je remercie Diane, Louison et Maxence de leur patience et leurs encouragements, si précieux.



# Sommaire

Résumé .....	4
Remerciements .....	6
Sommaire.....	8
Introduction générale.....	10

## **Première partie : Les fondements théoriques et l'émergence du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT »..... 23**

### **Chapitre 1. La responsabilité sociétale de l'entreprise : fondements et évolutions . 24**

1. L'évolution de la RSE : entre mutations sociétales, apports scientifiques et renouvellement des pratiques d'entreprises. .... 25
2. La théorie des parties prenantes ou comment considérer les acteurs..... 32
3. Une responsabilité accrue, source d'externalités positives. .... 38

### **Chapitre 2. La relation entre la RSE et le développement de l'emploi local : un ancrage territorial affirmé..... 53**

1. L'intégration progressive des notions d'espace et de *territoire* en économie..... 54
2. La décentralisation et les politiques publiques en faveur du développement territorial. .... 66
3. L'ancrage territorial et les nouvelles stratégies d'entreprises : la revendication de son appartenance..... 71

### **Chapitre 3. Le programme « Une rivière un territoire DEVELOPPEMENT », une réponse originale à un contexte inédit..... 83**

1. L'histoire, et les évolutions en cours au sein de l'entreprise EDF..... 84
2. La production hydroélectrique : principes et évolutions. .... 91
3. L'ancrage territorial comme réponse à un bouleversement industriel inédit. .... 99

## **Deuxième partie : Un programme de RSE adapté à la moyenne montagne : expérience et retour réflexif. .... 115**

### **Chapitre 4. Un contexte territorial de moyenne montagne. .... 117**

1. Une agence au cœur du Massif-Central impactée par des contraintes géographiques..... 117
2. Un espace rural peu peuplé et à la pauvreté prégnante..... 130
3. Un dynamisme entrepreneurial contrasté, et un soutien à l'innovation limité..... 143

<b>Chapitre 5. Les expérimentations menées dans le cadre de notre recherche-action.....</b>	<b>155</b>
1. L'identification et l'accompagnement de projets économiques.....	156
2. Notre animation en faveur de l'accompagnement de projets au sein de la filière bois. ....	175
3. Notre contribution à la création d'un écosystème innovant et collaboratif.....	209
<b>Chapitre 6. L'approche par la valeur partagée et partenariale comme renforcement des liens entre l'entreprise et le territoire .....</b>	<b>233</b>
1. L'ancrage territorial en matière de RSE : une contribution à l'action publique territorialisée.....	234
2. La RSE, un concept non stabilisé et difficilement opérationnel. ....	241
3. La notion de valeur dans un contexte de RSE/DEL : un renforcement de l'ancrage territorial. ....	248
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>261</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>272</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>287</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>310</b>
<b>Glossaire des abréviations utilisées .....</b>	<b>313</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>315</b>

# Introduction générale

## Contextualisation du sujet de recherche.

Depuis les années 1980, la mondialisation et la globalisation favorisent l'accroissement de l'a-territorialité de grandes entreprises et sa traduction en un nomadisme assumé. La globalisation représente l'évolution actuelle de la mondialisation qui se caractérise par le développement de réseaux interconnectés de production et d'information dont l'essor des nouvelles technologies de l'information, la baisse des coûts de transports de marchandises et la limitation du protectionnisme ont facilité la mise en œuvre.

Pour la firme, la globalisation peut s'avérer bénéfique dans la mesure où elle permet d'optimiser l'ensemble des coûts de production et de distribution ; mais elle est conditionnée à une limitation de l'implication territoriale. En effet, l'ancrage territorial de la firme est susceptible d'entraîner des effets d'irréversibilité : une forte dépendance économique des populations, des difficultés de restructuration ou bien encore un sentiment d'engagement tacite. En devenant nomade, l'entreprise peut séparer son destin de celui des populations locales (Veltz, 1992, 1993) et permettre ainsi la mise en œuvre de stratégies d'optimisation de ses coûts.

Ce mouvement induit des externalités négatives fortes car le désengagement territorial de l'entreprise accroît la concurrence entre les territoires et des déséquilibres de développement. D'un côté, les « *régions qui gagnent* » (Pecqueur, 2007) : celles qui parviennent à profiter du flux des Investissements Directs à l'Étranger (IDE) tout en favorisant un développement endogène de leur économie qui permet l'accumulation de capital humain qui va, à son tour, favoriser l'attractivité régionale ; de l'autre, les régions prises dans un cercle vicieux avec un tissu d'entreprises faible qui ne favorise pas le développement du capital humain rendant le territoire encore moins attractif pour les entreprises. Ce déséquilibre, Pierre Veltz le résume dans ce qu'il appelle "*l'économie d'archipel*" (Veltz, 2005) où les métropoles forment désormais des îlots de développement au milieu d'espaces en sommeil.

Les conséquences de ce nomadisme assumé intensifient la perte de confiance de la population envers les grandes entreprises sur le sujet sensible de la création et du maintien d'emplois, qui reste un enjeu local important (de Marcellis-Warin et Teodoresco, 2012).

D'autant plus que le contexte de crise économique mondiale qui perdure depuis 2008 exacerbe le sentiment d'insécurité face aux phénomènes de délocalisation, aux plans de restructuration des activités, et génère un sentiment d'incertitude relatif aux évolutions économiques des bassins de vie.

Dans ce contexte, la part de responsabilité de l'entreprise dans le bouleversement des équilibres territoriaux est pointée du doigt. C'est cette idée de *responsabilité d'entreprise* dans un cadre territorial qui va servir de fil conducteur à notre recherche.

En effet, la *responsabilité* d'entreprise entre en résonance avec le concept de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) qui n'est certes pas nouveau, mais dont l'appropriation par les entreprises se développe depuis les années 1980 et s'illustre par un foisonnement des pratiques (Gond et Igalens, 2014).

Le développement considérable des pratiques de RSE constitue, d'abord une réponse aux nombreuses critiques formulées à l'égard des entreprises par la société : elles doivent assumer leurs responsabilités dans le cadre de leurs activités. Le concept de RSE apparaît alors en *réaction*, dans la mesure où il vise à corriger des externalités négatives. Ainsi, la RSE a été construite autour de l'idée qu'une prise en compte de ces responsabilités était devenue nécessaire afin d'opérer un rééquilibrage entre, d'un côté, la marchandisation du travail et des ressources naturelles exacerbée par la globalisation économique (Postel et Sobel, 2010), et, de l'autre, la société qui exprime de nombreuses attentes liées aux dysfonctionnements engendrés par le modèle productiviste.

Les liens entre l'entreprise et la société sont donc au cœur du concept de RSE qui s'est structuré autour de la notion de *parties prenantes*, en partant du postulat que l'activité de l'entreprise impactait plusieurs catégories d'acteurs et que, ces impacts relevaient de sa responsabilité. Mais dès les années 1950, le concept de RSE ouvre de nombreux débats concernant les contours de cette *responsabilité* entre d'un côté les partisans d'une réflexion sociale du rôle des entreprises qui élargit le nombre de *parties prenantes* (Bowen, 1953), et, de l'autre, les défenseurs d'une responsabilité limitée à l'action économique dont l'actionnaire est l'unique bénéficiaire (Friedman, 1962).

La première approche s'est imposée dans les pratiques managériales mais les contours du cadre théorique de la RSE s'avèrent toujours complexes à définir (Dumas, 2014). Positionné en *réaction*, le concept est re-contextualisé constamment en cherchant à répondre à des demandes situées dans le temps : c'est un concept en mouvement. Par ailleurs, l'idée de *responsabilité* embrasse de nombreuses notions, parfois contradictoires,

dont les interprétations binaires sont aussi susceptibles de changer dans le temps: le bien et le mal ou la philanthropie et le profit. C'est donc un concept d'une grande plasticité. Enfin, le concept de RSE est transversal et peut être mobilisé dans plusieurs sciences sociales modifiant à la fois sa conceptualisation et les objectifs visés (Combes, 2005). Ainsi, en sciences de gestion, la RSE est une stratégie qui renforce l'acceptabilité de l'entreprise (Carroll et Shabana, 2010) alors qu'en économie la RSE participe à la production d'avantages concurrentiels (Porter et Kramer, 2006), c'est donc un concept pluriel.

Les pratiques de RSE se multiplient de façon empirique, et ce cadre conceptuel, non stabilisé, favorise des appropriations diverses (Combes, 2005) en laissant libre cours à de nombreuses interprétations concernant les objectifs visés (Martinet et Payaud, 2013). Notre travail est adossé à l'une de ces pratiques portée par la branche hydraulique de l'entreprise EDF dans le bassin versant de la haute vallée de la Dordogne.

### **La genèse du projet de recherche.**

Historiquement implantée depuis 60 ans au sein du bassin versant de la haute vallée de la Dordogne, la branche hydraulique d'EDF, souhaitait revisiter la nature de ses liens avec l'ensemble de ses *parties prenantes* locales. Entre 2010 et 2011, l'entreprise initie une démarche expérimentale afin de mesurer et développer son ancrage territorial. L'approche consiste d'abord à recenser l'ensemble des attentes des acteurs locaux concernant un ensemble vaste de sujets : l'attractivité territoriale et l'aménagement du territoire, le tourisme, l'environnement et le développement économique. Dans ce cadre, les *parties prenantes* concernées sont nombreuses et variées et EDF co-construit avec elles l'esquisse de son projet territorial. C'est à cette période que nous rencontrons EDF et que notre projet de recherche débute.

Au départ, la démarche est résolument tournée vers la notion de développement durable et englobe l'ensemble des attentes économiques, sociales et environnementales des acteurs. Parallèlement à cette action, une démarche de labellisation du bassin versant de la Dordogne au titre de réserve de Biosphère auprès de l'Unesco et à laquelle participe EDF est lancée. Le label acquis en 2012 vise précisément à reconnaître des patrimoines naturels remarquables qui servent de cadre à des expérimentations novatrices en matière de développement durable territorialisé. Les premières discussions de recherche s'orientent alors autour du rôle de la firme dans un cadre de la RSE comme appui à des politiques publiques de développement durable au sein d'un territoire rural.

Progressivement, EDF affine sa démarche et s'oriente vers une approche plus économique, les autres champs d'intervention étant développés au sein d'autres projets dédiés. Le programme est adossé à la création d'agences de développement économique rattachées à la division hydraulique d'EDF sous l'appellation « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ». Deux agences pilotes sont créées, la première à Rodez pour les vallées du Lot, de la Truyère et du Tarn ; la seconde à Tulle pour la vallée de la Dordogne. Le programme vise deux objectifs principaux : contribuer au développement de l'emploi dans les vallées et développer l'appel aux compétences locales autour des marchés proposés par EDF.

A ces fins, EDF crée dans chaque agence, une mission de chargé de développement économique, et une mission de chargé des relations industrielles. Si la mission « relations industrielles » est liée au cœur de métier d'EDF, l'entreprise s'interroge sur la façon d'appréhender la mission de chargé de développement économique. Ce nouveau métier dépasse le cadre de la production hydroélectrique pour s'intéresser aux contributions territoriales d'EDF autour des questions de l'emploi. Les questions posées sont de plusieurs ordres : quelles formes d'ingénierie l'entreprise doit-elle mettre en œuvre ? Comment l'entreprise peut-elle travailler ses contributions au sein d'une gouvernance territoriale ? Quels types de relations cet engagement est-il susceptible de créer ? Globalement, la question posée par l'entreprise est : comment cette nouvelle mission contributive à l'emploi locale peut-elle évoluer et gagner en efficience ?

Notre projet de recherche est ancré autour de ces questionnements et est adossé à l'agence EDF du bassin versant de la Dordogne. Pour y répondre, notre approche scientifique a évolué au cours de notre recherche. Au départ, la notion de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) était au cœur de notre travail et nous abordions notre sujet comme une étude centrée sur la valeur ajoutée effective de ces pratiques comme contribution à l'équilibre territorial au sein de territoires ruraux et fragilisés. Or, le fait que ce programme soit inscrit dans une pratique de RSE n'était pas la finalité de l'action d'EDF. La RSE était une caractéristique de ce programme dont il fallait tenir compte, mais l'objectif était le renforcement des liens entre l'entreprise et ses *parties prenantes* territorialisées. Notre projet de recherche a donc été réorienté vers la notion d'ancrage territorial dans le cadre particulier d'un programme de RSE contributif au développement économique local.

Dans la mesure où la notion d'ancrage territorial est au cœur de notre approche, nous explicitons, d'abord, la définition que nous retenons de cette notion pour exposer ensuite notre problématique.

### ***La notion d'ancrage territorial et la définition retenue.***

L'entreprise est naturellement liée au territoire où elle développe son activité. La nature de ces liens est, d'une part, sociale dans la mesure où l'entreprise apporte des savoir-faire, contribue au développement des compétences des individus et permet l'implantation et le maintien des populations localement ; d'autre part, la contribution de l'entreprise au territoire est économique : l'entreprise apporte des capitaux, crée des emplois locaux et permet une redistribution des richesses par le biais des impôts locaux. L'entreprise contribue donc au développement des territoires où elle est implantée (Contassot et Parlier, 2012).

Pour autant, l'implantation d'une activité dans un territoire ne signifie pas que l'entreprise y soit ancrée. Certes, la notion d'ancrage territorial s'oppose en premier lieu au nomadisme car l'entreprise nomade considère sa localisation en fonction de la seule logique des coûts (Le Gall, 2011), et si elle plante son activité au sein d'un territoire, elle peut s'en détacher au gré des opportunités. Mais, cette opposition ancrage territorial/nomadisme ne signifie pas que la sédentarité d'une entreprise suffise à la qualifier d'ancrée. Ainsi, May (2008) démontre que, les mutuelles d'assurances, historiquement implantées à Niort (79) depuis leur création dans les années 1950, ne constituent pas un exemple d'ancrage territorial car ces entreprises ne développent pas de formes de coopération. Dans ce cadre, si l'ancrage territorial dépend d'abord d'une proximité géographique entre entreprises, la notion intègre également une proximité organisationnelle.

Ainsi pour Zimmermann (2008), l'ancrage territorial est fondé sur les coopérations et les interactions entre acteurs facilitées par une proximité géographique organisée. Ces coopérations ne sont pas seulement marchandes mais se développent aussi dans des rapports de confiance s'inscrivant dans le temps long (Zimmermann, 1995, 2005). Ainsi, si la sédentarité ne caractérise pas l'ancrage territorial, elle peut être un déterminant des coopérations entre acteurs (Pecqueur, 2009). L'objectif de l'ancrage territorial est la production de ressources communes, spécifiques, et non transférables, qui vont induire un renforcement de l'interdépendance entre l'entreprise et son territoire (Zimmermann, 2008), (Lapèze, 2007).

Enfin, la notion d'ancrage territorial renvoie inévitablement à la notion, transdisciplinaire, de territoire. La définition de territoire varie en fonction du cadre d'étude dans lequel elle est employée, ce qui peut amener une relative confusion au niveau des limites conceptuelles (Alphandéry et Bergues, 2004). Si la notion d'espace reste toujours présente (Courlet, 2008) le territoire s'en distingue par sa dimension sociale (Bousquet,

2014) ; ainsi, il recouvre deux concepts complémentaires : d'une part, celui d'«*un espace terrestre, réel et concret, (qui) est donné, vécu et perçu*», (Bailly et al cités par Bertacchini, 2010), d'autre part, le territoire se définit comme un système complexe d'interactions et de synergies entre acteurs (Courlet, 2008 ; Moine, 2006).

Dans le cadre de notre travail, nous retenons la définition de l'ancrage territorial proposée par Bousquet (2014):« *Un processus et un résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondé sur la création de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise* ».

Cette définition englobe selon nous l'ensemble des contributions que nous venons d'exposer. C'est donc en partant de cette définition de l'ancrage territorial et en l'articulant autour du concept de responsabilité sociétale d'entreprise adossé au programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » d'EDF que nous fondons notre approche scientifique.

## **Problématique, cadre et organisation de la thèse.**

### ***Les questions posées et la problématique.***

La mise en œuvre d'une pratique de RSE territorialisée amène des questions de plusieurs ordres. D'abord, pour l'entreprise à l'origine de l'initiative qui s'interroge sur les fondements de son action et, donc, sur son rapport au territoire et à ses *parties prenantes*. Ces pratiques questionnent également l'opérationnalité et la pertinence du programme envisagé au regard des objectifs visés par l'entreprise.

La notion d'ancrage territorial appliquée à un cadre de pratiques de RSE amène également des questions de fond. Comment les *parties prenantes* de l'entreprise appréhendent-elle l'ancrage territorial dans ce contexte particulier ? Cette prise en compte est-elle de nature à modifier la définition que nous retenons de l'ancrage territorial ?

Enfin, en s'adossant au bassin versant de la haute vallée de la Dordogne, ce travail de recherche pose la question des nouvelles pratiques d'entreprises dans le développement économique des territoires ruraux. Après avoir connu l'*exode rural*, les programmes de RSE territorialisée sont-ils de nature à contribuer à une redistribution des cartes pour ces territoires mêlant fonctions productives, récréatives, touristiques et résidentielles (Rieutort, 2009) ?

L'ensemble de ces questionnements se recoupe au sein de la problématique suivante que nous retenons : le concept de RSE offre-t-il un cadre pertinent pour les entreprises dans la mise en œuvre de leur ancrage territorial, susceptible de contribuer au développement des territoires ?

### ***Le cadre et la méthodologie de la thèse.***

Ces questionnements à la fois empiriques et théoriques, renvoient à un double objectif dans le cadre de notre recherche. Le premier objectif est de produire des éléments opérationnels susceptibles d'apporter des points d'amélioration au programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » en partant des filiations épistémologiques des concepts de RSE et d'ancrage territorial. Le second objectif consiste en une participation à la production scientifique, par l'apport d'une grille de lecture des programmes de RSE territorialisée.

Pour cette raison, notre travail s'est inscrit dans le cadre d'une recherche appliquée adossée au dispositif CIFRE<sup>1</sup> proposé par l'ANRT<sup>2</sup>, nous avons alors le statut particulier de salarié-doctorant. Ce dispositif vise à permettre la mise en œuvre de recherches partenariales entre une entreprise et une unité de recherche afin de concourir à l'atteinte de ce double objectif.

Dans cette perspective, notre projet de recherche est rattaché au laboratoire Ruralités<sup>3</sup> de l'Université de Poitiers. Bien qu'issu d'une formation initiale en économie territoriale, nous avons choisi d'adosser notre travail à ce laboratoire de géographie et plusieurs raisons expliquent ce choix : d'abord l'équipe de recherche Ruralités est pluridisciplinaire et rassemble des géographes, des sociologues, des anthropologues et des économistes. Cette transversalité nous semblait utile pour répondre aux questions posées, ainsi qu'à notre problématique qui embrassait, elle aussi, des notions utilisées dans différentes sciences humaines : le territoire, la gestion d'entreprises, l'économie territoriale, la ruralité, l'ancrage. Cette plasticité du sujet d'étude peut être observée dans les publications déjà réalisées autour du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT », en économie et gestion, autour des stratégies de RSE (Baret et Romestant, 2016), en géographie, autour de la question des recompositions des systèmes énergétiques locaux (Baron, Crampes et Ursat, 2014), mais également autour de la

---

<sup>1</sup> Convention Industrielles de Formation par la Recherche.

<sup>2</sup> Agence Nationale Recherche Technologie

<sup>3</sup> Acronyme qui signifie Rural, URbains, Acteurs, Llens, Territoires, Environnement, Sociétés.

territorialisation de la transition énergétique en zones de montagne (Baron, Crampes et Ursat, 2016).

Par ailleurs, la problématique objet de notre recherche est inscrite dans plusieurs axes de recherche développés par le laboratoire Ruralités à l'instar des conséquences de la mondialisation sur les mutations des équilibres territoriaux qui influent sur les relations entreprises/sociétés, sur les relations rural/urbain inhérentes au phénomène de métropolisation. Enfin, l'axe transversal relatif aux méthodes et démarches du diagnostic territorial qui ambitionne d'apporter des clés de lecture scientifiques éclairantes aux instances décisionnelles du territoire.

Dans le cadre particulier d'une recherche appliquée à une problématique d'entreprise, la méthodologie que nous employons relève d'une observation participante. Notre projet de recherche a débuté en mai 2013 et, depuis cette date, nous avons été en immersion au sein de l'agence « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » de la haute vallée de la Dordogne.

Dans ce cadre, nous avons participé à l'élaboration de plans d'actions, à l'identification des projets et des acteurs ainsi qu'à la construction de formes d'ingénierie particulières. Il s'agit d'une recherche-action, c'est-à-dire que nous avons cherché à contribuer à la fois à l'action, et à la production de connaissances scientifiques en nous appuyant sur les résultats observés (Jouison-Laffitte, 2013); c'est un travail d'observation des acteurs et de leur appropriation du programme initié par EDF.

La première limite à cette méthode de recherche est fondée sur le fait que notre participation est susceptible d'orienter le travail de l'agence et donc d'influencer partiellement les résultats de notre étude. Ainsi, ce travail partenarial entre recherche et action a nécessité de trouver un point d'équilibre entre le statut de salarié et celui de doctorant. A notre arrivée l'agence était déjà ouverte depuis trois mois et son cadre d'intervention, ses objectifs et ses moyens d'actions étaient déjà définis. Nous avons choisi de ne pas proposer à EDF d'expérimenter des évolutions du programme co-construit entre l'entreprise et ses *parties prenantes* ; l'ensemble de nos contributions devait nécessairement être adossé à ce cadre afin d'éviter de modifier l'appréhension de la démarche par les acteurs. Ainsi, notre apport a surtout été méthodologique plutôt que stratégique : il relevait de démarches de diagnostic territorial ainsi que de la formulation de méthodes d'ingénierie en lien avec le cadre du programme.

La deuxième limite est directement liée à l'appréhension des acteurs car l'observation participative peut modifier la nature des relations entre le chercheur et les acteurs qui se savent observés. Nous sommes confrontés au point d'équilibre à trouver pour le salarié-doctorant. Notre posture a été de nous présenter comme un chargé de mission au service de l'implication territoriale d'EDF pour le développement économique de la vallée. Ainsi face aux acteurs, nous n'avons pas caché la nature de notre projet de recherche en cours et nous avons souhaité être perçu comme un salarié à part entière de l'équipe de l'agence. A ce propos, notre intégration au sein de l'agence a évolué au cours de la thèse dans la mesure où, consécutivement au départ du chargé de développement territorial, EDF a souhaité que nous prenions en charge cette mission tout en acceptant d'adapter notre emploi du temps afin de pouvoir assumer conjointement ce nouvel emploi et notre recherche. Ainsi au cours de la thèse, nous avons pris en charge la mission que nous étions chargés d'observer.

Enfin nous identifions une troisième limite au cadre de notre recherche. Elle est liée aux spécificités d'EDF en matière d'ancrage territorial et de responsabilité d'entreprise inhérentes à la notion de service public qui caractérise EDF<sup>4</sup>. La production, le transport et la distribution d'électricité sont en effet des services publics et cette notion est très présente dans les pratiques et la culture de l'entreprise. Ainsi, dès sa création en 1946, EDF devient un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial qui agit au nom de l'intérêt général dans un contexte de reconstruction du pays, et ce, dès la fin de la seconde guerre mondiale. L'entreprise avait alors pour mission principale de créer un vaste réseau interconnecté dans toutes les régions du territoire français, de garantir l'approvisionnement en énergie à l'ensemble des usagers, et de standardiser les différentes normes et équipements de production et de distribution des régions françaises (Derdevet, 2003). En matière de solidarité et d'équité, le principe de péréquation tarifaire instauré dès 1946<sup>5</sup>, garantit un tarif identique d'accès à l'électricité sur l'ensemble du territoire national.

Ces spécificités font d'EDF une entreprise particulière en matière d'ancrage territorial, car si la notion ne se résume pas à la sédentarité et à l'implantation d'une activité, elles en sont néanmoins des composantes. Or les moyens de production et les réseaux de distribution exploités par EDF maillent l'ensemble du territoire français ce qui est susceptible d'en faire une entreprise spécifique en matière d'ancrage territorial. Par ailleurs, le fait qu'EDF pilote une mission de service public au service de l'intérêt général est également susceptible de modifier la façon dont les acteurs perçoivent l'entreprise.

---

<sup>4</sup> Nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 3 sur la notion de service public.

<sup>5</sup> Article 33 de la Loi n° 46-628 du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz.

Pour autant, la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe a entraîné une modification du statut de l'entreprise, devenue une Société Anonyme en 2005<sup>6</sup>. L'entreprise garde néanmoins ses missions de service public mais elle doit aussi progressivement s'ouvrir à la concurrence. Il est alors intéressant d'observer comment dans cet environnement devenu concurrentiel, l'entreprise se réapproprie les notions d'ancrage territorial et de responsabilité d'entreprise.

### ***Organisation de la thèse.***

La thèse est construite en 2 parties.

### **Première partie : Les fondements théoriques et l'émergence du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ».**

La première partie vise à contextualiser les pratiques de RSE en faveur du développement économique territorial et nous lui assignons deux objectifs :

Le premier objectif sera d'exposer les cadres conceptuels et socio-économiques des pratiques de RSE territorialisée afin d'identifier ce qui légitime leur mise en œuvre par les entreprises et de comprendre comment les acteurs locaux s'approprient ces pratiques.

Le second objectif consistera à comprendre la démarche de co-construction mise en œuvre par EDF et qui a abouti au programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ». Il s'agit de positionner ce programme au sein de l'ambition territoriale de l'entreprise et de mesurer s'il répond aux attentes des acteurs locaux. Cette première partie est articulée en trois chapitres.

#### ***Chapitre 1 : La responsabilité sociétale de l'entreprise : fondements et évolutions.***

La responsabilité sociétale de l'entreprise a été structurée de façon à la fois empirique et théorique. Ce chapitre revient d'abord sur la genèse du concept afin d'en identifier les fondements. Puis, nous interrogeons les évolutions théoriques ayant permis de clarifier la façon dont les pratiques se construisent et s'intègrent dans la stratégie des entreprises.

---

<sup>6</sup> Loi n°2004-803 du 9 août 2004.

*Chapitre 2 : La relation entre la RSE et le développement de l'emploi local : un ancrage territorial affirmé.*

Ce chapitre identifie les déterminants qui incitent les entreprises à participer à l'action publique territoriale afin de comprendre les objectifs visés par les programmes de RSE en faveur du développement territorial.

*Chapitre 3 : Le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT », une réponse originale à un contexte inédit.*

Ce chapitre situe le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » au sein de l'entreprise EDF et de sa stratégie. Il revient sur les grandes étapes de la co-construction du programme afin de mesurer la façon dont les acteurs locaux se sont appropriés l'initiative de l'entreprise.

## **Deuxième partie : Un programme RSE adapté à la moyenne montagne : expérience et retour réflexif.**

La deuxième partie précise les spécificités du périmètre de notre recherche-action, détaille les expérimentations menées et discute les résultats ; nous visons trois objectifs.

Le premier objectif est de mesurer l'apport effectif du programme comme contribution au développement économique territorial.

Le deuxième objectif vise à identifier les limites de l'action du programme d'EDF et d'évaluer s'il favorise le renforcement des liens entre l'entreprise et le territoire.

Le troisième objectif consiste à proposer d'éventuelles évolutions des programmes de RSE territorialisée en revenant sur la définition que nous avons retenu de l'ancrage territorial, en revenant aussi sur nos résultats ainsi que sur le cadre conceptuel et socio-économique dans lequel s'inscrivent ces initiatives. Cette partie est structurée en trois chapitres.

*Chapitre 4 : Un contexte territorial de moyenne montagne.*

Ce quatrième chapitre dresse le diagnostic territorial de notre périmètre d'expérimentation afin d'identifier les spécificités géographiques et socio-économiques de ce périmètre pour justifier les expérimentations que nous avons mises en œuvre. Ce diagnostic doit également nous permettre de disposer des éléments de contexte permettant d'expliquer les principaux résultats de notre recherche-action.

## *Chapitre 5 : Les expérimentations menées dans le cadre de notre recherche-action.*

Ce chapitre revient sur la mise en œuvre et les résultats de notre recherche-action autour de trois expériences. La première analyse la mission de soutien aux projets entrepreneuriaux menés par l'agence « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » et vise à identifier la typologie des projets, leur localisation et la nature des demandes formulées par les acteurs. La seconde expérimentation est une animation territoriale co-construite par EDF et les acteurs locaux et destinée à favoriser l'émergence de projets innovants au sein de la filière bois. La troisième expérimentation revient sur une autre animation territoriale autour de la création d'un tiers-lieu spécialisé en électronique industrielle qui vise à renforcer une dynamique d'acteurs autour d'une spécificité du territoire. Pour ces deux animations, l'objectif sera d'expliquer les formes d'ingénierie territoriale spécifiques mise en œuvre afin d'illustrer la façon dont le programme tente de contribuer aux enjeux du territoire. Il s'agit enfin d'identifier les éventuelles limites de l'action d'EDF et de comprendre si l'implication territoriale de l'entreprise génère de nouvelles attentes chez les acteurs.

## *Chapitre 6 : L'approche par la valeur partagée et partenariale comme renforcement des liens entre l'entreprise et le territoire.*

Le dernier chapitre interroge les principales observations de notre expérimentation. À partir des limites observées et des nouvelles attentes exprimées, l'objectif sera de croiser les regards des acteurs impliqués dans ce programme de RSE territorialisée, avec la notion d'ancrage territorial et le concept de RSE. Ce retour réflexif doit permettre de formuler d'éventuelles évolutions des programmes.



## **Première partie :**

### **Les fondements théoriques et l'émergence du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT »**

# **Chapitre 1.**

## **La responsabilité sociétale de l'entreprise : fondements et évolutions**

### **Introduction.**

Le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » d'EDF, support de notre recherche-action s'inscrit dans une pratique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). L'objectif de ce chapitre est de comprendre les contours de ce concept et d'en définir les évolutions récentes afin de déterminer pourquoi les entreprises s'en saisissent, comment elles mettent en œuvre ces programmes et ce qu'elles peuvent en attendre.

Pour y parvenir, nous reviendrons d'abord sur la genèse et l'histoire du concept de RSE afin d'en identifier les fondements et d'en percevoir l'appréhension actuelle des acteurs. Ensuite nous développerons la théorie des *parties prenantes*, celle-ci constituant l'apport majeur du concept de RSE à partir des années 1980. Ainsi, nous verrons comment la prise en compte de l'environnement de l'entreprise est devenue un préalable à la pérennité de son activité.

Notre analyse portera ensuite, sur l'intégration des initiatives RSE au sein des entreprises. Pour cela, nous nous appuierons, d'une part, sur le modèle de Carroll (1991 ; 2003) afin de déterminer le processus de construction d'une stratégie RSE et, d'autre part, sur la taxonomie proposée par Martinet et Payaud (2008 ; 2013) dans le but de caractériser les différents degrés d'intégration de la RSE dans les stratégies des entreprises.

Enfin, nous développerons l'approche *business case* afin de comprendre ce qui incite les entreprises à développer des stratégies de RSE puis nous analyserons les processus d'institutionnalisation et de normalisation de la RSE qui tendent à formaliser la communication entre l'entreprise et son environnement au travers du reporting sociétal.

# **1 L'évolution de la RSE : entre mutations sociétales, apports scientifiques et renouvellement des pratiques d'entreprises.**

Il est malaisé de dater clairement l'apparition des premières formes de responsabilité sociale des entreprises<sup>7</sup>. Le concept étant profondément lié à des notions subjectives telles que l'éthique ou la morale dont les interprétations varient considérablement dans le temps ou l'espace (Ballet et al., 2011). Le concept de RSE a aussi beaucoup évolué au cours des soixante dernières années en s'adaptant aux différents bouleversements socio-économiques (Acquier et Aggeri, 2008). Il est alors difficile d'affirmer que les démarches d'entreprises qui datent d'avant les premières recherches scientifiques sur ce sujet entrent dans le cadre de ce qu'on appelle aujourd'hui la RSE. En revanche, il est convenu de prendre comme point de départ de la pensée scientifique la publication de l'ouvrage « *Social responsibilities of the businessman* » (Bowen, 1953) de Howard R. Bowen (Gond et Igalens, 2014).

Schématiquement l'évolution de la pensée peut être articulée en quatre phases successives qui restent chacune intrinsèquement liées au contexte socio-économique dans lequel elles s'inscrivent (Acquier et Aggeri, 2008): des années 1950 à 1965, des années 1965 à 1980, des années 1980 à 2000, et, des années 2000 à 2015.

## **1.1. 1950-1965. Apparition de la notion de RSE et obligations des entreprises.**

Durant cette période, les économies américaines et européennes connaissent une croissance importante. De grandes entreprises se développent et voient leur influence socio-économique s'accroître. Les théories classiques prédominent dans les approches managériales et la responsabilité de l'entreprise est alors la maximisation du résultat financier (Amadiou et Mullenbach, 2002). Pour autant, lorsque les premières recherches concernant le rôle sociétal de l'entreprise voient le jour, le débat se situe principalement autour des obligations extra-financières qui incombent aux entreprises dans un contexte de critique sociale de l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008). Ainsi, pour Davis, la RSE se réfère « *aux décisions et aux actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise* » (Davis, 1960). Nous sommes alors dans une approche normative et les entreprises font preuve de passivité face à leurs

---

<sup>7</sup> Le terme « social » était initialement utilisé avant la généralisation du terme « sociétal » apparu suite à l'élargissement du concept de RSE aux champs économique et environnemental.

obligations extra-financières. Il est important de noter ici deux points fondamentaux qui caractérisent l'environnement dans lequel ces recherches s'effectuent :

1. Le poids des théories classiques reste très important : la RSE est alors la cible de vives critiques, ainsi pour Friedman « *les entreprises n'ont d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien* » (Friedman, 1962)
2. Les fondements théoriques de ces recherches restent faibles et ambigus (Acquier et Aggeri, 2008), de fait, malgré l'apparition des premiers travaux scientifiques en matière de RSE, le modèle de responsabilité économique et financière de l'entreprise consistant à maximiser le résultat financier reste dominant (Amadiou et Mullenbach, 2002).

### **1.2. 1965-1980 : la responsabilité sociale de l'entreprise mise en cause.**

Les pratiques sociales des grandes entreprises sont de plus en plus contestées par l'opinion publique. En développant les notions de *filières inversées* et de *technostructure*, Galbraith s'insurge contre le pouvoir grandissant des grandes entreprises et remet en cause les théories néo-classiques qui affirment le caractère décisionnel du rôle des consommateurs dans le processus de production industrielle (Galbraith, 1968). Ainsi, la *filière inversée* fait référence à l'idée que ce n'est pas la demande des consommateurs qui régule le marché mais plutôt les entreprises. Ce pouvoir les incite alors à favoriser leur enrichissement personnel au sein de centres de décision pilotés par des dirigeants représentant une *technostructure*. Face à ces critiques, les entreprises mettent en place divers outils procéduraux destinés à mesurer leur impact social favorisant un recentrage des relations entre les entreprises et la société. Le débat est alors de s'interroger sur « *les questions sociales dans l'entreprise* » plutôt que de raisonner sur la place de l'entreprise au sein de la société (Acquier et Aggeri, 2008). On passe donc à un modèle de responsabilité humaine et sociale de l'entreprise davantage centré sur les relations sociales intra-entreprises (Amadiou et Mullenbach, 2002).

Au début des années 1970, le Forum Économique Mondial, qui ne regroupe historiquement que de grandes entreprises, souhaite élargir son champ d'action aux questions socio-économiques mondiales, c'est pourquoi des dirigeants politiques y sont invités. Les questions qui entourent le rôle sociétal de l'entreprise et leurs liens avec l'action publique commencent à être institutionnalisées.

En 1971, l'UNESCO officialise le programme « Man And Biosphere » (MAB) afin d'encourager « *les approches novatrices pour un développement économique respectueux des valeurs sociales, culturelles et écologiques*<sup>8</sup> » au sein d'espaces écologiquement remarquables. On retrouve déjà l'intégration des trois piliers du concept de développement durable qui s'épanouira dans les années 1980. En 1972, le rapport Meadows « *the limits to growth* » met en perspective les rapports entre le développement économique et les problèmes environnementaux. Cette même année a lieu la première conférence des Nations Unies sur l'environnement humain. Ce rendez-vous est l'occasion d'une première prise de conscience des externalités négatives du développement économique sur l'environnement et permet le lancement du Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE) destiné à poser les bases d'une coordination internationale dans le domaine de l'environnement. Néanmoins, le lien entre la responsabilité sociétale de l'entreprise et les enjeux environnementaux n'est pas encore clairement défini.

### **1.3. Des années 1980 à 2000 : les pratiques reculent, les concepts avancent.**

Cette période se caractérise par la montée en puissance de la pensée néolibérale dans les politiques économiques. Ainsi, l'économie de marché est reconnue comme le modèle de développement optimum pouvant satisfaire le bien-être des populations. Dans un contexte de mondialisation et de financiarisation de l'économie, favoriser la concurrence entre les entreprises devient un moyen de régulation économique et sociale salubre. La compétition entre entreprises s'accélère grâce notamment au développement dans les pays développés de ce que Henri Bourguinat définit sous le terme de théorie des « 3D » : « désintermédiation, décloisonnement et déréglementation » des marchés financiers conduisant au phénomène de globalisation financière (Bourguinat, 1992). Dans ce contexte, les entreprises recentrent leur stratégie vers la maximisation du résultat financier. Ainsi, cette période connaît un recul des pratiques de RSE au sein des entreprises (Acquier et Aggeri, 2008) mais voit aussi se structurer la théorie des parties prenantes popularisée par E. Freeman dans son ouvrage « *Strategic management : a stakeholder approach* » (Freeman, 1984) et qui deviendra le modèle de référence en matière de recherche en RSE (Pesqueux, 2006). Dans la mesure où la théorie des parties prenantes reste l'axe majeur de recherche du concept de la RSE, nous y reviendrons plus en détails dans le paragraphe suivant. Pour le moment, retenons que l'apport principal de la théorie des parties prenantes

---

<sup>8</sup> [www.unesco.org](http://www.unesco.org) « Le programme MAB ».

est de considérer comme déterminant les groupes d'acteurs qui composent l'environnement de l'entreprise dans les stratégies de management.

Dans le même temps, la prise de conscience des problèmes environnementaux se poursuit au niveau mondial, et le concept de développement durable se démocratise malgré l'échec du second Sommet de la Terre à Nairobi en 1982 qui n'apporte aucune avancée du fait notamment de la montée en puissance de la pensée néolibérale aux États-Unis. En 1985 se tient la convention de Vienne relative à la protection de la couche d'ozone qui débouche en 1987 sur le protocole de Montréal imposant la suppression des substances nuisibles pour la couche d'ozone. Cette même année est publié le rapport Brundtland « *Our common future* » qui définit et popularise la notion de développement durable<sup>9</sup>. Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 profite de la dynamique créée par le rapport Brundtland et permet la ratification de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, la convention sur la diversité biologique, et la convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification. Ce sommet instaure enfin le programme d'action 21<sup>10</sup> destiné à rendre applicable les préceptes du rapport Brundtland mais il reste malgré tout, incitatif. Il débouche néanmoins sur l'adoption du protocole de Kyoto en 1997 relatif aux émissions de gaz à effets de serre qui vient s'ajouter à la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. En fait, cette période révèle une distorsion entre le modèle néolibéral qui s'impose dans la sphère économique, et, les évolutions des concepts de RSE et de développement durable qui pointent les impacts sociétaux (parfois néfastes) du développement des entreprises.

#### **1.4. Les années 2000-2015 : l'élargissement du champ d'action de la RSE et l'évolution des pratiques.**

Au début des années 2000, le dogme néolibéral commence à être remis en cause sans pour autant qu'un changement radical de paradigme ne s'opère. Si jusqu'à présent la RSE s'orientait vers les conséquences sociales de l'activité des entreprises, les aspects environnementaux sont désormais pris en compte et les concepts de RSE et de développement durable se rejoignent officiellement en 2001 (Postel et Sobel, 2010), (Combes, 2005) :

---

<sup>9</sup> « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (Rapport Brundtland, 1987).

<sup>10</sup> La conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992 a incité les collectivités locales et les entreprises à mettre en place des programmes d'actions sous l'appellation « Agenda 21 ».

1. En France : la loi relative aux nouvelles régulations économiques de 2001 stipule que les entreprises cotées en bourse sont tenues de publier un rapport d'activité annuel concernant les conséquences sociales et environnementales de leurs activités<sup>11</sup>.
2. En Europe : la recommandation de la Commission européenne du 30 mai 2001<sup>12</sup> ainsi que la publication du livret vert de la Commission donnent le cadre d'application européen. La RSE « *est un concept par lequel les compagnies intègrent des soucis sociaux et environnementaux dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec leurs sous-traitants sur une base volontaire. Elle concerne des entreprises décidant d'aller au-delà des conditions légales minimum et des engagements provenant des conventions collectives, afin de satisfaire les besoins sociaux* ».

Au niveau international, l'ONU propose dès 2000 le Pacte Mondial, et ce, afin de clarifier la mise en œuvre des pratiques de RSE dans les stratégies de management des entreprises ; le Pacte Mondial est fondé sur une liste de dix engagements regroupés autour de 4 thèmes<sup>13</sup>. De son côté, le Forum Économique Mondial intègre dans son organisation les champs sociaux et environnementaux débouchant sur plusieurs programmes à caractère incitatif: la *Global Health Initiative* (2002), la *Global Education Initiative* (2003), l'*Environmental Initiative* (2005) et le *Global Shapers community* (2011). Finalement, le rôle majeur des entreprises dans la régulation mondiale s'affirme progressivement au sein des institutions internationales (Ballet et al., 2011). Pour autant, les initiatives RSE restent incitatives et préconisent essentiellement une approche volontariste de la part des entreprises ; l'ONU précise d'ailleurs, « *le Pacte Mondial n'est pas un instrument de réglementation, il ne sert pas à sanctionner, à dicter ou à évaluer le comportement ou les actions des sociétés* ». Dès lors, il devient intéressant de comprendre ce qui pousse les entreprises à aller au-delà de leurs obligations légales alors même qu'elles évoluent au sein d'un environnement concurrentiel et actionnarial. Plusieurs évolutions sociétales permettent de répondre à cette question.

Il y a eu d'abord un accroissement des pressions exercées par la société civile auprès des entreprises, notamment suite au développement de certaines ONG<sup>14</sup> depuis le début des années 1960. Cette pression s'est accompagnée d'une multiplication des

---

<sup>11</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 dite loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques).

<sup>12</sup> Numéro C1495 (2001) .

<sup>13</sup> Droit de l'homme, normes de travail, environnement et lutte contre la corruption.

<sup>14</sup> Amnesty International et WWF en 1961, Les Amis de la Terre en 1969, Médecins Sans Frontières en 1971, Greenpeace en 1975, Action contre la fin en 1979 ou Human Rights Watch en 1988.

incitations, des normes et des référentiels<sup>15</sup> qui a poussé les entreprises à considérer ces préconisations comme indispensables à leurs activités et à devoir anticiper les évolutions à venir. Cet accroissement des pressions émanant de la société civile et la crise de légitimité des grandes entreprises (Combes, 2005) nécessitent de redonner du sens au mode de production capitaliste (Postel et Sobel, 2010). En s'inspirant de la notion de marchandises fictives développée par Karl Polanyi, Postel et Sobel formulent l'hypothèse que l'évolution de la RSE est une réponse à la re-marchandisation partielle du travail apparue à la fin des années 1970 dans le sillage du courant néolibéral, et l'abandon progressif du modèle de management fordien, mais également par la marchandisation progressive de *l'environnement naturel*, notion apparue à la même période (Postel et Sobel, 2010).

Dès lors, la RSE ne peut rester dans la démarche incitative proposée par l'Europe ni même dans une approche contractuelle et volontaire entre les entreprises et leur environnement. En effet, ces démarches, loin d'être sans effets bénéfiques évidents, peuvent devenir des outils destinés à légitimer des pratiques éloignées des valeurs défendues par la RSE tel que le *greenwashing* ou « blanchiment écologique ». Une évolution vers une institutionnalisation des pratiques de RSE est donc nécessaire et elle est d'autant plus légitime que nos sociétés sont entrées, depuis les années 2000, dans *l'ère des organisations ouvertes* qui s'est développée suite à la globalisation des ressources, à la diminution des coûts d'échange, de contrôle et de coordination, et, à l'atténuation des frontières des entreprises (aujourd'hui l'échelle de l'entreprise est l'espace monde) (Mathieu, 2012).

Cette nouvelle ère a favorisé le développement de modifications organisationnelles au sein des entreprises caractérisées par une externalisation de leurs activités, confrontant les entreprises à de nouvelles difficultés du fait de l'élargissement de leurs aires de responsabilités. D'abord, le transfert d'une partie de leurs responsabilités directes à d'autres acteurs, ensuite, le développement de partenariats tout au long du processus de création de valeur qui accroît les effets de responsabilités indirectes des entreprises. Ainsi la responsabilité de l'entreprise s'élargie et la littérature concernant le concept de RSE devient transdisciplinaire avec le développement de la notion de d'entreprise citoyenne (*Corporate Citizenship*). Il ne s'agit donc plus seulement de corriger des externalités négatives mais de réfléchir au rôle sociétal des entreprises de façon globale (Levillain *et al*, 2012).

Si l'entreprise doit désormais intégrer l'ensemble des champs sociétaux dans sa stratégie de développement, les institutions doivent, de leur côté, donner un cadre juridique

---

<sup>15</sup> ISO 14000, ISO 26000, SA 8000 ou encore les recommandations sociales de l'OIT et de l'OCDE.

pour permettre aux entreprises de s'adapter. L'évolution du droit en matière sociale et environnementale est une réalité depuis les années 1960 et les actions volontaristes d'entreprises sont d'ailleurs souvent à l'origine de ces évolutions (Ibid.). Cependant, beaucoup reste à faire, notamment au sujet de l'intégration des champs de la RSE dans les statuts des entreprises.

Au niveau international, la *Global Reporting Initiative* (GRI) proposée par l'ONU tente de construire une standardisation dont le but est d'institutionnaliser les pratiques de *reporting environnemental*. Dès 2001, la France,<sup>16</sup> impose un *reporting sociétal* aux grandes entreprises cotées en bourse, et en 2014, la Commission Européenne généralise cette obligation à l'ensemble des États membres<sup>17</sup>. Aux États-Unis plusieurs innovations juridiques se développent et de nouveaux statuts d'entreprise apparaissent à l'instar de la *Flexible Purpose Corporation* et la *Benefit Corporation* qui intègrent une mission à caractère sociétal ou environnemental dans les obligations légales de l'entreprise. Cette mission est une priorité juridique mise au même niveau que l'objectif de rentabilité demandé à la direction de l'entreprise. Ainsi, cette mission apporte une protection juridique au dirigeant de l'entreprise face à ses actionnaires afin qu'il puisse développer une stratégie de RSE sans subir une pression actionnariale écrasante. Cette évolution est un bouleversement majeur car l'évolution du droit managérial en faveur de la RSE n'était pas encore un champ de recherche étudié, ni même, une pratique développée. Ainsi, « *d'une gestion des parties prenantes, on passe enfin à la gestion d'une mission* » pour l'entreprise (Levillain et al, 2012).

Cette généalogie de la RSE permet de mettre en évidence trois points concernant le concept de RSE:

Premier point : ce concept s'est affiné au fil du temps et s'est nourri des différentes évolutions socio-économiques. Ainsi, au niveau des organisations, les pratiques de RSE se sont multipliées et élargies en réponse aux attentes de la société civile. Désormais, le champ social n'est plus le seul déterminant de la RSE et les aspects environnementaux et économiques sont également pris en compte : la RSE apparaît comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Deuxième point : cet élargissement du champ d'action incite à utiliser le terme de responsabilité *sociétale* plutôt que *sociale* de l'entreprise. On assiste à l'émergence d'une

---

<sup>16</sup> La loi NRE puis la loi Grenelle 2 de 2010 qui étend cette obligation aux entreprises non cotées.

<sup>17</sup> Directive 2014/95/UE du parlement européen et du Conseil.

institutionnalisation lente et progressive des pratiques de RSE qui, partant d'une approche volontariste, aboutit à une institutionnalisation de plus en plus réglementée.

Troisième point : le concept de RSE n'est cependant pas encore stabilisé et il évolue désormais vers une intégration plus globale du rôle sociétal de l'entreprise tout en se dégageant d'une approche contractuelle.

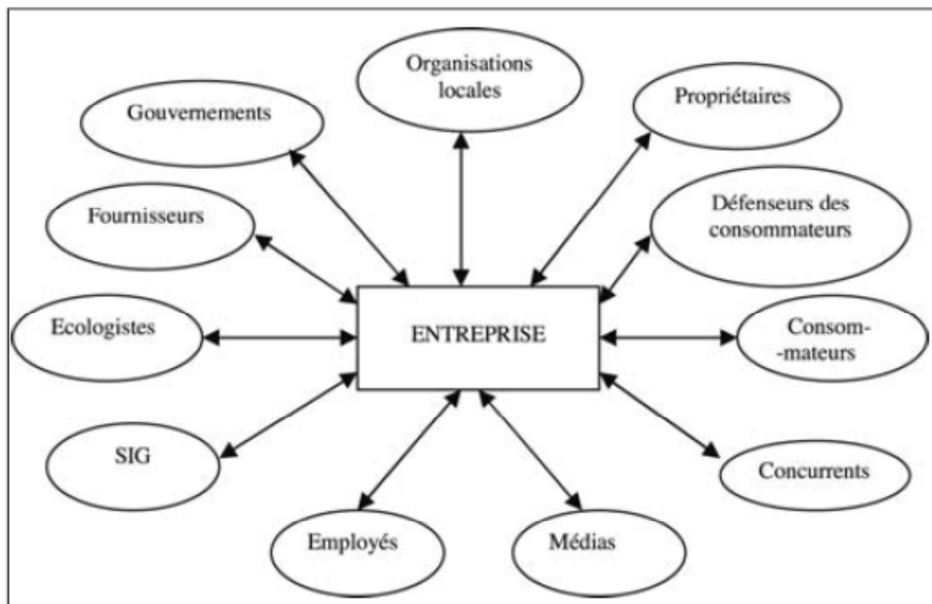
Dans ce cadre, la recherche académique s'est d'abord orientée vers l'identification des *parties prenantes* de l'entreprise afin de renforcer l'opérationnalité des pratiques de RSE en développant la théorie des *parties prenantes* (Mercier, 2010 ; Sahed-Granger et Boncori, 2014). Le principal postulat de cette théorie consiste à affirmer que l'entreprise n'est pas une entité isolée mais qu'elle gravite dans un environnement peuplé d'acteurs aux attentes différentes, voire contradictoires. Cette idée est devenue « *un lieu commun de la littérature managériale* » (Mullenbach-Servayre, 2007).

## **2 La théorie des *parties prenantes* ou comment considérer les acteurs.**

### **2.1. L'ancrage de la notion dans les recherches relatives à l'entreprise et son environnement.**

La théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) a été popularisée par Freeman en 1984, en revanche les liens qui unissent les entreprises et leur environnement étaient déjà un champ de recherche académique dès les années 1930 (Bearle & Means, 1932 ; Dodd, 1932 ; Barnard, 1938 ; cités par Mercier et Guinn-Milliot, 2003). L'apport de Freeman a été d'ouvrir considérablement le champ des acteurs qui compose l'environnement de l'entreprise. On passe ainsi d'un modèle très restrictif où seuls les investisseurs, les consommateurs, la communauté et les employés étaient à considérer (Mullenbach-Servayre, 2007), à une définition plus large considérant qu'« *une partie prenante dans l'organisation correspond à tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). La théorie des *parties prenantes* s'affirme donc comme une rupture dans la pensée managériale laissant derrière elle l'idée que l'entreprise évolue dans un environnement restreint et qu'elle n'a d'obligations qu'envers ses actionnaires.

Ainsi, une première identification des *parties prenantes* élaborée par Freeman est proposée.



**Schéma 1 : Les *parties prenantes* de l'entreprise selon Freeman, (1984).**

Dans ce cadre, les liens qui unissent l'entreprise à son environnement ne sont plus seulement financiers, il s'agit davantage d'interactions sociales, et l'entreprise doit désormais intégrer les attentes des *parties prenantes* à ses stratégies de management et de développement. Si cette théorie permet de facilement appréhender l'environnement de l'entreprise comme une entité aux relations multiples, elle cache néanmoins une grande complexité : il est impossible de dresser une liste exhaustive des *parties prenantes* du fait de la grande hétérogénéité des pratiques d'entreprises, d'une part, et parce qu'il est difficile de déterminer un groupe d'individus d'un individu isolé (ces derniers pouvant appartenir à plusieurs groupes), d'autre part. Enfin, l'importance de chaque *partie prenante* dépend de nombreuses variables à l'instar de la capacité d'influence des acteurs, des spécificités qui définissent l'entreprise ou bien encore du degré d'ouverture admis pour caractériser l'environnement de l'entreprise.

Ainsi, Mitchell, Agle et Wood (1997) recensent pas moins de 23 définitions de la notion de *partie prenante* sur la période 1984-1995. Si l'importance des *parties prenantes* dans le management d'entreprise fait consensus, ce nombre de définitions laisse néanmoins imaginer les débats qui animent le monde de la recherche en particulier au regard de la pertinence du cadre d'application de la théorie des *parties prenantes*. Deux types de difficultés semblent émerger :

Premier type : Freeman n'apporte pas d'information claire sur ce qui fonde cette théorie, c'est-à-dire sur ce qui légitime l'action de l'entreprise. Sur ce point, l'apport de Donaldson et Preston (1995) concernant les dimensions des parties prenantes est essentiel (Mullenbach-Servayre, 2007) dans la mesure où il permet de comprendre les mécanismes qui incitent les entreprises à adopter une approche stratégique de gestion de leurs *parties prenantes*.

Deuxième type : il demeure difficile de proposer une classification des *parties prenantes* qui permettrait de les identifier mais surtout d'appréhender leur comportement afin de comprendre l'importance stratégique de chacune d'elles pour l'entreprise. La typologie par attribut de Mitchell, Agle et Wood (1997) apporte cependant de nouveaux éléments qui permettent d'identifier la nature et le pouvoir des *parties prenantes* au sein de l'entreprise (Pesqueux, 2007).

## **2.2. Les dimensions de la théorie des *parties prenantes*.**

Donaldson et Preston (1995) proposent une distinction en trois dimensions de la théorie des *parties prenantes*.

**D'abord la dimension descriptive** : il s'agit avant tout d'observer, c'est-à-dire de comprendre les mécanismes de l'environnement de l'entreprise mais aussi de décrire la nature de liens passés, présents et futurs que relie l'entreprise à ses *parties prenantes*. Cette dimension de la théorie des *parties prenantes* décrit les relations inscrites dans l'environnement de l'entreprise. Cette observation est importante car elle permet d'anticiper les évolutions managériales et organisationnelles à venir.

**Ensuite, la dimension instrumentale** : elle permet de considérer la gestion des relations entre l'entreprise et ses *parties prenantes* comme un instrument managérial propre à générer de la valeur pour l'entreprise afin de dégager un avantage concurrentiel. Les questions éthiques et morales n'entrent pas dans la dimension instrumentale, il s'agit de comprendre comment l'entreprise tire profit de la gestion de ses *parties prenantes* dans une relation contractuelle de type gagnant-gagnant, en ce sens, la dimension instrumentale doit apporter des solutions à l'entreprise pour gérer les relations au sein de son environnement. C'est pourquoi cette dimension instrumentale est de nature fonctionnelle et méthodologique.

**Enfin la dimension normative** : en s'inspirant des travaux d'Evan et Freeman en 1988 (cité par Donaldson et Preston, 1995), cette dimension intègre un cadre éthique qui n'est pas mise en avant dans la dimension instrumentale. Donaldson et Preston affirment

que les fondements de la théorie des *parties prenantes* sont avant tout liés à des normes éthiques, c'est-à-dire des comportements moraux à adopter par l'entreprise. Ainsi, la dimension normative invite à inscrire les rapports entre l'entreprise et ses *parties prenantes* dans un cadre de confiance et de bienveillance (Mullenbach-Servayre, 2007).

Donaldson et Preston apportent un éclairage renouvelé sur la théorie des *parties prenantes* en développant les fondements qui lui manquaient dans l'analyse de Freeman. Au-delà du consensus sur l'importance des *parties prenantes*, les trois dimensions proposées permettent de comprendre ce qui amène l'entreprise à mettre en œuvre une gestion stratégique nouvelle de son environnement. En appréhendant ses *parties prenantes*, l'entreprise adopte une gestion des relations afin de garantir ses intérêts dans un cadre normatif particulier.

### **2.3. La typologie par attribut de Mitchell, Agle et Wood.**

Au-delà d'une classification des *parties prenantes* par type d'acteurs, Mitchell, Agle et Wood (1997) s'interrogent sur l'influence stratégique des différents groupes d'acteurs qui composent l'environnement de l'entreprise. Ces recherches permettent d'aller plus loin dans le management opérationnel de l'entreprise en établissant des typologies d'acteurs en fonction de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence des attentes des *parties prenantes* :

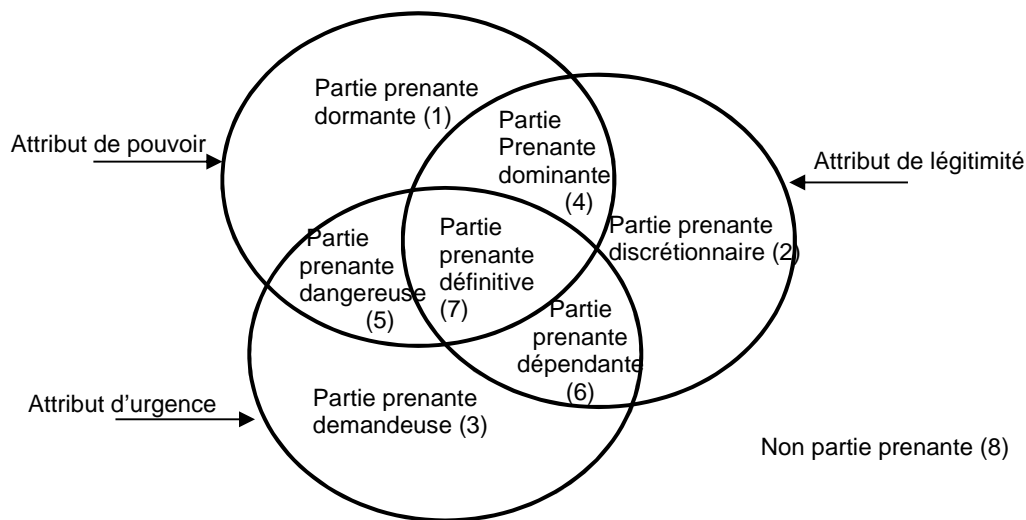
**-Le pouvoir** : « *Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'il n'aurait pas réalisé autrement* ». (Mitchell, Agle et Wood, 1997)

**-La légitimité** : il s'agit des valeurs et des actions d'un acteur qui sont reconnus comme conforme au système social et aux normes de la société.

**-L'urgence** : il s'agit du besoin pour les *parties prenantes* d'une prise en compte rapide de leurs revendications par l'entreprise.

Cette typologie permet de caractériser l'influence des *parties prenantes* dans le jeu politique et détermine la position que doit adopter l'entreprise envers son environnement, mais cette influence n'est pas figée car les relations entre l'entreprise et ses *parties prenantes* évoluent régulièrement. La typologie par attribut de Mitchell, Agle et Wood apporte donc deux éléments nouveaux à la théorie des *parties prenantes*, d'une part, la possibilité pour l'entreprise de mesurer l'importance des différents acteurs sur son

développement et, d'autre part, de prendre en compte les évolutions des *parties prenantes* de son environnement.



**Schéma 2 : la typologie à trois attributs de Mitchell, et al. (1997).**

Cette typologie met en évidence sept types de *parties prenantes* rassemblés en trois groupes en fonction du nombre d'attributs retenus :

Le groupe des parties prenantes « **latentes** » à **un** attribut :

- (1) **les parties prenantes dormantes** caractérisent les acteurs qui ont le pouvoir d'influencer la société. Néanmoins, ce pouvoir reste inutilisé dans la mesure où ces acteurs n'ont ni légitimité, ni de demande urgente à formuler. L'entreprise ne développe pas de relation soutenue avec eux mais elle doit rester consciente que, dans un environnement changeant, une *partie prenante* dormante peut acquérir un second attribut.
- (2) **Les parties prenantes discrétionnaires** rassemblent les acteurs reconnus comme légitimes sans pour autant avoir de pouvoir ou de demande urgente. Stratégiquement, l'entreprise n'a pas d'obligation à entretenir une relation soutenue avec ces *parties prenantes*.
- (3) **Les parties prenantes demandeuses** regroupent les acteurs qui formulent des demandes urgentes à l'entreprise sans pour autant avoir de pouvoir d'influence ou de légitimité. Ces acteurs isolés peuvent être gênants pour l'entreprise mais ne nécessitent pas le développement de relations soutenues.

Le groupe des *parties prenantes* « **en attente** » à **deux** attributs :

- (4) **les *parties prenantes* dominantes** caractérisent les acteurs qui ont à la fois le pouvoir et la légitimité. Ces groupes d'acteurs sont influents et forment ce que les auteurs appellent la « coalition dominante ».
- (5) **Les *parties prenantes* dépendantes** rassemblent les acteurs qui ne détiennent pas directement de pouvoir mais qui formulent des revendications à la fois urgentes et légitimes. Néanmoins, ces acteurs sont dépendants d'autres groupes d'acteurs pour voir leurs attentes satisfaites ; il s'agit par exemple, des populations locales.
- (6) **Les *parties prenantes* dangereuses** sont constituées d'acteurs qui, faute de légitimité, se servent de leur pouvoir et de l'urgence de leurs revendications pour influencer la stratégie de l'entreprise de façon violente ou coercitive.

**Les *parties prenantes* définitives** sont les seules à posséder les **trois** attributs :

- (7) Elles représentent les *parties prenantes* « en attente » qui acquièrent le dernier attribut qui leur manque. Ces acteurs doivent être la priorité de l'entreprise dans la gestion de ses *parties prenantes*. Par exemple, lorsque les *parties prenantes* représentant « la coalition dominante » formulent une demande urgente, l'entreprise doit définitivement donner la priorité à la résolution de cette demande.
- (8) **Les non *parties prenantes*** sont les acteurs sans aucun attribut.

La typologie par attribut proposée par Mitchell, Agle et Wood s'intéresse aux relations entre l'entreprise et les différents acteurs sans se focaliser sur l'identification des groupes d'acteurs. Ainsi, cette typologie rend la théorie des *parties prenantes* dynamique : celles-ci ne sont plus des groupes aux caractéristiques figées qui gravitent autour de l'entreprise mais elles évoluent en fonction des décisions de l'entreprise et des évolutions de l'environnement lui-même. Ce caractère dynamique lui confère un fondement cognitif dans la mesure où ces évolutions sont aussi le fruit de la perception que l'entreprise a de ses différents acteurs (Cazal, 2005). De fait, la typologie par attribut permet d'identifier les jeux d'acteurs en intégrant les notions d'importance et d'influence permettant ainsi de hiérarchiser les actions à envisager.

Finalement, la théorie des *parties prenantes* induit la notion de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement mais ne précise pas la nature de cette/ces responsabilité(s). Deux questions apparaissent alors : de quelle responsabilité est-il

question ? Et comment sa prise en compte s'intègre-t-elle concrètement dans les pratiques de l'entreprise ? Nous mobiliserons, d'abord, le modèle d'Archie B Carroll (1991) et sa relecture opérée par Schwartz et Carroll (2003) afin de qualifier les responsabilités induites dans le cadre de la théorie des *parties prenantes*. Ensuite, nous illustrerons la prise en compte de ces responsabilités et la façon dont elles s'intègrent dans les pratiques des entreprises à partir de la taxonomie proposée par Martinet et Payaud (2008). Enfin, nous verrons si l'intégration de ces pratiques au sein des entreprises leur est profitable et si elle est de nature à répondre aux attentes de leurs *parties prenantes*.

### 3 Une responsabilité accrue source d'externalités positives.

#### 3.1. Le modèle de Carroll : une interrelation entre les responsabilités de nature économique, légale et éthique.

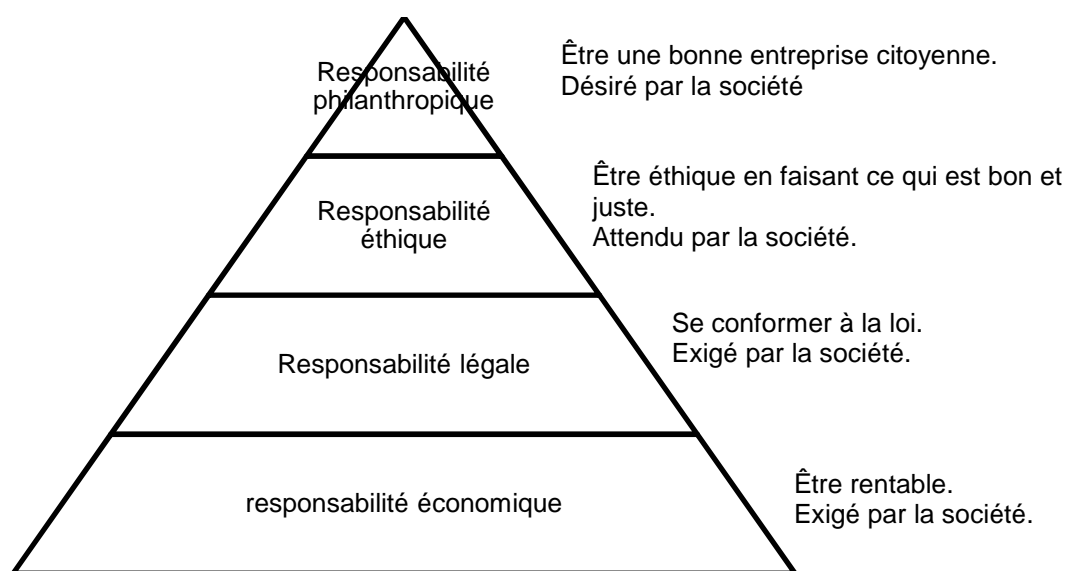
Carroll constate que l'intégration de la RSE dans les entreprises suit une évolution d'étapes successives. Le premier modèle de Carroll proposait quatre types de responsabilités des entreprises, chacune ayant un degré d'importance relatif (Carroll, 1979, 1991).

1. La première responsabilité de l'entreprise est de nature **économique** : elle doit proposer des services ou des produits compétitifs propres à répondre aux besoins des consommateurs. Cette responsabilité est une exigence de la société envers les entreprises, elle est donc la plus importante (Carroll, 1991). Nous retrouvons ici la position de Friedman concernant la raison d'être des entreprises.
2. La seconde responsabilité est de nature **légale** : il s'agit pour l'entreprise de respecter la loi, cette obligation lui permet de garantir l'adéquation entre les pratiques de l'entreprise et les règles de la société (Golli et Yahiaoui, 2009). Cette responsabilité est donc aussi une exigence attendue par la société.
3. La troisième responsabilité est de nature **éthique** : au-delà des obligations légales, les entreprises doivent faire ce qui est jugé comme « *bon, juste et honnête* » (Carroll, 1991) par la société. La mise en œuvre d'une responsabilité éthique au sein de l'entreprise peut d'ailleurs poser les bases de nouvelles normes sociétales propres à modifier le cadre légal ou institutionnel (Golli et Yahiaoui, 2009). Cette responsabilité n'est pas une

exigence de la société mais une attente forte des *parties prenantes* de l'entreprise (Carroll, 1991).

4. La quatrième responsabilité est de nature **philanthropique** : l'entreprise peut souhaiter favoriser le bien-être collectif sans pour autant en attendre une rétribution. A titre d'exemple, il peut s'agir d'actions caritatives ou de programmes de réinsertion liés à des fondations d'entreprises. Il s'agit d'une responsabilité moins importante que les précédentes mais qui restent des actions désirées par la société (Ibid.).

Ces différentes étapes sont schématisées sous la forme d'une pyramide :

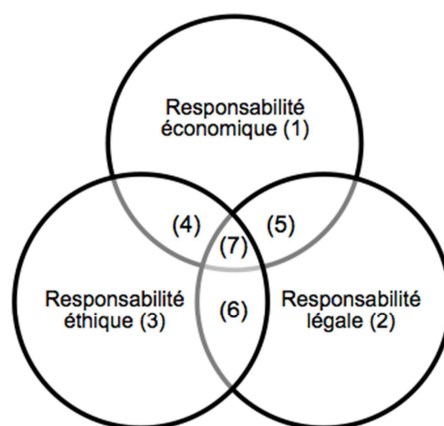


**Schéma 3: la pyramide d'Archie B. Carroll (1991).**

Cette représentation est cependant contestée (Schwartz et Carroll, 2003). D'abord, la représentation des différentes responsabilités sous une forme pyramidale prête à confusion en pouvant laisser penser qu'une hiérarchie s'opère entre les différentes responsabilités et où les responsabilités philanthropiques seraient les plus importantes car placées au sommet de la pyramide. Or la représentation pyramidale cherche davantage à mettre en avant l'importance majeure des responsabilités économiques et légales placées à sa base. Ce modèle pyramidal est aussi trop statique et ne rend pas compte des dynamiques qui peuvent exister entre les pratiques de RSE ; par ailleurs, la frontière entre les responsabilités éthiques et philanthropiques est difficile à discerner. Enfin, Crane et Matten

(2004) relèvent que cette représentation est trop cloisonnée et ne permet pas de prendre en compte des relations conflictuelles qui peuvent exister entre les différentes responsabilités.

C'est pourquoi, Schwartz et Carroll (2003) proposent une reformulation à l'aide d'un diagramme de Venn permettant de rendre compte des dynamiques d'acteurs qui s'opèrent entre les différentes responsabilités et de lever toute ambiguïté d'interprétation liée à une représentation pyramidale. Enfin, les responsabilités philanthropiques sont intégrées au sein des responsabilités éthiques et/ou économiques.



**Schéma 4: Le diagramme de Schwartz et Carroll (2003).**

De cette représentation émergent trois typologies d'activités :

- **Les activités à une seule responsabilité** (1), (2) et (3) : l'entreprise peut décider d'orienter ses décisions en tenant compte uniquement de ses responsabilités économiques qui restent la base de son activité (1), néanmoins, ses actions peuvent rapidement devenir illégitimes dans la mesure où elles ne prennent en compte ni les règles légales ni les attentes en matière d'éthique de la société ; la pérennité des activités de l'entreprise peut donc être remise en cause. Au-delà des activités purement illégales, nous retrouvons, à titre d'exemple, les entreprises qui omettent de s'assurer du cadre légal garantissant la sécurité de leurs salariés dans la mise en œuvre des processus industriels. Les auteurs relèvent, en revanche, qu'il est très rare d'observer des situations où l'entreprise ne répond qu'exclusivement à des engagements légaux (2) car les activités légales sont, par nature, éthiques ou peuvent bénéficier d'une incitation économique. Les activités purement éthiques sont aussi difficiles à prendre en compte car elles peuvent être liées à des motifs économiques indirects. Les auteurs citent, par exemple, le choix de l'entreprise Lévis Strauss

en 1993 de se retirer du marché chinois malgré la perte de chiffre d'affaires potentiel pour protester contre les violations des droits de l'homme dans ce pays.

- **Les activités à responsabilités double** (4), (5) et (6) : l'entreprise qui respecte ses responsabilités économiques et légales (5) agit, le plus souvent de façon éthique à l'exception des entreprises qui utilisent les lacunes du cadre législatif par opportunisme économique. Les auteurs citent ainsi l'exemple de la société Dow Corning qui, spécialisée dans les implants mammaires, a utilisé des lois anti-faillite pour limiter les litiges liés aux plaintes de ses clients. Dans le même temps, les activités qui sont à la fois éthiques et légales (6) peuvent avoir des retombées économiques mais ces dernières seront indirectes. Nous retrouvons dans cette catégorie les actions qui sont amenées à corriger les externalités négatives d'une activité en anticipant l'évolution du cadre législatif, comme par exemple, l'adoption de système anti-pollution dans l'industrie. Enfin, les activités jugées comme étant éthiques et qui servent à garantir la pérennité économique de l'entreprise, au-delà du cadre légal (4) correspondent à des actions que les auteurs résument dans la maxime « *good ethics is good business* »<sup>18</sup>. A titre d'exemple, cette catégorie correspond aux entreprises qui choisissent de commercialiser des produits écologiques dans le cadre d'une stratégie marketing efficace.

- **Les activités qui rassemblent les trois responsabilités** (7) correspondent aux actions où les principes éthiques et le cadre législatif sont pleinement intégrés dans la stratégie de développement de l'entreprise. Elles permettent l'acceptabilité de l'entreprise, sa légitimité et donc sa pérennité.

La pyramide de Carroll (1991) et la représentation en diagramme de Wenn proposées par Schwartz et Carroll (2003) permettent de caractériser et hiérarchiser la nature des responsabilités qui incombent aux entreprises (Bourion et Persson, 2010). C'est pourquoi, à présent, notre analyse va porter sur les différents degrés d'intégration de ces responsabilités au sein des entreprises à partir de la taxonomie proposée par Martinet et Payaud (2008, 2013).

### 3.2. Les différents degrés d'intégration de la RSE.

La caractérisation et le regroupement des activités de RSE sont des exercices difficiles dans la mesure où il existe une forte dispersion des pratiques liée à la diversité des attentes des *parties prenantes*. Ainsi au niveau de la gouvernance, il peut s'agir d'initiatives

---

<sup>18</sup> Traduction : « *l'éthique est bon pour les affaires* »

isolées ou de partenariats qui vont intégrer plusieurs *parties prenantes*<sup>19</sup>. Le degré d'implication effectif de l'entreprise peut également évoluer en partant de soutiens financiers tels que le mécénat pour s'orienter vers des programmes plus intégrés faisant appel à des ressources financières mais également humaines. Au niveau de la temporalité, il peut s'agir d'initiatives ponctuelles et peu engageantes ou d'actions à long terme qui vont renforcer l'interdépendance entre l'entreprise et ses *parties prenantes*. Enfin, au niveau des champs d'intervention, il peut s'agir d'actions environnementales, sociales, économiques ou hybrides et dont les objectifs peuvent être extrêmement variés.

Dans ce cadre, l'intérêt de la taxonomie proposée par Martinet et Payaud est de schématiser l'ensemble des initiatives de RSE en 24 situations possibles (tableau 1). Les six colonnes indiquent, de façon croissante, le degré d'intégration des stratégies de RSE au sein des entreprises en allant d'un extrême à l'autre : des entreprises qui ne pratiquent aucune forme de RSE, aux entreprises sociales dont les missions sont d'intérêt collectif. Les six lignes identifient les partenaires potentiels ; même si les auteurs reconnaissent que bon nombre de ces coopérations sont hybrides et multipartenaires et que la nature et l'intensité de l'engagement de chaque partenaire varient considérablement.

Niveau d'intégration d'une stratégie RSE au sein de l'entreprise →						
Type de partenariat	RSE impliquée					
	Entreprise sans stratégie RSE	RSE cosmétique	RSE annexe ou périphérique	RSE intégrée	RSE BOP	Entreprise sociale
L'entreprise seule	Ne s'applique pas					Ne s'applique pas
Autre(s) entreprise(s)						
Entreprise(s) sociale(s)						
Associations ou ONG						
Population(s) locale(s), commerçant(s) local(aux)						
Pouvoirs publics						

**Tableau 1 : La taxonomie des stratégies de RSE (Martinet et Payaud, 2008).**

<sup>19</sup> Avec une association, une entreprise ou les pouvoirs publics.

La première forme est qualifiée de **RSE cosmétique** et caractérise des initiatives ponctuelles qui ont pour objectifs, d'une part, de répondre aux obligations légales de l'entreprise en matière de RSE<sup>20</sup> et d'autre part, de gérer au cas par cas et à court terme ses relations avec ses *parties prenantes*.

La deuxième forme est qualifiée de **RSE annexe ou périphérique**. Elle représente des actions qui démontrent une implication de l'entreprise mais qui sont décorrélées de ses compétences ou de son activité. Il s'agit d'actions de mécénat ou de développement d'activités annexes.

La troisième forme est qualifiée de **RSE intégrée** et illustre les stratégies de RSE inscrites dans le tableau de bord prospectif de l'entreprise (*balanced scorecard*) et qui sont proches des activités de l'entreprise. Ces pratiques sont le plus souvent multipartites et s'inscrivent dans le temps long.

La dernière forme est qualifiée de **RSE Bottom Of the Pyramid (BOP)**. Il s'agit d'une forme de RSE inspirée des travaux de Prahalad (Prahalad, 2004) qui préconise aux multinationales de s'intéresser aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour qui représentent, schématiquement, le bas de la pyramide des revenus annuels disponibles par consommateur. L'objectif est de proposer de nouveaux modèles économiques viables pour des individus à très faible pouvoir d'achat afin de leur assurer un accès à la consommation de produits de première nécessité.

Précisons qu'une même entreprise peut avoir recours à plusieurs formes de RSE et ce, en fonction des différentes attentes auxquelles elle souhaite répondre. Enfin, les auteurs identifient 14 thématiques d'actions : l'aide au développement, la culture, le développement local et territorial, la défense des droits de l'homme, l'éducation et la formation, l'égalité des chances dans l'entreprise, les droits de l'enfant, l'environnement, le handicap, l'insertion professionnelle, l'insertion sociale, la lutte contre l'exclusion, les pratiques commerciales et solidaires et la santé.

La diversité et la dispersion des actions sont révélées par l'étude de Martinet et Payaud<sup>21</sup>. Ainsi, il est parfois difficile d'intégrer *stricto sensu* certaines initiatives dans l'une des cases de cette taxonomie. Néanmoins, plusieurs faits saillants propres aux différentes formes de RSE permettent de caractériser les initiatives :

---

<sup>20</sup> Introduites par la Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques et la Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

<sup>21</sup> L'étude porte sur l'analyse de 48 initiatives d'entreprises réparties dans les 14 thématiques identifiées.

- pour l'ensemble des formes de RSE, il existe une grande asymétrie dans l'engagement des différentes parties prenantes,
- la RSE cosmétique étant caractérisée par le rôle quasi-exclusif de financeur de l'entreprise.
- Les autres types de RSE incluent d'autres formes de ressources engagées : savoir-faire, ressources humaines et co-construction des projets.
- Une temporalité très courte dans le cadre de RSE cosmétique favorise la possibilité d'un désengagement de l'entreprise.
- Une temporalité plus longue dans les autres formes de RSE existe, ce qui nécessite une prise en compte plus approfondie des *parties prenantes* par l'entreprise.
- La RSE intégrée et la RSE-BOP sont de nature à modifier considérablement le modèle d'affaires de l'entreprise tout en renforçant les liens avec ses *parties prenantes*.

La taxonomie proposée par Martinet et Payaud permet d'apporter plusieurs éléments relatifs aux initiatives RSE. Il s'agit de stratégies à trois dimensions : la première est la thématique retenue, la seconde prend en compte le degré d'intégration de cette initiative dans la stratégie globale de l'entreprise alors que la troisième représente le degré d'implication de *parties prenantes* dans la mise en œuvre de l'initiative. La définition de ces différentes dimensions est fondamentale car elle détermine le positionnement de l'entreprise au regard des problématiques sociétales et des valeurs qu'elle accorde à son engagement à interagir avec son environnement.

Nous avons qualifié les responsabilités des entreprises induites dans le cadre de la théorie des *parties prenantes* et illustrer la façon dont leurs prises en compte peuvent s'intégrer au sein des entreprises. Il convient maintenant de comprendre ce qui rend la RSE profitable à l'entreprise, c'est-à-dire de comprendre ce qui incite sa mise en œuvre au-delà des évolutions sociétales et du cadre réglementaire. À cet effet, nous nous appuyons, d'une part, sur l'analyse *Business case* proposée par Carroll et Shabana (2010), et d'autre part, sur le développement du reporting sociétal devenu le principal outil de dialogue entre l'entreprise et ses *parties prenantes*.

### 3.3. L'approche *business case* : conjuguer l'intérêt des parties prenantes et la profitabilité.

L'appropriation de la RSE par les entreprises s'est largement développée au cours des vingt dernières années dans le cadre d'une approche *business case*, orientée vers le caractère profitable de la RSE et répondant à quatre objectifs (Carroll et Shabana, 2010).

**Réduire des coûts et des risques :** la RSE permet de limiter les risques de dégradation du capital humain de l'entreprise en réduisant le turnover du personnel dans la mesure où elle favorise la prise en compte des attentes des *parties prenantes* internes, ce qui accroît l'implication de cette catégorie d'acteurs dans la stratégie managériale. De plus, la RSE permet d'anticiper et de planifier les coûts de conformité liés aux réglementations environnementales à venir. Elle permet également de limiter les risques d'impacts négatifs liés aux pressions exercées par la société civile concernant les normes sociales qui peuvent être, ou non, réglementaires. Enfin, la réduction des coûts pour l'entreprise s'opère aussi par des réductions fiscales qui peuvent être octroyées dans le cadre de mesures incitatives mises en œuvre par les pouvoirs publics.

**Acquérir un avantage concurrentiel:** Les pratiques de RSE permettent d'acquérir un avantage concurrentiel dans la mesure où les réponses apportées aux attentes des *parties prenantes* constituent une opportunité économique en renforçant l'acceptabilité de l'entreprise. Cet avantage va se traduire par une plus grande fidélité des consommateurs et un renouvellement des liens clients/entreprise (Pivato *et al.* 2008 cité par Carroll et Shabana, 2010). Par ailleurs, les investisseurs accordent désormais de l'importance aux entreprises qui favorisent les relations entre dirigeants et employés, qui intègrent la gestion environnementale dans leur stratégie, qui prennent en compte les *parties prenantes* locales et qui mettent en œuvre une gouvernance partagée ce qui est de nature à favoriser l'accès à des moyens financiers pour l'entreprise. Enfin, les actions philanthropiques telles que le mécénat vont aussi constituer un avantage compétitif pour l'entreprise si celles-ci sont orientées vers des causes où il y a une *convergence d'intérêts* entre les gains économiques et les avantages sociaux, ces actions permettant d'améliorer les relations entre l'entreprise et ses *parties prenantes* externes.

**Développer la réputation et la légitimité de l'entreprise :** La RSE permet à l'entreprise de démontrer à ses *parties prenantes* qu'elle est capable de concilier ses impératifs économiques avec les attentes et les normes sociétales. Elle améliore alors sa réputation auprès de l'ensemble de ses *parties prenantes* tout en affirmant la légitimité de ses choix stratégiques. Ainsi l'entreprise qui bénéficie d'une bonne réputation en matière de RSE va attirer davantage de candidats lors des phases de recrutement, elle bâtira une relation de

confiance avec ses fournisseurs, garantira la valeur de sa marque et renforcera l'acceptabilité de son activité auprès de la société.

**Créer de la « valeur synergique » (*synergistic value*)** : la RSE permet à l'entreprise de profiter indirectement des actions qu'elle mène auprès de ses *parties prenantes*. Par exemple, les actions de mécénat destinées à soutenir l'éducation ou la formation permettent d'améliorer la qualité des ressources humaines disponibles sur le territoire de l'entreprise. De même, le soutien à l'économie locale permet à l'entreprise de bénéficier des gains d'attractivité de son territoire. La RSE s'inscrit donc dans un échange de type gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses *parties prenantes*.

### **3.4. « Rendre compte » avec ses parties prenantes grâce au reporting sociétal.**

La profitabilité de la RSE dépend de la capacité de l'entreprise à rendre compte des actions menées auprès de ses *parties prenantes* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Celle-ci prend forme lors de la publication du rapport sociétal qui se définit comme « *la diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière* ». En France, la loi du 15 mai 2001 portant sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE)<sup>22</sup> impose aux sociétés françaises cotées de publier des données relatives aux conséquences environnementales et sociales de leurs activités. En 2010, l'article 83 de la loi Grenelle II, élargit cette obligation de publication aux entreprises non cotées qui atteignent un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et un effectif global de 500 salariés,<sup>23</sup> et, en 2013, un arrêté impose que cette publication soit vérifiée et attestée par un organisme tiers indépendant<sup>24</sup> accrédité par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC)<sup>25</sup>.

Le reporting sociétal apparaît comme une évolution majeure dans la mesure où il permet de crédibiliser et de normaliser les stratégies de RSE en appliquant des principes procéduraux qui se substituent aux principes difficilement pondérables de morale ou d'éthique. Le reporting sociétal est ainsi l'un des dispositifs les plus importants destiné à clarifier la mise en œuvre d'une politique de RSE (Postel, Sobel et Chavy, 2013). De fait, le reporting sociétal se généralise bien qu'il n'existe pas encore de pratique universelle harmonisée (Damak Ayadi, 2006), ni même de dénomination standardisée allant du

<sup>22</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

<sup>23</sup> Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

<sup>24</sup> Arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

<sup>25</sup> Ou à défaut, signataire de l'accord européen de coordination européenne des organismes d'accréditation.

« rapport de performance extra-financière », au « rapport RSE », (Caron et Gendron, 2012), au « rapport de développement durable », au « rapport social », ou encore au « rapport sociétal » en passant par le « rapport de citoyenneté d'entreprise » ; le titre envisagé reflète finalement l'axe communicationnel choisi par l'entreprise (Rivière-Giordano, 2007). Ainsi, en 2002 au niveau mondial, 20% des reportings sociétaux s'intitulaient « rapport de développement durable » alors qu'en 2005, cette même dénomination était préférée dans 70 % des rapports publiés (Quairel et Capron, 2013) ce qui illustre le souhait d'afficher la performance globale de l'entreprise qui équilibre les axes économique, environnemental et social.

Malgré tout, le reporting sociétal reste un dispositif non abouti, toujours en quête de légitimité. Si la *Global Reporting Initiative* (GRI) fait pourtant figure de dispositif le plus utilisé et le plus abouti pour formaliser le reporting sociétal<sup>26</sup>(Damak-Ayadi, 2010), (Gond et Igalens, 2014) (Sahed-Granger et Boncori, 2014) il reste néanmoins en construction. La GRI a été créée en 1997 à l'initiative de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) avec le soutien du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). D'abord centré autour du reporting environnemental, la GRI s'est progressivement élargi aux domaines économique et social afin de recouvrir les trois champs du développement durable. Cet élargissement a complexifié la construction du référentiel qui a connu de multiples évolutions : GRI 1 en 2000, GRI 2 en 2002, GRI 3 en 2006 et GRI 4 en 2013. La GRI s'est construite avec l'ambition affichée de rendre le reporting sociétal comparable, dans la forme, au reporting financier c'est-à-dire en s'attachant à multiplier les indicateurs quantitatifs retenus contribuant ainsi à améliorer la qualité de la reddition des rapports. La GRI s'inspire donc d'un cadre comptable caractérisé par des principes d'équilibre des informations, de comparabilité des indicateurs dans le temps entre les entreprises et d'exactitude des indicateurs ce qui suppose l'auditabilité de ceux-ci tout en intégrant une périodicité prédéfinie.

Ainsi, la GRI ne fixe pas seulement les thématiques retenues mais impose un protocole technique comprenant les définitions et les formules de calcul des différents indicateurs afin de favoriser la standardisation et la comparabilité des données. Par ailleurs, la GRI se caractérise par un référentiel unique pour toutes les entreprises même si la complexité inhérente à la construction de ce référentiel a conduit à proposer des déclinaisons sectorielles alternant entre des indicateurs obligatoires et d'autres complémentaires. Enfin, la GRI intègre le principe d'implication des *parties prenantes* : il ne

---

<sup>26</sup> Lignes directrices de la GRI 4 téléchargeable : [http://www.reportingrse.org/\\_gri-p-161.html](http://www.reportingrse.org/_gri-p-161.html)

s'agit pas simplement de *rendre-compte* des pratiques de l'entreprise mais bien de favoriser le partage des différents groupes d'acteurs qui composent l'environnement de l'entreprise (Postel, Sobel et Chavy, 2013)

Reste posée la question de la légitimité du GRI en tant que fil conducteur du reporting sociétal : d'abord, la GRI émane d'une structure privée ne faisant pas autorité en la matière, ensuite la représentativité des *parties prenantes* qui y contribuent reste limitée et sujette à controverses (Ibid.), enfin, sous une rigueur comptable apparente censée favoriser la comparabilité des reportings sociétaux, la méthode GRI revient à mesurer des enjeux difficilement mesurables, à comparer des données provenant de secteurs d'activité difficilement comparables et à traiter des informations incomplètes, difficilement interprétables (Boiral, 2010). Ces difficultés sont liées à une appropriation approximative de la GRI par les entreprises qui conduit nécessairement à des productions différenciées d'une entreprise à l'autre (Quairel, 2006),(André et al., 2011). Si la GRI est apparue comme un référentiel capable d'apporter le cadre normatif et opérationnel qui manquait à la RSE, ces multiples évolutions reflètent la complexité d'élaboration d'un tel cadre où exhaustivité, comparabilité et appropriation par les acteurs se révèlent être une équation difficile à résoudre et qui s'apparente encore aujourd'hui à une chimère ou, du moins, un idéal encore non atteint.

Dans ce cadre, l'ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations adoptée en novembre 2010 représente une véritable rupture en matière de gouvernance et de construction participative d'un référentiel RSE. Son élaboration a duré cinq ans et a nécessité la mobilisation de plus de 500 experts provenant de 80 pays regroupés en six catégories d'acteurs: gouvernement, industrie, consommateurs, travailleurs, ONG et autres. Par ailleurs, l'implication de l'OIT, de l'ONU et de l'OCDE a également permis à l'ISO 26000 de gagner une reconnaissance internationale. Le cadre d'analyse de l'ISO 26000 dépasse les seules responsabilités des entreprises pour s'intéresser aux responsabilités élargies de tout type d'organisation<sup>27</sup>. Ce cadre élargi, et l'implication de l'ensemble des *parties prenantes* sont des particularités de l'ISO 26000 (Cadet, 2011). Il en ressort un ensemble de lignes directrices qui portent sur sept points centraux à prendre en compte de façon transversale dans la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>27</sup> Collectivités territoriales, associations, etc.

Gouvernance de l'organisation					
Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	L'environnement	Loyauté des pratiques	Questions relatives aux consommateurs	Communautés et développement durable

**Tableau 2 : les 7 points centraux de l'ISO 26000.**

Le résultat de l'ISO 26000 reste malgré tout « *une vision de compromis* » de la RSE (Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte, 2011) dans la mesure où de fortes tensions et des jeux d'acteurs n'ont pas permis d'élaborer un référentiel suffisamment précis et exhaustif pour être opérationnel. Ainsi, l'ISO 26000 fournit des lignes directrices qui ne précisent ni d'indicateurs spécifiques, ni d'outils favorisant la comparabilité des performances, et qui n'a pas l'ambition d'être un standard juridique, et ce, afin de garantir la souveraineté des États et des institutions internationales (Cadet, 2011). Il s'agit, en fait, d'une norme qui n'en est pas une car non certifiable ce qui pose la question de la crédibilité d'un tel dispositif (Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte, 2011). Son objectif initial était de clarifier la notion de responsabilité sociétale au niveau mondial et d'apporter le cadre normatif qui manquait à la RSE. Dans ce contexte, l'ISO 26000 deviendra sans doute la référence normative de la RSE mais elle n'est pas encore suffisamment aboutie pour devenir une conception mondialement acceptée. En somme, l'ISO 26000 n'est « *en réalité qu'un outil de transition* » (D. Gauthier, cité par Cadet, 2011).

De fait, si le reporting sociétal est devenu depuis les années 1990 le principal outil de communication entre l'entreprise et ses *parties prenantes* (Damak Ayadi, 2006), il reste encore un objet instable dans la mesure où ses fondements et son élaboration sont au centre de nombreuses controverses (Caron et Gendron, 2012). Celles-ci sont liées aux différentes perceptions d'un concept de RSE encore en construction.

## Conclusion.

À l'issue de ce chapitre, retenons que la RSE s'est développée autour des études menées sur la responsabilité des hommes d'affaires Nord-Américains du début du XX<sup>ème</sup> siècle (Sahed-Granger et Boncori, 2014). Le concept apparaissait alors comme la réponse

des entreprises aux critiques émises par la société civile concernant leurs pratiques sociales ; progressivement, le concept s'est élargi pour prendre en compte l'ensemble des attentes sociales, économiques et environnementales formulées par la société. Finalement, la RSE apparaît en réaction aux critiques formulées par la société envers les entreprises ; le concept porte ainsi dans ses fondements l'idée d'une réparation nécessaire alors même qu'il évolue désormais vers une réflexion plus globale du rôle de l'entreprise dans la société.

Cette ouverture du concept accroît cependant sa complexité car elle nécessite, d'abord, d'élargir considérablement le nombre de *parties prenantes* concernées par les pratiques de l'entreprise rendant difficile l'identification et la hiérarchisation des acteurs et de leurs attentes. Cette première difficulté se traduit alors par une appropriation difficile du concept par les entreprises. En effet, les objectifs attendus oscillent entre la réparation d'externalités négatives multiformes, l'anticipation des évolutions réglementaires et l'acceptabilité de leur modèle productif voire la production d'un avantage concurrentiel valorisable. Ces objectifs multiples se traduisent par des degrés d'intégration des pratiques aléatoires et difficiles à cerner.

Cette complexité est également renforcée par l'ambivalence qui entoure le concept mêlant l'intérêt général et le profit actionnarial, ou la philanthropie et la stratégie concurrentielle. La RSE est également une affaire d'interprétation des notions d'éthique, de morale, de responsabilité et d'entreprise. Or ces interprétations évoluent dans le temps au gré des contextes socio-économiques et varient considérablement d'un pays à l'autre. Toutes ces raisons alimentent des débats académiques concourant à rendre le concept de RSE particulièrement ambigu, non stabilisé et difficile à appréhender. Ainsi, l'aboutissement du concept de RSE reste encore « *un processus en cours, dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs* » (Bodet et Lamarche, 2007).

Malgré cette difficile appropriation du concept, il existe néanmoins un réel foisonnement des pratiques. La RSE étant devenu un axe managérial omniprésent (Gond et Igalens, 2014), elle apparaît comme un point de rupture tant dans les pratiques que dans la recherche académique avec, d'un côté, une vision actionnariale de l'entreprise dont la seule responsabilité est la maximisation du profit économique et, de l'autre côté, une vision partenariale de l'entreprise dont la pérennité va désormais dépendre de sa capacité à comprendre et à intégrer les attentes sociétale dans son modèle d'affaires.

Parmi ces pratiques, la question territoriale et en particulier l'implication économique des entreprises dans leurs territoires d'implantation, devient un champ d'expérimentation qui se développe considérablement depuis la fin des années 1990. Il est intéressant de

comprendre alors pourquoi la question territoriale devient un point d'entrée dans les pratiques de RSE des entreprises et comment le concept de RSE peut être appréhendé par les acteurs locaux lors de la mise en œuvre de ces pratiques. Nous devons donc à présent focaliser notre analyse sur les liens entre la RSE et la territorialisation des entreprises dans la mesure où le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » d'EDF, support de notre recherche-action vise précisément à revisiter les liens économiques entre l'entreprise et son territoire d'implantation.



## **Chapitre 2.**

# **La relation entre la RSE et le développement de l'emploi local : un ancrage territorial affirmé**

### **Introduction.**

Dans le chapitre précédent, nous mettions en évidence le développement considérable des stratégies de RSE qui, depuis le début des années 2000, obligent les entreprises à reconsidérer leurs *parties prenantes*. Néanmoins, ces initiatives n'ont rien d'homogène et revêtent une grande disparité, dans les pratiques ainsi qu'une grande variété d'intégrations possibles dans les stratégies globales d'entreprises. Dans ce deuxième chapitre, notre propos visera à analyser une forme particulière de RSE qui tend à se développer à l'échelle locale : La RSE en faveur du Développement de l'Emploi Local (RSE/DEL). Le développement de ces initiatives amène à penser que l'entreprise reconsidère son implication dans l'espace local (Leboulle et al., 2010). Nous postulerons que les initiatives RSE/DEL apparaissent comme le résultat de la convergence de quatre faits sociétaux qui se sont développés depuis les trente dernières années :

- Le premier est l'évolution des sciences économiques qui, depuis les années 1980, reconsidère le rôle des proximités spatiale et organisationnelle comme déterminant du processus de développement économique.
- Le deuxième est l'émergence progressive de la décentralisation qui a eu pour conséquence de placer les acteurs locaux au cœur de l'action publique territorialisée.
- Le troisième est le développement de revendications identitaires territoriales qui apparaissent comme un rempart à la crainte d'uniformisation des cultures que laisse planer la mondialisation.
- Le quatrième est le développement d'un chômage de masse qui exacerbe rivalités et concurrence entre territoires.

Notre analyse portera sur ces quatre faits sociétaux afin d'évaluer comment, dans un cadre de RSE, ils incitent les acteurs et les entreprises à considérer la notion d'ancrage

territorial comme une forme de contribution à la cohésion et à la solidarité locale autour de la question de l'emploi.

## **1 L'intégration progressive des notions d'espace et de territoire en économie.**

### **1.1. Une économie a-spatiale.**

« *L'homme a toujours su qu'il vivait dans l'espace. L'économiste a fait semblant parfois de l'ignorer* » (Dockès, 1969). Cette phrase résume parfaitement l'un des paradoxes de la pensée économique au cours des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles : l'oubli du facteur spatial dans les théories dominantes jusqu'à la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle qui pouvait laisser imaginer que nous vivions dans un « *pays des merveilles sans dimensions* » (Isard, 1956). Pourtant, Dockès (1969) rappelle que la notion d'espace était présente chez les mercantilistes du XVI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle, mais celle-ci se limitait au territoire national et au rôle déterminant du souverain dans un objectif d'enrichissement national. Pour autant, des auteurs comme William Petty en Angleterre ou Vauban en France s'intéressaient déjà aux bénéfices des effets d'agglomération et de concentration industrielle dès le XVII<sup>e</sup> siècle.

Du XVIII<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle, les économistes font presque totalement abstraction de l'espace et focalisent leur attention sur l'industrialisation des pays développés, la division du travail, l'équilibre économique et la concurrence sur les marchés. De l'espace, il ne reste finalement que les notions de distance et d'échanges entre les aires géographiques. Ainsi, Etienne Bonnot de Condillac (1776) s'intéresse au système de change entre les villes d'une même nation et s'interroge sur la récurrence des échanges nationaux et internationaux des cités en fonction de leur éloignement géographique. En analysant le rôle essentiel de la division du travail afin d'assurer une productivité optimum, Adam Smith (Smith, 1776) démontre que la spécialisation de la production est bénéfique impliquant une différenciation spatiale des activités. Pour autant ces théories dominantes n'intégreront la notion d'espace qu'en termes de coûts de transport et de limites géographiques de marchés. L'espace est alors statique c'est-à-dire qu'il n'est qu'un support de production, et il faudra attendre le milieu de XX<sup>e</sup> siècle pour que les notions d'espace et de proximité soient intégrées aux théories économiques dominantes. Si aujourd'hui les notions d' « espace » et de « territoire » sont profondément inscrites dans les théories relatives au développement économique, nous nous interrogeons sur les raisons qui ont incité les économistes à ignorer la notion de spatialité.

### 1.1.1. Les raisons de l'oubli.

Entre le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècle, les avancées technologiques des moyens de transport ont permis de considérablement diminuer les frais de transport des marchandises à un moment où la notion d'espace en science économique était limitée à l'analyse des coûts dans le cadre d'une tendance baissière. À cette époque, la pensée économique dominante était principalement d'origine anglo-saxonne, et ce, dans un contexte historique où l'empire colonial britannique prospérait grâce au commerce maritime entre plusieurs continents et, qu'il a largement bénéficié de cette baisse des coûts des transports (Gérard-Varet et Thisse, 1997).

Pour Jane Jacobs (Jacobs, 1984), la raison principale est d'avoir considéré de façon implicite, dès le XVII<sup>e</sup> siècle, que l'entité de référence dans la structuration de la pensée économique était la *nation*. Dès lors « *la seule dimension spatiale qui retient l'attention des économistes classiques et néo-classiques est en effet la frontière nationale* ». L'erreur a donc été de considérer ces entités de référence comme homogènes, et donc de ne pas avoir tenu compte des dynamiques particulières qui pouvaient exister au sein de chacune d'elles. Ce postulat d'homogénéité des espaces est repris dans l'analyse de Lepetit (Lepetit, 1988). Ainsi lorsque des niveaux infranationaux sont évoqués chez les économistes classiques « *l'espace se présente à la manière des poupées russes : le désempolement des niveaux n'amène au jour aucune originalité, mais prouve au contraire la reproduction à l'identique des principes de fonctionnement semblables* ».

Pour, Scotchmer et Thisse (Scotchmer et Thisse, 1993) une autre erreur a été de vouloir intégrer la notion d'espace au modèle d'équilibre général. Cela s'est révélé être un échec parce que l'espace complexifie considérablement les modèles et se révèle être perturbant dans la mesure où il oblige à intégrer des éléments plus qualitatifs que quantitatifs alors même que le développement de l'économétrie, qui consiste à rapprocher la science économique et la statistique a connu un développement considérable au cours du XX<sup>e</sup> siècle (Kim, Morse et Zingales, 2006). L'objectif de l'économétrie est de vérifier empiriquement les postulats des théories économiques par une approche quantitative des corrélations existantes entre des phénomènes économiques. C'est pourquoi l'économétrie est assimilable à l'ambition de vouloir rendre mathématiquement vérifiable l'économie alors même que celle-ci fait partie des sciences humaines et sociales qui, par nature, revêt une dimension subjective. Il faudra attendre la fin des années 1970 pour permettre une modélisation satisfaisante des données qualitatives qui deviendront un élément moteur de la recherche en science sociale, notamment dans l'analyse spatiale (Nijkamp et Wrigley, 1983).

## **1.2. L'espace en économie.**

Si effectivement, l'espace n'a pas de rôle à jouer dans l'ensemble des modèles économiques, il est en revanche difficile d'expliquer qu'il ait pu être autant négligé (Scotchmer et Thisse, 1993). Nous retiendrons la remarque de Ponsard (Ponsard, 1988) : « *l'analyse spatiale n'apporte pas de raffinements de détail : elle change tout* ». L'analyse spatiale tend à considérer les dynamiques d'acteurs géographiquement proches comme étant le déterminant du développement économique ; ce qui nous conduit à examiner les notions principales de cette économie de proximité.

### **1.2.1. Le district industriel.**

La notion de district industriel, réseaux de petites entreprises, inspirée des travaux précurseurs d'Alfred Marshall (Marshall, 1890) et réinvestie par Becattini, (Becattini, 1979) met en évidence l'explication première de l'industrialisation d'un territoire non par les avantages physiques de celui-ci, mais par l'usage qui en est fait par les individus qui le composent. Ce sont donc les spécificités humaines et sociales qui sont au cœur du processus de développement. Pour Marshall, l'un des facteurs clés de la spécialisation industrielle d'un territoire est fondé sur le développement des compétences des individus par la transmission intergénérationnelle des savoirs et des savoir-faire. Par ailleurs, l'agrégation d'industries sur un territoire est aussi liée au développement d'industries auxiliaires autour d'une activité industrielle principale qui crée une dynamique autour d'elle. Par cette agrégation et malgré une concurrence possible entre les industries présentes, les entreprises se fournissent mutuellement des services gratuits et coopèrent ce qui permet le développement de chacune d'elles. Ainsi, pour Courlet (2008) « *avec le district industriel, le territoire est au même titre que la firme ou que le secteur, un lieu de coordination des activités économiques* ».

### **1.2.2. Le concept d'externalités.**

L'analyse des districts industriels permet d'intégrer la notion d'externalités qui caractérisent les conséquences positives ou négatives de la proximité en matière de développement économique, il s'agit de l'influence d'acteurs sur d'autres agents économiques. Les externalités peuvent être regroupées en deux catégories distinctes. La première catégorie est intra-industrielle et représente les influences qui s'opèrent sur un territoire au sein d'un même secteur d'activité. La seconde est interindustrielle, et correspond aux avantages ou aux inconvénients liés au phénomène d'agglomération. Lorsque la première catégorie d'externalités prédomine, l'espace se structure davantage en pôles industriels très spécialisés où la proximité permet d'attirer et de maintenir une main-

d'œuvre qualifiée, de favoriser les coopérations d'entreprises et de bénéficier d'un réseau de sous-traitance spécialisé. Dans le second cas, le tissu local reste diversifié et les principaux bénéficiaires sont liés à l'existence d'importants réseaux d'infrastructures, d'une demande locale large et d'une main-d'œuvre diversifiée et abondante (Ibid.).

### **1.2.3. Les systèmes productifs localisés.**

A la suite des travaux de Becattini (1979) sur les districts manufacturiers italiens diverses études empiriques, intégrant de nouveaux paramètres tels que le développement des espaces ruraux, des filières ou secteurs d'activité nouveaux comme les secteurs de l'agroalimentaire ou du tourisme, ont mis en évidence des formes productives localisées (Courlet et Pecqueur, 1996 ; Fourcade, 1996 ; Touzard, 1995 ; Wampfler, 1994). La notion de système productif localisé (SPL) est définie comme « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins fort* » (Courlet, 2008). Si cette définition reste assez large, et s'apparente davantage à une synthèse de multiples recherches, la notion de SPL est devenue une appellation générique pour décrire l'ensemble des phénomènes de développement localisé (Courlet, 2001).

Les SPL se présentent comme les interrelations et interdépendances d'entreprises spécialisées dans une filière ou un secteur d'activité au sein d'une zone géographique restreinte et mesurable. La spécialité de ces entreprises doit être une particularité économique dominante localement et elle doit être aussi reconnue et significative au niveau national voire international, comme la Vallée de l'Arve dans l'industrie du décolletage en France (Courlet, 2008). Dans ce cadre, la notion de SPL ne se caractérise pas seulement par la proximité géographique mais elle doit être comprise comme un système d'appartenance qui prend racine dans une histoire commune faite de règles, de valeurs et de représentations collectives (Courlet, Pecqueur et Soulage, 1993). Ainsi, trois critères permettent d'identifier l'existence d'un SPL (Courlet, 2008) : la coopération entre producteurs, la complémentarité entre entreprises et la notion de compétences distinctives.

**La coopération entre producteurs:** il s'agit d'une prise de conscience, par les entreprises, de la nécessité de collaborer, bien qu'une concurrence puisse exister entre elles. Il est important de souligner que l'existence d'une telle coopération est en décalage total avec une vision stratégique individualiste de l'entreprise consistant à ne prendre en compte que les facteurs prix/coûts pour atteindre l'optimum économique. Il s'agit en fait de « *la mise en*

*place et le recours à des procédures de concertation et d'arbitrage en vue de créer les conditions de leur compétitivité commune » (Ibid.).*

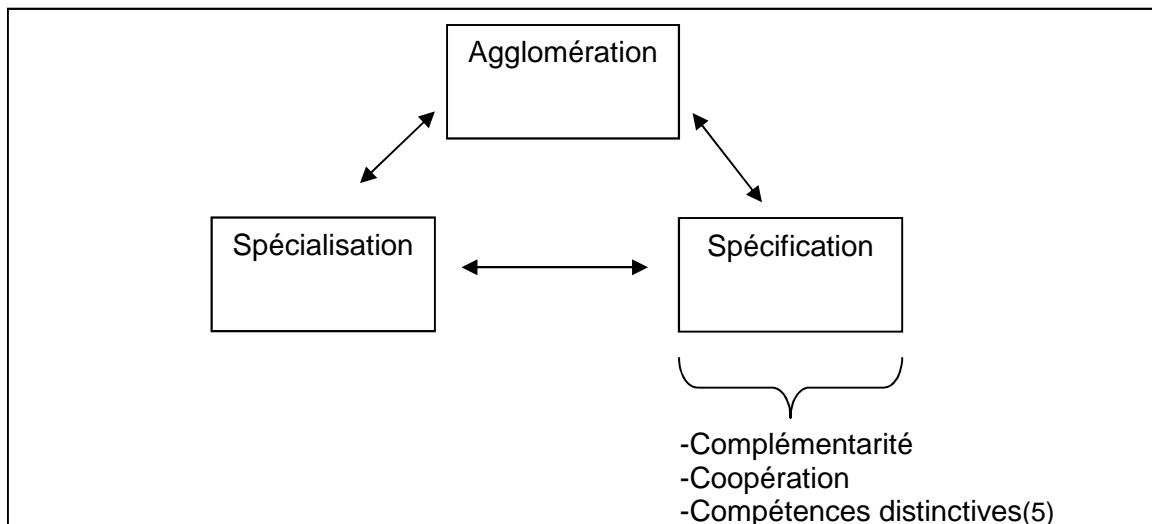
**La complémentarité entre entreprises:** ce critère dépasse la simple notion de spécialisation des entreprises pour atteindre l'idée de création de valeur commune par la mise en œuvre d'un processus de production intégré qui se caractérise par des flux de biens et de services entre les différentes entités.

**La notion de compétences distinctives:** il s'agit des compétences spécifiques qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel. C'est ainsi que Porter (Porter, 2001) a pu dégager trois typologies de compétences :

- D'abord celles relevant des activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité d'innovation et des savoir-faire qui la caractérisent.
- Ensuite, celles qui sont liées au processus d'apprentissage de l'entreprise, c'est-à-dire son savoir-être, et la façon dont elle développe son capital humain.
- Enfin, il s'agit de considérer les actifs externes. On retrouve ici des éléments comme la notoriété, l'image ou bien encore les réseaux de l'entreprise.

Au terme de cette analyse il ressort, d'abord, que ces compétences sont le fruit de démarches collectives intra et interentreprises, qu'elles représentent ensuite un actif pour l'entreprise et ont donc une dimension économique et qu'enfin, la dimension territoriale fonde les relations interentreprises. Cependant, ces relations interentreprises ne peuvent être maintenues que si une proximité géographique existe entre les entités, où les compétences externes, à l'instar de l'image, dépendent de la localisation de l'entreprise. Sur ce dernier point il suffit de considérer l'avantage concurrentiel qu'apporte le label d'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) aux produits alimentaires qui en bénéficient.

En fait, la notion de SPL peut ainsi être schématisée :



Source : Courlet, 2008.

**Schéma 5 : SPL : le triangle magique.**

Ce triangle caractérise les trois dimensions des systèmes productifs localisés : une **agglomération** d'entreprises suffisamment importante localement, ayant une **spécialisation** reconnue et significative dans le tissu local mais aussi au niveau national voire international, et des **spécificités** qui lui apportent une cohérence d'ensemble ainsi qu'un avantage concurrentiel même si des concurrences internes au SPL peuvent exister. Ainsi, le développement d'un SPL est un phénomène original qui n'est pas transposable dans un autre territoire car il dépend des caractères socioculturels locaux.

Par la suite, la montée en puissance des NTIC et du développement de l'économie de la connaissance ont permis d'enrichir la notion de SPL en y intégrant la notion d'innovation.

#### **1.2.4. District technologique et milieu innovateur.**

Les SPL permettent une diffusion plus rapide de l'information et donc des innovations au sein des entreprises. La proximité des firmes est alors vectrice de développement et de diffusion du progrès technique. Ce sont les concepts de district technologique et de milieu innovateur qui se caractérisent par la place centrale de la proximité dans le processus d'innovation et par la non-linéarité de l'innovation car celle-ci est le fruit de dynamiques qui s'opèrent pour répondre à des besoins locaux. Ainsi, l'innovation est le fruit de la création d'un milieu. L'idée de non-linéarité est vérifiable empiriquement notamment dans le secteur des hautes technologies (Silicon Valley) ou bien encore l'aéronautique (Aerospace Valley de

Toulouse) avec la création de territoires spécialisés reconnus. Ces deux concepts remettent en cause l'idée fonctionnelle du progrès technique consistant à croire que l'innovation est un phénomène linéaire qui s'applique partout de la même façon. La notion de milieux innovateurs permet de mettre en évidence l'importance du territoire dans le processus d'innovation dans la mesure où la proximité spatiale des firmes favorise largement le processus d'apprentissage des individus par le partage d'expériences acquises (Aydalot, 1986). Par ailleurs, la théorie des milieux innovateurs met en évidence l'importance de la proximité dans les choix stratégiques des entreprises caractérisés par l'incertitude inhérente aux difficultés d'évaluation, et au manque d'informations lié au coût élevé de la collecte d'informations. Dans ce cas, le territoire défini comme un ensemble de rapports entre individus permet de réduire considérablement cette incertitude et favorise donc la prise de décisions des entreprises (Courlet, 2008). L'ensemble de ces éléments explique pourquoi le rythme de création et de diffusion de l'innovation est un phénomène original plus rapide au sein d'un milieu innovateur.

Enfin, les notions de régions intelligentes et de villes créatrices ont permis d'approfondir la théorie des milieux innovateurs.

### **1.2.5. Les Régions intelligentes et les villes créatrices.**

Les régions intelligentes ne se résument pas au simple passage d'une stratégie nationale de promotion de l'innovation à une stratégie régionale. Elles se caractérisent par la mise en œuvre d'une innovation territoriale impulsée par les régions via un cadre institutionnel favorisant les interactions entre acteurs. Dans ce cadre, la région cherche à développer la territorialisation des entreprises, c'est à dire à les impliquer et les inscrire durablement dans l'histoire du territoire. Cette idée renvoie au concept de district industriel. Ainsi, un processus d'apprentissage élaboré est mis en place dans ces régions pour favoriser la montée des compétences et la spécialisation des individus. Ce processus consiste en la promotion du cadre institutionnel, en un apprentissage collectif et enfin en une dynamique qui résulte d'un processus cumulatif où l'apprentissage collectif stimule le développement de l'apprentissage.

La notion de villes créatrices renvoie quant à elle à l'idée que la nouvelle économie globale s'articule autour de réseaux de villes en concurrence. Ces villes deviennent donc de fait des lieux importants et stratégiques du développement économique. Pour Florida (Florida, 2002), le développement économique d'une ville va dépendre principalement de sa capacité à attirer une « classe créative », dont la définition reste malgré tout assez floue ou

trop large puisqu'elle englobe l'ensemble des individus urbains, hautement qualifiés, au mode de vie empreint de loisirs artistiques ayant en outre la culture de l'innovation et des sciences au sens large. Les villes créatives seraient donc celles qui combinent un marché du travail suffisamment important capable d'offrir des emplois qualifiés dans des secteurs d'activité liés au NTIC mais aussi un environnement urbain attractif et récréatif.

Si les débats restent ouverts concernant l'existence et la nature d'une « classe créatrice » ainsi que sur la confirmation empirique de l'importance économique de celle-ci, il n'en demeure pas moins que nous assistons à un accroissement de la compétition que se livrent les régions et les villes entre elles sur les questions de l'emploi, des échanges mondiaux et de l'attractivité des investissements et de la main d'œuvre qualifiée. Cette compétition peut avoir des répercussions importantes sur certains territoires. Pour Camagni (Camagni, 2002), dans le cas d'économies locales, le principe des avantages comparatifs n'est pas vérifiable. Il s'agit plutôt d'avantages absolus détenus par certains territoires ce qui peut créer des déséquilibres importants entre territoires. On observe en effet que la plupart des régions métropolitaines de l'OCDE ont un PIB/habitant et une croissance économique supérieure aux moyennes nationales, ainsi qu'un niveau de qualification de la main d'œuvre supérieur (OCDE, 2007).

Ainsi, l'introduction de l'espace dans la pensée économique s'est largement développée depuis environ 30 ans. L'ensemble des courants et contributions scientifiques qui en découlent ont permis de formaliser l'économie territoriale qui n'est pas un courant de pensée unique mais rassemble plusieurs courants de pensée au sein d'un chantier en construction. (Courlet, 2008).

### **1.3. L'économie territoriale, une redéfinition du territoire par l'économiste.**

L'économie territoriale apparaît comme une synthèse des contributions relatives au rôle de la proximité dans la création de dynamiques d'acteurs au sein d'un espace donné. Ainsi, l'économie territoriale se caractérise davantage par les jeux d'acteurs que nous avons évoqués dans les travaux portant sur les districts Marshalliens, les systèmes productifs localisés et les milieux innovateurs. Elle est l'expression « *d'une proximité organisée dans le but de maximiser les interactions* » (Huriot, 1998). En cela, elle se distingue de la nouvelle économie géographique de Paul Krugman (Krugman, 1992) qui démontre que la vigueur du développement régional est liée aux trajectoires historiques des territoires, mais cette analyse reste statique et purement spatiale : « *l'atmosphère industrielle* » Marshallienne, c'est-à-dire les dynamiques d'acteurs liées aux caractéristiques socioculturelles des espaces

considérés, sont écartées des modèles car celles-ci restent impossibles à formaliser mathématiquement (Courlet, 2008). Pour Krugman (Krugman, 1991), les choix de localisation des individus reposent sur l'attractivité territoriale en termes de salaires et de biens intermédiaires, rappelant l'approche de Florida concernant les attentes d'une « classe créative ». Dans ce contexte, les entreprises sont attirées par les territoires où leur marché est le plus large (Hussler, 2004), nous retrouvons alors une approche géographique dont la dialectique est ancrée sur la place des grandes agglomérations urbaines au sein de l'économie internationale.

Toujours en construction, l'économie territoriale est ancrée historiquement et s'inscrit dans un contexte socio-économique marqué par le phénomène de globalisation économique et le développement d'une économie de l'information. En cela, elle est une évolution de l'approche Marshallienne car elle postule que les conditions nécessaires au développement s'inscrivent désormais dans la création de nouvelles ressources spécifiques, fruit d'un développement endogène des territoires où s'opèrent les relations organisées entre individus (Veltz, 2005).

### **1.3.1. Les notions de *ressources* et d'*actifs* comme éléments de développement du territoire.**

Ce n'est pas sa dotation en ressources qui va déterminer la capacité d'un territoire à se développer mais plutôt la mise en œuvre d'un processus inédit de révélation des ressources par les acteurs locaux. Dans ce cadre, Colletis et Pecqueur (1993) proposent une analyse qui distingue d'une part, la notion de *ressource* et celle d'*actif* et, d'autre part, la nature de ceux-ci, c'est-à-dire de déterminer s'ils peuvent être considérés comme *génériques* ou *spécifiques*.

Une *ressource* est un facteur non révélé, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une réserve locale potentielle et latente pour laquelle les conditions d'exploitation ou de création de valeur ne sont pas encore mobilisées. Il convient cependant d'intégrer qu'« *une réalité issue du monde physique ou biologique ne peut être ressource que s'il existe un processus de production identifié (...) les ressources sont donc toujours inventées, parfois bien après avoir été découvertes comme le pétrole en tant que source d'énergie ou la haute montagne comme gisement touristique* » (Lévy et Lussault, 2013)

Un *actif* est un facteur de production exploité et révélé. Il s'agit en fait d'une ressource « *en activité* ».

La nature *générique* d'une *ressource* ou d'un *actif* révèle l'indépendance et la transférabilité de ces facteurs vis-à-vis du territoire. Ils sont indépendants car ils ne sont pas le fruit d'un processus de création inédit lié aux spécificités du territoire. Ils sont transférables dans la mesure où ils restent des facteurs purement quantitatifs qui s'échangent sur un marché, dont le transfert vers un autre territoire ne dépend que du coût financier de l'opération.

La nature *spécifique* d'une *ressource* ou d'un *actif* désigne précisément le contraire d'un facteur *générique*. Il dépend donc d'une spécificité locale dont la valeur n'est pas seulement quantitative mais aussi qualitative. En cela, elle n'est pas transférable intégralement.

En prenant l'exemple des potentiels d'une population locale, il est ainsi possible de proposer la classification suivante.

	Génériques	Spécifiques
<b>Ressources</b>	Hors marché et exogènes <i>Population non employée et non qualifiée</i>	Hors marché et endogènes <i>Savoir-faire endogènes</i>
<b>Actifs</b>	Proposés aux marchés et exogènes <i>Population employée non qualifiée</i>	Marchandisés et endogènes <i>Main-d'œuvre qualifiée</i>

Source : Colletis et Pecqueur, 1993.

**Tableau 3 : grille d'analyse des potentiels de population locale.**

Les facteurs *génériques* ne permettent pas de pérenniser une activité ni d'entraîner un cercle vertueux de développement économique du territoire car ces facteurs existent ailleurs et les *actifs génériques* peuvent être transférés. L'utilisation ou non d'un facteur *générique* va dépendre d'une recherche d'optimisation par le prix. Ainsi, un gisement de matière première non-exploité, des informations banalisées, brutes et non contextualisées, une main d'œuvre non qualifiée ne vont pas permettre à un territoire de se différencier. Il sera alors dépendant de logiques d'optimisation caractérisées par l'incertitude et la non-maîtrise.

Les *ressources spécifiques* sont le fruit d'un processus cognitif des acteurs locaux lorsque ceux-ci mettent en commun des compétences spécifiques, complémentaires et

différenciées qui vont générer des connaissances nouvelles. Elles sont les résultats d'un apprentissage collectif né du besoin de résoudre un problème inédit.

Les *actifs spécifiques* sont des ressources utilisées et révélées. Dans la mesure où ils sont le fruit d'un apprentissage collectif, leur réaffectation va irrémédiablement engendrer la perte d'une partie de la valeur de l'actif. Ainsi, une main-d'œuvre est dite « qualifiée » dès lors qu'elle possède un savoir-faire endogène et unique. Dans ce cadre, la délocalisation d'une unité de production qui possède une telle main-d'œuvre aura pour conséquence de perdre une partie de ces savoir-faire parce qu'ils constituent un patrimoine immatériel, collectif et ancré dans un territoire.

Le processus de transformation d'une *ressource générique* en *actif spécifique* aura un effet d'irrémédiabilité car la ressource bénéficiera du processus cognitif, fruit de l'apprentissage collectif. En cela, nous pouvons parler d'un processus de métamorphose. Dans ce cadre, ce processus de transformation est inscrit dans un espace-temps particulier. Les spécificités géographique et géologique d'un espace forment une matrice, un point de départ qui peut être (ou ne pas être) révélé par les acteurs locaux qui en feront (ou n'en feront pas) une ressource à partir d'une intention. Ce sont les conséquences de cette intention qui vont produire une empreinte territoriale qui sera à son tour, le point de départ d'un nouveau développement.

Pour illustrer nos propos, prenons l'exemple d'un espace rural marqué par un milieu forestier particulièrement important et qui n'aurait connu aucune exploitation. Cette forêt ne représente pas une ressource mais plutôt une particularité paysagère. L'intention des acteurs locaux de vouloir y développer la sylviculture ou le « tourisme vert » peut profondément marquer cet espace. La sylviculture va nécessiter de prévoir des activités connexes comme la création de pistes de débardage qui vont nécessiter des compétences particulières répondant aux attentes des professionnels. Le tourisme vert nécessite la création de structures d'accueil et le développement d'activités de loisirs spécifiques qui vont demander le développement de compétences nouvelles. L'ensemble de ces initiatives laisse une empreinte territoriale et redéfinit l'espace en tant que support. Dans notre exemple, nous voyons aussi que le développement de ces activités spécifiques peut créer des tensions entre acteurs d'un même territoire. Si la sylviculture devient trop intensive, elle risque de rendre l'espace touristique moins attractif. De son côté l'activité touristique peut freiner le développement d'une industrie spécialisée au sein de la filière bois. Un jeu d'acteurs fait d'intentions, de complémentarités et de divergences se met alors en œuvre.

Dans ce cadre, il apparaît que l’empreinte territoriale reste en constante construction et qu’elle peut tout aussi bien détruire que développer un actif spécifique. Ainsi, « *la ressource spécifique est dynamique dans le sens où elle relève d’un volontarisme des acteurs* » (Lapèze, 2007). Le caractère dynamique de ces constructions est intrinsèquement lié aux questions de temporalité : la révélation de ressources est inscrite dans l’histoire de l’espace, l’empreinte territoriale est marquée par l’héritage des initiatives passées et le futur des espaces dépendra de la capacité des générations futures à se projeter.

Ainsi, si tous les espaces ont des ressources à valoriser, et bien que celles-ci soient inégalement réparties, le développement consiste plutôt à rechercher comment les systèmes locaux organisent la création de leurs ressources ce qui remet en cause la simple analyse en termes de dotations de facteurs (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2003). C’est cette question d’organisation propre à créer une dynamique qui va nous permettre de définir la notion de *territoire*.

### **1.3.2. L’économiste et le territoire.**

L’économie territoriale reconnaît le territoire comme un système complexe qui s’appréhende sous un angle relationnel plutôt que fonctionnel ou géographique. La complexité du territoire tient au fait qu’il s’agit d’un entremêlement d’individus et de groupes structurés qui interagissent de façon régulière et discontinue et dont les relations sont caractérisées par l’incertitude dans un environnement changeant en perpétuelle construction. Le développement résulte d’une dynamique qui s’opère au sein de cet environnement complexe. En ce sens, le territoire est le construit d’un processus endogène qui peut exister à un moment ou s’arrêter, et qui dépend d’« *une dynamique de coordination d’acteurs à un moment donné, destiné à résoudre un (ou des) problème(s) productif(s) particulier(s) ou à réaliser un projet de développement collectif* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2003). Si le territoire est un construit, alors il n’est pas un espace prédéfini d’un point de vue administratif, en d’autres termes, « *le territoire n’est pas partout et tout n’est pas territoire* » Ibid.

Depuis une trentaine d’années, le développement considérable des recherches académiques portant sur la pertinence d’un développement par les acteurs locaux s’est accompagné en France d’un renforcement des compétences des acteurs locaux dans le cadre de la décentralisation et de la mise en œuvre de politiques publiques destinées à impulser des dynamiques locales.

## 2 La décentralisation et les politiques publiques en faveur du développement territorial.

La décentralisation désigne le transfert de compétences de l'État aux collectivités locales. Celle-ci a débuté en 1982 et s'est progressivement étoffée pour profondément transformer la société française historiquement basée sur un modèle administratif centralisé jusqu'à la fin des trente glorieuses.

### 2.1. La décentralisation française.

La loi du 2 mars 1982, dite « loi Defferre », relative aux droits et libertés des communes, départements et régions<sup>28</sup> a bouleversé la répartition des pouvoirs entre l'État et les échelons locaux en consacrant trois principes fondateurs :

1. **Le principe de libre administration** qui instaure que les collectivités locales bénéficient de davantage d'autonomie en matière budgétaire. Le préfet, en tant qu'autorité de tutelle, ne disposant plus que d'une tutelle *a posteriori*, c'est-à-dire qu'il ne peut prononcer l'annulation des actes proposés par les collectivités que si ceux-ci sont jugés contraire à la loi.
2. **Le transfert de l'exécutif départemental ou régional à un élu local.** Ainsi, le Président du Conseil Régional et le Président du Conseil Général président les assemblées des collectivités dont ils ont la charge. Ces assemblées préparent, votent et exécutent les budgets et les délibérations.
3. **La Région est officiellement une collectivité territoriale de plein exercice.** En revanche, si la Loi Defferre prévoyait bien que les Régions devaient devenir des collectivités territoriales et non plus des établissements publics, le changement opérationnel des Régions n'est intervenu qu'en 1986<sup>29</sup> avec un mode de fonctionnement proche de celui des départements.

Ainsi, par la loi Defferre, les Communes, les Départements et les Régions deviennent des collectivités territoriales administrées par des conseils élus. Jusqu'en 1986, les lois d'accompagnement qui ont suivi apportaient de nouveaux éléments sur deux thématiques

---

<sup>28</sup> Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

<sup>29</sup> Loi n° 86-16 du 6 janvier 1986 relative à l'organisation des Régions et portant modification de dispositions relatives au fonctionnement des conseils généraux.

fondamentales : la répartition des compétences, et la création de la fonction publique territoriale.

Au niveau des compétences, la Région a en charge de définir la vision à long terme en matière de développement économique, de développement des infrastructures et des équipements, de développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage tout en s'occupant de la gestion des lycées. Au niveau économique, les Contrats de Plan État-Région (CPER) deviennent les outils financiers qui formalisent les aides octroyées par l'État aux Régions et cela dans un cadre nouveau : la contractualisation dans le cadre d'un projet régional. Entre 1984 et 2006, les CPER ont évolué en intégrant les programmes d'actions européens dans le cadre des évolutions de la construction de la Communauté Économique Européenne (CEE). Le département a en charge les services et les actions de solidarité. Pour sa part, la commune reste le lieu de l'administration de proximité. Au niveau des acteurs locaux, la fonction publique territoriale, comparable à la fonction publique d'État est créée.

Par la suite, la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (LOADT) du 4 février 1995<sup>30</sup> instaure l'expérimentation des « pays »<sup>31</sup> dont le but est de permettre une meilleure organisation de la vie locale sans pour autant instaurer un échelon administratif supplémentaire ni créer une nouvelle collectivité territoriale. La Loi d'Orientation relative à l'Aménagement et au Développement Durable du Territoire (LOADDT) du 25 juin 1999 conforte la création des Pays et le principe d'intercommunalité dans un cadre de contractualisation autour d'une approche par projet. La loi du 12 du juillet 1999<sup>32</sup> relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale permet la création des Établissements Publics de Coopérations Intercommunales (EPCI) qui bénéficie d'une fiscalité propre, on y retrouve les communautés de commune, les communautés d'agglomération et les communautés urbaines menant des actions obligatoires dans les domaines du développement économique et l'aménagement territorial par le biais des Schémas de Cohérence territorial (SCOT) et des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) instaurés par la loi du 13 décembre 2000<sup>33</sup> relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbains (SRU).

L'acte II de la décentralisation est instauré dans le cadre d'une révision de la constitution le 23 mars 2003 qui a permis la promulgation de différentes lois relatives à la

<sup>30</sup> Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire.

<sup>31</sup> Art. 22. - I. - *Lorsqu'un territoire présente une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale, la commission départementale de la coopération intercommunale constate qu'il peut former un pays.*

<sup>32</sup> Loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

<sup>33</sup> Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

possibilité d'organiser des référendums locaux, à la possibilité de déroger, dans un cadre toutefois contraint, aux lois et règlements qui les régissent afin de tester localement les effets d'une action innovante<sup>34</sup> et relative à l'autonomie financière des collectivités territoriales<sup>35</sup>.

L'acte III de la décentralisation porte sur une nouvelle série de réformes initiées en 2012 et s'articule autour de 4 axes principaux :

1. **Une réforme des modes de scrutin** des collectivités territoriales et des intercommunalités<sup>36</sup>,
2. **L'élargissement des compétences des Régions** leur permettant de bénéficier d'une plus grande autonomie pour intervenir sur l'ensemble des sujets concernant leur territoire de légitimité ainsi que la création de Métropoles dans les aires urbaines de plus de 400 000 habitants.
3. **La diminution du nombre de Régions**<sup>37</sup> qui est passé de 22 à 13 à partir du 31 décembre 2015.
4. **Ce redécoupage s'accompagne d'une nouvelle organisation territoriale**<sup>38</sup> en matière de compétence renforçant le rôle des Régions notamment dans les domaines du développement économique et de l'innovation par le biais d'un schéma directeur qui définit les aides régionales aux entreprises. Les Départements se voient, au contraire, davantage limités dans leurs domaines de compétence avec un resserrement autour de l'action sociale. Les articles 2 et 3 du projet de loi présenté au Sénat le 18 juin 2014<sup>39</sup> reconnaissent explicitement la pertinence de l'approche territoriale dans le développement économique : « *Le renforcement de la compétitivité de notre économie nécessite de s'appuyer sur les territoires comme acteurs majeurs du soutien au développement de nos entreprises. Le renforcement de la décentralisation du soutien au développement économique au profit des régions et des métropoles apparaît ainsi nécessaire et facteur d'un nouveau développement et d'un nouveau souffle au service de la croissance économique et de l'emploi* ». Les Régions bénéficient alors du transfert

---

<sup>34</sup> Loi n° 2003-710 du 1 août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine.

<sup>35</sup> Loi organique n° 2004-758 du 29 juillet 2004 prise en application de l'article 72-2 de la Constitution relative à l'autonomie financière des collectivités territoriales.

<sup>36</sup> Loi n° 2013-403 du 17 mai 2013 relative à l'élection des conseillers départementaux, des conseillers municipaux et des conseillers communautaires, et modifiant le calendrier électoral.

<sup>37</sup> Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

<sup>38</sup> Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

<sup>39</sup> Projet de loi n°636 du 18 juin 2014, relatif à la nouvelle organisation territoriale de la République.

de certaines compétences de l'État, notamment dans les domaines du développement économique, et de la promotion de l'innovation, de l'animation et de la gouvernance des pôles de compétitivité.

L'article 1<sup>er</sup> de la Constitution précise que l'organisation de la République Française est décentralisée<sup>40</sup>. D'un point de vue économique, la décentralisation résulte d'une remise en cause de la pertinence d'un interventionnisme centralisé qui reconnaît la nécessité de renforcer les dynamiques locales endogènes en laissant davantage de pouvoir de décision aux acteurs locaux (Lamara, 2009) et qui a eu pour conséquence d'enclencher un « *mouvement de reterritorialisation de l'espace de l'action publique* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005).

En parallèle du processus de décentralisation, l'État a mis en œuvre des politiques publiques destinées à favoriser les dynamiques d'acteurs locaux à travers, par exemple, la création des pôles de compétitivité.

## **2.2. Les pôles de compétitivité : l'émergence des clusters en France.**

À la suite du Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire (CIADT) du 14 septembre 2004 et de la publication du Rapport Blanc (Blanc et Louvot, 2004), l'État a lancé un appel à projets destiné à promouvoir les pôles de compétitivité. Ceux-ci s'inspirent de la notion de *cluster* (Porter 1990, 1998) qui reprend l'idée schumpetérienne de *grappes* d'entreprises. Cinq éléments fondamentaux permettent la création d'un cluster compétitif :

- Le pays doit être stable politiquement et économiquement de façon à attirer les investissements et à permettre une concurrence propre à stimuler les interactions entre entreprises.
- Le capital humain doit être hautement qualifié dans le domaine du cluster et,
- le capital financier, les infrastructures ainsi que les ressources naturelles doivent être disponibles pour favoriser le développement des entreprises.
- Le marché local doit aussi être composé d'acteurs exigeants et connaisseurs dans le type de produit du cluster de façon à stimuler quotidiennement les innovations et la recherche de qualité.

---

<sup>40</sup> Loi constitutionnelle N°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la V<sup>e</sup> République.

- Le tissu local doit être composé de fournisseurs et d'industries connexes de façon à favoriser le développement rapide du cluster.

La notion de cluster développée par Porter s'inspire pleinement des notions que nous avons déjà développées (Districts industriels, SPL, milieux innovateurs). On y retrouve le rôle déterminant de la proximité pour réduire l'incertitude et favoriser la coopération/compétition entre les entreprises ainsi que la nécessaire spécialisation des territoires. En revanche, Porter axe son analyse sur les processus qui permettent de dynamiser la recherche et le développement (R&D) en insistant sur le rôle déterminant des institutions, c'est-à-dire d'un écosystème local de coopération et de soutien aux entreprises. Ce dernier se compose des Universités, des laboratoires de recherche, des agences de développement économique, des incubateurs, des financeurs ou bien encore des centres de transfert technologique (Porter, 2000).

Le premier appel à projets en faveur du développement des pôles de compétitivité a été initié en 2004, il prévoyait des aides publiques d'un montant global de 1,5 milliard d'euros pendant trois ans destinées à structurer les groupes d'acteurs locaux, à mettre en œuvre des animations territoriales spécifiques, à développer une veille d'intelligence économique pour chaque cluster et à développer l'internet haut-débit au sein des différents pôles. Une seconde phase de financement a été initiée par l'État pour la période 2009-2012 afin de renforcer l'animation et le développement des 71 pôles identifiés puis, pour la période 2013-2018, l'État a cherché à redéfinir la gouvernance des pôles de compétitivité afin de la rendre davantage compatible avec l'acte III de la décentralisation.

Cette nouvelle phase de structuration des pôles s'appuie principalement, sur les recommandations du *rapport pour la compétitivité de l'industrie française* remis au gouvernement (Gallois, Lubin et Thiard, 2012). L'analyse des pôles de compétitivité depuis 2004 met ainsi en évidence que « *les notions de proximité et d'ancrage géographique sont décisives pour les PME et les ETI. Le succès des pôles de compétitivité auprès des industriels, [...] le montrent. Des synergies territoriales fortes existent* ». Dans ce contexte, le rôle des Régions dans le pilotage stratégique des pôles doit être renforcé. Ainsi, les pôles à dimension nationale « *pourraient utilement être pilotés par les Régions – en coopération avec l'État* » et le rapport suggère finalement de « *donner aux Régions la responsabilité de coordonner l'action des différentes structures régionales en charge de promouvoir l'innovation et le développement de l'industrie, ainsi que d'animer le dialogue social* ». D'ailleurs, le rapport Blanc (2004) soutenait déjà que les Conseils Régionaux, avec le soutien des CCI, étaient les acteurs publics locaux les plus à même d'impulser une

dynamique créatrice entre entreprises, centres de formation et laboratoires de recherche. Il préconisait déjà que leurs compétences devaient être élargies.

En fait, la proximité, à la fois géographique et organisationnelle, est reconnue comme l'un des déterminants à l'émergence de tissus productifs spécialisés. Ces spécialisations génératrices de nouvelles ressources territoriales spécifiques sont le fruit de synergies entre acteurs. En définitive, l'évaluation des pôles de compétitivité confirme les prédictions du Rapport Blanc : « *Les pôles de compétitivité sont non seulement des sources de croissance endogène mais des aimants économiques* » (Blanc et Louvot, 2004).

Les exemples de la décentralisation et de l'appui des politiques publiques à l'émergence des pôles de compétitivité démontrent le changement de paradigme économique qui s'opère depuis une trentaine d'année consistant à insuffler une territorialisation des politiques publiques. Si ce désengagement de l'État au profit d'échelon infranationaux s'appuie sur les recherches académiques qui érigent les réseaux d'acteurs de proximité comme nouveaux fournisseurs de ressources spécifiques, il faut tout de même rappeler qu'il se situe aussi à une période charnière caractérisée par le processus de mondialisation, la fin des trente glorieuses, le développement du chômage de masse et le développement du libéralisme en France à partir des années 1980. Depuis les lois de décentralisation, l'État est en retrait de la vie économique, et ses principales prérogatives sont de plus en plus circonscrites aux fonctions régaliennes. Sur le fond, la décentralisation vise principalement à créer un réseau de pôles régionaux interconnectés propre à constituer une « *mosaïque globale des économies régionales* » (Scott, 2001). Sur la forme, « *on passe des politiques publiques à l'action publiques. Cette dernière implique les acteurs locaux et non une instance coercitive extérieure* » (Courlet, 2008).

### **3 L'ancrage territorial et les nouvelles stratégies d'entreprises : la revendication de son appartenance.**

L'implication des acteurs locaux dans les décisions économiques qui les concernent conjuguée au phénomène de mondialisation a entraîné de la part de ces acteurs la volonté d'exprimer leur appartenance, un « *besoin de territoire, d'être de quelque part* » (Jean et Calenge, 2002). Cette appartenance s'exprime, d'une part, par de nouvelles formes de solidarité envers son environnement local et, d'autre part, par un soutien à l'attractivité du

territoire auprès des niveaux supra-territoriaux. Dans ce cadre, les entreprises doivent affirmer leur contribution aux enjeux des communautés locales.

### **3.1. Être de quelque part.**

Avec la mondialisation d'un côté et le reterritorialisation de l'action publique de l'autre, les revendications d'identités différenciantes et ancrées dans un territoire sont devenues omniprésentes (Bromberger et Meyer, 2003). Dans les espaces ruraux, ces revendications sont si élevées que Pierre Alphonse parle même de « creusets de l'identité » (2004 ; 2001). Pour Jolivet et Léna (Jolivet et Léna, 2000), « *Lorsqu'on juxtapose les notions d'identité et de territoire, on évoque en général un espace communautaire, à la fois fonctionnel et symbolique, où des pratiques et une mémoire collective construites dans la durée ont permis de définir un "Nous" différencié et un sentiment d'appartenance* ». Ce souci d'être de quelque part relève d'un besoin d'assurance sur ce qui fonde l'individu, sorte de filiation qui s'enracine dans un lieu, propre à fonder un sentiment d'autochtonie (Alphonse et Bergues, 2004) car les espaces sont des réceptacles qui permettent de contextualiser les moments forts de la construction d'une identité (Guérin- Pace, 2006).

Face à la crainte d'une uniformisation engendrée par la mondialisation, il en découle un besoin de sauvegarde qui s'articule, d'une part, autour de la préservation d'une histoire commune, sorte de patrimoine identitaire composé de cadres de vie, de savoir-faire et de coutumes et, d'autre part, par la recherche d'une valorisation future de ces identités héritées et/ou construites, toujours mouvantes, qui continuent à se construire (Guérin-Pace, 2006) et qu'il faut rendre compatible avec les nouvelles orientations choisies par l'action publique désormais territorialisée. Ainsi, « *malgré la mobilité des hommes et la globalisation des enjeux socio-économiques, il faut encore être et se sentir de quelque part pour agir et être reconnu* » (Tizon, 1996, cité par Guérin-Pacé, 2006). L'identité se construit donc dans une temporalité longue qui s'inscrit dans les représentations passées mais aussi dans les représentations futures des espaces en devenir avec en perspective la notion de durabilité des territoires vécus. La construction des identités territoriales se forge désormais dans un rapport spatial entre le local et le global (Alphonse et Bergues, 2004).

### **3.2. Solidarité et attractivité territoriales.**

Nous retrouvons ce rapport global/local dans les communications territoriales des acteurs locaux. Au niveau local, cette identité se construit autour d'un sentiment

d'appartenance dont l'objectif principal est de constituer une forme de solidarité de proximité. Au niveau global, ce sont les particularités, les images de marque, les emblèmes locaux qui prévalent dans un objectif d'attractivité territoriale. Afin d'appuyer notre propos, nous analyserons deux exemples de communications.



Source : site internet de la CMA du Vaucluse, 2015.

*« Consommez Local, Consommez Artisanal, vise à inciter les consommateurs à faire un acte citoyen en offrant cette année, des produits issus de vos savoir-faire, soutenant ainsi l'Économie de Proximité ».*

**Image 1: Communication de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Vaucluse.**

Cette communication est destinée aux populations locales. Elles incitent clairement les habitants à faire preuve d'une forme de solidarité territoriale dans le but de soutenir les acteurs de l'économie locale.



Source : site internet de la Région Limousin, 2014.

*« L'héritage du Limousin est vivant, résolument tourné vers l'innovation et le design pour mieux nous différencier. Grandes maisons, manufacturiers, artisans, créateurs développent leur art jour après jour : c'est la vraie richesse de notre territoire. La Région Limousin »*

**Image 2: Communication de la Région Limousin**

Cette communication destinée au niveau suprarégional a pour vocation de favoriser l'attractivité du territoire Limousin. Elle est assez caractéristique de ce que nous venons de décrire : nous y retrouvons l'idée de « *différence* » ainsi que la notion de temporalité longue faite d'abord « *d'un héritage vivant* » et ensuite d'un futur tourné vers « *l'innovation* ». Enfin, les notions d'acteurs, de savoir-faire spécifiques et de territoire se mêlent : le capital humain est ainsi « *la vraie richesse de notre territoire* ».

Dans ce nouveau contexte territorial, comment les stratégies d'entreprises se mettent-elles en place ?

### 3.3. L'entreprise, l'ancrage et le territoire.

Dans ce contexte marqué par le développement des revendications d'identités différenciantes et ancrées dans un territoire, l'entreprise qui souhaite s'ancrer doit affirmer son appartenance à une identité territoriale commune, c'est-à-dire de démontrer qu'elle partage des valeurs et une histoire commune avec les populations locales. Ainsi, elle entretient une relation de proximité avec sa communauté locale tout en restant un acteur compétitif dans un marché devenu global. L'exemple de la communication de Mutuelle ViaSanté illustre bien cette ambivalence local/global.



Source : Via Santé, R. Vouhé, 2015.

**Image 3: Communication de l'entreprise Mutuelle ViaSanté.**

Cette communication parue en Corrèze et dans le Cantal fait suite à la fusion de 8 groupes mutualistes français qui, selon Olivier Benhamou, Président de la Mutuelle VIASANTÉ, « *repose sur un ancrage territorial de proximité avec la mise en place de Comités Régionaux regroupant l'ensemble des militants* ». La nouvelle stratégie de développement de l'entreprise intègre donc pleinement cette notion de proximité avec les acteurs locaux. En matière de communication, nous retrouvons, l'idée de compétitivité au niveau supra-territorial « *plus forte en France* » la notion de proximité « *plus proche ici* » et le soutien à une pratique sportive emblématique et fortement ancrée en Corrèze et dans le Cantal, le rugby, qui véhicule des valeurs de coopération, d'engagement et de solidarité (Bouthier, 2007).

Ainsi, face au nomadisme assumé des entreprises<sup>41</sup> et des craintes qu'il suscite, manifester son appartenance à une « *communauté de destin* » (Zimmermann, 1995) et affirmer son ancrage territorial apparaît comme une nécessité pour l'entreprise dans la mesure où sa pérennité dépend de sa capacité à se faire accepter dans son territoire d'implantation. Cet ancrage affirmé de l'entreprise s'inscrit dans un contexte complexe :

- Celui de crise économique et un chômage de masse qui perdurent,
- Celui de concurrence renforcée entre les territoires et le développement de revendications identitaires,
- du développement de l'économie territoriale qui reconnaît le rôle déterminant des dynamiques d'acteurs dans la création de valeur endogène localisée et,
- du processus de décentralisation qui conduit les décideurs locaux à piloter l'action publique en matière de développement économique et d'attractivité territoriale.

Nous rappelons notre définition retenue de l'ancrage territorial : « *Un processus et un résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondé sur la création de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise* » (Bousquet, 2014).

Si cette définition lie la sédentarité de l'entreprise aux interactions qu'elle développe avec le territoire, elle ne mentionne cependant pas l'attente d'une solidarité territoriale liée à ce contexte complexe. Or, l'entreprise qui souhaite marquer son ancrage territorial est incitée à être acteur du développement économique local et ce, de façon proactive, c'est-à-dire en dépassant le cadre réglementaire et en participant à l'émergence des dynamiques

---

<sup>41</sup> Voir introduction générale.

d'acteurs, au delà de ses propres intérêts productifs afin de contribuer aux rééquilibrages territoriaux. Dans cette perspective une forme particulière de RSE apparaît en redessinant un cadre de référence approprié : la responsabilité sociétale d'entreprise pour le développement de l'emploi local (RSE/DEL) dans une volonté d'ancrage territorial. Il s'agit d'une évolution du modèle de Carroll (Carroll, 1991) dans la mesure où, par la RSE, l'entreprise intègre dans sa stratégie les attentes de *parties prenantes* locales et ne se contente pas de faire ce qui est seulement exigé par la société mais également ce qui est *désiré* afin de renforcer son acceptabilité. Ainsi, réinvestir les territoires devient un placement d'avenir (Ménétrier et Messier, 2014).

### **3.4. La RSE comme contributeur au développement économique des territoires.**

La RSE offre un cadre pertinent dans la mesure où elle apporte une réponse à une évolution sociétale qui se caractérise par des attentes fortes de la part de la société civile envers les entreprises qui doivent contribuer aux enjeux du développement durable. Aussi, la RSE vise à participer de façon volontaire et proactive au maintien de l'équilibre entre les enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Cette contribution doit se matérialiser dans les lieux d'implantation de l'entreprise. Ensuite, les normes et le cadre réglementaire<sup>42</sup> incitent les entreprises à communiquer sur la façon dont elles comptent participer au développement durable et notamment au niveau de la prise en compte des *parties prenantes* locales. A ce sujet, la norme ISO 26000 définit l'ancrage territorial comme « *le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté, visant à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* ».

#### **3.4.1. Une intervention locale à plusieurs dimensions.**

Une stratégie RSE/DEL peut être appréhendées à travers quatre champs d'actions qui visent à :

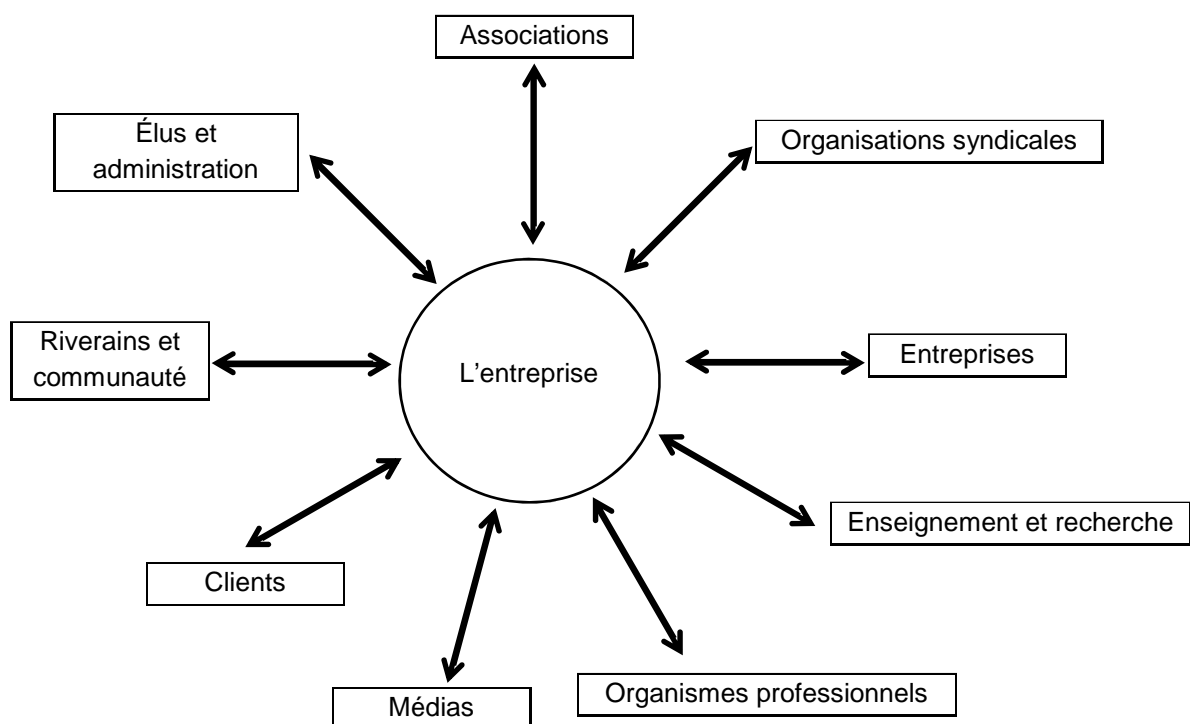
- favoriser le dialogue et la concertation avec les parties prenantes impactées par l'activité de l'entreprise,
- contribuer au développement économique local,

---

<sup>42</sup> Loi NRE, normes ISO 14001, 26000.

- participer aux mutations économiques locales,
- et contribuer au développement du capital humain.

En fonction des spécificités locales et des attentes des *parties prenantes*, l'entreprise va choisir les axes qu'elle souhaite développer. L'identification des *parties prenantes* externes locales est représentée dans le schéma de Verger (schéma 6) où l'intensité des interactions avec les différents groupes d'acteurs dépend de la nature de l'initiative mais aussi de l'influence des différents groupes d'acteurs (Mitchell, Agle et Wood, 1997).



Source : Verger et al., 2006.

**Schéma 6 : Les parties prenantes externes locales de l'entreprise.**

Pour illustrer l'intensité des interactions entre les différents groupes d'acteurs, nous allons présenter quatre initiatives RSE/DEL. Nous précisons que nous retenons ici des exemples de grandes entreprises que nous définissons comme des entreprises qui remplissent au moins un des deux critères suivants : « *Avoir au moins 5000 salariés ou une*

*être une entreprise qui a plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan »<sup>43</sup>.*

### **3.4.2. Quatre exemples de RSE/DEL.**

**Premier exemple, Saint Gobain développement:** Lancée en 1983, cette initiative toujours en cours visait à soutenir les filiales françaises du groupe réparties sur l'ensemble du territoire national confrontées aux restructurations industrielles. Les moyens d'actions sont le soutien financier direct (prêt participatif) aux projets de développement d'entreprises de plus de trois ans et l'apport d'expertise dans les domaines de compétences du groupe mais aussi dans des activités connexes telles que les ressources humaines ou les aspects juridiques qui entourent le développement économique. Le programme s'est progressivement ouvert passant du soutien aux salariés du groupe dans le cadre d'une stratégie d'essaimage à l'appui aux TPE/PME dans les territoires où le groupe opère.

**Deuxième cas, SNCF Développement :** La SNCF a créé en 2011 la filiale SNCF Développement dans le but de participer à la restructuration du site ferroviaire de Culmont-Chalindrey (Haute-Marne). L'objectif initial était d'accompagner la mutation économique du site suite au retrait de l'activité de l'entreprise. Progressivement, cette filiale s'est ouverte à l'ensemble des territoires à fort ancrage ferroviaire avec deux missions principales : contribuer aux mutations socio-économiques des bassins d'emploi sinistrés et soutenir les salariés du groupe souhaitant créer ou reprendre une entreprise. Les moyens d'action relèvent de l'apport d'expertises technique et économique, de formations à l'entrepreneuriat, de financements de projets (prêts et obligations convertibles), la réimplantation de nouvelles activités dans les friches industrielles de l'entreprise et de la mise en réseau des acteurs. Les projets soutenus ne sont pas nécessairement en lien avec le cœur de métier de la SNCF : un entrepreneur a ainsi bénéficié d'un appui financier pour créer une activité de dentisterie équine.

**Troisième exemple, Sodesi:** Créée en 1996, cette filiale du groupe Air France avait vocation à animer les plans de revitalisation du groupe sur l'ensemble du territoire national. Les bénéficiaires sont donc principalement les salariés du groupe présents dans des bassins d'emploi en restructuration et cet essaimage permet de contribuer au développement des territoires impactés. De plus, Sodesi soutient des structures de financement d'entreprises locales : les plateformes d'initiatives locales, et le *réseau entreprendre* qui accordent des prêts d'honneur aux porteurs de projets.

---

<sup>43</sup> Définition de l'INSEE relative au Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Ces trois exemples nous apportent plusieurs enseignements. D'abord, Ces initiatives ne se fondent pas sur une stratégie de RSE explicitée et définie dans le cadre d'un programme RSE *ad hoc*. C'est un contexte particulier dans l'environnement d'une entreprise qui incite celle-ci à prendre en compte les attentes urgentes de ses parties prenantes. Nous rejoignons ici l'analyse de Mitchell *et al.* (1997)<sup>44</sup> concernant le passage d'un état de partie prenante *latente* à un seul attribut à celui de *partie prenante en attente* à deux attributs. Il s'agit, par exemple, d'élus locaux qui agissent dans le cadre d'un plan de restructuration territorial, ou encore de salariés et de syndicats dans le cadre de plan de départ volontaire. Ces initiatives s'inscrivent dans un contexte particulier et restent, avant tout, empiriques (Verger et al., 2006). Sont-elles pour autant assimilables à des initiatives RSE ?

Attendre de l'entreprise qu'elle contribue à améliorer une situation difficile qui la concerne directement semble plutôt s'apparenter à une stratégie classique de management d'entreprise en période de crise. Néanmoins, ces initiatives deviennent des stratégies RSE/DEL pour deux raisons principales.

- D'une part, ces entreprises décident de **dépasser les obligations réglementaires** en allouant par exemple un fonds destiné à financer le développement local.
- D'autre part, elles décident de **pérenniser et de développer leurs initiatives** une fois l'environnement stabilisé en l'institutionnalisant. Ce dernier point nous renvoie à l'idée de durabilité propre aux stratégies RSE en faveur de l'ancrage territorial. En partant d'un bouleversement dans leur environnement, ces entreprises parviennent à démontrer qu'elles ont un comportement responsable et durable envers leurs territoires d'implantation.

Notre analyse va maintenant porter sur un quatrième exemple porté par l'entreprise Michelin.

**Quatrième exemple, celui de Michelin Développement** : créée en 1990, la Société d'Industrialisation et de Développement Économique (SIDE) de Michelin, propose de soutenir la création ou le développement d'entreprises, prioritairement industrielles ou en restructuration. Les bénéficiaires doivent s'implanter dans un rayon de 50 kilomètres ou à maximum une heure de route d'un des sites industriels du groupe. L'aide apportée peut être une expertise technique ou un appui financier sous forme d'un prêt ou d'une subvention. Les bénéficiaires peuvent être des PME, PMI ou des entreprises indépendantes.

---

<sup>44</sup> Voir partie 1 chapitre 1 page 35.

Dans ce cadre, le contexte est différent de celui des exemples précédents. Lors du lancement de la SIDE Michelin Développement, l'entreprise n'était pas dans un environnement perturbé comme pouvaient l'être les trois entreprises précédentes. Il s'agit davantage de l'évolution de la culture d'entreprise : l'histoire de Clermont-Ferrand, bastion historique de l'entreprise, reste profondément liée à celle de Michelin. Empreint d'un paternalisme affirmé jusque dans les années 1970, le modèle social développé par Michelin dans son territoire de production dépassait largement les obligations légales de l'entreprise et pouvait parfois se substituer à l'action publique (Donnet, 2008). Si les liens entre l'entreprise et son territoire restent prégnants, ils se sont tout de même érodés (Ibid.). L'initiative Michelin Développement renoue avec la culture d'entreprise d'ancrage territorial tout en évoluant : l'entreprise met en place une structure dédiée (SIDE) et ne participe pas à des financements d'infrastructures à caractère social comme par le passé, mais se focalise sur le développement local de l'emploi par le biais de l'entrepreneuriat. Si les projets soutenus doivent prioritairement être dans le domaine industriel, ils peuvent être déconnectés du cœur de métier de l'entreprise. La notion de territoire est aussi très restrictive (50 kilomètres) et fait fi des logiques géographiques ou administratives tout en intégrant l'ensemble des territoires d'implantation du groupe en France mais aussi à l'étranger. L'entreprise se positionne comme un industriel attentif aux enjeux des territoires sans pour autant se substituer à l'action publique. Il devient un contributeur du développement local.

Cette notion de contribution est un trait commun des actions RSE/DEL nous la retrouvons d'ailleurs dans les trois exemples précédents. Il s'agit d'initiatives partielles dans la mesure où les entreprises déterminent les champs d'actions qu'elles souhaitent développer et les modalités d'intervention qu'elles veulent mettre en œuvre. Ces initiatives restent donc un soutien aux acteurs locaux en charge du développement et ne sont pas un instrument de substitution à l'intervention publique destinée au développement local de l'emploi (Mandl, 2007). Le rapport de l'OIT de 2004 concernant la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation le précise d'ailleurs de façon explicite : « *la RSE complète, sans la remplacer, la réglementation et la politique de l'État* » (Ballet et al., 2011).

Si ces programmes de RSE sont des contributions aux enjeux locaux, il est évident qu'ils doivent être partagés, voire co-construits avec les acteurs en charge du développement local afin d'être pleinement intégrés aux programmes d'actions locaux, d'où la nécessaire identification des *parties prenantes*, de leur légitimité, de leur pouvoir et de leurs attentes. Or dans la pratique, ces initiatives sont souvent initiées de façon spontanée par les entreprises sans concertation suffisante avec les développeurs publics locaux

(Mandl, 2007). Une étude comparative d'actions de RSE en faveur du développement local de l'emploi menée en Europe, en Australie et au Canada démontre que la réussite des initiatives dépend de la mise en place d'une unité de coordination multipartite afin d'assurer les intérêts des différentes *parties prenantes*, et de garantir une stratégie commune qui doit pouvoir être réadaptée en fonction des évolutions locales (Ibid.).

## Conclusion.

À l'issue de ce chapitre, nous retenons que la fin du XX<sup>e</sup> siècle s'annonce comme la période charnière du mariage entre l'économie et la géographie (Scott, 2000). Cette reconnaissance du rôle majeur de la proximité en économie s'est accompagnée d'une territorialisation de l'action publique qui a permis aux acteurs locaux de s'approprier la question du développement économique local. Cette réappropriation territoriale conjuguée à la crainte d'une uniformisation des cultures engendrée par la mondialisation a initié le développement de revendications identitaires territoriales. Celles-ci incitent les entreprises à penser différemment leurs rapports aux territoires en ne les considérant pas comme des réceptacles d'implantation de leurs activités mais plutôt comme des ensembles relationnels qu'elles se doivent de soutenir afin de garantir leur propre pérennité. Il s'agit d'un véritable changement de paradigme passant d'un nomadisme assumé à un ancrage territorial affirmé.

Dans ce cadre, la RSE apparaît comme un cadre de référence approprié pour mettre en œuvre cet ancrage territorial car elle permet de dépasser les intérêts de l'entreprise afin de renforcer son acceptabilité dans les territoires en positionnant l'entreprise comme un acteur territorial responsable et solidaire.

Notre objectif était de comprendre comment quatre évolutions sociétales<sup>45</sup> s'imbriquent et rendent pertinente le développement de la RSE/DEL. Retenons que celle-ci s'inscrit dans un contexte complexe et apparaît comme un soutien proactif à l'action publique territorialisée autour d'une contribution au développement de l'emploi local.

---

<sup>45</sup> Le développement de la RSE, l'émergence de la notion de territoire en économie, la territorialisation de l'action publique et le développement des revendications identitaires locales.

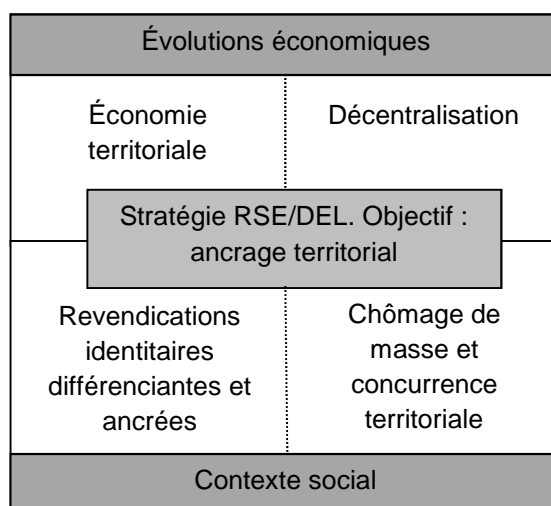


# Chapitre 3.

## Le programme « Une rivière un territoire DEVELOPPEMENT », une réponse originale à un contexte inédit

### Introduction.

Le chapitre précédent a permis de démontrer que le soutien au développement local de l'emploi par les grandes entreprises était le fruit de plusieurs facteurs qui se sont développés relativement récemment : le développement d'une économie de la proximité, la décentralisation, le développement de revendications identitaires ancrées et l'accroissement du chômage de masse qui exacerbe les concurrences entre les territoires. Dans cette perspective, nous avons vu que la RSE apparaissait comme un cadre de référence permettant de parvenir à formaliser l'ancrage territorial de l'entreprise. Ces éléments peuvent être représentés dans le schéma suivant :



R, Vouhé, 2015.

**Schéma 7 : La RSE/DEL en faveur de l'ancrage territorial.**

L'objectif de ce chapitre est de présenter le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » au sein du bassin versant de la Dordogne, support de notre recherche-action. Il s'agit de le confronter aux enseignements que nous avons pu tirer des

deux chapitres précédents afin de formaliser le cadre de notre recherche. Pour y parvenir il convient de présenter d'abord succinctement l'entreprise EDF qui porte cette initiative et plus précisément la Division de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique (DPIH). Nous identifierons ensuite les évolutions auxquelles l'entreprise est confrontée : l'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques. C'est dans ce cadre qu'une stratégie de RSE/DEL en faveur de l'ancrage territorial est devenue l'une des réponses majeures à ce bouleversement industriel inédit.

## **1 L'histoire, et les évolutions en cours au sein de l'entreprise EDF.**

### **1.1. EDF : 70 ans d'histoire.**

EDF produit, achemine, distribue et commercialise de l'énergie électrique. L'entreprise a été créée au milieu du XX<sup>e</sup> siècle. En 70 ans elle a connu de multiples évolutions tant dans ses modes de production, que dans sa structuration et son développement.

#### **1.1.1. De 1946 à 1960 : les années de la structuration.**

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, la production d'électricité française était assurée par les centrales à charbon dans le Nord et par les centrales hydroélectriques dans le Sud. Plusieurs opérateurs assuraient alors cette production. Le 8 avril 1946 EDF est créée sous le statut d'Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) suite à la promulgation de la loi de nationalisation<sup>46</sup> de 1450 entreprises françaises. En tant qu'établissement public, EDF doit participer activement à la reconstruction du pays après la seconde guerre mondiale. Ainsi, à sa création et jusqu'à la fin des années 1950, EDF poursuit la construction d'ouvrages hydroélectriques puis, à partir de 1957, le développement des centrales à charbon s'accélère et le chantier du premier réacteur nucléaire est lancé à Chinon. Au-delà de la reconstruction d'après-guerre, cette période est marquée par le début des « trente glorieuses » caractérisée par une croissance économique forte. Dans ce contexte, la consommation d'électricité double tous les dix ans.

---

<sup>46</sup> Loi n° 46-628 du 8 avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz.



Source : EDF.

**Image 4 : Construction d'un barrage sur la Dordogne : le cas de Bort-les-Orgues. (1942-1952, Corrèze).**

### **1.1.2. Des années 1960 aux années 1980 le programme nucléaire français constitue une réponse à l'évolution de la demande.**

Au début des années 1960, la première centrale nucléaire française est mise en service à Chinon mais le faible coût du pétrole incite la France à développer la construction de centrales thermiques au fioul, à tel point que le fioul devient la première source d'énergie électrique en France en 1973. Ainsi, la France accroît sa dépendance à l'endroit des pays producteurs de pétrole ce qui fragilise son développement économique. C'est alors qu'un vaste plan de construction de centrales nucléaires est envisagé à la fin des années 1960 et la première crise pétrolière de 1973 va largement contribuer à accélérer la mise en œuvre de ce programme. La France devient progressivement indépendante dans sa production d'énergie électrique alors que la consommation ne cesse de croître. Le programme nucléaire va donc perdurer jusqu'au début des années 1980. Par la suite, les capacités de production d'EDF vont devenir excédentaires.

### **1.1.3. Des années 1990 à aujourd'hui de nouveaux enjeux émergent : déréglementation, privatisation et internationalisation.**

À la fin des années 1980, la construction européenne s'inspire du modèle libéral et prône la déréglementation des différents marchés, dont celui de l'énergie dans la perspective de créer un marché intérieur à l'Union européenne qui doit favoriser la concurrence entre les différents producteurs. Les directives européennes du 19 décembre

1996<sup>47</sup> et du 26 juin 2003<sup>48</sup> donnent le cadre d'application de la libéralisation du marché de l'électricité. Ainsi, en 2007, le marché français de l'électricité est entièrement ouvert à la concurrence. Le 19 novembre 2004 EDF devient une Société Anonyme (SA) cotée en bourse dès 2005. Dans le même temps, le marché européen de l'électricité impose la séparation des activités de production, de transport et de distribution ; deux filiales indépendantes détenues à 100% par EDF SA sont ainsi créées : l'entreprise Réseau de Transport d'Électricité (RTE) en 2000 pour l'activité de transport haute tension et Électricité Réseau Distribution France (ERDF) en 2008 pour l'activité de distribution.

En parallèle, EDF commence à s'internationaliser avec l'acquisition de London Electricity en Grande-Bretagne (devenue EDF Energy), l'acquisition de 51% du capital de SPE en Belgique, l'entrée au capital d'ESTAG en Autriche, la création d'EDF Deutschland GmbH en Allemagne, l'entrée au capital d'Edison en Italie et la mise en œuvre de différents chantiers au Pays-Bas et en Pologne. En Extrême-Orient, au Laos, EDF intègre le consortium Nam Theun 2 Power Company (NTPC) qui a pour but de construire et exploiter la centrale hydroélectrique de Nam Theun 2.

## **1.2. Un grand groupe intégré de service public.**

Progressivement l'entreprise est devenue un grand groupe présent à l'international qui conserve sa culture d'entreprise de service public, et ce, malgré son changement de statut.

### **1.2.1. EDF, un grand groupe qui intègre l'ensemble des marchés de l'électricité.**

En 2015, avec un effectif global de 159 000 salariés dont 129 000 en France, EDF a réalisé un chiffre d'affaires de 75 milliards d'euros dont 53% réalisés en France ce qui positionne l'entreprise à la 80<sup>ème</sup> place mondiale en termes de chiffre d'affaires<sup>49</sup>. EDF est progressivement devenue un grand groupe présent sur tous les continents<sup>50</sup> et qui intègre depuis toujours l'ensemble des marchés de l'électricité.

---

<sup>47</sup> Directive 96/92/CE du parlement européen et du conseil du 19 décembre 1996 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité.

<sup>48</sup> Directive 2003/54/CE du parlement européen et du Conseil du 26 juin 2003 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité.

<sup>49</sup> Classement Forbes des 500 premières entreprises du monde en termes de chiffre d'affaires.

<http://fortune.com/global500/>

<sup>50</sup> Annexe 1 : Implantation du groupe EDF dans le monde en 2013.

**La production** est répartie autour de 8 ressources<sup>51</sup> :

	Nucléaire	Hydraulique	Thermique à flamme	Solaire	Biomasse	Éolien	Géothermie	Énergies marines
<b>Moyens</b>	19 centrales, 58 réacteurs	433 centrales	27 centrales	3 sites	13 sites	49 sites	2 sites	1 site
<b>Puissance nette installée</b>	63 100 MW	20 000 MW	16 600 MW	151,7 MW	15 MW	522.3 MW	16.5 MW	242 MW

Source : EDF, 2015.

**Tableau 4 : les sources de production d'électricité d'EDF en France en 2015.**

**L'acheminement** s'effectue avec RTE qui gère 105 000 km de lignes hautes tensions,

**la distribution** est opérée par Enedis<sup>52</sup> qui gère 1,3 millions de km de lignes basses et moyennes tensions.

**La commercialisation** concerne 28,5 millions de clients en France et,

**les activités de R&D**, dotée d'un budget annuel de l'ordre de 500 millions d'euros, sont au service des différents métiers d'EDF ; elles regroupent dix centres de recherche rassemblant 2100 collaborateurs.

Ces activités relèvent d'une mission de service public qui a façonné l'histoire d'EDF et qui reste très présente dans la culture d'entreprise malgré les évolutions récentes du marché de l'électricité en Europe.

### **1.2.2. La notion de service public ancrée dans l'histoire de l'entreprise.**

La notion de service public qualifie une réalité complexe qui tient avant tout à la grande hétérogénéité des missions qu'elle regroupe (Brillet, 2004). D'abord, des missions régaliennes telles que la défense, la police et la justice, puis, des missions providentielles qui vont regrouper la protection sociale, l'assurance maladie et l'éducation. Enfin, des missions de services industriels et commerciaux tels que l'accès à l'eau, la collecte des déchets, les télécommunications, l'accès à l'électricité, les services postaux et les transports ferroviaire et aérien.

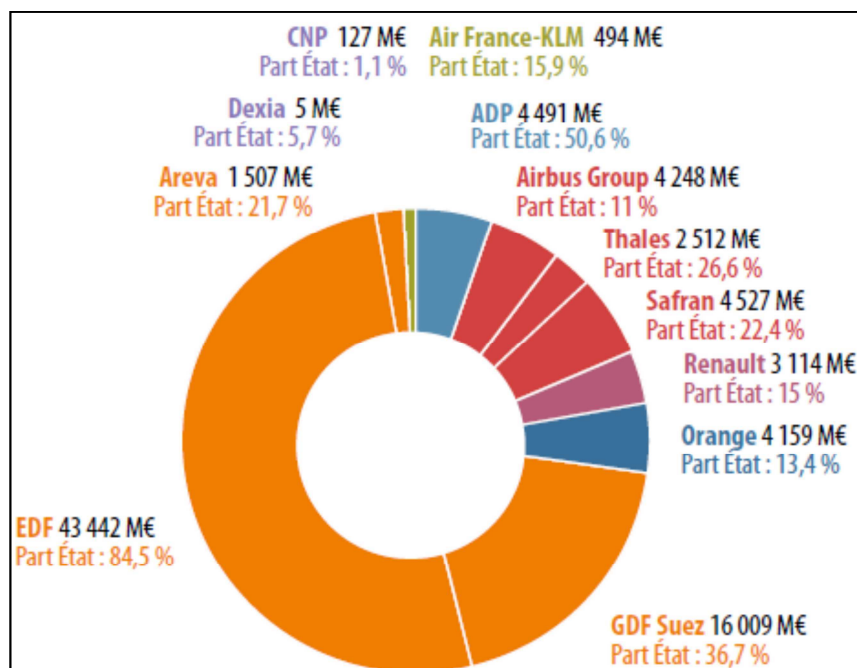
<sup>51</sup> Annexe 2 : Les moyens de production d'électricité d'EDF en France.

<sup>52</sup> Anciennement ERDF.

Le service public correspond à « *un facteur d'identité qui contribue au sentiment d'appartenance à une communauté traitant équitablement ses membres. C'est donc un facteur de cohésion sociale, à la fois directement par la nature des services rendus, et indirectement, comme signe social* » (Cohen et Henry, 1997)

La nature des services a cependant évolué entre le XIX<sup>e</sup> siècle, où il était principalement question de services régaliens, et la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup> siècle, où de grands réseaux techniques apparaissent et se développent tels que le transport ferroviaire, la distribution et l'évacuation des eaux, sans oublier les premiers réseaux régionaux de transport électrique. L'importance de ces réseaux obligeait l'État à garantir l'équité d'utilisation de ces nouveaux biens publics, néanmoins, ceux-ci ne relevaient pas directement du cadre de l'action publique de l'administration française car ils comprenaient à la fois une logique de propriété publique et une logique marchande. Il fut donc nécessaire de créer une nouvelle forme hybride de service public pour répondre au développement de ces industries en réseaux : le service public industriel et commercial (Lorrain, 2007). Dès lors, au cours du XX<sup>e</sup> le service public français sera marqué par une triple fonction de l'État : l'État-puissance et les services régaliens, l'État-providence et le développement du système de protections sociales français et l'État-entrepreneur dans le cadre des services publics industriels et commerciaux (Brillet, 2004).

Dans ce cadre, EDF devient dès sa création un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial. Cependant, l'ouverture à la concurrence et la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe ont conduit l'État à modifier le statut d'EDF en Société Anonyme (SA) cotée sur les marchés financiers. Néanmoins EDF reste une entreprise publique dans la mesure où l'État possède 84,5% du capital de l'entreprise en 2015. Il s'agit, et de loin, de la plus importante participation de l'État dans une entreprise cotée, ce qui tend à démontrer l'importance stratégique du marché de l'électricité en matière de contribution à l'intérêt général du pays.



Source : Rapport relatif à l'État actionnaire, 2015.

**Graphique 1: Participation de l'État dans des entreprises cotées en 2015.**

L'histoire d'EDF est fortement marquée par la notion de service public et l'évolution statutaire de l'entreprise ne remet pas en cause cet engagement dans la mesure où EDF est restée une entreprise publique dont le Conseil d'Administration est composé pour un tiers de représentants de l'État, le Président Directeur Général étant nommé par décret signé par le Président de la République<sup>53</sup>. Cet engagement de l'État fait aujourd'hui d'EDF une entreprise hybride, à la fois concurrencée et devant faire preuve d'adaptabilité afin de garantir ses parts sur ses différents marchés, mais aussi, une entreprise qui assure toujours la continuité du service public. L'histoire de l'entreprise et l'engagement de l'État font qu'il existe une culture d'entreprise originale au sein d'EDF où les notions de service et d'intérêt général sont très prégnantes chez les salariés. Ils sont attachés à leur mission de service public et perçoivent leur emploi comme un engagement envers la société. (Gadrey, 2001 ; Poupeau, 2001 ; Rousseau, 2008 ; Supiot, 1999).

Cette culture d'entreprise atypique favorise des rapports particuliers entre l'entreprise et la société dans la mesure où la frontière entre ce qui relève de pratiques de RSE et ce qui relève d'engagements au service de l'intérêt général est parfois floue. Dès lors, comment EDF construit et illustre sa stratégie de RSE ?

<sup>53</sup> Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

### 1.3. EDF : une RSE étendue et multiforme.

EDF a mis en œuvre une démarche de RSE globale en partant de onze macro-objectifs articulés autour de trois dimensions qui intègrent l'ensemble des métiers de l'entreprise. Ces onze objectifs sont vérifiés par un ensemble d'indicateurs quantitatifs publiés dans le rapport de développement durable du groupe, rapport qui est présenté chaque année le jour de la publication des résultats annuel. Depuis 2005, ce rapport est également contrôlé par des Commissaires aux comptes.

Les trois dimensions de la RSE.		
Industriel responsable	Employeur responsable	Partenaire responsable
Garantir un niveau de sécurité des installations	Garantir la protection des salariés et des sous-traitants	Favoriser la transparence et le dialogue sur les sujets sensibles
Contribuer au développement des énergies renouvelables	Favoriser la formation des salariés et la promotion de la diversité	Lutter de façon volontariste contre la précarité énergétique et promouvoir l'accès à l'électricité
Produire une énergie bas-carbone	Ne tolérer au sein de l'entreprise et chez ses fournisseurs aucune violation des droits de l'homme, aucune fraude ni corruption	Contribuer par l'emploi au développement des territoires
Contribuer à l'efficacité énergétique des logements		Préserver la ressource en eau dans toutes les activités du groupe

Source : EDF, 2015.

**Tableau 5 : Les 11 objectifs communs du groupe EDF en matière de RSE.**

Par ailleurs, avant la validation de cette démarche globale, EDF avait mis en œuvre plusieurs engagements de RSE qui perdurent : la création en 1987 de la Fondation EDF qui œuvre en faveur de la solidarité, de la culture et de l'environnement. La signature en 1999 de la charte des entreprises publiques pour le développement durable. Et en 2001, la mise en œuvre d'un Agenda 21 dans lequel l'entreprise « *affirme sa détermination d'inscrire sa stratégie et ses actes dans une démarche de développement durable visant, à travers le dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés, à concilier développement économique, préservation de l'environnement et équité sociale* » (EDF, 2001).

Ainsi, en 2002, le management environnemental de l'entreprise est certifié ISO 14001 pour l'ensemble des activités du groupe. En 2001, l'entreprise intègre le plan *Global Compact* des Nations Unies, en 2012 l'agence de notation Eiris valide l'intégration d'EDF

dans la gamme d'indices boursiers socialement responsables FTSE4GOOD. Toujours en 2012, l'entreprise est intégrée aux indices boursiers RSE VIGEO<sup>54</sup>.

L'ensemble des engagements de l'entreprise est concrétisé par une multitude d'initiatives RSE dans l'ensemble des directions et filiales du groupe dont il est difficile de dresser une liste exhaustive tant les thématiques retenues sont nombreuses et les degrés d'intégration dans la stratégie globale de l'entreprise varient. D'ailleurs, le rapport de développement durable de l'entreprise ne recense pas l'intégralité des actions menées. À titre d'illustration, le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT », support de notre recherche-action, exposé ci-dessous se résume en seulement deux phrases dans le rapport de développement durable de l'année 2013 alors que, nous le verrons, celui-ci mobilise des moyens humains et financiers importants.<sup>55</sup>

Cette présentation succincte de l'histoire de l'entreprise et de son implication en matière de RSE va nous permettre de cerner les enjeux en cours au sein du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » initié par la Direction de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique d'EDF. Nous reviendrons d'abord plus précisément sur l'activité hydroélectrique d'EDF en France, puis nous identifierons un changement majeur de cette activité survenue récemment : l'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectrique du fait de la construction d'un marché européen de l'énergie et du changement de statut de l'entreprise EDF. Enfin, nous détaillerons comment la RSE/DEL en faveur de l'ancrage territorial de l'entreprise est devenue une des réponses à ce bouleversement dans l'activité de l'entreprise, et ce, en focalisant notre attention sur le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » au sein du bassin versant de la Dordogne.

## **2 La production hydroélectrique : principes et évolutions.**

### **2.1. L'hydroélectricité en France.**

En France, la part de l'hydroélectricité dans la production annuelle totale d'électricité est d'environ 12% ce qui représente la consommation annuelle de l'Île-de-France à usage domestique. Avec 87% de la production totale d'électricité d'origine renouvelable, elle est de loin la première source d'énergie renouvelable du pays. Cette source de production est

---

<sup>54</sup> Vigeo Europe 120 et Vigeo France 20 : Ces indices représentent des évaluations d'entreprises mesurées à partir de différents indicateurs de performances environnementales et sociales.

<sup>55</sup> Annexe 3 : Extrait du rapport de développement durable 2013 d'EDF.

principalement utilisée lors des variations journalières et des pics de consommation<sup>56</sup> dans la mesure où les réserves d'eau des grandes retenues servent de stockage d'énergie, l'électricité ne pouvant être stockée.

Pour produire de l'électricité, l'énergie cinétique de l'eau est utilisée pour alimenter une turbine qui la transforme en énergie mécanique. Enfin, un alternateur transforme cette dernière en énergie électrique. Trois types d'installation existent, le choix des différents ouvrages dépend des particularités topographiques des territoires où ils s'insèrent.

- **Les grands barrages** : Ces ouvrages permettent de stocker de grandes quantités d'eau. Ils peuvent ainsi assumer des pics de consommation ponctuels.
- **Les centrales « au fil de l'eau »** : Il n'y a pas de réserve d'eau et l'énergie cinétique du courant d'une rivière est transformée en électricité en continu.
- **Les ouvrages mineurs** : Il s'agit de conduites forcées ou d'aménagements mineurs sur des canaux d'irrigation.

L'énergie hydraulique est utilisée en France depuis le XIX<sup>e</sup> siècle pour produire de l'électricité. Cette source d'énergie offre plusieurs avantages. D'une part, son exploitation émet peu de gaz à effet de serre et d'autre part, elle permet un approvisionnement continu du réseau électrique. Cependant, elle est aussi capable de venir rapidement en renfort à d'autres modes de production lors de pic de consommation, contrairement aux énergies éolienne et photovoltaïque dont les sources ne peuvent être stockées et sont intermittentes. À titre d'exemple, L'usine hydroélectrique de Grand' Maison en Isère peut fournir en deux minutes une puissance de 1 800 MW, soit l'équivalent de deux réacteurs nucléaires. Enfin, c'est la source d'énergie renouvelable la plus compétitive du marché.

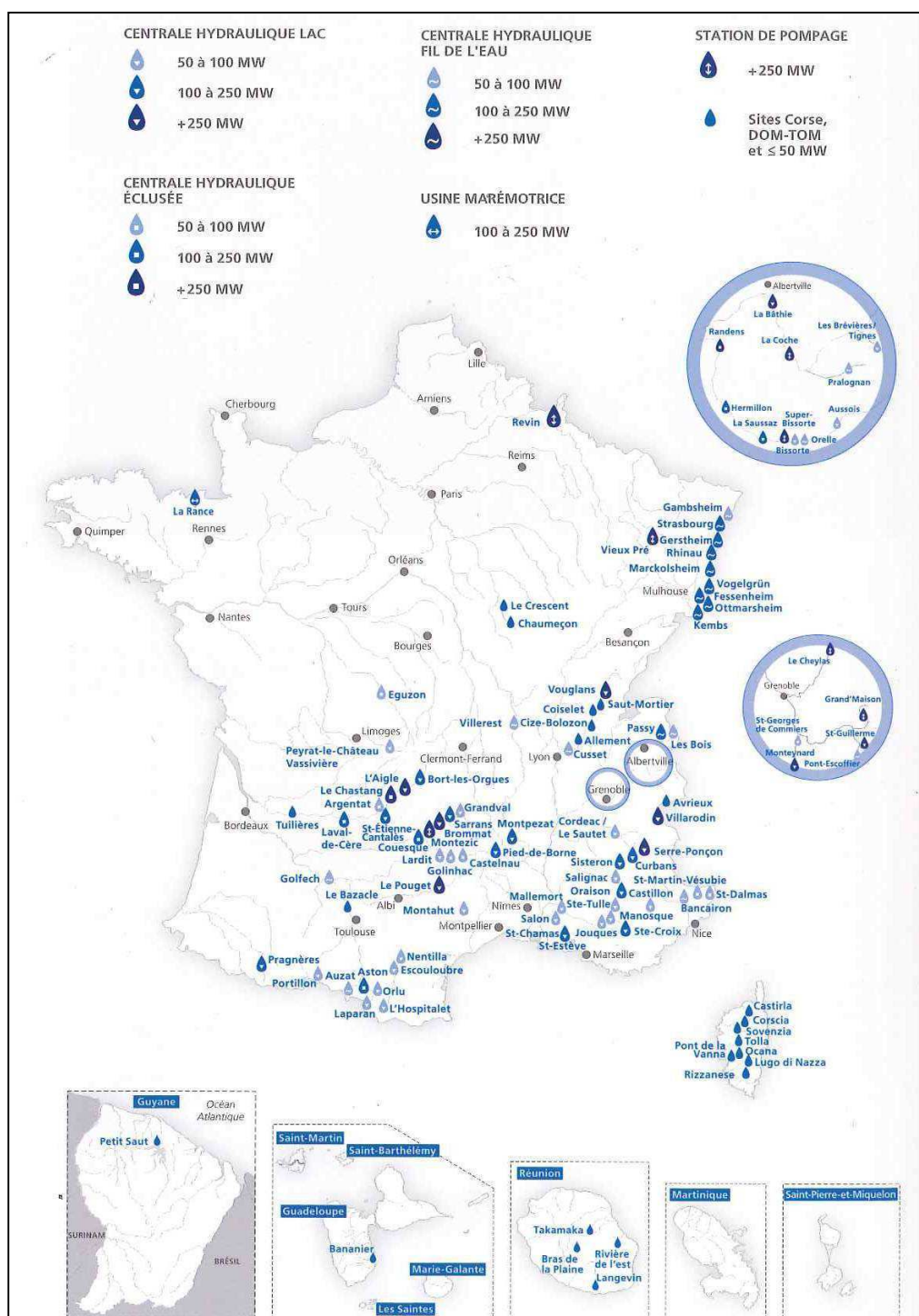
En France, EDF exploite 80% des ouvrages hydroélectriques soit 640 barrages dont 150 d'une hauteur supérieure à 20 mètres qui alimentent 433 centrales. Cela représente 20 000 MW de puissance installée sur les 26 000 MW du parc hydroélectrique national. Le reste est principalement exploité par la Société hydroélectrique du Midi avec 12 barrages dans les Pyrénées et la Compagnie Nationale du Rhône avec plusieurs ouvrages « au fil de l'eau » dans la vallée du Rhône. Grâce à l'énergie hydraulique, EDF produit environ 67,5 TWh<sup>57</sup> et stocke 7,5 milliards de m<sup>3</sup> d'eau chaque année, c'est le premier producteur hydroélectrique d'Europe. Au sein d'EDF, la production hydraulique relève de la Direction de

---

<sup>56</sup> Annexe 2 : Les moyens de production d'électricité d'EDF en France.

<sup>57</sup> Production 2014.

la Production et de l'Ingénierie Hydraulique (DPIH) qui rassemble environ 6000 agents répartis dans cinq unités de production<sup>58</sup> et deux unités d'ingénierie.



Source : EDF, 2015.

**Carte 1 : Implantation des centrales hydrauliques EDF, d'au moins 50 MW en France.**

<sup>58</sup> Annexe 4: La répartition des 5 Unités de Production hydraulique d'EDF.

Contrairement à d'autres secteurs industriels, la particularité des sites de production hydroélectriques est qu'ils ne sont pas délocalisables car ils ne peuvent pas être implantés dans n'importe quel territoire. Il est évident qu'ils ne s'insèrent que sur des cours d'eau, avec un potentiel de chute important et les grands barrages ne peuvent être construits que dans des vallées encaissées là où la nature des roches le permet. Si ce point paraît être un truisme, il a pourtant une grande importance dès lors que l'on intègre les notions de concurrence et d'ancrage territorial dans notre analyse, car ces sites de production sont, *de facto*, uniques et non transférables.

## **2.2. L'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques en France.**

L'attribution des premières concessions date de 1921, c'est-à-dire avant la création d'EDF. Jusqu'en 2007, EDF bénéficiait d'un « droit de préférence » datant de 1919 du fait notamment de son statut d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Ce droit permettait de donner une priorité au concessionnaire sortant. Au début des années 1990, les prémices de la construction de grands marchés européens communs ont commencé. Concernant les concessions hydroélectriques, le Conseil d'État a défini le 29 septembre 1995<sup>59</sup> les délégations de service public, et, selon l'article 38 de la Loi du 29 janvier 1993<sup>60</sup> elles sont soumises à procédure d'appel d'offre sauf si le service public est confié à un établissement public ou si la loi institue un monopole. En 2004, l'entreprise devient une Société Anonyme (SA) et ne bénéficie donc plus de cette exception. En 2006<sup>61</sup> le droit de préférence est supprimé également suite aux demandes de la Commission Européenne, pour éviter une distorsion de concurrence incompatible avec la libéralisation intérieure du marché de l'électricité. En 2007, les marchés européens de l'électricité sont ouverts à la concurrence et la publication du décret d'application de la Loi de 2006 arrive en 2008.

Dès lors, l'exploitation des concessions hydroélectriques est soumise à une autorisation administrative avec deux cas d'application en fonction de la puissance installée (DREAL, 2012):

- l'autorisation d'exploitation pour les installations d'une puissance inférieure à 4,5 MW et,

---

<sup>59</sup> Conseil d'État, avis, Assemblée Générale, 28 septembre 1995, n° 357262 et n° 357263.

<sup>60</sup> Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.

<sup>61</sup> Loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques.

- le principe de concession, en tant que biens de l'État, pour les puissances supérieures à 4,5 MW.

Ainsi en 2010, l'État a pu annoncer la mise en concurrence de 10 concessions hydroélectriques en France, correspondant à une puissance cumulée de 5144 MW. Le choix du concessionnaire est analysé autour de trois principaux critères (Ministère de l'écologie, 2010) :

- **La valorisation énergétique de la force hydraulique** : c'est-à-dire le développement, la modernisation et l'accroissement des installations hydroélectriques.

- **La prise en compte des contraintes environnementales et sociétales** : c'est-à-dire la protection des écosystèmes et la prise en compte des différents usages de l'eau.

- **Le montant de la redevance payée par le concessionnaire** : c'est-à-dire la proposition d'un taux de redevance qui doit revenir à l'État et aux collectivités locales.

Le processus de mise en concurrence des concessions hydroélectriques a cependant pris plusieurs années de retard même si la Loi sur la transition énergétique pour la croissance verte<sup>62</sup> votée en 2015 présente trois scénarii possibles adossés aux 3 critères initiaux:

- La prolongation des concessions existantes moyennant des investissements conséquents.

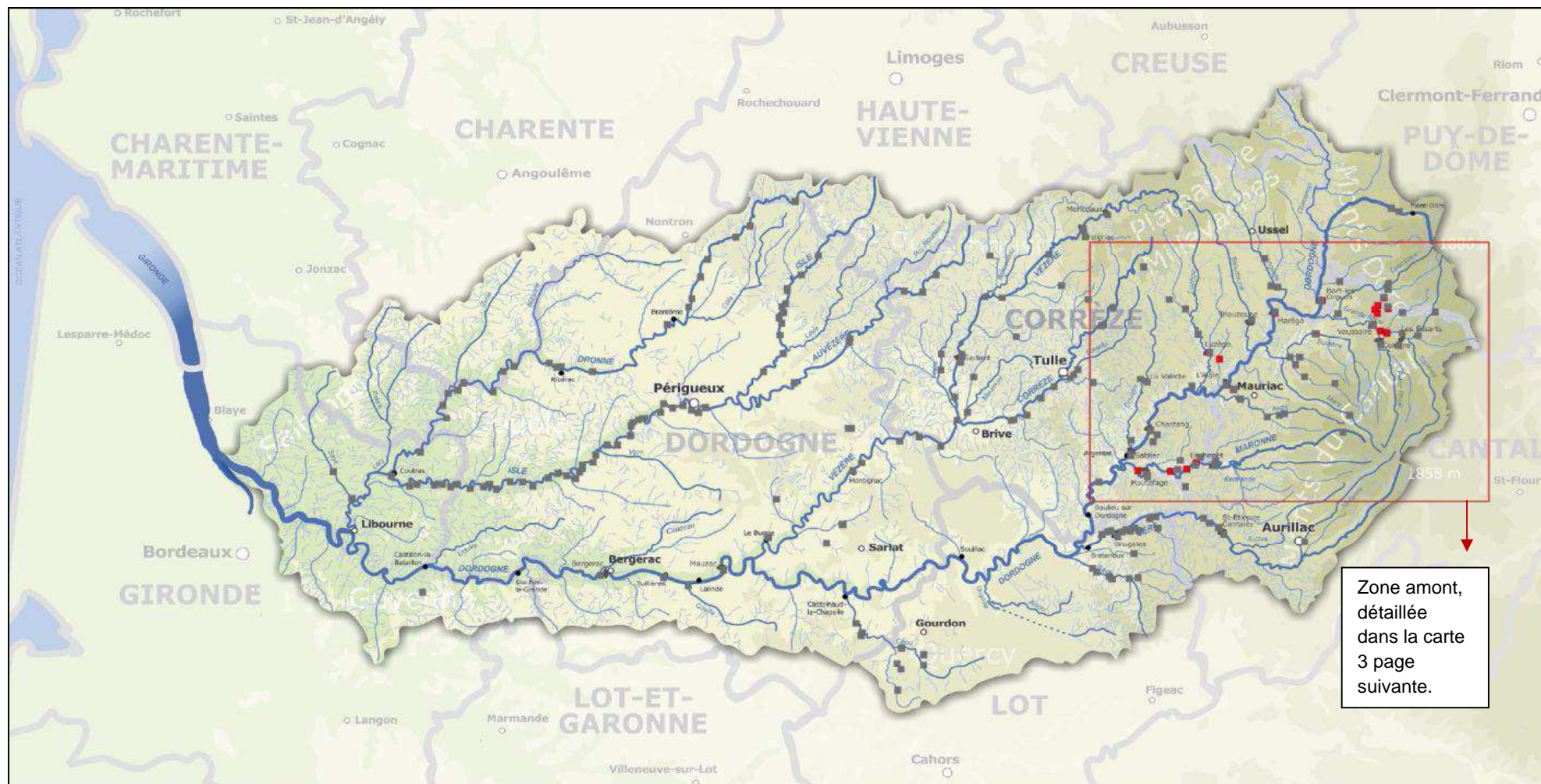
- La création de nouvelles Sociétés d'Économie Mixte (SEM) regroupant un exploitant et des collectivités locales.

- La mise en concurrence prévue initialement avec la rédaction d'un cahier des charges par l'État.

L'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques a eu pour conséquence d'attirer des industriels venant de toute l'Europe et d'Amérique du Nord intéressés par l'exploitation des barrages, bouleversant l'activité en place d'EDF. Dans ce contexte inédit, et au-delà de la préparation d'offres pour chaque vallée en concurrence, l'entreprise a initié une démarche destinée à mesurer son impact sociétal et à faire évoluer son ancrage territorial. Notre travail d'analyse porte sur l'une de ces vallées mise en concurrence et support de notre recherche-action : le bassin versant de la haute vallée de la Dordogne.

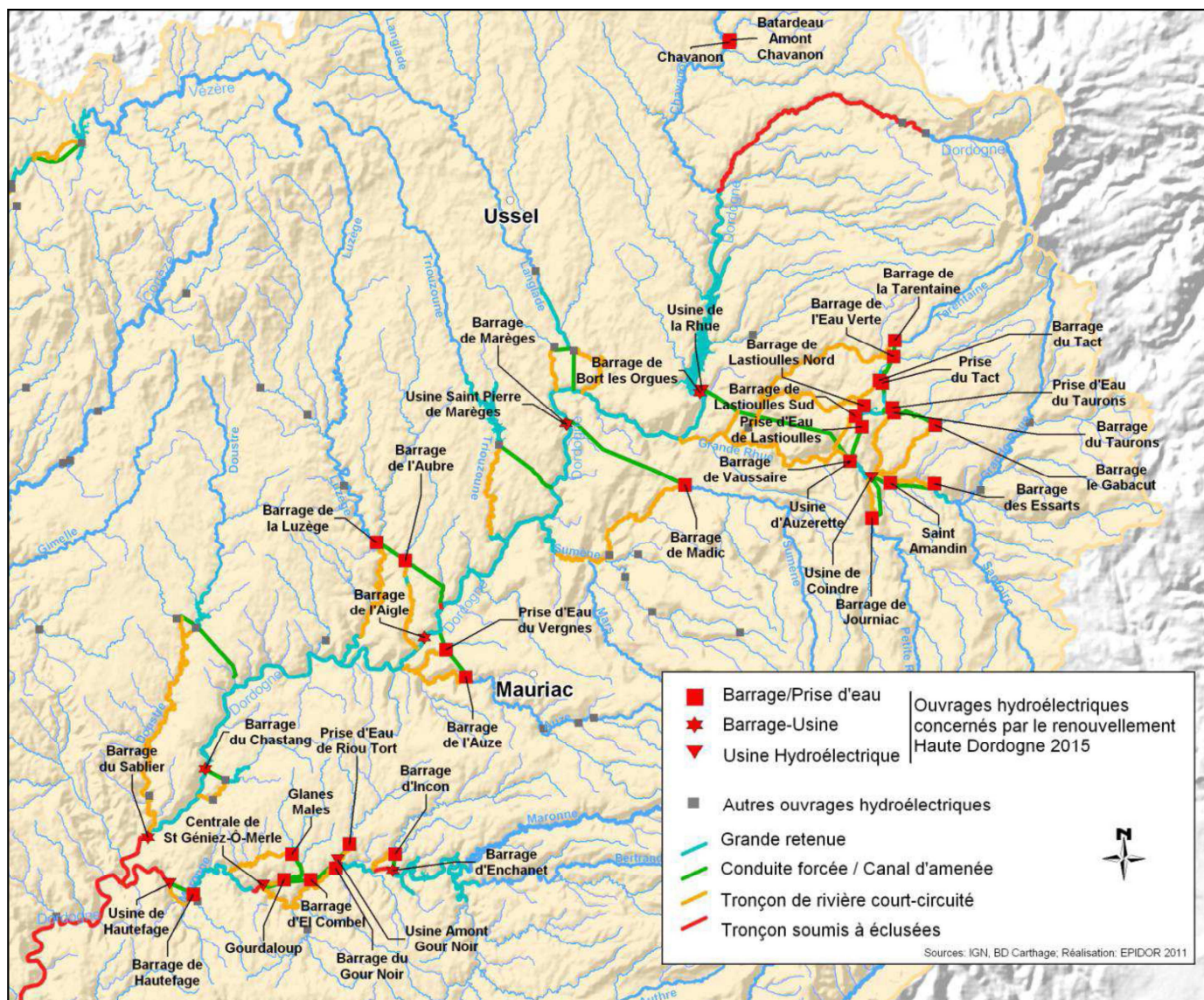
---

<sup>62</sup> Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.



Source : Épidor, 2008, R, Vouhé, 2014.

**Carte 2 : le bassin versant de la Dordogne.**



Carte 3 : Zoom sur les grands barrages du Bassin versant amont de la Dordogne.

### **2.3. L'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques sur le bassin versant de la Dordogne.**

L'entreprise EDF est présente en tant que producteur hydroélectrique sur l'ensemble du bassin versant de la Dordogne depuis la création des premiers barrages<sup>63</sup>. Le planning prévisionnel établi par le ministère de l'écologie en avril 2010 prévoyait que 12 usines de Haute Dordogne devaient être mises en concurrence, représentant une puissance brute de 1451 MW, soit 28% de l'ensemble des concessions françaises mises en concurrence et dont 1118 MW était lié à des concessions attribuées à EDF. Les aménagements hydroélectriques du bassin versant amont de la Dordogne dont EDF est concessionnaire se composent de 58 barrages qui alimentent 28 usines produisant chaque année l'équivalent de la consommation de 1,2 million d'habitants. Le bassin versant amont de la Dordogne est donc un site majeur pour la production hydroélectrique.

L'annonce de l'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques du bassin versant de la Dordogne a créé un contexte inédit pour EDF qui a été amenée à se repositionner. L'entreprise aurait alors pu focaliser son attention sur la préparation d'une réponse à un appel d'offre en se basant uniquement sur des critères industriels, de redevances et environnementaux dans la mesure où les lois Grenelle 1 et 2 imposaient de nouvelles dispositions liées à l'usage de l'eau et à la protection de la biodiversité. Mais, EDF a voulu initier une réflexion de fond destinée à réinterroger sa relation aux territoires. Pour autant, l'entreprise menait déjà des actions de renforcement de son ancrage territorial : deux articles de l'agenda 21 mis en œuvre en 2001 étaient clairement en faveur de l'ancrage territorial du groupe avec l'article 18 qui visait à participer au développement durable des territoires et avec l'article 21 qui visait à développer, là où le groupe est présent, une activité économique pérenne génératrice d'emplois durables.

Pour le bassin versant de la Dordogne, EDF était également signataire de la charte de la vallée de la Dordogne qui, en 1992, avait établi la gestion partagée de la ressource en eau. Malgré tout, l'implication de l'entreprise dans le territoire pouvait apparaître comme partiellement intégrée à la stratégie industrielle de la production hydroélectrique et n'était pas adossée à une stratégie clairement définie.

---

<sup>63</sup> Voir les cartes 2 et 3 pages 96 et 97.

### **3 L'ancrage territorial comme réponse à un bouleversement industriel inédit.**

Ce paragraphe s'appuie principalement sur l'analyse des comptes rendus des différentes réunions internes et d'enquêtes de terrain en lien avec la réflexion initiée sur le rôle sociétal de l'entreprise<sup>64</sup> et sur des entretiens menés auprès des membres de l'équipe « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » qui ont participé à l'émergence de ce programme. Il est important de noter que cette réflexion a été construite en parallèle dans les bassins versants de la Dordogne et de la Truyère réunissant des groupes d'acteurs différents au sein de ces deux territoires. Chacun des différents groupes nourrit la réflexion de l'autre. Ce programme est donc né d'une stratégie ascendante, avec un pilotage participatif, partant des territoires d'activités hydroélectriques du Sud-ouest pour se diriger vers une intégration nationale. Ce point est essentiel pour mesurer les évolutions structurelles et les enjeux en cours dans le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ». Nous y reviendrons après la présentation de ce programme.

#### **3.1. La construction du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ».**

Entre janvier et août 2009, la DPIH<sup>65</sup> met en place plusieurs enquêtes de terrain relatives à la perception de son rôle sociétal mais également de l'activité hydroélectrique au sein du bassin versant amont de la vallée de la Dordogne. Au total : 60 entretiens auprès des acteurs institutionnels du territoire ont été réalisés, 301 enquêtes auprès du grand public et des estivants ont été conduites ainsi que 147 enquêtes auprès des acteurs économiques. Par ailleurs, des tables rondes avec les riverains de la Dordogne à Bort-les Orgues et Argentat ont également été organisées.

De ces entretiens, enquêtes et tables rondes, il ressort qu'EDF est reconnue comme un industriel important de la vallée qui bénéficie d'un capital de confiance fort et que le grand public a une image positive de l'hydroélectricité (77%). Auprès des décideurs locaux, EDF est perçue comme un acteur essentiel pour l'aménagement du territoire, mais insuffisamment investi dans cette mission. L'entreprise est attendue comme partenaire pour l'innovation énergétique, la performance environnementale et le développement économique local.

---

<sup>64</sup> Enquêtes qui se sont déroulées entre 2008 et 2013.

<sup>65</sup> Division de la Production et Ingénierie Hydraulique d'EDF.

Ainsi en 2010, l'entreprise intègre à la direction « Eau/Environnement »<sup>66</sup> une mission de chargé de développement territorial afin d'initier une démarche co-construite avec les acteurs du territoire prenant en compte son implication dans le développement territorial au-delà des usages liés à l'eau. Il s'agit alors de rencontrer les décideurs du territoire et des entrepreneurs pour participer à la mise en œuvre de projets territoriaux. Le but est d'affiner les enseignements des enquêtes sociétales pour faire remonter les attentes des porteurs de projets tout en commençant à s'engager, de façon disparate, dans l'économie du territoire. Durant cette période, plusieurs initiatives émergent. EDF participe à la candidature du Pôle excellence Rurale (PER) du projet Rés'eau<sup>67</sup>. La labellisation est refusée en 2010 mais cette démarche a cependant permis de mettre en évidence auprès des décideurs locaux l'implication de l'entreprise au-delà des contributions financières. En fin d'année 2010 l'entreprise affine sa démarche et propose le programme « Rivière et Territoires » avec deux volets distincts.

Premier volet : *la rivière* qui renvoie à la gestion de l'eau avec l'ensemble des *parties prenantes* et l'application des engagements en matière environnementale.

Deuxième volet : les *territoires* qui renvoie au soutien de projets de développement territorial.

Si l'entreprise intègre de plus en plus sa démarche dans une stratégie globale et décloisonnée, il manque encore un projet de développement économique abouti avec une ligne directrice claire, en particulier sur les questions de gouvernance, de statuts, d'objectifs et de ressources allouées. Le 8 juillet 2011, l'entreprise organise le séminaire « Rivière et territoires » afin d'exposer l'avancée de sa démarche aux acteurs locaux. Il s'agit avant tout de travailler avec les *parties prenantes* l'opérationnalité du volet « territoires ». Plusieurs pistes de travail sont alors évoquées, en particulier, la création d'une association de type Loi de 1901 qui pourrait rassembler les acteurs institutionnels, des entreprises et EDF, dont l'objectif serait de financer des projets innovants dans le secteur du bois, des mobilités électriques, du tourisme et globalement de l'ensemble des secteurs identifiés comme relais de croissance et d'attractivité du bassin versant. Disposant de fonds propres apportés par EDF, cette structure pourrait s'ouvrir, à terme, à d'autres grandes entreprises du territoire désirant s'investir dans le développement local.

Une telle association pose cependant quelques difficultés, en matière de pilotage et de gouvernance d'abord. Pour être efficace, une association nécessite une implication forte

---

<sup>66</sup> Direction de l'Unité de production en charge de la représentation d'EDF dans les instances de concertation concernant la gestion de l'eau et la protection environnementale (SDAGE, SAGE, les contrats de rivière, les zones Natura 2000).

<sup>67</sup> Projet interdépartemental de valorisation de l'économie touristique par l'aménagement de stations « sport nature ».

des différents acteurs dès le départ. Par ailleurs, les thématiques envisagées sont éloignées du cœur de métier de la DPIH ce qui remet en cause la lisibilité de l'action et la légitimité de l'entreprise. Enfin, dans un schéma de cette nature EDF est surtout perçue comme le financeur du projet alors même que l'entreprise souhaite affirmer son engagement humain notamment à travers l'apport de ses savoir-faire au territoire.

Pour pallier ces difficultés, EDF doit trouver une structure qui lui permette d'être identifié comme une réponse exclusive de l'entreprise aux attentes des *parties prenantes* tout en garantissant la nécessaire gouvernance partagée de la démarche avec les acteurs locaux. Par ailleurs, la légitimité de l'entreprise va dépendre des liens imaginés entre l'action menée et son cœur de métier. A cet effet, il convient de caractériser les moyens financiers et humains dont va disposer la structure. Quatre réunions de travail ont été organisées entre juin et novembre 2012 au sein du groupe « Émergence » qui rassemble différents acteurs représentatifs du territoire. Les chambres consulaires, le CGET Massif Central, des entreprises locales, les Conseils Départementaux et Régionaux et des représentants d'EDF.

La réflexion s'est orientée vers la forme actuelle d'« Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT », c'est-à-dire une agence de développement économique adossée à l'Unité de Production hydraulique d'EDF du bassin versant de la Dordogne et entièrement dédiée aux missions de développement économique. Elle est composée d'une direction et de deux chargés de missions. Les actions de l'agence se décomposent en deux missions principales.

Première mission : **Le développement de l'emploi local**. Il s'agit d'accompagner des projets innovants, créateurs d'emplois dans trois secteurs privilégiés: l'eau, l'énergie et l'environnement<sup>68</sup>. Ses leviers d'actions sont un accès au réseau de compétences d'EDF, expertise et ingénierie, et des outils financiers : prêts participatifs et prise de participation au capital<sup>69</sup> alimentés par un fonds d'investissement *ad hoc* appelé « *Une rivière, un territoire financement* ».

Deuxième mission : **Développer l'appel aux compétences des industriels et artisans locaux** afin de favoriser le recours aux compétences locales dans les projets de sous-traitance. Il s'agit d'une mission de conseil et d'expertise visant à informer les industriels des marchés d'EDF, des procédures et des compétences attendues tout en stimulant la montée en compétence des entreprises.

---

<sup>68</sup> Il s'agit des secteurs dans lesquels EDF intervient dans le cadre de son activité industrielle : La production d'électricité grâce à l'énergie cinétique de l'eau, première source d'énergie renouvelable dans le monde.

### **3.2. Le périmètre de l'agence.**

L'agence EDF « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » *Vallée de la Dordogne* a été inaugurée en février 2013. Pour la période 2013-2015, le périmètre d'action de l'agence représente la partie amont du bassin versant de la Dordogne (phase 1). Dans le cadre de notre recherche-action, notre analyse est focalisée sur ce périmètre. Entre 2015 et 2016, l'agence a élargie son périmètre sans pour autant dépasser la ville de Bergerac où se trouve le dernier grand ouvrage hydroélectrique.

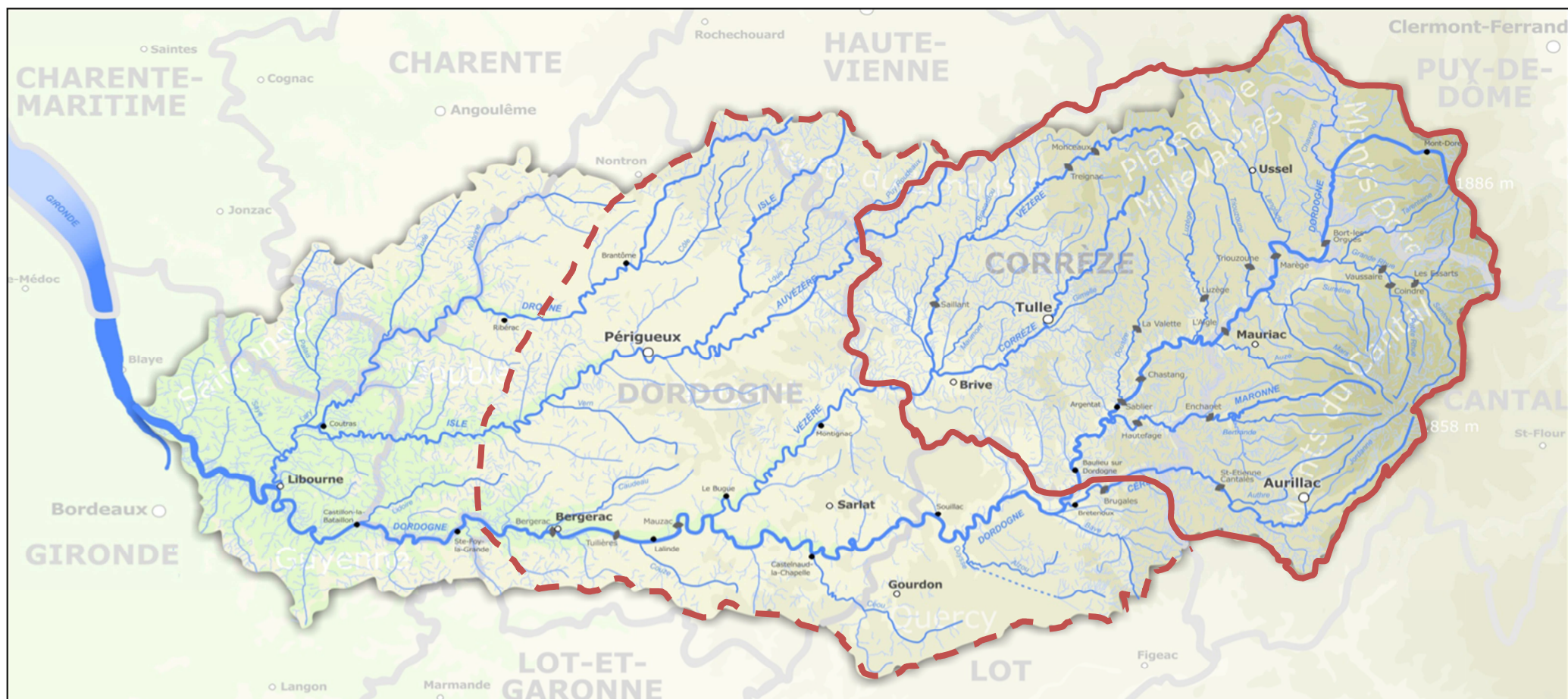
Trois critères permettent de déterminer le périmètre de la phase 1 : les limites naturelles de l'amont du bassin versant, les limites départementales de cette zone et, les EPCI concernés.

Ce périmètre est relativement vaste et couvre 8700 km<sup>2</sup>. Il se caractérise par un découpage administratif complexe qui regroupe tout ou partie de deux régions (Auvergne et Limousin)<sup>70</sup>, des trois départements de la Corrèze, du Cantal et du Puy de Dôme, de trente-huit EPCI<sup>71</sup> et de quatre cent quarante huit communes.

---

<sup>70</sup> Devenues Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelles Aquitaine en 2016.

<sup>71</sup> Avant le redécoupage des intercommunalités.



#### Légende

- Limite du périmètre de l'agence en 2013-2015 (phase 1).
  Élargissement du périmètre à partir de 2015 (phase 2).

Source : Épidor, 2008, R, Vouhé, 2014.

**Carte 4: Limite du périmètre d'action de l'agence « une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » en vallée de la Dordogne.**

### **3.3. Les moyens d'actions en faveur du développement local de l'emploi.**

Notre analyse porte sur la mission de développement de l'emploi local parce qu'elle constitue le matériau de notre recherche-action. Pour autant, la seconde mission de l'agence consistant à développer l'appel aux compétences des industriels et artisans locaux contribue naturellement à favoriser le développement de l'emploi local. La distinction entre ces missions se situe à deux niveaux :

- Le premier correspond à l'intégration ou non de la mission dans des enjeux industriels d'EDF,
- et le second correspond aux moyens mis à disposition pour parvenir aux objectifs fixés.

Ainsi, la mission d'appel aux compétences des industriels locaux est explicitement liée aux travaux de maintenance et d'investissement d'EDF effectués pour les ouvrages hydroélectriques. Au niveau du bassin versant de la Dordogne, l'entreprise dépense environ 20 millions d'euros chaque année dont une partie revient à des entreprises locales. Tout en respectant les procédures d'appels d'offre, l'objectif de l'agence est de s'assurer que lorsque le territoire dispose de compétences spécifiques pour un chantier, EDF n'omet pas de consulter la proposition des entreprises locales. Si le territoire ne dispose pas des compétences requises alors qu'elles sont une demande récurrente d'EDF, l'agence peut contribuer à permettre la montée en compétence des entreprises locales. Les moyens dont dispose l'agence pour mener ses actions sont avant tout humains. Un chargé de mission dédié aux relations industrielles dont les missions consistent à identifier régulièrement les entreprises locales dans le but de créer une cartographie des compétences disponibles à piloter des actions de rencontres entre les donneurs d'ordres, les services des achats d'EDF et l'ensemble des entreprises locales intéressées et mettre en libre accès une carte en ligne détaillant les chantiers à venir. Par ailleurs, il conduit des actions de rencontres interentreprises ouvertes à tous pour favoriser les interactions et le partage des savoir-faire.

Concernant la mission de développement de l'emploi local, elle est en partie déconnectée de la production hydroélectrique d'EDF. Il s'agit d'une contribution au développement territorial qui s'apparente à celle de la SIDE Michelin que nous avons évoqué dans le chapitre précédent consistant à soutenir la création et le développement d'entreprises sur le territoire sans lien direct avec le cœur de métier d'EDF. Dans ce cadre, l'agence peut intervenir auprès d'entrepreneurs dans les domaines de légitimité de la production hydroélectrique que sont l'eau, l'énergie et l'environnement, la priorité étant donnée aux projets industriels ou innovants. L'objectif vise un renforcement de l'implication

territorial d'EDF en soutien à l'action publique territoriale qui trouve sa pertinence autour des quatre piliers de la RSE/DEL<sup>72</sup>. Les principaux indicateurs annuels de la réussite de cette mission sont de deux ordres : le nombre de projets soutenus et le nombre d'emplois effectivement créés.

Les projets de création ou de développement d'entreprises doivent être créateurs d'emplois locaux, c'est pourquoi le siège social de l'entreprise doit se trouver dans le périmètre de l'agence. Si les indicateurs de réussite sont quantitatifs, il n'y a cependant pas un volume de projets, ni un nombre d'emplois et un volume d'engagement financier prédéfinis. Cela s'explique par le fait que l'originalité de la démarche rend impossible de déterminer par avance ces volumes. Ils vont, en effet, dépendre des spécificités locales, de l'engagement des différentes *parties prenantes* dans la démarche et de la pertinence du cadre présenté au regard des attentes des entreprises locales.

Par ailleurs, l'agence peut indirectement soutenir des projets d'entreprises qui sortent des critères précédemment cités en soutenant financièrement des fonds d'investissement locaux en faveur des TPE non industrielles et en participant aux comités d'agrément. À ce titre l'agence a apporté son soutien au moyen de 3 structures :

- la plateforme départementale Initiative Cantal qui intervient sous forme de prêt de 3000€ à 8000€ auprès des entreprises de tout secteur d'activité,
- la plateforme départementale Corrèze Initiative qui intervient sous forme de prêts d'honneur de 3000€ à 25 000€ auprès des entreprises de tout secteur d'activité,
- et la plateforme Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emploi (ALIZE Corrèze) qui intervient sous forme d'avances remboursables allant de 7000€ à 15 000€.

Les moyens dont dispose l'agence pour mener ses missions en faveur du développement de l'emploi local sont humains et financiers. Le fond d'investissement dédié « Une rivière, un territoire FINANCEMENT » doté de 10 millions d'euros est mobilisable pour attribuer, après instruction des demandes, des prêts participatifs pour une durée de 5 ans avec la possibilité pour le porteur de projet de demander un différé d'un an pour le remboursement du capital. Ces moyens sont aussi techniques avec l'accès aux centres de R&D d'EDF qui regroupent 2100 collaborateurs ayant d'importantes expertises, notamment dans les domaines énergétique, environnemental, mécanique, électronique, hydraulique, et nucléaire. Reste aussi la possibilité d'effectuer des conventions de partenariat autour d'études diverses destinées à permettre à un projet de se développer ou une filière de se

---

<sup>72</sup> Voir partie 1 chapitre 2.

structurer. Enfin, l'agence peut également organiser des animations territoriales en partenariat avec des acteurs locaux afin de favoriser l'émergence de projets autour d'une spécificité du territoire.

### **3.4. La gouvernance et le dialogue avec les *parties prenantes* territoriales.**

À l'image de la construction du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT », les axes stratégiques de l'agence sont proposés à un organe de gouvernance représentatif des acteurs socio-économiques du territoire appelé le Comité d'OrientatIon Territorial (COT) qui regroupe :

- des acteurs institutionnels : les Conseils départementaux, les Conseils Régionaux et le CGET.
- des acteurs économiques : Les CCI, des établissements bancaires, des chefs d'entreprises, la BPI, des pôles de compétitivité et des universitaires spécialistes du développement territorial,
- des représentants d'autres entités d'EDF présentes sur le territoire : La direction Commerce et la Délégation Régionale.

Ces comités se réunissent une à deux fois par an afin que l'agence expose ses résultats aux membres. Ceux-ci sont discutés et peuvent donner lieu à des préconisations d'ajustement de la stratégie de l'agence. Ces Comités ont aussi vocation à être une instance de mise en réseau avec des porteurs de projets. Ils sont chargés d'identifier les dynamiques d'acteurs qui s'opèrent sur le territoire. Autrement dit, l'agence n'agit pas seule mais co-construit sa démarche avec les acteurs du territoire.

### **3.5. L'agence « une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » : une des réponses à un engagement local plus large.**

La création de l'agence est liée aux résultats des deux vagues d'enquêtes sociétales qui se sont déroulées en 2008 et 2009 et qui mettaient en avant des attentes fortes du territoire pour qu'EDF s'engage dans le développement économique local. Pour autant, ces enquêtes montraient également que l'entreprise était attendue sur sa performance environnementale, la protection des milieux naturels et des espèces aquatiques et le développement territorial. À ce titre, les réponses apportées par EDF à ses attentes se

déclinent dans d'autres actions que nous présentons succinctement afin d'avoir une vue d'ensemble de l'implication de l'entreprise dans le territoire.

Le programme « Territoire Ouverture Patrimoine (TOP) Hydro » regroupe différents aménagements effectués au sein des sites hydroélectriques en faveur de la valorisation et de l'accessibilité des lieux pour y développer le tourisme industriel en lien avec les activités touristiques locales.

La création de l'association Initiative Biosphère Dordogne (IBD) en partenariat avec l'Établissement Public Territorial de Bassin (EPTB) de la Dordogne ÉPIDOR fait suite au classement du bassin versant de la Dordogne par l'UNESCO au titre de réserve de biosphère. Créée en 2013 pour une durée de trois ans cette association est dotée d'un budget de 2,6 millions d'euros et elle est destinée à soutenir des actions en faveur de la protection des milieux naturels et des espèces aquatique. Le pilotage de cette association est conjointement assuré par Épidor et la Mission Eau Territoire Environnement (METE) D'EDF.

Enfin, la signature de conventions cadre avec les Conseils Départementaux de la Corrèze et du Cantal portant sur la mise en œuvre de programmes d'actions annuels qui contribuent au développement territorial mais dont les objectifs ne sont pas directement générateurs d'emplois ou d'activités économiques. Il s'agit alors d'actions visant à favoriser le tourisme fluvial, les évènements culturels et sportifs à proximité ou en lien avec les ouvrages hydroélectriques ainsi que la mise en valeur du patrimoine et de l'environnement naturel.

Ainsi, les différents engagements d'EDF sont représentés dans le tableau suivant.

<b>Attentes</b>	<b>Développement local de l'emploi</b>	<b>Protection de l'environnement et dialogue avec <i>les parties prenantes</i> sur les usages de l'eau</b>	<b>Attractivité territoriale</b>
<b>Réponses</b>	Agence « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT »	METE et IBD	TOP HYDRO et les conventions cadre

Source : R, Vouhé, 2014.

**Tableau 6 : les engagements d'EDF en réponse aux attentes des acteurs du bassin versant.**

Nous percevons maintenant que l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT », s'inscrit dans la concrétisation d'un programme global répondant à de multiples attentes des *parties prenantes* locales.

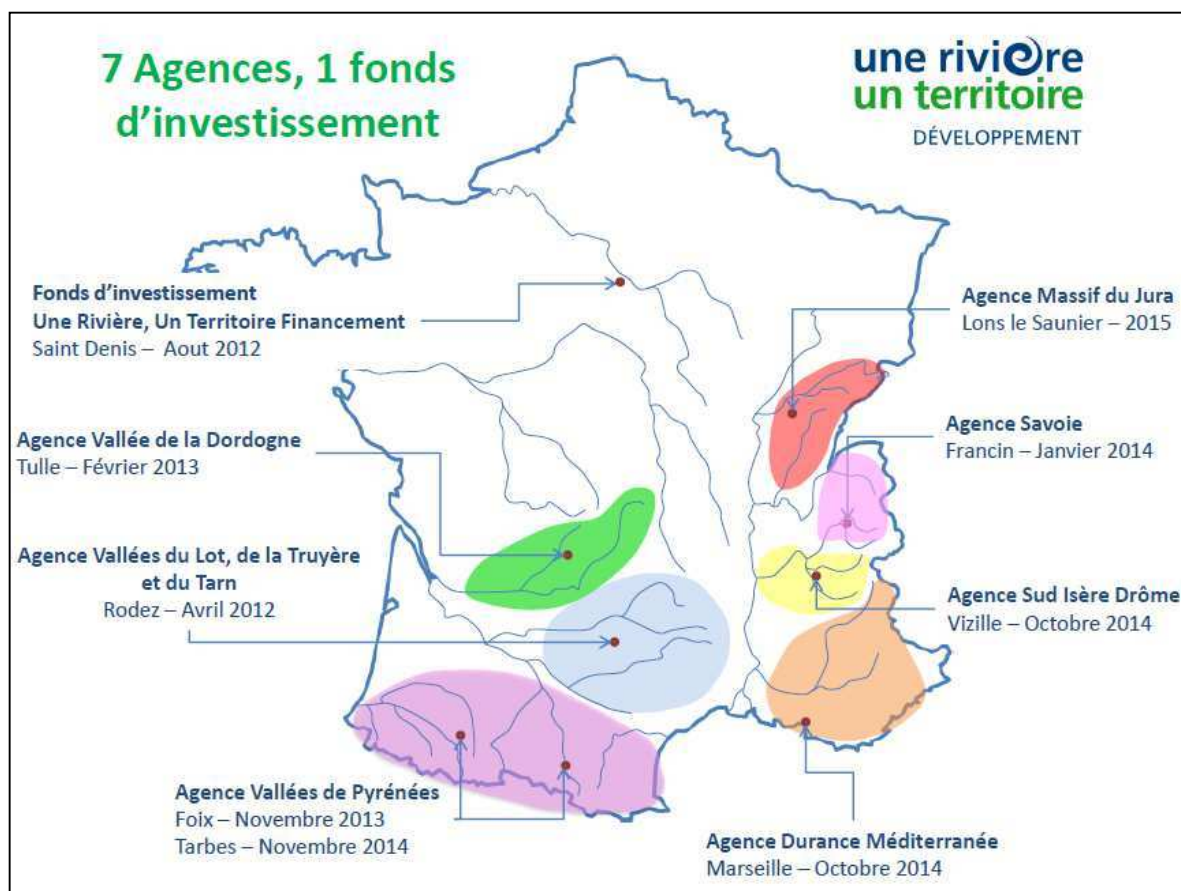
### 3.6. L'intégration du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » dans l'ambition industrielle de la DPIH.

Face aux multiples évolutions majeures dans son environnement industriel, la DPIH a choisi d'adopter et de développer une stratégie intégrant la notion de *durabilité*. Elle aurait pu limiter sa stratégie en se focalisant sur les axes industriels, mais elle a préféré adopter une réorganisation qui s'articule autour de 4 engagements qui vont officiellement intégrer les agences dans l'ambition industrielle du groupe :

- **Un engagement de sécurité et de sûreté** qui s'articule autour d'un plan d'actions destiné à assurer la sûreté des salariés, des prestataires et des installations.
- **Un engagement industriel** qui comprend un plan d'actions en faveur de la performance de production et du développement de l'hydroélectricité.
- **Un engagement environnemental** qui, à l'image de l'association Initiative Biosphère Dordogne (IBD), doit dépasser le cadre des obligations réglementaires en matière de protection des milieux naturels.
- **Un engagement sociétal** qui s'articule autour d'un plan d'actions qui prévoit la mise en œuvre d'une gouvernance partagée et le déploiement des actions en faveur de l'attractivité et du développement de l'emploi dans les territoires.

Si les deux premiers engagements correspondent aux évolutions directement liées à l'activité industrielle d'EDF, les suivants représentent un tournant dans la stratégie de la DPIH et sont le fruit de la construction des différentes actions cités ci-dessus. Au niveau environnemental, l'enjeu consiste à passer d'une prise en compte des contraintes réglementaires à l'affirmation d'une excellence environnementale et donc d'un avantage concurrentiel, alors qu'au niveau sociétal, il s'agit d'institutionnaliser une posture d'accompagnement des territoires. Dans ce maillage complexe alliant contraintes réglementaires, production industrielle et nouvelles ambitions de développement, toutes les entités de la DPIH sont sollicitées pour mener à bien sa mutation organisationnelle dans le cadre d'un projet industriel élargi.

Ce projet industriel prévoit le déploiement des agences « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » sur l'ensemble des bassins hydroélectriques majeurs du territoire français, même ceux n'étant pas concernés par l'ouverture à la concurrence des concessions. Ainsi, le programme est passé d'une démarche expérimentale développée au niveau interrégional dans le Sud-ouest de la France pour intégrer durablement la stratégie nationale de la DPIH ; le programme a été institutionnalisé.



Source : programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT, 2015 ».

### Carte 5 : l'implantation des agences dans l'ensemble des grands bassins hydroélectriques.

Ainsi, sept agences sont déployées dans les grands bassins hydroélectriques du Sud et de l'Est de la France. Dès lors, quels sont les faits saillants de cette nouvelle stratégie territoriale d'EDF ?

#### 3.7. Un programme *ad hoc* et contributif à l'équilibre territorial.

À l'issue de cette présentation, plusieurs éléments se dégagent. D'abord, Les initiateurs du programme n'ont pas conçu cette initiative comme un projet de RSE *ad hoc* en concertation avec la direction de développement durable du groupe EDF. Ainsi, dans un contexte concurrentiel nouveau la réponse apportée par l'entreprise a été de construire une démarche de RSE sans que, pour autant, elle soit identifiée comme telle. Autrement dit, au fil du temps, la RSE est devenue un outil stratégique de l'entreprise à part entière et s'est imposée devenant une réponse inédite à un contexte inédit. Si le développement des pratiques de RSE depuis une quinzaine d'années et l'implication des entreprises dans de

tels programmes s'est considérablement accrue et explique en partie ce constat ; dans le cas d'EDF, une autre explication entre en jeu.

L'entreprise est culturellement imprégnée de la notion de service public, et dans un contexte inédit où l'industriel EDF se retrouve en concurrence, ses valeurs originelles ont ressurgi : l'entreprise a voulu faire savoir qu'elle n'était pas un industriel comme les autres mais qu'elle avait su garder ancrée cette notion de service public. Ce dernier point explique en partie pourquoi, l'entreprise a mis en œuvre ce programme et l'a institutionnalisé en le déployant dans l'ensemble des grands bassins hydroélectriques.

Par ailleurs, lors des phases d'enquêtes, le développement de l'emploi local a été l'attente principale des acteurs locaux. EDF apparaissait alors comme le contributeur à l'équilibre territorial bouleversé par les quatre déterminants des actions de RSE/DEL que sont la décentralisation qui s'est imposée à tous les territoires et qui a replacé les acteurs locaux au centre de l'action publique, Autre bouleversement, le développement d'une économie territoriale qui reconnaît le rôle majeur des jeux et des réseaux d'acteurs, puis la montée en puissance des revendications identitaires différenciantes confrontant la concurrence territoriale à un contexte de chômage.

En effet, les collectivités locales de la Corrèze et du Cantal prennent en main leur destin, notamment en favorisant le développement économique tout en tenant compte des spécificités locales et des dynamiques émergentes. Pour autant, ces territoires ruraux subissent fortement la crise économique et se trouvent désavantagés dans la course à la compétitivité territoriale : les anciennes Régions Auvergne et Limousin se situent parmi les quatre régions françaises qui contribuent le moins à la création de richesse nationale, représentant respectivement 1,7% et 0.9% du PIB français en 2008 (DATAR, 2011).

Dans ce contexte difficile, l'implication d'EDF est apparue comme un moyen supplémentaire au service du dynamisme et de l'attractivité local. Les objectifs du programme correspondent à une forme de solidarité territoriale fondée sur la question de l'emploi en partant de la valorisation des spécificités et des savoir-faire locaux. Finalement la construction du programme met en évidence que l'ancrage territorial d'EDF dépend désormais de sa capacité à s'intégrer dans les nouvelles missions et les nouveaux enjeux des territoires à proximité des ouvrages hydroélectriques.

Au niveau de la structuration du programme, on observe que la stratégie adoptée par les agences d'EDF est de favoriser le développement endogène du territoire concerné. C'est-à-dire de valoriser les ressources locales tout en participant à la création de nouvelles

ressources qui favorisent les dynamiques et les rapprochements entre acteurs au sein d'un organe de gouvernance particulier.

Pour autant, en déployant ce programme et en l'institutionnalisant, que peut bien en attendre l'entreprise en retour ? En partant de l'apport de Carroll et Shabana (Carroll et Shabana, 2010)<sup>73</sup>, « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » permet effectivement de réduire les risques pour l'entreprise dans la mesure où le programme amène à reconsidérer les liens entre EDF et ses *parties prenantes* favorisant l'acceptabilité, la réputation et la légitimité de l'entreprise. Ce programme permet également à l'entreprise de se démarquer en réaffirmant son empreinte territoriale tout en pouvant bénéficier indirectement du regain d'attractivité territoriale généré par son action. Enfin, ce programme concrétise les rapports renouvelés entre l'entreprise et son environnement dans la mesure où, plus de soixante ans après la construction des grands barrages hydroélectriques, l'entreprise se réapproprie la question du devenir des grands bassins versants.

Cette Contextualisation du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » nous permet d'explicitier le cadre dans lequel nous avons mené nos expérimentations.

### **3.8. La méthodologie employée dans le cadre de notre recherche-action.**

Nous avons intégré l'agence EDF du bassin versant de la Dordogne au mois de mai 2013, celle-ci était déjà en activité depuis trois mois et l'ensemble des missions et des moyens alloués étaient déjà définis. Pour autant, les pistes de travail, notamment les filières prioritaires et les dynamiques territoriales n'étaient pas encore totalement identifiées même si plusieurs propositions avaient été formulées lors de la phase de co-construction de l'agence. Ainsi, la prédominance de la filière bois paraissait être une piste de développement importante, et, l'innovation dans les entreprises locales était perçue comme insuffisamment développée. Enfin, des projets de création ou de développement d'entreprises étaient déjà identifiés.

Notre recherche relève d'une observation participante et, à ce titre, nous avons voulu d'abord mesurer si ce programme de RSE territorialisée participait à la création d'emplois locaux et à l'accompagnement de porteurs de projets. Ensuite, nous souhaitons comprendre comment une entreprise qui agit dans un cadre de RSE parvenait à contribuer au développement territorial en développant des formes d'ingénierie territoriale spécifiques.

---

<sup>73</sup> Voir partie 1 chapitre 1 page 38.

Enfin, nous souhaitons identifier les limites de ce programme ainsi que les nouvelles attentes des *parties prenantes* rencontrées lors de nos expérimentations afin de formuler d'éventuelles propositions d'amélioration des programmes de RSE/DEL.

Pour y parvenir, nous avons participé à l'identification des porteurs de projets ainsi qu'à la construction des animations territoriales tout en respectant le cadre co-construit du programme d'EDF. Ces animations prennent la forme d'un accompagnement d'entreprises dans le but d'identifier et de résoudre des points de blocage qui freinent leur développement. Il ne s'agit donc pas d'un soutien financier à des actions de création d'infrastructures portées par des collectivités territoriales dont le but serait de contribuer à l'attractivité générale du territoire.

Aussi EDF, n'agit pas seule et ses actions doivent s'inscrire dans la gouvernance territoriale. Il s'agit d'adopter une posture subtile où l'entreprise porte une vision de son territoire de façon proactive mais doit le faire avec l'adhésion des différents acteurs légitimes en présence.

## **Conclusion.**

L'objectif de ce troisième chapitre visait à appréhender dans sa globalité le programme « une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » au sein du bassin versant de la Dordogne. Bien qu'EDF soit historiquement un EPCI qui avait une mission de service public, les évolutions du marché européen de l'électricité ont conduit à bouleverser l'environnement de l'entreprise qui a été confrontée à l'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques. Ce bouleversement l'a amené à se réinterroger sur son ancrage territorial au sein des bassins hydrauliques. En effet, l'entreprise n'a pas seulement cherché à faire valoir ses atouts en tant qu'industriel mais a aussi voulu réaffirmer son implication dans les territoires et sa culture d'entreprise de service public. Pour y parvenir, l'entreprise a d'abord élaboré, avec les acteurs locaux, un programme de RSE/DEL original qui s'inscrit dans une ambition sociétale plus large et qui a été institutionnalisé pour devenir l'un des quatre piliers de la stratégie industrielle nationale de la DPIH. La RSE/DEL en faveur de l'ancrage territorial est donc devenu une réponse inédite à un contexte inédit.

L'agence « une rivière, un territoire DEVELOPEMENT » *Vallée de la Dordogne* a été inaugurée en février 2013. Elle est le sujet de notre recherche-action dont l'objectif général

est de mettre en perspective les pistes de développement de ce programme qui reste toujours en construction. Ces pistes doivent s'inscrire dans une approche plus large que le programme d'EDF qui constitue un apport original à cette innovation territoriale qu'est le développement des stratégies de RSE/DEL en faveur de l'ancrage des entreprises. À l'issue de cette première partie dont l'objectif était de fonder le cadre de notre étude, les éléments qui seront présentés dans la seconde partie de cette recherche seront centrés sur le périmètre de l'agence au cours des années 2013 à 2015.



## **Deuxième partie :**

**Un programme de RSE adapté à la  
moyenne montagne : expérience et  
retour réflexif.**



# **Chapitre 4.**

## **Un contexte territorial de moyenne montagne.**

### **Introduction.**

Ce chapitre vise à dresser un diagnostic socio-économique de notre périmètre d'étude qui se déploie sur une partie du bassin versant de la Dordogne comprenant l'ensemble du département de la Corrèze et l'Ouest du Cantal. Dans ce cadre, notre analyse sera principalement centrée sur ces départements même si nous les inclurons dans des ensembles plus vastes : les Régions Auvergne et Limousin ainsi que le Massif-Central auxquels ces départements appartiennent.

Dans le cadre de notre recherche-action, ce diagnostic territorial vise deux objectifs. D'abord, il doit nous permettre de justifier les animations territoriales que nous avons mises en œuvre ; ensuite, il doit nous permettre de disposer d'éléments socio-économiques afin de pouvoir contextualiser nos résultats.

Cette analyse territoriale s'appuiera sur des éléments quantitatifs tels que la démographie et le tissu de l'emploi local, et il intégrera également des éléments qualitatifs propres à illustrer nos propos. Ces éléments qualitatifs résultent d'environ 150 entretiens et participations à des manifestations locales que nous avons menés entre septembre 2013 et décembre 2015.

### **1 Une agence au cœur du Massif-Central impactée par des contraintes géographiques.**

L'ensemble du périmètre de l'agence appartient à l'espace du Massif-Central. Des spécificités économiques et géologiques, des dynamiques et des enjeux particuliers existent au sein de cet espace et les politiques de développement menées au niveau du Massif-Central retentissent sur le développement du territoire de l'agence. Il convient donc au préalable de considérer notre périmètre d'étude au sein de ce vaste ensemble Massif

Central. D'une superficie de 84 149 km<sup>2</sup>, le Massif-Central est le plus vaste Massif de France. Il impacte 6 Régions<sup>74</sup>, concerne 22 départements<sup>75</sup> qui rassemblent 4072 communes. Sa superficie est composée pour les trois-quarts de zones de moyennes montagnes agricoles ou industrielles.

### **1.1. Un Massif au patrimoine naturel riche et au dynamisme économique contrasté.**

#### **1.1.1. Un patrimoine naturel exceptionnel à préserver et à valoriser.**

L'attractivité touristique du Massif-Central est importante : un Parc National (Cévennes), six Parcs Naturels Régionaux (PNR) (Volcans d'Auvergne et Livradois-Forez en Auvergne, Morvan en Bourgogne, Millevaches en Limousin, Causses du Quercy et Grands Causses en Midi-Pyrénées), quelques parties de quatre autres PNR (Pilat, Monts d'Ardèche, Haut-Languedoc et Périgord-Limousin) et une partie de la plus grande Réserve de Biosphère de France<sup>76</sup> (Bassin versant de la Dordogne).

Outre le maintien des activités agricoles, très présentes comme nous le verrons dans le chapitre suivant, la préservation de ce patrimoine naturel passe aussi par le développement économique durable de la sylviculture dans la mesure où l'abondance de la ressource en bois est une autre spécificité du Massif-Central qui caractérise également les traits des paysages. Ainsi, le Massif-Central concentre 9% des emplois nationaux de ce secteur d'activité (Insee et al., 2010). Le développement de la filière bois favorise le maintien d'activités dans des zones désertifiées et fait l'objet d'une gestion raisonnée des espaces boisés souvent laissés à l'abandon à la suite de la tempête de 1999.

Cette attractivité est donc principalement liée au patrimoine naturel relativement riche si nous le comparons aux autres Massifs montagneux et à l'ensemble du territoire Français.

---

<sup>74</sup> Auvergne, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes

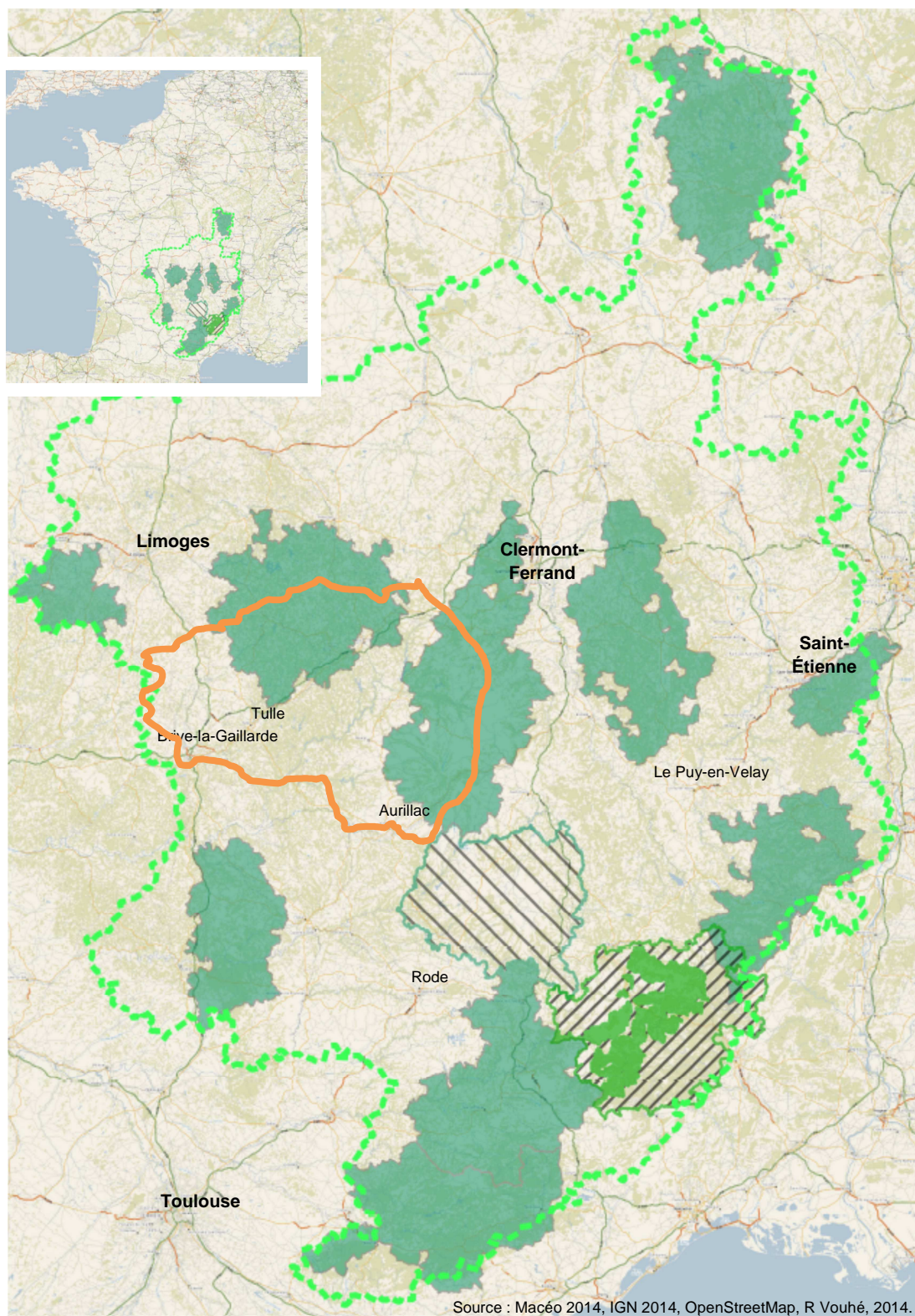
<sup>75</sup> Allier, Ardèche, Aude, Aveyron, Cantal, Corrèze, Côte-d'Or, Creuse, Gard, Haute-Loire, Haute-Vienne, Hérault, Loire, Lot, Lozère, Nièvre, Puy-de-Dôme, Rhône, Saône-et-Loire, Tarn, Tarn-et-Garonne et Yonne.

<sup>76</sup> Label Unesco du réseau Man And Biosphere.

	Massif Central	Ensembles des Massifs	France
Part des réserves de biosphère par rapport à la superficie du territoire	18,8%	11,2%	5,2%
Part des sites d'importance communautaire (SIC) par rapport à la superficie du territoire	6,6%	12,5%	6,7%
Part des zones de protection spéciale (ZPS) par rapport à la superficie du territoire	8,7%	10,5%	6,2%
Part des parcs nationaux par rapport à la superficie du territoire	4,3%	11,4%	11,1%
Part des parcs naturels régionaux par rapport à la superficie du territoire	28,1%	25,7%	12,5%
Part des arrêtés de protection biotope (APB) par rapport à la superficie du territoire	0,1%	0,5%	0,3%
Part des sites Ramsar par rapport à la superficie du territoire	0,0%	0,1%	1,4%

Source: Insee Auvergne, 2010.

**Tableau 7 : Les superficies des zones naturelles reconnues du Massif-Central comparées au reste du territoire national.**

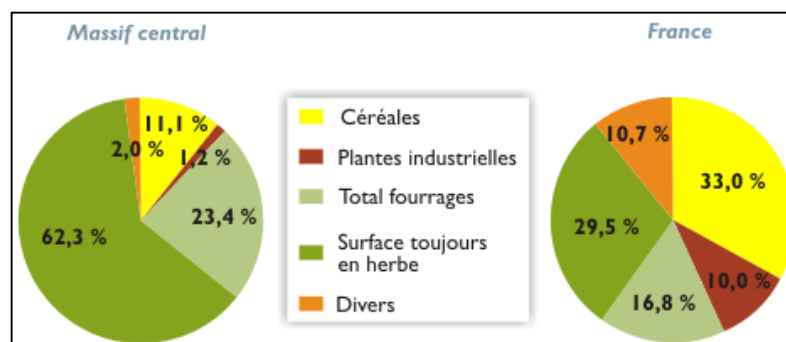


Légende	
■ ■ ■ Limite du Massif-Central	▨ Limite du projet de PNR de l'Aubrac
■ Limites des PNR	▨ Limite du parc national des Cévennes
— Périimètre de l'agence R&T	■ Réserve de biosphère des Cévennes

**Carte 6 : Périmètre du Massif Central et identification des Parcs Naturels.**

### 1.1.2. Une surreprésentation des emplois agricoles et industriels.

Le Massif-Central est une terre industrielle principalement dans son quart Nord-est articulée autour de grandes métropoles. Néanmoins, le dynamisme global de l'activité industrielle s'est fortement ralenti notamment dans la métallurgie ou le textile qui sont des secteurs très présents mais qui connaissent des difficultés d'ordre structurel. D'autres secteurs souffrent davantage de la conjoncture économique à l'instar de la fabrication d'équipements électriques et électroniques, ou encore l'industrie du papier et du carton. La reprise économique qui semble s'opérer au niveau national depuis le début de l'année 2015 pourrait être une opportunité pour ces secteurs d'activité. L'industrie agroalimentaire est un atout important pour le Massif-Central, en effet ses spécificités en termes de savoir-faire favorisent le développement d'une production de qualité reconnue. Le Massif Central a commercialisé, en 2008, plus de 34 % du volume national des fromages classés AOC et l'activité « bovins viande », soutenue par un pôle de compétitivité, représente 40 % des volumes nationaux. Cette industrie favorise aussi le maintien de l'activité agricole dans les espaces ruraux et contribue ainsi à la préservation des paysages de montagne : le Massif-Central compte 2,6 millions d'hectares de prairies destinées aux élevages bovins et ovins soit 31% de la superficie totale du Massif, ce qui lui vaut le qualificatif de « *plus grande prairie de France* » (Insee Auvergne, 2010).



Source : Draaf, enquête structure 2007, cité par Insee Auvergne, 2010.

**Graphique 2 : Comparaison de l'occupation de la Surface Agricole Utilisée (SAU) en Massif-Central et en France.**

Ainsi, avec 13,9% du nombre total des exploitations françaises, le Massif Central est marqué par l'activité agricole. Cependant, et comme au niveau national, le nombre d'exploitations a baissé considérablement, passant de 93 000 en 2000 à 72 408 en 2010, même si cette chute est moins marquée dans le Massif-Central (-22,5%) qu'au niveau national (-26,3%). Néanmoins, la Surface Agricole Utilisée (SAU) est restée la même qu'en 2000 dans la mesure où la taille des exploitations a augmenté. (Ibid.)

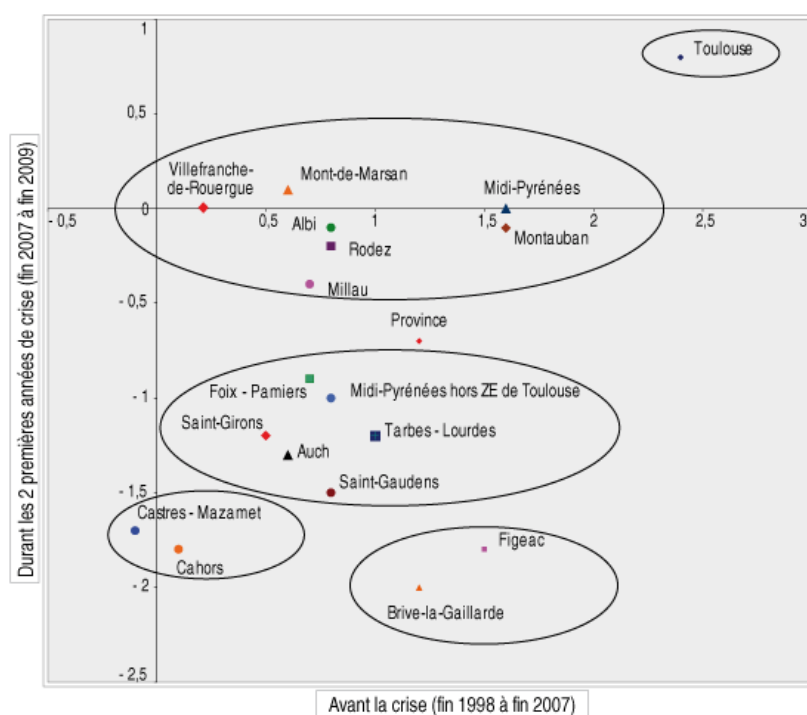
	Massif-Central	France
<b>Agriculture</b>	6,0%	2,9%
<b>Industrie</b>	15,7%	13,1%
<b>Construction</b>	7,8%	6,9%
<b>Tertiaire</b>	70,5%	77,1%

Sources : Insee Auvergne, 2011.

**Tableau 8 : La part des emplois par secteur en 2010 dans le Massif-Central et en France.**

### 1.1.3. Un dynamisme économique contrasté.

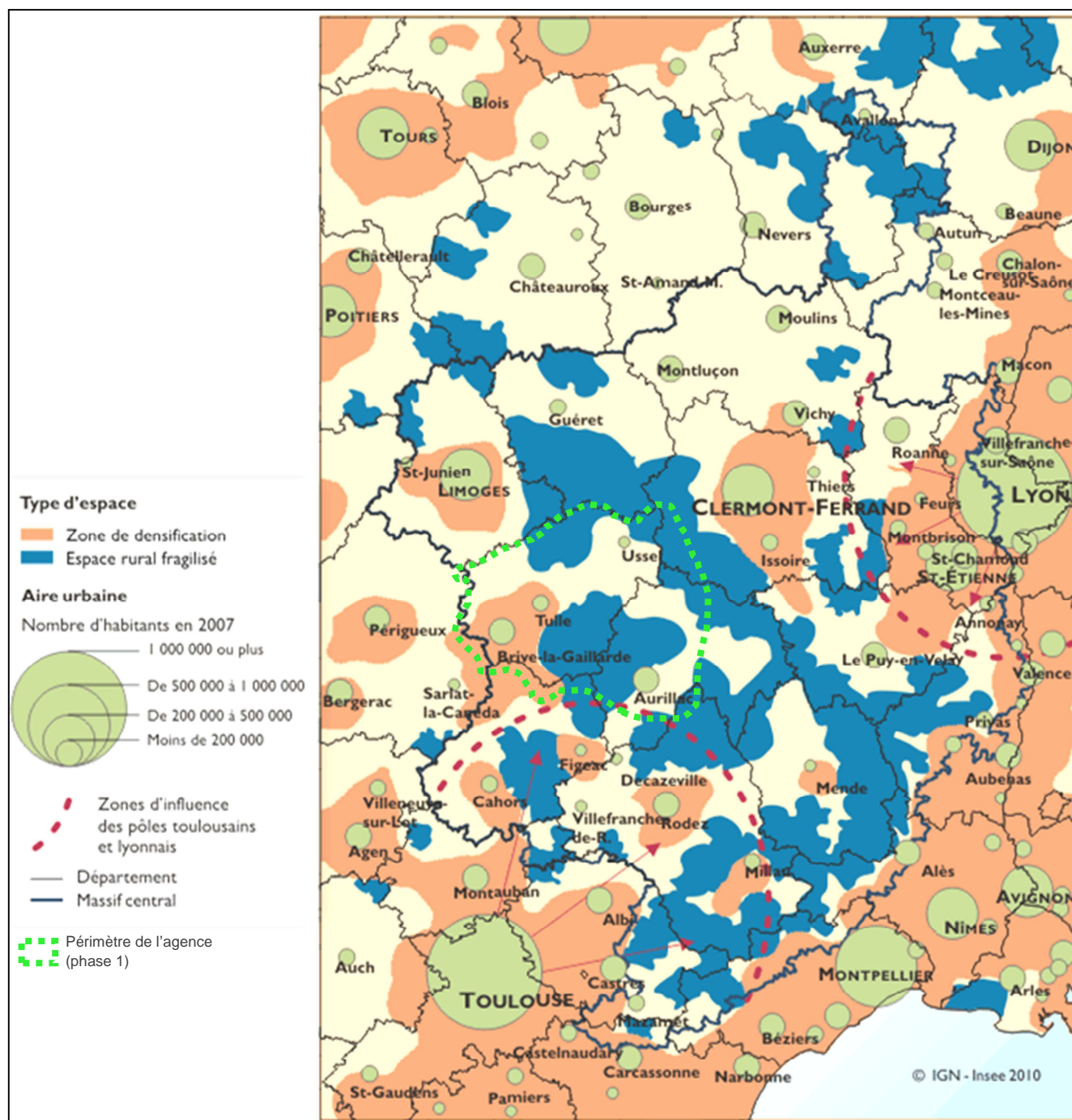
Le dynamisme économique de ce vaste Massif n'est pas homogène. D'abord, la crise économique de 2008 a plus impacté certains territoires que d'autres, ainsi, les territoires se trouvant à proximité des grandes villes de Lyon et Toulouse bénéficient d'un réel effet d'entraînement.



Source : Insee, 2013.

**Figure 1 : Évolution de l'emploi total entre fin 1998 et fin 2007 et entre fin 2007 et fin 2009 (% par an)<sup>77</sup>.**

<sup>77</sup> Note : Cette analyse ne traite pas d'une étude qui porte exclusivement sur le Massif Central. En revanche, plusieurs aires urbaines mentionnées appartiennent à ce Massif. Une comparaison du développement de l'emploi entre aires urbaines reste donc intéressante pour mesurer les différences de dynamisme des territoires du Massif Central et plus globalement du Sud du périmètre de l'agence EDF « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ».



Source : Insee Auvergne, 2011, R Vouhé, 2014.

**Carte 7 : Le dynamisme territorial du Massif Central et l'influence des grands pôles urbains.**

La crise économique de 2008 a eu des effets différents sur le dynamisme des territoires. La zone d'emploi de Brive-la Gaillarde a largement souffert des effets de la crise passant d'une évolution positive de l'emploi avant la crise (+1%) à une évolution négative marquée après 2007 (-2%). Il s'agit de la baisse la plus importante observée pour l'ensemble des villes étudiées, la zone d'emploi de Brive-la-Gaillarde étant la plus importante du périmètre de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT ». Dans le même temps, l'emploi total s'est globalement maintenu pendant la crise dans les zones d'emploi de Villefranche-de-Rouergue, Mont-de Marsan, Rodez, Albi ou Montauban, plus au Sud et près de Toulouse.

En effet, les territoires ruraux qui se trouvent à proximité des aires urbaines de Toulouse et Lyon profitent de l'influence positive de ces villes. L'attractivité de ces territoires se développe notamment grâce à l'implantation d'emplois de « cadres de la fonction métropolitaine »<sup>78</sup> impulsant une dynamique territoriale. Cette influence positive accentue cependant les inégalités de développement entre territoires ruraux.

Notre périmètre d'étude ne profite pas de ce dynamisme, la majeure partie de son territoire se situant au sein d'un axe Creuse/Lozère caractérisé par des espaces ruraux fragilisés. C'est sur ce périmètre, support de notre recherche-action, que porte notre analyse.

## **1.2. L'impact des contraintes géographiques sur les mobilités.**

### **1.2.1. Un territoire montagneux et boisé.**

Le périmètre de l'agence recouvre l'ensemble du département de la Corrèze et la moitié Ouest du Cantal. En Corrèze, l'altitude varie de 88 mètres dans le bassin de Brive-la-Gaillarde à 980 mètres sur le plateau de Millevaches. Entre le bassin et la montagne s'intercalent des plateaux étagés, dont l'altitude se situe aux alentours de 500 mètres. D'une superficie de 5 857 km<sup>2</sup>, la Corrèze relie l'Auvergne montagneuse aux plaines du bassin aquitain. Dans le Cantal, l'altitude varie de 215 mètres à 1855 mètres au Plomb du Cantal, sommet de la Chaîne des Puys. C'est un département de moyenne montagne au sol d'origine volcanique découpé en de multiples vallées profondes.

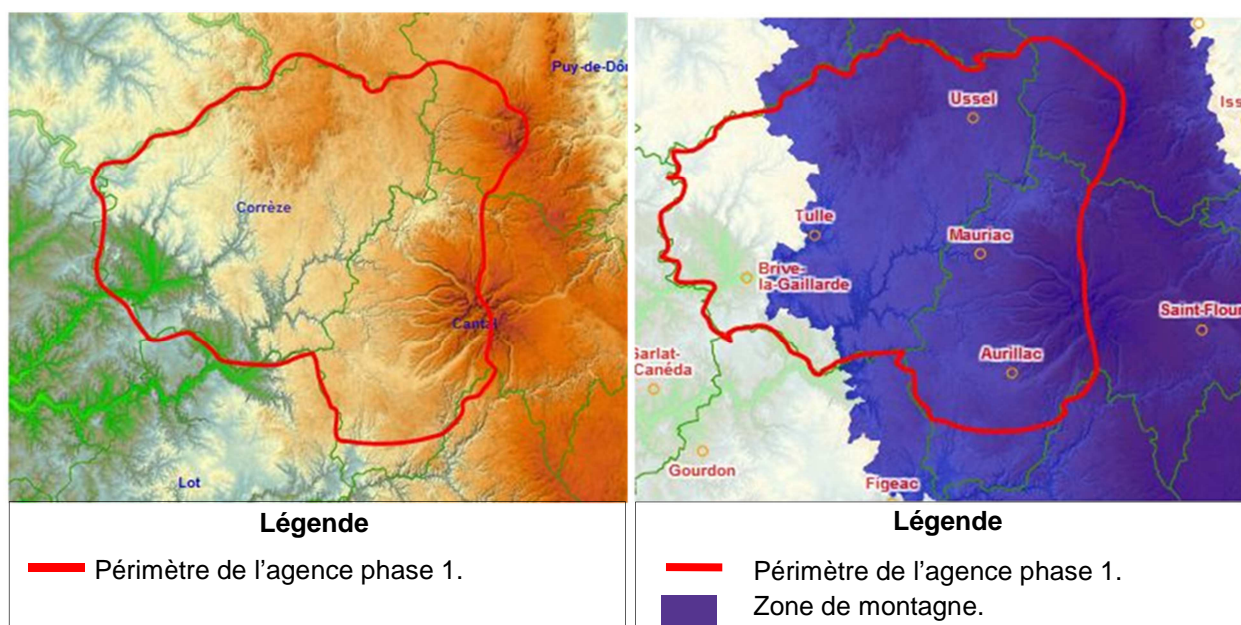
---

<sup>78</sup> Terminologie définie par l'INSEE comme des Emplois de cadres ou de chefs d'entreprises de 10 salariés ou plus présents dans les 5 fonctions métropolitaines que sont : Conception-recherche, Prestations intellectuelles, Commerce interentreprises, Gestion et Culture-loisirs.

Dans ce périmètre, 74% des communes sont classées en zone de montagne qui caractérise des territoires présentant des handicaps multiples liés à l'altitude, à la pente et/ou au climat qui restreignent de façon conséquente les possibilités d'utilisation des terres, et qui augmentent le coût des investissements de désenclavement.<sup>79</sup>.

Ce territoire est caractérisé par des surfaces boisées fermées et denses, très importantes (IFN, 2010a, 2010b). En Corrèze, le taux de boisement atteint 44% de la surface totale, principalement dans la partie Est du département. Dans le Cantal, le taux de boisement atteint 26% de la surface totale, principalement autour de la Chaîne des Puys et dans le Sud Est du département.

En Corrèze, les 5000 km de cours d'eau appartiennent principalement au bassin versant Adour-Garonne<sup>80</sup>, le bassin versant amont de la Dordogne drainant la quasi-totalité des 400 ruisseaux et rivières du département. L'ensemble des cours d'eau de l'Ouest du Cantal appartient au bassin versant Adour-Garonne dont la majeure partie appartient au bassin versant amont de la Dordogne, le reste, au bassin versant amont du Lot, via son affluent la Truyère.



<sup>79</sup> 63% en Corrèze, 100% dans le Cantal et le Puy de Dôme. La zone de montagne est définie, par l'article 18 du règlement 1257/99 du Conseil européen.

<sup>80</sup> A l'exception de la Vienne.

### 1.2.2. Des contraintes de mobilités importantes.

Dans ce périmètre où les trois-quarts des communes se trouvent en zone de montagne, les contraintes de mobilité restent fortes avec de grandes disparités.

La Corrèze bénéficie d'infrastructures autoroutières avec un carrefour autoroutier à proximité de Brive-la-Gaillarde (Paris-Toulouse A20 et Bordeaux-Lyon A89) et de ce fait elle est équipée de 20 échangeurs autoroutiers<sup>81</sup>. Cependant, le réseau secondaire souffre des caractéristiques géographiques du département, notamment de la présence de zones boisées et vallonnées. Les ratios temps/distance augmentent donc considérablement dès lors que l'on s'écarte des axes autoroutiers.

Ainsi la ville d'Égletons illustre le cas d'une petite ville qui bénéficie de temps de trajets relativement courts de par sa position centrale en Corrèze et d'un accès rapide au réseau autoroutier. Par ailleurs, les villes en périphérie du plateau de Millevaches, Ussel, Treignac et Meymac, restent isolées tout en bénéficiant de ratios temps/distance intéressants du fait de leur proximité avec l'axe A89<sup>82</sup>.

Le Cantal quant à lui, présente une situation moins favorable. Ce département ne dispose que d'un seul axe autoroutier à l'Est du département reliant Clermont-Ferrand à Béziers (A75) et son tracé se situe en dehors du périmètre de l'agence. Il faut compter 1h10 pour rejoindre l'entrée d'autoroute la plus proche au départ d'Aurillac, préfecture du département. Il s'agit là d'un réel frein au développement de la première ville du Cantal qui se trouve être enclavée et ce d'autant plus que le réseau secondaire, peu développé, souffre des caractéristiques montagneuses du département qui isolent considérablement l'ensemble des villes se trouvant dans le périmètre de l'agence. Ainsi au départ d'Aurillac il faut quasiment autant de temps pour rejoindre Clermont-Ferrand, capitale Auvergnate, que pour se rendre à Limoges. Par ailleurs, Aurillac et les villes secondaires du Cantal restent isolées des pôles urbains de notre périmètre d'étude. La Chaîne des Puys du Cantal constitue une ligne de fracture, avec d'un côté le Sud-ouest isolé et davantage tourné vers la Région Midi-Pyrénées,<sup>83</sup> et le Nord-est plus proche de la capitale régionale qui bénéficie de l'axe autoroutier.

---

<sup>81</sup> 12 entrées/sorties (A20) autoroutières desservent l'Ouest du département dont 3 à proximité de Brive. 8 entrées/sorties desservent le département d'Ouest en Est dont deux à Tulle et deux à Ussel

<sup>82</sup> Annexe 1 : Temps de trajet entre les principales villes de la Corrèze et du Cantal.

<sup>83</sup> Plusieurs expérimentations portant sur l'organisation des populations sont conduites entre Aurillac et les villes du Nord de la Région Midi-Pyrénées mettant en avant le tropisme Aurillacois envers les villes de Figeac et de Rodez. L'étude sur le télétravail conduite par MACEO en 2011 : « Le triangle compris entre Aurillac-Figeac-Decazeville avait été choisi notamment pour ses nombreux flux domicile-travail et pour la proximité de pôles urbains dynamiques ».

	<b>Tulle</b>	<b>Aurillac</b>
<b>Bordeaux</b>	2h20	3h20
<b>Clermont. F</b>	1h40	2h
<b>Limoges</b>	1h	2h10
<b>Lyon</b>	3h	3h30
<b>Paris</b>	4h20	5h30
<b>Toulouse</b>	2h20	3h
<b>Moyenne</b>	2h30	3h25
<b>Figeac</b>	1h30	1h
<b>Rodez</b>	2h30	1h30

Source : Vouhé, 2014.

**Tableau 9 : Temps de trajet au départ des préfectures départementales en direction des principales villes.**

Au niveau du transport ferroviaire nous observons en Corrèze les mêmes disparités que pour le transport routier. En effet, seules les villes de l'Ouest du département de la Corrèze se trouvent à une durée inférieure ou égale à 35 minutes d'une gare de la grande ligne Paris/Orléans/Limoges/Toulouse (POLT), la moyenne des villes du périmètre se situant à 45 minutes. En 2014, il était encore possible de rejoindre Lille depuis Brive-la-Gaillarde en 5h50 et de rejoindre l'aéroport Charles de Gaulle (Paris) en moins de 4h, mais cette liaison a cependant été supprimée en 2015. Comme le souligne le CPER Limousin, pour la période 2015-2020 « *En dépit d'efforts notables ces dernières années, la région Limousin se trouve contrairement à la plupart des autres régions françaises ou européennes, dans la même situation d'enclavement et d'isolement ferroviaire qu'il y a trente ans* ».

Le constat n'est pas meilleur dans le Cantal. Aurillac ne bénéficie pas du réseau Intercité de la SNCF mais uniquement du réseau TER. Les réservations y sont impossibles et les services moins diversifiés. Ainsi, les habitants de Mauriac et Riom-ès Montagnes doivent passer par Brive-la-Gaillarde ou Clermont-Ferrand pour rejoindre le réseau grandes lignes de la SNCF ce qui augmente la durée de trajet d'environ 40 minutes<sup>84</sup>.

Pour le transport aérien, au départ des villes de Brive-la-Gaillarde, Tulle et Aurillac, les durées de trajet pour rejoindre un aéroport sont relativement courtes : entre 10 et 40 minutes. Néanmoins, peu de destinations sont disponibles à moins de 1h15 pour les villes de Corrèze et 2h pour Aurillac.

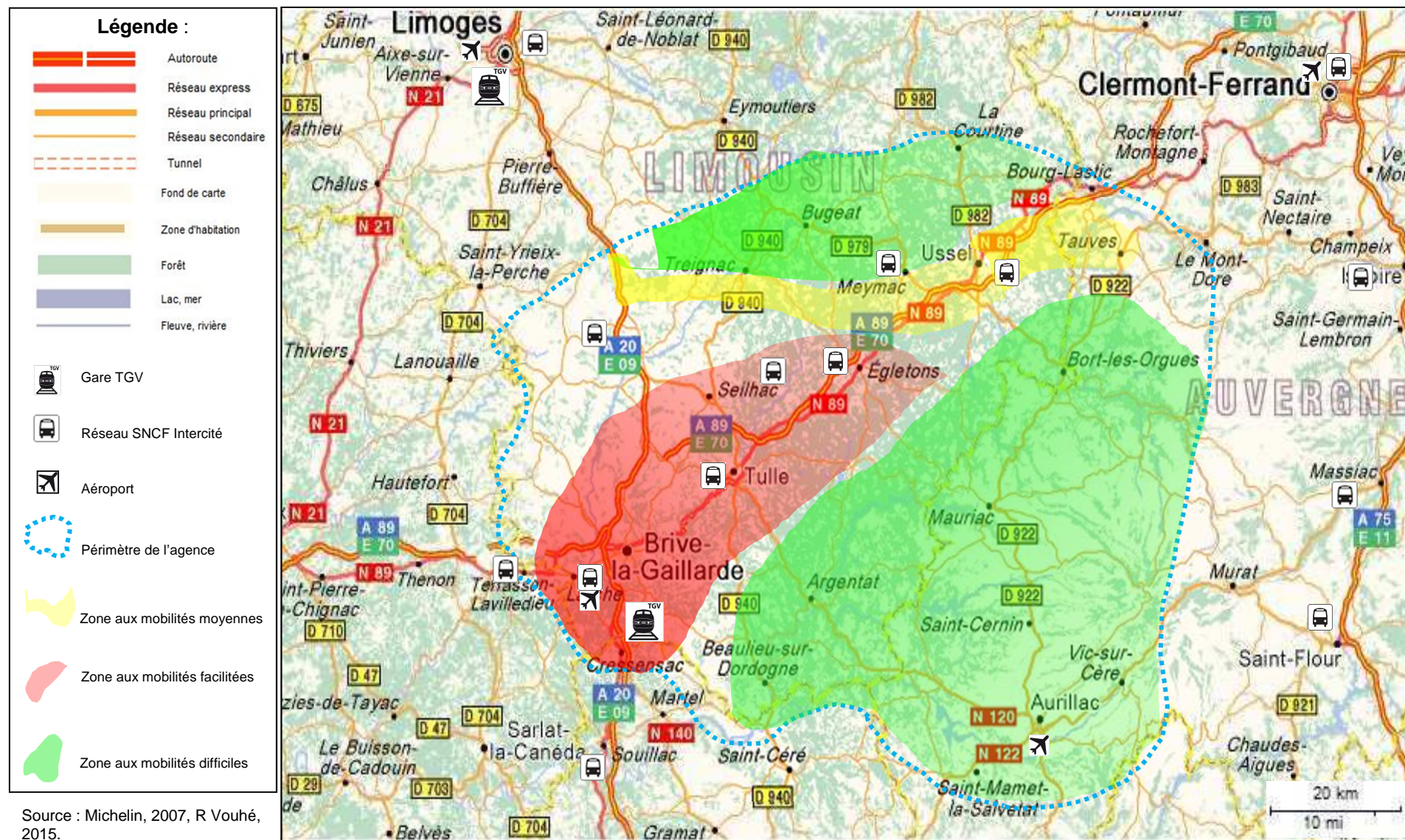
<sup>84</sup> Annexe 6 : Temps de trajet pour rejoindre les gares de grandes lignes et les aéroports à partir des principales villes de notre périmètre.

	<b>Aéroport d'Aurillac</b>	<b>Aéroport de Brive</b>	<b>Aéroport de Limoges</b>	<b>Aéroport de Clermont.F</b>
<b>Liverpool</b>			X	X
<b>Londres</b>		X	X	X
<b>Lyon</b>			X	X
<b>Nice</b>			X	X
<b>Nottingham</b>			X	X
<b>Paris</b>	X	X	X	X
<b>Southampt</b>			X	X
<b>Porto</b>				X
<b>Bruxelles</b>				X
<b>Amsterdam</b>				X
<b>Ajaccio</b>				X

Source : R Vouhé, 2014.

**Tableau 10 : les vols réguliers à partir des aéroports régionaux.**

L'ensemble de ses éléments est synthétisé sur la carte 10 en page 129.



Carte 10 : Les mobilités, les facilités d'accès et les zones isolées.

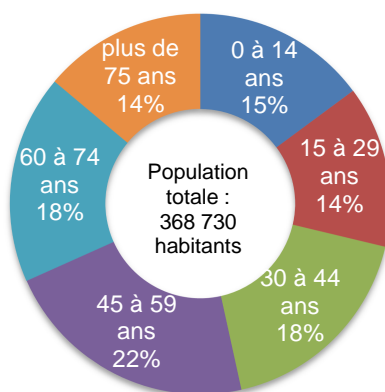
## 2 Un espace rural peu peuplé et à la pauvreté prégnante.

### 2.1. Des dynamiques démographiques contrastées dans le Sud-Ouest et le Nord-Est.

Le périmètre de l'agence représente 1,8% de la surface totale de la France métropolitaine et seulement 0,59% de sa population avec une densité de population 3 fois moins importante qu'au niveau national (36.9 hab./km<sup>2</sup> contre 115 hab./km<sup>2</sup>).

#### 2.1.1. Une population âgée et des espaces de faible densité.

Les comparaisons régionales mettent en évidence que le Limousin et l'Auvergne sont respectivement les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> régions où la densité de population est la plus faible de France<sup>85</sup> (OCDE, 2010). Ainsi, 25% des communes de ce périmètre appartiennent à des espaces désertifiés avec une densité très faible  $\leq 10$  hab./km<sup>2</sup>. Si l'on y ajoute les communes à faible densité ( $\leq 30$  hab./km<sup>2</sup>), on passe à 70% de l'ensemble des communes et 75% de la superficie totale du périmètre de l'agence. Parmi les communautés de communes du périmètre de l'agence<sup>86</sup>, 63% comptent moins de 5000 habitants et 33% entre 5000 et 10 000 habitants. Au niveau de sa structure, la population du périmètre étudié est significativement plus âgée que la moyenne nationale : les plus de 60 ans représentent 32% de la population contre 23,8% en France métropolitaine. Les plus de 75 ans y représentent 14%.



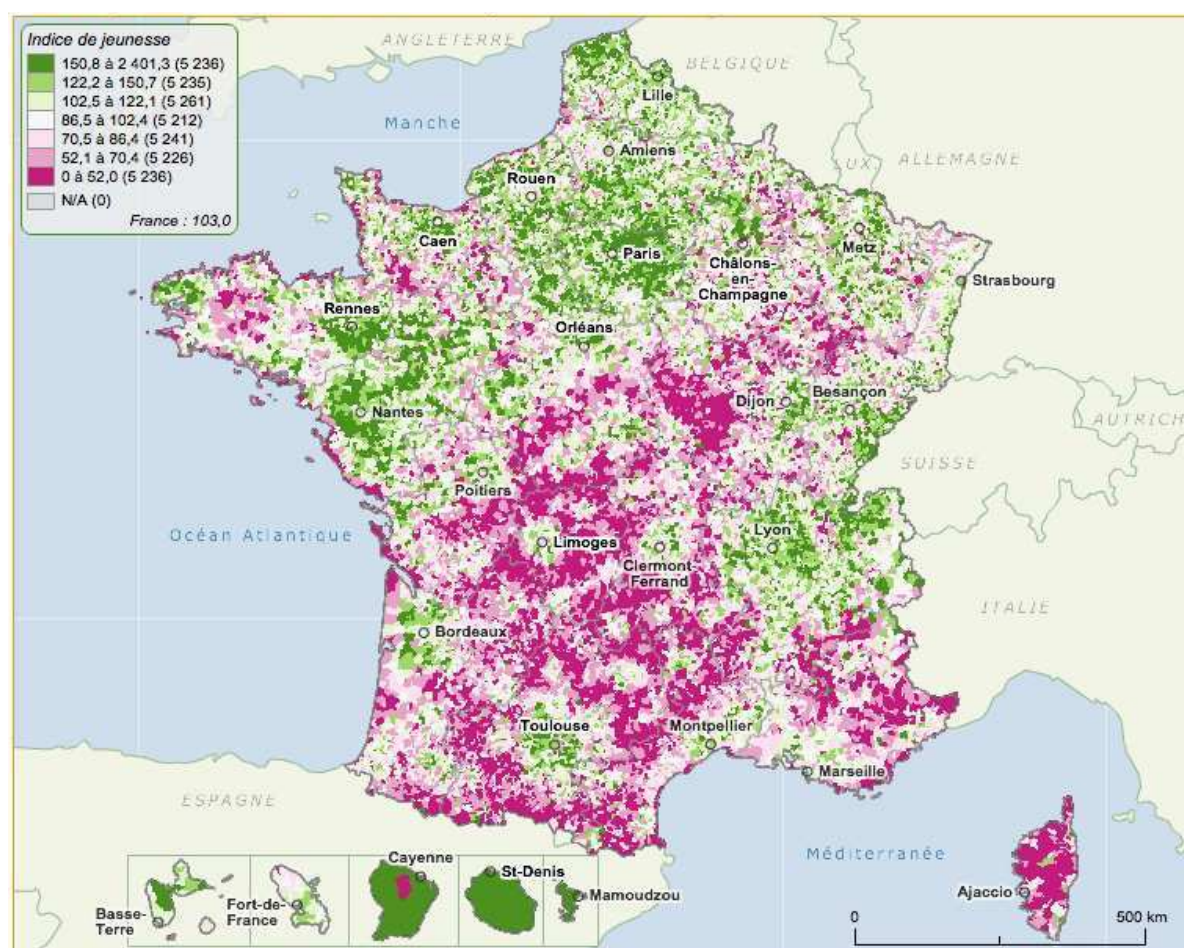
Source : Insee, RP 2011.

**Graphique 3 : La répartition de la population par tranche d'âge.**

<sup>85</sup> 1<sup>ère</sup> : Corse.

<sup>86</sup> Hors Communautés d'agglomération pour lesquelles nous ferons une analyse spécifique.

Pour la période 2007-2014, les évolutions de la population des départements de la Corrèze et du Cantal sont négatives avec respectivement -0,1% et -0,2% quand la tendance en France métropolitaine se situe à +0,5%. Par ailleurs, seuls 12 départements de France métropolitaine connaissent une baisse démographique pour cette période et 5 d'entre-eux se trouvent pour tout ou partie dans le Massif-Central<sup>87</sup>.



Source : CGET 2015 – IGN GéoFla – France par commune 2015.

**Carte 11 : L'indice de jeunesse en France en 2015.**

L'indice de jeunesse<sup>88</sup> révèle un fort déséquilibre entre les populations jeunes et âgées au sein du périmètre de l'agence. Ainsi, il n'y a que 63 jeunes de moins de 20 ans pour 100 personnes âgées de 60 ans et plus, quand la médiane des départements se situe à 96 et la moyenne nationale à 103. La carte 11 met également en évidence cette tendance

<sup>87</sup> Annexe 7 : La répartition des départements dont l'évolution démographique est négative sur la période 2007-2014.

<sup>88</sup> « L'indicateur de jeunesse est le rapport entre la population âgée de moins de 20 ans et celle des 60 ans et plus » INSEE, 2011.

qui est un trait commun aux territoires du Massif-Central, à l'exception des pôles urbains importants de Limoges, Clermont-Ferrand et Saint Étienne.

Mécaniquement, il s'ensuit un accroissement du taux de dépendance des personnes âgées<sup>89</sup> au sein de notre périmètre d'étude qui a des répercussions en matière de dynamisme et de développement économique. Ainsi, le taux de dépendance des personnes âgées en Limousin et en Auvergne est très élevé, respectivement première (37%) et troisième (32%) parmi les Régions françaises en 2005. Par ailleurs, il est amené à croître fortement : En 2030, il devrait atteindre 51,5% en Limousin et 49% en Auvergne (Albecker, 2007).

### **2.1.2. Des Communautés d'Agglomération relativement peu peuplées où la population est concentrée.**

Le périmètre de l'agence compte trois Communautés d'Agglomération (CA) situées naturellement autour des trois villes principales : Brive-la-Gaillarde, Aurillac et Tulle. Parmi ces trois CA, seule celle de Brive-la-Gaillarde atteint le seuil de 100 000 habitants en 2014 grâce à l'intégration de 4 Communautés de Communes limitrophes, et de 6 communes.

Au niveau national, les CA comptent en moyenne 120 000 habitants et regroupent 21 communes<sup>90</sup>. Ainsi, les trois CA du territoire de l'agence sont relativement peu peuplées et assez étendues car elles ont toutes une population inférieure à la moyenne bien qu'elles regroupent toutes un nombre de communes supérieur : 49 communes pour Brive-la-Gaillarde, 37 communes pour Tulle, et 25 communes pour Aurillac.

D'ailleurs, la CA de Tulle n'a pu être créée qu'en 2012 suite à la modification de l'Article L 5216-1 du Code général des collectivités territoriales qui instaure que « *le seuil démographique de 15 000 habitants ne s'applique pas lorsque la communauté d'agglomération comprend le chef-lieu du département ou la commune la plus importante du département. Le seuil démographique de 50 000 habitants est réduit à 30 000 habitants lorsque la communauté d'agglomération comprend le chef-lieu du département* ». Ainsi, la Communauté d'Agglomération de Tulle compte moins de 50 000 habitants et la ville de Tulle moins de 15 000 habitants.

---

<sup>89</sup> « *Le taux de dépendance des personnes âgées rapporte la population des plus de 65 ans à la population en âge de travailler, définie comme celle âgée entre 15 et 64 ans* » (Albecker, 2007).

<sup>90</sup> Statistiques détaillées : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/bilan-statistique-2013>

Ces trois Communautés d'Agglomération concentrent 55% de la population totale du périmètre sur seulement 15% de la superficie du territoire.

	En 2010		Évolution des EPCI en 2014
CA de Brive	80 574		107 234
dont Brive-la Gaillarde	48 949	61%	
CA d'Aurillac	54 038		57 036
dont Aurillac	27 924	52%	
CA de Tulle	41 969		42 361
dont Tulle	14 923	36%	

Source : R Vouhé, 2015.

**Tableau 11 : La nombre d'habitants des 3 Communautés d'agglomération.**

### 2.1.3. Un dynamisme démographique contrasté au sein des aires urbaines<sup>91</sup>.

La proximité des deux Communautés d'Agglomération de Brive et de Tulle constitue une aire urbaine relativement importante d'environ 150 000 habitants au sein de laquelle le grand pôle d'influence des deux villes constitue une même unité. Globalement, l'évolution de la population est positive au sein de cette aire urbaine, notamment dans les communes situées à proximité de l'échangeur autoroutier A20-A89 offrant un temps de trajet ≤15 minutes pour rejoindre les deux villes.

Ainsi, entre 1999 et 2011, les évolutions de population au sein de ces communes sont très significatives : +27% à Sadroc, +36% à Saint Bonnet-l'Enfantier, +28% à Saint Clément, +19% à Saint Germain les Vergnes, +22% à Ussac, ou encore 18% à Favars. Les autres aires urbaines de la Corrèze se répartissent principalement le long de l'axe autoroutier A89. Pour la période 1999-2011, les évolutions de population sont globalement positives pour les communes du petit pôle d'Egletons mais restent moins marquées qu'au Sud-ouest du département : +9% à Égletons, +5% à Rosiers d'Égletons et 8% à Soudeilles. En revanche, les évolutions démographiques de l'aire urbaine d'Ussel sont plus contrastées : si certaines petites communes connaissent des évolutions significatives, notamment dans la

<sup>91</sup> « Le zonage en aires urbaines permet, en s'appuyant sur les emplois localisés dans les pôles urbains et les migrations domicile-travail, d'apprécier l'influence des villes. Les aires urbaines sont constituées d'un pôle urbain (agglomération centrale) et, dans la quasi-totalité des cas, d'une couronne périurbaine (territoires dont plus de 40 % des actifs travaillent dans les pôles). Certaines communes, liées par les navettes quotidiennes à plusieurs pôles sont qualifiées de multi polarisées. Les autres communes sont qualifiées d'isolées, hors influence des villes » Source INSEE.

partie Sud de la zone, la ville d'Ussel est affectée par un déclin démographique de 7% sur la même période et la quasi-totalité des communes du Nord de l'aire urbaine d'Ussel affiche une baisse de population. Néanmoins, ces baisses sont moins marquées qu'au Nord du département, à l'instar des communes isolées du plateau de Millevaches comme Grandsaigne -20%, Meymac -6% ou encore Chaumeil -16%.

Le Cantal, quant-à-lui, a perdu environ 400 habitants par an entre 2006 et 2011, soit une baisse de 0,2%/an. Ainsi, le Cantal fait partie des trois départements métropolitains où le déclin démographique est le plus important. Au niveau de l'aire urbaine d'Aurillac, la dynamique démographique continue de se dégrader, en raison du vieillissement de la population qui entraîne une détérioration du solde naturel. L'aire urbaine de Mauriac continue aussi à perdre des habitants même si la baisse s'est ralentie entre 2006 et 2011 : -0,4 %/an depuis 2006 contre -0,7 % auparavant.

Il en découle une fracture au sein de notre périmètre d'étude avec d'un côté, l'Ouest qui bénéficie d'un solde migratoire positif, et de l'autre, l'Est et le Nord qui cumulent un solde naturel négatif et une attractivité migratoire atone. L'ensemble de ces éléments est synthétisé sur la carte 12 page 135.



## 2.2. Une pauvreté prégnante.

Le Limousin et l'Auvergne se classent respectivement à la 21<sup>ème</sup> et à la 19<sup>ème</sup> place des 22 régions françaises en valeur de PIB. Au niveau départemental, si le revenu fiscal de référence moyen en France en 2010 est de 23 229 €/foyer fiscal, il ne dépasse pas 20 463 € en Corrèze et 18 864 € dans le Cantal. Ainsi, ces deux départements sont respectivement 62<sup>ème</sup> et 90<sup>ème</sup> sur les 95 départements métropolitains. Il en découle que la part des foyers fiscaux non imposables y est élevée: 49,6% en Corrèze et 55,6% dans le Cantal contre 46,4% au niveau national.

Régions	PIB régional en valeur	% PIB national
Corse	7 687	0,40%
Limousin	16 977	0,89%
Franche-Comté	27 709	1,46%
Auvergne	32 122	1,69%
Basse-Normandie	34 284	1,80%
Moyenne France métropolitaine <sup>92</sup>	62 575	

Source : Insee comptes régionaux, base 2010.

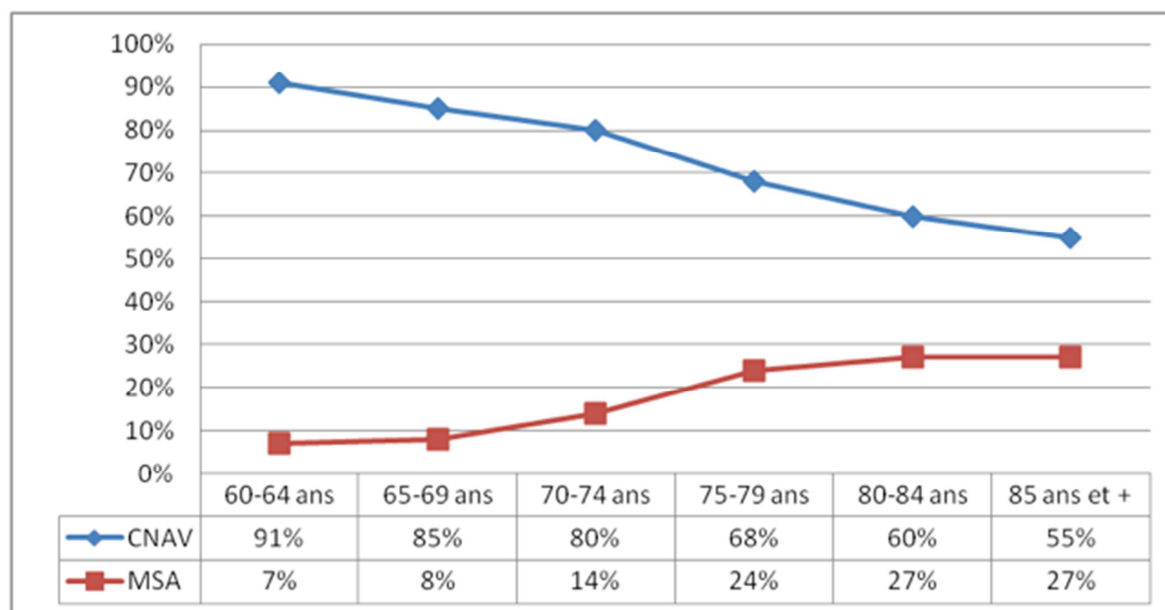
**Tableau 12 : Les 5 PIB les plus faibles en France métropolitaine en 2010 (en Milliards d'€).**

Les spécificités démographiques et géographiques que nous avons constatées précédemment expliquent en partie la faiblesse des revenus. En effet, notre périmètre d'étude est caractérisé par un nombre important de personnes âgées. Par ailleurs, la Corrèze et le Cantal, départements ruraux de moyenne montagne, comptent respectivement environ 5200 et 5500 exploitations agricoles soit 7% du nombre d'emplois total contre 3% en moyenne en France (Agreste Auvergne, 2011 ; Agreste Limousin, 2011). Il s'agit donc d'un secteur d'activité historiquement important qui concerne plutôt de moyennes exploitations familiales même si un accroissement de la taille moyenne de ces exploitations est observé depuis 10 ans (Ibid.).

Or, le régime d'assurance vieillesse obligatoire pour les exploitants agricoles instauré le 10 juillet 1952 a connu une évolution relativement lente et il a fallu attendre les années 1990/2000 pour que des revalorisations des petites retraites agricoles soient mises en œuvre (Augris et Bac, 2009) et ce n'est qu'en 2009 que la Mutualité Sociale Agricole (MSA) a instauré une pension minimale pour les exploitants agricoles. Ceci explique la part

<sup>92</sup> Hors l'Île-de-France qui représente 30,91% du PIB national.

importante des allocataires du minimum vieillesse chez les personnes de 75 ans et plus ayant cotisées à la MSA, par rapport aux autres caisses de retraites.



Source :DREES, 2013, Barthélémy, 2013, R Vouhé, 2015.

**Graphique 4 : Répartition des bénéficiaires du minimum vieillesse par âge entre la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) et la MSA en 2010.**

Note :

Lecture du graphique : « 27% des bénéficiaires du minimum vieillesse de 85 ans et plus ont cotisé à la MSA ».

Pour des raisons de lisibilité, seules les deux principales caisses sont représentées dans ce graphique ce qui explique que la somme des répartitions ne soit pas égale à 100%

Le Limousin est caractérisé par un nombre important de personnes âgées en grande difficulté financière<sup>93</sup>: 13,5 % des Corrèziens de plus de 65 ans vivent sous le seuil de pauvreté<sup>94</sup>, contre 9,8% dans l'ensemble des régions françaises (Insee Limousin, 2013b). Pour le Cantal, ce taux est même bien supérieur puisqu'il atteint 16,9% en 2011. Cependant, le graphique n°4 montre un changement majeur : nous observons, en effet, une diminution du nombre de bénéficiaires du minimum vieillesse chez les retraités agricoles de moins de 75 ans qui s'explique par la diminution du nombre des exploitations agricoles depuis

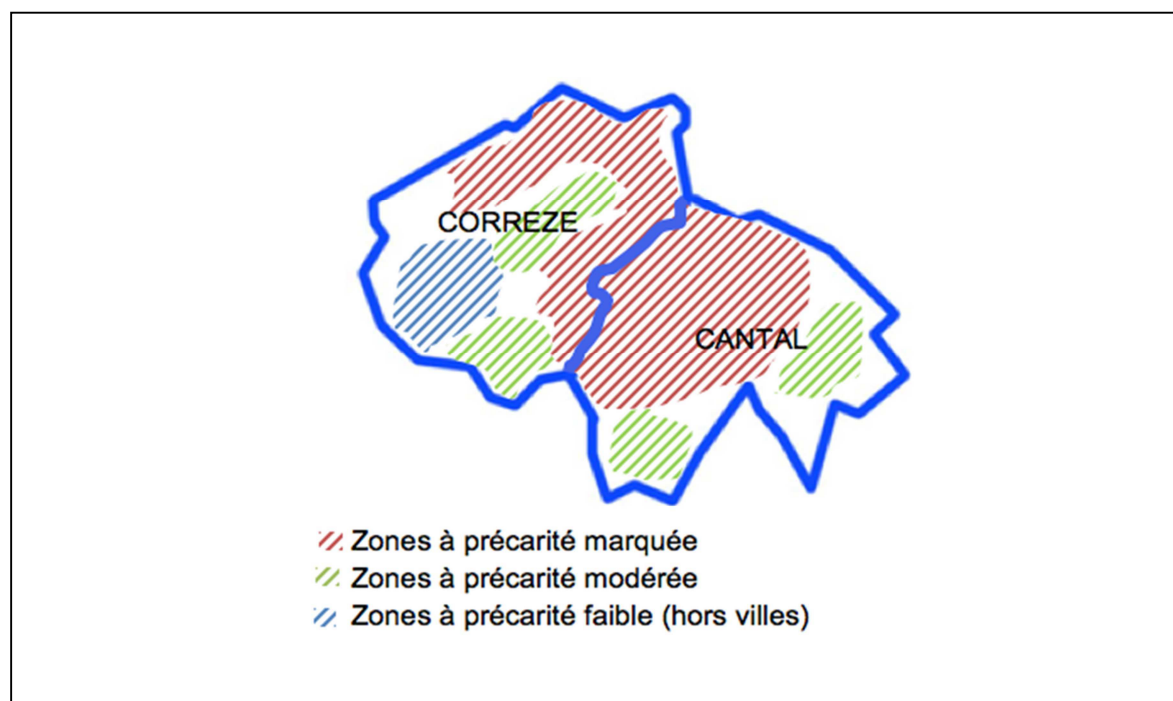
<sup>93</sup> Ce phénomène est assez développé dans tout le Massif-Central

<sup>94</sup> Rappel du seuil : 1000 €/mois.

cinquante ans, mais aussi par la revalorisation des retraites agricoles depuis une vingtaine d'années.

Ainsi, Le Limousin se distingue, par un taux de pauvreté en zone rurale significativement plus élevé que la moyenne nationale (18 % contre 14% au niveau national) (Ibid.). Il existe cependant des disparités importantes : d'un côté, la Haute-Corrèze et les frontières du Cantal et du Lot, qui cumulent des taux de personnes âgées et des situations d'enclavement géographique qui favorisent les situations de précarité, et de l'autre, la Basse et la Moyenne Corrèze où les faibles revenus et les bénéficiaires des minimas sociaux sont proportionnellement moins nombreux et où, le développement de l'emploi y est supérieur à la moyenne départementale. Ces territoires bénéficient d'une plus grande attractivité grâce au désenclavement lié au développement des axes autoroutiers, d'un climat plus doux et d'un secteur touristique plus développé.

Dans le Cantal, la situation est plus défavorable dès lors que nous nous éloignons de l'agglomération d'Aurillac. Les zones rurales sont fortement marquées par la précarité et l'éloignement des services accentue les inégalités au sein de la population.

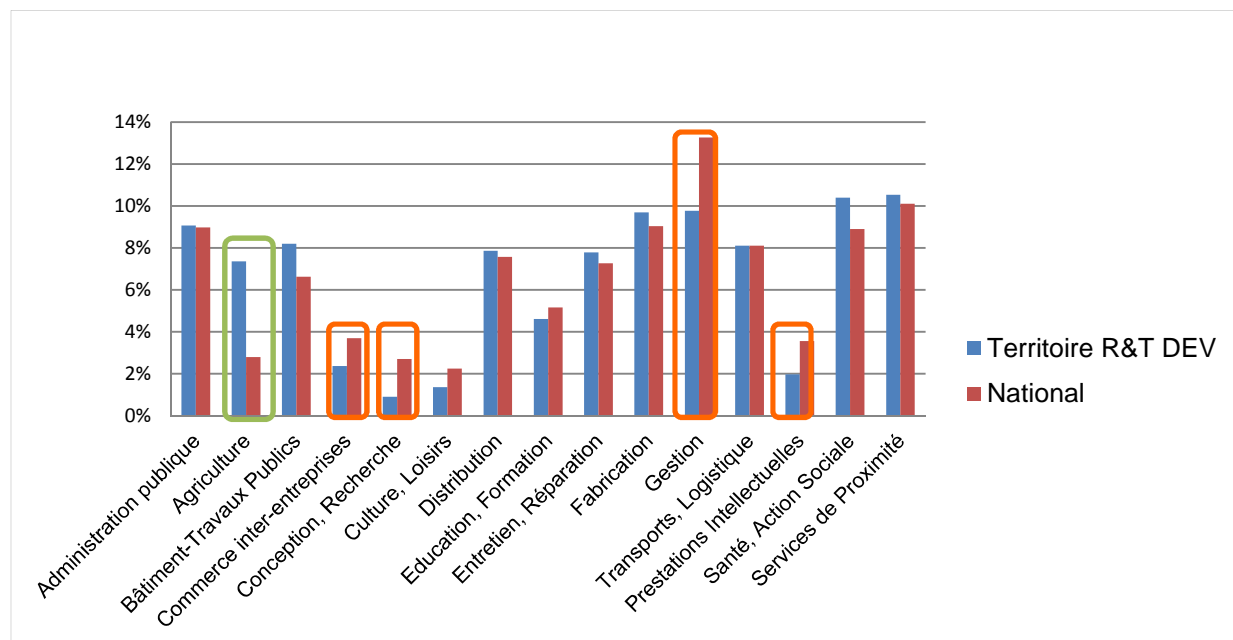


Source : R Vouhé, 2014.

**Carte 13 : Les zones de précarité en Corrèze et dans le Cantal.**

### 2.3. Des emplois agricoles qui prédominent, des productions intellectuelles en souffrance.

La répartition des emplois par fonction, transverse aux différents secteurs d'activité, révèle les singularités de notre périmètre d'étude.



Source : Insee, 2010, base de données analyse fonctionnelle, R Vouhé, 2015.

**Graphique 5: La répartition des emplois par fonction au sein du périmètre de l'agence.**

Nous observons que le volume d'emplois lié à la production agricole et à la sylviculture est important, ce qui représente une des spécificités du territoire, il représente ainsi 7% du nombre d'emplois total contre 3% au niveau national.

Parallèlement, le nombre d'exploitations agricoles continue à diminuer : en Corrèze, 21% des exploitations ont disparu entre 2000 et 2010. Chaque année depuis 2000, 485 ha perdent un usage agricole pour être affectés à une autre fonction : voirie, habitat, activité secondaire ou tertiaire, ou encore, friche. Dans le même temps, on assiste à une concentration des activités agricoles : les propriétés agricoles comptaient une moyenne de 36 ha pour 1,4 emploi en 2000, contre 44 ha pour 1,3 emploi en 2010. Dans le Cantal, 3200 emplois agricoles ont été détruits entre 2000 et 2010 soit -24% (national -27%) et près de 1000 exploitations ont disparu. Notons qu'en Corrèze et dans le Cantal, l'élevage bovin prédomine largement représentant respectivement 62% et 93% du nombre total des moyennes et des grandes exploitations en 2010 (Agreste Auvergne, 2011 ; Agreste Limousin, 2011).

En revanche, les secteurs de la sylviculture et de l'exploitation forestière qui appartiennent à la filière bois restent pourvoyeurs d'emplois et offrent des perspectives de développement importantes. Avec plus de 2 000 établissements, la filière bois rassemble 3,4 % de l'emploi salarié régional, plaçant le Limousin au premier rang des régions françaises (Insee Auvergne, 2014 ; Insee Limousin, 2013a).

Les leviers de développement correspondent à :

- **la mise en place de nouveaux programmes** comme le plan d'augmentation de la récolte de 35 hectares au moins, piloté par la DRAAF Limousin ; le regroupement parcellaire initié par le Conseil Départemental de la Corrèze ; les aides du Conseil Départemental du Cantal à l'émergence d'une filière bois-énergie ; l'application des mesures des États-Généraux du bois initiés par la CGET au niveau du Massif-Central ; ou encore, les contrats de progrès des interprofessions.

- **L'apparition de nouvelles opportunités génératrices de nouvelles dynamiques** : l'abondance et l'arrivée à maturité de l'ensemble des essences, l'évolution de l'exploitation de bois-énergie, l'existence d'entreprises à dimension nationale et internationale, le développement important du marché de la construction bois, et, un fort potentiel d'accroissement de la récolte.

A l'inverse, les parts des emplois dans les fonctions de R&D et de prestations intellectuelles<sup>95</sup> restent une faiblesse du territoire, comparées au reste du territoire national (Van Puymbroeck et Reynard, 2010). La majorité de ces métiers demeure polarisée dans les grandes métropoles régionales de Limoges et Clermont-Ferrand où la présence d'écosystèmes favorise les interactions entre acteurs : présence d'Universités, de laboratoires de recherche, de pôles de compétitivité, de grandes entreprises impliquées dans des projets de recherche, d'incubateurs et de clusters spécialisés.

Néanmoins, des opportunités apparaissent en Limousin, depuis que certains programmes de R&D adossés à l'Université de Limoges commencent à se développer dans les aires urbaines de Corrèze créant ainsi de nouvelles dynamiques locales :

- l'implantation à Brive-la-Gaillarde de deux antennes des départements Ondes et Systèmes Associés (OSA) et Composants Circuits Signaux et Systèmes Hautes Fréquences (C2S2) du laboratoire Xlim<sup>96</sup> de Limoges autour desquelles gravitent divers projets pilotes, notamment dans le domaine de la gestion énergétique<sup>97</sup>.

<sup>95</sup> L'Insee regroupe dans les fonctions de prestations intellectuelles les professions de mise à disposition de connaissances spécifiques pour le conseil, l'analyse et l'expertise.

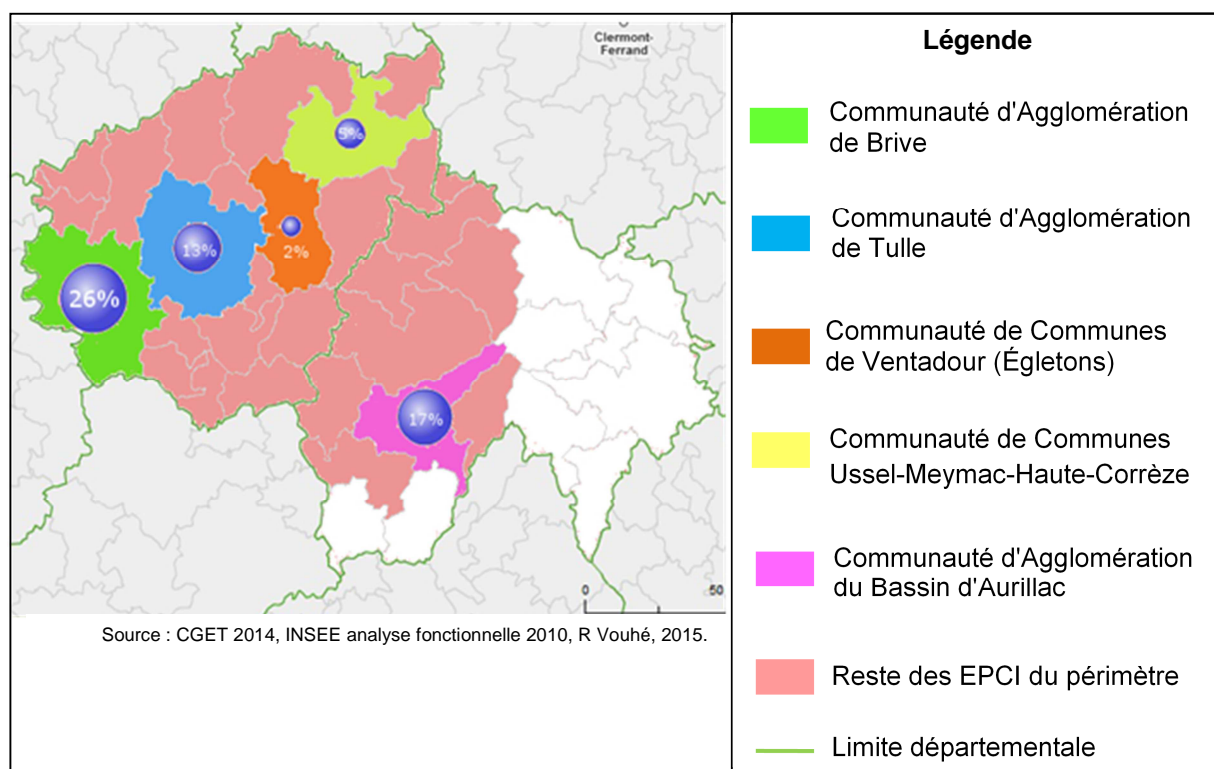
<sup>96</sup> Institut de recherche spécialisée en électronique, en hyperfréquence, en optique et en photonique.

<sup>97</sup> Les projets Medybat 1 et 2 qui concernent la télémessure et la télésurveillance des bâtiments.

- L'installation en 2013 du Centre de Valorisation des Agro-ressources (CVA) à Brive. Ce centre est en cours de labellisation Centre de Ressources Technologique (CRT). Il a été initialement porté par l'AVRUL, l'incubateur régional et rattaché au laboratoire LCSN<sup>98</sup> de l'Université de Limoges. Il a pour vocation de valoriser des composés végétaux issus de ressources locales (bois, champignons, pommes...) à l'aide de bioprocédés et de permettre le transfert technologique de la recherche académique vers les entreprises locales.

- À Égletons, le rapprochement en 2014 de la PlateForme Technologique (PFT) « bois-construction » labélisée Centre de Transfert de Technologies (CTT) avec le centre de formation continue et de R&D Bois PE<sup>99</sup>, lui-même rattaché au département Génie Civil et Durabilité (GCD) du laboratoire GEMH<sup>100</sup> de l'Université de Limoges, constitue un ensemble spécialisé autour de l'industrie du bois.

En revanche, lors des différentes rencontres que nous avons effectuées dans l'élaboration du présent diagnostic, aucune dynamique de cette nature n'a pu être identifiée entre Clermont-Ferrand et l'aire urbaine d'Aurillac.



**Carte 14: La répartition des emplois dans les cinq premiers EPCI.**

<sup>98</sup> Laboratoire de Chimie des Substances Naturelles.

<sup>99</sup> Bois PE pour performance énergétique.

<sup>100</sup> Groupe d'Études des Matériaux Hétérogènes.

Les 151 400 emplois du périmètre étudié sont inégalement répartis. Nous observons que 46% des emplois du périmètre se trouvent en Corrèze, dans les EPCI à proximité des axes autoroutiers avec près de 40% dans l'aire urbaine Brive/Tulle. C'est aussi au sein de cette aire urbaine que les dynamiques de recherche et développement que nous évoquions ci-dessus sont localisées. Néanmoins, ces dynamiques sont plutôt présentes autour de Brive-la-Gaillarde et la répartition des emplois par fonction explique en partie ce phénomène<sup>101</sup>. De son côté, Tulle est caractérisé par une proportion importante d'emplois dans l'administration publique : 17% des emplois contre 9% au niveau national et une proportion relativement faible d'emplois dans les fonctions productives alors que Brive-la-Gaillarde se distingue dans les fonctions de fabrication, de transport et de distribution.

Dans les aires urbaines secondaires d'Ussel et d'Égletons, une spécificité du Nord-est Corrèzien ressort avec des pôles productifs liés à l'activité sylvicole caractérisant une filière structurée. La proportion d'emplois dans les fonctions agricoles/sylvicoles est importante et les unités de fabrication, fortement pourvoyeuses d'emplois, prédominent. Ainsi, la part des établissements de 10 salariés ou + est de 7% dans l'aire urbaine d'Ussel, et de 7,6% à Égletons contre 5,4% pour l'ensemble de la Corrèze et 6,5% au niveau national. Par ailleurs, Égletons se caractérise par un taux d'emploi très important dans les fonctions de formation (10% contre 5,3% au niveau national) principalement dans les cursus portant sur le génie-civil, les travaux publics le bois-construction autour du Centre de Formation Continue des Travaux Publics (CFCTP) et de l'IUT Génie Civil et Construction Durable (GCDD).

Avec 56 400 habitants, la Communauté d'Agglomération d'Aurillac est le deuxième EPCI de notre périmètre d'étude en termes de population. Cependant, elle ne représente que 17% des emplois, et se trouve assez isolée du fait de son enclavement géographique et de l'absence d'axes routiers importants la desservant. Cet EPCI polarise cependant la majeure partie du développement économique et des activités administratives du Cantal.

---

<sup>101</sup> Annexe 8 : La répartition des emplois par fonction dans les 5 principaux EPCI en 2010.

### **3 Un dynamisme entrepreneurial contrasté, et un soutien à l'innovation limité.**

#### **3.1. Un tissu industriel principalement composé de petites et moyennes entreprises.**

Le tissu industriel de notre périmètre d'étude regroupe principalement des TPE et PME spécialisées qui gravitent autour de grandes entreprises et d'établissements de taille intermédiaire présents dans des secteurs d'activité propres aux spécificités de chacun des deux départements concernés. La filière bois est toutefois présente tant en Corrèze que dans le Cantal. En Corrèze, la première transformation, c'est-à-dire des activités d'exploitation et de sciage, y est davantage développée alors que, dans le Cantal, la seconde transformation est un secteur d'activité prédominant. Par ailleurs l'industrie agroalimentaire est une filière clé dans ces deux départements.

##### **3.1.1. En Corrèze, l'agroalimentaire, la mécanique et les hautes technologies prédominent.**

L'industrie du Limousin est de tradition manufacturière et repose principalement sur un tissu de petites et moyennes entreprises. Le bassin de Brive-Tulle constitue le deuxième pôle d'activité du Limousin (30 % de l'emploi régional industriel) après le bassin de Limoges (40%) qui regroupe les plus grands établissements régionaux. Cinq grands pôles de compétences industriels caractérisent la Corrèze : l'agroalimentaire, les composants électriques et électroniques, la mécanique, l'industrie du bois et les biotechnologies.

**L'agroalimentaire** : en Limousin, l'industrie agroalimentaire est le premier secteur industriel en termes de chiffre d'affaires (1,2 milliard d'€ en 2011). Il regroupe 900 entreprises dont 90 % ont moins de 10 salariés. A noter que 5 % des entreprises réalisent 80% du chiffre d'affaires à l'échelle régionale. En Corrèze, l'industrie agroalimentaire reste le principal secteur d'activité avec un tissu de petites entreprises et quelques grands établissements comme Blédina ou Charal.

**La fabrication de composants électriques et électroniques** : ce secteur est une spécialité de la Corrèze et plus largement du Limousin, avec notamment l'entreprise PHOTONIS (capteurs et analyse visuelle). Ce secteur industriel est fortement concentré : une dizaine d'entreprises regroupent environ 6000 emplois, avec en tête, la société Legrand, leader mondial de l'appareillage électrique basse tension.

**La fabrication mécanique** : au niveau régional, l'industrie mécanique regroupe 8000 salariés. Elle concerne principalement trois secteurs d'activité : l'industrie automobile/aéronautique, le travail des métaux et les équipements mécaniques de machines-outils. Les entreprises de ce secteur sont essentiellement des sous-traitants travaillant pour des donneurs d'ordre nationaux et internationaux. Depuis 1998, les entreprises de ce secteur se sont rassemblées en association appelée *Mécanic Vallée* qui est labellisée Système Productif Local et qui est membre du pôle de compétitivité Viaméca. Cette association regroupe 210 entreprises et 14 000 emplois au sein d'un réseau qui s'étend de l'aire urbaine de Brive-Tulle pour rejoindre Rodez en passant par le département du Lot. Depuis mai 2010, la *Mécanic Vallée* est labellisée Grappe d'Entreprises Exemplaires.

**L'industrie du bois** : il s'agit du deuxième secteur économique du Limousin avec 2000 entreprises employant, directement ou indirectement, 11 000 personnes dont environ 3200 dans la filière papier/carton localisée principalement en Haute-Vienne. En Corrèze, l'industrie du bois est essentiellement localisée en Haute-Corrèze entre Egletons, Meymac et Ussel, avec une prédominance dans les activités de premières transformation : sciage et trituration.

**Les biotechnologies** : ce vaste domaine peut se définir comme « *l'application des principes scientifiques et de l'ingénierie à la transformation de matériaux par des agents biologiques pour produire des biens et services* » (Van Beuzekom et Arundel, 2009 cités par Catherine, Corolleur et Genet, 2010) ; il est au croisement entre la biologie et l'industrie et trouve ses applications dans de nombreux secteurs d'activité tels que la pharmaceutique, la cosmétique, l'agroalimentaire, la protection environnementale, l'agriculture et la chimie verte. Les biotechnologies sont historiquement présentes au sein de l'aire urbaine de Brive dans le secteur de la cosmétique sous l'impulsion des entreprises Sothys, fabricant de produits cosmétique haut de gamme et SILAB qui conçoit et produit pour l'industrie cosmétique des principes actifs brevetés d'origine naturelle. Ces entreprises sont très actives en matière de recherche et développement en Corrèze : Sothys y a installé son centre de R&D SODEREC<sup>102</sup> alors que SILAB comptait, en 2012, 204 collaborateurs dont 65 chercheurs. Environ 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise sont consacrés à la recherche et près de 10 brevets sont déposés chaque année. Par ailleurs, SILAB a créé en 2013 Biotech Développement SILAB, un fond d'investissement non lucratif destiné à aider les porteurs de projets en biotechnologie dans le but de créer un écosystème local favorable à l'essor de nouveaux projets en Corrèze. Enfin, l'installation du Centre de Valorisation des Agro-ressources en 2013 que nous évoquions précédemment ainsi que le développement de la

---

<sup>102</sup> SOciété Recherche Étude Cosmétologique.

pépinière d'entreprises bio-industrielles Novapôle permettent d'envisager des perspectives d'évolution importantes au sein des autres secteurs d'activité liés aux biotechnologies qui ne sont, pour le moment, que très peu développés au sein de notre périmètre d'étude.

### **3.1.2. Dans le Cantal l'agroalimentaire, l'industrie du caoutchouc et la seconde transformation du bois prédominent.**

Le Cantal regroupe 9% de l'emploi salarié d'Auvergne réparti dans 3 bassins d'emplois : Aurillac (6%), Saint Flour (2%) et Mauriac (1%). Ce département est proportionnellement moins industrialisé que le reste de la région Auvergne et les PME/TPE y sont surreprésentées : environ 80% des entreprises industrielles du Cantal comptent moins de 50 salariés. Dans le même temps, la sous représentation de l'industrie bénéficie aux activités tertiaires. Le tissu industriel du Cantal compte 2000 entreprises et 12 000 emplois dont les 3/5eme sont localisés dans les secteurs d'Aurillac et de Ydes. Le bassin d'Aurillac se distingue par la plus faible part régionale de salariés dans le secteur de l'industrie. Les emplois industriels se répartissent dans 3 secteurs principaux : l'agroalimentaire, la fabrication de produits en caoutchouc et plastique et la seconde transformation du bois.

**L'agroalimentaire :** l'Auvergne est une terre d'élevage bovin, l'industrie agroalimentaire régionale est donc tournée vers l'industrie du lait (34% des effectifs régionaux de la filière) et l'industrie des produits carnés (26% des effectifs régionaux de la filière). Dans le Cantal, un salarié sur deux issu de l'industrie travaille dans la filière agroalimentaire. Le tissu industriel de cette filière est majoritairement composé de PME/TPE spécialisées dans la transformation du lait : 80,6% de la main d'œuvre départementale. Les entreprises les plus importantes sont :

- Les Fromageries Occitanes, première entreprise fromagère d'Auvergne, avec 30.000 tonnes de fromages produites dans le Cantal. Leader sur le marché des AOC Cantal, Salers et Bleu d'Auvergne.
- La Société Fromagère de Riom-ès-Montagnes, filiale du groupe LACTALIS.
- L'entreprise Jambon & Fils, implanté à Murat, spécialiste de l'alimentation animale.

**Les fabrications en plastique et caoutchouc :** près d'un tiers des effectifs industriels du bassin d'Aurillac se concentre dans ce secteur d'activité. Les principales entreprises du bassin sont Auriplast avec 350 salariés et LISI Cosmetics avec 110 salariés. Elles sont spécialisées dans la fabrication d'emballages pour la cosmétique et la parfumerie de luxe. Le reste des effectifs de ce secteur est principalement localisé à Ydes avec l'entreprise SACATEC, spécialisée dans le moulage du caoutchouc et qui compte environ 90 salariés.

**La seconde transformation du bois :** l'industrie du bois et de l'ameublement emploie un salarié sur cinq du département. Les principales entreprises sont :

- Les Menuiseries du Centre à Ydes, filiale du groupe LAPEYRE, qui fabrique des meubles de cuisine et emploie environ 300 salariés.
- LAFA Mobilier à Aurillac qui emploie environ 300 salariés
- COMBELLE SA à Marmanhac, fabricant de meubles pour enfants qui emploie 59 salariés
- PRIEUR-PYRAM à Vic-sur-Cère spécialisée dans les meubles de cuisine et de salles de bain haut de gamme qui emploie près de 200 salariés.

Encore assez modeste, l'industrie de la chimie-pharmacie se développe au travers des unités de taille moyenne telles que les laboratoires LYOCENTRE, fabricant de produits pharmaceutiques implanté à Aurillac qui emploie environ 80 salariés, l'entreprise LALLEMAND qui emploie 40 salariés, les sociétés CELITE France, à Murat, et CECA, à Riom-es-Montagnes, qui fabriquent des adjuvants de filtration à base de diatomées ou encore le laboratoire Probionov spécialisé dans la fabrication de probiotiques à Aurillac.

### **3.2. Peu de créations d'entreprises mais des taux de survie relativement élevés.**

#### **3.2.1. Des régions significativement peu dynamiques en matière de création d'entreprises...**

Le Limousin et l'Auvergne font partie des régions les moins dynamiques de France en matière de création d'entreprises : une création pour dix entreprises existantes. Les principales explications viennent des spécificités structurelles de l'emploi local : l'agriculture reste un secteur prédominant alors que les activités commerciales, génératrices d'entreprises, sont moins représentées qu'ailleurs en région (Insee Limousin, 2011). Ainsi, l'Auvergne représente 1,5% des créations d'entreprises en France en 2014 et le Limousin seulement 0,8%. Ces proportions annuelles sont globalement stables sur la période 2009-2014. Néanmoins, de grandes disparités existent, surtout en Auvergne : la Région est principalement portée par le Puy-de-Dôme qui concentre 52% des créations d'entreprises en 2014 alors que le Cantal n'y contribue que pour 8%. Ainsi, le Cantal ne représente que 0,1% des créations en France et globalement, les départements de notre périmètre d'étude n'y contribuent que pour 0,4%.<sup>103</sup>

Région	Auvergne				Limousin		
Département	Allier	Cantal	Haute-Loire	Puy-de-Dôme	Corrèze	Creuse	Haute-Vienne
Département/Région	24%	8%	15%	52%	33%	15%	52%
Département/France	0,4%	0,1%	0,2%	0,8%	0,3%	0,1%	0,4%

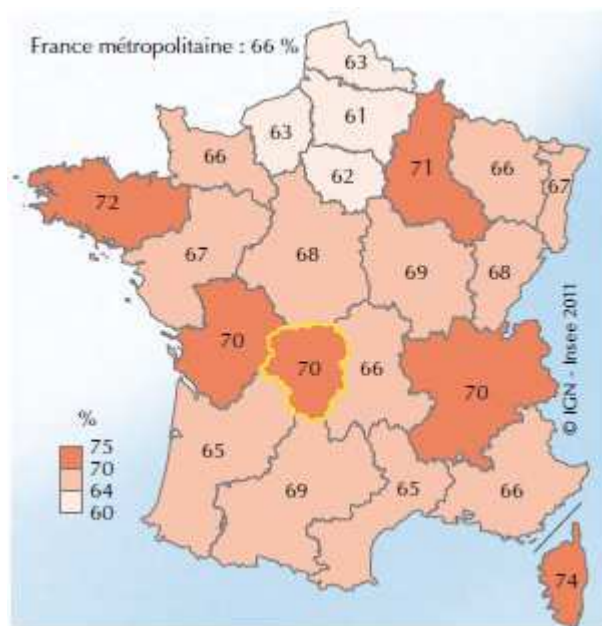
Source : INSEE, base de données création d'entreprises et d'établissements, 2015.

**Tableau 13 : La contribution des départements d'Auvergne et du Limousin à la création d'entreprises en France et en Région en 2014.**

#### **3.2.2. ...Mais les taux de survie sont relativement bons.**

Néanmoins, les entreprises créées s'avèrent relativement pérennes : le taux de survie des entreprises en Limousin figure parmi les plus élevés de France: sept entreprises créées sur dix en 2006 sont encore en activité en 2009. De son côté, l'Auvergne est dans la moyenne nationale avec 66%.

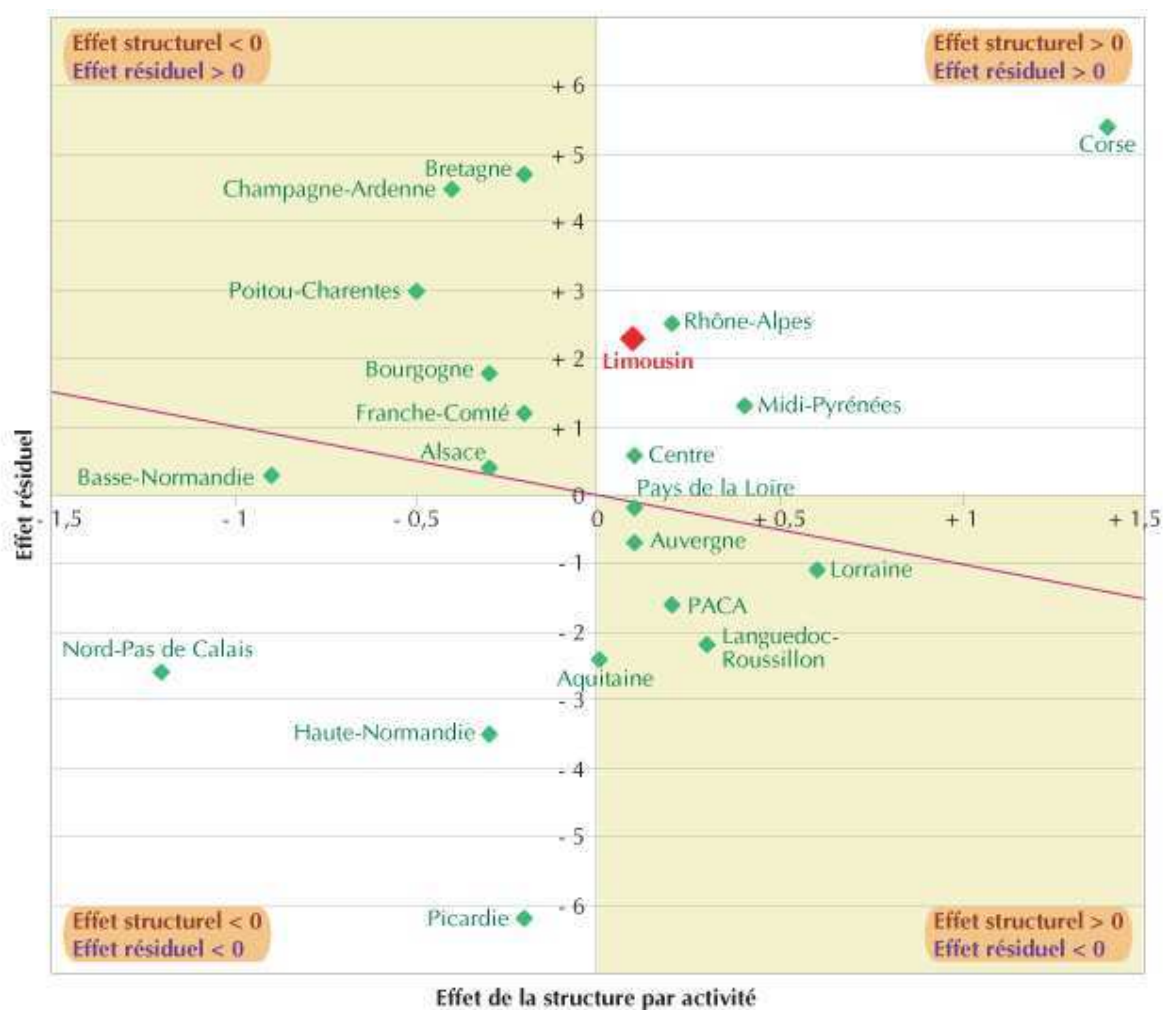
<sup>103</sup> Annexe 9 : Les créations d'entreprises en Auvergne et Limousin en 2014.



**Carte 15 : Le taux de survie à 3 ans des entreprises créées en 2006.**

Par ailleurs, en Limousin, les entreprises créées en 2006 se sont révélées aussi pérennes trois ans après que les entreprises créées en 2002. Elles n'ont donc pas souffert de la crise économique de 2008 (Insee Limousin, 2011). Deux effets permettent d'expliquer cette solidité :

- l'effet de la structure par activité ou effet sectoriel, qui correspond à la variation des taux de survie des entreprises qui diffèrent pour chaque secteur d'activité et,
- l'effet résidentiel correspondant à un ensemble de facteurs propres au tissu local notamment l'appui d'un organisme de soutien à la création d'entreprises, l'entourage et le profil des créateurs ainsi que les conditions de mise en œuvre des projets entrepreneuriaux (Ibid.).



Source : Insee Limousin, 2011.

**Schéma 8 : L'influence des effets structurels et résidentiels sur la pérennité des entreprises en région.**

La diagonale rouge sépare les régions en deux catégories : celles qui se trouvent au dessus affichent des taux de survie supérieurs à la moyenne, celles qui se trouvent en dessous ont des taux inférieurs ou égaux à la moyenne. Nous observons qu'en Auvergne et Limousin l'effet structurel n'est que légèrement positif, il influe donc peu sur la pérennité des entreprises ; autrement dit, à structures d'activités équivalentes, le Limousin et l'Auvergne se trouvent juste au dessus de la moyenne nationale.

En revanche, l'effet résiduel explique la meilleure performance du Limousin. Outre les aspects liés aux profils des porteurs de projets, cet effet intègre des critères financiers tels que le recours à un emprunt bancaire et l'investissement en capital des entrepreneurs. Or, en Limousin, les créations d'entreprises entraînent davantage de recours à l'emprunt

bancaire que dans le reste des régions françaises. De plus, 52% des porteurs de projets investissent au moins 8000 € contre 45% en moyenne dans les autres régions (Ibid.).

Ces aspects financiers influent sur la pérennité des entreprises dans la mesure où l'accord d'un emprunt bancaire nécessite la formalisation d'une stratégie de développement claire de la part des porteurs, et l'apport en capital conduit l'entrepreneur à davantage identifier les risques de son projet. Enfin, restent les aspects liés à l'environnement régional, c'est-à-dire aux mécanismes régionaux en faveur du soutien à l'entrepreneuriat et les spécificités territoriales en faveur du développement des entreprises.

Ce dernier point nous amène à nous interroger sur l'enclavement de notre périmètre d'étude. Au fil de ce chapitre, nous avons pu observer que le Cantal se trouvait dans une situation d'enclavement plus importante que la Corrèze : les voies de communication moins présentes et le relief de moyenne montagne plus marqué. À propos des mécanismes régionaux en faveur de l'entrepreneuriat, comme nous le verrons plus en détail dans le paragraphe suivant, la perception des acteurs du territoire de la Corrèze et du Cantal sur le dynamisme des écosystèmes régionaux en faveur de l'entrepreneuriat n'est pas équivalente. En effet, si en Corrèze les acteurs relèvent un relatif dynamisme sur ce point, en revanche dans le Cantal, ils appréhendent leur territoire comme peu enclin au changement, et ce en partie du fait d'un trop grand tropisme des écosystèmes régionaux en faveur de Clermont-Ferrand.

En somme la Corrèze semble bénéficier d'une *atmosphère entrepreneuriale* de meilleure qualité que celle du Cantal.

### **3.3. Un soutien à l'innovation régionale à deux vitesses.**

#### **3.3.1. Des pôles de compétitivité intégrés à des écosystèmes régionaux en place.**

Au total, 6 pôles de compétitivité intègrent partiellement ou totalement notre périmètre d'étude. Ils sont destinés à favoriser les interactions entre les entreprises, les centres de recherche et les établissements de formation autour de thématiques clairement identifiées et en lien avec les spécificités du tissu productif local.

1. ViaMéca (Clermont-Ferrand, 63), est spécialisé en mécanique et mécatronique. Le pôle se décompose en 3 thématiques principales : Les procédés avancés de fabrication, l'ingénierie de surfaces et les systèmes intelligents/robotique.

2. Elopsys (Limoges, 87), est spécialisé dans les hautes technologies : les micro-ondes, la photonique, les réseaux sécurisés, l'imagerie et les interfaces numériques.
3. Le pôle européen de la céramique (Limoges, 87), est spécialisé dans le développement d'applications industrielles en lien avec la céramique : la céramique décorative, la céramique dans la construction, les composants électroniques et l'optique et la céramique à usage biologique.
4. Le pôle Cancer-Bio-Santé (Limoges, 87), est spécialisé dans le développement de produits destinés à améliorer le soin des patients et la lutte contre le cancer.
5. Le pôle « Innovation dans les céréales » (Clermont-Ferrand, 63), est spécialisé dans l'amélioration des productions céréalières et l'optimisation de la gestion des ressources naturelles pour limiter l'impact de l'agriculture sur l'environnement.
6. Innoviandes (Clermont-Ferrand, 63), est spécialisé dans la recherche scientifique et technique dans l'abatage, la découpe et la transformation de produits carnés.

Mais ces organismes sont peu présents en dehors des capitales régionales. Si ces 6 pôles intègrent au moins partiellement notre périmètre d'étude dans la mesure où ils sont insérés dans les écosystèmes régionaux de soutien aux différentes filières, ils restent malgré tout polarisés autour des grandes villes de Limoges et Clermont-Ferrand où se trouvent les Universités, des centres de recherche et des incubateurs régionaux. Le pôle d'Ester Technopole à Limoges est de ce point de vue très représentatif : sur un parc de 210 hectares, ce pôle regroupe en 2014, 126 entreprises, 829 étudiants, une école d'ingénieurs, 10 projets d'entreprises en incubation, les sièges des pôles Elopsys, Cancer-Bio-Santé et du pôle européen de la céramique. Si l'AVRUL est l'incubateur régional on y retrouve également des financeurs tel que la BPI Limousin. Par ailleurs, Ester Technopole propose près de 400 manifestations par an destinées à former et mettre en réseau l'ensemble de cet écosystème, qui présente un profil de cluster<sup>104</sup>.

---

<sup>104</sup> Voir Partie 1 chapitre 2 page 59.



Source : Plaquette de présentation 2015 du pôle d'Ester.

**Image 5 : Une prise de vue aérienne d'Ester Technopole à Limoges.**

À travers cet exemple, il devient évident que ces pôles attirent considérablement les porteurs de projet innovants parce qu'ils apportent un cadre de référence, des moyens et un réseau liés à la proximité des savoirs et des compétences. Ainsi, même si quelques entreprises installées ailleurs en Limousin, ou en Auvergne, sont membres des pôles de compétitivité que nous évoquions précédemment, elles ne bénéficient pas des mêmes relations de proximité ni d'un soutien aussi important que les entreprises directement implantées dans ces grands ensembles.

### **3.3.2. Des dissensions percent entre les mailles locales et régionales.**

Sans remettre en cause le développement de ces pôles créateur de richesse et d'innovation, la proximité créée par ces structures n'incite pas les différents organismes qui les composent à s'ouvrir au reste des territoires régionaux. À titre d'exemple, en décembre 2013 nous avons eu un entretien avec les chargés d'affaires de BUSI «l'incubateur d'Auvergne» installé au sein du Biopôle Clermont-Limagne. L'objectif de cette rencontre était d'identifier des entreprises innovantes ou des projets en devenir afin de pouvoir les soutenir. Il s'est avéré que l'incubateur connaissait et soutenait une multitude de projets en cours<sup>105</sup> mais aucun dans le Cantal. D'ailleurs, en 13 ans d'existence BUSI n'avait travaillé que sur un projet dans ce département, reconnaissant que l'activité de l'incubateur régional était principalement tournée vers Clermont-Ferrand.

<sup>105</sup> Depuis sa création en 1999 BUSI a identifié 500 projets et soutenu la création de 80 entreprises.

Il y a sans doute moins de start-up et de jeunes entreprises innovantes dans des départements comme la Corrèze et le Cantal, loin des grandes agglomérations et à dominante rurale. L'objectif de notre propos n'est pas de faire le procès des organismes régionaux d'appui à l'innovation, mais nous observons cependant que cette absence de proximité crée des dissensions entre les acteurs de territoires différents. Pour illustrer nos propos, nous retiendrons les remarques du personnel en charge du développement économique de la Communauté d'Agglomération d'Aurillac que nous avons rencontré en janvier 2014. Nous souhaitions savoir s'il existait des liens entre les organismes régionaux de soutien à l'innovation et du développement économique et les acteurs du Cantal, qu'il s'agisse des EPCI ou des entreprises. La réponse a été « *vous connaissez le partage des eaux ?, il y a une ligne de fracture au milieu du département (...) vous pouvez toujours demander à l'agence régionale de développement économique mais elle est peu dynamique sur le Cantal* ». Ces dissensions transpirent également dans les discours des acteurs économiques régionaux que nous avons rencontrés ; nous avons pu constater qu'aucune entreprise du Cantal n'était référencée dans les clusters régionaux.

Dans une moindre mesure, nous retrouvons le même type de remarques chez les acteurs de la Corrèze, même si la politique régionale a changé depuis quelques années et que l'Université de Limoges est désormais davantage impliquée en Corrèze. À ce titre Frédéric Bordes, président du directoire de Limousin Expansion<sup>106</sup> reconnaissait dans son bilan de l'année 2014 de l'agence qu'il représentait « *qu'avant 2010, Limousin Expansion c'était beaucoup Limoges et très peu les autres territoires* ».

## Conclusion.

L'objectif de ce quatrième chapitre consistait à comprendre le contexte territorial dans lequel s'inscrit notre recherche-action afin de nous permettre d'intégrer nos résultats dans une approche territoriale qui dépasse la seule contribution du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ». Il s'agissait également de pouvoir justifier les choix de l'agence dans la mise en œuvre d'animations territoriales spécifiques en faveur de l'émergence de projets.

---

<sup>106</sup> Agence régionale pour le développement économique, devenue en 2016 l'Agence de Développement et d'Innovation lors de la création de la Région Nouvelle-Aquitaine en 2015.

À l'issue du diagnostic territorial, nous retenons que notre périmètre est d'abord confronté à un maillage administratif complexe : deux départements situés dans deux régions différentes et qui le restent après le regroupement régional de 2015. Par ailleurs, ce périmètre de montagne est caractérisé par des contraintes de mobilité élevées ayant des conséquences négatives, et sur le développement démographique, et sur l'attractivité entrepreneuriale. Ensuite, nous sommes au sein d'un territoire peu peuplé où la proportion de personnes âgées est très importante, même comparé à d'autres territoires ruraux de France.

En conséquence, le dynamisme de l'entrepreneuriat souffre de ces spécificités et les caractéristiques de l'emploi local sont marquées par la ruralité avec une prédominance des secteurs agricole et sylvicole au détriment des activités de productions intellectuelles. Les revenus y sont faibles du fait de la prédominance du secteur agricole et de l'âge globalement élevé de la population qui engendre une proportion importante des revenus de transfert peu élevés. Il en découle un taux de création d'entreprises significativement faible dans les régions Auvergne et Limousin. Le tissu industriel est toutefois assez étoffé avec des spécificités départementales différentes même si nous retrouvons les dominantes de l'agroalimentaire et de la filière bois qui sont aussi très présentes dans l'ensemble du Massif-Central.

Néanmoins, il y a des disparités au sein de notre périmètre. Si l'isolement géographique de l'aire urbaine d'Aurillac pénalise son attractivité, nous observons que l'aire urbaine Brive/Tulle se développe et gagne en attractivité. Par ailleurs, des dynamiques intéressantes émergent autour d'initiatives qui rassemblent l'Université de Limoges et des acteurs locaux de l'aire urbaine Brive/Tulle ; à l'inverse, peu de dynamiques ont pu être identifiées à Aurillac.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la conduite et les résultats de notre recherche pour lesquels nous avons été *partie prenante* dans la mesure où nous avons participé à l'identification des projets, ainsi qu'à la mise en œuvre des formes d'ingénierie territoriale.

# **Chapitre 5.**

## **Les expérimentations menées dans le cadre de notre recherche-action**

### **Introduction.**

Ce chapitre revient sur trois expérimentations menées entre février 2013 et février 2016 dans le cadre de notre recherche-action.

Le premier chapitre analyse la mission de soutien aux projets économiques d'entreprises de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » de la vallée de la Dordogne. Notre premier objectif vise à disposer d'une vision consolidée de ces projets afin de voir où ils se situent au sein de notre périmètre, de déterminer leur nature et de comprendre à quel niveau de maturité ils se trouvent au moment où l'agence est sollicitée. À partir de cette vision consolidée, notre deuxième objectif consiste à observer l'apparition d'éventuels déséquilibres territoriaux et d'analyser l'aptitude du programme d'EDF à réduire ces éventuels déséquilibres. Enfin, le troisième objectif que nous nous sommes assigné est de mettre en évidence la nature des demandes formulées par les porteurs de projets afin de déterminer si le cadre du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » correspond effectivement aux attentes des entrepreneurs.

Le deuxième chapitre illustre une animation territoriale mise en œuvre par EDF, animation destinée à accompagner l'émergence de projets innovants au sein de la filière bois. Nous retenons cette filière car elle est prédominante sur l'ensemble de notre périmètre, elle offre des potentiels de développement innovants et elle a été identifiée comme prioritaire par le groupe de co-construction du programme. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la nature de l'accompagnement ainsi que sur les formes d'ingénierie mises en œuvre et dans un deuxième temps, nous illustrerons les principaux résultats de cette animation. Au-delà des réalisations effectives que cet accompagnement a permises, notre objectif consistera aussi à évaluer la perception du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » par les acteurs, à identifier les limites et à vérifier si cette initiative tend vers un renforcement des liens entre EDF et les acteurs du territoire.

Le troisième chapitre traite de la contribution de l'agence à la création et à l'animation d'un laboratoire de prototypage (FabLab) spécialisé en électronique industrielle. Ce projet s'appuie sur une dynamique observée au sein du pôle universitaire de Brive-la-Gaillarde en prenant comme point d'appui le développement l'électronique, une spécificité de l'aire urbaine de Brive-la Gaillarde. L'objectif de cet accompagnement était de créer une communauté innovante en mutualisant des moyens techniques et des compétences afin de créer les conditions d'émergence de nouveaux projets. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les grandes étapes de cette co-construction puis, dans un deuxième temps, nous illustrerons les premiers résultats de ce FabLab en matière de gouvernance, de réalisations et de rayonnement. Il s'agit pour nous de vérifier si les objectifs initialement envisagés lors de la phase de co-construction sont atteints. Enfin dans un troisième et dernier temps, nous reviendrons sur le rôle de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » dans l'émergence de ce FabLab, nous tenterons de déterminer si cet espace de prototypage concourt à un renforcement des liens entre EDF et les acteurs du territoire.

## **1 L'identification et l'accompagnement de projets économiques.**

Ce chapitre analyse l'ensemble des sollicitations d'accompagnement à la fois techniques et financières formulées auprès d'« Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » depuis la création de l'agence en février 2013 jusqu'à fin février 2016. Notre objectif est de dresser un bilan exhaustif de la mission de « Soutien aux projets économiques ». Pour y parvenir, nous souhaitons mettre en évidence plusieurs éléments. En premier lieu, il s'agit d'identifier qui sont ces entrepreneurs, où se situent ces projets et quels types de secteurs d'activité sont concernés.

Ensuite, il s'agit d'identifier la nature des demandes formulées, ce qui revient à mettre en évidence les attentes des acteurs envers EDF en matière de contribution au développement du bassin versant amont de la Dordogne.

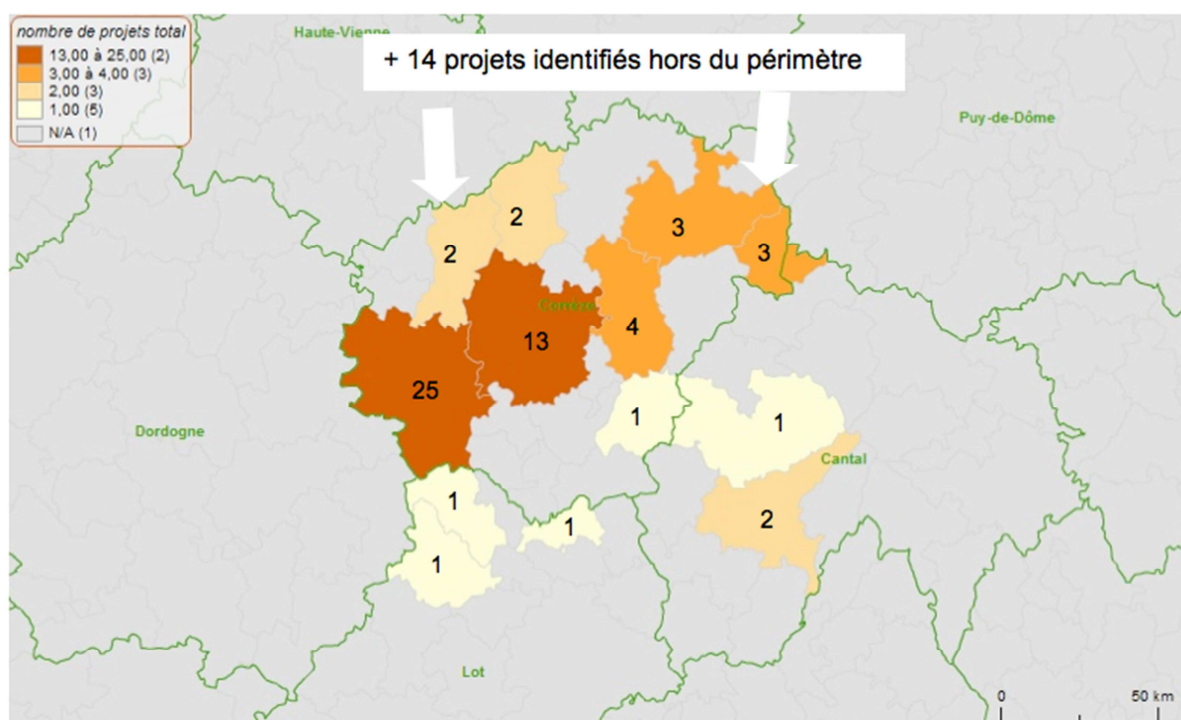
Enfin, nous dresserons le bilan des contributions apportées par EDF en les mettant en perspective avec la temporalité nécessaire à la maturation de projets. Cette étude doit permettre de mesurer l'efficacité du dispositif et de mettre en évidence d'éventuelles attentes nouvelles des porteurs de projet.

Nous précisons que, dans le cadre de cette recherche-action, nous avons dû respecter des règles de confidentialité. En effet, au moment où nous rédigeons ce chapitre,

plusieurs projets sont toujours en cours d'élaboration et pour certains d'entre eux, nous avons dû signer un accord de confidentialité. Nous sommes donc conduits à ne pas nommer les entreprises et les acteurs concernés, notre objectif étant de mesurer globalement le fonctionnement et la pertinence d'une action d'accompagnement territorial. Ainsi, ces conditions ne nuisent aucunement à l'exhaustivité ni à l'objectivité des conclusions présentées.

### 1.1. La grande hétérogénéité des projets polarisés par deux bassins urbains.

Le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » étant récent, le travail d'information et de sensibilisation des acteurs du territoire portant sur les missions et les moyens du programme est conduit depuis sa création. Il s'agit, d'abord, d'un travail de coopération avec l'ensemble des structures d'accompagnement économique existantes du bassin versant amont de la Dordogne. Cette mise en réseau permet, ensuite, d'identifier et d'entrer en contact avec des porteurs de projet. Ainsi l'immersion dans le territoire permet progressivement à l'agence de recevoir des demandes spontanées d'entreprises en création ou en développement. Finalement, ce travail de sensibilisation a permis en 3 ans d'identifier 73 projets.



Source : CGET 2015, IGN GéoFla/ R Vouhé, 2016.

**Carte 16 : La répartition des projets identifiés par EPCI.**

### 1.1.1. Les projets des agglomérations corréziennes.

Cette répartition suscite plusieurs observations. On peut constater un fort déséquilibre entre l'aire urbaine de Brive-la-Gaillarde/Tulle et le reste du périmètre. Sans prendre en compte les projets identifiés en dehors du bassin-versant de la Dordogne, l'agglomération de Brive-la-Gaillarde totalise 42% des projets et celle de Tulle 22% soit près des deux tiers des sollicitations. Ce déséquilibre s'explique par le dynamisme économique de cette aire urbaine qui regroupe 46% des entreprises du département de la Corrèze.

En revanche, le fait que l'aire urbaine d'Aurillac ne se démarque pas davantage est plus inattendu dans la mesure où elle regroupe 33% des établissements du Cantal. Pour autant, ce décalage peut s'expliquer par le cadre du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » qui cible prioritairement les projets industriels. Or dans le Cantal, les établissements industriels sont proportionnellement moins représentés que dans le reste de la Région Auvergne, alors que l'aire urbaine Brive-Tulle regroupe 30% des emplois industriels de la Région Limousin. Par ailleurs, le cadre d'intervention, eau/énergie/environnement, est moins compatible avec les spécificités du Cantal où 50% de la main d'œuvre industrielle travaille dans l'agroalimentaire (27%) et la fabrication de produits en caoutchouc et plastique (23%).

En dehors des aires urbaines, 22 intercommunalités n'ont aucun projet identifié. Ce constat n'est pas surprenant dans la mesure où l'on y retrouve des espaces désertifiés<sup>107</sup> ou à faible densité de population<sup>108</sup> tels que le Nord du Cantal, le plateau de Millevaches ou la Xaintrie. De fait, peu de créations d'entreprises apparaissent dans ces espaces. Si des créations d'activités peuvent apparaître ici ou là, celles-ci relèvent davantage du commerce de proximité, des services à la personne et de l'agriculture alors que le cadre du programme cible prioritairement des projets industriels et/ou innovants.

Sur ce point, Daniel Leymarie, vice-président de Communauté de Communes du Canton de Mercœur dans le Sud-est de la Corrèze, indiquait en 2015<sup>109</sup> « *Nous n'avons que très peu de projets de développement et notre territoire est en déclin. Nous n'avons que peu de leviers si ce n'est la fiscalité locale. Il ne faut pas rêver, on ne va pas attirer des industries* ». Pour autant, d'autres intercommunalités en milieu rural s'en sortent mieux comme les Communautés de Communes de Ventadour, d'Ussel-Meymac, Haute-Corrèze et du Val et Plateau Bortois. Celles-ci bénéficient de l'implantation d'unités industrielles historiques, notamment issues de la filière bois.

---

<sup>107</sup>  $\leq 10\text{hab./km}^2$ .

<sup>108</sup>  $\leq 30\text{ hab./km}^2$ .

<sup>109</sup> Quotidien La Montagne, édition du 01/05/2015. Consultable en ligne :

[http://www.lamontagne.fr/limousin/actualite/2015/05/01/dix-eoliennes-en-vue-pres-de-mercœur\\_11425088.html](http://www.lamontagne.fr/limousin/actualite/2015/05/01/dix-eoliennes-en-vue-pres-de-mercœur_11425088.html).

Il apparaît enfin que 14 projets identifiés relèvent d'initiatives d'entrepreneurs se situant en dehors de notre périmètre. Ces projets se répartissent en deux catégories : des entreprises qui, implantées dans d'autres départements, souhaitent développer leurs activités au sein de notre périmètre, ou encore de jeunes entreprises innovantes dont les modèles économiques ne sont pas stabilisés et qui souhaitent pouvoir s'implanter au sein du bassin-versant lors de leur phase de développement.

Finalement cette répartition des projets confirme le diagnostic territorial exposé dans le chapitre précédent : elle met en évidence des inégalités territoriales au sein de notre périmètre en fonction de quatre critères :

- une concentration des activités dans l'aire urbaine Brive/Tulle,
- un isolement des espaces ruraux aux populations peu denses et âgées,
- un dynamisme, modéré mais significatif, autour des petits pôles industriels le long des axes autoroutiers et,
- des porteurs de projets innovants situés dans les proches métropoles pouvant générer de l'activité au sein de notre périmètre. Nous reviendrons plus en détails sur ce point dans le paragraphe 1.1.3.

### **1.1.2. Des projets de taille et de nature diverses.**

#### ***A) Entre création d'activités dans les aires urbaines et développement d'activités anciennes dans les petits pôles.***

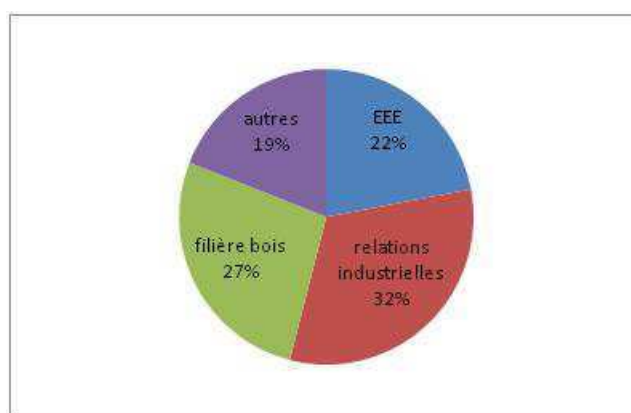
64% des projets concernent des créations d'activités et 36% des développements d'entreprises déjà existantes. Si nous considérons les créations d'entreprises pour lesquelles les porteurs se situent au sein de notre périmètre, l'aire urbaine Brive/Tulle concentre 7 projets sur 10. Ce pôle urbain est davantage pourvoyeur de nouvelles activités que de projets de développement d'entreprises, reflétant la capacité de ce territoire à diversifier son tissu économique. Cette tendance est inversée au sein des petits pôles urbains d'Égletons, Ussel et Bort-les-Orgues où les projets de développement prédominent et représentent 6 projets sur 10.

L'explication tient à l'implantation d'industries historiques issues de la filière bois, du bâtiment et du génie civil, pourvoyeuses de nombreux emplois, adossées à des activités en développement, mais aussi par la faiblesse du dynamisme économique de ces espaces

ruraux qui freine la diversification de ces territoires vers de nouveaux secteurs d'activité. Ainsi, parmi les 4 projets de créations d'activités identifiés dans ces petites pôles, 3 sont issus de la filière bois, reflétant ainsi une spécialisation de ces espaces, et non une diversification, autour de ce secteur historique qui structure le développement local.

### ***B) Des projets industriels qui dépassent le cadre de référence du programme.***

Le programme cible prioritairement des projets industriels conçus comme « *les activités économiques qui combinent des facteurs de production pour produire des biens matériels* » (Insee). Pour autant, ils ne représentent que 51% des projets identifiés. En considérant le cadre de légitimité du programme eau/énergie/environnement (EEE), nous observons que seuls 22% des projets industriels correspondent strictement à ce cadre. Il s'agit de produits destinés au traitement des eaux, à la production d'énergie renouvelable et de productions bio-sourcées. Le fait qu'une majorité de projets industriels n'entre pas dans le cadre de référence du programme, illustre une ouverture de ce cadre aux spécificités du territoire et aux attentes des acteurs locaux.



Source : R.Vouhé, 2016.

**Graphique 6 : La répartition des 37 projets industriels par typologie.**

Parmi les spécificités économiques du territoire, nous avons évoqué<sup>110</sup> la prédominance de la filière bois. Sous plusieurs aspects, cette filière peut trouver un écho avec le cadre de légitimité eau/énergie/environnement du programme comme le

<sup>110</sup> Voir partie 2 chapitre 4, page 124.

développement du bois-énergie<sup>111</sup> ou la gestion et la valorisation du patrimoine naturel renouvelable. Cependant, les projets industriels identifiés au sein de la filière n'intègrent qu'indirectement, voire pas du tout, ces aspects. À titre d'exemple, la production de bois-énergie peut permettre de valoriser les déchets d'unités de production mais ne constitue pas leur activité principale tournée vers la production de bois d'œuvre, de panneaux ou de mobiliers. C'est donc le poids économique de la filière, et le fait qu'elle soit une spécificité reconnue du territoire qui amène le programme à s'ouvrir et à l'intégrer dans son cadre de référence.

Enfin, le bassin-versant amont de la Dordogne se caractérise par un dynamisme économique relativement faible où les projets industriels pouvant générer de nombreux emplois demeurent rares. L'objectif principal du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » consistant en la création d'emplois locaux, EDF a opéré un élargissement du cadre de référence afin de pouvoir accompagner des projets au sein desquels la création d'emplois était significative<sup>112</sup>. Ces projets correspondent à la catégorie « autres » du graphique 6, ils concernent notamment le développement d'unités dans les secteurs de l'agroalimentaire et du bâtiment.

La catégorie « relations industrielles » correspond à l'ensemble des entreprises du territoire avec lesquelles EDF entretient historiquement des relations de proximité pour son activité d'exploitant hydroélectrique et qui ont sollicité l'agence dans le cadre d'un projet de développement de leur activité. Ce tissu de prestataires industriels locaux regroupe divers secteurs d'activité : BTP, génie civil, mécanique et électrotechnique. L'appel aux compétences locales pour les chantiers d'EDF est aussi une mission du programme dont l'objectif est d'accompagner les entreprises qui le souhaitent à postuler aux marchés locaux d'EDF. Ces entreprises qui n'étaient pas la cible de la mission de « soutien aux projets économiques » se révèlent finalement être une source importante de projets industriels (32%). Il s'agit de projets de diversification qui peuvent, ou non, intéresser EDF en tant qu'exploitant hydroélectrique. Le fait que ces acteurs soient en attente de ce type d'accompagnement est inattendu et vertueux : il renforce les liens de proximité entre EDF et ses *parties prenantes* locales, sécurise ce tissu industriel en favorisant sa diversification, et le rend enfin moins dépendant de ses donneurs d'ordres historiques.

Finalement, en adaptant le cadre de référence aux spécificités du territoire et aux attentes des acteurs, le programme a pu identifier davantage de projets industriels.

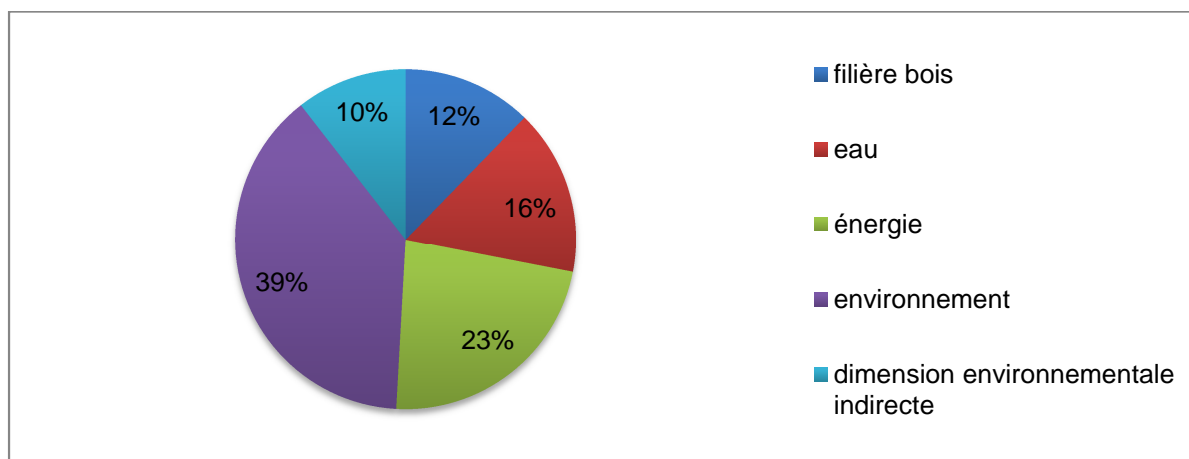
---

<sup>111</sup> Granulés de bois, plaquettes forestières et bûches.

<sup>112</sup> Correspondant à au moins 10 embauches.

### C) L'environnement, un axe fort du développement économique local.

Les projets non-industriels représentent 49% du volume total. Parmi eux, nous observons une prédominance des initiatives environnementales (39%) rassemblées autour de la notion d'éco-entreprises définie comme « *les entreprises qui produisent des biens et des services servant à mesurer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou corriger les atteintes à l'environnement* » (OCDE, 1999).



Source : R, Vouhé, 2016.

**Graphique 7: La répartition des projets non-industriels par typologie.**

En France, les éco-entreprises sont historiquement présentes dans les domaines du traitement des effluents, de la gestion des déchets et de la pollution de l'air (Poupat et Tachfint, 2009). Progressivement, elles se sont ouvertes aux énergies renouvelables et aux biens et services destinés à l'efficacité énergétique des bâtiments. Les éco-activités se développent considérablement en profitant des opportunités offertes par l'intervention publique, d'abord sous la forme des différentes réglementations adoptées, ensuite sous l'impulsion des « plans de relances vertes » destinés à concevoir la protection de l'environnement comme un levier de croissance (DGTPE, 2010). Enfin, la loi portant « Engagement national pour l'environnement »<sup>113</sup>, renforce les dispositions en faveur de la protection environnementale et, plus récemment, la loi relative à « La transition énergétique pour la croissance verte »<sup>114</sup> a impulsé le développement des éco-entreprises en permettant la mise en œuvre de différents appels à projets en lien avec ces activités. Parmi eux, les Territoires à Énergie Positive pour la Croissance Verte (TEPCV), les démonstrateurs

<sup>113</sup> Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010.

<sup>114</sup> Loi n° 2015-992 du 17 août 2015.

industriels pour la ville durable, le développement de 1 500 projets de méthanisation en 3 ans, ou bien encore le programme zéro déchet, zéro gaspillage.

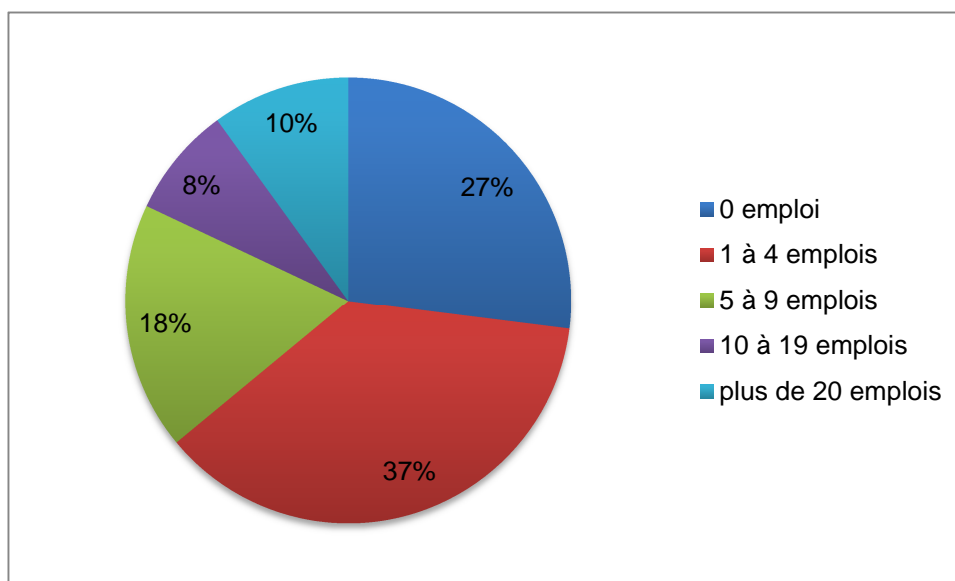
Le développement des éco-entreprises est une tendance nationale, nous observons que notre périmètre d'étude suit cette tendance : les éco-activités représentent 39% des projets non-industriels, et 19% de l'ensemble des 73 projets identifiés. Ces activités en voie de structuration deviennent un point d'appui des collectivités locales en faveur du développement économique : le Pôle Environnement du Limousin (PEL) fédère les éco-entreprises régionales, et le Centre de Valorisation des Agro-ressources (CVA) cherche à valoriser les ressources naturelles du territoire. Ces activités rassemblent des projets en lien avec la performance énergétique des bâtiments tels que le développement de nouveaux isolants ou la gestion intelligente de l'habitat. Suivent l'identification et le traitement des polluants, la valorisation énergétique des déchets et la gestion des ressources naturelles.

Les projets qui entrent dans la catégorie « dimension environnementale indirecte » correspondent à des initiatives ne relevant pas directement des dimensions eau/énergie/environnement du programme, qui intègrent cependant une préoccupation environnementale dans leur mise en œuvre. Il s'agit, par exemple, de projets liés à des activités touristiques pour lesquels l'excellence environnementale est mise en avant ou bien encore de projets liés aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) soucieux de limiter l'impact écologique de leurs produits. À l'inverse des éco-entreprises, ces projets ne développent pas de solutions destinées à un marché en lien avec la protection environnementale, pour autant, les porteurs ont une *vision intégrée* de leur activité alliant développement économique et préoccupation environnementale (Mejbri, Soualhia et Affes, 2014). Cette *vision intégrée* appréhende les activités productives comme des écosystèmes naturels favorisant une vision circulaire des ressources (Maillefert et Robert, 2014). Cette préoccupation environnementale se développe considérablement depuis une dizaine d'année (op.cit.) et nous observons qu'elle est aussi une réalité au sein de notre périmètre où 10% des projets l'intègrent. Ainsi les éco-activités et la catégorie des projets à « dimension environnementale indirecte » concernent près d'un projet non industriel sur deux.

#### ***D) Des projets au faible potentiel de création d'emplois.***

L'objectif visé par le programme est la création d'emplois au sein du bassin versant de la Dordogne. En se basant sur les déclarations des porteurs de projet concernant le

potentiel de création d'emplois envisagés à l'horizon de 5 ans, il apparaît que la majeure partie d'entre eux en crée relativement peu.

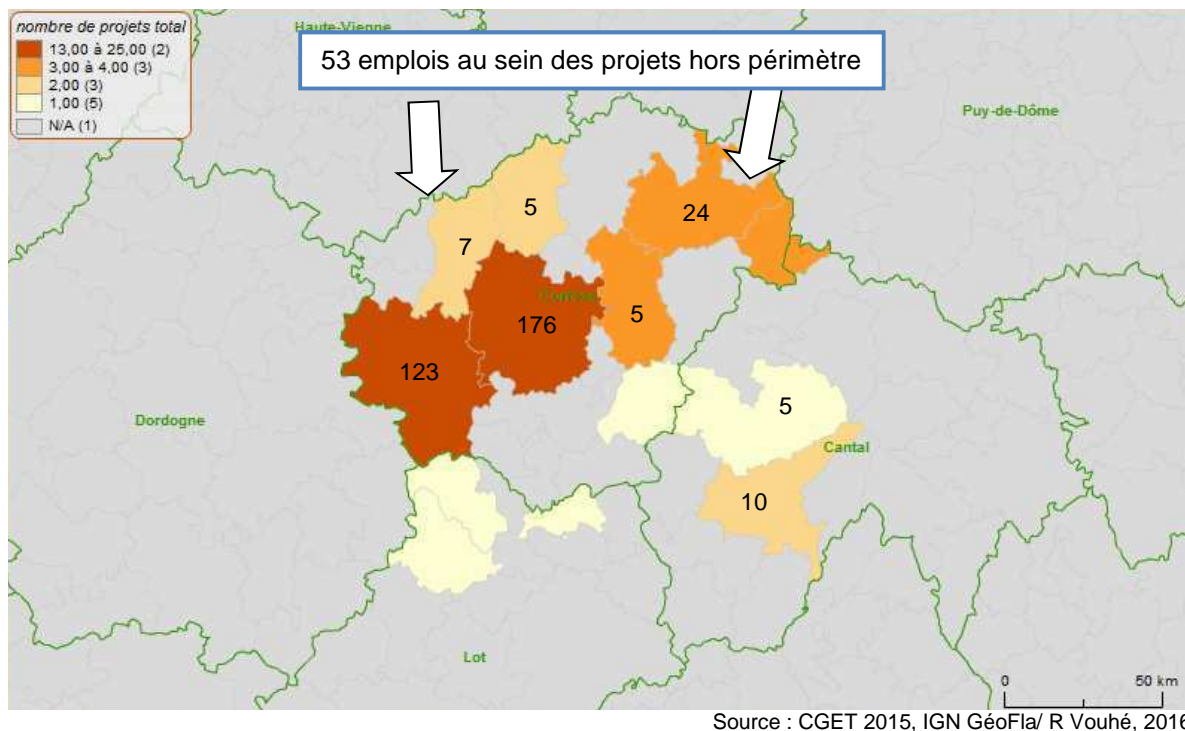


Source : R, Vouhé, 2015.

**Graphique 8 : La répartition des projets par potentiel de création d'emplois.**

Ainsi, 8 projets sur 10 (82%) ont un potentiel de création inférieur à 10 emplois dont 27% pour lesquels aucune création n'est envisagée. La majeure partie des projets concerne la création de TPE comptant entre 1 et 4 emplois. Pour l'ensemble des projets identifiés, et en excluant les projets qui ne créent aucun poste, la moyenne se situe à 7 créations, mais si nous considérons uniquement les projets industriels, elle passe à 12 emplois. C'est aussi dans l'industrie que nous retrouvons les projets générateurs de plus de 20 emplois.

L'ensemble des projets a un potentiel de création de 418 emplois qui se répartissent de la façon suivante au sein de notre périmètre :



**Carte 17 : Le nombre d'emplois potentiels par EPCI.**

L'aire urbaine Brive/Tulle concentre la majeure partie des projets, il est donc normal d'y retrouver le plus grand nombre d'emplois. Pour autant, cette aire affiche un potentiel de création d'emplois proportionnellement supérieur au reste du territoire avec en moyenne 7,8 emplois/projet. Le fait que l'on y retrouve davantage de projets de création d'activités que des développements d'entreprises est une première explication dans la mesure où les créations nécessitent davantage de nouveaux emplois. Par ailleurs, c'est dans cette aire urbaine que les 10% des projets les plus créateurs d'emplois se situent, les entrepreneurs privilégiant l'accès à une main d'œuvre plus importante et la proximité avec les axes autoroutiers.

Au sein des petits pôles urbains d'Égletons, Ussel et Bort-les-Orgues la moyenne se situe à 2,9 emplois/projet et dans les espaces ruraux, certains ne créent aucune embauche malgré l'existence de projets identifiés. Dans ces territoires, les projets consistent avant tout à pérenniser les emplois existants en diversifiant les activités ou en améliorant les procédés de fabrication.

Enfin, 53 emplois pourraient être générés dans le périmètre par l'implication d'entrepreneurs hors-territoire, soit en moyenne 3,9 emplois/projet. Ces initiatives

concernent des projets de développement visant à l'implantation de nouveaux sites d'entreprises dont les sièges sociaux se situent en dehors de notre périmètre, ces projets ne créant que 2,2 emplois/projet en moyenne. Il s'agit également de projets innovants en cours d'élaboration pouvant générer des créations d'emplois significatives au sein de notre périmètre : 6,6 emplois/projet en moyenne.

### **1.1.3. Des porteurs de projets innovants dans les villes et hors-territoire.**

Outre l'industrie, le programme cible également des projets innovants comme les initiatives qui visent à développer un équipement ou un procédé nouveau pouvant déboucher sur la création de biens ou de services encore inexistants. Ces réalisations peuvent amener les porteurs qui les développent à formuler le dépôt d'un brevet sans que celui-ci ne devienne une condition nécessaire à qualifier un projet d'innovant. En effet, le coût et le délai de dépôt d'un brevet peuvent pousser les porteurs de projet à privilégier le secret qui entoure une innovation.

Dans le cadre de notre étude, les projets innovants émanent de recherches effectuées par des laboratoires régionaux qui sont accompagnées par un incubateur ou un centre de transfert technologique. Ces réalisations proviennent également d'entreprises effectuant des travaux de Recherche et Développement (R&D) et qui bénéficient du Crédit Impôt Recherche (CIR) et/ou du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI).

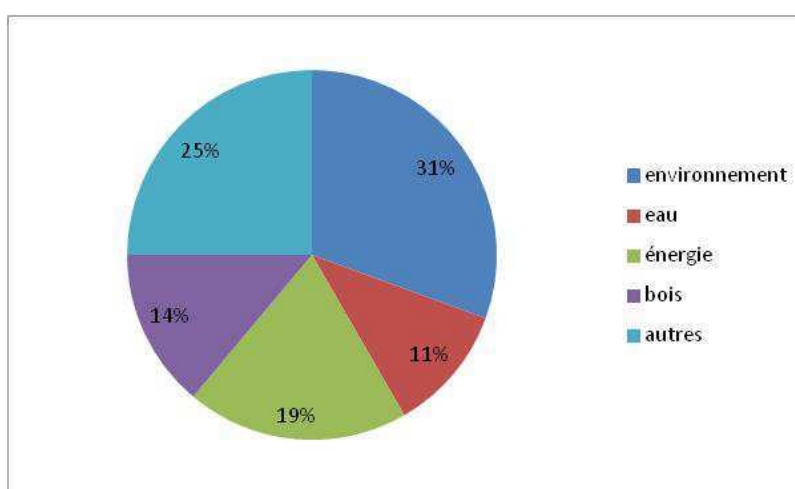
Pour l'ensemble des 73 projets identifiés, 37% entrent dans la catégorie des projets innovants. Ce chiffre est relativement important compte-tenu de notre périmètre d'étude qui est caractérisé par une ruralité prédominante, des emplois dans les fonctions de R&D et des prestations intellectuelles relativement faibles (<3% des emplois) ainsi qu'une présence modeste des laboratoires de recherche et des pôles de compétitivité.

La majeure partie des projets innovants se situe donc dans l'agglomération de Brive-la-Gaillarde qui concentre près d'un projet sur deux (48%) suivi par l'agglomération de Tulle qui, avec les projets issus de porteurs hors-territoire représentent chacun 19% des projets. Finalement, près de neuf projets innovants sur dix sont localisés dans l'aire urbaine Brive/Tulle et hors-territoire.

L'agglomération de Brive-la-Gaillarde bénéficie d'un tissu de TPE/PME spécialisées, notamment autour de l'électronique et des biotechnologies et l'implication croissante de l'Université de Limoges et des pôles de compétitivité dans cette agglomération renforce le

développement de programmes de R&D en lien avec ce tissu d'entreprises spécialisées. Les projets hors-territoire proviennent principalement de jeunes entreprises issues des technopôles régionales dont les modèles économiques ne sont pas encore clairement définis. Celles-ci nouent des relations de proximité avec des entreprises et acteurs du bassin-versant de la Dordogne. Ainsi notre périmètre est en mesure d'attirer des compétences issues des technopôles régionales, à une échelle modeste, certes, mais bien réelle.

En considérant le cadre de référence du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT », les projets innovants se répartissent de la façon suivante :



Source : R, Vouhé, 2016.

**Graphique 9 : La répartition des projets innovants par typologie.**

Le cadre de référence eau/énergie/environnement concerne 61% des projets innovants. Nous retrouvons la prédominance des projets environnementaux issus des éco-entreprises (31%) qui deviennent un levier du développement économique local tout en favorisant le développement de produits et services innovants issus du territoire.

Les projets énergétiques, notamment les solutions d'économies et de production d'énergie, représentent 19% des projets innovants. Ceux-ci bénéficient de l'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) en particulier des objets connectés favorisant la création de solutions domotiques innovantes.

Concernant les projets rattachés au thème de l'eau (11%), ils sont exclusivement liés à l'analyse et au traitement des eaux. Ici aussi, les innovations bénéficient du

développement des NTIC et concernant autant les procédés de mesure et de traitement que la collecte et l'analyse de grands volumes d'informations.

Au sein de la filière bois, les projets identifiés se situent à tous les stades de la filière. Il s'agit du développement de nouveaux procédés d'abattage et de récolte, de la fabrication de produits en bois local et de procédés favorisant la valorisation de déchets de scierie.

Enfin, un projet innovant sur quatre ne relève pas du cadre de référence. Ce sont des projets industriels pour lesquels l'innovation réside dans la conception de nouveaux produits. S'ils se concrétisaient, ces projets généreraient en moyenne 14 emplois chacun.

## **1.2. Des projets inscrits dans le temps long et des attentes diversifiées.**

Finalement, nous observons une polarisation des projets et des emplois dans l'aire urbaine de Brive/Tulle doublée d'une grande hétérogénéité des initiatives, dans des secteurs d'activité très variés, des projets à dimension industrielle et surtout une majorité de projets plus modestes portés par des TPE. Ces initiatives s'inscrivent aussi à des niveaux de maturité différents conduisant les porteurs à formuler des demandes diversifiées.

### **1.2.1. Une majorité de projets en phases de construction ou d'idéation.**

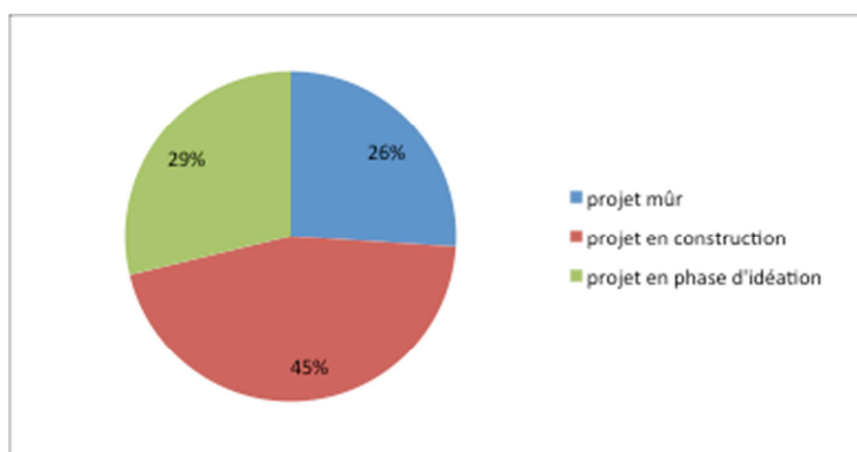
Nous considérons 3 niveaux de maturité des projets identifiés :

1. **Le projet mûr** : le porteur dispose d'une vision claire de son produit, de son marché et de sa stratégie de développement à 5 ans. Il est en capacité de fournir un business plan exhaustif, un bilan prévisionnel arrêté et d'indiquer les organismes financeurs prévus dans le cadre du projet. Même si le projet peut avoir des points de fragilité, le porteur est en mesure d'argumenter clairement ses choix.
2. **Le projet en construction** : le porteur a une vision relativement précise de son produit sans pour autant que celle-ci ne soit complètement stabilisée. Il a une connaissance bonne mais partielle de son marché, sa stratégie à 5 ans n'est pas précise ou peut varier de façon substantielle rapidement. Par conséquent, il est en capacité de fournir un business plan mais celui-ci conserve des zones d'ombre et n'est pas arrêté. Il ne peut donc pas fournir un bilan prévisionnel cohérent et n'est pas en mesure d'indiquer l'ensemble des organismes financeurs prévu dans le cadre du projet. Le porteur est en

capacité d'argumenter ses choix mais reconnaît que des points importants de sa stratégie restent à traiter.

3. **Le projet en phase d'idéation** : le porteur n'a encore qu'une idée de son produit, il cherche à la rendre pertinente pour un marché. À l'inverse d'un projet en construction, le produit ou service envisagé peut considérablement évoluer, voire changer radicalement de cible. Par conséquent, le porteur n'est pas en mesure de fournir une documentation précise de son projet. Dans le cadre d'un projet innovant, il peut s'agir du début de la phase de transfert technologique d'une découverte qui va devoir être confrontée à une analyse technico-économique.

L'ensemble des projets se répartit de la façon suivante :



Source : R. Vouhé, 2016.

**Graphique 10 : La répartition des projets par niveau de maturité.**

Seul un quart des projets identifiés peut être considéré comme étant mûr et près d'un projet sur deux nécessite encore des ajustements importants. Enfin près d'un projet sur trois n'est qu'au stade de la formulation d'une idée. Les projets mûrs se répartissent presque également entre les créations d'entreprises (58%) et les développements d'activités existantes (42%). En revanche, la quasi-totalité (95%) des projets en phase d'idéation concerne des créations d'entreprises. Dans ce cadre, le temps nécessaire à la conduite des projets, notamment en matière de création d'activité, est conséquent et devient une donnée centrale. Ainsi, en considérant les projets identifiés en 2013 et 2014, 15 d'entre eux ont été effectivement réalisés et ont nécessité, en moyenne, 10 mois entre le moment où nous les avons identifiés et la mise en œuvre du projet. Sur la même période, 20 projets ont été

abandonnés par les porteurs après 10 mois de travail non concluant. Enfin, 22 projets sont toujours en cours de maturation depuis, en moyenne, 21 mois.

Finalement, nous observons que 71% des projets s'inscrivent dans le temps long car ils nécessitent encore d'être confortés, voire construits, afin de prétendre à une nécessaire viabilité économique. Ces projets entrent dans des cycles marqués par des évolutions significatives où alternent temps de latence et phases d'accélération. Ainsi, les attentes exprimées envers le programme et l'accompagnement mis en œuvre par l'agence prennent en compte cette question du temps long nécessaire à la maturation des projets. Ces attentes exprimées tendent vers un renforcement des liens entre l'entreprise et les acteurs du territoire.

### **1.2.2. Des accompagnements multiformes.**

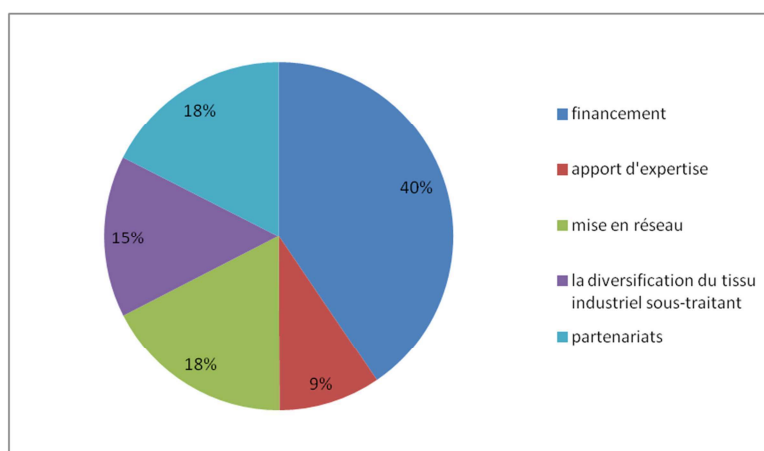
Nous identifions 5 types d'attentes principales : le financement, l'apport d'expertise, la mise en réseau, les partenariats et la diversification du tissu industriel sous-traitant d'EDF.

1. Le financement peut prendre la forme d'un prêt participatif accordé à l'entreprise ou d'une entrée au capital d'un projet. Il est l'un des principaux outils mis en avant depuis la création du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » et formalise la contribution d'EDF au développement économique local. Outre une étude économique concernant la robustesse du projet, ces financements sont conditionnés à un engagement de l'entreprise en matière de créations d'emplois.
2. L'apport d'expertise a vocation à déverrouiller un point technique bloquant ou à donner une opinion technique concernant une technologie nouvelle. Les demandes sont variées et, par nature, très spécifiques. L'apport d'expertise n'est pas conditionné à une étude économique du projet ni à un engagement en matière de création d'emplois dans la mesure où elle intervient principalement en soutien à des projets en phase de construction ou d'idéation. L'apport d'expertise nécessite qu'EDF dispose des compétences spécifiques.
3. La mise en réseau consiste à connecter un porteur de projet avec un/des acteur(s) avec le(s)quel(s) EDF a su nouer une relation de proximité. Les principaux objectifs de ces mises en réseau sont de permettre à un porteur de projet de bénéficier d'un apport d'expertise dans un domaine où EDF n'a pas de compétence à disposition, de favoriser l'identification de clients ou fournisseurs potentiels afin de consolider un projet, et, enfin, de permettre la mise en œuvre de partenariats entre entreprises aux savoir-faire

complémentaires. C'est un réseau d'acteurs externes, principalement régionaux, qui comprend les entreprises du tissu industriel avec lequel EDF travaille ; il rassemble également l'ensemble des *parties prenantes* d'EDF au sein du bassin versant, les organismes locaux en faveur du développement économique, les différents porteurs de projets identifiés et les structures de soutien à l'innovation avec lesquelles l'agence collabore.

4. Les partenariats concernent des propositions de co-développement de procédés, de produits ou de services pour lesquels EDF a un savoir-faire et qui répondent à un enjeu commun pour le porteur de projet et EDF. Ces propositions concernent principalement des besoins latents, non-exprimés par EDF que les porteurs de projet identifient a priori; elles peuvent donc être sources de création de nouvelles activités.
5. La diversification du tissu industriel sous-traitant d'EDF devient un axe fort, source de projets de développement. L'agence mène déjà une mission de relation de proximité clients/prestataires avec les entreprises locales sous-traitantes. Cette mission se voit renforcée par le fait que l'agence et les prestataires identifient des besoins pour lesquels EDF n'a pas de compétences sur le territoire. Ces entreprises identifient également des problématiques lors de chantiers pouvant les amener à formuler des améliorations techniques, voire à développer de nouveaux services ou procédés. Le développement de ces activités nécessite un accompagnement spécifique de la part de l'agence qui consiste finalement à lier ces deux missions originelles, c'est-à-dire d'être l'interlocuteur de proximité de ces entreprises et être aussi contributeur de leur propre développement par un soutien économique à leur projet.

Les demandes pour l'ensemble des projets se répartissent de la façon suivante :

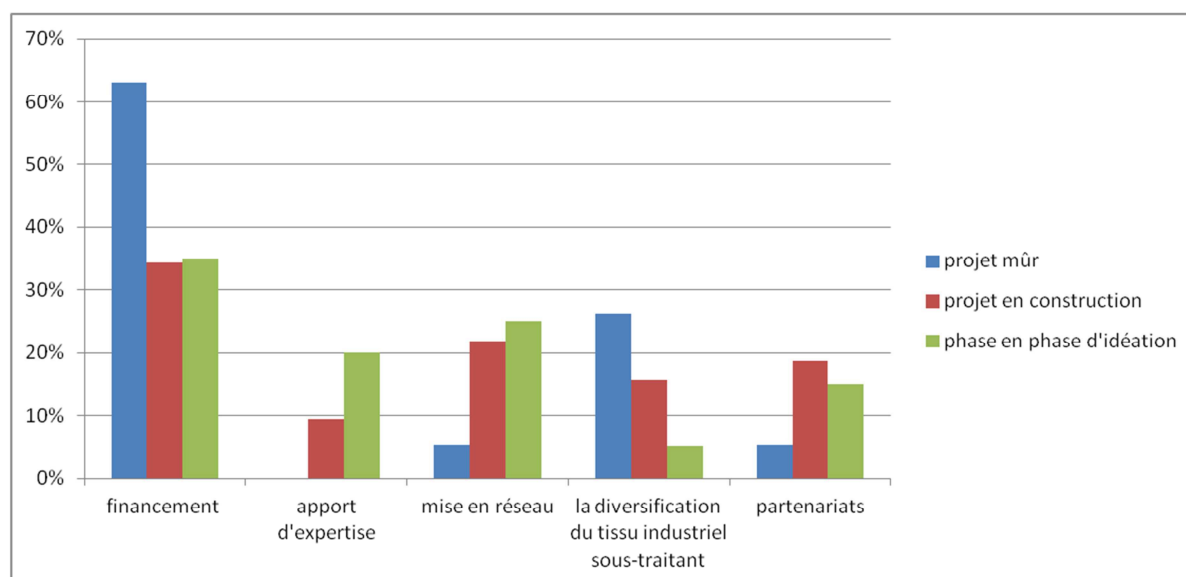


Source : R. Vouhé, 2016.

**Graphique 11 : La répartition des demandes formulées pour l'ensemble des projets.**

Les demandes de financement représentent la majeure partie des demandes. Cet accompagnement incarne l'aboutissement d'un projet dans la mesure où il symbolise les moyens ultimes de concrétisation du projet. Pour autant, les accompagnements relationnels qui se concrétisent par des apports d'expertise et de la mise en réseau, représentent plus d'un quart des demandes (27%). Ces accompagnements fondamentalement liés à des ressources humaines ont principalement vocation à atténuer l'isolement du porteur de projet reconnu comme un vecteur de réussite d'un projet entrepreneurial (Siegel, 2006). Enfin, un tiers des attentes sont directement liées à un renforcement des liens avec EDF, soit dans le cadre de projet de co-développement, soit dans le cadre de diversifications du tissu industriel local.

Cette dernière observation est plutôt inattendue si nous considérons le cadre de départ de la mission de « Soutien aux projets économiques » axé sur une approche contributive d'EDF au développement local. Il révèle que parmi les attentes des acteurs, les besoins de l'industriel EDF apparaissent comme des opportunités sources de création de nouvelles valeurs territorialisées pouvant conduire à un renforcement de l'interdépendance entre EDF et les entrepreneurs du territoire. À titre d'exemple, une entreprise a proposé le co-développement de solutions innovantes autour du traitement d'éléments chimiques susceptibles d'intéresser conjointement son développement et celui d'EDF. Nous observons également des disparités dans les demandes exprimées, d'abord en fonction des degrés de maturité des projets, ensuite en fonction des typologies de projets : création d'entreprise ou développement d'activité.



Source : R.Vouhé, 2016.

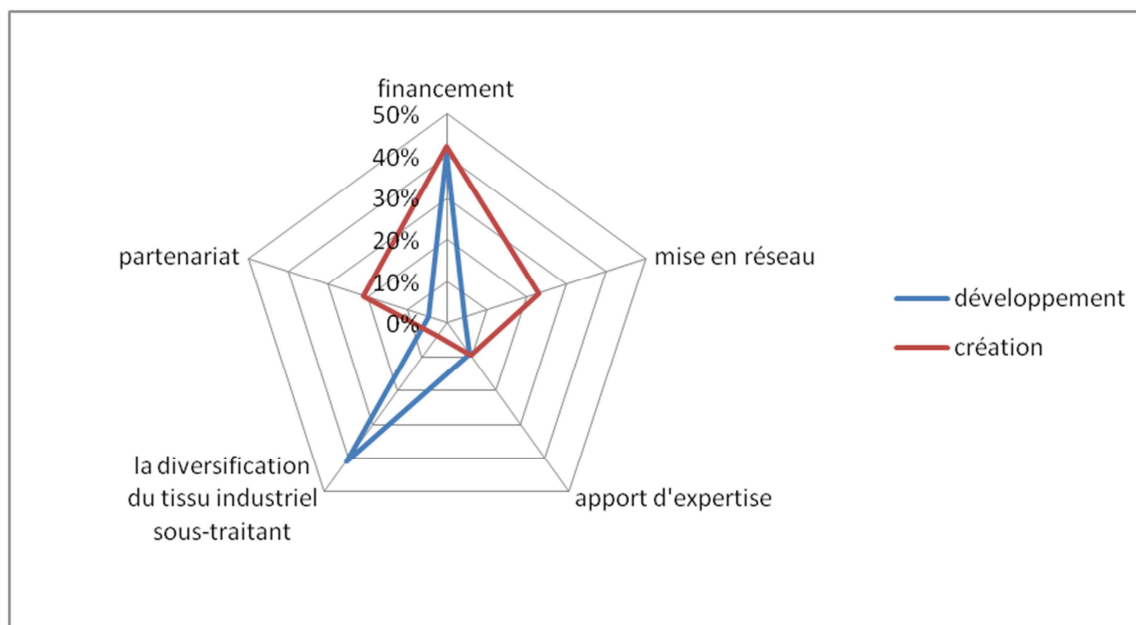
**Graphique 12 : La répartition des demandes formulées par degré de maturité des projets.**

Le soutien financier reste la demande principale pour l'ensemble des catégories de projets, il est cependant près de deux fois moins sollicité par les projets en construction ou en phase d'idéation qui nécessitent, avant tout, d'atténuer l'isolement du porteur de projet. Ces projets se distinguent donc par des demandes de mise en réseau avec des acteurs du territoire, d'apport d'expertise mais aussi dans des propositions de co-développement directement avec EDF.

À l'inverse, les projets mûrs ne mobilisent que faiblement les accompagnements destinés à s'ouvrir à de nouveaux partenaires tels que la mise en réseau ou les co-développements. Cela s'explique par le fait qu'ils possèdent à la fois un réseau local qui les confortent et une position arrêtée sur leur projet ne justifiant pas la mise en œuvre d'un nouveau développement. En revanche, un tiers des projets industriels concernent des projets liés à la diversification du tissu sous-traitant d'EDF. Il s'agit pour la plupart de projets mûrs dans la mesure où ils sont portés par des entreprises déjà existantes qui connaissent leur marché.

Les projets ont vocation à passer de la phase d'idéation à la phase de construction pour arriver à un niveau de maturité avancé justifiant un financement qui va représenter le passage du projet à sa concrétisation. De la même manière, les attentes des porteurs passent par différentes phases qui constituent une forme de chaîne de valeur d'accompagnement, d'abord centrée sur des soutiens relationnels pour finalement tendre vers l'apport financier. Ainsi, un porteur peut bénéficier de plusieurs formes d'accompagnement en fonction du niveau de maturité de son projet ce qui nous renvoie à l'idée de temps long, caractéristique du cycle de vie d'un projet.

Si nous distinguons maintenant les projets correspondant à des créations d'entreprises ou à des développements d'activité, nous observons une autre répartition des demandes.



Source : R. Vouhé, 2016.

**Graphique 13 : La répartition des demandes formulées entre projets de création et de développement d'entreprises.**

Les développements d'entreprises polarisent deux types de demandes : le financement et la diversification du tissu industriel sous-traitant. Ces projets sont souvent mûrs et portés par des entreprises déjà en activité, les porteurs sont donc moins sensibles aux modes d'accompagnement leur permettant de développer leur réseau local. En revanche, 40% des projets de développement sont portés par des entreprises faisant déjà partie du réseau industriel d'EDF.

Les créations d'entreprises mobilisent davantage la mise en réseau et les demandes de co-développement dans la mesure où les projets en phases d'idéation ou de construction sont davantage représentés. Ces projets constituent un vivier de création de nouvelles valeurs territorialisées pour lesquelles EDF peut être *partie prenante* dans le cadre d'un co-développement ou contributeur à leur mise en œuvre dans le cadre de mises en réseau. Il s'agit là d'un gisement de valeur ajoutée pour le programme d'EDF pouvant nécessiter la mise en œuvre de formes d'ingénierie particulières.

Dans tous les cas, nous observons que l'apport d'expertise est une forme d'accompagnement peu sollicitée illustrant le fait que les entrepreneurs attendent d'EDF un renforcement des relations autour du tissu industriel historique ou de la création de projet de co-développement plutôt qu'une expertise.

Finalement, l'agence est sollicitée très en amont des projets ce qui nécessite la mise en œuvre de formes d'accompagnement favorisant l'émergence de projets. Notre analyse va maintenant porter sur une forme d'accompagnement pilotée par l'agence d'EDF au sein de la filière bois, précisément pour favoriser l'accompagnement de projets innovants.

## **2 Notre animation en faveur de l'accompagnement de projets au sein de la filière bois.**

Entre septembre 2013 et juin 2014, l'agence a co-construit avec un groupe d'acteurs locaux une opération appelée « les Ateliers de l'innovation – BOIS » ; celle-ci visait à contribuer à la concrétisation de six projets en phase d'idéation au sein de la filière bois. Le choix d'investir cette filière est le fait d'une décision du Comité d'Orientation Territorial de l'agence. En effet, lors de l'élaboration du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » au sein du groupe « Émergence »<sup>115</sup> l'accompagnement de cette filière avait été inscrit comme un axe prioritaire du programme d'EDF dans la mesure où son potentiel économique avait été jugé prédominant au sein de notre périmètre.

Pour autant, EDF n'est pas un industriel de la filière bois et l'agence porte la volonté de l'entreprise de contribuer au développement économique local dans un cadre de RSE. Il s'agit alors d'adopter une posture subtile où l'entreprise participe à l'animation territoriale tout en suscitant l'adhésion des différents acteurs légitimes. Ainsi, l'agence ne se substitue ni aux collectivités locales, ni aux organismes publics et parapublics de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat. La nature de son action doit rester une contribution au développement du territoire tout en convergeant avec les initiatives des autres acteurs. Cela nécessite alors de trouver une place au sein de la filière et de mener des formes d'ingénierie spécifiques.

Il s'agit d'une démarche en trois temps :

- dans un premier temps nous reviendrons sur les spécificités de cette filière au sein de notre périmètre, ainsi que sur les initiatives menées par les acteurs en présence afin d'identifier les enjeux pour lesquels EDF peut être contributeur.
- Dans un deuxième temps, nous formulerons le positionnement de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » et reviendrons sur les formes d'ingénierie mises en œuvre.

---

<sup>115</sup> Voir partie 1 chapitre 3 page 99.

-Dans un troisième temps, nous reviendrons sur les principaux résultats de cet accompagnement et nous observerons l'appréhension des acteurs envers l'agence afin d'identifier si cette initiative tend vers un renforcement des liens entre EDF et les acteurs du territoire.

## **2.1. Le bois : une filière économique incontournable aux axes de développement bien identifiés.**

La filière bois regroupe l'ensemble des secteurs d'activité allant de la récolte des bois jusqu'à la transformation finale des produits sous différentes formes : bois de construction, bois-énergie, ameublement et papeterie. On retrouve ainsi les activités de sylviculture, d'exploitation forestière, de sciage, de débardage, de travail du bois, d'industrie du papier-carton, de menuiserie, de construction et du commerce du bois. En France, la filière bois représente un chiffre d'affaires annuel de 60 milliards d'euros et emploie 425 000 personnes (ONF, 2008)<sup>116</sup>. Schématiquement la filière est organisée en cinq segments partant de l'amont vers l'aval : la sylviculture et l'exploitation forestière, la première transformation du bois<sup>117</sup>, la deuxième transformation<sup>118</sup>, la commercialisation et les activités de transport.

### **2.1.1. Une ressource naturelle abondante au sein de notre périmètre.**

Avec un taux de boisement de 44%, la Corrèze est un département où la forêt est prédominante : elle occupe ainsi 257 000 hectares. Le volume de bois sur pied des forêts de production est d'environ 50 millions de m<sup>3</sup> soit 47,6% du volume du Limousin. La forêt corrézienne est fermée et dense (98,8% de la surface des forêts ont un taux de couvert arboré supérieur à 40%). Les feuillus représentent 171 000 hectares, soit 67% de la surface de la forêt de production. Néanmoins, les forêts à essence principalement résineuse sont plus représentées en Corrèze que dans le reste du Limousin. Le Douglas y est l'essence majoritaire et représente 32 000 hectares soit 38% de la forêt résineuse (IFN, 2010b).

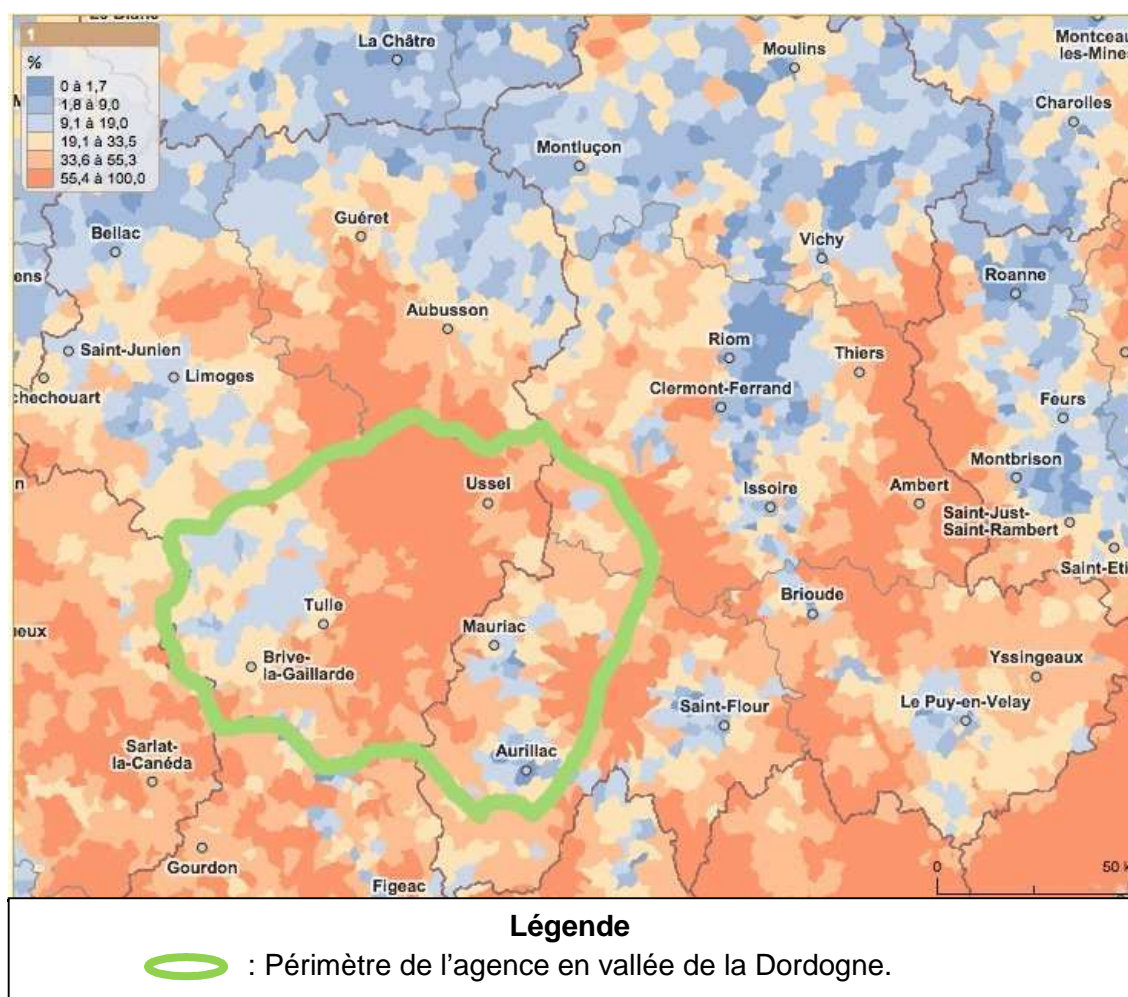
Dans le Cantal, le taux de boisement est de 26% et la forêt recouvre 152 000 hectares. Le volume de bois sur pied des forêts de production est d'environ 31 millions de m<sup>3</sup>, soit 19,1% du volume de la région Auvergne. La forêt du Cantal est également fermée et dense, les essences feuillues y sont prédominantes avec environ 109 000 hectares soit 75% de la surface de la forêt de production (IFN, 2010b).

---

<sup>116</sup> Source site internet de l'ONF : [http://www.onf.fr/gestion\\_durable/sommaire/ressources/materiau\\_bois/filiere\\_bois/20080410-161638-627185/@\\_@index.html](http://www.onf.fr/gestion_durable/sommaire/ressources/materiau_bois/filiere_bois/20080410-161638-627185/@_@index.html).

<sup>117</sup> Sciage, tranchage, déroulage, trituration, broyage, fabrication de panneaux et de pâte à papier.

<sup>118</sup> Industrie papetière, ameublement, menuiserie, bois construction, granulés et emballage bois.



Source: UE-SOeS, Corine Land Cover, 2006/IGN GeoFla, R. Vouhé, 2016.

**Carte 18 : Taux de boisement en Limousin et en Auvergne en 2006.**

### 2.1.2. Une filière pourvoyeuse d'emplois.

Cette ressource abondante a permis de développer l'ensemble des segments de la filière qui emploie, en Limousin en 2013, près de 9400 personnes dont 7900 salariés soit 3,4% de l'emploi salarié régional. Ce taux d'emploi régional est le plus important de France, la moyenne nationale se situant à 1%. Ces emplois se trouvent principalement dans la première transformation du bois qui emploie 60% des effectifs dont plus d'un tiers dans l'industrie du papier-carton. En Corrèze, cette filière représente 3,8% des emplois salariés du bassin de Tulle et 9,2% du bassin d'Ussel (Insee Limousin, 2013a).

En Auvergne, la filière emploie 5700 salariés, soit 1,3% des emplois salariés régionaux. Ces emplois sont principalement représentés dans le Sud et l'Est de la Région, notamment dans l'Ouest du Cantal où la filière représente respectivement 2,6% et 5,3% de

l'emploi salarié des bassins d'emplois d'Aurillac et de Mauriac. Ainsi ce département concentre 21,9% de l'emploi salarié régional de la filière dont 71% dans l'industrie du meuble (Insee Auvergne, 2014).

De par son importance, cette filière bénéficie naturellement de l'attention d'une multitude d'acteurs publics, parapublics et associatifs ainsi que de nombreux programmes et d'actions qui sont déjà engagés tant en Limousin, qu'en Auvergne ou à l'échelle interrégionale.

### **2.1.3. Un grand nombre d'acteurs mobilisés pour accompagner son développement.**

#### ***A) Les acteurs agissant au niveau régional et départemental.***

#### **Les interprofessions**

Les interprofessions définies comme des « *groupes de professions concourant à un ensemble d'activités dans une filière donnée* »<sup>119</sup> sont des associations qui regroupent l'ensemble des professionnels des différents métiers présents au sein de la filière et dont les objectifs principaux sont de défendre les intérêts des professionnels et de mener des actions d'animation au niveau départemental, régional voire interrégional. Au sein du bassin versant amont de la Dordogne, il existe deux interprofessions qui agissent au niveau régional, *BoisLim* en Limousin et *Auvergne PromoBois* en Auvergne. Ces deux entités sont rassemblées au sein de deux organismes associatifs à vocation suprarégionale : le *Pôle Forêt Bois Massif Central* qui regroupe les 6 interprofessions présentes dans le Massif-Central et *France Bois Régions* qui rassemble les 22 interprofessions nationales. Ces deux entités ont vocation à harmoniser les actions et mutualiser les moyens des structures régionales.

Globalement, l'animation proposée par *BoisLim* et *Auvergne Promobois* consiste à assurer la communication et la promotion des adhérents, à piloter une veille technique, juridique et économique de la filière à destination des professionnels et soutenir les porteurs de projets en jouant un rôle d'intermédiaire, et en apportant un appui technico-économique. Dans ce cadre, les interprofessions ont un rôle d'interface entre les professionnels, les organismes spécialisés et les financeurs tels que les centres de formations, les centres de recherche, les régions, les départements, les EPCI et les chambres consulaires.

---

<sup>119</sup> Définition Larousse, 2013.

## La Région Limousin.

Le développement de la filière bois est reconnu comme prioritaire en Limousin. Ainsi, le Contrat de Projets États-Régions 2007-2013<sup>120</sup> inscrit le développement industriel de la filière parmi les 8 « grands projets » régionaux. Il est articulé autour d'actions en faveur de la modernisation des activités de la première transformation, le développement de nouvelles activités innovantes dans la seconde transformation et le développement des activités d'exploitation en cohérence avec les autres usages de la ressource, notamment les activités de tourisme vert et la protection des milieux naturels.

Le nouveau Contrat de Plan État-Région 2014-2020 inscrit la filière bois comme « filière d'avenir » en l'intégrant de façon transversale à d'autres champs d'actions. Ainsi des axes spécifiques à la filière bois sont identifiés dans les programmes d'actions de l'enseignement, de la recherche, de l'éco-habitat et de la protection environnementale. Par ailleurs, la Région Limousin a contractualisé avec l'État et BoisLim un programme régional de la forêt et du bois pour la période 2014-2020<sup>121</sup>. Ce dernier a été élaboré en concertation avec 96 acteurs représentatifs de la filière bois et ambitionne de renforcer la compétitivité de la filière, augmenter la valeur ajoutée produite, développer l'emploi local et garantir la gestion durable de la forêt. Il articulé alors autour de 15 actions spécifiques dont BoisLim assure la coordination.

## La Région Auvergne.

Le Contrat de Projet État-Région 2007-2013<sup>122</sup> privilégiait les actions de modernisation des entreprises de la première transformation et de l'exploitation forestière ainsi que la gestion des milieux et les repeuplements des espèces. Désormais, le Contrat de Plan État-Région 2015-2020 délègue la valorisation de la filière au « *Cluster Bois Innovation* [qui] est le chef de file de cette thématique » tout en continuant le financement d'actions en faveur du développement de la chimie verte et du bois énergie. Ce Cluster labellisé en novembre 2013 regroupe des industriels et l'interprofession Auvergne Promobois. Sa mission principale est axée sur le marché de l'éco-construction avec une approche à la fois tournée vers le développement de nouveaux produits innovants et l'animation autour de projets collaboratifs.

---

<sup>120</sup> Téléchargeable à l'adresse : <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar/limousin-cper-2007-2013.pdf>.

<sup>121</sup> Téléchargeable à l'adresse : <http://www.boislim.fr/site/pdf/programme-r-gional-for-t-bois-limousin.pdf>.

<sup>122</sup> Téléchargeable à l'adresse : <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar/auvergne-cper-2007-2013.pdf>.

## **Le Conseil Départemental de la Corrèze.**

Le Conseil Départemental met en œuvre des actions incitatives destinées à développer l'exploitation forestière en améliorant la gestion foncière des forêts. Ainsi en 2011, une prime en faveur du regroupement de parcelles forestières a été mise en place. Cette action visait à limiter le morcellement parcellaire qui est une particularité des forêts du Limousin qui freine le développement de l'exploitation: 81% des forêts de la Corrèze appartiennent à 48 900 propriétaires privés dont 74,5% d'entre eux possèdent moins de 4 hectares<sup>123</sup>. Cette action a permis de favoriser le regroupement d'environ 70 ha/an. Par ailleurs, le Conseil Départemental initie des chantiers destinés à favoriser la voirie en milieu forestier afin d'accroître le nombre de sites exploitables.

## **Les Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt Limousin et Auvergne.**

Rattachées aux Préfets de Région et au Ministère de l'Agriculture, les Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) élaborent les Plans Pluriannuels Régionaux de Développement Forestier (PPRDF) principalement axés sur l'accroissement de l'exploitation des Massifs.

## **Les Centres Régionaux de la propriété forestière du Limousin et de l'Auvergne.**

Les Centres Régionaux de la propriété forestière (CRPF) appuient les propriétaires forestiers privés dans la gestion de leur patrimoine. Ils ont un rôle de conseil et de sensibilisation technico-économiques.

### ***B) Les acteurs qui agissent au niveau interrégional et du Massif Central.***

#### **L'Union Régionale des Communes Forestières Auvergne-Limousin.**

L'Union Régionale des Communes Forestières (URCOFOR) Auvergne Limousin est un organisme associatif rattaché à la Fédération Nationale des Communes Forestières

---

<sup>123</sup> Source : site internet du CRPF Limousin. Ces chiffres tirés des relevés cadastraux doivent cependant être pris avec précaution : les cadastres ne sont pas toujours à jour concernant les changements de nature de culture. De plus, il s'agit d'un compte par commune. Ainsi, une forêt qui s'étale sur 3 communes appartenant à un seul propriétaire est comptée comme ayant trois propriétaires. Les biais sont donc importants néanmoins ces chiffres permettent d'apprécier le caractère extrêmement morcelé des propriétés forestières en Limousin.

(FNCF) qui a pour vocation de défendre les intérêts des communes ou groupements de communes qui possèdent des forêts publiques. Les missions de cet organisme sont : le conseil, la formation et l'accompagnement technico-économique auprès des élus locaux tout en jouant un rôle d'interface auprès des différents acteurs de la filière.

Dans ce cadre, l'URCOFOR mène des actions d'animation, parmi elles, la réalisation de Plans d'Approvisionnement Territorial (PAT) qui visent deux objectifs : quantifier la ressource disponible en bois-énergie dans un espace donné et sensibiliser les élus locaux à la pertinence d'installer des réseaux de chaleur communaux alimentés en bois.

### **Le Commissariat Général à l'Égalité des territoires du Massif-Central.**

Cet Établissement Public Administratif (EPA) sous tutelle du Premier Ministre a pour mission de concevoir et d'animer la politique nationale d'égalité des territoires. En France, 5 massifs de montagne<sup>124</sup> disposent d'une équipe décentralisée du Commissariat Général à l'Égalité des territoires (CGET). Elle anime un comité de massif composé d'élus, d'associations et de professionnels représentatifs du territoire. Ce comité est co-présidé par le préfet coordonnateur et les Présidents des Régions. Son rôle est d'élaborer un schéma pluriannuel de Massif dont l'équipe décentralisée du CGET assure le suivi. Ce schéma doit définir des axes prioritaires destinés à assurer le développement et l'attractivité des Massifs. Il donne lieu à l'élaboration de conventions, de programmes opérationnels et d'appels à projets qui bénéficieront des Fonds Européens de Développement Économique et Régional (FEDER). Le schéma du Massif Central a fixé 3 objectifs globaux : faire venir de nouveaux habitants, créer des richesses économiques et rendre le territoire plus accessible.

L'appui au développement de la filière bois y est identifié comme un axe prioritaire avec pour objectif principal l'accroissement des récoltes au moyen de trois leviers : la modernisation des entreprises, l'innovation et la mise en œuvre de partenariats. À ce titre, le CGET a animé les États Généraux de la filière forêt-bois du Massif Central qui ont rassemblé l'ensemble des acteurs de la filière. L'originalité de la démarche réside dans l'approche totalement intégrée de la filière amont/aval autour de l'analyse de chaînes de valeur de produits identifiés. Par la suite, le cluster Vivier Bois Massif Central a été créé dans le but de favoriser le rapprochement d'entreprises du Massif-Central, afin de constituer les différents maillons des chaînes de valeur identifiées.

---

<sup>124</sup> Vosges, Jura, Alpes, Pyrénées et Massif Central.

### ***C) Une filière qui mobilise de nombreux autres acteurs.***

La filière bois bénéficie également du soutien de nombreux acteurs positionnés sur des thématiques spécifiques ou sur des espaces infra-départementaux. Le premier d'entre eux est l'Office National des Forêts (ONF) qui assure exclusivement la gestion des forêts publiques. Dans certaines localités se développent des associations de Groupements de Développement Forestier<sup>125</sup> (GDF) dont la mission est d'informer les propriétaires forestiers locaux sur le potentiel économique de leur patrimoine.

Par ailleurs, des syndicats de propriétaires privés se sont aussi développés et il existe des associations à caractère interprofessionnel spécialisées sur des thématiques précises. À titre d'exemple, France Douglas rassemble les professionnels qui travaillent principalement à partir de ce résineux, alors que l'Association pour un Développement Équilibré de la forêt en Limousin (ADELI) est spécialisée dans l'appui aux petites et moyennes propriétés.

Les chambres consulaires sont aussi mobilisées : en Corrèze, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) a créé la plateforme mir@bois destinée à mettre en place une veille économique exclusivement dédiée à la filière bois. De leur côté, les chambres d'agriculture contribuent aux Plans Pluriannuels Régionaux de Développement Forestier (PPRDF) et initient des actions d'information et de sensibilisation économique pour les agriculteurs propriétaires-forestiers.

Il existe enfin des organismes de formation et de recherche spécialisés : l'Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement (FCBA) de Limoges qui forme et conseille les entreprises, assure une veille technologique et propose des accompagnements en R&D. La PlateForme Technologique (PFT) Bois d'Égletons propose aussi des prestations de R&D. Enfin, le centre Bois Performance Énergétique (Bois PE) d'Égletons forme les artisans locaux aux techniques de la construction à ossature bois.

#### **2.1.4. Une filière complexe et des axes de développement bien identifiés.**

Ce rapide tour d'horizon des principaux acteurs en présence met en lumière deux principaux enseignements. D'abord, l'organisation et l'animation de la filière se sont complexifiées au fil du temps. Ensuite, les leviers de développement semblent résider autour du triptyque accroissement des récoltes/partenariat/innovation.

---

<sup>125</sup> En Corrèze : Association de Développement et d'Animation Forestière Dordogne Ventadour (ADAF), Groupement de Développement Forestier du Plateau de Millevaches et Association des FORêts de Xaintrie et du pays d'Argentat (AFOXAX).

### **A) Une complexité ambiante.**

Nous observons d'abord qu'un écosystème « d'animateurs-experts » s'est structuré autour de cette filière où les périmètres d'intervention de chacun ne sont pas toujours évidents à cerner dans la mesure où plusieurs acteurs se positionnent en tant qu'animateur ou formateur, et bon nombre publient des diagnostics de la filière, des rapports technico-économiques et des études de conjoncture. Par ailleurs, plusieurs acteurs défendent les intérêts de cibles communes : le propriétaire, le professionnel voire les deux à la fois. Du coup, la coordination devient difficile ce qui induit alors un effet contradictoire où la sur-mobilisation peut freiner le développement de la filière. Ainsi, le diagnostic du dernier schéma de Massif animé par le CGET révèle qu'« *Il s'agira de convaincre que la forêt, pour remplir pleinement ses fonctions économique, sociale et environnementale, doit être gérée* » ce qui peut paraître paradoxal au vue de l'immense attention que suscite la filière. Enfin, cette complexité crée de l'incompréhension chez « *des acteurs comme les agriculteurs ou les professionnels du bois, [qui] se sentent par exemple mis en marge, comme « simples spectateurs », [et] qui « souffrent de la complexité ambiante »* »<sup>126</sup>.

Pourtant lors de notre travail de terrain, les différents réseaux d'animateurs-experts que nous avons rencontrés nous ont fait part de leurs difficultés à mobiliser durablement les professionnels de la filière sur des démarches de co-construction. Nous observons alors une dichotomie dans l'appréhension de la filière entre d'un côté des animateurs-experts qui éprouvent des difficultés à rassembler les acteurs et de l'autre des professionnels qui se sentent écartés d'une démarche de co-construction.

### **B) L'accroissement des récoltes, la modernisation et l'innovation au cœur des diagnostics de la filière.**

Avant la mise en œuvre de notre animation territoriale, nous avons dressé un diagnostic de la filière au sein de notre périmètre dans le but de quantifier la ressource, les emplois induits et de pouvoir y mesurer les principaux enjeux. Pour y parvenir, nous avons bénéficié d'un volume important d'études et de rapports proposés par les différents acteurs que nous venons de présenter. Nous en formulons une synthèse :

La ressource est abondante et mature, cependant elle reste sous-exploitée. En effet, le morcellement des propriétés empêche d'engager des campagnes de coupes importantes qui permettraient d'effectuer des économies d'échelle pour les exploitants. De plus,

---

<sup>126</sup> Synthèse des conclusions et préconisation pour l'actualisation du schéma de Massif, 2011.

l'exploitabilité des sites n'est pas homogène et certains espaces boisés sont aussi très vallonnés ce qui accentue les difficultés d'exploitation et augmente les coûts de débardage.

Ensuite, les forêts sont principalement composées de feuillus alors que le marché de la construction, l'un des plus dynamique, privilégie les résineux. Ainsi, le tissu d'entreprises exploitantes est confronté à des coûts d'exploitation élevés difficiles à supporter d'autant plus que, si quelques entreprises importantes sont présentes, ce tissu est principalement composé de petites structures faiblement capitalistiques.

À cela il convient d'ajouter la baisse des prix des grumes liées à l'importation de bois du Nord de l'Europe par les entreprises de la seconde transformation. Du coup, les forêts continuent de s'accroître car les récoltes et les pertes naturelles de bois sont inférieures à l'accroissement naturel : en Limousin et Auvergne, le volume de bois sur pied augmente respectivement de 1,6%/an et 2,4%/an (IFN, 2011).

**Le premier axe identifié consiste à accroître les récoltes.** Si des incitations de regroupement de propriétés ou si des aménagements de la voirie permettent de solutionner une partie du problème, l'essentiel est cependant ailleurs.

En effet, même si la demande croît au niveau national, poussée par le développement des marchés du bois-énergie, des éco-matériaux et de la construction, elle ne profite pas pleinement aux exploitants locaux car ils ne bénéficient pas suffisamment de débouchés malgré une augmentation de l'exploitation des résineux observée. L'articulation entre la ressource locale et cette demande nécessite alors de restructurer la filière, c'est-à-dire de renforcer l'interdépendance entre les professionnels de l'amont à l'aval. En effet, la filière est aujourd'hui segmentée : les entreprises de la première transformation proposent des produits standardisés qu'elles revendent massivement à l'exportation. Les entreprises de la seconde transformation se fournissent massivement en dehors du Massif-Central et produisent à leur tour des produits génériques. Les modèles économiques reposent sur le couple prix bas/volumes et se trouvent directement concurrencés par des pays où la filière est davantage mécanisée, la main d'œuvre moins onéreuse et les spécificités géographiques plus propices à une exploitation intensive.

Ainsi, cette restructuration nécessite un changement de modèle basé sur la production de produits à plus forte valeur ajoutée qui devront devenir spécifiques pour être moins concurrentiels. Mais cela ne va pas de soi et doit être animé.

**Le deuxième axe identifié est alors le rapprochement des différents maillons de la filière** autour d'une approche centrée sur le développement de nouveaux produits innovants.

**L'innovation est le troisième levier** qui doit permettre le développement de la filière. C'est ici que nous retrouvons les programmes d'animation proposés par les interprofessions autour d'appels à projets innovants, par le CGET autour de la constitution de chaînes de valeur au niveau du Massif-Central ou bien encore par la création du *cluster bois innovation* en Auvergne. L'approche est toujours la même: le **rassemblement** autour de **nouveaux produits** grâce à l'**innovation**.

Cette approche est d'ailleurs la principale préconisation des États Généraux de la filière bois Massif-Central qui prédit une mutation inéluctable au sein de la filière où les acteurs n'auront que deux choix :

- « *Choix n°1: Développer une différenciation par les produits, services apportés sur des marchés de niches, avec des faibles volumes.*
- *Choix N°2: Être le moins cher du marché, en travaillant l'axe coût, avec des forts volumes».*

Le choix n°1 est privilégié, en préconisant l'innovation comme vecteur de différenciation. Ainsi, « *L'innovation va constituer un passage incontournable pour les entreprises de la filière bois du territoire. L'innovation ne sera pas forcément technologique, le service et l'organisation seront certainement deux points clés. L'innovation pourra se situer à tous les niveaux des chaînes de valeur* ».

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les deux régions figurent parmi les 10 premières régions françaises exploitantes.</li> <li>-Une ressource abondante et variée qui arrive à maturité (2015-2030 pour les conifères).</li> <li>-Des volumes de conifères sciés en augmentation depuis 2007.</li> <li>-Les volumes de bois-énergie exploités sont en constante augmentation et sans substitution : Il ne s'agit pas d'un transfert des bois d'industrie vers les bois d'énergie.</li> <li>-Une relativement bonne exploitabilité en Limousin.</li> <li>-Un maillage d'entreprises dense.</li> <li>-L'existence d'entreprises à dimension nationale ou internationale en aval de la filière.</li> <li>-Un taux d'exploitation forestière mécanisée important (supérieur à la moyenne nationale).</li> <li>-Un nombre important d'acteurs institutionnels, d'organismes de formation et de centres R&amp;D qui travaillent pour le développement de la filière.</li> <li>-En Auvergne, la qualité de la ressource est supérieure à la moyenne nationale.</li> <li>-Un tissu artisanal riche et dense.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un recrutement difficile en amont de la filière.</li> <li>-Un morcellement très important des propriétés forestières et des propriétaires peu enclins à exploiter.</li> <li>-Un investissement faible dans l'innovation.</li> <li>-Une filière peu structurée entre l'amont et l'aval.</li> <li>-La seconde transformation utilise peu d'essences locales (à l'exception des bois triturés).</li> <li>-Une exploitabilité difficile en Auvergne et principalement dans le Cantal (2/3 des surfaces difficiles dans ce département).</li> <li>-Une exploitation des feuillus faible et en baisse.</li> <li>-En Limousin, la qualité des feuillus est inférieure à la moyenne nationale.</li> <li>-Peu de grosses entreprises industrielles.</li> <li>-Les forêts du plateau de Millevaches et du plateau Limousin sont les moins bien desservies de la région.</li> <li>-En Limousin, chute des récoltes de bois d'œuvre feuillus.</li> <li>-Volume de sciage faible dans le Cantal.</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un engouement pour la construction-bois, le bois énergie et les éco-matériaux en lien avec une prise de conscience du grand public des enjeux environnementaux et par un appui favorable des politiques publiques (Grenelle 2, transition énergétique...).</li> <li>-Le développement des technologies dans d'autres secteurs peut favoriser le développement d'innovations au sein de la filière (chaufferies, chimie verte, NTIC...).</li> <li>-Un fort potentiel d'accroissement de la récolte.</li> <li>-Sur des marchés très concurrentiels et standardisés de la première et seconde transformation, l'innovation dans des marchés de niches et des produits spécifiques offre des perspectives de développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une réflexion encore non aboutie concernant le renouvellement des peuplements de résineux</li> <li>-En amont de la filière, le déclin des débouchés pour les essences feuillus accroît le resserrement de l'offre et favorise donc un manque d'opportunités pour les projets en aval.</li> <li>-Le contexte économique général ne favorise pas le redémarrage du secteur de la construction</li> <li>-La filière est fortement dépendante des aléas climatiques.</li> <li>- l'ameublement reste un secteur très concurrentiel exposé aux fabrications à bas coût.</li> <li>-Le fort développement du secteur bois-énergie peut poser des problèmes d'approvisionnement au sein de la filière et donc des conflits d'usages (transformation de bois d'œuvre en bois de chauffage...).</li> </ul>

Source : R. Vouhé, 2014.

**Tableau 14 : Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces au sein de la filière bois en Limousin et en Auvergne.**

## **2.2. La formulation d'un accompagnement territorial original.**

L'objectif de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » dans l'accompagnement de la filière est de pouvoir être à la fois, complémentaire des actions déjà menées par les différents réseaux d'accompagnement en présence, et d'être en phase avec les axes de développement identifiés par ces réseaux : l'accroissement des récoltes, le rassemblement des différents maillons des chaînes de valeur et l'innovation. Enfin, l'accompagnement envisagé doit s'intégrer avec le cadre d'intervention du programme initié par EDF, axé sur l'accompagnement de porteurs de projets.

**Ainsi, notre approche est-elle centrée sur la détection de porteurs de projets innovants au sein de la filière, et l'objectif vise à contribuer à accompagner des initiatives en favorisant l'apport d'expertise et la mise en réseau des acteurs.** Ce rôle s'inscrit pleinement dans les axes de développement de la filière bois qui préconisent le rassemblement d'acteurs pour concevoir de nouveaux produits innovants. Ainsi, le schéma interrégional d'aménagement et de développement du Massif-Central identifie qu'« *un problème important est le manque de porteurs de projets dans [le] domaine de la deuxième transformation. Des actions de prospection sont à concevoir pour rechercher, mobiliser, inciter des personnes ou entreprises* ». Cette animation nécessite de concevoir une ingénierie territoriale qui doit fédérer les acteurs locaux.

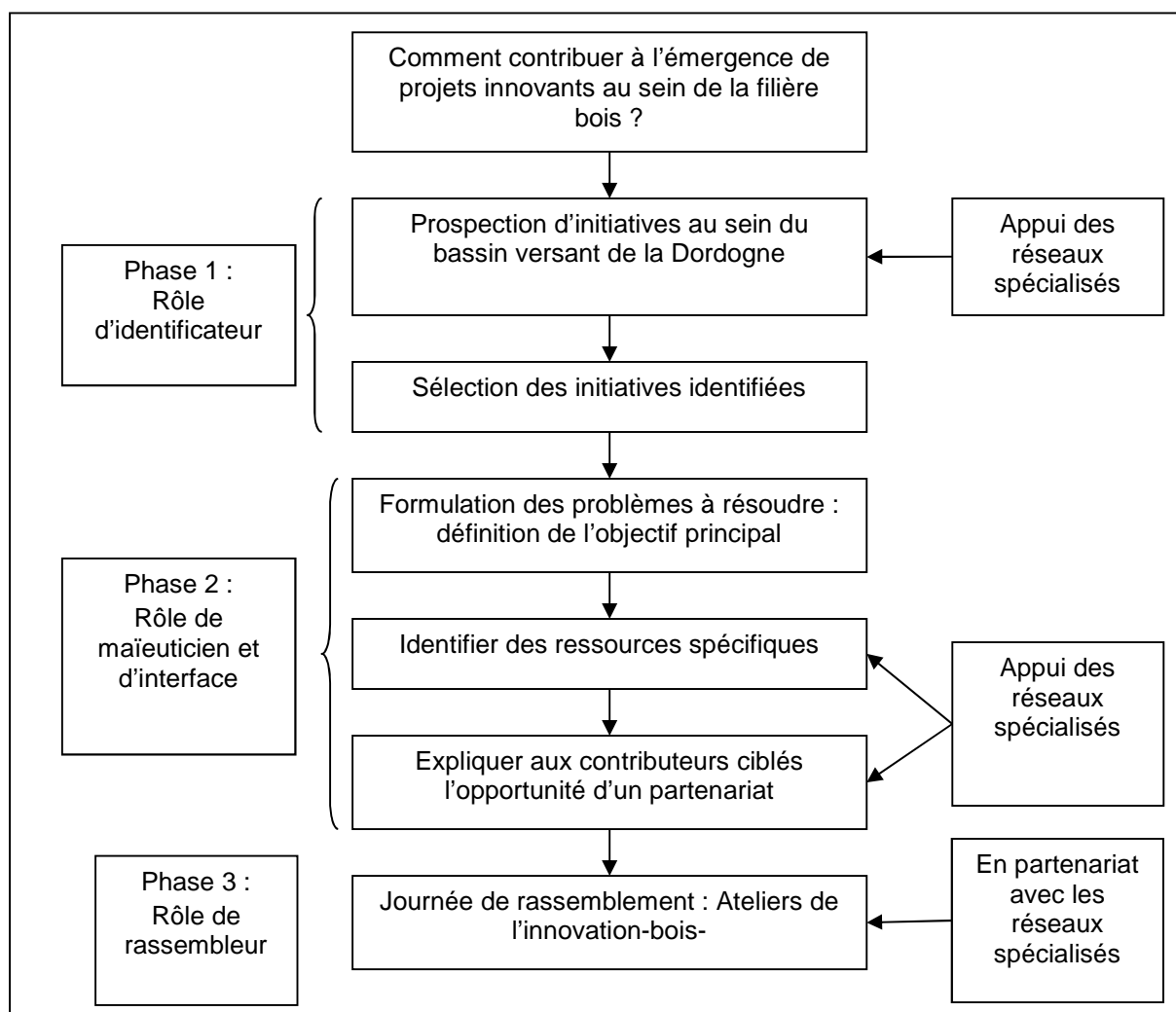
### **2.2.1. Une ingénierie territoriale qui doit fédérer les acteurs.**

Dans cette perspective, l'ingénierie mise en œuvre comprend une phase de prospection d'initiatives locales en émergence, qui peuvent déboucher sur la création d'activités économiques. Ensuite il convient de sélectionner les initiatives qui nécessitent la constitution de groupes d'acteurs autour d'elles afin qu'elles puissent évoluer et le porteur du projet doit avoir formulé le besoin de ressources particulières qui lui font défaut. À ce stade, l'action de l'agence consiste à appuyer le porteur de projet dans la formulation des différents objectifs spécifiques qui concourent à la réussite de son objectif global.

Une deuxième phase peut ensuite être mise en œuvre. Elle consiste à identifier des compétences spécifiques nécessaires autour de chaque porteur de projet. Dans ce cadre, les compétences peuvent aussi être mobilisées en dehors du territoire donné si celles-ci n'existent pas localement. L'adhésion des différentes ressources identifiées va dépendre des opportunités qu'elles vont pouvoir imaginer dans la création collective du projet. Autrement dit, la résolution du problème du porteur de projet doit être perçue comme une opportunité économique pour chacune des *parties prenantes*.

Une troisième phase consiste à formaliser la rencontre des différents groupes d'acteurs. L'enjeu du rassemblement n'est pas seulement que les compétences identifiées répondent aux attentes des porteurs de projet mais bien qu'un réseau collectif se forme et que de nouvelles potentialités soient révélées. Le parti-pris est de rassembler l'ensemble des groupes au cours d'un même événement afin de pouvoir rendre visible chaque projet auprès des différents réseaux en construction. Cette journée participe à la création d'une dynamique collective au sein de la filière bois, et doit être le point de départ fédérateur à partir duquel des dynamiques d'acteurs se constituent.

L'ingénierie proposée est représentée dans le schéma suivant.



Source : R. Vouhé, 2016.

**Schéma 9 : L'ingénierie territoriale envisagée par EDF dans l'accompagnement de la filière bois.**

### **2.3. La mise en œuvre de l'animation territoriale.**

L'identification d'initiatives suppose une connaissance approfondie des entreprises de la filière, voire une relation de proximité et de confiance entre acteurs. EDF, en tant que producteur hydroélectrique n'est pas un acteur reconnu au sein de la filière, il lui faut donc au préalable trouver des relais auprès des réseaux d'animateurs-experts. L'identification des initiatives locales a donc débuté par un rapprochement de l'agence avec ces réseaux<sup>127</sup>. Des rencontres devaient permettre d'identifier les convergences possibles entre les actions menées par ces acteurs et le cadre d'accompagnement envisagé par l'agence. Ces acteurs ont globalement adhéré à la démarche, des initiatives étaient identifiées et des contacts ont été pris auprès d'entreprises locales. Cependant, des doutes étaient formulés :

- d'abord, concernant l'existence de suffisamment d'initiatives innovantes qui auraient besoin de dynamiques autour d'elles pour progresser,
- ensuite, au sujet de la mobilisation effective des acteurs si des opportunités leur étaient proposées.

Concernant le premier point, l'argument avancé était que des projets entrepreneuriaux innovants existaient mais leur exposition pouvait les desservir. En effet, l'ouverture à d'éventuelles ressources identifiées pouvait comporter un risque dans la mesure où les porteurs de projet détenaient un avantage concurrentiel qu'ils devaient protéger (dépôt de brevet en cours, savoir-faire spécifique...).

Le second point s'appuyait sur la multiplication des animations qui générerait des difficultés de mobilisation des acteurs de la filière. Deux pistes de travail ont donc été formulées : il convenait, d'abord, d'élargir la cible envisagée et de ne pas rechercher uniquement des projets mais aussi des intentions, c'est-à-dire des idées qui n'ont pas encore démontré leur faisabilité et doivent être co-construites. Ensuite, la prospection devait être intersectorielle dans la mesure où des acteurs extérieurs pouvaient être porteurs d'initiatives susceptibles de permettre le développement de nouveaux débouchés au sein de la filière bois. L'intersectorialité s'entendait aussi dans les compétences à mobiliser pendant la seconde phase, autrement dit, notre animation s'élargissait et favorisait l'entrée de nouveaux acteurs au sein de la filière.

Finalement, au cours de la phase de prospection, ce sont 8 réseaux spécialisés de la filière, 4 chambres consulaires, 2 pôles de compétitivité, 2 centres de transfert

---

<sup>127</sup> Au cours de cette phase, nous avons rencontré l'URCOFOR Auvergne et Limousin, le réseau VBMC, La PFT Bois d'Égletons, BoisLim, La Région Limousin, Bois PE, le CRPF, l'AFOXA, les CCI, le FCBA de Limoges, le CGET et les Chambres d'Agriculture.

technologique, 1 laboratoire de recherche, 3 collectivités territoriales, le CGET représentant le comité de Massif, 12 entreprises de la filière bois et 5 entreprises n'appartenant pas à la filière qui ont été rencontrés. Ces différentes rencontres ont permis d'identifier 6 projets.

### **2.3.1. Les 6 projets retenus.**

À l'issue de la phase de prospection, 6 porteurs de projets ont marqué un intérêt à notre démarche. Nous proposons une présentation de ces 6 projets avant de revenir sur la nature de l'accompagnement mis en œuvre.

#### **Un paillis fonctionnalisé à base d'écorces.**

En 2013 l'État, la Région Limousin, l'Université de Limoges et la Communauté d'Agglomération de Brive ont inauguré le Centre de Valorisation des Agro-ressources (CVA) du Limousin. Il s'agit d'une structure associative qui a vocation à être un appui scientifique et technologique pour les entreprises locales spécialisées dans la production et l'exploitation de ressources d'origine végétale. Ainsi, les activités du CVA consistent à expertiser des potentiels en composés valorisables de différentes productions végétales, à concevoir des procédés d'éco-extraction de nouveaux ingrédients et d'actifs naturels afin de contribuer à leur transfert en industrie.

L'un des projets de recherche du CVA consiste à exploiter les caractères fibreux et poreux des écorces pour y fixer différents actifs d'origine naturelle tels que des répulsifs, des herbicides ou bien encore des fongicides. L'imprégnation des écorces par ces principes actifs doit permettre de fonctionnaliser ces résidus de scierie, c'est-à-dire de leur apporter de nouvelles propriétés. Ces écorces vont ensuite être enrobées dans un film d'origine naturelle constitué de biopolymères qui a la propriété de se désagréger lentement permettant ainsi une diffusion progressive des principes actifs.

La preuve de concept du procédé d'imprégnation-enrobage été démontrée conjointement par le CVA et l'entreprise Ecoméris, spécialisée dans la conception du film d'enrobage. Ce paillis fonctionnalisé offre de nombreux intérêts. D'abord, les écorces possèdent la plus faible valeur parmi les connexes de scierie et sont principalement utilisées en tant que combustible, comme matière dans la fabrication de panneaux de particules ou comme compost. En apportant de nouvelles fonctionnalités aux écorces, il devient possible d'imaginer de nouveaux débouchés pour ce coproduit, lui conférant potentiellement une

valeur ajoutée supérieure comme le traitement des surfaces en arboriculture et horticulture, l'entretien d'espaces verts, ou aux abords des voiries. Par ailleurs, l'utilisation de ce procédé doit permettre de diminuer les quantités de produits phytosanitaires utilisées du fait de la diffusion lente et progressive des principes actifs permettant ainsi une réduction de l'impact environnemental des traitements. Enfin, le paillis fonctionnalisé permet de réduire les coûts des traitements en limitant les volumes de principes actifs nécessaires par rapport à un épandage direct. Ce produit est cependant loin d'être industrialisable car si la preuve du concept est validée, un modèle économique reste à inventer et une chaîne de valeur locale à construire.

### **Bois local : développement et traçabilité.**

Cette initiative portée par le cluster Vivier Bois Massif Central (VBMC) consiste en la création d'une plateforme de services en ligne entre un/des site(s) de production et des entreprises de la seconde transformation au sein de l'ensemble du Massif Central.

Ce projet ambitionne d'apporter une réponse à plusieurs carences identifiées lors des États Généraux de la filière Bois. D'abord en matière d'approvisionnement et de logistique, les PME et TPE de la seconde transformation du bois ont des difficultés à s'approvisionner auprès des scieries du Massif Central car les conditionnements proposés, trop importants, ne correspondent pas aux besoins des petites structures. Ensuite, les produits finis sont génériques, c'est-à-dire qu'ils répondent à des standards et ne correspondent pas nécessairement aux attentes spécifiques des artisans locaux. Enfin, les PME et TPE spécialisées dans la construction-bois peuvent rencontrer des difficultés en matière de formation et de savoir-faire concernant les techniques qui permettent d'améliorer l'efficacité énergétique des constructions, l'ingénierie nécessaire à la conception de nouvelles constructions, et plus généralement l'évolution des techniques de construction en bois.

À l'initiative du réseau VBMC la création d'une société de services est envisagée. Celle-ci doit s'appuyer sur un progiciel articulé autour de trois fonctions principales :

- une fonction de montée en compétence des acteurs de la construction grâce à la mise à disposition de divers supports<sup>128</sup> produits par VBMC lors de visites de terrain auprès d'entreprises adhérentes au réseau.

---

<sup>128</sup> Rapports, vidéos et fiches techniques.

- Une plateforme de mise en relation entre les entreprises locales et un bureau d'études permettant de formaliser la conception d'un chantier, et d'en obtenir les volumes et les types de bois nécessaires.
- Un service d'approvisionnement sur-mesure en bois feuillus et résineux, répondant aux attentes des entreprises de la seconde transformation en termes de volumes et de produits spécifiques.

L'objet du projet est la création d'une société de services aux entreprises qui doit permettre de créer de nouveaux liens entre les acteurs de la première et de la seconde transformation du bois. La fonction consistant à mettre à disposition divers supports pour favoriser le partage des savoir-faire entre les entreprises de la seconde transformation peut être déconnectée d'un/des site(s) de production. En revanche, les deux autres fonctions sont en réalité des interfaces entre une offre et une demande de produits transformés qui ne peuvent qu'être adossées à un/des site(s) de production. Dans ce cadre, cette plateforme devient un outil qui est autant au service des entreprises de la seconde transformation qu'au service des industriels de la première transformation.

Pour autant ce projet de plateforme de services n'est pas opérationnel car il convient encore de clarifier les attentes des entreprises de la seconde transformation mais aussi d'identifier les opportunités économiques que les industriels de la première transformation peuvent espérer en changeant leurs processus industriels et en intégrant une plateforme mutualisant les productions au niveau du Massif Central. Par la suite, il reste encore à définir le modèle économique de cette offre de services.

### **Bois local et patrimoine.**

Cette troisième initiative est dans la continuité de la précédente. Toujours porté par le cluster VBMC, le projet est de racheter une scierie existante et d'y adosser un projet de développement. Ce dernier doit permettre de faire évoluer cet outil productif positionné sur une offre générique et très concurrencée, vers une offre différenciante axée sur les besoins des PME et TPE de la seconde transformation spécialisées dans la conception d'ouvrages atypiques et la restauration du patrimoine local. Selon le porteur de projet « *Aujourd'hui les entreprises sont souvent contraintes de trouver des solutions à partir des standards des produits disponibles sur le marché qui ne correspondent pas toujours à leurs attentes. Dans le même temps, elles ont rarement la possibilité de se coordonner et de s'unir pour chercher ensemble des réponses à leurs exigences spécifiques* ». Ce projet tente donc de répondre à

ce besoin et pourrait être adossé à la plateforme de services que nous évoquions précédemment.

Néanmoins, plusieurs questions restent ouvertes. D'abord concernant la nature du projet de développement qui nécessite une connaissance fine des attentes des entreprises. Ensuite, il convient de mesurer la faisabilité économique du projet global et de pouvoir rassembler les acteurs qui souhaitent s'y investir. Ce projet en cours de construction devient une opportunité qui permet le rassemblement des professionnels de la seconde transformation autour d'un besoin commun dont l'objectif est la création d'un site industriel qui doit être capable de répondre à des besoins spécifiques.

### **Bois Énergie local.**

En 2012, l'association Bois Énergies local 87 (BEL87) a été créée en Haute-Vienne avec l'appui de la Chambre d'Agriculture du Limousin. Elle ambitionne de fédérer des agriculteurs et des propriétaires forestiers qui souhaitent valoriser des bois de haies, d'éclaircies de parcelles forestières ou des ripisylves. Ces coupes de faible qualité peuvent être valorisées en bois énergie pour alimenter des chaufferies à bois déchiquetés de communes du département de la Haute-Vienne. Son objectif est alors de fédérer des acteurs locaux, propriétaires d'une ressource locale peu valorisée à des collectivités qui peuvent potentiellement être consommatrices de cette ressource. Au-delà de ce rôle d'interface entre producteurs et consommateurs, l'association mutualise les outils pour les campagnes de coupes et contractualise l'approvisionnement avec les communes.

BEL87 a deux projets de développement complémentaires. Le premier consiste à étendre son réseau à une dimension régionale pour lui permettre d'accroître ses capacités d'approvisionnement. Compte tenu du volume de projets potentiels en chaufferies collectives et la nécessité d'effectuer des économies d'échelle en mobilisant davantage ses matériels de débardage et de broyage, cette extension peut trouver un écho favorable auprès des acteurs de la Corrèze et de la Creuse dans la mesure où ils ne bénéficient pas d'une structure similaire dans leur département. Par ailleurs, Le Plan d'Approvisionnement Territorial de la Corrèze mis en œuvre en 2012 par l'URCOFOR met en évidence une sous-exploitation des bois issus du secteur agricole et des petites parcelles forestières, mais également un potentiel de développement de chaudières collectives de petite capacité. Le second projet de BEL 87 est de se constituer en Société Coopérative d'Intérêt Collectif

(SCIC). Il s'agit d'un statut instauré par l'article 36 de la Loi du 17 juillet 2001<sup>129</sup> qui offre l'avantage de pouvoir rassembler autour d'un même organe de gouvernance divers acteurs tels que des salariés, des bénéficiaires, des entreprises, des particuliers ou des collectivités publiques. L'objet de ces sociétés coopératives est la production de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. BEL 87 s'est inspirée des exemples des 22 SCIC spécialisées en production de bois-énergie qui existent en France (Pinel, 2014) ; l'association souhaite ouvrir la discussion avec des acteurs de la Corrèze qui pourraient constituer les maillons d'une chaîne locale d'exploitation, de séchage et de consommation des bois.

### **Robotique et filière bois.**

Portée par le pôle de compétitivité ViaMéca, cette initiative n'est pas rattachée à un projet clairement défini. Il s'agit d'initier une première rencontre entre des industriels de la filière bois susceptibles d'avoir des besoins en matière d'automatisation et de robotisation et des entreprises de la filière mécanique. Cette initiative s'appuie sur plusieurs constats de Viaméca. D'abord, les TPE et PME françaises présentes dans la filière bois sont encore peu robotisées. Cela est dû, d'une part, au coût de la robotisation, trop élevé pour des petites entreprises, et d'autre part, à une méconnaissance conjointe des filières bois et mécanique. Dans ce cadre, Viaméca souhaite créer de nouvelles relations entre ces deux filières en identifiant et en soutenant des projets collaboratifs qui partent de besoins exprimés par des acteurs de la filière bois.

### **Revêbois.**

Revêbois est un projet porté par l'équipe Génie Civil et Durabilité du laboratoire Groupe d'Étude des Matériaux Hétérogènes (GEMH) de l'Université de Limoges. Cette équipe travaille notamment sur la maîtrise du processus de vieillissement du bois soumis aux ultraviolets, à la condensation et aux variations thermiques. L'idée du projet Revêbois consiste en la création de nouveaux procédés de traitement de surface par projection de métal en fusion et de céramique sur du bois. Ces procédés permettent d'apporter de nouvelles protections au bois : action fongicide, barrière thermique, protection hydrique et protection au feu. Enfin, sur le plan esthétique, ces procédés confèrent un aspect métallisé à

---

<sup>129</sup> LOI no 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel.

la surface qui peut se décliner en plusieurs teintes tout en laissant apparaître les veines du bois.

Ce projet n'est pas récent, il a été labellisé en 2006 par le pôle européen de la Céramique<sup>130</sup> et avait rassemblé un groupe de 10 partenaires, dont des industriels du Limousin. Les procédés de projection avaient été développés et les propriétés protectrices du nouveau support avaient été démontrées. Pourtant, le projet n'avait pas pu trouver de débouché industriel dans la mesure où il ciblait le marché du bâtiment, notamment le parement et qu'il se retrouvait confronté à des coûts de production trop élevés. L'équipe du GEMH souhaite relancer le projet en le réorientant vers de nouveaux marchés à plus forte valeur ajoutée, notamment l'ameublement.

Finalement, ces 6 projets se répartissent sur l'ensemble des segments de la filière bois : l'exploitation forestière du bois énergie, le développement d'une unité de première transformation, la création de services logistiques entre les scieurs et entreprises de la seconde transformation, l'évolution des processus de production par la robotisation, la création de nouveaux revêtements pour les entreprises de la seconde transformation et la valorisation des écorces. Nous sommes en face de 6 projets en phase d'idéation ou de construction, qui ont en commun la nécessité de bénéficier d'un réseau de partenaires pour évoluer.

### **2.3.2. L'accompagnement des projets identifiés.**

L'accompagnement des porteurs de projets a duré 6 mois entre janvier et juin 2014. Durant cette période, la première étape a consisté à formuler les problèmes à résoudre et définir les objectifs de chaque rassemblement pour finalement pouvoir identifier les types d'acteurs à mobiliser. Ces différentes étapes sont synthétisées dans le tableau 15 page 196.

---

<sup>130</sup> Pôle de compétitivité basé à Limoges.

Projet	Problématique	Acteurs à mobiliser	Objectif
<b>Paillis fonctionnalisé à base d'écorces</b>	Le procédé technique existe mais les marchés potentiels ne sont pas clairement identifiés. La chaîne de valeur allant de l'approvisionnement à la distribution doit être constituée.	Le réseau doit être constitué d'industriels de la 1 <sup>ère</sup> transformation qui pourront garantir des volumes d'écorces, des représentants de collectivités locales (marchés des espaces verts et de la voirie) et des distributeurs spécialisés.	Exposer le procédé, ses coûts de production afin que les différents acteurs puissent formuler des marques d'intérêt. L'objectif est aussi d'identifier de nouveaux débouchés.
<b>Bois local : développement et traçabilité</b>	La plateforme de service est en cours de développement et cible le marché de la construction. Les fonctionnalités développées doivent répondre aux attentes des professionnels de la 1 <sup>ère</sup> et de la 2 <sup>ème</sup> transformation en matière de logistique, de gestion de stock et de traçabilité.	Le réseau doit être composé des professionnels de la 1 <sup>ère</sup> et de la 2 <sup>ème</sup> transformation, de donneurs d'ordres, d'acteurs ayant une expérience dans la mise en œuvre d'un procédé de traçabilité.	L'appropriation de l'outil passe par le recueil des attentes de professionnels de la filière afin de pouvoir développer les applications correspondantes.
<b>Bois local et patrimoine</b>	Des artisans positionnés sur le marché haut de gamme de la rénovation du patrimoine sont implantés dans le Massif Central. En revanche, les qualités et les quantités des bois proposés ne répondent pas aux exigences de ces acteurs.	Le réseau doit être composé d'artisans spécialisés autour d'un projet industriel. Le site industriel doit être capable de répondre à des besoins très spécifiques et garantir les commandes en très faibles quantités pour des chantiers atypiques.	Le premier objectif est d'affiner le modèle économique du projet de développement du site industriel. Le second objectif est que des acteurs formulent des marques d'intérêt au projet pour en devenir partie prenante.
<b>Bois énergie local</b>	Le réseau BEL 87 est structuré en Haute-Vienne mais il n'a pas encore identifié de partenaire en Corrèze pour atteindre une dimension régionale.	Le réseau doit rassembler l'ensemble de la chaîne de valeur : des exploitants agricoles/forestiers qui souhaitent se diversifier, des entreprises de travaux agricoles équipées de broyeurs et des communes susceptibles d'avoir un projet d'installation d'une chaudière à bois.	Initier la structuration de la chaîne de valeur locale.
<b>Robotique et filière bois</b>	Les industriels de la filière bois ont des besoins spécifiques d'automatisation et de robotisation. Cependant, ces acteurs ne connaissent pas les savoir-faire de la filière mécanique.	Le réseau doit rassembler des industriels des deux filières.	Initier des partenariats entre des industriels des filières bois et mécanique.
<b>Revêbois</b>	Le procédé technique est développé, en revanche, les domaines d'application industrielle doivent être identifiés.	Le réseau doit rassembler des industriels de différents secteurs d'activité, notamment de l'aménagement d'intérieur, la décoration et l'ébénisterie.	-Exposer le procédé afin que les différents acteurs puissent formuler des marques d'intérêt et identifier de nouveaux débouchés.

Source : R. Vouhé, 2014.

**Tableau 15 : La formulation des objectifs et l'identification des acteurs à mobiliser.**

Dans un second temps, l'agence et les porteurs de projets se sont mobilisés pour contacter les acteurs identifiés. L'objectif était de constituer des groupes compris entre 5 et 10 personnes afin de garantir un temps de parole convenable à chaque acteur et favoriser la fluidité des échanges. Pour y parvenir, les réseaux spécialisés ont été des partenaires privilégiés afin d'identifier les acteurs clés de la filière. De son côté l'agence d'EDF a pu mobiliser des acteurs extérieurs à la filière avec qui elle avait noué une relation de proximité. Ainsi, des porteurs de projets en phase de construction, qui avaient sollicité l'agence ont accepté de participer à des groupes de travail dans la mesure où cela pouvait leur permettre de consolider leur propre projet. À titre d'exemple, une entreprise spécialisée dans la mise en œuvre de réseaux d'objets connectés pour l'industrie a participé au groupe « Bois local : développement et traçabilité ». Celle-ci y percevait l'opportunité de développer une solution innovante de traçabilité des bois à l'échelle du Massif-Central, ce qui pouvait contribuer à spécialiser l'entreprise dans le domaine de la traçabilité. Les réseaux de soutien aux porteurs de projets, hors filière bois, pouvaient aussi avoir une valeur ajoutée au sein de ces groupes dans la mesure où ils pouvaient identifier des partenaires potentiels, voire des accompagnements spécifiques pour les projets identifiés. Dans ce cadre, le Pôle Environnement du Limousin a souhaité participer au groupe « Paillis fonctionnalisés à base d'écorces » dans la mesure où ce projet pouvait permettre la création d'une éco-activité pouvant intéresser des membres du pôle.

Finalement, 74 acteurs ont été contactés pour rejoindre ces 6 groupes et 60 d'entre eux ont souhaité y participer. Cette forte mobilisation révèle que les acteurs étaient sensibles au fait qu'ils étaient sollicités pour devenir un maillon d'un projet global qui pouvait leur offrir une opportunité dans leurs propres activités. Par ailleurs, l'intersectorialité a été un point déterminant de cette mobilisation où 63% des participants étaient extérieurs à la filière bois. Cette rencontre devenait alors une opportunité pour répondre à la problématique de cloisonnement identifiée, qui s'est révélée être une attente des acteurs extérieurs à la filière.

Lors de la constitution des groupes, nous avons observé une plus grande facilité à identifier et mobiliser des acteurs du territoire autour de projets s'inscrivant dans la continuité d'activités existantes ou dans l'amélioration de procédés. En effet, les projets relatifs au développement de nouvelles activités dans le cadre d'un transfert d'une innovation issue d'un centre de recherche laissaient entrevoir des cycles de projets inscrits dans le temps long et pour lesquels les concrétisations pouvaient sembler plus incertaines. Ainsi, l'engouement des acteurs était plus important autour des projets « Bois local : développement et traçabilité », « Bois local et patrimoine » et « Bois énergie local » dans la mesure où ces trois initiatives visaient finalement à améliorer la structuration de certains

secteurs déjà existants de la filière. Il s'agissait aussi d'améliorer les relations entre la première et la seconde transformation pour les deux premiers projets et l'accroissement de l'exploitation du bois-énergie pour le troisième. Pour autant chaque projet a pu réunir un volume de participants suffisamment important autour du porteur de projet et d'un rapporteur :

Projets	Nombre de participants
Paillis fonctionnalisé à base d'écorces	8
Bois local : développement et traçabilité	14
Bois local et patrimoine	14
Bois énergie local	17
Robotique et filière bois	10
Revêbois	9

Source : R. Vouhé, 2014.

**Tableau 16 : Le nombre de participants engagés par projet.**

Les groupes constitués ont été réunis lors d'une journée appelée les « Ateliers de l'innovation -BOIS- ». Ce rassemblement élargi favorisait également les dynamiques d'acteurs autour de ces groupes en émergence.



Source : agence « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT », 2014.

**Image 6 : Le groupe « Bois local et énergie » lors de la journée de rassemblement.**

Ce rassemblement était un point d'étape dans l'accompagnement de ces six projets et positionnait l'agence comme une structure d'accompagnement au service des entrepreneurs de la filière bois. Quels ont été les principaux résultats et enseignements ?

## **2.4. Les principaux résultats et enseignements de notre accompagnement.**

Cette journée qui formalisait le début des démarches de co-construction autour des 6 projets a donné lieu à l'élaboration des premières pistes de réflexion entre les différents acteurs<sup>131</sup>. Par la suite, ces pistes ont été approfondies par les groupes de travail. Nous analyserons, d'abord, la manière dont le suivi de ces six initiatives a profondément modifié leur développement en soulignant comment les processus de co-construction et les environnements ont évolué. Nous démontrerons ensuite comment cette initiative de l'agence a conduit au renforcement des relations entre EDF et les acteurs locaux.

### **2.4.1. Des projets en phase d'idéation et inscrits dans le temps long.**

#### ***A) Un rassemblement qui formalise le début d'une co-construction.***

Ces ateliers illustrent la nature des attentes en fonction du degré de maturité des projets que nous évoquions dans le chapitre précédent. En effet, les six initiatives sont en phase d'idéation dans la mesure où aucune d'entre elles ne présente à ce jour un modèle économique clair. Dans ce cadre, le rassemblement ne vise pas simplement à consolider le développement de relations marchandes de type clients/porteurs/fournisseurs, mais bien à co-construire des projets à partir d'intentions exprimées. Ces intentions peuvent naître d'un problème à résoudre, comme dans le cas du projet « Bois local : développement et traçabilité », ou encore d'une ressource locale à valoriser, comme dans le cas du projet « Bois énergie local ». Ainsi la valeur ajoutée de ces rassemblements réside dans la construction de projets communs où, finalement, les objectifs affichés par les porteurs<sup>132</sup> apparaissent surtout comme des ouvertures au dialogue qui invitent à imaginer des solutions.

Par conséquent, l'enjeu de ce processus participatif est avant tout de générer de nouveaux rapports de force propres à transformer les différents projets. La forte mobilisation des acteurs au cours de cette journée illustre cette volonté de co-construction et le caractère intersectoriel a largement contribué à faire évoluer ces différents projets. À titre d'exemple,

---

<sup>131</sup> Annexe 10 : Les 6 comptes rendus des Ateliers de l'innovation –BOIS –.

<sup>132</sup> **Tableau 15 : La formulation des objectifs et l'identification des acteurs à mobiliser.**

les discussions autour du projet « paillis fonctionnalisé à base d'écorces » ont permis de mettre en évidence la nécessité de ne pas seulement considérer ces résidus de scieries comme des supports pour des principes actifs d'origine naturelle. Ces écorces recèlent, en effet, divers composés<sup>133</sup> pouvant potentiellement être extraits susceptibles d'intéresser les marchés de la cosmétique, voire de l'agro-alimentaire contribuant alors à renforcer la viabilité économique globale du projet et en multipliant les débouchés. Ainsi, la conception d'un paillis innovant, qui était au cœur du projet, devient un élément d'une valorisation plus large des écorces.

Cette journée a donc permis de formaliser la mise en réseau des acteurs et d'initier les premières pistes de réflexion. Cette expérimentation a également mis en évidence la notion de temps long nécessaire à la conduite des projets. En effet, deux ans après la constitution des groupes, un projet a été définitivement abandonné et les cinq autres ont connu des évolutions significatives mais restent toujours en phase de construction.

### ***B) Des projets qui s'affinent progressivement dans des environnements changeants.***

Le projet « Bois local et patrimoine » a dû être abandonné dans la mesure où il était conditionné à la reprise d'un site industriel en difficulté qui a finalement été racheté, en 2015, par un groupe industriel. Ce site devait être l'objet fédérateur des artisans et professionnels de la filière qui souhaitent y développer des produits haut de gamme, non standardisés et exclusivement issus de bois du Massif-Central. Ce projet de reprise collective nécessitait la création préalable d'une gouvernance partagée entre les différentes *parties prenantes* ainsi que la structuration d'une levée de fonds importante. Ce projet demandait du temps dans la mesure où le réseau d'acteurs commençait à peine à se structurer or le placement en redressement judiciaire de l'unité de production en janvier 2015 a précipité la nécessité de trouver un repreneur. Le projet a donc dû être abandonné, et la dynamique d'acteurs en émergence s'est rapidement étiolée sans réussir à se réinventer autour d'un autre projet.

De son côté, l'association BEL 87 a pu faire rayonner le projet « bois énergie local » au niveau régional dès 2015 en fédérant les propriétaires forestiers et les agriculteurs de Corrèze. Cependant, ce projet a été, en partie, freiné par les différentes réformes territoriales en cours, en particulier la Loi NoTRE<sup>134</sup> <sup>135</sup>, qui ont profondément modifié les découpages administratifs et les compétences des collectivités territoriales. Or, les collectivités

---

<sup>133</sup> Tannins, polyphénols et antioxydants.

<sup>134</sup> Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions.

<sup>135</sup> Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

territoriales sont des *parties prenantes* importantes du projet « Bois énergie local », dans la mesure où le modèle économique retenu consiste à fournir des plaquettes à des communes, voire des EPCI, qui souhaitent s'équiper de chaufferies bois. Les transferts de compétences des communes vers les intercommunalités, les discussions concernant les dotations financières des collectivités, et le redécoupage en cours des EPCI ont contribué à mettre entre parenthèse les projets de création de chaufferies collectives, car ces projets onéreux nécessitaient une vision claire des moyens disponibles dans le temps pour les collectivités. Finalement, le projet « Bois énergie local » n'a pu fédérer que l'amont de la chaîne de valeur sans réussir, pour le moment, à développer de nouveaux débouchés au niveau de l'ancienne Région Limousin, remettant en cause pour le moment la structuration en SCIC de l'association.

Concernant « Revêbois », un consortium regroupant le laboratoire GEMH et les entreprises locales a été structuré dès 2014 et il a permis le dépôt d'un dossier de demande de financement auprès de l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR). Cette sollicitation a été refusée en 2015 par l'ANR et le projet reste en suspens depuis lors.

Le projet « Robotique et filière bois » ambitionnait de rapprocher les filières bois et mécanique dans le but d'impulser des projets collaboratifs. Suite à la constitution du réseau d'acteurs, un premier projet collaboratif a pu être initié en 2015 autour de la création de têtes d'abattage pour les essences feuillues. Progressivement le groupe d'acteurs s'est élargi conduisant ViaMéca à structurer sa démarche autour de l'identification des chaînes de valeur « bois- abattage » pour l'ensemble du Limousin<sup>136</sup>. Les réseaux et les savoir-faire spécifiques développés par ViaMéca lui ont permis de devenir en 2016 contributeur du « Plan recherche & innovation 2025 filière forêt-bois » commandé par le Ministre de l'agriculture et de la forêt. Ce plan décline 13 projets à mettre en œuvre en définissant un cadre stratégique d'intervention à dix ans en matière de recherche et innovation et pour lequel ViaMéca intervient dans le volet « Conception et développement de systèmes mécaniques, semi-autonomes et robotiques pour les travaux sylvicoles et la récolte forestière ».

La plateforme de service imaginée dans le cadre du projet « Bois local : développement et traçabilité » a été officiellement mise en ligne en juin 2016. Ce projet a été co-construit pendant deux ans avec 440 entreprises issues du Massif-Central. Outre les fonctions d'accompagnement dans la montée en compétences des acteurs, le cœur de la démarche collaborative a résidé dans la création de chaînes de valeur entre les différentes

---

<sup>136</sup> Éléments présentés dans le rapport d'activité 2015 de ViaMéca, consultable à l'adresse : <http://www.viameca.fr/assets/files/RA2015Vdef.pdf>

entreprises participantes qui ont abouti à la production de nouvelles offres issues du Massif-Central. Le service d'approvisionnement en bois feuillus et résineux pour les entreprises de la seconde transformation et qui devait être adossé aux scieries, n'est pas encore opérationnel. Ce service constituait pourtant l'une des valeurs ajoutées principales du projet dans la mesure où il formalisait les liens entre les différents acteurs de la filière.

Enfin, et pour faire suite au premier rassemblement d'acteurs autour du projet « Paillis fonctionnalisé à base d'écorces », l'idée de valorisation des extractibles présents dans les écorces de résineux a été poursuivie et a donné lieu à une étude technique en 2015. Celle-ci a permis de mettre en évidence des concentrations significatives de molécules, notamment la taxifoline, et de mettre au point un procédé d'éco-extraction de ces molécules. Ces résultats ont radicalement modifié la nature du projet dans la mesure où la valorisation des extractibles apparaît désormais comme le principal enjeu en matière de débouché économique et que le procédé d'extraction, nécessitant de broyer finement les écorces, est de nature à remettre en cause la création de paillis enrobé. Ainsi, il a été imaginé que les résidus d'écorces appauvris soient transférés au marché du bois énergie. Désormais, le groupe d'acteurs envisage un transfert technologique devant aboutir à la création d'un pilote industriel en début d'année 2017.

Les évolutions de ces six projets sur une période de deux ans illustrent la question du temps nécessaire à la co-construction et met en évidence les contraintes comme le processus de capitalisation à l'œuvre dans les projets en phase d'idéation. Ainsi, dans le cadre du projet « Bois énergie local » l'environnement instable au sein duquel il évoluait a été le principal frein à l'émergence d'une chaîne de valeur régionale, alors même que ce projet était sans doute le plus abouti au moment du rassemblement des acteurs. Il bénéficiait, en effet, d'une structure déjà constituée, d'un marché déjà éprouvé, et d'un savoir-faire développé. Concernant les projets « Bois local et patrimoine », « Revêbois » et « Robotique et filière bois » le temps de la coordination des acteurs a été déterminant dans la mesure où ces projets nécessitaient de gagner très en amont l'adhésion des réseaux en cours de constitution, avant même d'engager un processus de co-construction. D'ailleurs, pour les deux premiers projets, ce processus d'adhésion préalable à toute dynamique d'acteurs n'a pas réellement abouti ce qui n'a pas permis aux groupes constitués d'initier un processus d'idéation permettant de se réinventer. Enfin, les acteurs des projets « Bois local : développement et traçabilité » et « Paillis fonctionnalisé à base d'écorces » se sont fédérés rapidement, permettant d'enclencher un processus d'idéation, qui a permis de faire évoluer considérablement la nature des projets imaginés au départ.

Finalement, le rassemblement n'est pas le seul déterminant à la conduite des projets en phase d'idéation, cependant il apparaît comme un préalable indispensable à l'émergence d'un processus de co-construction qui dépend de la capacité des porteurs de projets à gagner l'adhésion des acteurs. Plus cette adhésion sera fragile, moins les projets seront en capacité de se réinventer dans des environnements, par nature, changeants. Enfin, l'environnement peut considérablement ralentir le processus de co-construction, et conduire les projets dans des périodes de latence susceptibles de les remettre en cause.

Cette initiative de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » a également modifié le regard des acteurs sur EDF.

#### **2.4.2. Un positionnement qui renforce les liens entre EDF et les acteurs locaux.**

Le positionnement de l'agence « Une rivière, un territoire Développement » était de nature contributive, dans un cadre de RSE en faveur du développement économique local. Il a permis à l'agence de développer de nouvelles relations avec les différents centres de transfert technologique et les réseaux d'animateurs-experts locaux, mais il a aussi montré ses limites, notamment dans les phases de suivi des six projets. Notre recherche-action a permis de développer de nouvelles formes de coopération mais elle présente aussi des limites. Par ailleurs, les acteurs locaux ont invité EDF à dépasser ces limites en développant un nouveau positionnement qui favorise davantage l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire.

##### ***A) Un soutien reconnu aux centres de transfert technologique et aux réseaux d'animateurs-experts locaux.***

Notre action en faveur de l'émergence de projets au sein de la filière bois a pris la forme d'une contribution aux actions menées par les réseaux d'animation. En effet, les 6 projets identifiés sont tous en phase d'idéation et nécessitent, depuis le départ, le soutien de ces réseaux. Ainsi en considérant la nature des porteurs, le projet « Paillis fonctionnalisés à base d'écorces » est directement porté par le Centre de Valorisation des Agro-ressources, et non par un porteur de projet industriel. De la même manière, le projet « Robotique et filière bois », est porté par le pôle de compétitivité ViaMéca au service d'entrepreneurs locaux. Les projets « Bois local : développement et traçabilité », « Bois local et patrimoine » et « Bois énergie local » sont portés par des associations qui regroupent des ensembles d'entrepreneurs-utilisateurs bénéficiant du soutien de réseaux d'animation : le CGET pour les deux premiers projets et les chambres d'agriculture pour le troisième. Nous évoquons ci-

dessus, comment les contributions de ces acteurs s'articulaient autour de la mise à disposition d'analyses de conjoncture, d'études quantitatives et qualitatives concernant les ressources locales et de réflexions prospectives sur les enjeux de la filière. Cependant, d'autres acteurs interviennent dans le soutien à l'exportation, à l'innovation et au développement d'activités directement auprès d'entrepreneurs. Finalement, les Ateliers de l'innovation - BOIS - nous révèlent qu'ils peuvent devenir eux-mêmes porteurs de nouvelles activités même si ces portages n'ont pas vocation à durer jusqu'à la concrétisation des activités envisagées et doivent être repris par des entrepreneurs.

Dans ce cadre, la valeur ajoutée de la contribution d'EDF a été d'accompagner ces acteurs dans l'identification et le rassemblement de nouvelles *parties prenantes* susceptibles, une fois l'ensemble des acteurs fédérés et le niveau de maturité des projets avancé, de reprendre le portage des initiatives. Nous relevons deux principaux points qui se sont révélés déterminants dans la réussite de cet accompagnement :

- d'abord, le fait qu'EDF ne soit pas un industriel de la filière bois a permis à ces porteurs d'entrer en contact avec des acteurs issus d'autres secteurs d'activité avec qui EDF entretient des relations dans le cadre de son activité industrielle. Ils ont ainsi pu engager des dynamiques de co-construction élargies devenues nécessaires au sein d'une filière jugée trop cloisonnée.
- Ensuite, EDF est un grand groupe industriel implanté localement depuis sa création en 1946. Le fait qu'une entreprise industrielle importante se propose d'accompagner la filière a permis d'inciter fortement les acteurs au rassemblement. EDF apparaît, en effet, comme une *entreprise pivot*, c'est-à-dire capable de constituer, de coordonner et d'entretenir des réseaux relationnels en émergence dans son territoire d'implantation, notamment parce qu'elle est en capacité de mobiliser des moyens humains, techniques et financiers (Mazaud, 2006).

Pour autant, la principale limite de notre accompagnement réside précisément dans la conjonction de ces deux points. Le fait d'être attendue comme *entreprise pivot* sans être directement un industriel de la filière pose le problème de la capacité de l'entreprise à entretenir dans le temps les réseaux relationnels des différents projets. Ainsi, le positionnement contributif de l'action de l'agence consistant à participer au développement d'une filière prédominante du territoire ne permet pas à EDF de devenir *partie prenante* des projets identifiés car leurs objectifs ne sont pas en lien avec des enjeux propres à l'entreprise. Du coup, il devient difficile pour EDF de rester acteur des projets au-delà de la phase de rassemblement. Par ailleurs, si la mise en réseau d'acteurs a été une réussite, il

n'y a pas eu d'apport d'expertise mobilisé autour des six projets dans la mesure où l'entreprise ne dispose pas de compétence à faire valoir dans un secteur d'activité auquel elle n'appartient pas. Ainsi EDF est en mesure d'intervenir à deux moments de la vie des projets :

- très en amont, lors de la constitution de réseaux d'acteurs autour de projets en émergence et,
- lors de la concrétisation des projets en utilisant les moyens financiers à disposition de l'agence afin de permettre un effet de levier auprès d'autres financeurs.

Pour autant, l'industriel EDF peut avoir des enjeux au sein de la filière bois et ce sont les professionnels qui ont eux-mêmes profité des Ateliers de l'innovation –BOIS- pour inviter l'entreprise à s'interroger sur ses propres enjeux, lui suggérant ainsi de renforcer son interdépendance avec le territoire, suggestion prise en compte par l'entreprise dans ses dernières expérimentations.

### ***B) Les enjeux d'EDF comme un vecteur potentiel de création de nouvelles activités.***

Les ouvrages de production hydroélectrique d'EDF en vallée de la Dordogne sont implantés dans des espaces ruraux de moyenne montagne caractérisés par des pentes abruptes et boisées, principalement de feuillus.



Source : Médiathèque EDF, J. Rousselot.

**Image 7 : Le barrage du Chastang en Corrèze.**

*L'exemple d'un barrage des gorges de la haute Dordogne, au sein d'une vallée boisée et encaissée.*

Lors des Ateliers de l'innovation -BOIS-, plusieurs acteurs se questionnaient au sujet des répercussions possibles pour EDF de cette proximité des ouvrages hydrauliques avec la forêt, notamment au sujet de la gestion des ripisylves. Ces dernières peuvent avoir des conséquences sur la production hydroélectrique dans la mesure où l'érosion des berges favorise la chute des arbres dans les cours d'eau (Moulin et Piegay, 2004) et les troncs peuvent dériver et s'accumuler devant les grilles de protection installées au niveau des prises d'eau des conduites forcées pouvant provoquer leur colmatage. EDF mène des travaux de nettoyage des cours d'eau afin d'en extraire les déchets constitués en grande majorité de bois (Le Lay et Moulin, 2007) sans que ceux-ci soient systématiquement valorisés même si de nombreuses expérimentations ont déjà été menées par l'entreprise (Ibid.).

La valorisation de ces bois pose, en effet, plusieurs difficultés. Il est d'abord nécessaire de trier les déchets, puis de classer les bois par type et par taille puis de les sécher, voire de les broyer, pour enfin les destiner aux filières du compostage ou du bois-énergie, seuls débouchés envisageables pour ces bois de qualités hétérogènes (Ibid.). Il s'agit d'un travail laborieux, onéreux et à l'issue incertaine dans la mesure où il n'est pas possible d'identifier à l'avance la qualité des bois, ce qui explique en partie qu'aucune filière de valorisation ne soit encore structurée bien que les volumes concernés soient conséquents<sup>137</sup> (Lay et Piégay, 2007). Les professionnels de la filière bois souhaitent savoir si EDF pouvait être porteur d'un projet consistant à structurer une filière locale de valorisation de ces bois.

De la même manière, les acteurs s'interrogeaient sur les possibilités d'exploitation des forêts à proximité des ouvrages hydroélectriques appartenant à EDF. En effet, en Corrèze, en Creuse et dans le Cantal, EDF possède plusieurs hectares de forêt, en grande partie situés sur versants des vallées des cours d'eau. La gestion de ce patrimoine est assurée par l'ONF dans le cadre de contrats de coupes qui nécessitent l'accord du propriétaire dès lors qu'une campagne d'abattage est envisagée sur un domaine. Ces contrats diffèrent de ceux des forêts publiques gérées par l'ONF dans la mesure où l'Office, dispose pour ces derniers, de contrats de gestion pluriannuels lui permettant de planifier sur plusieurs années des volumes de coupes, et cela, pour l'ensemble des forêts domaniales. Le principal intérêt de ces contrats de gestion est qu'ils permettent à l'ONF d'avoir une approche incitative au développement de nouvelles activités d'exploitation forestière dans la mesure où l'Office peut ainsi garantir des volumes annuels de bois aux exploitants forestiers

---

<sup>137</sup> À titre d'exemple, le volume extrait du Rhin au niveau des centrales d'EDF est d'environ 7000m<sup>3</sup>/an. (Le Lay et Moulin, 2007).

qui souhaitent se diversifier dans des techniques de coupe innovantes qui font défaut au sein du Massif Central. Parmi ces nouvelles activités, le débardage par câble-mât apparaît comme un enjeu majeur pour l'ONF qui développe cette technique sur les forêts de pentes.

Il s'agit d'une technique de débardage s'effectuant à l'aide d'un câble tendu de part et d'autre d'une pente permettant de remonter les grumes. Cette technique offre l'avantage de limiter l'impact environnemental de l'exploitation forestière car elle ne nécessite pas de disposer d'engins lourds sur les parcelles, ce qui permet d'effectuer des coupes sélectives tout en limitant les impacts de l'exploitation sur les sols.



Source : La Montagne, P. Delobelle édition du 16/05/2012.

**Image 8 : L'exploitation d'une parcelle forestière par câble-mât dans le Cantal.**

Cette activité est encore sous-représentée dans le Massif-Central bien que les bois de pente y soient très présents. Trois difficultés expliquent cette sous-représentation : d'abord, le morcellement foncier des parcelles des bois de pente, ensuite le coût d'investissement des machines et enfin le manque de qualification de la main d'œuvre. Les conventions pluriannuelles de l'ONF permettent de répondre partiellement aux deux premiers problèmes dans la mesure où elles garantissent aux exploitants des volumes de coupe annuels sur des parcelles clairement identifiées, leur offrant ainsi une bonne visibilité à moyen terme. Selon l'ONF, 6 porteurs de projets du Massif-Central souhaitent développer cette activité, dont un en Corrèze, mais les potentiels de production des forêts domaniales liés à l'accroissement naturel ne permettent pas de répondre à toutes les demandes. En effet, au sein du bassin versant amont de la Dordogne, les forêts domaniales couvrent environ 1900 hectares dans le Cantal, 1000 hectares en Corrèze et 1000 hectares en

Dordogne, soit un potentiel de production annuelle de 17 550 m<sup>3</sup> <sup>138</sup> alors que les volumes garantis aux exploitants dans le cadre des conventions pluriannuelles pour les activités de câble-mât sont d'environ 4000 m<sup>3</sup>/an.

En se basant sur un accroissement naturel similaire, les forêts d'EDF au sein du bassin amont de la vallée de la Dordogne affichent un potentiel de production de 2200 m<sup>3</sup>/an équivalent à 12,5% de celui de l'ONF. Si ce potentiel reste limité, la mise en œuvre de conventions pluriannuelles sur ces forêts permettrait tout de même de contribuer activement au développement d'une activité d'exploitation respectueuse de l'environnement. Par ailleurs, la technique du câble-mât peut être utilisée dans d'autres activités telles que les travaux de génie civil en milieux difficiles d'accès, ou bien encore le nettoyage des cours d'eau ou des espaces sensibles comme les zones humides. Ainsi, le fait de contribuer au développement de cette activité permettrait également à EDF de disposer localement de compétences pouvant répondre à ses propres enjeux.

Finalement, à travers ces deux exemples, nous observons que les professionnels de la filière souhaitent devenir eux-mêmes contributeurs des besoins d'EDF, pas seulement dans le cadre de relations de donneurs d'ordres à sous-traitants, mais plutôt au sein d'une approche de concertation renouvelée et caractérisée par un renforcement des liens et davantage d'interdépendance entre l'entreprise et le tissu économique local. Cette approche modifie le positionnement initié par EDF car elle invite l'entreprise à développer une relation vertueuse basée sur davantage de réciprocité où chacun devient à la fois contributeur et bénéficiaire.

Ce souhait exprimé par les acteurs ne remet pas en cause l'approche contributive mise en œuvre par l'agence lors des Ateliers -BOIS- autour des six projets présentés mais il la complète. Il donne à EDF l'opportunité de remplir pleinement le rôle *d'entreprise pivot* autour de projets qui pourraient directement la concerner tout en continuant à faire bénéficier de son réseau et des moyens financiers alloués au programme « une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » d'autres initiatives locales.

Nous allons à présent analyser une seconde expérimentation mise en œuvre dans le cadre de notre recherche-action autour d'une création d'un tiers-lieu spécialisé en électronique industrielle et destiné à créer les conditions d'émergence de projets innovants.

---

<sup>138</sup> Donnée fournie par l'ONF correspondant à la moyenne observée de l'accroissement naturel d'un hectare de forêt : 4,5m<sup>3</sup>/ha/an.

### **3 Notre contribution à la création d'un écosystème innovant et collaboratif.**

Ce paragraphe revient sur une co-construction pilotée par l'agence d'EDF et plusieurs acteurs du territoire, entre novembre 2013 et février 2016, en faveur de la création et de l'animation d'un laboratoire de prototypage (FabLab) spécialisé en électronique industrielle. Ce projet a été imaginé comme un moyen de remédier à plusieurs carences observées au sein de notre périmètre dans l'accompagnement des porteurs de projets innovants. Il s'agissait de créer une communauté innovante en mutualisant des moyens techniques et des compétences afin de créer les conditions d'émergence de nouveaux projets.

Cette initiative prend racine dans les notions de tiers-lieu et de FabLab. Nous reviendrons dans un premier temps sur les concepts mobilisés et démontrerons qu'ils permettent de générer un construit social ancré, susceptible d'initier une communauté créative locale. Dans un deuxième temps, nous aborderons la phase de co-construction de ce projet ayant abouti à la création d'un tiers-lieu original qui s'appuie sur des spécificités territoriales, puis, nous illustrerons les premiers résultats de ce FabLab en matière de gouvernance, de réalisations et de rayonnement. Il s'agit de savoir si les objectifs initialement prévus lors de la phase de co-construction sont atteints. Dans un troisième temps, nous analyserons plus spécifiquement le rôle de l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » dans l'émergence de ce FabLab, et, nous tenterons de déterminer si ce tiers-lieu est susceptible de créer de nouvelles externalités positives pour EDF.

#### **3.1. Tiers-lieux et FabLabs : du construit social ancré au laboratoire ouvert et collaboratif.**

##### **3.1.1. Des communautés créatrices et ancrées.**

La notion de tiers-lieux apparaît en 1991 dans une étude menée par le sociologue Ray Oldenburg. Cette étude fait référence à l'ensemble des lieux de vie ouverts à tous, qui ne sont ni leur domicile (premier lieu) ni leur lieu de travail (deuxième lieu) et qui sont destinés à favoriser les interactions sociales. Pour autant, les tiers-lieux se distinguent des espaces publics tels que les gares ou les jardins publics dans la mesure où ils ont vocation à faciliter les échanges dans le but de créer une communauté ouverte et donc à former un construit social. Il s'agit alors de lieux hybrides à la frontière entre les espaces privés et

professionnels, sans hiérarchie, sans formalisme, et, où les publics peuvent s'approprier l'espace de façon temporaire en étant animés par l'envie de faire partie d'une communauté ouverte (Suire, 2013). Dans ce cadre, une multitude d'espaces de rencontres peuvent prendre des formes très variées pouvant être qualifiés de tiers-lieux à l'instar des cafés associatifs, des jardins partagés, des espaces de coworking ou télécentres, ou bien encore des FabLabs sur lesquels nous reviendrons.

Ces lieux se multiplient en France depuis une dizaine d'années et apparaissent comme des points d'ancrage territorialisés qui permettent des rencontres sociales dans un espace donné (Burret, 2013). Ces communautés sont vectrices de créativité dans la mesure où elles permettent le partage des connaissances entre les membres et, Suire (2013) n'hésite d'ailleurs pas à parler de productions d'actifs relationnels. Pour autant, tous les tiers-lieux n'affichent pas explicitement une volonté de co-crédation alors que certains en ont fait un objectif affirmé à l'image des hackerspaces ou des FabLabs à propos desquels nous pouvons déjà dire qu'ils visent à mettre à disposition d'une communauté des machines à commandes numériques, ainsi que des compétences issues d'une communauté dans un objectif de co-crédation de produits ou de services nouveaux.

Ces ateliers de fabrication collaborative naissent de la volonté de groupes d'acteurs ancrés dans les territoires qui vont chercher à fédérer une communauté créative autour d'un lieu, pour aboutir à la construction d'un tiers-lieu qui s'appuie sur des ressources humaines locales, voire sur un écosystème local innovant s'il existe. Il y a donc un travail d'appropriation par une communauté locale du lieu et de ses objectifs, qui va se traduire par des orientations particulières en lien, soit avec des particularités historiques territoriales, soit avec des centres d'intérêt partagés par la communauté (Lhoste et Barbier, 2016).

Ainsi, chaque atelier de fabrication collaborative devient un construit ancré, original et unique même si l'objectif de chacun restera la co-crédation de produits ou de services par une communauté créative. A titre d'exemple, l'EasyCeram à Limoges est le seul FabLab de France spécialisé dans les productions à base de céramique. Le choix de cette spécialisation tient aux savoir-faire locaux, historiquement développés autour de la porcelaine et de la céramique et qui s'appuie sur un écosystème local porté par le pôle européen de la céramique. De son côté, le Rural Lab de Néons-sur-Creuse (23) s'affiche comme le premier FabLab rural de France, installé dans un village de seulement 400 habitants dont l'objectif initial était de recréer un lieu de vie communautaire dans une zone désertifiée et en déclin économique. Dans le cadre du Rural Lab, et vu l'objectif initial affiché, le choix d'un tiers-lieu orienté autour de la fabrication numérique est tout à fait original et tient

à la sensibilité du groupe d'acteurs initiaux qui a su fédérer 120 adhérents autour de ce projet.

En permettant la constitution de communautés, ces lieux physiques participent également au renforcement de l'attractivité locale en diversifiant l'offre de lieux de rencontres auprès de populations créatives en recherche d'interactions. Ce point n'est pas sans rappeler la notion de classes créatives développée par Florida<sup>139</sup> (2002). Ainsi, les tiers-lieux apparaissent comme des points de rencontre entre trois domaines : les sciences technologiques, les arts et les sciences humaines, les entrepreneurs et individus, favorisant la constitution de classes créatives susceptibles de participer au développement économique d'un territoire (Genoud et Moeckli, 2010).

Le rôle des tiers-lieux fait également écho à l'économie territoriale<sup>140</sup> dans la mesure où le développement économique résulte de la structuration d'un territoire, entendu comme *«un processus non naturel et non permanent des synergies et des coopérations entre acteurs»* (Pecqueur, 2001). Ainsi l'économie territoriale préconise la promotion *« d'une proximité organisée dans le but de maximiser les interactions »* (Huriot, 1998) propre à être mise en œuvre dans les tiers-lieux.

L'analyse d'Oldenburg met en évidence l'apparition des tiers-lieux dans les zones urbaines, au premier rang desquelles les métropoles, et ce, sous l'impulsion de tissus productifs et culturels denses et diversifiés. Mais l'essor des tiers-lieux et leur essaimage (Burret, 2013) gagnent progressivement les zones rurales car ils apparaissent aussi, pour les individus, comme des moyens de se réapproprier le local sous l'effet du développement de revendications identitaires différenciantes et ancrées (Bromberger et Meyer, 2003), (Alphandéry et Bergues, 2004)<sup>141</sup>. Ainsi les tiers-lieux ne sont pas des objets sociaux ancrés uniquement dans l'urbain mais aussi dans le rural, à l'image du recensement des initiatives proposé par le CERAMAC<sup>142</sup> dans le Massif-Central en 2014 et illustré par la carte 19 page 213. Il apparaît que ces espaces sont extrêmement diffus et émergent dans des zones rurales même si une concentration dans les espaces urbains est également observée.

Enfin, il ne faut pas considérer les tiers-lieux comme des communautés fermées et autocentrées. Au contraire, ils ont tendance à se mettre en réseaux afin de partager des connaissances et des réalisations (Genoud et Moeckli, 2010). Ce constat est d'autant plus vrai au sein des ateliers de fabrication collaborative qu'ils partagent les cultures du logiciel

---

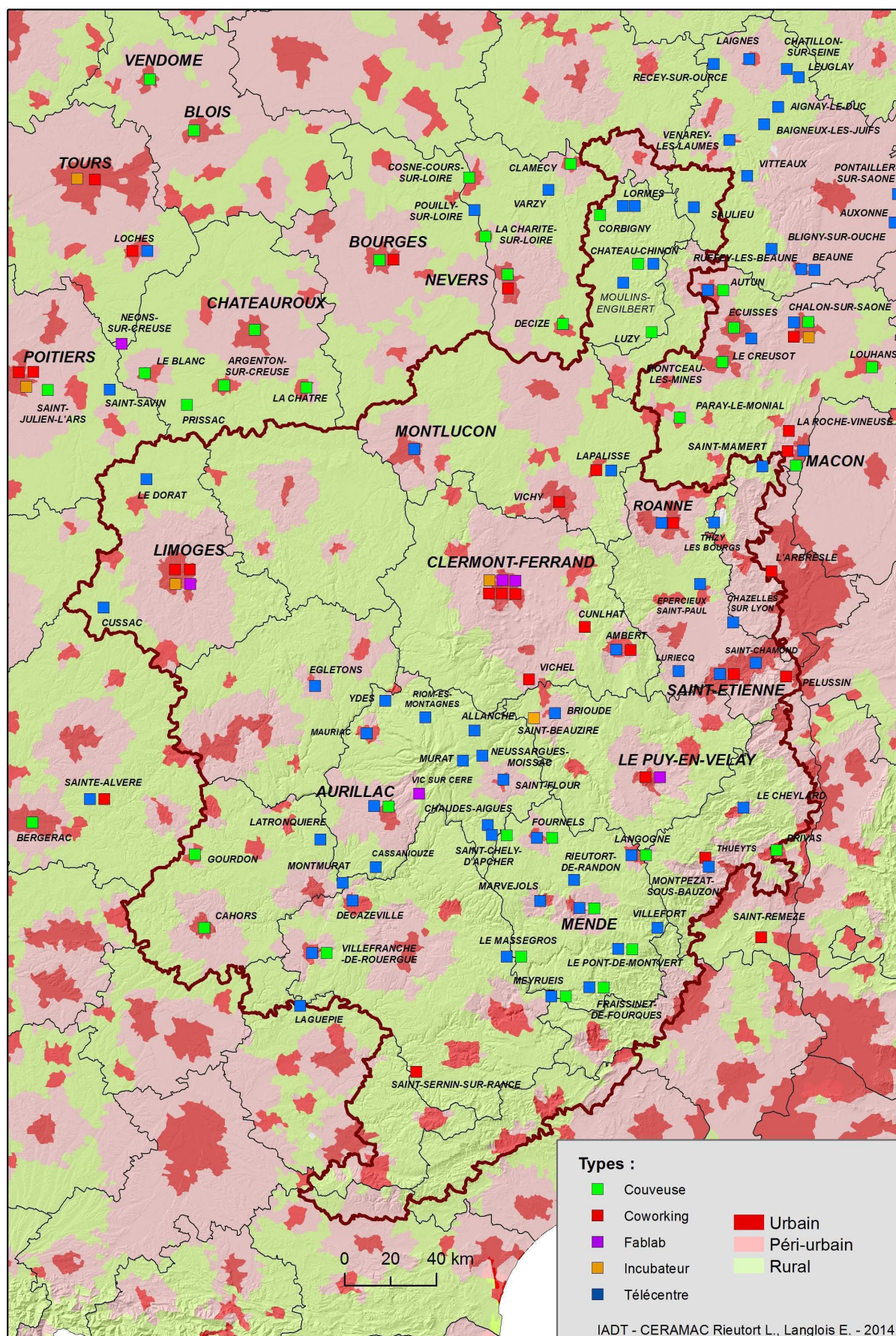
<sup>139</sup> Voir partie 1 chapitre 2, page 60.

<sup>140</sup> Voir partie 1 chapitre 2, page 61.

<sup>141</sup> Voir partie 1 chapitre 2, page 72.

<sup>142</sup> Centre d'Études et de Recherches Appliquées au MAssif Central.

libre (open source), du matériel libre (open hardware), toutes deux orientées vers l'accessibilité des productions à tous, et partout, à l'aide des NTIC. Par ailleurs, ces communautés s'ouvrent également à d'autres réseaux tels que les laboratoires de recherche, les pôles de compétitivité et les Universités, favorisant davantage le partage des connaissances (Ibid.). Ainsi les tiers-lieux sont des espaces de vie communautaires, créatifs et originaux, ancrés dans la vie locale et résolument tournés vers le global.



Carte 19 : Les tiers-lieux du Massif-Central en 2014.

Ce tour d'horizon de la notion de tiers-lieu et des bouleversements inhérents à leur essor nous amène maintenant à nous recentrer sur l'un d'entre eux, le FabLab, espace de fabrication collaborative, objet de notre recherche-action.

### **3.1.2. Les FabLabs : des laboratoires de fabrication ouverts et collaboratifs.**

Les FabLabs sont une forme de tiers-lieu imaginée aux États-Unis en 2001, au Massachusetts Institute of Technology (MIT) par le physicien et informaticien Neil Gershenfeld, alors directeur du laboratoire Center for Bits and Atoms (CBA). Au départ, Gershenfeld propose uniquement des formations universitaires dont l'objectif est la maîtrise de machines à commandes numériques mises à disposition dans le CBA ; mais la popularité de ces formations l'oblige très rapidement à ouvrir un lieu équipé des mêmes machines et accessibles à tous les étudiants, le FabLab (Fabrication Laboratory) ou laboratoire de fabrication (Eychenne, 2012).

Il s'agit donc au départ d'un projet universitaire destiné uniquement à une communauté étudiante, cependant pour Gershenfeld, les FabLabs apparaissent comme le prolongement du web 2.0 à la création d'objets physiques, caractérisé par la dimension collaborative des échanges d'information, notamment par l'essor considérable des réseaux sociaux (Ibid.). Dans ce cadre, les FabLabs doivent sortir du cadre universitaire et être ouverts à toutes les communautés qui le désirent.

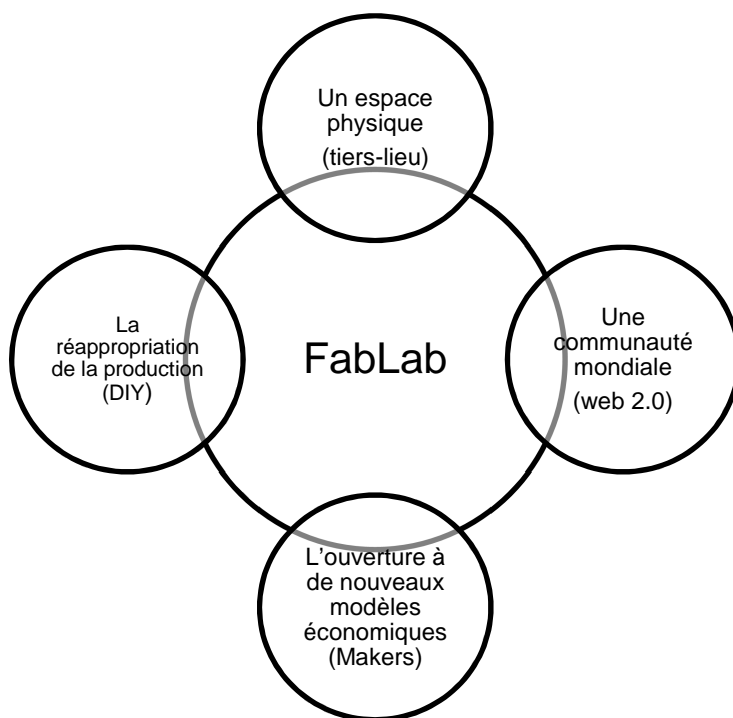
Gershenfeld s'inspire également de deux mouvements sociaux en émergence, le premier est le Do It Yourself<sup>143</sup> (DIY) qui préconise de replacer l'utilisateur comme acteur de sa propre consommation dans le but d'encourager la créativité individuelle. Le DIY est donc centré sur l'individu, placé avant la communauté, et renvoie à une prise de conscience écologique individuelle de l'impact de sa consommation tout en recherchant à passer d'un rôle passif face à l'objet (consommateur) à un rôle actif (créateur). Pour autant les partisans du DIY se fondent dans une communauté et participent activement au partage des savoirs et des créations individuelles, ils prônent ainsi l'utilisation des logiciels libres (open source) et proposent leurs réalisations sous licence de matériels libres (open hardware). Il y a donc un certain militantisme dans le mouvement DIY marqué par le souhait de redevenir acteur de sa consommation, associé à une prise de conscience des méfaits écologiques de la société de consommation, et à une remise en cause d'une forme de marchandisation du monde (Bouvier-Patron, 2015). Le second mouvement correspond à l'émergence des Makers qui

---

<sup>143</sup> « Fais le toi-même ».

rejoint l'idée de consommateur-acteur développée par le mouvement DIY mais qui s'en distingue par la volonté prédominante d'imaginer un nouveau modèle de production collaboratif. Ainsi, les Makers prônent de nouvelles formes entrepreneuriales et organisationnelles susceptibles de générer de nouveaux modèles économiques (Anderson, 2014). Il y a donc, dans le mouvement des Makers, une orientation marchande. Finalement pour Gershenfeld, les FabLabs se conçoivent comme des tiers-lieux de fabrication ancrés mais fondamentalement ouvert sur le monde dans une logique de partage libre des informations tout en étant compatibles avec de nouvelles formes de travail et de marchandisation. Dans ce cadre, la pertinence des FabLabs ne réside pas dans une sorte de compilation de plusieurs communautés créatives locales mais plutôt dans la création d'une seule communauté mondiale et régie par une charte commune<sup>144</sup>. Cette charte définit d'ailleurs les FabLabs comme « *un réseau mondial de laboratoires locaux* ».

Les FabLabs s'articulent donc autour de quatre piliers : un espace physique équipé de machines à commandes numériques, une communauté mondiale, la réappropriation de la production et l'ouverture à de nouveaux modèles économiques.



Source : R. Vouhé, 2016.

**Schéma 10 : Les quatre piliers d'un FabLab**

<sup>144</sup> Annexe 11 : La charte mondiale des FabLab.

Pour autant, chaque FabLab intègre de façon différente ces quatre piliers. Concernant les missions de l'espace, ces dernières dépendent, comme pour tout tiers-lieu, du processus de co-crédation de la communauté locale qui le porte et elles vont donc être ancrées dans les spécificités du territoire (Suire, 2016). Dans ce cadre, les machines disponibles varient d'un FabLab à l'autre en fonction des besoins exprimés. Cette communauté locale va également décider de l'orientation du FabLab, c'est-à-dire déterminer une approche, soit activiste (DIY), soit portée par une institution locale dans le but de doter un territoire administratif d'un tiers-lieu spécifique (Ibid.), soit une approche marchande (Bouvier-Patron, 2015).

Dès lors, il existe une multitude de déclinaisons de FabLabs répondant pourtant tous à la même Charte (Bottollier-Depois et al., 2014). Cette grande liberté fait la force du réseau mondial car, tout en fixant un cadre et une ambition communs, elle laisse les différentes communautés actrices de leur projet. Cependant, cette liberté peut devenir la principale limite du réseau car plusieurs divergences apparaissent, notamment autour de l'incompatibilité éventuelle entre des orientations activiste et marchande. Sur ce point, la Charte est d'ailleurs assez ambiguë puisqu'elle préconise simplement que *« les activités commerciales peuvent être prototypées et incubées dans un FabLab, mais elles ne doivent pas entrer en conflit avec les autres usages »*.

Finalement, les FabLabs apparaissent comme des objets d'innovation technique et organisationnelle pouvant être vecteurs de nouveaux projets entrepreneuriaux créateurs d'emplois locaux. Dans cette perspective, la création d'un FabLab en Corrèze ancré autour d'une spécificité locale et s'appuyant sur une communauté en émergence est apparu pertinente. Notre contribution au développement d'un tiers-lieu de cette nature s'est attachée à fédérer un premier groupe d'acteurs institutionnels autour d'une spécificité économique locale tout en co-construisant avec eux l'orientation générale du lieu à partir des enjeux de chacun. Revenons à présent sur les différentes étapes de cette co-construction.

### **3.2. D'un projet à l'animation d'un laboratoire dédié à l'électronique industrielle.**

La création d'un FabLab en Corrèze a été initiée par cinq membres-fondateurs : l'Université de Limoges, le département Génie Électrique et Informatique Industrielle (GEII) de l'IUT de Brive-la-Gaillarde, la CCI de la Corrèze, le pôle de compétitivité Elopsys et l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT ». La co-construction du projet a débuté en décembre 2013 et s'est terminée en février 2015 avec l'ouverture du lieu au

public. Durant cette période de 15 mois de nombreux échanges ont eu lieu et chacune des parties prenantes a pu exposer sa vision et ses enjeux. Au fil du temps, le groupe de départ s'est élargi et des utilisateurs potentiels sont venus nourrir les réflexions pour finalement se rassembler autour d'un projet commun original. L'historique de ces rencontres permet de comprendre comment ce projet a été construit et articulé autour d'une communauté en émergence.

### **3.2.1. Le rassemblement d'enjeux divers autour d'un projet commun.**

Le point de départ du projet est le fruit d'une rencontre en décembre 2013 entre Raymond Quéré, professeur à l'Université de Limoges, responsable du site universitaire de Brive-la-Gaillarde et l'agence d'EDF. Les discussions portaient principalement autour des liens qu'entretenaient ces acteurs avec l'environnement entrepreneurial local.

Dans le cadre des formations en alternance dispensées par le département GEII<sup>145</sup>, l'Université entretenait des relations soutenues depuis plusieurs années avec un tissu de TPE et PME du bassin de Brive-la-Gaillarde spécialisées en électronique industrielle. Ce réseau local peinait cependant à se renouveler et à s'élargir, aussi un travail d'identification de nouvelles entreprises devait-il être opéré. Dans le même temps, l'Université bénéficiait d'un volume d'étudiants satisfaisant mais se questionnait sur la force de l'attractivité de son offre de formations et souhaitait renouveler son approche en proposant de nouveaux services originaux au sein de son campus.

De son côté, l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » ambitionnait de soutenir des projets créateurs d'emplois où l'innovation était perçue comme un axe de développement privilégié. Pour autant, son périmètre se caractérisait par un niveau d'investissement faible en matière d'innovation au sein des entreprises et par une animation relativement modérée des institutions spécialisées<sup>146</sup>. Des projets innovants se développaient tout de même et l'agence avait su nouer des relations avec de jeunes entreprises innovantes au sein du bassin de Brive-la-Gaillarde<sup>147</sup>. Cependant, plusieurs difficultés apparaissaient dans l'accompagnement de ces entrepreneurs :

---

<sup>145</sup> Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) et Licence Professionnelle Maîtrise de l'Énergie, Électricité, Développement Durable (MEEDD).

<sup>146</sup> Voir partie 2 chapitre 4, page 150.

<sup>147</sup> Voir partie 2 chapitre 5, page 166.

- d'abord, il s'agissait de projets en phase d'idéation ne disposant pas de modèles économiques finalisés et ne pouvant donc pas prétendre à un soutien financier dans la mesure où ils n'étaient pas encore économiquement viables.
- Ensuite, ces projets peinaient à se concrétiser car les structures porteuses ne disposaient pas suffisamment de moyens techniques et financiers pour y parvenir.
- Enfin, l'agence avait principalement travaillé à la mise en réseau d'entreprises qu'elle jugeait potentiellement complémentaires illustrant le fait que des rapprochements étaient possibles et devaient être intensifiés.

L'idée de créer un FabLab au sein du campus de Brive-la-Gaillarde apparaissait comme une réponse possible à ces multiples besoins, tant sur le volet de l'enseignement que sur celui de l'entrepreneuriat, ce type de tiers-lieu étant par ailleurs connu des deux structures. L'Université l'avait envisagé dans le cadre du développement du campus de Brive-la-Gaillarde en 2013, et l'agence EDF s'interrogeait également sur la création d'un lieu de cette nature après avoir eu connaissance d'expérimentations réussies en Auvergne.

Pour autant, aucune des deux entités n'avait encore initié de réelle démarche faute de partenaires identifiés. A l'issue d'une première rencontre, la volonté de constituer un groupe de travail autour de la création de ce FabLab était actée autour de deux axes principaux :

- créer un lieu de vie et de créativité pour les étudiants et,
- permettre aux entreprises locales de se rencontrer dans un lieu qui mutualise les moyens matériels nécessaires au développement de leurs projets.

Il fallait désormais mobiliser d'autres acteurs susceptibles de nourrir les réflexions et de vouloir devenir partie prenante du projet. Ce premier noyau a entrepris un rapprochement avec le pôle de compétitivité Elopsys et de la CCI de la Corrèze, afin de les sensibiliser à la démarche et de mesurer si ce projet constituait un enjeu dans le cadre de leurs missions respectives.

Elopsys était sensible à la mise en œuvre d'une structure qui favoriserait l'innovation au sein des entreprises, notamment auprès de ses membres situés au sein du bassin de Brive-la-Gaillarde. Cependant, le pôle de compétitivité préconisait de spécialiser le lieu autour des spécialités du pôle afin qu'il soit davantage en lien avec les besoins des entreprises innovantes, puis, autour des spécificités du bassin de vie, notamment, les

enseignements dispensés au sein de l'IUT GEII mais aussi par les départements de recherche du laboratoire Xlim situés sur le campus de Brive-la-Gaillarde.

La CCI de la Corrèze était également sensible au développement d'une structure axée sur l'entrepreneuriat qui devait favoriser l'accélération de projets innovants en Corrèze. Par ailleurs, ce projet renforçait l'attractivité du bassin de vie dans la mesure où il permettait de le doter d'un tiers-lieu entrepreneurial qui faisait défaut en Corrèze<sup>148</sup>. Enfin, en tant qu'animateur de l'hôtel d'entreprises Startech, spécialisé dans l'accompagnement de porteurs de projets en électronique et NTIC, la CCI a imaginé des convergences possibles entre les deux structures qui permettraient d'en renforcer conjointement l'attractivité.

Ces rencontres ont fortement contribué à définir les objectifs du lieu : une spécialisation en électronique industrielle a été envisagée, notamment en mettant à disposition une partie du parc de machines de l'IUT GEII pour la fabrication de circuits imprimés. Le FabLab propose en outre les compétences en électronique du pôle de compétitivité Elopsys, celles des enseignants-chercheurs d'Xlim, de l'IUT et de la division R&D d'EDF.

Finalement, ce premier réseau de membres-fondateurs avait défini une ambition : créer les conditions d'émergence de projets innovants autour de l'électronique avec des étudiants, des entreprises, et toute personne souhaitant faire vivre la communauté. Cette ambition devait encore être partagée pour être co-construite avec les utilisateurs potentiels.

Les membres de l'Université de Limoges ont alors sensibilisé leurs étudiants à ce projet et certains d'entre eux ont manifesté beaucoup d'intérêt à l'idée de pouvoir bénéficier d'un espace au sein du campus afin de réaliser des prototypes opérationnels à partir d'idées personnelles, ou de projets tuteurés initiés dans le cadre des enseignements. Ainsi, le FabLab devenait l'endroit où pouvaient se matérialiser des notions et des concepts appris en formation.

De son côté, l'agence d'EDF a constitué un groupe de travail composé de neuf entreprises locales<sup>149</sup>, aussi bien de jeunes entreprises qui n'avaient pas encore de modèle économique, voire de marché parfaitement arrêtés, des PME établies depuis plusieurs années avec des effectifs compris entre 10 et 50 salariés, ainsi que des entreprises importantes faisant partie de grands groupes. Ces entreprises avaient toutes en commun de développer des produits innovants faisant appel à des ressources électroniques. L'objectif de

---

<sup>148</sup> Carte 19 : Les tiers-lieux du Massif-Central en 2014. Page 213.

<sup>149</sup> Annexe 13 : La présentation des 9 entreprises du groupe de travail du FabLab.

ce groupe de travail consistait à valider l'intérêt de l'ambition affichée, et de définir une organisation qui permettait de favoriser les liens entre les différents utilisateurs.

Ces entreprises potentiellement utilisatrices se sont donc projetées dans le FabLab et ont apporté un regard nouveau. D'abord, le parc de machines<sup>150</sup> envisagé était perçu comme un point fort du lieu dans la mesure où l'orientation électronique mettait à disposition des matériels spécifiques onéreux. Outre le fait de pouvoir utiliser ces outils, le FabLab permettait aussi aux entreprises de les tester et de s'y former avant de les acquérir. Il y avait également une exigence forte concernant la qualité des machines, et d'autres acquisitions ont été proposées, notamment des machines à découpe et frittage sélectif par lasers. Ces réflexions étaient centrées sur les besoins spécifiques de chacune des entreprises présentes mais rapidement des coopérations se sont dessinées.

Ainsi, il fut imaginé que les coûts d'acquisition de certaines machines pouvaient être mutualisés entre plusieurs entreprises avec l'appui d'autres organismes de financement. Cette proposition mettait en évidence des attentes en matière de consolidation et de mutualisation au sein du tissu des entreprises locales innovantes. De la même manière, le renforcement des liens avec les étudiants devenait une attente forte des entreprises, et ce, autour de la mise en œuvre de projets tuteurés intégrant des parties de programmes R&D développés par les entreprises. Ces projets permettaient également de tester les capacités et la motivation des étudiants avant d'envisager un stage ou une embauche. De plus, les étudiants formés à l'utilisation des machines du FabLab devenaient eux-mêmes une ressource permettant la montée en compétence des personnels des entreprises.

Enfin, le FabLab permettait de s'affranchir du temps universitaire en mettant en œuvre des projets tout au long de l'année et non plus seulement lors des phases de stage. En revanche, les entreprises étaient vigilantes à ce que l'intégration d'activités entrepreneuriales soit prise en compte dans l'organisation du FabLab. Ainsi, le FabLab devait permettre le prototypage rapide mais ne devait pas être un outil à but lucratif où les entrepreneurs pouvaient produire des séries destinées à être directement commercialisées. Par ailleurs, le FabLab devait garantir la confidentialité et la protection des résultats des travaux en cours, tout en garantissant la propriété intellectuelle des projets.

Finalement, ce groupe de travail s'est approprié la construction du projet autour d'enjeux différents en fonction de la nature des entreprises :

---

<sup>150</sup> Annexe 14 : La liste des machines du FabLab 19.

- les jeunes entreprises en création étaient plutôt sensibles à la mutualisation des moyens dans la mesure où elles ne pouvaient pas acquérir des matériels spécifiques et onéreux. L'accès à ces outils permettait alors de favoriser l'accélération du temps dans la phase d'amorçage des projets de R&D.
- Les entreprises plus importantes disposant de davantage de moyens y voyaient prioritairement une opportunité de renforcement de leurs liens avec le tissu entrepreneurial local, mais aussi avec l'Université. C'est dans ce cadre, que trois entrepreneurs ont manifesté un intérêt pour participer ponctuellement à l'animation du lieu.

Si le FabLab s'orientait principalement autour des liens entre les étudiants et les entreprises, il restait ouvert à tout un chacun. Ainsi, dès la phase de co-construction, des associations locales de radio-modélisme, d'informatique et de maquettisme ont été intégrées au projet et ont pu participer aux discussions. Par ailleurs, d'autres individus ayant eu connaissance de la démarche se sont présentés spontanément, il s'agissait principalement de passionnés d'électronique. Ces acteurs étaient moins exigeants que les entreprises à propos de la qualité des matériels à disposition ; ils recherchaient davantage un lieu de rassemblement, leur première motivation était alors de participer à la vie d'une communauté ce qui les a conduit à proposer leurs services dans l'animation du lieu. Outre le fait que ces acteurs souhaitaient pleinement participer au dynamisme du FabLab, ils ont aussi permis de considérablement étoffer les profils d'utilisateurs de celui-ci, augmentant ainsi la richesse de cette communauté en émergence.

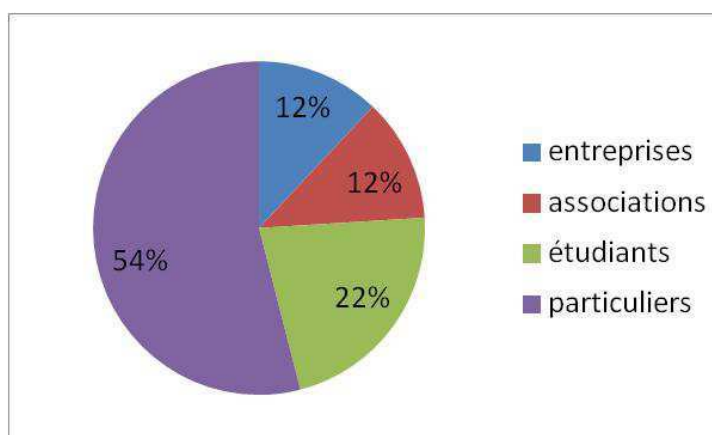
Cette phase de co-construction a finalement duré 15 mois et a abouti à la création de l'association *FabLab 19* dont le siège social est situé au sein du bâtiment principal du campus universitaire de Brive-la-Gaillarde. Il s'agit d'un FabLab de type institutionnel-marchand (Suire, 2013) spécialisé en électronique industrielle, une spécificité territoriale du bassin de Brive-la-Gaillarde. L'objet social de cette association, la richesse des parties-prenantes et le fait d'être arrivé à un projet qui a su rassembler plusieurs enjeux autour d'un projet de tiers-lieu ont convaincu l'Université de Limoges de mettre à disposition un local. La Région Limousin et la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) ont accepté d'être partenaires financiers afin d'acquérir les machines envisagées.

Un an après l'ouverture, le *FabLab 19* affiche des résultats intéressants et a pu initier une dynamique d'acteurs autour d'une spécificité du bassin de Brive-la-Gaillarde. Nous allons, d'abord, illustrer les principales réalisations de ce tiers-lieu afin de comprendre comment s'organise cette communauté locale en émergence. Puis, nous reviendrons sur les

principaux enseignements de cette première année d'existence en matière de gouvernance, d'attractivité et de rayonnement, afin de percevoir dans quelle mesure ce tiers-lieu contribue effectivement au développement d'un écosystème innovant.

### 3.2.2. Une communauté créatrice innovante autour d'une spécificité territoriale.

Le *FabLab 19* est passé de 19 à 50 adhérents en 1 an, se répartissant de la façon suivante :



Source : R, Vouhé, 2016.

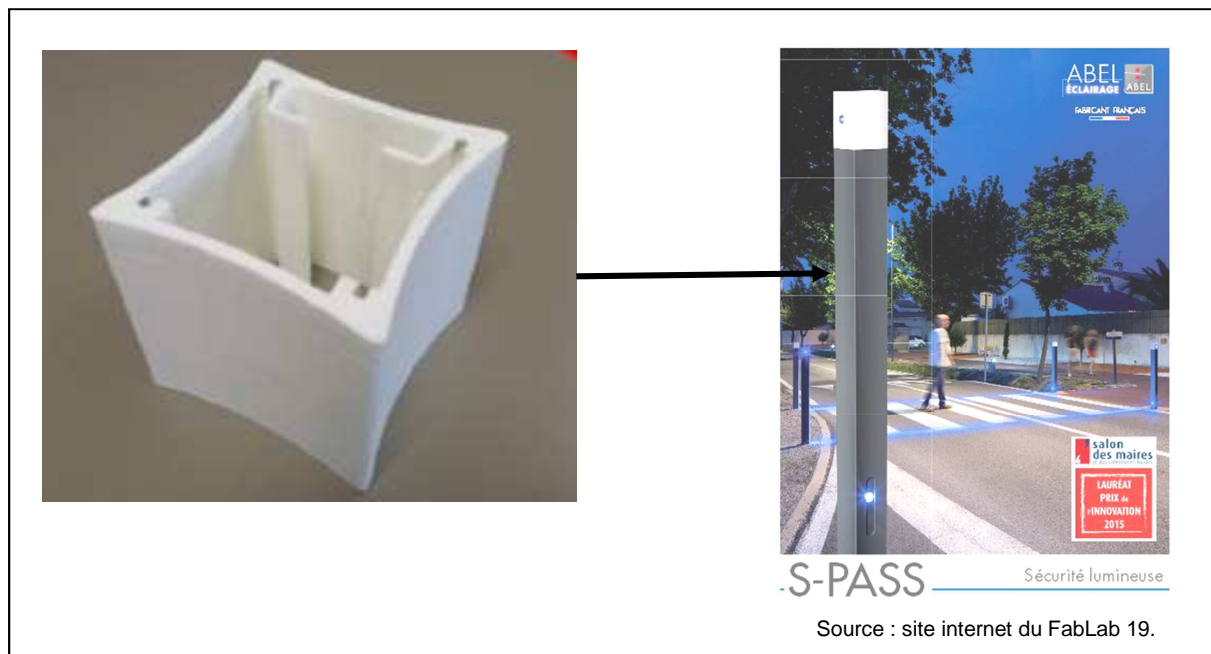
**Graphique 14 : la répartition des adhérents au sein du FabLab 19 en janvier 2016.**

Nous observons que ce tiers-lieu a su fédérer l'ensemble des acteurs locaux, au-delà des entreprises locales et des étudiants qui étaient pourtant les principaux utilisateurs envisagés. Une communauté locale s'est donc bien constituée et a même doublé en un an, illustrant son attractivité. Cette communauté est très active car le *FabLab 19* ne dispose pas encore d'un personnel dédié, ce sont les membres de l'Université et les adhérents qui le font vivre et permettent le partage des savoirs et des compétences. La formation des adhérents s'effectue le plus souvent de façon informelle en partant des projets des nouveaux membres lors de leur arrivée. Des sessions de formation à la modélisation 3D assistée par ordinateur ont aussi été proposées gratuitement par des adhérents à des groupes de nouveaux membres. Par la suite, les adhérents nouvellement formés mettent à leur tour leurs compétences à disposition de la communauté.

Le *FabLab 19* a ainsi su créer une boucle vertueuse de partage des connaissances et bénéficie d'un dynamisme réel porté par l'ensemble des adhérents. Plusieurs réalisations

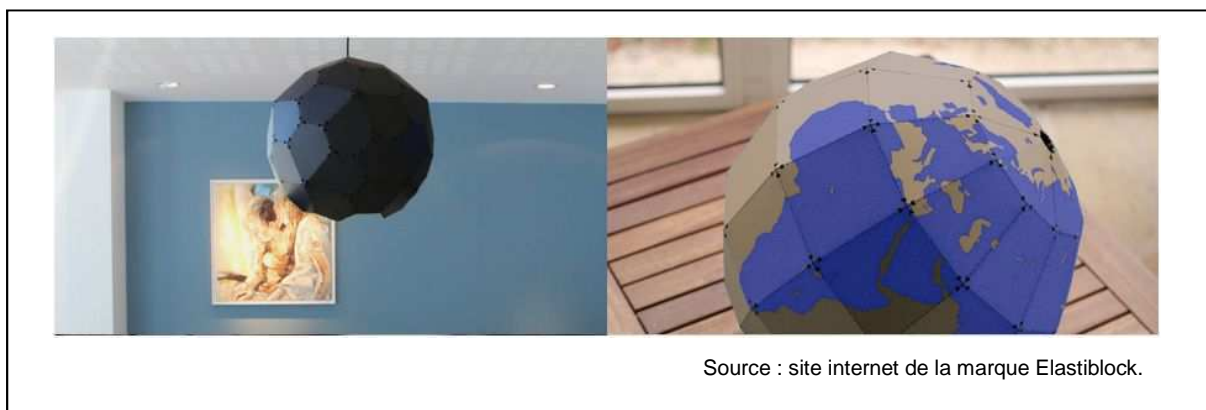
illustrent ce dynamisme, sans en donner une liste exhaustive, nous revenons sur les plus significatives d'entre-elles au cours de la première année écoulée :

1. La start-up Intellidom, spécialiste des solutions domotiques pour le maintien des personnes âgées à domicile, a pu réaliser les prototypes d'une carte électronique pour un objet communicant permettant d'assurer la sécurité des bénéficiaires. Les résultats ont été concluants et vont permettre à cette entreprise de pré-industrialiser un nouveau produit.
2. L'entreprise ValCap, spécialisée dans l'analyse et le traitement des eaux, a pu prototyper diverses cartes électroniques afin de concevoir un réseau de capteurs permettant d'identifier des infiltrations et exfiltrations dans les réseaux d'eau gérés par les collectivités territoriales.
3. L'entreprise Abel Éclairage qui conçoit des éclairages publics, a pu prototyper, par impression 3D, le pied d'une borne de passage piéton destinée à sécuriser la traversée par une signalisation lumineuse. Ce prototype a permis de valider les contraintes mécaniques du luminaire avant la fabrication d'un moule industriel. Ce nouveau luminaire a été lauréat du prix de l'innovation au salon des maires à Paris en 2015.



**Image 9 : Le prototype en impression 3D réalisé au FabLab 19 par Abel Éclairage.**

4. Un particulier a pu créer un synthétiseur analogique et monophonique sous licence opensource en s'inspirant des plans devenus publics du Minimoog<sup>151</sup>. En communiquant sur les réseaux sociaux, le porteur de projet a convaincu plusieurs dizaines d'internautes qui l'ont encouragé à le commercialiser. Il a alors créé l'entreprise Guinguin Instruments afin de vendre son produit sur internet.
5. Un particulier a imaginé un système d'assemblage de plaques en papier-carton permettant de réaliser des objets en trois dimensions. Il a alors déposé un brevet en 2014 mais il ne disposait pas des machines nécessaires à la réalisation de démonstrateurs suffisamment précis. Ce porteur de projet a utilisé le *FabLab 19* afin de réaliser divers prototypes par découpe au laser lui permettant d'exposer son travail. Par la suite, il a créé une entreprise et propose ses produits à la vente sous la marque Elastiblock.



**Image 10 : La présentation de produits Elastiblock.**

6. Thalès Communications & Security, filiale du groupe Thalès présente à Brive-la-Gaillarde, a utilisé les ressources du FabLab 19 afin de réaliser des prototypes de cartes électroniques. Cette entreprise possède pourtant les moyens techniques pour réaliser ce type de prototypes mais elle apprécie la possibilité qu'offre le FabLab d'obtenir un produit exploitable en moins d'une semaine avec un niveau de précision satisfaisant.

Ce tour d'horizon permet de mesurer toute la diversité du lieu et de la communauté qui l'anime car ces porteurs de projets ont tous été accompagnés par les autres membres.

<sup>151</sup> Synthétiseur professionnel popularisé dans les années 1970.

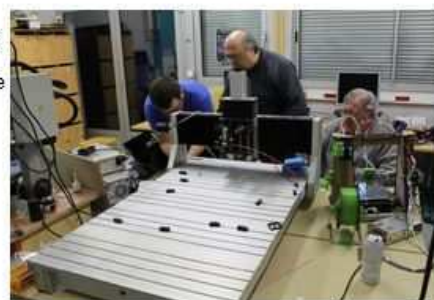
Par ailleurs, le développement d'une proximité entrepreneuriale favorise un effet d'entraînement (Giannetti et Simonov, 2009) et cela peut être observé au sein du FabLab 19 où des particuliers acquièrent une culture entrepreneuriale et bénéficient également des conseils d'entrepreneurs-adhérents comme dans le cas de Guinguin Instruments et du projet Elastiblock. Ces formes de partage s'expriment également au sein de projets collaboratifs destinés à doter le FabLab de nouvelles machines. Ainsi, de nouvelles imprimantes 3D ont été conçues par des étudiants et des particuliers comme une table à commande numérique permettant la découpe de grandes pièces dans divers matériaux qui a également été remise en état par des adhérents. Ces coopérations s'organisent par le lancement d'appels à projets ouverts à tous, directement depuis le site internet de l'association.

### Projet table commande numérique

Nous avons récupéré une Table XYZ motorisée dont il manque la partie commande. Certains adhérents de l'association se sont dit intéressés pour la remettre en fonction avec des moyens OpenSource. Une Vérification du fonctionnement des axes a déjà été réalisée et un câblage provisoire mis en place afin de commander cette table. ( photo ci-contre)

Si vous avez des compétences et souhaitez participer n'hésitez pas à contacter le Fablab.

[Suivant >](#)



Source : site internet du FabLab 19.

**Image 11 : Un exemple d'appel à projet collaboratif.**

Finalement, nous retrouvons au sein de ce FabLab les caractéristiques formulées par Oldenburg d'un lieu hybride sans hiérarchie ni formalisme où une communauté ouverte s'est pleinement approprié l'espace. Comme pour tout tiers-lieu, cette appropriation tient beaucoup à la gouvernance mise en œuvre (Bottollier-Depois, 2012) qui ne s'organise pas seulement autour des objectifs initialement visés par les membres-fondateurs mais qui intègre également les attentes d'une communauté élargie. Ainsi, la composition du Conseil d'Administration de l'association est équilibrée entre les entreprises, les étudiants, les particuliers et les associations ; cette pluralité de la représentativité des publics permet alors de dépasser l'orientation électronique industrielle car même si celle-ci reste la principale spécificité du FabLab, d'autres projets artistiques ou artisanaux y sont également développés à l'image d'Elastiblock. De fait, ce tiers-lieu renforce son attractivité et sa pertinence dans la mesure où il devient un point de rencontres multisectorielles créant une

dynamique d'acteurs (Genoud et Moeckli, 2010) ; cette gouvernance originale au sein d'un tiers-lieu apparaît alors comme une innovation sociale (Nedjar-Guerre et Gagnebien, 2015) caractérisée par l'apparition de nouvelles formes de solidarité et de partage entre des publics hétérogènes. Cette dynamique qui s'opère renforce également le rayonnement du FabLab ; au niveau local, où la communauté s'agrandit en intégrant encore de nouveaux publics tels que les collégiens locaux qui conçoivent avec des adhérents du FabLab une géode de 6 x 8 mètres afin d'y projeter la voute céleste lors d'une exposition, mais également au niveau global, où le *FabLab 19* a été sollicité pour participer au programme européen SUDOE visant à mettre en réseau et développer des projets entrepreneuriaux avec d'autres FabLab Espagnols, Portugais et Français. L'ensemble de ces résultats fait écho aux enseignements de l'économie de la proximité dans la mesure où le *FabLab 19* a réussi, dans un délai relativement court, à devenir un objet social bien ancré et dont le rôle consiste à organiser la proximité entre les acteurs afin de maximiser leurs interactions (Huriot, 1998). Ces résultats sont, avant tout, le fruit du travail de co-construction mis en œuvre au départ du projet par les membres-fondateurs.

Aussi, quel rôle l'agence « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » a-t-elle pu jouer dans la création de ce FabLab au regard de la volonté de contribuer au développement économique local ? Enfin, ce tiers-lieu a-t-il modifié la nature des relations entre EDF et le tissu économique local ?

### **3.3. D'une contribution à l'émergence d'un écosystème local, à l'appariation de nouvelles externalités positives pour EDF.**

L'aboutissement et la pertinence de ce tiers-lieu tiennent à la création d'un collectif local qui s'est progressivement développé et au sein duquel l'agence a joué le rôle d'acteur pivot. Ce rôle a permis à EDF de mettre en cohérence ses propres enjeux avec ceux des autres acteurs, renforçant ainsi l'interdépendance entre l'agence et les autres *parties prenantes* du projet.

#### **3.3.1. Un projet qui contribue conjointement à l'innovation locale et à l'efficacité du programme d'EDF.**

L'agence d'EDF s'est appropriée une partie de ce projet et a pu l'accompagner dans le temps long parce que ce tiers-lieu n'avait pas seulement vocation à contribuer au développement économique local mais il répondait également à des besoins identifiés par l'agence dans sa contribution au développement du territoire. En effet, ce projet permettait

de doter l'agence d'un nouvel outil d'accompagnement qui devait lui permettre de gagner en efficacité dans l'appui des porteurs de projets innovants qu'elle rencontre. Du coup, il y avait un enjeu spécifique pour l'agence d'EDF dans la création de ce tiers-lieu lui permettant d'en devenir pleinement *partie prenante*.

Dans ce cadre, EDF a pu remplir le rôle d'*entreprise pivot* (Mazaud, 2006) et cela a été déterminant lors de la phase de rassemblement autour du binôme Université-EDF dans la mesure où ces deux structures ont d'abord apporté une caution forte à ce projet. Ce binôme représente en effet le rapprochement entre une institution d'enseignement et de recherche reconnue, et une grande entreprise nationale elle aussi active dans les activités de R&D ; l'image de ces acteurs apparaît alors comme un gage de confiance dans le cadre d'un projet qui ambitionne d'accélérer l'innovation et l'entrepreneuriat.

Le binôme a été en capacité de convaincre la CCI de la Corrèze et le pôle de compétitivité Elopsys. Si le développement considérable des FabLabs en France bénéficiait déjà d'un accueil favorable auprès des réseaux d'animation du tissu économique local et des collectivités territoriales (Lhoste et Barbier, 2016), le fait que cette proposition émane d'un binôme de cette nature a largement favorisé l'engagement et l'adhésion des *parties prenantes*.

Par la suite, ce rôle d'*entreprise pivot* a été mis à profit en rassemblant, coordonnant et animant un groupe d'entreprises locales autour de ce projet. Enfin, après l'ouverture du tiers-lieu, EDF a établi une convention de partenariat avec l'association *FabLab 19* afin de promouvoir et animer le volet entrepreneurial de la communauté. Cette convention a notamment permis de mettre en œuvre le projet collaboratif Webnapperon, destiné à concevoir, à partir d'une base opensource existante, un objet connecté permettant aux personnes âgées d'accéder aux ressources du web 2.0. Dans le cadre de ce projet, l'agence a rassemblé et coordonné des étudiants, une entreprise locale et des réseaux d'animation spécialisé afin d'arriver à un premier prototype.

Finalement, outre le fait d'avoir pu contribuer à doter le territoire d'un tiers-lieu spécialisé, l'agence d'EDF a également profité de cet espace dans le cadre de sa mission, notamment en révélant localement des ressources techniques et humaines qui ont favorisé l'accélération des phases de conception des produits au sein des entreprises. Ce tiers-lieu qui est devenu un outil au service de l'agence a également permis d'identifier de nouveaux projets en profitant de l'attractivité et du rayonnement de ce lieu auprès des entrepreneurs locaux. Ainsi, la mise en œuvre d'une action territoriale collective a été organisée autour d'une forme particulière d'interdépendance entre acteurs caractérisée par la gestion de

problèmes à résoudre collectivement (Lapostolle, 2012). En conséquence, EDF s'est détachée d'une posture de contributeur au développement économique local pour devenir elle-même bénéficiaire de ce projet.

Ainsi, en renforçant son interdépendance avec les acteurs du territoire, EDF profite-elle d'autres externalités positives ?

### **3.3.2. Un espace d'innovation ouvert et participatif pour EDF.**

Pour EDF, le *FabLab 19* avait deux objectifs principaux :

- contribuer au renforcement d'un écosystème innovant autour d'une spécificité du territoire et,
- apporter un nouvel outil à disposition de l'agence dans l'accompagnement des porteurs de projets.

Dans ce cadre, l'enjeu d'EDF était tourné vers le renforcement de son engagement sociétal et n'intégrait pas de dimension industrielle ; autrement dit, le *FabLab 19* n'était pas perçu au départ comme un espace pouvant être au service d'EDF dans le cadre de ces travaux de R&D.

Pourtant, quelques mois après l'ouverture du *FabLab 19*, la Division des Techniques Générales (DTG) d'EDF<sup>152</sup> s'est rapprochée de l'association *FabLab 19* afin d'envisager d'éventuelles collaborations. Les discussions ont abouti à la mise en place d'un premier projet tuteuré rassemblant des étudiants, le *FabLab 19* et EDF autour de la conception d'un réseau de capteurs sans fil destiné à assurer la surveillance des ouvrages hydroélectriques. Par la suite, un second projet tuteuré rassemblant les mêmes acteurs a été initié autour de la fabrication d'un prototype de mini-caméra étanche et pilotable en temps réel destiné à inspecter les piézomètres des barrages.

Le développement de techniques de surveillance des ouvrages hydroélectriques est une spécialité de la DTG qui possède déjà un savoir-faire reconnu et des moyens importants dans ce domaine. Ces projets ont donc vocation à tester de nouvelles idées en s'appuyant davantage sur les spécificités territoriales du bassin de Brive-la-Gaillarde en électronique industrielle et ondes hautes fréquences. Pour EDF, cela permet d'accélérer le temps nécessaire lors des phases de conception-prototypage en profitant des compétences de la

---

<sup>152</sup> Unité d'expertise et de mesure de la production hydroélectrique d'EDF.

communauté locale. Pour le *FabLab 19* et les étudiants, ces coopérations permettent de mettre en pratique et de développer leurs connaissances autour des besoins concrets d'un industriel en passant d'une idée à au prototype.

Cette nouvelle façon d'appréhender l'innovation apparaît comme une forme de reterritorialisation de l'entreprise devenue possible par la création des tiers-lieux (Bouvier-Patron, 2015). Il s'agit alors d'une forme d'innovation ouverte<sup>153</sup> (Chesbrough, 2003) caractérisée par des échanges et des coopérations au sein d'une communauté où le partage d'informations entre acteurs devient la norme. Cette innovation ouverte pourrait être envisagée sans proximité géographique, mais celle-ci joue un rôle de facilitateur (Loilier et Tellier, 2011) rendant ainsi sa mise en œuvre plus opérationnelle. Nous l'avons d'ailleurs observé au sein du *FabLab 19* où ce tiers-lieu est de nature à faire évoluer la façon dont EDF conçoit ses missions de R&D en s'insérant désormais dans un dispositif ouvert et ancré territorialement.

Cette manière d'appréhender l'innovation ouverte et collaborative permet désormais d'envisager de nouvelles formes de coopérations. Ainsi, des discussions sont en cours entre l'agence, l'Université de Limoges, le pôle de compétitivité Elopsys et des entreprises locales afin de déployer, au sein du campus de Brive-la-Gaillarde, un démonstrateur de système électrique intelligent (Smart Grid) qui intégrerait des solutions de productions et de consommations innovantes issues d'entreprises locales et de recherches universitaires. Ce démonstrateur permettrait conjointement de spécialiser le *FabLab 19* autour d'un secteur d'activité stratégique pour EDF, de développer de nouvelles compétences au sein de la communauté locale dans le domaine des Énergies Nouvelles Renouvelables (ENR), et de favoriser la co-crédation de nouveaux produits et services. Pour EDF, ce projet permettrait de tester de nouvelles technologies et d'envisager des partenariats entre la division R&D et des entreprises locales tout en contribuant au développement économique local.

Nous observons que le *FabLab 19* a créé des externalités positives pour EDF qui n'étaient pas imaginées au départ du projet, ni même lors de la phase de co-construction. Ces externalités positives sont sources de création de nouvelles valeurs pour l'entreprise, qui, en se relocalisant et en redéfinissant en partie le processus d'innovation, renforce ses liens et son interdépendance avec les acteurs locaux en liant ses propres enjeux à ceux de la communauté. Dans cette perspective, l'agence EDF devient un acteur pivot qui rassemble et coordonne une communauté locale autour d'enjeux communs, mais qui devient également une porte d'entrée territoriale du groupe EDF au sein de son territoire d'implantation.

---

<sup>153</sup> Traduction d'open innovation.

## Conclusion.

À l'issue de ce cinquième chapitre plusieurs constats peuvent être formulés :

1. Concernant la mission de soutien aux projets économiques d'entreprises nous observons en premier lieu un nombre de sollicitations important qui se traduit par une diversité des demandes. Ainsi, le programme proposé par EDF mobilise les acteurs et répond effectivement à un souhait de renforcement des liens entre l'entreprise et les entrepreneurs du territoire.
2. Le deuxième constat est qu'il existe bien des déséquilibres au sein de notre périmètre d'étude où l'aire urbaine Brive-Tulle concentre la majeure partie des projets économiques identifiés par l'agence. Pour autant, ce même déséquilibre a été observé lors de la formulation de notre diagnostic territorial<sup>154</sup> ne permettant pas alors de déterminer si le programme mis en œuvre par EDF était de nature à réduire ce phénomène.
3. Le troisième constat est que les niveaux de maturité des projets identifiés par l'agence varient considérablement ; les projets ont alors tendance à s'inscrire dans le temps long et nécessitent de mettre en œuvre une chaîne d'accompagnements diversifiés passant de la mise en réseau, à l'apport d'expertise, au développement de partenariats et au financement.
4. Le quatrième constat est que les porteurs de projets invitent EDF à mettre en œuvre des formes d'accompagnement qui dépassent la nature contributive initiale du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » et conduisent à l'engagement de démarches partenariales et de co-développements.

Concernant l'animation territoriale destinée à accompagner des projets au sein de la filière bois, nous observons que le programme engagé par EDF a été en capacité de rassembler et de fédérer des groupes d'acteurs en complémentarité avec des initiatives portées par les collectivités territoriales et l'ensemble des réseaux spécialisés ; la valeur ajoutée d'EDF a été de décroiser la filière en favorisant l'entrée d'acteurs extérieurs. Pour y parvenir, l'agence a dû développer une forme d'ingénierie spécifique afin de favoriser le rapprochement entre acteurs et de permettre l'émergence de dynamiques autour des projets. Dans ce cadre, le programme initié par EDF, son image et les moyens mis en œuvre lui ont permis de jouer le rôle *d'entreprise pivot*. En revanche cet accompagnement a été

---

<sup>154</sup> Voir partie 2 chapitre 5.

limité dans le temps dans la mesure où l'entreprise n'était pas directement *partie prenante* des différents projets identifiés.

Enfin, cette animation territoriale a été l'occasion pour les acteurs locaux d'inviter EDF à initier des projets au sein desquels l'entreprise aurait des enjeux forts dans le cadre d'une approche de concertation renouvelée et caractérisée par un renforcement des liens et de l'interdépendance entre l'entreprise et le tissu économique local.

Dans le cadre du projet de co-construction et d'animation du *FabLab 19*, l'agence a su fédérer et coordonner les *parties prenantes* afin de contribuer à créer une communauté créative autour d'une spécificité territoriale. Dans ce cadre, EDF a été *l'entreprise pivot* du projet et a pu le rester parce qu'elle avait un intérêt direct à ce qu'il se concrétise ; l'agence était donc pleinement *partie prenante* lors de la phase de co-construction. Cet accompagnement a permis à l'entreprise de développer des liens de proximité avec le tissu économique local qui ont favorisé l'apparition de nouvelles externalités positives pour EDF et les acteurs locaux.

Finalement, le constat commun entre ces trois expériences est que les acteurs locaux invitent EDF à exprimer ses propres besoins et ils se proposent d'y contribuer dans le cadre de nouvelles formes de co-développement. Ainsi, l'agence d'EDF est devenue l'interlocuteur de proximité privilégié utilisé par les acteurs locaux afin de renforcer l'interdépendance entre l'entreprise et son territoire. Ce constat est de nature à compléter le cadre contributif initial du programme et peut nécessiter la mise en œuvre de nouvelles formes d'accompagnement complémentaires.



## **Chapitre 6.**

# **L'approche par la valeur partagée et partenariale comme renforcement des liens entre l'entreprise et le territoire**

### **Introduction.**

Le cinquième chapitre a permis de mettre en évidence le développement de nouvelles formes de co-développement par des porteurs de projets susceptibles de renforcer l'interdépendance entre EDF et les acteurs du territoire. Les programmes de RSE/DEL contributifs demeurent par nature partiellement déconnectés du cœur de métier des entreprises qui les portent<sup>155</sup>. Ce décalage peut avoir pour effet de limiter la capacité de ces programmes à initier les nouvelles formes de co-développement attendues. Il est alors intéressant de comprendre ce qui incite les porteurs de ces programmes à développer principalement cette forme de relation territoriale, alors même que le renforcement de l'interdépendance entreprise-territoire pourrait être de nature à créer de nouvelles opportunités pour l'ensemble des *parties prenantes*.

Dans ce sixième chapitre, nous formulons l'hypothèse que la nature contributive des programmes est le fruit d'une appropriation de la notion d'ancrage territorial circonscrite à une approche politique dans un cadre de RSE. Cette interprétation partielle de l'ancrage est liée au caractère non stabilisé du concept de RSE, ainsi qu'à l'ensemble des ambiguïtés qui l'entoure. Une réappropriation de la notion d'ancrage territorial dans un cadre de RSE/DEL pourrait alors dépasser l'approche contributive des programmes et renforcer ainsi les liens entre l'entreprise et le territoire vers davantage d'interdépendance.

Nous examinerons d'abord ce qui incite les entreprises à adopter cette approche contributive, puis nous tenterons de la dépasser en adjoignant à ces programmes les approches par la création de valeur partagée (Kramer et Porter, 2011) et la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), et, enfin, nous réinterrogerons la notion d'ancrage territorial en mettant en évidence les approches par « la valeur » dans un cadre où la RSE/DEL peut être de nature à renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise.

---

<sup>155</sup> Voir partie 1 chapitre 2, page 76.

# **1 L’ancrage territorial en matière de RSE : une contribution à l’action publique territorialisée.**

Adossé à la définition que nous avons retenue de l’ancrage territorial<sup>156</sup> : « *un processus et un résultat d’interactions entre entreprise et territoire fondé sur la création de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d’une entreprise* » (Bousquet, 2014), il ressort que cette définition met clairement en évidence qu’il existe une forme d’interdépendance entre l’entreprise et son territoire d’implantation qui autorise le processus d’ancrage. Or, en matière de RSE/DEL, l’ancrage territorial est d’abord pensé comme une contribution à l’action publique territorialisée. Cette approche de l’ancrage territorial est profondément politique (Bousquet, 2014) dans la mesure où elle apparaît avant tout comme une réponse à des préoccupations sociétales liées aux modifications récentes de l’équilibre territorial (Baron, Crampes et Ursat, 2016) qui cristallisent les craintes et incertitudes des acteurs locaux de l’action publique autour des problématiques d’emplois, et du maintien des activités dans des espaces fragilisés et entrés en concurrence (Cournac, 2013).

## **1.1. Une appropriation de la notion d’ancrage territorial circonscrite à une approche politique.**

Dans sa thèse, François Bousquet (2014) met en évidence que l’approche politique de l’ancrage renvoie à une forme idéalisée du développement local qui doit permettre de stabiliser l’environnement économique face aux incertitudes liées aux bouleversements économiques et aux contextes sociaux des territoires. Dans ce cadre, les acteurs politiques perçoivent la notion d’ancrage comme une forme d’organisation sociétale protectrice qui favorise la cohésion entre acteurs, le partage des richesses, et finalement, l’harmonie territoriale (Cournac, 2013).

Pour l’acteur politique, l’enjeu est alors de construire cette organisation sociétale qui fait écho à la notion de gouvernance territoriale entendue comme un « *processus de coordination des acteurs entre eux dans la perspective de l’organisation de l’activité économique* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005). Pour y parvenir, les élus locaux doivent pouvoir s’appuyer sur l’ensemble de la communauté territoriale dont les entreprises locales font naturellement partie, ce qui doit les inciter à participer à la gouvernance territoriale. Ainsi, dans une approche politique, l’entreprise ancrée est une entreprise partenaire des acteurs politiques et socialement responsable (Bousquet, 2014).

---

<sup>156</sup> Voir introduction générale.

La principale limite de cette approche est que « *les concepts d'ancrage et de RSE finissent parfois par totalement se superposer* » (Ibid.) ce qui a pour conséquence de limiter la notion d'ancrage de l'entreprise à une forme de responsabilité territoriale avec comme seul intérêt une contribution à la solidarité et à la cohésion locale.

Cette superposition entre ancrage et responsabilité territoriale présente dans la littérature académique peut générer une certaine confusion. Ainsi, Cournac (2013) fait explicitement référence à la notion de développement durable dans le cadre des démarches territorialisées des entreprises renvoyant alors à l'idée de responsabilité territoriale développée dans le concept de RSE. De la même manière, Ferreira (2008) lie l'ancrage territorial à l'économie sociale et solidaire (ESS) pour arriver à une vision idéalisée d'un « *développement durable par excellence* ». Pour Berger-Douce (2008) l'ancrage territorial devient un outil d'illustration de pratiques de RSE.

Cette superposition entre les notions d'ancrage et de responsabilité territoriale façonne considérablement les programmes de RSE/DEL en faveur de l'ancrage territorial. Ainsi, en analysant plusieurs programmes en Europe, en Australie et au Canada, Mandl (2007) met en évidence le fait que ces initiatives revêtent un caractère éminemment politique. Dans ce cadre, les actions menées au sein de ces programmes sont orientées vers la contribution à des formes de solidarité territoriale autour de la question de l'emploi. De prime abord, il n'y a rien d'étonnant à ce que ces programmes intègrent la dimension politique de l'ancrage, d'autant plus qu'ils sont explicitement initiés dans une démarche de RSE, et sont donc, par nature, l'illustration de l'engagement d'une entreprise socialement responsable au sein d'une communauté locale. Le problème apparaît cependant lorsque cette approche devient omniprésente et tend à cantonner ces programmes à des actions de solidarité territoriale où la dimension philanthropique du concept de RSE (Porter et Kramer, 2006) devient l'objectif à atteindre en lieu et place de l'ancrage territorial, d'où la superposition des notions de cohésion locale et d'ancrage territorial pouvant conduire à une certaine confusion.

À ce stade, deux questions apparaissent : Comment cette omniprésence de la dimension politique au sein des programmes de RSE/DEL est-elle matérialisée ? Et pourquoi est-elle susceptible de limiter l'ambition de ces programmes ? D'abord, nous précisons et illustrerons les traits communs de la dimension contributive des programmes de RSE/DEL ; ensuite nous réinterrogerons la notion d'ancrage territorial, et nous mettrons en évidence que l'approche politique favorise une déconnexion partielle des programmes des enjeux des entreprises qui les portent.

## **1.2. Des outils au service de la gouvernance territoriale.**

Les programmes de RSE/DEL ont en commun de s'intégrer à la gouvernance territoriale mise en œuvre par les acteurs politiques locaux. Le préalable à la réussite de ces initiatives est d'ailleurs la capacité des entreprises à mettre en œuvre une unité de coordination multipartite (Mandl, 2007). Cet organe de gouvernance doit rendre cohérent le programme envisagé avec les spécificités économiques du territoire, et ce, à l'issue des débats entre acteurs. Finalement, ce travail de concertation formalise les bases de la contribution du programme aux enjeux du territoire et apparaît comme un levier de "mise en politique" (Baron et al, 2016) de l'engagement de l'entreprise. Cette mise en politique conduit le porteur de l'initiative à entrer dans une phase de négociation avec les acteurs politiques ; la finalité se situant autour de l'arbitrage entre les besoins globaux du territoire identifiés par ces acteurs et jugés nécessaires pour mener à bien le développement économique local, d'une part, et l'intensité de l'engagement de l'entreprise pour y répondre, d'autre part. Plus l'entreprise mettra de moyens à disposition de l'organe de gouvernance afin de répondre aux besoins exprimés, plus elle sera identifiée comme un partenaire des acteurs politiques, socialement responsable, et donc ancrée.

Finalement, l'objectif d'ancrage territorial peut être, en partie, détourné dans la mesure où le jeu des discussions tend à considérer une contribution de ces programmes à l'ensemble des besoins territoriaux identifiés comme une nécessité, alors même que l'activité principale de l'entreprise qui porte le programme peut être étrangère à certains de ces besoins. Nous observons alors que ces initiatives apparaissent comme des outils au service de la gouvernance territoriale portée par les acteurs politiques ; ces programmes prennent alors la forme de contributions financières et/ou techniques avec comme objectif principal la création d'emplois locaux au sens large, c'est-à-dire en ne ciblant pas forcément un/des secteur(s) d'activité en lien avec l'activité de l'entreprise. Du coup, l'objectif devient une contribution à l'action publique territorialisée destinée à stabiliser l'environnement économique dans une vision idéalisée de la cohésion locale.

Notre propos mérite néanmoins d'être nuancé dans la mesure où l'entreprise est également en position de définir les objectifs qu'elle souhaite atteindre ainsi que les moyens qu'elle y alloue. Elle peut alors cibler des secteurs d'activité, et rendre prioritaires certaines missions susceptibles de répondre aux problématiques locales qu'elle rencontre. L'entreprise peut également jouer un rôle dans la définition d'un périmètre géographique indépendant des découpages administratifs afin de concentrer ses actions autour des espaces à enjeux pour son activité. En fait, l'entreprise discute un cadre de référence qui définit les « règles du jeu » destinées à rendre son initiative compréhensible par la communauté locale, et à

délimiter le périmètre de sa contribution. Si nous revenons à la taxonomie proposée par Martinet et Payaud (2008, 2013)<sup>157</sup>, nous pouvons dire que ces initiatives oscillent entre une RSE annexe, décorrélée de l'activité de l'entreprise et une RSE intégrée. Afin d'illustrer notre propos, nous reviendrons sur les programmes initiés par « Michelin DEVELOPPEMENT », « SNCF DEVELOPPEMENT »<sup>158</sup> puis, terminerons par le programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » d'EDF.

### 1.2.1. Michelin DEVELOPPEMENT.

Le cadre d'intervention du programme Michelin DEVELOPPEMENT ne fait pas référence à un secteur d'activité particulier mais précise simplement que les projets industriels sont privilégiés. En revanche, Michelin conditionne son intervention à trois critères d'éligibilité:

1. Créer au moins cinq emplois à trois ans,
2. se situer à 50 km ou une heure de route autour d'un site industriel de Michelin et,
3. être une entreprise indépendante d'un grand groupe et non concurrente des activités de Michelin.

Par ailleurs, ce dispositif s'insère dans une gouvernance territoriale et « *apporte un complément, par rapport aux dispositifs existant* », la charte éthique du groupe précisant même que « *[Michelin Développement] se considère au service des territoires. Par conséquent, [Michelin Développement] ne fait pas de prospection mais s'appuie sur les organismes locaux pour connaître les projets créateurs d'emploi. [Michelin Développement] intervient donc en concertation avec eux* ».

Finalement, l'approche contributive à l'action publique territorialisée est prégnante au sein de ce programme. L'objectif est de développer une forme de solidarité territoriale autour de la question de l'emploi sans que le programme soit en lien direct avec le cœur de métier de Michelin. Le cadre de référence défini par l'entreprise permet alors de concentrer cette contribution sur des périmètres géographiques circonscrits ainsi qu'à des types d'entreprises cibles : les PME et PMI créant au moins cinq emplois.

---

<sup>157</sup> Voir partie 1 chapitre 1 page 41.

<sup>158</sup> Voir partie 1 chapitre 2 page 78.

### **1.2.2. SNCF DEVELOPPEMENT.**

Le cadre du programme SNCF Développement n'est pas directement en lien avec le cœur de métier de la SNCF, et ne fait pas référence à un secteur d'activité précis mais privilégie les jeunes entreprises innovantes de la sphère du numérique, l'économie sociale et solidaire ou encore l'économie circulaire, tout en excluant certains secteurs d'activité. (Voir Encadré 1 : Article de presse « Les échos » parut le 23 février 2016).

La création d'emplois est également un critère de sélection des projets, ainsi pour intégrer le dispositif « jeune pousse » les entrepreneurs doivent s'assurer de créer 5 emplois dans les 3 ans. Par ailleurs, le programme oriente son intervention autour de l'accompagnement des territoires à fort ancrage ferroviaire et touchés par de profondes mutations économiques. Pour y parvenir, l'entreprise mobilise aussi des moyens financiers et de l'apport d'expertises en faveur des entrepreneurs locaux dans un objectif de création d'emplois ; SNCF DEVELOPPEMENT s'insère également dans un organe de gouvernance composé d'acteurs économiques locaux afin de rendre son intervention cohérente avec les mutations économiques et territoriales locales.

Nous retrouvons cette forme de solidarité territoriale autour de la question de l'emploi au-delà du secteur d'activité de l'entreprise. À l'inverse de Michelin, qui fonde son approche territoriale sur une proximité spatiale, la SNCF imagine son programme comme une contribution au service du développement de territoires en mutation (Cournac, 2013). Pour autant, le cadre de référence de SNCF Développement tente également de lier partiellement les propres enjeux de la SNCF à la nature contributive du programme : un dispositif d'essaimage à destination de ses salariés ayant un projet entrepreneurial est ainsi intégré dans le dispositif et un projet de développement des tiers-lieux en gare est également initié.

### **SNCF Développement : un radar à start-up**

Filiale de la compagnie ferroviaire, SNCF Développement aide des entreprises à émerger dans les zones sinistrées de l'emploi.

« *Nous avons créé une filiale de la SNCF destinée à stimuler le tissu économique et à aider les entreprises à créer de l'emploi* », explique Cyril Garnier, directeur général. L'initiative est née de la restructuration de la SNCF dans certaines régions déjà sinistrées. « *Cette démarche participe à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) du groupe* », poursuit-il. L'attention de la filiale se porte sur les start-up, pour leur côté innovant. En 2011, histoire de se mettre dans le bain, SNCF Développement entame un partenariat avec Le Camping, un accélérateur de start-up.

#### **Des start-up avec des valeurs humaines**

Des accélérateurs, des espaces de coworking, dont Le Comptoir, à Saint-Denis (93), sont nés de cette collaboration. Le but est de découvrir des start-up et de les faire émerger. « *Nous ne cherchons pas des "licornes" de la Tech et du web, mais des projets qui ont une âme et des valeurs humaines fortes. C'est le cas des secteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'économie circulaire, attachée notamment aux déchets propres. Ce sont ces projets que nous soutenons, particulièrement s'ils sont susceptibles d'être dupliqués dans des régions autres que celles où ils sont implantés* », glisse Cyril Garnier.

Simple.co, une école de formation dédiée au numérique, a ainsi été développée en Seine-Saint-Denis et à Boulogne-sur-Mer. Avec la volonté particulière d'aider les jeunes des quartiers sensibles qui veulent se lancer dans les métiers du numérique ou entreprendre.

#### **1.000 emplois créés en cinq ans**

SNCF Développement a mis en place des programmes sur mesure pour les start-up repérées par ses soins. Ceux-ci vont du mentorat au soutien à la communication, en passant par la mise en relation et au financement participatif qui permet à une entreprise de prêter de l'argent à une autre (jusqu'à 50.000 euros par projet, remboursables sur cinq ans). La palette de ces « coups de pouce » est large, et adaptable à chaque situation.

L'action de la structure a permis la création de 1.000 emplois en cinq ans. L'objectif est d'en développer mille de plus dans les deux ans à venir. À ce jour, SNCF Développement cherche de nouveaux projets à soutenir, avec un bémol toutefois ... « *Nous ne pouvons pas accompagner les projets liés au médical et au biomédical, qui n'entrent pas dans notre champ de compétences* », précise Cyril Garnier.

**Encadré 1 : Article de presse « Les échos » parut le 23 février 2016.**

### 1.2.3. Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT.

Le programme d'EDF est également imprégné de cette nature contributive où nous retrouvons un organe de gouvernance territoriale, le Comité d'Orientation Territorial, un cadre de référence autour des domaines de l'eau, de l'énergie et de l'environnement ainsi qu'un périmètre géographique délimité : les grands bassins hydrauliques. Pour les acteurs locaux, ce programme déployé en faveur du développement économique des hautes vallées fragilisées, apparaît comme un apport de trois garanties (Baron et al.2015) :

1. une garantie de subsistance d'un tissu industriel historique autour des grands barrages,
2. une garantie d'existence de territoires enclavés souffrant d'une déprise économique exacerbée par la concurrence territoriale,
3. et une garantie d'espérance dans la capacité de l'entreprise à accompagner le renouveau économique de ces espaces.

En somme, la garantie d'une contribution de l'entreprise aux actions des acteurs locaux pour le maintien des activités dans des espaces fragilisés où l'agence « *matérialise l'intérêt que porte l'entreprise à la bonne santé économique du territoire local dans lequel elle s'inscrit* » (Ibid.). L'approche politique de l'ancrage territorial y est donc prédominante et participe parfois aux rivalités d'acteurs politiques qui émergent lors des débats autour des lieux d'implantation des agences, dans la mesure où celles-ci incarnent tout de même une proximité (Ibid.).

Pour autant, le programme arrive à dépasser cette nature contributive notamment par son action autour des relations industrielles que l'entreprise souhaite intensifier autour d'un tissu industriel productif qui a été formalisé avec l'édification des grands barrages. Il reste d'ailleurs irrigué par les travaux de maintenance de ces ouvrages, en augmentation depuis une dizaine d'années. La préservation de ce tissu représente donc un enjeu pour EDF dans le cadre de son activité industrielle, et la mission des relations industrielles du programme apparaît alors comme le premier socle d'un projet de co-développement caractérisé par l'interdépendance qu'il y a entre EDF et le tissu de sous-traitant locaux. En travaillant ce lien de proximité au travers de son programme, EDF revisite d'une certaine manière la nature de ses relations avec le tissu industriel.

Finalement, nous retenons que cette nature contributive permet à l'entreprise de s'insérer dans la gouvernance territoriale et devient un point d'entrée lors de l'élaboration

des programmes de RSE/DEL. Cependant, cette approche contributive liée à une interprétation politique de la notion d'ancrage territorial, est-elle de nature à limiter l'impact des programmes ?

## **2 La RSE, un concept non stabilisé et difficilement opérationnel.**

Notre expérimentation met en évidence des résultats intéressants en matière de création d'emplois et d'implication dans le tissu économique du bassin versant amont de la vallée de la Dordogne. Pour autant, certaines difficultés observées sont liées à cette approche contributive et peuvent être dépassées. D'abord, nous reviendrons sur les limites observées lors de notre recherche-action, et, enfin nous démontrerons que ce sont les ambiguïtés du concept de RSE qui orientent la façon dont les acteurs se saisissent de la notion d'ancrage territorial. Notre objectif consistera à proposer une évolution de ces programmes permettant une réappropriation de la notion d'ancrage territorial dans un cadre de RSE.

### **2.1. Des difficultés opérationnelles liées au cadre contributif.**

La première difficulté observée lors de notre recherche-action est fondée sur le fait que le programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » se déploie difficilement dans les espaces ruraux des hautes vallées. Outre la production hydroélectrique, et le tissu industriel qui s'est constitué autour, l'activité économique de ces espaces est principalement tournée vers l'agriculture, les activités résidentielles associées à de petits commerces, des services de proximité et, dans une moindre mesure, des activités touristiques. De fait, le cadre de référence « *eau/énergie/environnement* » semble plutôt éloigné des activités en présence d'autant plus que le programme vise à la création d'emplois. Or ces activités sont faiblement créatrices d'emplois, et ces espaces sont surtout préoccupés par le maintien des emplois existants. Par ailleurs, le cadre de référence privilégie les caractères innovants ou industriels des projets, cependant ces projets ne se concrétisent pas dans les espaces enclavés et éloignés des centres de recherche.

La définition d'un cadre de référence autour des domaines « *eau/énergie/environnement* » fait effectivement échos à l'univers de l'hydroélectricité mais il s'avère également difficile à appréhender et il peut poser un problème de lisibilité et de

compréhension. Ainsi, les projets identifiés autour de la thématique « environnement »<sup>159</sup> intègrent finalement des domaines d'activités pouvant être assez éloignés du métier de producteur hydroélectrique à l'instar de la gestion des déchets ou de la pollution de l'air, ou encore n'avoir qu'une « dimension environnementale indirecte ». De la même manière, les projets au sein de la filière bois ne sont qu'indirectement en lien avec ce cadre de référence, et restent également assez éloignés du cœur de métier d'EDF. Ainsi, même si ce cadre définit une règle de proximité entre les missions du programme et la production hydroélectrique porteuse de la démarche, nous observons une difficulté à relier concrètement ces deux champs.

Indépendamment de ce problème de lisibilité, le cadre de référence ne pose *a priori* pas de problème car l'ambition du programme est bien de contribuer aux enjeux du territoire. Cependant, cette déconnexion pose une nouvelle difficulté lorsqu'on aborde la question de l'accompagnement des projets sur le temps long. En effet, il apparaît difficile de mobiliser des apports d'expertise pour des projets en phase de construction ou de maintenir durablement une dynamique d'acteurs comme dans le cadre des Ateliers de l'innovation - Bois - si EDF ne possède pas de ressources humaines impliquées ou d'enjeux dans les domaines visés. Cette difficulté ne doit pas être minorée dans la mesure où seul un quart des projets identifiés peuvent être qualifiés de mûrs. De la même manière, il est apparu difficile de maintenir le rôle *d'entreprise pivot* au sein de la filière bois une fois la phase de constitution des groupes d'acteurs terminée.

Notre expérimentation met en évidence le souhait des entrepreneurs de développer de nouvelles formes de coopérations avec EDF autour d'enjeux partagés. Cette attente est autant formulée par les porteurs de projet isolés en phase d'idéation que par les groupes d'acteurs lors des animations territoriales mises en œuvre autour de la filière bois ou du *FabLab* 19. Cette observation est de nature à élargir la nature contributive du programme vers de nouvelles formes d'interdépendances, et donc à reconsidérer les rapports entre les entreprises qui s'opèrent dans une proximité géographique. Nous retrouvons d'ailleurs cet effet d'interdépendance dans la définition de l'ancrage territorial proposée par François Bousquet (2014) dans la mesure où l'ancrage se fonde par « *la création collective de ressources communes* ». Bousquet s'appuie sur les fondements théoriques de l'économie territoriale<sup>160</sup>, notamment sur l'idée que le territoire est le résultat d'un processus destiné à intensifier des dynamiques de coordination d'acteurs (Pecqueur, 2001) qui doivent permettre de résoudre des problèmes productifs (Leloup et al. 2003). Si l'objectif est la résolution de

---

<sup>159</sup> Voir partie 2 chapitre 5 page 156.

<sup>160</sup> Voir partie 1 Chapitre 2.

problèmes communs, alors l'ancrage territorial vise la création et/ou l'amélioration des systèmes productifs locaux. Du coup, « *l'ancrage territorial doit être ici considéré comme justifié par l'objectif de développement des conditions de l'efficacité (productive et innovative) sur une base territoriale, c'est-à-dire dans un contexte de proximité géographique* » (Zimmermann, 2008).

Finalement dans cette approche, l'ancrage territorial doit construire le territoire ce qui, pour l'entreprise, relève d'un choix stratégique de renforcement des relations interentreprises au sein d'une proximité géographique. Ce que Zimmermann (2008) appelle une « *rencontre productive* » dont l'objectif ne sera pas limité à la résolution de problèmes communs, mais doit pouvoir susciter aussi des interrogations potentiellement créatrices de valeurs territorialisées. Ce sont précisément ces interrogations suscitées par les entreprises du bassin versant de la Dordogne que nous avons observées.

Il devient alors important de comprendre pourquoi cet effet d'interdépendance mis en lumière par Zimmermann apparaît peu dans les programmes de RSE/DEL. Nous formulons l'hypothèse que les fondements, les ambiguïtés et les modes de reporting du concept de RSE orientent la façon dont les acteurs s'en saisissent, ce qui modifie la façon dont ces programmes sont mis en œuvre dans un cadre territorial.

## **2.2. La RSE : une réponse complexe à des attentes multiformes.**

### **2.2.1. La RSE : un concept en réaction qui cherche à réparer des externalités négatives.**

Les quatre grandes phases de développement du concept de RSE<sup>161</sup> apparaissent comme des réponses à des désaccords entre les entreprises et la société civile dans des contextes socio-économiques en évolution. D'abord au début des années 1950, avec la remise en cause du pouvoir grandissant des entreprises, susceptible de créer des déséquilibres dans la société (Amadiou et Mullenbach, 2002). Ensuite dans les années 1960-1970 les pratiques sociales des entreprises ont été jugées inacceptables et source d'inégalités (Acquier et Aggeri, 2008) ; (Galbraith, 1968) ; (Doucin, 2011). Puis dans les années 1980-2000, l'apparition du concept de développement durable qui pointe les externalités négatives sociales et environnementales de l'économie de marché en plein essor, à laquelle participent naturellement les entreprises (Brundtland, 1987). Enfin, dans les années 2000-2010, avec le poids grandissant des revendications de la société civile lié à

---

<sup>161</sup> Voir partie 1 chapitre 1 page 25.

l'essor des ONG (Levillain, et *al.*, 2012) la crise de légitimité des entreprises a été renforcée (Combes, 2005).

À chacune de ces phases, des réponses apparaissent sous la forme de référentiels de régulation proposés par les pouvoirs publics comme la Loi NRE<sup>162</sup>, mais ceux-ci restent le plus souvent incitatifs à l'instar du programme Man And Biosphere (1971), du rapport Brundtland (1987), du Pacte Mondial de l'ONU (2000) et du livret vert de la Commission européenne (2001). C'est en s'inspirant des grands principes érigés dans ces référentiels que les entreprises illustrent la façon dont elles assument leurs responsabilités sociales, environnementales et économiques. Ces illustrations apparaissent alors comme des réactions, c'est-à-dire des réponses à des externalités négatives identifiées à différentes périodes, et que la RSE doit tenter d'atténuer, de réparer voire de compenser. Finalement, depuis sa création et sans que cela n'ait été réellement remis en cause, la RSE porte en elle l'aveu implicite d'une volonté de réparation des pratiques de l'entreprise. Autrement dit et de façon assez paradoxale, l'entreprise qui s'engage dans une démarche de RSE s'avouerait coupable de démarches antérieures irresponsables (Porter et Kramer, 2011). Ainsi pour Daudigeos et Valiorgue (2010), la RSE apparaît comme la prise en charge volontaire par l'entreprise de ses effets externes négatifs.

Cette approche est mal adaptée au cadre territorial qui a pour objectif le renforcement de l'ancrage de l'entreprise car elle induit une forme de réparation vis-à-vis de la communauté locale. Cette réparation peut trouver une certaine légitimité en réponse à l'a-territorialité des entreprises, et des formes de nomadismes assumés (Veltz, 1992, 1993). Pour autant, elle favorise la confusion entre les notions d'ancrage et de responsabilité territoriale, légitimant alors l'approche politique de l'ancrage autour d'une compensation contributive centrée sur les difficultés rencontrées par l'action publique territorialisée en lieu et place d'un renforcement des relations interentreprises, centrées, elles, sur de la résolution de problèmes communs.

### **2.2.2. Une approche basée sur des notions difficiles à appréhender.**

Si le concept de RSE a été structuré comme une réponse aux externalités négatives des entreprises, la recherche académique a abordé ce dernier sous une approche philanthropique empreinte de morale et d'éthique (Ballet et al., 2011). Dans ce cadre, le modèle de Schwartz et Carroll (2003)<sup>163</sup> identifie une responsabilité éthique pour l'entreprise

---

<sup>162</sup> Loi n°2001-420 du 15 mai 2001.

<sup>163</sup> Voir partie 1 chapitre 1 page 38.

au-delà des obligations légales qui vise à faire « *ce qui est juste et bon* » mais également une responsabilité philanthropique devant favoriser le bien-être collectif sans en attendre une rétribution. Cette approche fait écho à la notion d'entreprise citoyenne (*Corporate Citizenship*) qui invite à dépasser les simples réparations des externalités négatives pour repenser globalement le rôle sociétal de l'entreprise (Levillain et al, 2012).

Cette approche laisse cependant le champ libre à toutes les interprétations de ce qui pourrait être *juste et bon*. Ces interprétations varient en fonction des sensibilités des entrepreneurs, en fonction du contexte socio-économique dans lequel se trouve l'entreprise mais aussi, en fonction du lieu où elle se situe (Ballet et al., 2011). Finalement, cette approche philanthropique est trop imprécise, et rend le concept flou. Par ailleurs, elle renforce l'appréhension contributive des actions de RSE en confortant l'idée que l'entreprise porte la responsabilité d'un bien-être collectif, indépendamment de ses propres enjeux.

### **2.2.3. Les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes freinent son opérationnalité.**

Le concept de RSE a été en partie construit autour de critiques formulées par la société civile envers les entreprises (Daudigeos et Valiorgue, 2010). La société civile comprenant l'ensemble des individus et groupes d'acteurs, les recherches académiques se sont attachées à identifier cet ensemble en développant la théorie des *parties prenantes*<sup>164</sup> (Freeman, 1984). Ensuite, un travail de classification des *parties prenantes* en fonction de leur influence et de leurs attentes a été mis en œuvre (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Pour autant, la définition de *partie prenante* n'a pas été stabilisée, ce qui a naturellement rendu leur identification ambiguë, et leur classification difficile (Mullenbach-Servayre, 2007).

Face à ces ambiguïtés, il en est résulté un foisonnement des interprétations qui explique en partie la grande dispersion dans l'élaboration d'une classification des pratiques de RSE (Martinet et Payaud, 2008) car, la classification des pratiques doit<sup>165</sup> :

1. englober la notion ambiguë de *partie prenante* pour justifier la nature partenariale d'une action,
2. prendre en compte la notion d'influence des *parties prenantes* (Mitchell, Agle et Wood, 1997) pour justifier l'intégration plus ou moins forte des pratiques et,

---

<sup>164</sup> Voir partie 1 chapitre 1, page 32.

<sup>165</sup> Voir partie 1 chapitre 1, page 41.

3. ne pas oublier les attentes de la société civile, point de départ du concept de RSE et donc classer les pratiques en fonction des thèmes abordés : environnemental, social ou économique.

Cet ensemble participe à rendre la mise en œuvre des pratiques de RSE difficile car elle devient source d'interprétations diverses, rendant également le travail de classification particulièrement subjectif (Aubourg, 2011). Il n'existe finalement pas « *une définition largement et universellement reconnue et des pratiques qui lui soient clairement associées (...). Cette situation contribue à créer une confusion autour de cette notion* » (Ruwet, 2009). Du coup, dès qu'une pratique RSE ambitionne de renforcer l'ancrage territorial d'une entreprise, la difficulté reste toujours l'identification et la classification des *parties prenantes*, or dans l'interprétation politique de l'ancrage, omniprésente dans les programmes de RSE/DEL, il y a un élargissement important du nombre de *parties prenantes* car « *pour les élus locaux, tous les ressortissants d'un territoire, qu'ils soient actifs ou passifs, sont des partenaires engagés dans le processus d'ancrage* » (Bousquet, 2014). Cet élargissement légitime permet à son tour d'appréhender les programmes de RSE/DEL comme des contributions au service de la gouvernance territoriale.

#### **2.2.4. Le reporting sociétal : un outil mal adapté à la notion de territoire.**

Afin de rendre compte de leurs pratiques de RSE et d'en mesurer l'efficacité, les entreprises sont invitées à élaborer des reportings sociétaux<sup>166</sup>. À l'image du Global Reporting Initiative (GRI), ils s'inspirent des reportings financiers et visent à la standardisation et la comparabilité des informations. Pour y parvenir, les reportings sociétaux abordent la même approche comptable que celle des reportings financiers, ce qui s'avère être un exercice périlleux au regard de la profusion des pratiques mises en œuvre (Boiral, 2010).

Le reporting sociétal paraît cependant incompatible dans une perspective d'ancrage territorial car si l'ancrage vise à *faire territoire* au sens d' « *un processus non naturel et non permanent de synergies des coopérations entre acteurs* » (Pecqueur, 2001) il est appréhendé d'abord sous un angle relationnel ce qui le rend peu quantifiable, très spécifique et donc impossible à standardiser. En matière de RSE/DEL, l'exercice s'avère particulièrement difficile car il s'agit alors de produire des résultats quantifiables et vérifiables sur la base de tissus relationnels non permanents dynamisés par la production de valeurs

---

<sup>166</sup> Voir partie 1 chapitre 1 page 46.

multipartites. Nous retrouvons l'interrogation de Veltz (2008) : « *comment mesurer la capacité d'agir face à des situations relationnelles ?* ».

Pour y parvenir, les entreprises ont alors recours au caractère quantifiable du nombre d'emplois soutenus par leurs actions. Pourtant, cet indicateur n'est en réalité qu'une conséquence des créations de valeurs susceptibles d'être produites par les différents groupes et il ne représente pas un objectif. Ce critère peut néanmoins refléter partiellement la réalité de l'action, car il en illustre en partie l'aboutissement. Cependant, il incite à focaliser l'attention des entreprises sur des projets créateurs de nombreux emplois. Cet indicateur masque également une grande partie du travail d'ancrage territorial des programmes dans la mesure où il ne permet pas de rendre compte des formes d'accompagnement relationnel tels que la mise en réseau des acteurs, les apports d'expertise ou la mise en œuvre de co-développement.

#### **2.2.5. Le temps court du reporting face au temps long des territoires.**

L'exercice de reporting sociétal est apprécié sur une échelle de temps court, soit une année. Or, notre expérimentation met en évidence que les projets identifiés ont tendance à s'inscrire dans le temps long en passant par différentes phases d'accompagnement. De la même manière, les animations territoriales en faveur de l'émergence de projets alternent entre des temps de latence et des phases d'accélération qui se sont étalés sur plusieurs années, ce que Zimmermann (2005) appelle « *le temps long des territoires* ». Il peut donc y avoir une opposition des temporalités entre la mesure de la performance inspirée du reporting financier inscrite dans un temps court, et l'accompagnement effectif des projets inscrit dans le temps long. Cette opposition n'incite pas à co-construire des projets en phase d'idéation mais plutôt à focaliser l'attention autour de projets mûrs et directement créateurs d'emplois.

Nous avons mis en évidence la possibilité d'opérer un rééquilibrage dans l'appropriation de la notion d'ancrage au sein des programmes de RSE/DEL, afin d'intégrer davantage d'interdépendance entre l'entreprise et son territoire d'implantation. Comment ce rééquilibrage peut-il s'opérer?

### **3 La notion de valeur dans un contexte de RSE/DEL : un renforcement de l'ancrage territorial.**

Le renforcement de l'interdépendance entreprise-territoire passe par l'identification et la valorisation d'enjeux communs bénéfiques pour l'entreprise et ses *parties prenantes*. Ainsi, les réponses apportées collectivement aux enjeux territoriaux peuvent générer de la valeur et donc opérer un rééquilibrage de la notion d'ancrage territorial. La construction de cette *valeur* et son partage entre *parties prenantes* se trouvent alors au cœur du processus d'ancrage. Dans ce cadre, nous mobiliserons dans un premier temps le concept de *valeurs partagées* (*shared values*) proposé par Porter et Kramer (Kramer et Porter, 2011 ; Porter et Kramer, 2006) et (Porter et al., 2011) dans la mesure où celui-ci apporte les bases méthodologiques nécessaires à l'intégration de nouvelles formes de réciprocité entre l'entreprise et ses *parties prenantes*.

#### **3.1. Les fondements de la création de valeur partagée : une approche stratégique des liens entreprises-société.**

Porter et Kramer observent que, malgré l'accroissement considérable des initiatives de RSE, les entreprises n'ont jamais été autant décriées. Perçues à la fois comme égoïstes vis-à-vis du reste de la société et prédatrices de ressources naturelles et humaines, elles voient leur légitimité remise en cause. La mise en œuvre de démarches de RSE n'aurait donc pas permis de corriger leurs externalités négatives, pire, elle aurait accru cette animosité en renforçant l'idée d'un engagement avant tout opportuniste et communicationnel. Selon eux (2006), la RSE vise à l'amélioration de la réputation à travers une approche philanthropique qui renforce la déconnexion entre les initiatives de RSE et le cœur de métier de l'entreprise, rendant alors difficile le maintien des actions menées dans le temps long.

Porter et Kramer proposent donc de dépasser le concept de RSE en liant les préoccupations sociétales à la stratégie de l'entreprise, autrement dit, les enjeux sociétaux apparaissent comme des opportunités économiques encore non exploitées auxquelles il convient de répondre, afin de créer de la valeur pour l'entreprise mais également pour la société. Cette *création de valeur partagée* (*creating shared value*)<sup>167</sup> permet de clarifier la nature de l'engagement sociétal des entreprises, de renforcer l'interdépendance entre les firmes et la société et donc de redonner leur légitimité aux entreprises. Avant d'aller plus

---

<sup>167</sup> Ensuite CSV.

avant sur les leviers de mise en œuvre de la CSV, il convient de savoir de quelles valeurs il s'agit, et en quoi celles-ci peuvent-elles être qualifiées de partagées ? Pour Gautier et al, (2014), la CSV lie en fait deux types de valeurs :

- La première est la valeur actionnariale entendue comme « *la rentabilité de l'entreprise supérieure au coût du capital* ». Il s'agit d'une approche purement financière de la valeur et correspond au surplus financier dégagé par un acteur économique dans le cadre de son activité.
- La seconde s'inspire de la valeur client définie comme « *la valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de la qualité perçue* » (Cappelletti et Khouatra, 2012 cités par Gautier et al, 2014). Cette qualité perçue correspond à la satisfaction du client dans la réponse apportée par l'entreprise à son besoin. Dans ce cadre, Porter et Kramer élargissent cette notion de satisfaction client à une forme de valeur sociétale qui devient la valeur perçue par la société au regard du service rendu par une entreprise à des enjeux environnementaux, sociaux ou économiques.

Ainsi pour Porter et Kramer, il y a bien partage de la valeur car les entreprises bénéficient d'une valeur actionnariale légitime, leur première responsabilité restant d'assurer leur compétitivité. La société bénéficie, elle, d'une valeur sociétale à travers le bénéfice qu'elle retire de l'implication des entreprises dans les enjeux sociétaux. À ce stade, il ressort que la notion de partage recèle une certaine ambiguïté dans la mesure où il n'y a pas de partage de la valeur financière pour l'ensemble des *parties prenantes*, celle-ci restant au bénéfice des entreprises.

Pour parvenir à créer de la *valeur partagée* l'entreprise dispose alors de 3 leviers :

1. **Reconcevoir ses produits et ses marchés** : l'entreprise doit adapter ses processus de production pour différencier ses produits en fonction des capacités des marchés sur lesquels elle n'est pas positionnée, et ce, afin de répondre à des besoins non-pourvus et pouvant améliorer l'environnement social d'une communauté. Il s'agit d'une stratégie d'adaptation d'un produit à un contexte social nouveau, les auteurs citent l'exemple de l'industrie agro-alimentaire qui peut modifier ses produits en leur conférant des propriétés nutritionnelles nouvelles, par exemple dans les pays où les populations souffrent de malnutrition.
2. **Redéfinir la productivité de la chaîne de valeurs** : l'entreprise doit identifier les externalités négatives au sein de sa chaîne de valeur et y apporter les modifications structurelles qui renforceront sa propre productivité tout en apportant des bénéfices

sociaux ou environnementaux pour la société. Porter et Kramer citent l'exemple de Wal-Mart qui en réduisant ses emballages et en modifiant sa logistique d'approvisionnement a économisé 200 millions de dollars tout en diminuant considérablement ses émissions de CO2.

3. **Favoriser la création de clusters locaux** : les entreprises affectent et sont affectées par leur environnement. La proximité sectorielle et géographique d'entreprises est un levier de productivité qu'il convient d'accompagner en y associant les pouvoirs publics, les associations et le monde universitaire. Le cluster produit de la *valeur partagée* car il augmente la compétitivité de l'entreprise en développant le capital humain, lui-même bénéfique pour la société.

En fait, la CSV est une approche stratégique pour l'entreprise dans la mesure où les réponses sociétales qu'elle propose vont directement impacter son modèle d'affaires et y être totalement intégrées. Pour autant, si Porter et Kramer y perçoivent la « *prochaine évolution du capitalisme* » (2011), son originalité ne réside pas dans ses fondements, ni même dans les leviers de création de valeurs proposés (Crane et al., 2014). En effet, cette stratégie basée sur le caractère profitable des enjeux sociétaux est déjà présente dans l'approche *business case* développée notamment par Carroll et Shabana (2010). Par ailleurs, la re-conception des produits et des marchés, comme levier de productivité, fait écho à l'entreprise sociale (Martinet, Payaud, 2008) et la redéfinition de la productivité de la chaîne de valeur de l'entreprise reprend à son compte les évolutions récentes de la RSE, autour d'une approche globale entreprise-société (Crane et al., 2014). Enfin, le rôle déterminant du cluster comme levier de productivité et de compétitivité apparaît comme un rafraîchissement du concept développé par Porter (1990, 1998) à propos des avantages de la proximité sectorielle et géographique.

Le concept de CSV apporte néanmoins un éclairage intéressant dans l'appropriation du concept de RSE car il renforce l'interdépendance des enjeux entreprises-société et se détache ainsi de l'approche contributive de la RSE. De plus, la CSV clarifie les objectifs attendus par les actions menées : il ne s'agit plus seulement de rendre compte quantitativement de résultats auprès des *parties prenantes* mais de créer également de la valeur sociétale par un processus itératif inscrit dans le temps long. En revanche, la CSV ne répond que partiellement aux attentes identifiées lors de notre expérimentation car elle n'incite pas au co-développement de projets autour d'enjeux communs dans la mesure où la valeur financière produite reste au seul profit de l'entreprise. Nous proposons une évolution du concept de CSV dans un cadre territorial en y adjoignant la notion de valeur partenariale

proposée par Charreaux et Desbrières (Charreaux et Desbrières, 1998) et Charreaux (Charreaux, 2007) .

### **3.2. La valeur partenariale comme un renforcement de l'interdépendance entre parties prenantes.**

Si pour Porter et Kramer, la CSV se conçoit comme une évolution du concept de RSE rendu profitable pour l'entreprise, la notion de valeur partenariale de Charreaux et Desbrières cherche plutôt à comprendre comment la gouvernance des entreprises influe sur les mécanismes de création et de partage de la valeur. Selon eux, la valeur actionnariale laisse trop d'importance à la relation actionnaire-dirigeant au sein de la gouvernance des entreprises, et oublie que la firme est un jeu coopératif entre plusieurs *parties prenantes* qui participent à la création de la valeur financière. Ce déséquilibre a des conséquences dans le processus de partage de la valeur, et oriente les choix des différentes *parties prenantes*<sup>168</sup> ce qui, finalement, est susceptible de limiter la création de valeur financière car les décisions peuvent se révéler peu incitatives pour les autres *parties prenantes* qui décideront alors de quitter le jeu coopératif. Pour résoudre ce problème de gouvernance il convient alors de considérer de façon globale la rente créée par chaque *partie prenante* au sein de la chaîne de valeur ; ce que les auteurs appellent la *valeur partenariale*. En mettant en évidence la contribution effective de chaque *partie prenante*, l'entreprise sera incitée à rééquilibrer sa gouvernance en reconsidérant le(s) rôle(s) de chaque intervenant dans le processus de création de valeur.

La mesure de la valeur partenariale pour chaque *partie prenante* correspond à la différence entre le prix d'opportunité proposé par un agent et le coût d'opportunité qu'il subit. Les auteurs mettent alors en évidence que la contribution de l'actionnaire dans le processus de création de la valeur est relativement faible comparée à celles des autres *parties prenantes*, notamment parce que sa contribution, exclusivement financière, n'est pas spécifique et donc peu déterminante au sein du processus. En outre, cette mesure révèle que la valeur partenariale dégage une marge de négociation pour l'entreprise qui lui permet d'arbitrer sa stratégie, non plus seulement au bénéfice de la maximisation du profit de l'actionnaire mais, au bénéfice du développement et de la pérennisation de compétences-clés, celles-ci pouvant également être des compétences internes à l'entreprise comme le capital humain des salariés. Dans cette perspective, Charreaux et Desbrières préconisent la

---

<sup>168</sup> Chez Charreaux et Desbrières, la notion de *partie prenante* diffère de celle proposée dans le concept de RSE car les auteurs la limitent aux seuls agents contributeurs à la création de valeur. Ainsi, elle représente « l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ».

création d'une gouvernance partenariale rééquilibrée entre l'ensemble des *parties prenantes* ayant contribué à la création de la valeur financière.

Deux enseignements permettent de lier la notion de valeur partenariale aux pratiques de RSE. D'abord, la remise en cause de la gouvernance actionnariale au profit d'une gouvernance partenariale est une donnée d'entrée lors de l'élaboration des pratiques de RSE (Dupuis, 2008), ce qui nous renvoie à la théorie des *parties prenantes* qui situe l'entreprise au sein d'un environnement avec lequel elle interagit. Mais, la notion de valeur partenariale limite les *parties prenantes* aux agents impliqués dans le processus productif (Charreaux, 2007). Enfin, en reconsidérant le rôle de la valeur partenariale au sein des organes de gouvernance, ceux-ci deviennent des lieux de coordination orientés vers la concrétisation d'enjeux communs assurant une répartition incitative et juste de la valeur financière entre les partenaires (Gabriel et Cadiou, 2005).

Finalement, comment les approches par la valeur modifient-elles l'appropriation de la notion d'ancrage dans un cadre de RSE/DEL ? Et pourquoi ce rééquilibrage est-il bénéfique ? D'abord, nous lierons les notions de valeur(s) au concept de RSE dans un cadre territorial, ensuite, nous discuterons des évolutions possibles en prenant l'exemple du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT », support de notre recherche-action.

### **3.3. La valeur clarifie les objectifs de la RSE, la RSE intensifie l'ancrage de l'entreprise.**

#### **3.3.1. La RSE comme un renforcement de l'ancrage territorial.**

Les approches par la valeur (Porter et Kramer, 2006, 2011), (Charreaux et Desbrières, 1998), (Charreaux, 2007), permettent de rééquilibrer l'appropriation de la notion d'ancrage territorial vers davantage de réciprocité au sein des programmes de RSE/DEL. La CSV clarifie l'objectif visé par l'entreprise qui passe d'une contribution large aux attentes d'une communauté à la résolution d'enjeux sociétaux communs renforçant l'interdépendance entre l'entreprise et la société. Désormais, c'est l'enjeu qui devient légitime et non plus le cadre de référence.

De plus, ces approches replacent la mesure de la performance autour de la notion de valeur, à la fois financière<sup>169</sup> et sociétale, reléguant au second plan le caractère quantifiable du nombre d'emplois soutenus et, par là même, inscrivant les programmes dans le temps longs des coopérations entre acteurs. Enfin, les leviers proposés reprennent finalement à leur compte le corpus de l'économie territoriale qui s'avère également correspondre à la définition que nous retenons de l'ancrage territorial, notamment la création ou le renforcement de systèmes productifs localisés et la révélation de ressources spécifiques comme processus de création de valeur partenariale<sup>170</sup>.

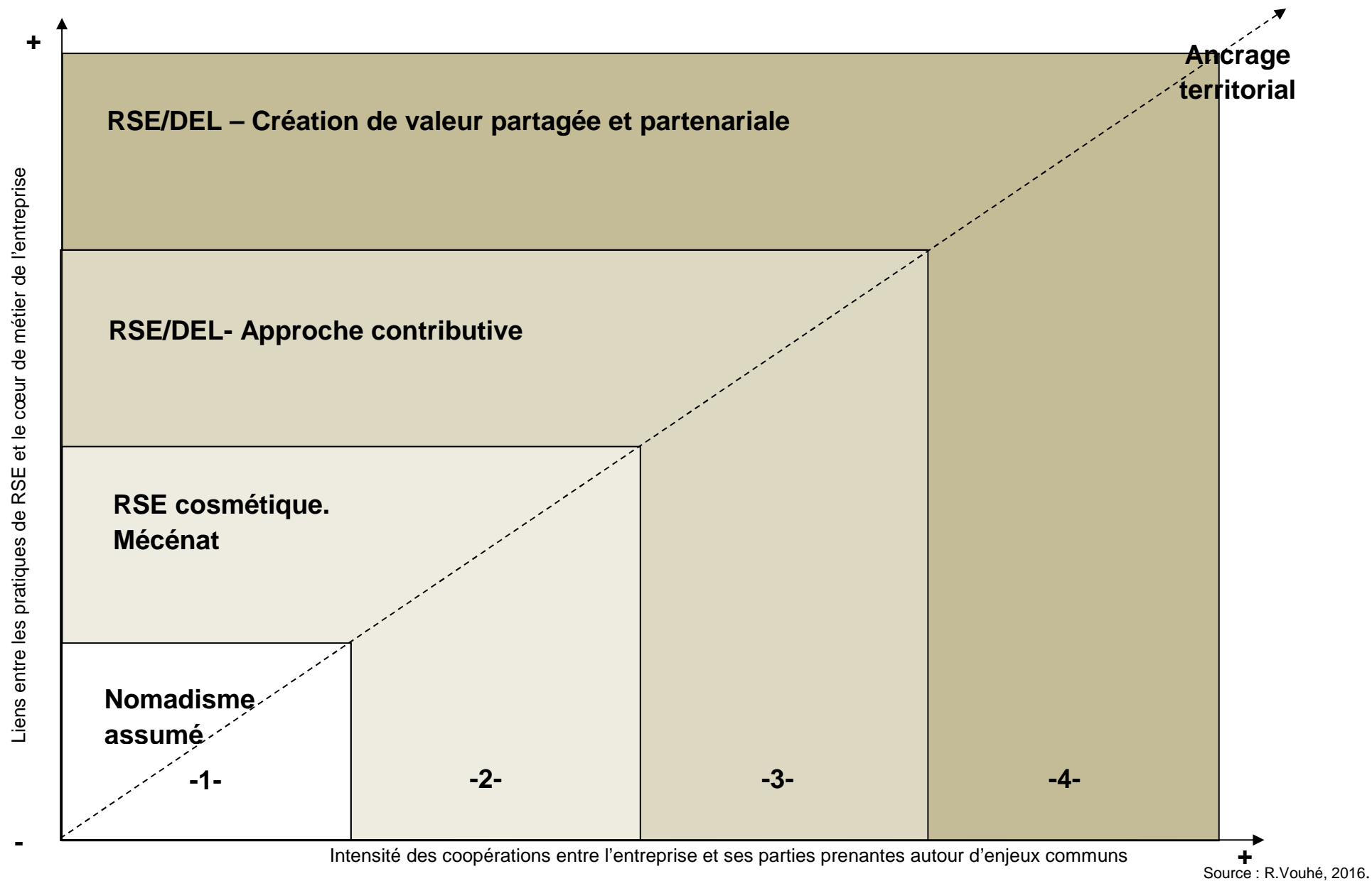
Cependant, le principal apport de ce rééquilibrage par la valeur consiste en un renforcement du rôle des organes de coordination multipartite dans le jeu de coordination des entreprises afin d'identifier les enjeux communs et d'organiser la production partenariale de la valeur. En effet, c'est à ce niveau que se décident les ambitions des programmes mais également la façon dont ceux-ci s'organisent. Or en matière d'ancrage territorial, cette coordination d'acteurs est centrale et s'avère être la principale difficulté rencontrée par la gouvernance territoriale (Bousquet, 2014). Ainsi, en clarifiant le rôle de ces organes, les approches par la valeur renforcent l'efficacité des programmes de RSE/DEL.

Finalement, une gradation de l'ancrage territorial des entreprises se dessine au sein de laquelle les pratiques de RSE apparaissent comme vectrices d'un renforcement de l'ancrage. Deux axes se conjuguent alors : l'interdépendance entre l'entreprise et ses *parties prenantes* territoriales autour d'enjeux communs, puis, la reconnexion graduelle des pratiques avec les cœurs de métiers des entreprises. Cette évolution progressive de l'ancrage territorial peut s'effectuer sans être nécessairement adossée à un programme de RSE dans la mesure où la phase ultime revisite la constitution de systèmes productifs locaux. Ces derniers peuvent naître sans que l'ancrage territorial de l'entreprise soit forcément affirmé au sein d'un programme dédié ; l'ancrage est alors le fruit de rites et de relations informelles au sein d'une proximité géographique. En revanche, la RSE est de nature à renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise car elle permet de formaliser l'action au sein d'un programme *ad hoc* en disposant de moyens consentis par l'entreprise et d'une cellule de coordination multipartite. En somme, la RSE clarifie les règles et les moyens de coopération rendant les objectifs clairs et les modes de collaboration plus transparents. Cette gradation est illustrée dans le schéma 11 page 254.

---

<sup>169</sup> Elle peut être actionnariale et partenariale.

<sup>170</sup> Voir partie 1 chapitre 2, page 62.



**Schéma 11 : Les pratiques de RSE dans le processus d'ancrage territorial des entreprises.**

1. L'entreprise qui assume d'être nomade (Veltz, 1993) ne cherche pas à coopérer localement et considère ses lieux d'implantation comme des viviers d'actifs génériques en concurrence au sein desquels elle optimise ses coûts de production. Son approche est caractérisée par une implication territoriale faible, voire nulle, et instable : elle peut décider de garder ou de quitter son implantation rapidement sans que cela n'impacte son processus de production et sans considération particulière pour les *parties prenantes* locales.
2. La RSE cosmétique (Martinet et Payaud, 2008) correspond à un engagement ponctuel, peu contraignant et faiblement connecté à la stratégie de l'entreprise. L'objectif est d'améliorer la réputation de l'entreprise en communiquant sur des actions ciblées sans que cela n'entraîne de dépendance vis-à-vis de l'entreprise.
3. La RSE/DEL. Cette approche contributive correspond aux initiatives où la dimension politique de l'ancrage est prédominante. Ces programmes peuvent impliquer partiellement le cœur de métier de l'entreprise sans que cela ne soit une priorité. L'entreprise participe activement à la gouvernance territoriale en contribuant à la création d'emplois locaux mais le manque de connexion avec ses propres enjeux est susceptible de limiter la portée de son action.
4. Dans le cadre de la RSE/DEL avec création de valeurs partagées et partenariales, l'entreprise cherche à relier les enjeux territoriaux à ses propres enjeux. Son objectif devient la création d'activités nouvelles au sein desquelles elle pourra être *partie prenante*. Dans ce cadre, elle peut rester, dans le temps long, *l'entreprise pivot* qui fédère et anime les acteurs locaux en vue de produire de la valeur à partir d'actifs spécifiques. Elle crée alors une certaine dépendance autour d'elle mais devient aussi dépendante des acteurs locaux.

### **3.3.2. Discussions autour de l'évolution du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT ».**

À partir du rééquilibrage proposé au sein des programmes de RSE/DEL, nous anticipons des évolutions possibles au sein du programme d'EDF. Le premier changement répond à la question de la légitimité de l'action. En effet, les approches par la valeur permettent de dépasser les cadres de référence ; ainsi les champs de légitimité « eau/énergie/ environnement » peuvent disparaître : la légitimité de l'action devient l'enjeu commun ; il convient cependant de définir le périmètre de ses enjeux. Pour EDF, s'agit-il uniquement de la production hydraulique ? Des questions autour de toutes les énergies

renouvelables ? Ou bien de l'ensemble des sujets susceptibles d'intéresser tout le groupe EDF ? Le choix de ce(s) périmètre(s) est important car il définit la/les priorité(s) du programme en matière de co-développement. Pour faciliter notre exposé nous retiendrons le périmètre le plus restreint : celui de la production hydraulique.

Une fois ce périmètre établi, l'entreprise doit identifier les enjeux communs à traiter. Naturellement, chaque enjeu ne concernera pas l'ensemble des *parties prenantes* de l'entreprise, à l'image de la valorisation des bois de pente et des bois flottants proposés uniquement par les entreprises de la filière. Ainsi, l'entreprise doit identifier chaque enjeu en questionnant ses propres modes de fonctionnement et d'organisation, tout en ciblant des groupes de *parties prenantes* spécifiques (Porter et Kramer, 2012). Dans ce cadre tous les services et directions de l'entreprise peuvent être concernés. Ainsi, le déclin économique et l'accès à des commerces et services de proximité dans les hauts de vallée sont-ils des enjeux pour EDF qui pourraient améliorer sa compétitivité ? Si tel est le cas, il serait tout à fait légitime que le programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » participe au maintien et au développement de commerces et services de proximité dans ces espaces sans se soucier d'un cadre de référence ou de la création d'emplois.

De la même manière, le développement d'activités dans le domaine environnemental en lien direct avec la production hydroélectrique pourrait devenir un enjeu commun pour l'entreprise et les acteurs locaux à l'instar de la gestion et de la valorisation des ripisylves et des bois flottants. D'autres pistes pourraient être co-construites entre l'entreprise et les *parties prenantes* concernées. Des innovations peuvent être également imaginées localement en matière de sûreté et de sécurité répondant à la fois à des préoccupations de l'entreprise tout en valorisant des savoir-faire industriels locaux.

Enfin, avec ses grands barrages, EDF assure la gestion de grandes quantités d'eau, or la gestion de l'eau et la valorisation de ses usages constituent des viviers de développement d'activités et de savoirs très importants dans plusieurs domaines d'activités : le tourisme, le développement des connaissances sur les milieux aquatiques, les analyses qualitatives et les prédictions quantitatives sur les ressources ou encore l'agriculture.

À travers ces quelques exemples, il apparaît que chaque activité de la production hydraulique peut être concernée par la création de valeurs partagées et partenariales dès lors qu'un enjeu est identifié et que la réponse devient co-construite avec les acteurs en présence. Dans ce cadre, le programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » doit développer des formes d'ingénierie territoriale particulières dans la mesure où l'agence devient le point de rencontre entre les acteurs et les métiers de l'entreprise. À l'image des

Ateliers de l'innovation - Bois -, elle peut alors initier des rencontres autour de thématiques communes identifiées qui rassembleraient les métiers d'EDF concernés et certains acteurs du territoire.

Les réponses à ces enjeux communs peuvent créer des activités nouvelles au sein desquelles EDF pourrait avoir différents rôles :

1. entrer au capital de structures et devenir directement acteur du développement de l'activité concernée.
2. Rester financeur par l'octroi d'un prêt, comme dans l'exemple des commerces de proximité en milieu rural.
3. Accompagner le développement d'un prototype et de phases de tests *in situ*.
4. Initier la création de clusters, par exemple dans le développement des connaissances environnementales sur les milieux aquatiques et la gestion de l'eau.
5. Accompagner la diversification des entreprises prestataires pour favoriser le maintien de leurs activités et limiter leur dépendance à EDF.

Le passage d'une approche contributive à une approche basée sur la création de valeurs partagées et partenariales autour d'enjeux communs permet de trouver des solutions à certaines limites identifiées lors de nos expérimentations. D'abord le déséquilibre rural/urbain pourrait être en partie résorbé, car en recentrant le programme sur les enjeux de l'entreprise, les usines et grands barrages d'EDF deviennent des terrains d'expérimentation et des sources d'enjeux. Ensuite, les capacités du programme à accompagner les projets et à maintenir des dynamiques d'acteurs dans le temps long seraient renforcées, car EDF deviendrait dès le départ *partie prenante* des groupes de co-construction, ce qui favoriserait également le recours à l'apport d'expertise comme forme d'accompagnement des porteurs de projets; EDF pourrait ainsi pleinement renforcer son rôle *d'entreprise pivot*.

Pour y parvenir, trois prérequis sont cependant nécessaires :

1. En premier lieu, il faut accepter de sortir, en partie, d'une logique de reporting sociétal autour d'indicateurs quantifiables : dans l'approche par la valeur, l'emploi n'est pas un critère déterminant, c'est la résolution de problèmes communs qui est le critère de réussite.

2. Ensuite, le temps long de la co-construction des territoires est nécessaire et doit être accepté par l'entreprise et ses partenaires locaux.
3. Enfin, le dernier prérequis est une évolution du rôle du Comité d'Orientation Territorial (COT) car l'approche par la valeur modifie sensiblement ses objectifs dans la mesure où le COT n'évalue plus seulement les résultats de l'agence, en proposant des ajustements d'amélioration en fonction des spécificités du territoire. Il doit désormais participer à l'identification des enjeux communs mais aussi des *parties prenantes* spécifiques, et il peut devenir l'organe d'arbitrage autour de la production et du partage des valeurs produites.

Cependant, l'approche par les valeurs partagées et partenariales a ses limites dans un cadre de RSE dans la mesure où, en renforçant l'interdépendance entre l'entreprise et son territoire autour d'enjeux communs, elle induit une modification de l'objectif des programmes. Ceux-ci deviennent au service des enjeux de l'entreprise, alors que leur légitimité tient au départ à leurs contributions aux déséquilibres territoriaux, au-delà de ces seuls enjeux. Notre expérimentation met d'ailleurs en évidence que la nature contributive du programme d'EDF participe à l'action publique territorialisée et apporte un soutien réel aux porteurs de projets. Le volume et la diversité des projets accompagnés démontrent que cet accompagnement répond à un besoin des entrepreneurs locaux ; la seule approche par la valeur empêcherait ce type d'accompagnement si aucun enjeu commun n'est identifié. Par ailleurs, les animations territoriales autour de la filière bois et de la création du FabLab<sup>19</sup> montrent que le cadre contributif est en mesure d'impulser des dynamiques d'acteurs qui participent à l'émergence de projets ; ces accompagnements doivent donc être maintenus indépendamment de l'identification d'enjeux communs.

Dans ce cadre, la mission de développement économique de l'agence pourrait évoluer vers un double objectif. Le premier centré sur l'ambition initiale du programme en conservant son cadre de référence et un second objectif axé sur la production de valeurs partagées et partenariales qui pourrait être extrait de ce cadre pour être centré sur l'identification d'enjeux communs.

## Conclusion.

A l'issue de ce sixième chapitre nous avons mis en évidence que l'appropriation de la notion d'ancrage territorial dans un cadre de RSE était entendue comme une contribution à l'action publique territorialisée, notamment parce que le concept de RSE porte encore beaucoup d'ambigüités qui font place à des interprétations variées dans les pratiques mises en œuvre.

Cela a pour conséquence de déconnecter partiellement le cœur de métier des entreprises des programmes qu'elles mettent en œuvre, ce qui, dans un cadre territorial, peut poser des difficultés opérationnelles. Un rééquilibrage de la notion d'ancrage territorial nous est paru possible et nous avons adjoint au cadre de RSE/DEL les notions de valeur partagée et de valeur partenariale. Ces dernières permettent de faire évoluer les ambitions des programmes autour d'enjeux partagés qui sont de nature à renforcer les liens d'interdépendance entre l'entreprise et son territoire d'implantation et donc d'intensifier l'ancrage territorial de l'entreprise.

Nous avons démontré que l'approche par la valeur nécessite d'accepter le temps long des territoires, de sortir d'une logique de reporting pour s'intéresser d'abord aux dynamiques d'acteurs en émergence. Enfin, nous avons mis en évidence la nécessité de faire évoluer le rôle de la gouvernance territoriale qui devient un pivot dans l'identification et la répartition de la valeur.

Nous avons ensuite émis l'hypothèse d'une évolution possible du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » en y intégrant l'approche par la valeur. Pour autant, cette évolution proposée n'est qu'un exemple dans la mesure où de multiples possibilités de renforcement des liens autour de la création de valeur sont envisageables. Dans ce cadre, l'entreprise doit d'abord définir le périmètre de ses enjeux pour, ensuite, développer des formes d'ingénierie territoriale spécifiques permettant à l'agence de formaliser la *rencontre productive* (Zimmermann, 2008).

Enfin, l'approche par la valeur ne doit pas se substituer au cadre contributif en faveur de l'action publique territorialisée dans la mesure où celui-ci répond aux attentes des acteurs identifiées lors de la phase de co-construction du programme.



## Conclusion générale.

Le concept de RSE offre-t-il un cadre pertinent pour les entreprises dans la mise en œuvre de leur ancrage territorial, susceptible de contribuer au développement des territoires? Telle était notre problématique de recherche.

Pour y répondre, nous avons d'abord identifié les fondements et les évolutions du concept de RSE, afin de mettre en évidence la façon dont les pratiques de RSE territorialisée sont mises en œuvre. Nous avons alors identifié quatre déterminants qui légitiment l'implication territoriale des entreprises et qui expliquent la façon dont les acteurs se saisissent des pratiques de RSE/DEL. En partant du programme « une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » au sein de bassin versant de la haute vallée de la Dordogne, nous avons identifié les spécificités territoriales de notre périmètre d'étude afin de pouvoir, d'abord, proposer des formes d'ingénierie particulières et, ensuite, mettre nos résultats en perspective tout en prenant en compte les déséquilibres territoriaux observés. Nous avons démontré que le programme parvient à participer à l'action publique territoriale en détaillant les formes d'ingénierie mises en œuvre ainsi qu'en exposant les limites observées. Nous avons enfin mis en évidence de nouvelles attentes formulées par les acteurs autour d'un renforcement de l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire. Dans ce cadre, nous avons démontré que la nature contributive des programmes de RSE territorialisée était liée aux ambiguïtés du concept de RSE, nous avons alors proposé de dépasser ces ambiguïtés en complétant le programme initial de l'approche par la création de valeur partagée et partenariale.

### Les 4 piliers déterminants de la RSE DEL.

Le développement considérable des pratiques de RSE apparaît comme une rupture dans les stratégies managériales. Cette rupture s'illustre par le rôle devenu prédominant des *parties prenantes* de l'entreprise dans la mesure où leurs attentes et leurs préoccupations doivent désormais être intégrées dans les stratégies des entreprises afin de garantir l'acceptabilité des modèles productifs. Ces attentes et revendications englobent plusieurs dimensions économiques, sociales et environnementales, qui, dans un cadre territorial reposent sur l'implication des entreprises dans l'équilibre territorial. Nous avons alors démontré que les pratiques de RSE territorialisée en faveur du développement économique

s'inscrivent dans des contextes socio-économiques particuliers articulés autour de quatre déterminants.

Le premier déterminant est lié à l'évolution de la pensée économique ayant conduit au développement d'une économie territoriale qui a mis en évidence le rôle fondamental des proximités géographiques organisées dans le processus de développement territorial. Son apport principal repose sur l'importance des dynamiques d'acteurs autour d'enjeux communs dans le but de produire des ressources spécifiques. L'objectif consistant à organiser cette proximité géographique afin que des dynamiques apparaissent.

Le deuxième déterminant est l'intensification progressive de la décentralisation qui, en matière économique, a permis à l'action publique territoriale d'organiser cette proximité géographique tout en remettant en cause la pertinence d'un interventionnisme centralisé. Ainsi, en renforçant le rôle des régions et des intercommunalités une reterritorialisation de l'action publique a été organisée en tentant de révéler et valoriser les spécificités territoriales.

Le troisième déterminant relève du développement de revendications identitaires territoriales. Celles-ci prennent racine, d'abord, dans cette reterritorialisation de l'action publique qui incite les acteurs locaux à s'impliquer dans les décisions économiques qui les concernent, puis, dans les craintes d'uniformisation des cultures liées au phénomène de mondialisation.

Le quatrième déterminant est relié à un contexte économique mondial défavorable qui renforce le développement d'un chômage de masse et exacerbe la compétition et les rivalités territoriales en augmentant la prégnance des préoccupations focalisées sur les questions de la création et du maintien de l'emploi dans les territoires.

Dans ce contexte, les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de RSE territorialisée doivent contribuer à accompagner l'action publique territoriale dans l'organisation des proximités afin de produire des ressources spécifiques en rassemblant l'ensemble des acteurs locaux qui sont désormais impliqués dans les décisions économiques territoriales. Le résultat attendu est le développement de l'emploi local qui est censé contribuer au rétablissement de l'équilibre économique territorial.

Notre recherche a permis d'observer ces déséquilibres territoriaux au sein du bassin versant de la haute vallée de la Dordogne

## **Un développement économique contrasté au sein de notre périmètre de recherche.**

Le bassin versant de la haute vallée de la Dordogne est un territoire vaste et boisé où la ruralité est prédominante. Les spécificités géographiques de ce territoire de moyenne montagne, entraînent des contraintes fortes en matière de mobilité ce qui a pour conséquence de pénaliser son dynamisme économique générant un profond déclin démographique. Mais ce constat ne s'applique pas partout car l'Ouest de notre périmètre, notamment autour de l'aire urbaine de Brive-la-Gaillarde, bénéficie de conditions géographiques plus favorables et d'infrastructures pertinentes. Le développement économique y est plus dynamique et les activités plus diversifiées rendant ce territoire plus attractif.

Il apparaît alors un déséquilibre entre, au Nord et à l'Est, les hautes vallées fragilisées où la pauvreté est avérée et le vieillissement de la population important favorisant la désertification progressive de ces espaces et l'Ouest qui arrive à se développer et à attirer une population active. Ce déséquilibre a des conséquences sur l'implication de l'action publique territoriale dans la mesure où les compétences et les infrastructures comme les laboratoires de recherche et les centres de décisions sont agglomérés dans les centres urbains de l'Ouest, ne permettant pas aux espaces ruraux de l'Est de se diversifier.

Le tissu économique des territoires ruraux reste alors tourné vers les activités agricoles en déclin, une économie résidentielle composée de commerces et services de proximité, et, dans une moindre mesure d'activités touristiques de pleine nature. Un tissu industriel existe notamment autour des activités sylvicoles, de la seconde transformation du bois, ainsi que l'industrie mécanique qui s'est structurée autour de l'édification des grands ouvrages hydroélectriques au milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Cependant l'ensemble de ce tissu industriel peine à s'accroître et à se diversifier.

Si un déséquilibre existe au sein même du bassin versant de la haute vallée de la Dordogne, nous avons également observé un autre déséquilibre entre les anciennes capitales régionales de Limoges et Clermont-Ferrand et les aires urbaines de l'Ouest de notre périmètre. Dans ce cadre, ce sont principalement les activités de recherche et les mécanismes de soutien à l'innovation qui ont tendance à se concentrer dans les métropoles limitant la capacité des villes moyennes à engager des dynamiques d'acteurs autour de projets innovants. Ce constat doit cependant être tempéré dans la mesure où l'Université de Limoges et les pôles de compétitivité de l'ancienne Région Limousin ont progressivement développé des activités, et des projets, autour de certaines spécificités locales comme l'électronique dans le bassin de Brive-la Gaillarde ou l'industrie du bois à Égletons.

Ces déséquilibres territoriaux peuvent être constatés à travers les résultats de notre recherche-action, notamment dans l'identification et le soutien aux projets entrepreneuriaux. En effet, les deux tiers des projets identifiés se situent à l'Ouest de notre périmètre dans les agglomérations de Brive-la-Gaillarde et de Tulle alors qu'au sein de certains territoires ruraux, aucun projet n'a été identifié.

### **Une contribution qui participe à l'action publique territoriale.**

Notre expérimentation met en évidence que le programme « une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » parvient à susciter l'intérêt des entrepreneurs du territoire bien que ce dispositif soit encore récent et s'insère dans un maillage déjà complexe de structures d'appui au développement économique. Les sollicitations sont nombreuses et les projets diversifiés, dépassant parfois le cadre de référence initial. Dans ce cas, ce programme de RSE territorialisée parvient à contribuer à l'action publique territoriale et reste suffisamment plastique pour prendre en compte les spécificités territoriales.

Ces résultats montrent également la nécessité de créer une cellule de gouvernance territoriale multipartite lors du processus de co-construction des programmes de RSE/DEL, car celle-ci permet de rendre complémentaire la contribution des entreprises aux autres initiatives territoriales, tout en favorisant l'identification du dispositif auprès des entrepreneurs locaux.

Malgré tout, les projets identifiés ont un potentiel de création d'emplois faible, voire nul, pour près d'un tiers d'entre eux. La fragilité économique de notre périmètre explique ce constat dans la mesure où plusieurs projets consistent avant tout à pérenniser les emplois existants. Par ailleurs, nous observons que les trois quarts des projets identifiés sont soit en phase de construction soit en phase d'idéation. Le développement de ces projets alterne entre des temps de latence et d'accélération qui nécessitent de développer des formes d'ingénierie territoriale spécifiques, et d'inscrire la contribution du programme dans le temps long.

### **La mise en œuvre de formes d'ingénierie territoriale spécifiques.**

Le soutien aux projets entrepreneuriaux nécessite de répondre à cinq types d'attentes. D'abord, le financement de projets, qui représente la majeure partie des sollicitations. Suivent la mise en réseau des acteurs et l'apport d'expertise qui sont destinés

à conforter les projets en phase de développement ou d'idéation. Les acteurs formulent également des propositions de partenariats autour d'enjeux qui peuvent contribuer conjointement au développement de leur activité et à un enjeu d'EDF. Enfin, le tissu industriel sous-traitant d'EDF sollicite également le programme dans le cadre de projets de diversification ou autour du développement d'activités en lien avec la production hydroélectrique susceptibles d'intéresser EDF.

Dans ce cadre, les projets peuvent passer progressivement d'une phase d'idéation à une phase de construction pour finalement atteindre un niveau de maturité suffisant ; Une chaîne de valeur des accompagnements apparaît alors, et permet à un même porteur de projet de bénéficier de plusieurs formes d'accompagnement.

L'accompagnement des entrepreneurs est formalisé également par la mise en œuvre d'animations territoriales destinées à favoriser l'émergence de projets. Nos expérimentations autour de la filière bois et du *FabLab* 19 mettent en évidence que ces animations peuvent être concrétisées si l'agence parvient à orienter ses actions afin qu'elles deviennent complémentaires des autres structures d'accompagnement économique du territoire. Dans ce cadre le programme est en mesure de fédérer des *parties prenantes* spécifiques autour d'enjeux co-construits, même si l'animation envisagée est éloignée du cœur de métier d'EDF. L'agence peut alors endosser le rôle *d'entreprise pivot*, et sa valeur ajoutée dépendra de sa capacité à élargir les groupes d'acteurs initiaux, et favoriser l'intersectorialité des initiatives. Néanmoins, nous avons observé qu'il est difficile pour l'agence de maintenir ce rôle *d'entreprise pivot* si EDF n'est pas directement *partie prenante* des projets envisagés, et ne partage pas un enjeu commun avec les *parties prenantes*.

### **La RSE/DEL : l'opportunité d'un renforcement des liens entre l'entreprise et le territoire, vers davantage d'interdépendance ?**

Nos trois expérimentations mettent en évidence de nouvelles attentes formulées par les acteurs qui appellent à un renforcement de l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire en initiant des projets de co-développement. Nous observons alors que le programme « une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » devient un lieu d'expression où les acteurs locaux invitent l'entreprise à identifier ses propres enjeux afin qu'ils deviennent des opportunités de développement territorial. Cette observation apparaît comme une externalité positive forte pour EDF susceptible de renforcer son ancrage territorial, et amène à questionner le cadre principalement contributif initial du programme.

En confrontant la définition d'ancrage territorial au cadre des programmes de RSE/DEL, nous avons mis en évidence que cette nature contributive était un trait commun de ces programmes lié à une appropriation circonscrite à une approche politique de la notion d'ancrage territorial. Celle-ci est caractérisée par une confusion entre les notions d'ancrage territorial et de responsabilité territoriale qui tend à inciter les entreprises à développer des programmes contributifs à l'action publique territoriale susceptibles de déconnecter partiellement les initiatives du cœur de métier des entreprises qui les portent. Nous avons démontré que cette confusion est liée aux ambiguïtés qui entourent le concept de RSE.

D'abord, le fait que la RSE se soit structurée comme une réponse aux externalités négatives des entreprises induit une forme de réparation dans les actions menées. Or, cette réponse n'est pas toujours adaptée à la notion d'ancrage territorial car elle contribue à orienter les programmes de RSE territorialisée comme une forme de compensation contributive à l'action publique.

Ensuite, le fait que le concept de RSE s'appuie sur des notions subjectives et ambivalentes favorisent des interprétations diverses et difficile à appréhender.

La théorie des *parties prenantes* souffrent de ces ambiguïtés d'interprétation ce qui rend difficile l'identification et la classification des *parties prenantes*. Cela abouti dans un cadre de RSE territorialisée à considérer l'ensemble de la communauté locale, et donc, à élargir considérablement le nombre de *parties prenantes* contribuant à déconnecter partiellement les programmes du cœur de métier des entreprises.

Enfin, la mesure de l'efficacité des pratiques de RSE est exprimée dans le reporting sociétal qui traduit l'approche comptable des reportings financiers mais qui paraît inappropriée pour mesurer l'ancrage territorial d'une entreprise dans la mesure où celui-ci doit être appréhendé d'abord sous un angle relationnel, par nature peu quantifiable. Le reporting sociétal incite alors à considérer la création d'emplois comme critère déterminant de la mesure de l'ancrage dans les pratiques de RSE territorialisée. Cela induit une opposition des temporalités entre le temps court de la mesure comptable, et le temps long des projets que nous avons mis en évidence dans nos expérimentations.

Afin de renforcer l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire et de palier les ambiguïtés du concept de RSE, nous avons proposé d'adjoindre au cadre initial du programme d'EDF des approches par la valeur partagée, et la valeur partenariale.

## **L'apport des approches par la valeur partagée et partenariale.**

La création de la valeur partagée est une approche stratégique pour l'entreprise qui s'inscrit dans une remise en cause du caractère partiellement déconnectée des pratiques de RSE avec le cœur de métier des entreprises qui les mettent en œuvre. Cette approche invite à orienter les initiatives vers la résolution des enjeux sociétaux en les intégrant dans le modèle économique des entreprises. Ainsi, deux types de valeurs sont créés : une valeur financière, pour l'entreprise en développant de nouveaux produits ou en optimisant sa productivité, et, une valeur sociétale pour la société, par le bénéfice qu'elle retire de la résolution de ses enjeux. En revanche, la création de valeur partagée ne répond pas complètement à la question d'un renforcement de l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire car elle ne permet pas un partage de la valeur financière dans le cadre de projets de co-développement.

Dans cette perspective, nous avons proposé d'adosser à la valeur partagée l'approche par la valeur partenariale permettant de considérer l'apport effectif des *parties prenantes* de l'entreprise dans le processus de création de la valeur financière. Ainsi, les programmes de RSE territorialisée apparaissent comme un cadre opportun pour passer d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale car ces programmes disposent d'une cellule de coordination territoriale capable de coordonner le partage de la valeur financière.

Nous avons cependant identifié trois prérequis nécessaires pour que les valeurs partagées et partenariales puissent s'inscrire dans les pratiques de RSE territorialisée.

### **Les prérequis à la mise en œuvre des approches par la valeur dans un cadre de RSE territorialisée.**

1. Il convient de se dégager partiellement du reporting sociétal et d'une logique quantifiable dans la mesure de la performance, et ce, afin d'orienter l'action vers l'identification et la résolution d'enjeux communs entre l'entreprise et le territoire.
2. La résolution d'enjeux communs autour de projets partenariaux induit de prendre en compte le temps long des territoires dans les actions menées.
3. La cellule de gouvernance territoriale doit devenir l'organe qui identifie les enjeux communs, les *parties prenantes* spécifiques, et qui doit arbitrer le partage de la valeur financière.

## **Une évolution vers un cadre à la fois contributif et partenarial.**

L'approche par la valeur partagée et partenariale ne doit cependant pas se substituer au cadre contributif des programmes de RSE territorialisée car ceux-ci répondent à des attentes fortes autour des quatre déterminants de la RSE/DEL que nous avons exposés ci-dessus. Par ailleurs, nos expérimentations mettent en évidence que ce cadre parvient à participer à l'équilibre territorial que l'approche par la valeur serait susceptible de remettre en cause. Les programmes de RSE/DEL doivent donc faire cohabiter dans leurs pratiques ces deux approches qui vont conjointement renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise.

## **Les limites de notre recherche.**

Notre travail rencontre plusieurs limites.

Une première limite tient au cadre théorique particulièrement élargi auquel notre sujet de recherche fait référence. Le concept de RSE, la notion d'ancrage territorial et les multiples apports académiques de l'économie territoriale et de l'ingénierie territoriale nous ont obligé à nous référer à des corpus multiples. Par ailleurs, nous avons dû aborder la littérature de façon interdisciplinaire afin de prendre en compte les apports de l'économie, de la géographie et des sciences de gestion. Cette complexité a pu conduire à certaines approximations en n'accordant pas l'attention nécessaire à chacune des notions évoquées ; on pourrait donc estimer que certaines d'entre-elles mériteraient un approfondissement sur certains points de cette littérature. Nous avons cependant dû effectuer des choix et orienter nos lectures afin de pouvoir piloter conjointement la recherche et l'action, ce qui s'est avéré parfois peu aisé.

Une deuxième limite relève d'un parti-pris dans le cadre de nos propositions d'évolution des programmes de RSE territorialisée autour des notions de valeurs partagée et partenariale. Celles-ci nous conduisent à aborder la RSE comme une stratégie profitable pour l'entreprise, or, le débat n'est pas tranché dans la littérature concernant les objectifs attendus de la RSE. Les défenseurs d'une approche philanthropique du concept de RSE pourraient alors nous reprocher le caractère stratégique et profitable de notre approche. Ce parti-pris nous est cependant paru nécessaire dans un cadre territorial, dans la mesure où la question des enjeux communs entre l'entreprise et le territoire était prégnante et reposait sur la création collective de valeurs. Il devenait alors difficile pour avancer dans notre recherche de ne pas intégrer une approche entrepreneuriale dans notre réflexion qui induisait le caractère profitable des pratiques d'entreprises.

Une troisième limite est liée au contexte particulier de réorganisation territoriale dans lequel s'inscrit notre recherche. Durant notre thèse, plusieurs réformes territoriales ont été menées : la fusion des Régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes d'un côté et, Auvergne et Rhône-Alpes de l'autre, puis, le redécoupage des intercommunalités. Ces réformes ont ouvert de nombreux débats concernant la redistribution des compétences entre les différents échelons des collectivités territoriales, notamment la compétence de développement économique. Ainsi, un certain flottement des dispositifs territoriaux de soutien à l'entrepreneuriat a été observé, susceptible d'expliquer, en partie, le temps long dans l'émergence des projets que nous avons illustré dans notre expérimentation. Pour autant, nous avons mis en évidence que le temps long qui caractérisait les projets était principalement dû au temps de latence et d'accélération, nécessaire à la réflexion des porteurs de projets afin de concrétiser leur démarche.

## **Les prolongements possibles.**

Notre thèse permet de dégager plusieurs perspectives axées notamment sur la nécessité d'études complémentaires.

### **Confronter nos résultats aux réalisations des autres agences du programme.**

Notre travail de recherche est adossé au bassin versant de la Dordogne dont nous avons mis en évidence les spécificités socio-économiques. Il pourrait être intéressant de conforter nos résultats en partant d'une même analyse au sein d'autres territoires où le programme « une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » est déployé en menant une étude comparative des résultats des agences, et en les croisant aux spécificités socio-économiques des différents territoires. L'objectif serait d'observer si le cadre initial du programme produit les mêmes effets dans des territoires différents, notamment autour du développement économique des espaces ruraux.

### **Comprendre la mise en œuvre des projets de co-développement.**

Nous avons mis en évidence de nouvelles attentes exprimées par les entrepreneurs locaux autour d'un renforcement de l'interdépendance entre l'entreprise et le territoire. Ce constat a également été fait au sein d'autres agences, et des projets sont déjà mis en œuvre. Sans en dresser une liste exhaustive nous pouvons citer quelques exemples. Ainsi, un appel à projet à destination des entreprises locales a été initié en Isère afin de répondre

aux enjeux d'EDF en matière de sûreté et sécurité ; en Aveyron, une expérimentation a été menée autour de la valorisation des bois flottants, alors qu'en Savoie, le co-développement d'un drone aquatique a été initié avec une entreprise locale. Ces projets sont pilotés de façon encore empirique et expérimentale, mais notre approche par la valeur pourrait alors contribuer à en clarifier les cadres théoriques et méthodologiques. Il pourrait être intéressant de mener une étude destinée à comprendre comment ces pratiques s'organisent, et d'en mesurer les effets produits.

### **Mesurer le partage de la valeur produite**

Nous avons proposé d'intégrer au dispositif les approches par la valeur partagée et la valeur partenariale, mais nous ne donnons pas d'information sur le partage effectif de la valeur produite dans la mesure où il était d'abord nécessaire de proposer un cadre de mise en œuvre des approches par la valeur, avant de pouvoir en mesurer les résultats. Il serait alors intéressant de mesurer comment cette valeur partagée et partenariale est redistribuée entre les différentes *parties prenantes* afin de savoir si ce partage est équitable et favorise le maintien des dynamiques d'acteurs.

### **La question de l'émergence des tiers lieux spécialisés.**

Notre travail a été l'occasion d'aborder la question de l'émergence des tiers-lieux spécialisés, et nous avons mis en évidence que ceux-ci participaient au développement d'une classe créatrice, et qu'ils favorisaient les dynamiques d'acteurs autour de projets innovants. Par ailleurs, ces tiers-lieux spécialisés étaient principalement développés dans les zones urbaines mais, progressivement, les territoires ruraux ont initié des projets originaux qui renforcent leur communauté et favorisent leur attractivité. Ces tiers-lieux interrogent également les processus d'innovation des entreprises en les rendant plus ouverts et plus participatifs.

Si notre analyse portait exclusivement sur l'exemple du *FabLab 19*, d'autres initiatives de ce type, moins abouties, émergent également au sein de notre périmètre comme le projet un FabLab à Aurillac autour des objets connectés ; cette question des tiers-lieux devient prégnante au sein d'autres agences du programme d'EDF où des projets sont également en cours.

Ces tiers-lieux apparaissent alors comme un point d'appui pour les pratiques de RSE territorialisée à l'image de SNCF DEVELOPPEMENT qui met également en œuvre un programme dédié autour de la création de tiers-lieux dans les gares. Plusieurs recherches complémentaires pourraient être conduites afin de comprendre la façon dont ces initiatives émergent et se co-construisent dans le cadre des programmes de RSE/DEL. De plus, une étude comparative des résultats de ces tiers-lieux permettrait de mesurer l'apport effectif de ces dynamiques au développement territorial.

## Bibliographie

ACQUIER A., AGGERI F., 2008, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 34, 180, p. 131-157.

AGRESTE AUVERGNE, 2011, « Cantal, recensement agricole 2010. Premières tendances. », *Agreste: la statistique agricole*, 104, Lempdes, Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la forêt.

AGRESTE LIMOUSIN, 2011, « Corrèze, recensement agricole 2010. Premières tendances », *Agreste: la statistique agricole*, 64, Limoges, Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la forêt.

ALBECKER M.-F., 2007, « Taux de dépendance économique des personnes âgées projeté à l'horizon 2030 », *Observatoire des territoires, Indicateurs*, p. 7.

ALPHANDERY P., 2001, « Les campagnes françaises de l'agriculture à l'environnement (1945-2000). Politiques publiques, dynamiques sociales et enjeux territoriaux. Doctorat en sociologie, Institut d'études politiques de Paris, 2 volumes, 465 p.

ALPHANDERY P., BERGUES M., 2004, « Territoires en questions: pratiques des lieux, usages d'un mot », *Ethnologie française*, 34, 1, p. 5-12.

AMADIEU J.F., MULLENBACH A., 2002, « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du centre d'étude et de recherche en gestion des organisations et ressources humaines*.

ANDERSON C., 2014, *Makers: The New Industrial Revolution*, Crown Business, 272 p.

ANDRE J.-M., HUSSER J., BARBAT G., LESPINET-NAJIB V., 2011, « Le rapport de développement durable des entreprises françaises: quelles perspectives pour les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, 48, 8, p. 37.

AUBOURG N., CANEL-DEPITRE B., RENAULT-TESSON C., 2011, « Les rapports de développement durable: d'une logique globale à une logique locale. Le cas de total raffinerie de Normandie », *Gérer et comprendre*, 4, p. 15-26.

AUGRIS N., BAC C., 2009, « Évolution de la pauvreté des personnes âgées et minimum vieillesse », *Retraite et société*, 4, p. 13-40.

AYDALOT P., 1986, *Trajectoires technologiques et milieux innovateurs, Milieux innovateurs en Europe*, Paris , Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI).

BALLET J., DE BRY F., CARIMENTRAND A., JOLIVET P., 2011, *L'entreprise et l'éthique*, éditions du Seuil, Paris, 351 p.

BARET P., ROMESTANT F., 2016, *10 Cas de RSE: Etudes de cas de responsabilité sociale des entreprises*, Dunod, 240 p.

BARON N., CRAMPES C., URSAT X., 2014, « Entreprise nationale, transition énergétique et innovation territoriale en montagne française », *2<sup>ème</sup> colloque international: Fronts et frontières des sciences du territoire*. CIST, Collège international des sciences du territoire

BARON N., CRAMPES C., URSAT X., 2016, « Partenariat public-privé, développement économique et territorialisation des ressources énergétiques en moyenne montagne », *Territoires et mobilisations contemporaines Regards sur un phénomène planétaire*, p. p33-54.

BARTHELEMY N., 2013, « Les allocataires du minimum vieillesse: carrière passée et niveau de pension », *Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, Études et résultats*, 857, p. 6.

BERGER-DOUCE S., 2008, « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, 15, p. 9-29.

BERTACCHINI Y., 2010, « Intelligence territoriale: une lecture retro-prospective », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 2, 1, p. 32.

BLANC C., LOUVOT M., 2004, « Pour un écosystème de la croissance: rapport au Premier Ministre », Assemblée Nationale.

BODET C., LAMARCHE T., 2007, « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 1.

BOIRAL O., 2010, « Peut-on mesurer les performances de développement durable? », *Cirano, Série scientifique*, 11, p. 26.

BOTTOLIER-DEPOIS F., DALLE B., EYCHENNE F., JACQUELIN A., 2014, « Etat des lieux et typologie des ateliers de fabrication numérique », *Conseil et recherche*, Paris, Direction générale des entreprises.

- BOURGUINAT H., 1992, *Finance internationale*, Presses Universitaires de France, 708 p.
- BOURION C., PERSSON S., 2010, « La pyramide de Archie B. carroll à l'épreuve du jeu des acteurs francophones », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16, 38, p. 119–146.
- BOUSQUET F., 2014, *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, École doctorale Entreprise, économie, société, Bordeaux, Université de Bordeaux, 263 p.
- BOUTHIER D., 2007, *Le rugby*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF.
- BOUVIER-PATRON P., 2015, « FabLab et extension de la forme réseau: vers une nouvelle dynamique industrielle ? », *Innovations*, 47, p. 165–188.
- BOWEN H., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper Brothers, New York.
- BRILLET E., 2004, « Le service public 'à la française': un mythe national au prisme de l'Europe », *L'Économie politique*, 24, 4, p. 20.
- BROMBERGER C., MEYER M., 2003, *Cultures régionales en débat*, Presses universitaires de France.
- BURRET A., 2013, « Démocratiser les tiers-lieux », *Multitudes*, 52, p. 89–97.
- CADET I., 2011, « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale: une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, 4, p. 401–439.
- CAMAGNI R., 2002, « Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, 4, p. 553–578.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte, 192 p.
- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELÉE, TURCOTTE, M.-F. (dirs.), 2011, *ISO 26 000, une norme « hors norme »?: vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica (Collection Recherche en gestion), 223 p.
- CARON M.-A., GENDRON C., 2012, « Faire entrer la responsabilité sociale de l'entreprise en démocratie », *Revue de l'organisation responsable*, 7, 1, p. 5.

CARROLL A.B., 1991, « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business horizons*, 34, 4, p. 39–48.

CARROLL A.B., SHABANA K.M., 2010, « The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice », *International Journal of Management Reviews*, 12, 1, p. 85–105.

CATHERINE D., COROLLEUR F., GENET C., 2010, « Dynamiques industrielles et réseaux d'alliances dans les biotechnologies », *Revue française de gestion*, 36, 202, p. 163–180.

CAZAL D., 2005, « RSE et parties prenantes: quels fondements conceptuels? », *Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises*.

CHARREAUX G., 2007, « La valeur partenariale: vers une mesure opérationnelle... », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13, 1, p. 7–45.

CHARREAUX G., DESBRIERES P., 1998, « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance contrôle stratégie*, 1, 2, p. 57–88.

CHESBROUGH H., 2003, « The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property », *California Management Review*, 45, 3, p. 33–58.

COHEN E., HENRY C., 1997, « Service public, secteur public », Rapport au Premier ministre, Paris.

COLLETIS G., PECQUEUR B., 1993, « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, p. 489–507.

CONDILLAC E.B. DE, 1776, *Le Commerce et le gouvernement: considérés relativement l'un à l'autre ouvrage élémentaire*, Jombert & Cellot.

CONTASSOT P., PARLIER M., 2012, « Grandes entreprises et territoire: quelles dépendances? quels partenariats? », *Échanges du CEREQ*, 38, p. 63–67.

COURLET C., 2001, *Territoires et régions, les grands oubliés du développement économique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 136 p.

COURLET C., 2008, *L'économie territoriale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

COURLET C., PECQUEUR B., 1996, « Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement », *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan.

COURLET C., PECQUEUR B., SOULAGE B., 1993, « Industrie et dynamiques de territoires », *Revue d'économie industrielle*, 64, 1, p. 7-21.

COURNAC A., 2013, *La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation*, thèse en sciences de gestion, Pau.

CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., MATTEN D., 2014, « Contesting the value of "creating shared value" », *California management review*, 56, 2, p. 130-153.

DAMAK AYADI S., 2006, « Analyse des facteurs explicatifs de la publication des rapports sociétaux en France », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2, p. 93-116.

DAMAK-AYADI S., 2010, « Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16, 1, p. 53.

DATAR, 2011, « Dynamiques, Disparités et interdépendance Des territoires », *L'observatoire des territoires*, Paris.

DAUDIGEOS T., VALIORGUE B., 2010, « Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. Interprétation par la théorie des effets externes », *Revue française de gestion*, 36, 203, p. 25-39.

DAVIS K., 1960, « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California Management Review*, 2, 3.

DERDEVET M., 2003, « Les réseaux de transport d'électricité, au coeur de la construction de l'europe électrique », *Revue du marché commun et de l'Union européenne*, 471, p. 7.

DGTPE, 2010, « Marché mondial de l'environnement et perspectives pour les éco-entreprises françaises », *Trésor éco*, 70, Paris, direction générale du trésor et de la politique économique.

DOCKES P., 1969, *L'espace dans la pensée économique du XVIe au XVIIIe siècle*, Paris, Flammarion.

DONALDSON T., PRESTON L., 1995, « The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, Evidence and implications », *Academy of management review*, 20, 1, p. 65-91.

DONNET P.-A., 2008, *La saga Michelin*, Paris, Seuil (L'histoire immédiate), 276 p.

DOUCIN M., 2011, « La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés) », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2011, 2, p. 24.

DREAL, 2012, « État des lieux des connaissances sur les impacts écologiques des ouvrages hydroélectriques situés sur les rivières Dordogne et Maronne », Hors série.

DREES, 2013, « les Retraités et les retraites », *études et statistiques*, Paris, Direction de la recherche, des études et de l'évaluation statistique.

DUMAS A.-M., 2014, *Entreprise socialement responsable, mondialisation et territoires : Quels impacts en Poitou-Charentes ?* Doctorat en géographie, Poitiers, Université de Poitiers, 582 p.

EDF, 2001, « Le développement durable et le groupe EDF. Agenda 21 »,

FERREIRA N., 2008, « Entrepreneuriat responsable et territoire: L'expérience des entreprises d'économie sociale en France », *Marché et organisations*, 7, 2, p. 52.

FLORIDA R., 2002, *The Rise Of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life*, First Printing edition, Princeton, N.J., Basic Books, 416 p.

FOURCADE C., 1996, « L'accès des petites entreprises aux technologies adaptées au développement: le rôle des systèmes productifs localisés », *Les nouvelles logiques du développement-globalisation versus localisation*, L'Harmattan, Paris, p. 255–282.

FREEMAN R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 292 p.

FRIEDMAN M., 1962, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 230 p.

GABRIEL P., CADIOU C., 2005, « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises: vers de nouveaux modes de gouvernance? », *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40, 211/212, p. 127.

GADREY J., 2001, *Nouvelle économie nouveau mythe ?*, Paris, Flammarion, 267 p.

GALBRAITH J.K., 1968, *Le nouvel état industriel: essai sur le système économique américain*, Gallimard, 416 p.

GALLOIS L., LUBIN C., THIARD P.-E., 2012, « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier ministre, Paris, Commissariat général à l'investissement.

GAUTIER A., BADEA A., BERGER-DOUCE S., 2014, « Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes. », p. 25.

GENOUD P., MOECKLI A., 2010, « Les tiers-lieux, espaces d'émergence et de créativité » OT-Lab », 2.

GERARD-VARET L.-A., THISSE J.-F., 1997, « Économie publique locale et économie géographique », *Annales d'Économie et de Statistique*, 4 p. 1-17.

GIANNETTI M., SIMONOV A., 2009, « Social Interactions and Entrepreneurial Activity », *Journal of Economics & Management Strategy*, 18, 3, p. 665-709.

GOND J.-P., IGALENS J., 2014, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 4e édition, Paris, Presses Universitaires de France (Que sais-je?).

GUERIN-PACE F., 2006, « Sentiment d'appartenance et territoires identitaires », *L'Espace géographique*, 4, p. 298-308.

HURIOT J.-M., 1998, *La ville ou la proximité organisée*, Paris, Economica.

HUSSLER C., 2004, *Espaces, externalités de connaissance et innovation: éclairages théoriques et empiriques*, Thèse de doctorat, Strasbourg, Thèse en économie, Université Louis Pasteur, 255 p.

IFN, 2010a, « Les résultats issus des campagnes d'inventaire 2005 à 2009: Les résultats pour la région Auvergne », *La forêt française*, Inventaire Forestier National.

IFN, 2010b, « Les résultats issus des campagnes d'inventaire 2005 à 2009: Les résultats pour la région Limousin », *La forêt française*, Inventaire Forestier National.

IFN, 2011, « Volume de bois sur pied dans les forêts françaises : 650 millions de mètres cubes supplémentaires en un quart de siècle. », *L'IF*, 27, p. 12.

INSEE, 2013, « Une attractivité économique contrastée entre territoires de Midi-Pyrénées », *6 pages de l'Insee*, 152, p. 6.

INSEE AUVERGNE, 2010, « Atlas du Massif central - Appareil productif », *Les dossiers*, 25, p. 16.

INSEE AUVERGNE, 2011, « Forces, faiblesses et enjeux du Massif Central », *La lettre Territoire*, 69, p. 7.

INSEE AUVERGNE, 2014, « La filière bois en Auvergne: la fabrication de meuble au premier plan », *La lettre*, 99, p. 4.

Insee, Dares, Datar, 2010, « Atlas des zones d'emploi », Paris, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, p.84.

INSEE LIMOUSIN, 2011, « Entreprises en Limousin: Les jeunes pousses à l'épreuve de la crise », *Focal*, 73, p. 4.

INSEE LIMOUSIN, 2013a, « La filière bois en Limousin: une tradition qui a de l'avenir », *Focal*, 90, p. 4.

INSEE LIMOUSIN, 2013b, « Observation sociale des territoires: Corrèze », *Les dossiers de l'Insee Limousin*, 19, p. 29.

ISARD W., 1956, « Regional science, the concept of region, and regional structure », *Papers in Regional Science*, 2, 1, p. 13–26.

JACOBS J., 1984, *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*, New York, NY: Random House.

JEAN Y., CALENGE C., 2002, *Lire les territoires*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais (Perspectives Villes et Territoires), 300 p.

JOLIVET M.-J., LENA P., 2000, « Des territoires aux identités », *Autre-part*, paris, 14, p. 5–16.

JOUISSON-LAFFITTE E., 2013, « La recherche action: oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8, 1, p. 1–35.

KIM E.H., MORSE A., ZINGALES L., 2006, « What has mattered to economics since 1970 », National Bureau of Economic Research.

KRAMER M.R., PORTER M., 2011, « Creating shared value », *Harvard business review*, 89, 1/2, p. 62–77.

KRUGMAN P., 1991, « Increasing Returns and Economic Geography », *Journal of Political Economy*, 99, 3, p. 483-499.

KRUGMAN P.R., 1992, *Geography and Trade*, MIT Press, 160 p.

LAMARA H., 2009, « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*.

LAPEZE J., 2007, *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement*, Paris : Rabat, L'Harmattan ; Économie critique .La librairie des humanités. Côté cours, 244 p.

LAPOSTOLLE D., 2012, « Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en étau entre les conceptions organique et mécaniste du développement territorial », *Géographie, économie, société*, 13, 4, p. 339-362.

LAY Y.-F.L., PIEGAY H., 2007, « Le bois mort dans les paysages fluviaux français : éléments pour une gestion renouvelée », *L'Espace géographique*, Tome 36, 1, p. 51-64.

LE GALL S., 2011, « La localisation des filiales à l'étranger. Quels sont les liens établis avec les territoires d'implantation ? », *Revue française de gestion*, 37, 212, p. 93-107.

LE LAY Y.-F., MOULIN B., 2007, « Les barrages face à la problématique des bois flottants: collecte, traitement et valorisation », *La Houille Blanche*, 3, p. 96-103.

LEBOULAIRE M., DEGRUEL M., DEFELIX C., RETOUR D., 2010, « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise » », *Entreprise & personnel*, 288, p. 38.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B., 2003, « Le développement local en Afrique de l'Ouest: quelle (s) réalité (s) possible (s)? », *Mondes en développement*, 4, p. 95-112.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B., 2005, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? », *Géographie, économie, société*, 7, 4, p. 321-332.

LEPETIT B., 1988, *Les Villes dans la France moderne*, Édition : Collection de l'évolution de l'humanité, Paris, Editions Albin Michel, 490 p.

LEVY J., LUSSAULT M., 2013, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin.

LHOSTE É., BARBIER M., 2016, « FabLabs, l'institutionnalisation de Tiers-Lieux du "soft hacking" », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 10, 1, p. 43-69.

LOILIER T., TELLIER A., 2011, « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, 37, 210, p. 69-85.

LORRAIN D., 2007, « L'action publique pragmatique », working paper.

MAILLEFERT M., ROBERT I., 2014, « Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, entreprises et territoires: vers de nouveaux modèles productifs et organisationnels? », *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5, 1, p. 6.

MANDL I., 2007, « The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility », the European Commission, Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 0559, Bruxelles.

MARCELLIS-WARIN N. DE, TEODORESCO S., 2012, « La réputation de votre entreprise: est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger ? », 2012RB-02, Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

MARSHALL A., 1890, *Principles of economics*, London, Macmillan, 626 p.

MARTINET A.C., PAYAUD M.A., 2013, « RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux »,.

MARTINET A.-C., PAYAUD M.A., 2008, « Formes de RSE et entreprises sociales: une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, 34, 180, p. 199-214.

MATHIEU P., 2012, « Management stratégique des frontières et RSE: l'entreprise entre performance et responsabilité », *XXI<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'AIMS*.

MAY N., 2008, « Les Mutuelles d'assurance niortaises: un exemple d'ancrage territorial? » *XLV<sup>ème</sup> Colloque de l'ASRDLF Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional*, Quebec p. 17.

MAZAUD F., 2006, « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot », *Revue d'économie industrielle*, 113, p. 45-60.

MEJBRI S., SOUALHIA A., AFFES H., 2014, « Quelques répercussions de l'écologie sur le comportement de l'entreprise/[Repercussions of the ecology on corporate behavior] », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 7, 2, p. 14.

MENETRIER L., MESSIER C., 2014, « Le territoire, un placement d'avenir », *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, p. 32-36.

MERCIER S., GUINN-MILLIOT S., 2003, « La théorie des parties prenantes: un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Actes de la 5ème université de printemps de l'audit social*, p. 249–259.

MERCIER S., 2010, « Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 33, 3, p. 142.

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, 2010, « Le renouvellement des concessions hydroélectriques »,.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., 1997, « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, 22, 4, p. 853–886.

MOINE A., 2006, « Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, 2, p. 115–132.

MOULIN B., PIEGAY H., 2004, « Characteristics and temporal variability of large woody debris trapped in a reservoir on the River Rhone (Rhone): implications for river basin management », *River Research and Applications*, 20, 1, p. 79–97.

MULLENBACH-SERVAYRE A., 2007, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 1, p. 109–120.

NEDJAR-GUERRE A., GAGNEBIEN A., 2015, « Les fablabs, étude de cas », *Agora débats/jeunesses*, 69, p. 101–114.

NIJKAMP P., WRIGLEY N., 1983, « Facts and figures in regional science », *the european meeting of the regional science association*, p. 32.

OCDE, 2007, « Villes, compétitivité et mondialisation », Paris, Organization for Economic Co-operation and Development.

PECQUEUR B., 2001, « Gouvernance et régulation: un retour sur la nature du territoire », *Géographie, économie, société*, 3, 2, p. 229–245.

PECQUEUR B., 2007, « L'économie territoriale: une autre analyse de la globalisation », *L'Économie politique*, 33, 1, p. 41.

PECQUEUR B., 2009, « De l'exténuation à la sublimation: la notion de territoire est-elle encore utile ? », *Géographie, économie, société*, 11, 1, p. 55–62.

PESQUEUX Y., 2007, « Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », *Recherches*, p. 19–40.

PINEL O., 2014, « Les Scic bois énergie en France: diagnostic, analyse et perspectives », *Rencontre nationale des Scic bois énergie*, Paris, Fncuma.

PONSARD C., 1988, *Analyse économique spatiale*, PUF, Paris.

PORTER M.E., KRAMER M.R., 2006, « Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage », *Harvard business review*, 84, 12, p. 78–92.

PORTER M., 2001, « Regions and the new economics of competition », *Oxford University Press, New York*, p. 139–157.

PORTER M.E., 1990, « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard business review*, p. 73–93.

PORTER M.E., 1998, *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review Boston.

PORTER M.E., 2000, « Locations, clusters, and company strategy », *The Oxford handbook of economic geography*, p. 253–274.

PORTER M.E., HILLS G., PFITZER M., PATSCHEKE S., HAWKINS E., 2011, « Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results », *FSG*, p. 10–11.

POSTEL N., SOBEL R., 2010, « La RSE: nouvelle forme de dé-marchandisation du monde ? », *Développement durable et territoires*, Vol. 1, n° 3.

POSTEL, N., SOBEL, R., CHAVY, F. (dirs.), 2013, *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve-d'Ascq, France, Presses universitaires du Septentrion (Capitalismes, éthique, institutions), 498 p.

POUPAT B., TACHFINT K., 2009, « Les éco-activités et l'emploi environnemental », *Études & documents*, paris, Commissariat général au développement durable.

POUPEAU F.-M., 2001, « Libéralisation du service public et action publique locale », *Sociologie du travail*, 43, 2, p. 179–195.

PRAHALAD C.K., 2004, *4 milliards de nouveaux consommateurs: Vaincre la pauvreté grâce au profit*, Paris, Village Mondial, 400 p.

QUAIREL F., 2006, « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », 27<sup>ème</sup> congrès de l'AFC.

QUAIREL F., CAPRON M., 2013, « Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites », *Revue Française de Socio-Économie*, 11, 1, p. 125.

REPUBLIQUE F., 2015, « Rapport relatif à l'État actionnaire », Annexe au projet de Loi de finances, Paris.

RIEUTORT L., 2009, « Dynamiques rurales françaises et re-territorialisation de l'agriculture. », *L'Information géographique*, 73, 1, p. 30–48.

RIVIERE-GIORDANO G., 2007, « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13, 2, p. 127.

ROUSSEAU S., 2008, « Entreprises publiques et développement durable », *Revue française de gestion*, 34, 185, p. 47–64.

RUWET C., 2009, « Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVIII, 4, p. 109.

SAHED-GRANGER Y., BONCORI A.-L., 2014, « La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative: vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes », *Management & Avenir*, 2, p. 73–91.

SCOTCHMER S., THISSE J.-F., 1993, « Les implications de l'espace pour la concurrence », *Revue économique*, p. 653–669.

SCOTT A.J., 2000, « Economic geography: the great half-century », *Cambridge Journal of Economics*, 24, 4, p. 483–504.

SCOTT A.J., 2001, *Les régions et l'économie mondiale: la nouvelle géopolitique globale de la production et de la compétition économique*, Editions L'Harmattan.

SIEGEL D., 2006, « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, p. 35–44.

SMITH A., 1776, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. - London, Strahan 1776, Strahan, 536 p.

SUIRE R., 2013, « Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux : entre conformisme et créativité. », Caen-Rennes, Centre de Recherche en Économie et Management.

SUIRE R., 2016, « La performance des lieux de cocréation de connaissances », *Réseaux*, 196, p. 81–109.

SUPIOT A., 1999, « Au-delà de l'emploi », *Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*.

TOUZARD J.-M., 1995, « Régulation sectorielle, dynamique régionale et transformation d'un système productif localisé: exemple de la viticulture languedocienne », *La grande transformation de l'agriculture*, p. 293–322.

VAN PUymbroeck C., REYNARD R., 2010, « Répartition géographique des emplois: Les grandes villes concentrent les fonctions intellectuelles, de gestion et de décision. », *Insee Première*, 1278, p. 4.

VELTZ P., 1992, « Hiérarchies et réseaux dans l'organisation de la production et du territoire », *Les Régions qui gagnent. Districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique (Paris: Presses Universitaires de France) pp*, p. 293–313.

VELTZ P., 1993, « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires », *Revue économique*, 44, 4, p. 671.

VELTZ P., 2005, *Mondialisation, villes et territoires: L'économie d'archipel*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 288 p.

VERGER O., FATOUX F., SEGUIN N., DELETTANG C., DE REBOUL H., LASSALLE SAINT-JEAN C., 2006, « L'ancrage des entreprises dans les territoires: pilotage et reporting international », Guide ancrage territorial, Paris, ORSE, IMS.

WAMPFLER B., 1994, « Recomposition des systèmes agricoles de moyenne montagne. Mutations et perspectives. Le cas de l'Aveyron », *Économie rurale*, 224, 1, p. 52–57.

ZIMMERMANN J.-B., 1995, « L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques », Paris, La documentation française.

ZIMMERMANN J.-B., 2005, « Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial », *La Revue de l'Ires*, 47, 1, p. 21.

ZIMMERMANN J.-B., 2008, « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, 34, 184, p. 105-118.

## Annexes

Annexe 1 : Implantation du groupe EDF dans le monde en 2013.....	288
Annexe 2: Les moyens de production d'électricité d'EDF en France en 2015 .....	289
Annexe 3: Extrait du rapport de développement durable 2013 d'EDF .....	291
Annexe 4: La répartition des 5 Unités de production hydraulique.....	292
Annexe 5 : Les temps de trajet entre les principales villes de la Corrèze et du Cantal .....	293
Annexe 6 : Temps de trajet pour rejoindre les gares de grandes lignes et les aéroports à partir des principales villes de notre périmètre. ....	294
Annexe 7 : La répartition des départements dont l'évolution démographique est négative sur la période 2007-2014 .....	295
Annexe 8 : La répartition des emplois par fonction dans les 5 principaux EPCI en 2010...	296
Annexe 9 : Les créations d'entreprises en Auvergne et Limousin en 2014.....	297
Annexe 10 : Les 6 comptes rendus des Ateliers de l'innovation –BOIS -.....	298
Annexe 11 : La charte mondiale des FabLab du MIT .....	306
Annexe 12 : La liste des matériels obligatoires dans un FabLab selon le MIT .....	307
Annexe 13 : La présentation des 9 entreprises du groupe de travail du FabLab .....	308
Annexe 14 : La liste des machines du FabLab 19.....	309









Annexe 1 : Implantation du groupe EDF dans le monde en 2013.<sup>171</sup>



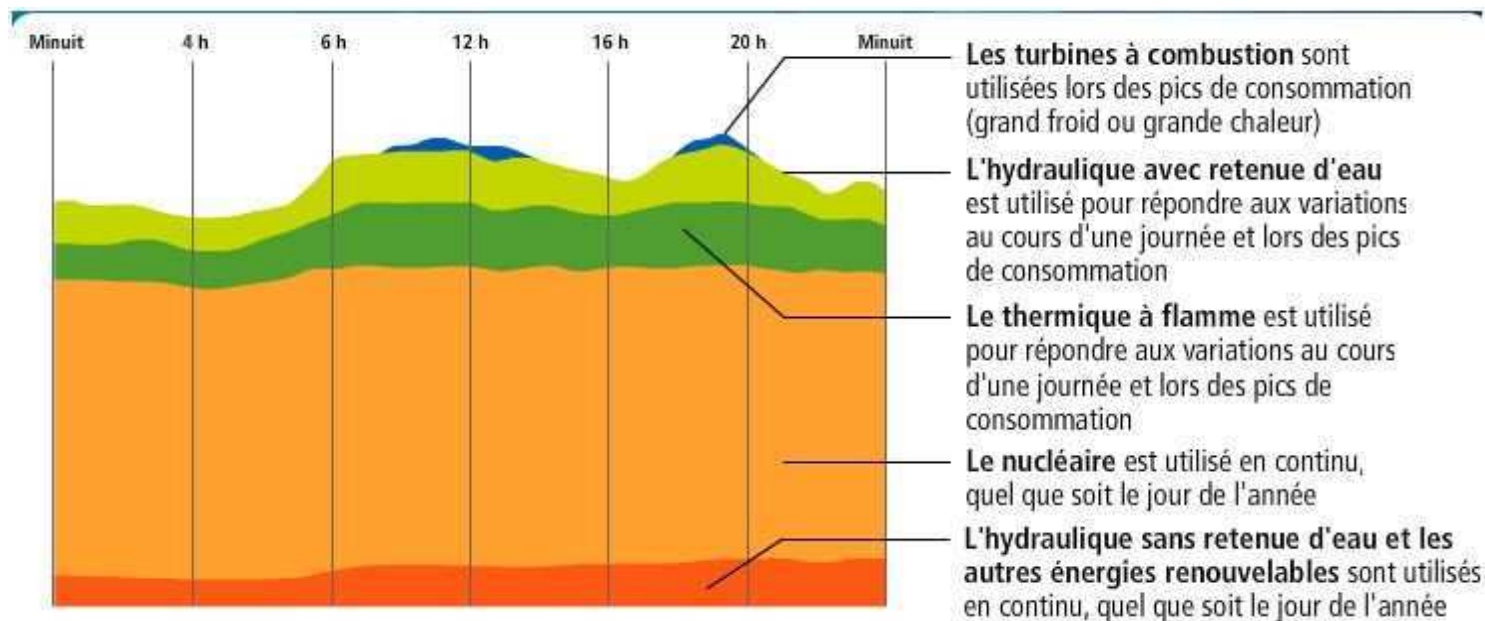
<sup>171</sup> Source : <http://presentation.edf.com/profil/edf-dans-le-monde/carte-de-nos-implantations-40472.html>

## Annexe 2: Les moyens de production d'électricité d'EDF en France en 2015.

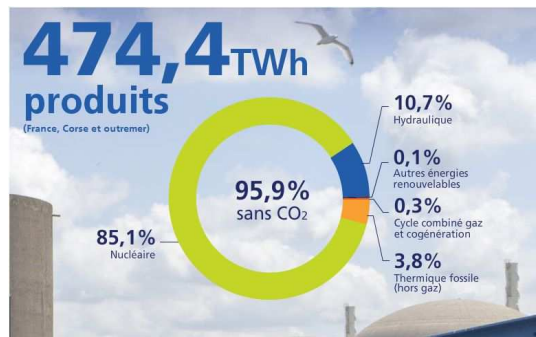
### Les sites de production d'électricité en France.

		
Sites de la production thermique à flamme	Sites de la production hydraulique	Sites de la production nucléaire
		
Sites de la production géothermiques	Sites de la production d'énergies d'origine marine	Sites de la production biomasse
		
Sites de production éolienne	Sites de production solaire	

### Utilisation des moyens de production.



### Répartition de la production en 2013.

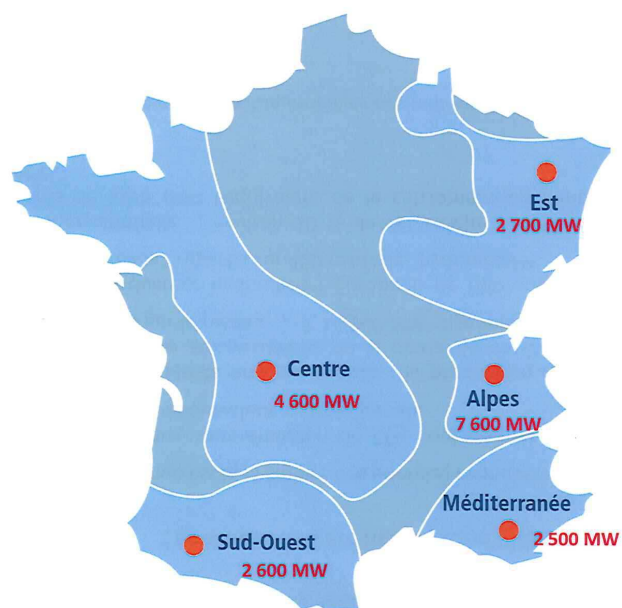


### EDF participe au développement économique et social des territoires

En France EDF et ERDF emploient 109 754 salariés. Le Groupe est le premier client des PME avec 2,4 Md€ de commandes auprès de 26 500 entreprises en 2012. Quelque 20 000 prestataires assurent 80 % de la maintenance de son parc nucléaire dans les mêmes conditions d'intervention, de prévention et de sécurité que ses salariés. Son engagement pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables crée un effet de levier sur l'économie locale. Dans les métiers du bâtiment, il a contribué, via le programme FEEBAT<sup>(5)</sup>, à former plus de 60 000 professionnels depuis 2008 et anime un réseau de partenaires *Bleu Ciel EDF*.

Dans les vallées où EDF exploite des usines hydrauliques, son programme *Une rivière, un territoire* apporte expertise, soutien et financements aux acteurs locaux porteurs de projets innovants et créateurs d'emplois. Quatre agences ont été créées à Rodez, Tulle, Foix et, en janvier 2014, à Montmélián. En Meuse et Haute-Marne, où l'Andra est chargée de créer un stockage géologique de déchets nucléaires, EDF contribue à la formation des jeunes dans les métiers du nucléaire, accompagne les industriels de la métallurgie et de la mécanique, étend sa plateforme logistique de Velaines avec 73 % des travaux confiés aux entreprises locales et implante à Saint-Dizier la base de maintenance de ses centrales nucléaires, créant ainsi 250 emplois.

#### Annexe 4: La répartition des 5 Unités de production hydraulique.



Source : EDF, 2014.

## Annexe 5 : Les temps de trajet entre les principales villes de la Corrèze et du Cantal.

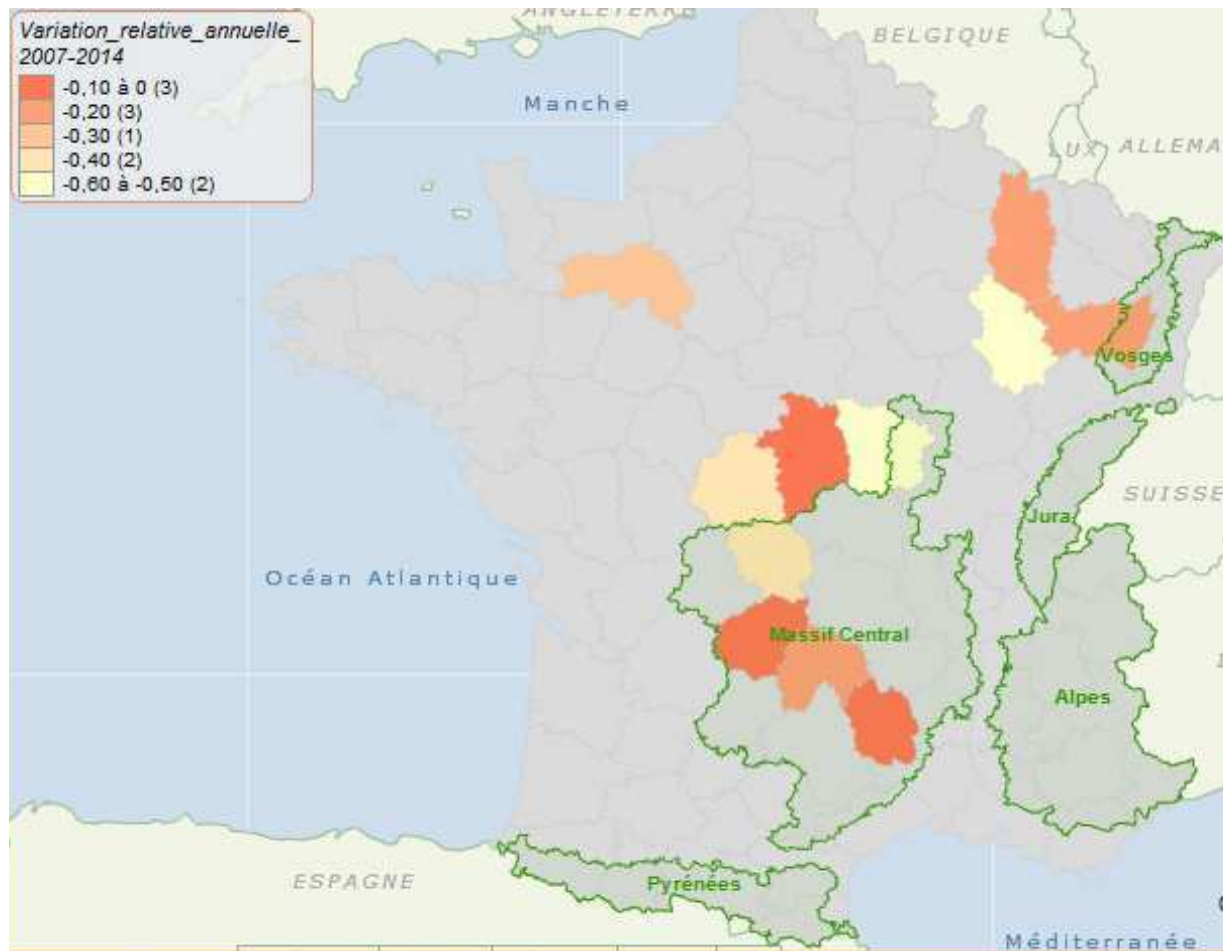
	Argentat	Bort-les- Orgues	Brive -la- Gaillarde	Egletons	Meymac	Treignac	Tulle	Ussel	Uzerche	Aurillac	Mauriac	Riom-ès- Montagnes	Murat	Saint Flour
Argentat	-	1h24 (78 km)	47 min (43 km)	48 min (42 km)	1h08 (62 km)	1h07 (70 km)	32 min (29 km)	1h05 (80 km)	58 min (59 km)	48 min (53 km)	56 min (48 km)	1h35 (93 km)	1h30 (100 km)	1h51 (123 km)
Bort-les- Orgues	1h24 (78 km)	-	1h21 (119 km)	43 min (49 km)	37 min (38 km)	1h19 (87 km)	1h03 (88 km)	29 min (29 km)	1h13 (102 km)	1h18 (79 km)	31 min (30 km)	26 min (26 km)	57 min (61 km)	1h18 (85 km)
Brive-la- Gaillarde	47 min (43 km)	1h21 (119 km)	-	49 min (69 km)	1h07 (102 km)	1h (65 km)	30 min (28 km)	1h04 (98 km)	35 min (35 km)	1h33 (97 km)	1h36 (114 km)	1h45 (145 km)	2h13 (144 km)	2h34 (166 km)
Egletons	48 min (42 km)	43 min (49 km)	49 min (69 km)	-	21 min (20 km)	38 min (31 km)	32 min (39 km)	27 min (28 km)	42 min (53 km)	1h37 (96 km)	53 min (45 km)	1h07 (75 km)	1h38 (110 km)	2h (134 km)
Meymac	1h08 (62 km)	37 min (38 km)	1h07 (102 km)	21 min (20 km)	-	42 min (44 km)	51 min (59 km)	22 min (17 km)	1h (73 km)	1h52 (106 km)	1h 03 (56 km)	1h (64 km)	1h32 (98 km)	1h53 (123 km)
Treignac	1h07 (70 km)	1h19 (87 km)	1h (65 km)	38 min (31 km)	42 min (44 km)	-	40 min (39 km)	1h (62 km)	37 min (29 km)	1h53 (123 km)	1h28 (76 km)	1h43 (113 km)	2h13 (148 km)	2h34 (172 km)
Tulle	32 min (29 km)	1h03 (88 km)	30 min (28 km)	32 min (39 km)	51 min (59 km)	40 min (39 km)	-	42 min (62 km)	29 min (30 km)	1h18 (82 km)	1h19 (65 km)	1h27 (114 km)	1h58 (149 km)	2h19 (151 km)
Ussel	1h05 (80 km)	29 min (29 km)	1h04 (98 km)	27 min (28 km)	22 min (17 km)	1h (62 km)	42 min (62 km)	-	57 min (82 km)	1h44 (97 km)	54 min (47 km)	53 min (52 km)	1h23 (89 km)	1h44 (114 km)
Uzerche	58 min (59 km)	1h13 (102 km)	35 min (35 km)	42 min (53 km)	1h (73 km)	37 min (29 km)	29 min (30 km)	57 min (82 km)	-	1h44 (113 km)	1h28 (97 km)	1h37 (129 km)	2h08 (163 km)	2h30 (187 km)
Aurillac	48 min (53 km)	1h18 (79 km)	1h33 (97 km)	1h37 (96 km)	1h52 (106 km)	1h53 (123 km)	1h18 (82 km)	1h44 (97 km)	1h44 (113 km)	-	51 min (50 km)	1h14 (83 km)	47 min (49 km)	1h07 (72 km)
Mauriac	56 min (48 km)	31 min (30 km)	1h36 (114 km)	53 min (45 km)	1h 03 (56 km)	1h28 (76 km)	1h19 (65 km)	54 min (47 km)	1h28 (97 km)	51 min (50 km)	-	44 min (46 km)	1h13 (66 km)	1h34 (90 km)
Riom-ès- Montagnes	1h35 (93 km)	26 min (26 km)	1h45 (145 km)	1h07 (75 km)	1h (64 km)	1h43 (113 km)	1h27 (114 km)	53 min (52 km)	1h37 (129 km)	1h14 (83 km)	44 min (46 km)	-	31 min (35 km)	52 min (58 km)
Murat	1h30 (100 km)	57 min (61 km)	2h13 (144 km)	1h38 (110 km)	1h32 (98 km)	2h13 (148 km)	1h58 (149 km)	1h23 (89 km)	2h08 (163 km)	47 min (49 km)	1h13 (66 km)	31 min (35 km)	-	23 min (23 km)
Saint Flour	1h51 (123 km)	1h18 (85 km)	2h34 (166 km)	2h (134 km)	1h53 (123 km)	2h34 (172 km)	2h19 (151 km)	1h44 (114 km)	2h30 (187 km)	1h07 (72 km)	1h34 (90 km)	52 min (58 km)	23 min (23 km)	-
	<b>C o r r è z e</b>									<b>Cantal</b> (périmètre agence)			<b>Cantal</b> (hors périmètre)	

**Annexe 6 : Temps de trajet pour rejoindre les gares de grandes lignes et les aéroports à partir des principales villes de notre périmètre.**

	Gare SNCF de Brive	Gare SNCF d'Aurillac	Gare SNCF de Limoges	Gare SNCF de Clermont-F	Aéroport d'Aurillac	Aéroport de Brive	Aéroport de Limoges	Aéroport de Clermont.F
Argentat	47 min	48 min	1h30	2h	50 min	1h	1h40	2h
Bort-L-O	1h21	1h18	1h40	1h15	1h20	1h20	2h	1h30
Brive-L-G	-	1h33	1h	2h	1h40	15 min	1h15	2h
Egletons	49 min	1h37	1h10	1h20	1h40	45 min	1h30	1h25
Meymac	1h07	1h52	1h20	1h20	2h	1h	1h40	1h20
Treignac	1h	1h53	1h10	2h	2h	55 min	1h20	2h
Tulle	30 min	1h18	1h	1h40	1h20	40 min	1h15	1h45
Ussel	1h04	1h44	1h25	1h10	1h45	1h	1h40	1h15
Uzerche	35 min	1h44	40 min	1h50	1h45	26 min	50 min	1h50
Aurillac	1h33	-	2h10	2h	10 min	1h40	2h25	2h
Mauriac	1h36	51 min	2h	1h45	1h15	1h30	2h10	1h55
Riom-E-M	1h45	1h14	2h10	1h40	50 min	1h40	2h20	1h40
	<b>G a r e s</b>				<b>A é r o p o r t s</b>			

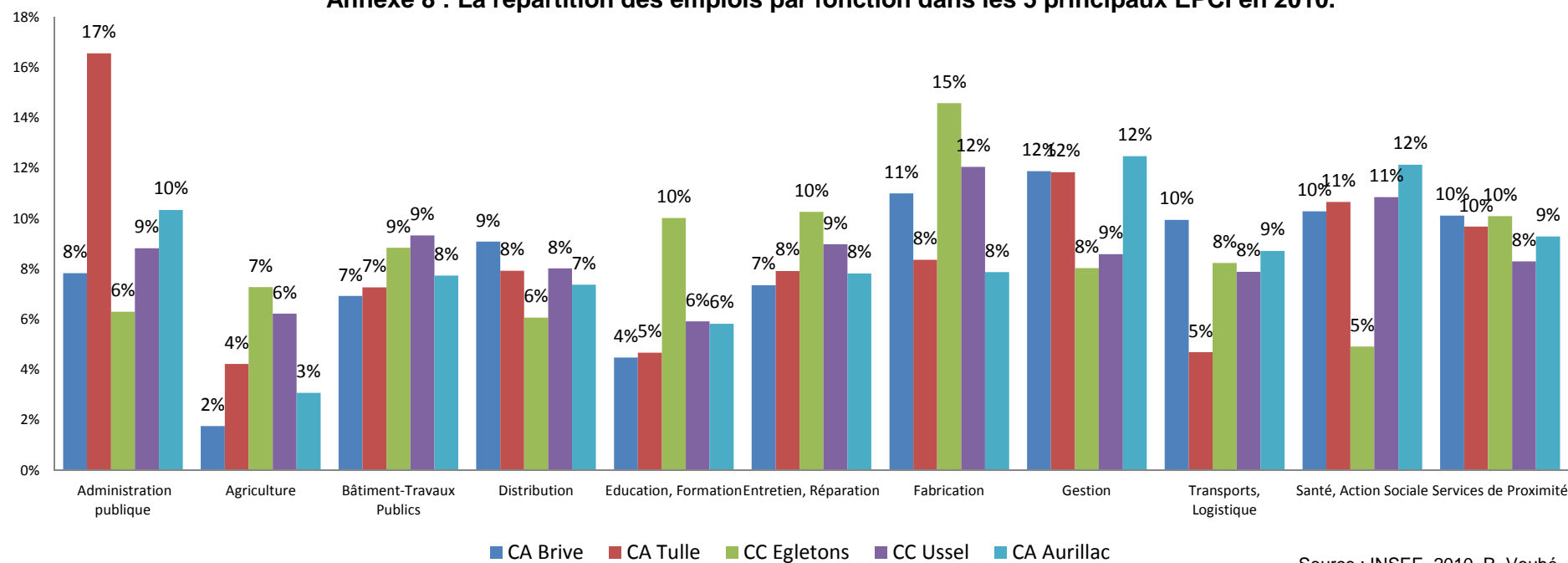
Source : R. Vouhé, 2014.

**Annexe 7 : La répartition des départements dont l'évolution démographique est négative sur la période 2007-2014.**



Source : CGET 2014, IGN GéoFla. INSEE, 2014. *Estimations de la population.*

### Annexe 8 : La répartition des emplois par fonction dans les 5 principaux EPCI en 2010.



Source : INSEE, 2010, R. Vouhé, 2014.

## Annexe 9 : Les créations d'entreprises en Auvergne et Limousin en 2014.

	Allier	Cantal	Haute-Loire	Puy-de-Dôme	Auvergne	Auvergne / France (en %)	Corrèze	Creuse	Haute-Vienne	Limousin	Limousin / France (en %)
<b>Industrie</b>											
Créations	117	63	113	266	559	2,0	118	71	183	372	1,3
hors auto entrepreneurs	60	51	64	133	308		85	22	51	158	
<b>Construction</b>											
Créations	272	112	194	642	1220	1,6	214	102	299	615	0,8
hors auto entrepreneurs	140	86	110	367	703		151	43	97	291	
<b>Commerce, Transports, Hébergement et Restauration</b>											
Créations	677	229	361	1146	2413	1,6	452	174	666	1292	0,8
hors auto entrepreneurs	345	146	176	589	1256		256	68	352	676	
<b>Services aux entreprises</b>											
Créations	646	187	421	1635	2889	1,3	467	219	838	1524	0,7
hors auto entrepreneurs	274	86	199	713	1272		231	67	282	580	
<b>Services aux particuliers</b>											
Créations	218	99	172	567	1056	1,6	187	74	288	549	0,8
hors auto entrepreneurs	113	62	76	269	520		90	28	151	269	
<b>Ensemble</b>											
Créations	1930	690	1261	4256	8137	1,5	1438	640	2274	4352	0,8
hors auto entrepreneurs	932	431	625	2071	4059		813	228	933	1974	

Champ : activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, répertoire des entreprises et établissements (Sirene), 2015.

## **Compte-rendu de l'atelier « Solutions d'automatisation et de robotisation pour la filière bois »**

### **■ Contexte**

Cet atelier a permis d'identifier les besoins des industriels de la filière bois en termes d'automatisation et de robotisation ainsi que de proposer des solutions que pourraient apporter les entreprises de la filière mécanicienne.

### **■ Besoins**

Les besoins suivants ont été exprimés lors de l'atelier :

- Finition, automatisation/robotisation du ponçage. Les verrous à lever et à prendre en compte sont le sens des fibres, la reconnaissance de surfaces, la pression au niveau de la matière, le ponçage du juste nécessaire... Une thèse sur la qualification des surfaces est en cours de préparation avec le CRITT Bois ;
- Manutention, convoyage, empilage ;
- Automatisation de tâches simples (par exemple, assemblage de maisons ossatures bois) pour gagner en compétitivité et assurer la qualité des ouvrages. Aujourd'hui, beaucoup de tâches dans la construction bois sont effectuées sans valeur ajoutée ;
- Automatisation de tâches dangereuses (par exemple levage de murs ossature), prise en compte de la santé au travail (poussières de bois néfastes) ;
- Besoin d'une veille à destination des entreprises sur les matériels existants, les nouveautés. Cette veille permettrait de faire émerger des idées de transferts/projets au sein de la filière ou à partir d'autres filières (par exemple capteurs-vision) ;
- Adaptation, en termes de coût, des solutions existantes aux TPE/PME (85% des entreprises de la filière ont moins de 10 salariés).

### **■ Conclusions**

Les axes de développement suivants ont été identifiés à l'issue de l'atelier :

- Développement de solutions robotiques open-sources pour les TPE/PME et le « cloud robotique » par le CRITT Midi-Pyrénées ;
- Mise en place d'une veille technologique dans la filière ;
- Montage de projets collaboratifs visant les programmes nationaux et européens pour financer l'innovation dans la filière.

*Contact : Stéphane Lafarge, Viaméca.  
s.lafarge@viameca.fr*

# Compte-rendu de l'atelier « Bois Énergie Local »

## ■ Contexte

L'atelier Bois Énergie était composé de 14 personnes représentant tous les maillons de la filière bois énergie : producteurs (agriculteurs/propriétaires forestiers), transformateurs, installateurs de chaudière ainsi que les consommateurs (commune de Chamberet).

Sur la base du témoignage du Président de l'association BEL87 qui a réussi à rassembler les acteurs de la filière, des échanges ont permis de définir une mise en œuvre d'actions stratégiques s'intégrant dans un schéma global.

## ■ Besoins

Il est ressorti 4 problématiques :

- Il n'y a pas de structure à qui s'adresser pour s'approvisionnement localement ;
- Il n'y a pas assez de chaudières collectives ;
- L'état de l'art nécessite une étude approfondie ;
- Les porteurs de projets ont besoin d'accompagnement.

## ■ Conclusions

Suite à l'identification de ces problématiques, des axes de travail suivants ont été identifiés :

- Création d'un organisme fédérateur ;
- Mise en place d'un guide dans le domaine de bois énergie ;
- Réalisation d'une campagne de communication pour la promotion de bois énergie pour collectivités et autres organismes (particulièrement de santé) ;
- Mise en réseau des acteurs de la filière ;
- Formation des chauffagistes ;
- Création d'une charte de bonne qualité pour le combustible (provenant des taillis et haies des exploitations agricoles) ;
- Mise en place d'un chantier test sur la commune de Chamberet.

*Contact : Annabelle Gallitre, Chambre d'agriculture du Limousin –  
[annabelle.gallitre@haute-vienne.chambagri.fr](mailto:annabelle.gallitre@haute-vienne.chambagri.fr)*

# Compte-rendu de l'atelier « Bois local et patrimoine »

## ■ Contexte

L'objectif de cet atelier était d'échanger et de réfléchir à comment redéployer les énergies et tous les acteurs sur le territoire, afin de structurer une filière bois local dans une logique patrimoniale, pour répondre aux besoins du marché.

## ■ Besoins

Les discussions tenues lors de cet atelier ont fait ressurgir plusieurs problématiques, et notamment :

### **Problématique n°1 :**

Les entreprises ne sont pas assez positionnées par rapport à une demande de savoir-faire spécifiques. La première étape pour structurer une filière bois local et patrimoine serait la formation des artisans et de leurs compagnons, à la fois initiale (théorique) sur le métier dans différents contextes de bâtis anciens, mais également pratique dans le cadre de chantiers pour leur permettre de s'immerger tout comme les apprentis dans du concret. Le but de cette étape étant de transmettre les savoir-faire ainsi que la connaissance du bâtiment ancien.

### **Problématique n°2 :**

La structuration d'une telle filière suppose une mobilisation de la ressource locale et donc des réimplantations d'essences locales pour l'exploitation. Cette ressource doit être qualifiée et adaptée aux usages que l'on veut en faire, et implique tous les acteurs de la chaîne de valeur que ce soit sur les bois de gros œuvre ou de second œuvre.

### **Problématique n°3 :**

La troisième problématique soulevée lors de ces discussions portait sur les conseils donnés aux clients qui doivent être adaptés en fonction du projet porté. Cette notion de conseil implique tous les acteurs, à commencer par l'entreprise en contact avec le client, qui elle-même doit savoir faire appel aux différents experts concernés. Cette problématique suppose également d'expliquer et d'informer le client, mais également le grand public, sur la valeur ajoutée qu'apportent les productions, réalisées selon une logique patrimoine.

## ■ Conclusions

En conclusion, il a été admis que l'approche patrimoine est une opportunité pour maintenir un tissu économique local, prenant appui sur des entreprises de proximité et sur des ressources « bois » locales, et qu'il est urgent d'accompagner la transmission des savoir-faire. Il apparaît donc nécessaire d'encourager et de bien accompagner ce type de développement sur l'existant et pour des réalisations contemporaines durables, qui demain seront la mémoire de notre époque.

*Contact : Laetitia Deru, VBMC.  
laetitia.deru@vivier-bois-massifcentral.fr*

# Compte-rendu de l'atelier « Bois local : développement et traçabilité »

## ■ Besoins

Nous constatons la nécessité d'effectuer de nouvelles démarches pour le développement du bois local, et notamment les études approfondies de l'état de l'art dans le domaine et la recherche de consensus de l'ensemble des partenaires pour proposer des nouvelles solutions aux entreprises.

## ■ Retour d'expérience

**Vivier Bois Massif Central** est un réseau d'entreprises de l'aval de la filière. VBMC a créé un prototype de plateforme de services répondant aux besoins des entreprises en aval de la transformation (ingénierie du bâtiment, accompagnement à la montée en compétences, liaison à l'approvisionnement en bois local).

**URCOFOR** est en phase de mettre en place une démarche de valorisation des bois où ceux-ci devront provenir et être transformés localement. Cette démarche devra inclure des paramètres techniques et inclure une traçabilité des bois.

**Bois des Alpes** est un outil qui permet l'élaboration d'une certification des bois provenant du massif alpin qui inclut un audit de produits et de services. Bois des Alpes offre la garantie d'un produit transformé localement et comportant des qualités mécaniques.

## ■ Conclusions

- Les entreprises mixtes (utilisant du bois certifié comme le bois des Alpes et du bois d'autre provenance) situées sur le territoire de Bois des Alpes tendent à augmenter graduellement la proportion de bois certifié.
- Toute démarche de certification des bois devra être valorisée dans le champ de la maison individuelle et ainsi ajouter des parts de marché indispensables à son optimum de développement. Le marché cible est celui de la maison individuelle.
- Les bois des forêts privées doivent aussi être valorisés au même titre que les bois des forêts publiques.
- La communication doit être une étape incontournable et très importante où l'adhésion de l'ensemble partenaires est recherchée afin de garantir la réussite d'un projet de traçabilité ou de certification.
- Il demeure un questionnement concernant la définition géographique par rapport aux entreprises des départements limitrophes.

# Compte-rendu de l'atelier «Revêbois»

## ■ Contexte

Aujourd'hui plusieurs solutions techniques sont proposées pour préserver les éléments de structure en bois de l'action directe des UV, des variations thermiques, la pluie ou d'autres facteurs agressifs. Parmi ces solutions de protection contre l'humidité et de préservation, nous retrouvons les traitements de type revêtement (peinture, lasure, etc...), les traitements thermiques (autoclave, réтификаtion, oléothermie, etc...), des protections par la recouvert de l'élément de structure par des feuillets métalliques, etc... L'ensemble de ces procédés permettent une protection et une préservation du matériau bois à court et moyen terme. Mais il faut noter aussi que la plupart des produits utilisés dans le cadre de ces solutions techniques subissent eux aussi une dégradation dans le temps, liée aux différents facteurs environnementaux. Le vieillissement d'aspects (couleur, brillance, etc..) étant aussi un élément à prendre en compte dans l'augmentation de l'attractivité de l'utilisation du bois dans le secteur de la construction.

Le secteur de l'ameublement et un autre secteur d'activité dans lequel le matériau bois et ses dérivés sont très présents. Les principaux enjeux, dans le cadre de ce secteur étant liés à la finition et à l'esthétique, sans négliger la durabilité structurale vis-à-vis des facteurs agressifs de l'environnement de travail du produit. A ces problématiques vient s'ajouter depuis quelques années la possibilité d'une fonctionnalisation biocide des surfaces.

## ■ Description du projet

Dans ce contexte, le projet collaboratif Revêbois proposé par Pr. Frédéric DUBOIS responsable de l'équipe Construction Bois et Durabilité d'Egletons en partenariat avec FCBA Bordeaux, et en s'appuyant sur un réseau des partenaires institutionnels (SPCTS, PFT Bois-Construction du Limousin, BoisPE, CITRA, ...) et industriels (IMERYS, TCPP, TBN19,...) propose une étude de faisabilité des procédés de traitement de surface par projection de métal et de céramique appliqué au bois. Ces procédés représentent aujourd'hui une alternative innovante aux traitements conventionnels des éléments en bois employant lasures et peintures traditionnelles. En effet, ces procédés proposent des fonctions complémentaires telles que des actions fongicides de barrières thermiques ou présentent des propriétés physicomécaniques pouvant répondre à des fonctions structurales particulières (frottement, protection hydrique locale, protection au feu, etc.). De plus, ils confèrent au bois des esthétiques novatrices permettant au matériau d'acquérir une image de matériau moderne.

## ■ Les résultats du projet

Le projet Revêbois, propose de lever plusieurs verrous liés à la maîtrise de la fonction barrière hydrique du traitement, l'efficacité d'une sous-couche métallique pour une projection céramique ou l'impact du support sur le produit fini et ses performances en comparaison avec des produits de référence (Pin sylvestre). L'intérêt du projet se veut à la fois scientifique, technologique et économique. En effet, Revêbois va permettre de développer une stratégie de caractérisation et de compréhension du vieillissement des éléments revêtus de couches innovantes (métaux, céramique, géopolymères, etc.). Les résultats de ce projet devront permettre de renforcer le développement d'un nouveau marché concernant la protection des éléments sensibles (points singuliers structuraux exposés à des environnements agressifs comme l'humidité excessive ou le

feu), de promouvoir le bois avec des aspects architecturaux nouveaux (ameublement, panneaux, etc.) et enfin de proposer des alternatives 'tout bois' pour les éléments tels que les menuiseries, le bardage, etc, le tout en apportant un outil de validation quantifiant l'intérêt de ces nouveaux matériaux en fonction de leur usage et de leur exposition réelle.

A terme le réalisme de Revêbois doit intégrer le développement de la chaîne industrielle du traitement par projection.

*Contact : Frédéric DUBOIS, Université de Limoges.*

*frederic.dubois@unilim.fr*

## Compte-rendu de l'atelier: « Création d'un paillis fonctionnalisé à base d'écorces »

### ■ Contexte

Les scieries du Limousin produisent des quantités toujours plus importantes d'écorces, qui ne sont pas valorisées à leur juste valeur.

Le CVA souhaite réutiliser ces écorces pour concevoir un paillis fonctionnalisé, c'est-à-dire, leur conférer à l'aide de méthodes respectueuses de l'environnement, de nouvelles propriétés (limiter le développement de végétaux concurrents, l'invasion d'insectes ou autres contaminants).

L'intérêt est double : en ciblant la matière active au plus près de la plante et en contrôlant sa libération progressive dans le temps, on diminue à la fois les doses et le nombre d'applications.

### ■ Besoins

Cet atelier a permis de regrouper des utilisateurs potentiels, les responsables des espaces publics des villes de Brive et Limoges, qui ont confirmé leur intérêt pour la conception d'un produit innovant répondant à leurs problématiques actuelles.

Les avantages soulignés lors de cette réunion sont :

- la diminution de l'utilisation en masse des herbicides et fongicides,
- un bénéfice pour notre environnement,
- une amélioration de la sécurité du personnel utilisateur,
- une diminution des coûts nécessaires à l'entretien des espaces verts.

### ■ Tâches à réaliser

Le CVA a eu l'idée de pousser plus loin la valorisation des écorces et l'exploitation de leurs propriétés, en extrayant au préalable les composés naturellement présents dans l'écorce : tannins, polyphénols, antioxydants, recherchés par l'industrie alimentaire, cosmétique ...

Les premiers essais d'extraction menés en laboratoire à l'aide de solvants « verts » sont très encourageants, ce volet du projet permettrait de rendre le procédé compétitif.

A l'issue de cet atelier, afin que ce projet se concrétise, différentes actions ont été confiées à quelques partenaires présents :

- Le CVA va mettre en œuvre des essais supplémentaires et optimiser l'extraction des composés d'intérêt présents dans les écorces de résineux du limousin ;
- Des essais de fonctionnalisation seront réalisés début 2015, en partenariat avec ECOMERIS, une jeune société corrézienne maîtrisant les technologies d'enrobage utilisant des produits 100% naturelle ;
- Par la suite des essais terrains pourront être réalisés avec les services espaces verts des villes de Limoges et Brive.

L'ensemble de ces premiers essais permettrait de réaliser une « preuve de concept » du projet.

- Les chaînes de valeur et le réalisme économique du projet seront réalisés, dans un premier temps, par Mr ROGER.


## ■ Conclusions

En conclusion, ce projet s'inscrit pleinement dans l'économie verte et circulaire de demain. S'appuyant sur la valorisation des atouts du territoire, le potentiel de ce projet a été bien perçu par les participants à l'atelier. Il s'agit à présent de trouver les financements permettant de réaliser dans les délais cette nouvelle étape. Son succès permettra alors d'envisager un développement industriel, déjà esquissé en atelier, porteur d'activité et d'emplois pour le territoire.

*Contact : Oriane Beauduc, CVA.*

## Annexe 11 : La charte mondiale des FabLab du MIT.

The Fab Charter<http://fab.cba.mit.edu/about/charter/>



### The Fab Charter

***What is a fab lab?***

Fab labs are a global network of local labs, enabling invention by providing access to tools for digital fabrication

***What's in a fab lab?***

Fab labs share an evolving inventory of core capabilities to make (almost) anything, allowing people and projects to be shared

***What does the fab lab network provide?***

Operational, educational, technical, financial, and logistical assistance beyond what's available within one lab

***Who can use a fab lab?***

Fab labs are available as a community resource, offering open access for individuals as well as scheduled access for programs

***What are your responsibilities?***

*safety:* not hurting people or machines  
*operations:* assisting with cleaning, maintaining, and improving the lab  
*knowledge:* contributing to documentation and instruction

***Who owns fab lab inventions?***

Designs and processes developed in fab labs can be protected and sold however an inventor chooses, but should remain available for individuals to use and learn from

***How can businesses use a fab lab?***

Commercial activities can be prototyped and incubated in a fab lab, but they must not conflict with other uses, they should grow beyond rather than within the lab, and they are expected to benefit the inventors, labs, and networks that contribute to their success

*draft: October 20, 2012*

Source : Site internet du MIT, 2014.

**Annexe 12 : La liste des matériels obligatoires dans un FabLab selon le MIT.**

<b>Machine</b>	<b>Utilisation</b>
Découpe Laser	-Permet de découper ou de graver de nombreux matériaux : bois, papier, carton plastique..).
Fraiseuse Numérique	-Permet de réaliser des circuits imprimés, d'usiner une pièce et d'évaser un trou
Défonceuse numérique	-Permet d'usiner une pièce dans des dimensions supérieures à la fraiseuse
découpe vinyle	-Permet la découpe de matériaux souples
Imprimante 3D	-Permet d'imprimer un objet en plastique à partir d'un fichier numérique

Source : R, Vouhé, 2015.

### Annexe 13 : La présentation des 9 entreprises du groupe de travail du FabLab.

Nom de l'entreprise	Taille	Activités	Chiffre d'affaires (2014)
<b>Abel éclairage</b>	PME	fabrication d'éclairages électriques pour les collectivités	10 753 800€
<b>Borg Warner</b>	Grand groupe	fabrication d'équipements automobiles	315 891 500€
<b>CHF</b>	TPE	Ingénierie et études techniques dans le domaine de l'aquaculture	259 900€
<b>Ecogelec</b>	PME	Ingénierie et études techniques dans le domaine des ENR	4 77 800€
<b>Inovéos</b>	PME	Commerce de gros de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication. Ingénierie et études techniques	1 064 400€
<b>Intellidom</b>	TPE	ingénierie études techniques dans le domaine de la domotique	NC
<b>M-Tecks</b>	PME	Ingénierie études techniques	1 573 600€
<b>Novalynx</b>	TPE	ingénierie études techniques dans les domaines M2M et robotique	105 100€
<b>Sicame</b>	Grand groupe	fabrication de matériels de distribution et de commande électrique	47 773 900€ (2011)

Source : R, Vouhé, 2015.

#### **Annexe 14 : La liste des machines du FabLab 19.**

Microscope électronique  
Machine à graver  
Four CMS  
Caméra thermique  
Boîtier de stockage en réseau (BSR)  
Station soudage- dessoudage  
1 oscilloscope 4 voies  
1 générateur de signaux  
1 analyseur de réseau bus de terrain  
1 analyseur de spectre portatif  
Imprimantes 3D  
Fraiseuse manuelle  
Étau  
Outillage mécanique  
6 PC portables  
6 écrans, 6 claviers, 1 Switch

Source : R, Vouhé, 2015.

## Table des illustrations.

Carte 1 : Implantation des centrales hydrauliques EDF, d'au moins 50 MW en France. ....	93
Carte 2 : le bassin versant de la Dordogne.....	96
Carte 3 : Zoom sur les grands barrages du Bassin versant amont de la Dordogne. ....	97
Carte 4: Limite du périmètre d'action de l'agence « une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » en vallée de la Dordogne. ....	103
Carte 5 : l'implantation des agences dans l'ensemble des grands bassins hydroélectriques. ....	109
Carte 6 : Périmètre du Massif Central et identification des Parcs Naturels. ....	120
Carte 7 : Le dynamisme territorial du Massif Central et l'influence des grands pôles urbains.....	123
Carte 8 : Le relief de notre zone d'étude.....	125
Carte 9 : Le périmètre des communes classées en zone de montagne.....	125
Carte 10 : Les mobilités, les facilités d'accès et les zones isolées.....	129
Carte 11 : L'indice de jeunesse en France en France en 2015.....	131
Carte 13 : L'évolution démographique de notre périmètre d'étude.....	135
Carte 14 : Les zones de précarité en Corrèze et dans le Cantal.....	138
Carte 15: La répartition des emplois dans les cinq premiers EPCI.....	141
Carte 16 : Le taux de survie à 3 ans des entreprises créées en 2006.....	148
Carte 17 : La répartition des projets identifiés par EPCI. ....	157
Carte 18 : Le nombre d'emplois potentiels par EPCI. ....	165
Carte 19 : Taux de boisement en Limousin et en Auvergne en 2006.....	177
Carte 20 : Les tiers-lieux du Massif-Central en 2014. ....	213
 Encadré 1 : Article de presse « Les échos » parut le 23 février 2016. ....	 239
 Figure 1 : Évolution de l'emploi total entre fin 1998 et fin 2007 et entre fin 2007 et fin 2009 (% par an). ....	 122
 Graphique 1: Participation de l'État dans des entreprises cotées. ....	 89
Graphique 2 : Comparaison de l'occupation de la Surface Agricole Utilisée (SAU) en Massif-Central et en France. ....	121
	310

Graphique 3 : La répartition de la population par tranche d'âge.....	130
Graphique 4 : Répartition des bénéficiaires du minimum vieillesse par âge entre la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) et la MSA en 2010.....	137
Graphique 5: La répartition des emplois par fonction au sein du périmètre de l'agence.....	139
Graphique 6 : La répartition des 37 projets industriels par typologie.....	160
Graphique 7: La répartition des projets non-industriels par typologie.....	162
Graphique 8 : La répartition des projets par potentiel de création d'emplois. ....	164
Graphique 9 : La répartition des projets innovants par typologie. ....	167
Graphique 10 : La répartition des projets par niveau de maturité.....	169
Graphique 11 : La répartition des demandes formulées pour l'ensemble des projets. ....	171
Graphique 12 : La répartition des demandes formulées par degré de maturité des projets.....	172
Graphique 13 : La répartition des demandes formulées entre projets de création et de développement d'entreprises.....	174
Graphique 14 : la répartition des adhérents au sein du FabLab 19 en janvier 2016.....	222
Image 1: Communication de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Vaucluse.....	73
Image 2: Communication de la Région Limousin.....	73
Image 3: Communication de l'entreprise Mutuelle ViaSanté.....	74
Image 4 : Construction d'un barrage sur la Dordogne : le cas de Bort-les-Orgues. (1942-1952, Corrèze). ....	85
Image 5 : Une prise de vue aérienne d'Ester Technopole à Limoges. ....	152
Image 6 : Le groupe « Bois local et énergie » lors de la journée de rassemblement.....	198
Image 7 : Le barrage du Chastang en Corrèze.....	205
Image 8 : L'exploitation d'une parcelle forestière par câble-mât dans le Cantal.....	207
Image 9 : Le prototype en impression 3D réalisé au FabLab 19 par Abel Éclairage. ....	223
Image 10 : La présentation de produits Elastiblock.....	224
Image 11 : Un exemple d'appel à projet collaboratif. ....	225
Schéma 1 : Les <i>parties prenantes</i> de l'entreprise selon Freeman, (1984). ....	33
Schéma 2 : la typologie à trois attributs de Mitchell, et <i>al.</i> (1997).....	36
Schéma 3: la pyramide d'Archie B. Carroll (1991). ....	39
Schéma 4: Le diagramme de Schwartz et Carroll (2003).....	40

Schéma 5 : SPL : le triangle magique.....	59
Schéma 6 : Les parties prenantes externes locales de l'entreprise.....	77
Schéma 7 : La RSE/DEL en faveur de l'ancrage territorial. ....	83
Schéma 8 : L'influence des effets structurels et résidentiels sur la pérennité des entreprises en région. ....	149
Schéma 9 : L'ingénierie territoriale envisagée par EDF dans l'accompagnement de la filière bois. ....	188
Schéma 10 : Les quatre piliers d'un FabLab.....	215
Schéma 11 : Les pratiques de RSE dans le processus d'ancrage territorial des entreprises. ....	254
Tableau 1 : La taxonomie des stratégies de RSE (Martinet et Payaud, 2008). ....	42
Tableau 2 : les 7 points centraux de l'ISO 26000.....	49
Tableau 3 : grille d'analyse des potentiels de population locale.....	63
Tableau 4 : les sources de production d'électricité d'EDF en France.....	87
Tableau 5 : Les 11 objectifs communs du groupe EDF en matière de RSE.....	90
Tableau 6 : les engagements d'EDF en réponse aux attentes des acteurs du bassin versant. ....	107
Tableau 7 : Les superficies des zones naturelles reconnues du Massif-Central comparées au reste du territoire national.....	119
Tableau 8 : La part des emplois par secteur en 2010 dans le Massif-Central et en France. ....	122
Tableau 9 : Temps de trajet au départ des préfectures départementales en direction des principales villes. ....	127
Tableau 10 : les vols réguliers à partir des aéroports régionaux. ....	128
Tableau 11 : La nombre d'habitants des 3 Communautés d'agglomération.....	133
Tableau 12 : Les 5 PIB les plus faibles en France métropolitaine en 2010 (en Milliards d'€). ....	136
Tableau 13 : La contribution des départements d'Auvergne et du Limousin à la création d'entreprises en France et en Région en 2014. ....	147
Tableau 14 : Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces au sein de la filière bois en Limousin et en Auvergne. ....	186
Tableau 15 : La formulation des objectifs et l'identification des acteurs à mobiliser. ....	196
Tableau 16 : Le nombre de participants engagés par projet. ....	198

## **Glossaire des abréviations utilisées.**

ADELI : Association pour un Développement Équilibré de la forêt en Limousin.  
ALIZE : Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emploi.  
ANR : Agence Nationale pour la Recherche.  
AOC : Appellation d'Origine Contrôlée.  
BEL 87 : Bois Énergies local 87.  
BOIS PE : Bois Performance Énergétique.  
BOP: Bottom Of the Pyramid.  
C2S2 : Composants Circuits Signaux et Systèmes.  
CBA: Center for Bits and Atoms.  
CCI : Chambres de Commerce et d'Industrie.  
CEE : Communauté Économique Européenne.  
CERAMAC : Centre d'Études et de Recherches Appliquées au Massif-Central.  
CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economies.  
CESER : Conseil Économique, Social et Environnemental Régional.  
CGET : Commissariat Général à l'Égalité des territoires (anciennement DATAR).  
CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises.  
CIADT : Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire.  
CIR : Crédit Impôt Recherche.  
CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.  
COFRAC : Comité Français d'Accréditation.  
COT : Comité d'Orientation Territorial.  
CPER : Contrats de Plan État-Région.  
CRPF : Centres Régionaux de la propriété forestière.  
CRT : Centre de Ressources Technologique.  
CSV : Creating Shared Value.  
CTT : Centre de Transfert de Technologies.  
CVA : Centre de Valorisation des Agro-ressources.  
DEL: Développement de l'Emploi Local.  
DIY: Do It Yourself.  
DPIH : Division de la Production et de l'Ingénierie Hydraulique.  
DRAAF : Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt.  
DTG : Division des Techniques Générales.  
EDF : Électricité De France.  
EEE : Eau/Énergie/Environnement.  
ENR : Énergies Nouvelles Renouvelables.  
EPA : Établissement Public Administratif.  
EPCI : Établissements Publics de Coopérations Intercommunales.  
EPIC : Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial.  
EPTB : Établissement Public Territorial de Bassin.  
ERDF : Électricité Réseau Distribution France.  
ESS : Économie Sociale et Solidaire.  
FABLAB: Fabrication Laboratory.  
FCBA : Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement.  
FEDER : Fonds Européens de Développement Économique et Régional.  
FNCF : Fédération Nationale des Communes Forestières.  
GCD : Génie Civil et Durabilité.  
GDF : Groupement de Développement Forestier.

GEII: Génie Électrique et Informatique Industrielle.  
 GEMH : Groupe d'Études des Matériaux Hétérogènes.  
 GRI: Global Reporting Initiative.  
 IBD : Initiative Biosphère Dordogne.  
 IDE : Investissements Directs à l'Étranger.  
 JEI : Jeune Entreprise Innovante.  
 LCSN : Laboratoire de Chimie des Substances Naturelles.  
 LOADDT : l'Aménagement et au Développement Durable du Territoire.  
 LOADT : Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire.  
 MAB : Man And Biosphere.  
 METE : Mission Eau Territoire Environnement.  
 MIT: Massachusetts Institute of Technology.  
 MSA : Mutualité Sociale Agricole.  
 NRE: Nouvelles Régulations Économiques.  
 NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.  
 NTPC: Nam Theun 2 Power Company.  
 ONF : Office National des Forêts.  
 OSA : Ondes et Systèmes Associés.  
 PAT : Plans d'Approvisionnement Territorial.  
 PEL : Pôle Environnement du Limousin.  
 PER : Pôle excellence Rurale.  
 PFT : PlateForme Technologique.  
 PLU : Plans Locaux d'Urbanisme.  
 PNR : Parc Naturel Régional.  
 PNUE : Programme des Nations unies pour l'Environnement.  
 POLT : Paris/Orléans/Limoges/Toulouse.  
 PPRDF : Plans Pluriannuels Régionaux de Développement Forestier.  
 PPRDF : Plans Pluriannuels Régionaux de Développement Forestier.  
 R&D : Recherche et Développement.  
 RSE : Responsabilité Sociétale d'Entreprise.  
 RTE : Réseau de Transport d'Électricité.  
 SA : Société Anonyme.  
 SAU : Surface Agricole Utilisée.  
 SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.  
 SCOT : Schémas de Cohérence territoriale.  
 SEM: Sociétés d'Économie Mixte.  
 SIDE : Société d'Industrialisation et de Développement Économique.  
 SPL : système productif localisé.  
 SRU : Solidarité et au Renouvellement Urbains.  
 TEPCV : Territoires à Énergie Positive pour la Croissance Verte.  
 TOP Hydro : Territoire Ouverture Patrimoine Hydro.  
 URCOFOR : Union Régionale des Communes Forestières.  
 VBMC : Vivier Bois Massif-Central.

# Table des matières

Résumé.....	4
Remerciements.....	6
Sommaire .....	8
Introduction générale.....	10

<b>Première partie : Les fondements théoriques et l'émergence du programme</b>	
<b>« Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT » .....</b>	<b>23</b>

## **Chapitre 1. La responsabilité sociétale de l'entreprise : fondements et évolutions ..24**

1. L'évolution de la RSE : entre mutations sociétales, apports scientifiques et renouvellement des pratiques d'entreprises.....	25
1.1. 1950-1965. Apparition de la notion de RSE et obligations des entreprises. ....	25
1.2. 1965-1980 : la responsabilité sociale de l'entreprise mise en cause. ....	26
1.3. Des années 1980 à 2000 : les pratiques reculent, les concepts avancent. ....	27
1.4. Les années 2000-2015 : l'élargissement du champ d'action de la RSE et l'évolution des pratiques. ....	28
2. La théorie des parties prenantes ou comment considérer les acteurs. ....	32
2.1. L'ancrage de la notion dans les recherches relatives à l'entreprise et son environnement. ....	32
2.2. Les dimensions de la théorie des <i>parties prenantes</i> . ....	34
2.3. La typologie par attribut de Mitchell, Agle et Wood. ....	35
3. Une responsabilité accrue, source d'externalités positives. ....	38
3.1. Le modèle de Carroll : une interrelation entre les responsabilités de nature économique, légale et éthique.....	38
3.2. Les différents degrés d'intégration de la RSE. ....	41
3.3. L'approche <i>business case</i> : conjuguer l'intérêt des parties prenantes et la rentabilité. .	45
3.4. « Rendre compte » avec ses parties prenantes grâce au reporting sociétal. ....	46

## **Chapitre 2. La relation entre la RSE et le développement de l'emploi local : un ancrage territorial affirmé.....53**

1. L'intégration progressive des notions d' <i>espace</i> et de <i>territoire</i> en économie. ....	54
1.1. Une économie a-spatiale. ....	54
1.1.1. Les raisons de l'oubli. ....	55
1.2. L'espace en économie.....	56
1.2.1. Le district industriel.....	56
1.2.2. Le concept d' <i>externalités</i> .....	56
1.2.3. Les systèmes productifs localisés. ....	57
1.2.4. District technologique et milieu innovateur.....	59
1.2.5. Les Régions intelligentes et les villes créatrices. ....	60
1.3. L'économie territoriale, une redéfinition du territoire par l'économiste. ....	61

1.3.1. Les notions de <i>ressources</i> et d' <i>actifs</i> comme éléments de développement du territoire. ....	62
1.3.2. L'économiste et le territoire. ....	65
2. La décentralisation et les politiques publiques en faveur du développement territorial. ....	66
2.1. La décentralisation française. ....	66
2.2. Les pôles de compétitivité : l'émergence des clusters en France. ....	69
3. L'ancrage territorial et les nouvelles stratégies d'entreprises : la revendication de son appartenance. ....	71
3.1. Être de quelque part. ....	72
3.2. Solidarité et attractivité territoriales. ....	72
3.3. L'entreprise, l'ancrage et le territoire. ....	74
3.4. La RSE comme contributeur au développement économique des territoires. ....	76
3.4.1. Une intervention locale à plusieurs dimensions. ....	76
3.4.2. Quatre exemples de RSE/DEL. ....	78
<b>Chapitre 3. Le programme « Une rivière un territoire DEVELOPPEMENT », une réponse originale à un contexte inédit .....</b>	<b>83</b>
1. L'histoire, et les évolutions en cours au sein de l'entreprise EDF. ....	84
1.1. EDF : 70 ans d'histoire. ....	84
1.1.1. De 1947 à 1960 : les années de la structuration. ....	84
1.1.2. Des années 1960 aux années 1980 le programme nucléaire français constitue une réponse à l'évolution de la demande. ....	85
1.1.3. Des années 1990 à aujourd'hui de nouveaux enjeux émergent : déréglementation, privatisation et internationalisation. ....	85
1.2. Un grand groupe intégré de service public. ....	86
1.2.1. EDF, un grand groupe qui intègre l'ensemble des marchés de l'électricité. ....	86
1.2.2. La notion de service public ancrée dans l'histoire de l'entreprise. ....	87
1.3. EDF : une RSE étendue et multiforme. ....	90
2. La production hydroélectrique : principes et évolutions en cours. ....	91
2.1. L'hydroélectricité en France. ....	91
2.2. L'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques en France. ....	94
2.3. L'ouverture à la concurrence des concessions hydroélectriques sur le bassin versant de la Dordogne. ....	98
3. L'ancrage territorial comme réponse à un bouleversement industriel inédit. ....	99
3.1. La construction du programme « Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT ». ....	99
3.2. Le périmètre de l'agence. ....	102
3.3. Les moyens d'actions en faveur du développement local de l'emploi. ....	104
3.4. La gouvernance et le dialogue avec les <i>parties prenantes</i> territoriales. ....	106
3.5. L'agence « une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » : une des réponses à un engagement local plus large. ....	106
3.6. L'intégration du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT » dans l'ambition industrielle de la DPIH. ....	108
3.7. Un programme <i>ad hoc</i> et contributif à l'équilibre territorial. ....	109
3.8. La méthodologie employée dans le cadre de notre recherche-action. ....	111

## **Deuxième partie : Un programme de RSE adapté à la moyenne montagne : expérience et retour réflexif..... 115**

### **Chapitre 4. Un contexte territorial de moyenne montagne. ....117**

1. Une agence au cœur du Massif-Central impactée par des contraintes géographiques. ....117
  - 1.1. Un Massif au patrimoine naturel riche et au dynamisme économique contrasté..... 118
    - 1.1.1. Un patrimoine naturel exceptionnel à préserver et à valoriser..... 118
    - 1.1.2. Une surreprésentation des emplois agricoles et industriels..... 121
    - 1.1.3. Un dynamisme économique contrasté ..... 122
  - 1.2. L'impact des contraintes géographiques sur les mobilités. .... 124
    - 1.2.1. Un territoire montagneux et boisé. .... 124
    - 1.2.2. Des contraintes de mobilités importantes. .... 126
2. Un espace rural peu peuplé et à la pauvreté prégnante .....130
  - 2.1. Des dynamiques démographiques contrastées dans le Sud-Ouest et le Nord-Est. .... 130
    - 2.1.1. Une population âgée et des espaces de faible densité..... 130
    - 2.1.2. Des Communautés d'Agglomération relativement peu peuplées où la population est concentrée. .... 132
    - 2.1.3. Un dynamisme démographique contrasté au sein des aires urbaines. .... 133
  - 2.2. Une pauvreté prégnante. .... 136
  - 2.3. Des emplois agricoles qui prédominent, des productions intellectuelles en souffrance. 139
3. Un dynamisme entrepreneurial contrasté, et un soutien à l'innovation limité. ....143
  - 3.1. Un tissu industriel principalement composé de petites et moyennes entreprises..... 143
    - 3.1.1. En Corrèze, l'agroalimentaire, la mécanique et les hautes technologies prédominent. 143
    - 3.1.2. Dans le Cantal l'agroalimentaire, l'industrie du caoutchouc et la seconde transformation du bois prédominent. .... 145
  - 3.2. Peu de créations d'entreprises mais des taux de survie relativement élevés..... 147
    - 3.2.1. Des régions significativement peu dynamiques en matière de création d'entreprises... .... 147
    - 3.2.2. ...Mais les taux de survie sont relativement bons..... 147
  - 3.3. Un soutien à l'innovation régionale à deux vitesses..... 150
    - 3.3.1. Des pôles de compétitivité intégrés à des écosystèmes régionaux en place. .... 150
    - 3.3.2. Des dissensions percent entre les mailles locales et régionales ..... 152

### **Chapitre 5. Les expérimentations menées dans le cadre de notre recherche-action .....155**

1. L'identification et l'accompagnement de projets économiques. ....156
  - 1.1. La grande hétérogénéité des projets polarisés par deux bassins urbains ..... 157
    - 1.1.1. Les projets des agglomérations corréziennes..... 158
    - 1.1.2. Des projets de taille et de nature diverses ..... 159
    - 1.1.3. Des porteurs de projets innovants dans les villes et hors-territoire. .... 166
  - 1.2. Des projets inscrits dans le temps long et des attentes diversifiées. .... 168
    - 1.2.1. Une majorité de projets en phases de construction ou d'idéation. .... 168
    - 1.2.2. Des accompagnements multiformes..... 170

2. Notre animation en faveur de l'accompagnement de projets au sein de la filière bois.....	175
2.1. Le bois : une filière économique incontournable aux axes de développement bien identifiés.....	176
2.1.1. Une ressource naturelle abondante au sein de notre périmètre.....	176
2.1.2. Une filière pourvoyeuse d'emplois.....	177
2.1.3. Un grand nombre d'acteurs mobilisés pour accompagner son développement.....	178
2.1.4. Une filière complexe et des axes de développement bien identifiés.....	182
2.2. La formulation d'un accompagnement territorial original.....	187
2.2.1. Une ingénierie territoriale qui doit fédérer les acteurs.....	187
2.3. La mise en œuvre de l'animation territoriale.....	189
2.3.1. Les 6 projets retenus.....	190
2.3.2. L'accompagnement des projets identifiés.....	195
2.4. Les principaux résultats et enseignements de notre accompagnement.....	199
2.4.1. Des projets en phase d'idéation et inscrits dans le temps long.....	199
2.4.2. Un positionnement qui renforce les liens entre EDF et les acteurs locaux.....	203
3 Notre contribution à la création d'un écosystème innovant et collaboratif.....	209
3.1. Tiers-lieux et FabLab : du construit social ancré au laboratoire ouvert et collaboratif... ..	209
3.1.1. Des communautés créatrices et ancrées.....	209
3.1.2. Les FabLabs : des laboratoires de fabrication ouverts et collaboratifs.....	214
3.2. D'un projet à l'animation d'un laboratoire dédié à l'électronique industrielle.....	216
3.2.1. Le rassemblement d'enjeux divers autour d'un projet commun.....	217
3.2.2. Une communauté créatrice innovante autour d'une spécificité territoriale.....	222
3.3. D'une contribution à l'émergence d'un écosystème local, à l'appariation de nouvelles externalités positives pour EDF.....	226
3.3.1. Un projet qui contribue conjointement à l'innovation locale et à l'efficacité du programme d'EDF.....	226
3.3.2. Un espace d'innovation ouvert et participatif pour EDF.....	228

## **Chapitre 6. L'approche par la valeur partagée et partenariale comme renforcement des liens entre l'entreprise et le territoire.....233**

1. L'ancrage territorial en matière de RSE : une contribution à l'action publique territorialisée.....	234
1.1. Une appropriation de la notion d'ancrage territorial circonscrite à une approche politique.....	234
1.2. Des outils au service de la gouvernance territoriale.....	236
1.2.1. Michelin DEVELOPPEMENT.....	237
1.2.2. SNCF DEVELOPPEMENT.....	238
1.2.3. Une rivière, un territoire DEVELOPPEMENT.....	240
2. La RSE, un concept non stabilisé et difficilement opérationnel.....	241
2.1. Des difficultés opérationnelles liées au cadre contributif.....	241
2.2. La RSE : une réponse complexe à des attentes multiformes.....	243
2.2.1. La RSE : un concept en réaction qui cherche à réparer des externalités négatives.....	243
2.2.2. Une approche basée sur des notions difficiles à appréhender.....	244
2.2.3. Les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes freinent son opérationnalité....	245
2.2.4. Le reporting sociétal : un outil mal adapté à la notion de territoire.....	246
2.2.5. Le temps court du reporting face au temps long des territoires.....	247

3. La notion de valeur dans un contexte de RSE/DEL : un renforcement de l'ancrage territorial.....	248
3.1. Les fondements de la création de valeur partagée : une approche stratégique des liens entreprises-société.....	248
3.2. La valeur partenariale comme un renforcement de l'interdépendance entre parties prenantes.....	251
3.3. La valeur clarifie les objectifs de la RSE, la RSE intensifie l'ancrage de l'entreprise. ...	252
3.3.1. La RSE comme un renforcement de l'ancrage territorial. ....	252
3.3.2. Discussions autour de l'évolution du programme « Une rivière, un territoire DÉVELOPPEMENT ».....	255
 <b>Conclusion générale.....</b>	 <b>261</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>272</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>287</b>
<b>Table des illustrations.....</b>	<b>310</b>
<b>Glossaire des abréviations utilisées.....</b>	<b>313</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>315</b>







