IMPACT DES ALLIANCES AU SERVICE DU BIEN COMMUN

Rapport du regard croisé chercheurs-praticiens

Mars 2019

Publication réalisée en partenariat avec :

Table des matières

1- L'Observatoire des partenariats et le programme IMPACT 5
L'Observatoire des partenariats 5
Les 3 programmes d'études – ARPEA, PHARE et IMPACT 5
Les 3 phases du programme IMPACT 6
L'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes 6
2- Méthodologie des Ateliers 7
3- En synthèse 8
4- Résultats issus de 10 ans de recherche 10
4-1 Impacts sur la performance des organisations 10
La complémentarité des modèles de performance 10
4-2 Impacts sur l'innovation sociétale 14
Les caractéristiques de l'innovation sociétale 14
Le processus d'innovation sociétale 15
Des besoins différents selon les phases 16
Les alliances et l'innovation sociétale 16
4-3 Impacts sur la confiance des Hommes et des Territoires 17
Les enjeux de l'intérêt général 17
Les alliances et la confiance des Hommes et des Territoires 17
5- Résultats des Ateliers 19
5-1 Atelier « Co-construction territoriale » 19
Regards croisés 20
Exposé des motifs académiques, par Jean-Jacques TERRIN, architecte & urbaniste 20
Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN 26
Les enseignements du colloque de l'Institut CDC pour la Recherche : « Nouveaux enjeux prospectifs des territoires et co-construction des stratégies », par Lucie RENOU et Isabelle LAUDIER 29
Colloque de Cerisy, la méthode de co-construction, par Edith HEURGON 31
Le retour d'expérience d'un catalyseur territorial : Cécile DUBLANCHE, Villes au Carré 34
Le regard de l'acteur public sur la co-construction territoriale : Emmanuel DUPONT, CGET 37
Mise en débat collectif 39
Restitution des ateliers 42
Présentation des ateliers 42
Restitution du groupe « sensibilisation des territoires » 42

Restitution du groupe « Nouveaux métiers » 43
Restitution du groupe « Les outils et les besoins d'appropriation » 44
5-2 Atelier « Alliance & Innovation » 46
Regards croisés 47
Exposé des motifs académiques par Kevin ANDRE, de l'ESSEC 47
Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN 48
L'entreprise sociale Wimoov, par Florence GILBERT 49
Le programme de Social Business Renault MOBILIZE, par François ROUVIER 51
Le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE, par Marielle DEL'HOMME 52
Restitution des ateliers 52
Présentation des ateliers 52
Restitution du groupe 1 53
Restitution du groupe 2 54
Restitution du groupe 3 55
5-3 Atelier « Alliance & Performance des organisations » 56
Regards croisés 57
Exposé des motifs académiques par Brigitte THIECK, du CNAM 57
Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN 58
Le programme « Alliance Dynamique », par Anne-Marie JEAN 60
Les PIMMS, par Jean-Hugues HERMANT 61
Restitution des ateliers 63
Présentation des ateliers 63
Restitution du groupe « Numérique » 64
Restitution du groupe « Evaluation » 64
Restitution du groupe « Compétences » 65
Synthèse du thème « Hybridation des modèles socio-économiques » 66
5-4 Atelier « Alliance & Engagement » 68
Regards croisés 69
Exposé des motifs académiques par Nathalie TESSIER, du CRESO 69
Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN 73
La vision d'un mouvement de la société civile, par Julien LOYER, Bleu Blanc Zèbre 75
Le regard d'un expert de l'engagement par le partage de compétences, par Sylvain REYMOND, Pro Bono Lab 76
L'engagement des dirigeants, par Michel BERRY, Ecole de Paris du management 76
Témoignage sur l'engagement des territoires : Patrick BEAUVILLARD, Institut des Territoires Coopératifs 77

Mise en débat collectif 78
Restitution des ateliers 81
Présentation des ateliers 81
Restitution du groupe « L'intrapreneuriat » 81
Restitution du groupe « La professionnalisation de l'engagement » 82
Restitution du groupe « La diversité des formes d'engagement » 83
6- Conclusion : Apprendre à « faire alliance » pour agir efficacement ! 84
Rappel des 7 enseignements issus de la recherche 86
Convergence et divergence des objectifs 86
Le double impact du contrat-alliance 87
Les 3 dimensions de l'impact sur le bien commun 87
La place structurante des territoires : la traduction du bien commun 87
Les 3 natures d'impacts qualifiés des alliances stratégiques 87
Les 3 formes d'évaluation 88
Les 3 degré de maturité de l'évaluation 88
Les premiers résultats de l'étude exploratoire 88
1.1 Les pratiques d'évaluation partenariale 88
Les tendances à l'œuvre 89
Les impacts des alliances innovantes 89
La performance 90
L'innovation 90
La confiance 90
L'éclairage par la pratique des pionniers 91
1.1 Regards croisés entre initiatives privées & publiques 91
Expérimenter & déployer de nouvelles méthodes 92
A retenir de la conférence du Forum Mondial Convergences 93
En guise de conclusion 93
Annexe - Le RAMEAU 94

1-L'Observatoire des partenariats et le programme IMPACT

L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et le Mouvement Associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

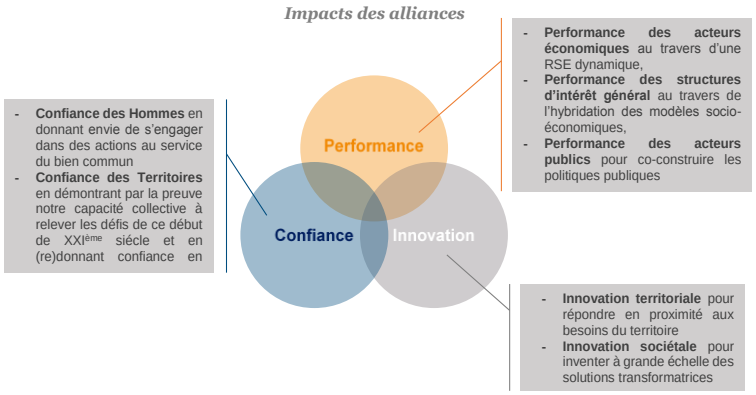
L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs. Les résultats mis en perspective sont ensuite mis en débat en territoires.

Les 3 programmes d'études – ARPEA, PHARE et IMPACT

Après une phase exploratoire en 2007 qui a donné lieu à un rapport d'expert en 2008, le **1er cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 - 2012)**, a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances émergent sur les territoires.

De **2013 à 2017, un 2ème cycle quinquennal, le programme PHARE**, a été mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales et définir le rôle de la co-construction pour y répondre.

Depuis le 23 novembre 2017, une **nouvelle étape** a été lancée sur **l'évaluation des 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** : la performance des organisations, l'innovation sociétale & territoriale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, au cœur de l'engagement. Le programme **IMPACT** s'inscrit sur la période **2018-2022**.



Le programme est mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut CDC pour la recherche, Le Groupe La Poste et Le RAMEAU.

Les 3 phases du programme IMPACT

Comme chacun des programmes quinquennaux d'études de l'Observatoire, le programme IMPACT se structure en 3 phases :
- 2018-2019 : étude exploratoire pour qualifier les enjeux et illustrer les pratiques par les résultats des pionniers,
- 2019-2021 : programme d'études quantitatives auprès des citoyens, des élus, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs pour mesurer la maturité collective,
- 2021- 2022 : mise en débat des résultats en territoire, à 3 niveaux : rencontres autour de pratiques locales, mise en perspective nationale, comparaison internationale.

Les résultats des programmes précédents sont disponibles sur le site de l'Observatoire des partenariats : http://observatoire-des-partenariats.fr/. Les territoires peuvent notamment réaliser leur propre analyse grâce à un tableau de bord interactif.

De plus, un autodiagnostic « Fragilités & co-construction territoriale » est librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » (https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/).

L'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes

Le 3ème plan quinquennal IMPACT a débuté par un colloque à la Caisse des Dépôts le 23 novembre 2017 sur le thème : « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »[1]. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort des débats et de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations, une note de synthèse sur les 3 impacts des alliances stratégiques[2] (innovation, performance et confiance) a servi d'exposé des motifs de l'étude exploratoire. La publication du rapport quinquennal PHARE[3] 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction en territoire en a été le socle.

L'étude exploratoire a été structurée autour de **3 axes d'observation** complémentaires :

1- Des **études qualitatives** sur les pratiques d'évaluation partenariale des organisations (associations, entreprises et fondations) ainsi que des territoires. Les résultats des études sur les pratiques des territoires ont été restitués à l'occasion de la 4ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire[4] en juin 2018, et ceux des organisations lors du Forum mondial Convergence[5]. Un point d'étape a été publié en novembre 2018[6].

2- Des **parcours d'expérience** avec des acteurs pionniers ont permis de cheminer durant 9 mois sur leurs pratiques. 3 parcours ont ainsi été réalisés en 2018/2019 : « Alliances innovantes » avec 12 têtes de réseau associatives en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, « Co-construction territoriale » avec 10 territoires pilotes en partenariat avec le CGET, et « modèles socio-économiques » avec 12 têtes de réseau associatives en partenariat avec le FONJEP. Les résultats font l'objet de publications ad hoc.

3- Des **Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens**. 4 Ateliers ont été menés : « Alliance & Co-construction territoriale », « Alliance & Innovation », « Alliance & Performance des organisations », « Alliances & Engagement ». Les résultats ont fait l'objet d'un rapport consolidé[7].

[1] Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[2] Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)
[3] Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[4] Synthèse de la 4ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire (Réseau des pionniers, septembre 2018)
[5] Synthèse de la table ronde « impacts des alliances innovantes » (Le RAMEAU, octobre 2018)
[6] Point d'étape de l'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes (Observatoire des partenariats, novembre 2018)
[7] Rapport « Regard croisé chercheurs-praticiens sur les impacts des alliances innovantes » (Observatoire des partenariats, mars 2019)

2- Méthodologie des Ateliers

Les Ateliers s'inscrivent dans la phase exploratoire du troisième plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats, engagé le 23 novembre 2017.

Débattre et mettre en perspective des impacts des alliances innovantes au service du bien commun autour d'un double objectif :

- **Mettre en débat entre acteurs académiques, institutionnels et praticiens les résultats issus des travaux et des pratiques de chacun**

- **Eclairer le 3ème plan quinquennal (2018-2022) de l'Observatoire des partenariats** : après l'état des lieux des partenariats en France, puis la qualification des besoins auxquels répond le mouvement de co-construction, l'objectif du nouveau plan quinquennal est l'évaluation des impacts des alliances innovantes.

Une méthode de cheminement à partir des travaux existants

Chacun de ces ateliers a comporté **trois temps** :

- Un **exposé des motifs** en 3 regards complémentaires :
  - Les travaux d'un acteur académique,
  - Le regard empirique du RAMEAU issu d'une décennie d'expérimentations,
  - Les témoignages d'experts et de praticiens,
- Une **mise en débat collective**, pour intégrer le retour d'expérience des participants, et disposer d'un premier temps de co-construction,
- Une **session de co-développement**, organisés en 3 sous-groupes, pour permettre un second temps d'approfondissement sur des questions complexes à éclairer.

Les Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens se sont déroulés, respectivement :

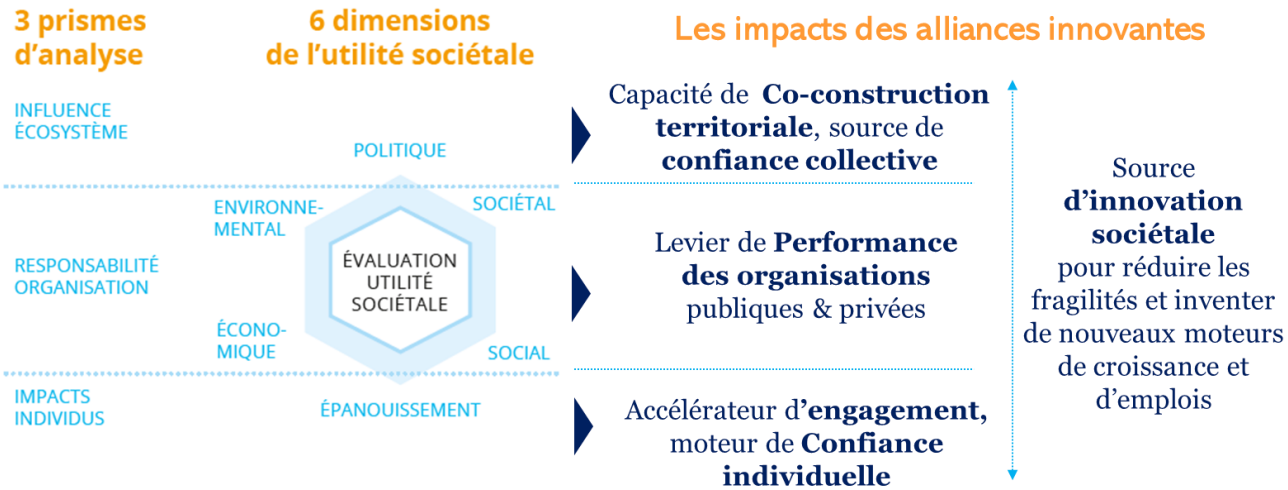
- Le **11 avril 2018**, au Groupe La Poste, sur le thème « Alliance & Performance des organisations »,
- Le **14 juin 2018**, chez AG2R LA MONDIALE, sur le thème « Alliance & Innovation »,
- Le **5 novembre 2018**, à la Caisse des Dépôts, sur le thème « Co-construction territoriale »,
- Le **22 janvier 2019**, au Ministère de l'Education, en charge de la Vie Associative, sur le thème « Alliances & Engagement ».

3- En synthèse

Les études qualitatives sur les pratiques d'évaluation, les parcours d'expérience entre pairs, et les Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens ont permis de **cheminer durant 18 mois**.

Ce cheminement collectif a permis de vérifier, d'étayer et d'illustrer les constats empiriques d'une décennie d'expérimentations. Les Ateliers ont marqué des temps d'étape important pour prendre du recul sur les pratiques de terrain. Ils ont permis de donner une clé de lecture des enjeux, des pratiques et de l'approche académique pour les observer.

A l'issue de ce cheminement exploratoire, la vision systémique a été modélisée à partir des indicateurs d'utilité sociétale dans ses trois prismes d'analyse (influence de l'écosystème, responsabilité des organisations et impacts des individus) et ses six dimensions (politique, économique, social, environnemental, sociétal et épanouissement individuel). Le schéma ci-dessous rend compte de cette interaction « Alliance & impacts sociétaux ».



En corrélant ces résultats à la triple articulation à réussir (interaction des domaines, co-construction entre les acteurs et cohérence entre les territoires)[8] qui est aujourd'hui incarnée dans les Objectifs de Développement Durable (ODD)[9], et avec les 3 leviers d'action sur l'intérêt général (vision partagée, action collective transformatrice, gestion régulatrice)[10], le positionnement des alliances stratégiques au service du bien commun peut ainsi être qualifiée.

[8] Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DUNOD, décembre 2016)
[9] Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (Comité 21, juillet 2018)
[10] Synthèse des travaux sur la mutations de l'intérêt général (Le RAMEAU, octobre 2018)

L'accélération de la co-construction territoriale

Le mouvement de co-construction territoriale est en plein développement. Aujourd'hui 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de mobilisation de l'ensemble des acteurs[11]. C'est une manière efficace de renouveler le dialogue de proximité, de favoriser l'interconnaissance au sein d'écosystèmes trop souvent cloisonnés et de créer de nouvelles interactions.

Dans ce mouvement, il est essentiel de distinguer et d'articuler ce qui relève du « pouvoir d'agir » des personnes, de la capacité de mobilisation des organisations pour inventer des réponses adaptées aux priorités et aux spécificités du territoire sur lesquelles elles sont implantées.

L'impact sur l'intérêt général est structurant : en décentrant le regard, les nouvelles alliances permettent de voir de nouvelles voies pour répondre aux besoins, notamment des plus fragiles. Cela (re)donne confiance dans notre capacité collective à inventer des solutions à l'ampleur des défis.

La consolidation de la performance des organisations publiques et privées

Les nouvelles alliances contribuent à la performance des acteurs qui sont impliqués. Elles sont un moyen efficace pour mettre en œuvre une politique de Responsabilité Sociétale d'Organisation[12]. En mixant des compétences complémentaires, les partenariats favorisent la performance opérationnelle.

Ces démarches partenariales sont aussi le levier d'une meilleure appropriation des enjeux collectifs tels que les ODD. Elles permettent une prise de recul et une distanciation féconde pour mieux comprendre les besoins de son écosystème et pouvoir y contribuer avec plus de pertinence.

L'engagement au cœur de la transformation des organisations

Toutes les organisations, publiques et privées sont confrontées à des défis de mutation lourds. Les modèles sont à (ré)inventer. L'engagement devient un moteur stratégique pour donner envie de se dépasser, et d'explorer de nouvelles approches. L'entrepreneuriat et l'intrapeuneuriat deviennent des conditions essentielles à la consolidation et au développement de tout projet collectif.

Les échanges entre « univers » différents permettent de prendre conscience des avancées dans les écosystèmes qui nous sont moins connus, et ainsi de renforcer la confiance sur la capacité à agir ensemble pour relever les enjeux communs grâce à une complémentarité de positionnement, de compétences et de moyens. Ce qui est impossible pour l'un peut être un facteur de valeur ajoutée pour l'autre. Il s'agit d'expérimenter qu'il est moins nécessaire aujourd'hui d'inventer de nouvelles solutions que d'articuler ce qui existe déjà. Cela permet de se rassurer sur notre capacité collective à agir et à nous transformer. Nous ne sommes pas devant une « feuille blanche », mais à « mi-chemin » où différentes avancées permettent de penser avec réalisme que les solutions sont en cours d'émergence.

Il convient de passer du constat de la multiplicité des « marginaux séquents » qui agissent au sein de leur organisation et éclairent sur le chemin à conduire, à la formation de « troupes de génie » pour construire les ponts entre les organisations riches de leurs différences.

Les alliances, conditions nécessaires au changement d'échelle de l'innovation

C'est sur ce dernier point, transversal aux trois autres, que les avancées sont les plus significatives[13]. Les « preuves de concept » se multiplient. Les expérimentations se structurent progressivement pour construire les réponses adaptées tant en termes d'ingénierie d'accompagnement, de financement et d'évaluation. La maturité permet aujourd'hui d'amorcer une nouvelle étape[14].

Ces résultats vont être mesurés au travers du programme d'études IMPACT dont la phase quantitative sera lancée le 26 juin 2019.

[11] Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)
[12] Guide « construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018)
[13] Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIAL – Le RAMEAU, octobre 2018)
[14] Livre « l'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)

4- Résultats issus de 10 ans de recherche

Le mouvement de co-construction entre organisations de nature différentes s'accélère sur les territoires[15]. Il est donc essentiel d'en comprendre à la fois les fondements et les impacts. Les recherches de terrain du RAMEAU et les études de l'Observatoire des Partenariats[16] ont dégagé empiriquement 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun, sur :

- La performance des organisations,
- Les innovations territoriales et sociétales,
- La confiance des Hommes et des territoires, levier d'engagement au service du bien commun.

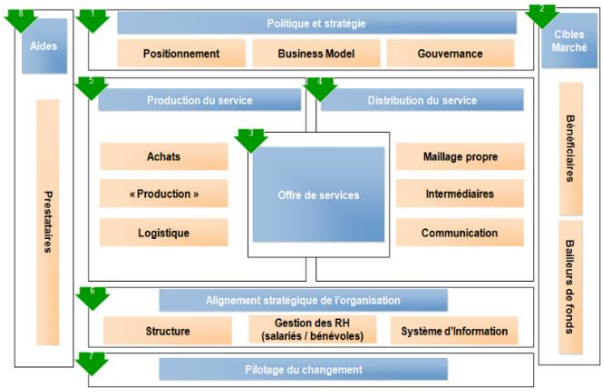
A l'occasion des 10 ans de l'Observatoire des partenariats le 23 novembre 2017, Le RAMEAU a présenté ses travaux de recherche sur les 3 impacts des alliances au service du bien commun.

4-1 Impacts sur la performance des organisations[17]

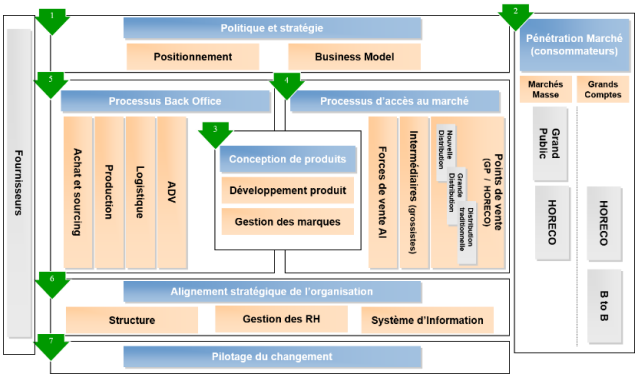
Le RAMEAU s'est basé sur un cheminement spécifique pour appréhender l'impact des alliances sur la performance des organisations. Il a tout d'abord consisté à qualifier la complémentarité des différentes organisations à agir ensemble. Ensuite, il fallait comprendre pourquoi les organisations ont un enjeu à co-construire. Enfin, il a été nécessaire de démontrer que ces nouvelles alliances avaient un impact non seulement sur le bien commun mais aussi sur la performance des organisations impliquées.

La complémentarité des modèles de performance

La démarche a tout d'abord porté sur **l'analyse de deux modèles de performance**. Ainsi, dès 2007, deux chaines de valeurs ont été étudiées en parallèle : celle des entreprises et celle des structures d'intérêt général. L'objectif était de comprendre comment ces deux types d'organisations fonctionnent et d'étudier les éventuelles différences.



Exemple d'une chaine de valeur d'une association du domaine de la santé



Exemple d'une chaine de valeur d'une entreprise internationale dans le domaine industriel

[15] Données du programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats http://observatoire-des-partenariats.fr/
[16] L'Observatoire des partenariats est piloté par Le RAMEAU
[17] Note « Alliances et performance des organisations », Le RAMEAU, janvier 2018

Chacun des deux modèles reposent sur 7 leviers, dont l'architecture est commune, comme la politique & la stratégie de la structure, le système de réalisation des produits et services proposés, l'alignement de l'organisation interne à la stratégie, le pilotage, etc.

La façon d'appréhender ces leviers est différente d'une organisation à l'autre. Par exemple, concernant l'organisation interne, la gestion des ressources humaines est commune aux deux organisations mais au sein de l'entreprise il s'agit de gérer des salariés, alors qu'au sein des structures d'intérêt général elle consiste à gérer des salariés, des bénévoles voire d'autres natures de ressources humaines telles que les jeunes en service civique ou le mécénat de compétences.

Cette différence d'approche rend ces 2 organisations complémentaires. Le RAMEAU en a déduit qu'il existe, **entre les différents types d'organisations, une complémentarité qui leur permet de co-construire des solutions innovantes**.

Pour co-construire, encore faut-il que chacun des acteurs partage des enjeux communs.

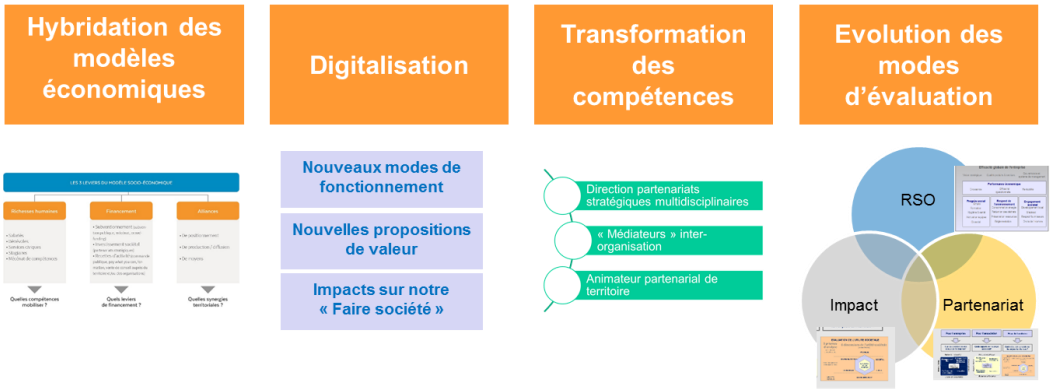
Des enjeux partagés pour co-construire entre acteurs de « mondes différents »

La 2ème étape du cheminement a été de synthétiser les enjeux partagés par tous les acteurs (structures d'intérêt général, entreprises, acteurs publics). Aujourd'hui, chaque organisation publique et privée est confrontée à 4 types de questionnement structurants pour son développement :

- Celui de **la transformation du modèle socio-économique**[18] : l'enjeu pour chacun des acteurs est d'avoir un modèle socio-économique pérenne. Pour cela, la question est de savoir comment articuler au mieux les ressources humaines, les leviers financiers, les alliances avec d'autres. La tendance est à l'hybridation des modèles.
- Celui de la **digitalisation**[19] : l'enjeu est qu'elle fait évoluer rapidement les produits et services, les modes de fonctionnement et les usages. Elle impacte aussi plus globalement notre « faire société », et la place de chacun des acteurs. La question est de savoir comment utiliser au mieux les outils numériques et de savoir jusqu'où accepte-on que notre société soit digitalisée.
- Celui des **compétences et de leur évolution**[20] : les compétences évoluent notamment au regard de l'importance de la digitalisation dans nos modes de fonctionnement. Mais plus globalement, cette évolution est due à une nécessité d'ouverture : les organisations doivent faire avec les autres. Ce mouvement de co-construction se traduit par l'émergence de nouveaux métiers (Directeur des partenariats stratégiques, catalyseurs territoriaux et médiateurs inter-organisations). Par exemple, le métier des fondations redistributrices (ou Grant maker) évolue de « simples » bailleurs de fonds vers un métier d'accompagnement des projets. La question qui se pose est comment intégrer ces nouveaux métiers au sein des organisations et faire évoluer les compétences qui s'y attachent.
- Enfin dernier enjeu, celui de **l'évaluation**[21] : les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation. Ces modes d'évaluation se diversifient et se structurent autour de 3 défis :
  - L'évaluation de la **performance des actions** engagées (mode le plus usité),
  - L'évaluation de la **pertinence de la solution** proposée (en quoi elle répond aux besoins adressés, produit-elle des impacts). Ce mode d'évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre.
  - L'évaluation des **partenariats**[22] (en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement le bien commun). Ce mode d'évaluation est en émergence.

[18] Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Modèles socio-économiques » https://modeleecoassociatif.wordpress.com/
[19] Article Le RAMEAU « Les perspectives du numérique » (dossier JURIS Numérique, 2017)
[20] Présentation de ces 3 nouveaux métiers lors de la conférence au Campus de l'innovation managériale, à l'ESSEC, le 25 novembre 2017 – www.lerameau.fr
[21] Note « Alliances et performance des organisations » (Le RAMEAU, janvier 2018)
[22] Référentiel « Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

4 enjeux partagés par tous les acteurs



Ces 4 enjeux se posent à chacune des organisations, prises individuellement. **Ils peuvent aussi être considérés comme des opportunités pour co-construire :** chacune des organisations apporte ainsi sa légitimité, sa complémentarité pour trouver ensemble des solutions.

Les alliances et la performance des acteurs publics et privés

Depuis une décennie, Le RAMEAU a mis en évidence l'impact de la co-construction sur la performance des entreprises, des structures d'intérêt général et des acteurs publics.

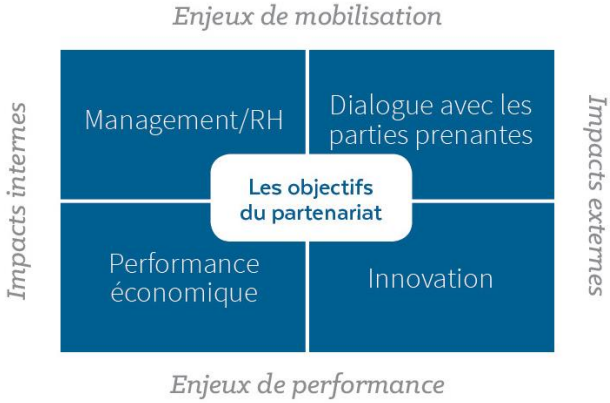
La co-construction et les entreprises[23]

Les entreprises sont évaluées aujourd'hui selon un nouveau modèle de performance : RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises. Celui—ci est basé sur deux principes :

- L'entreprise est invitée à construire un nouveau dialogue avec ses parties prenantes (internes et externes),
- L'entreprise est évaluée selon des critères non seulement économiques, mais aussi sociaux, environnementaux et sociétaux.

Dans ce contexte, la co-construction permet aux entreprises de répondre à des objectifs complémentaires, de mobilisation d'une part et de performance d'autre part.

Tout d'abord, grâce à des partenariats avec d'autres acteurs telles que les structures d'intérêt général par exemple, l'entreprise répond à son enjeu de nouer un nouveau dialogue avec ses parties prenantes externes, notamment sur les territoires[24]. Par ailleurs, ces partenariats peuvent aussi être un outil de mobilisation en interne en contribuant à de nouvelles actions de management (cohésion, engagement des salariés).



[23] Guide « Construire ensemble » (Medef - Le RAMEAU, avril 2014)
[24] Guide « Entreprises et territoires » (Medef - Admical, Orse et Le RAMEAU, à paraître automne 2018)

De plus, les partenariats, notamment avec des structures d'intérêt général, permettent à l'entreprise d'enrichir sa capacité d'innovation (capter des signaux faibles et anticiper de nouveaux besoins), voire sa performance économique (optimisation de coûts, accès facilité à des marchés publics, développement de nouveaux marchés).

Ainsi, **les partenariats permettent à l'entreprise d'aller plus loin que le simple dialogue avec ses parties prenantes pour inventer avec elles de nouvelles formes d'actions.**

La co-construction et les structures d'intérêt général[25]

Les structures d'intérêt général sont confrontées d'une part à l'accroissement de leurs sollicitations (du fait de l'augmentation des besoins), et d'autre part à la raréfaction de leurs ressources[26]. Ainsi, leur enjeu est d'inventer de nouveaux modèles socio-économiques. Ceux-ci sont de plus en plus hybrides, c'est à dire mixant des natures différentes de ressources : publiques, privées, revenus d'activité… tout en restant d'intérêt général, c'est-à-dire ne reposant pas majoritairement sur un revenu d'activité.

Dans ce contexte, les partenariats avec d'autres acteurs leur permettent de répondre à un double objectif :

- Capter de nouvelles ressources qu'elles soient financières et / ou de compétences,
- Construire / inventer de nouvelles solutions[27]. Pour cela, les structures d'intérêt général peuvent s'appuyer sur l'implication des réseaux d'acteurs auxquels elles ont accès grâce aux partenariats et sur la capacité des acteurs publics et privés à pouvoir démultiplier les innovations qu'elles portent.

La co-construction et les acteurs publics[28]

Les acteurs publics ont pour enjeu de trouver un équilibre entre d'une part, « l'effet ciseau » (c'est-à-dire l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources), et d'autre part, le fait que cet effet ciseau porte sur l'ensemble des domaines (économique, social, sociétal et environnemental)[29].

La co-construction entre acteurs de « mondes différents » est un moyen, pour l'acteur public, de répondre à cet enjeu[30]. Elle apporte des réponses aux besoins du territoire (en termes de développement économique et de cohésion), mais aussi à sa propre performance (en termes d'attractivité et de qualité de vie du territoire)

Les alliances sont un moyen pour co-construire des politiques publiques et de les décliner sur les territoires en fonction de leurs spécificités[31].

[25] Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Partenariats associations - entreprises » https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/
[26] « Panorama et enjeu du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2010, mise à jour en 2017)
[27] Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)
[28] Etude PHARE Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)
[29] Résultats programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats, 2015 - 2017
[30] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[31] Rapport « Ensemble accélérons !» (SGMAP - CGET, janvier 2016)

4-2 Impacts sur l'innovation sociétale[32]

Pour appréhender la question des impacts des alliances sur l'innovation sociétale, le cheminement du RAMEAU s'est réalisé étape par étape[33]. Ainsi, les travaux du RAMEAU ont permis de qualifier l'innovation sociétale ainsi que son processus d'émergence et de déploiement.

Les caractéristiques de l'innovation sociétale

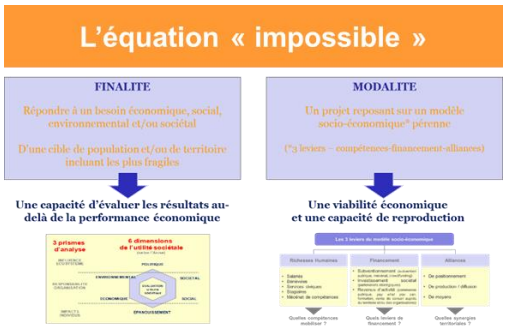
Pour comprendre l'innovation sociétale, il est nécessaire d'apporter des précisions sur la terminologie utilisée[34] :

- L'initiative : toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- L'invention : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept ».
- L'innovation : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

Une **innovation sociétale** se caractérise par sa **double finalité** :

- Elle répond à des besoins économiques, sociaux, sociétaux ou environnementaux,
- Elle s'adresse à des populations et / ou des territoires, incluant prioritairement les plus fragiles.

Souvent, les innovations sociétales sont initiées par des structures d'intérêt général qui, de par leurs spécificités, savent capter les signaux faibles et anticiper les besoins[35].



De par sa finalité, une innovation sociétale a vocation à être déployée auprès du plus grand nombre. Cependant, le déploiement à grande échelle des innovations sociétales peut s'avérer difficile. En effet, ce sont des **projets complexes** (ils répondent souvent à plusieurs besoins et font intervenir différents acteurs), **peu rentables** (leur finalité n'est pas la rentabilité financière) et **plus risqués** car leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme[36].

Le **déploiement d'une innovation sociétale est possible dès lors que l'innovation porte sur trois dimensions :**

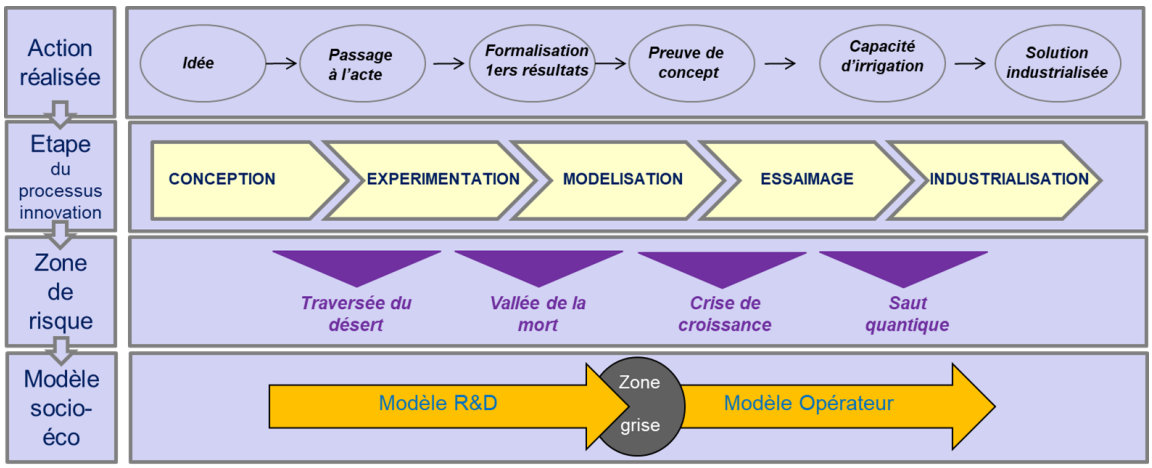
- **L'innovation de solution**. La solution doit apporter quelque chose de nouveau. C'est la **proposition de valeur,**
- **L'innovation de processus**. Cette solution doit s'appuyer sur un **fonctionnement** adapté : avec qui travailler ? Quels sont les différents acteurs qui vont permettre à l'innovation de se déployer ? c'est la chaîne de valeurs,
- **L'innovation de modèle économique.** Celui-ci doit être viable à long terme. Evidemment, le rôle de partenaires publics et privés y est majeur pour mixer les sources de **financement, de compétences et d'alliances.** C'est l'hybridation des modèles socio-économiques.

[32] « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)
[33] Centre de ressources numérique Modèle d'investisseur sociétal : https://investisseursocietal.wordpress.com/
[34] Dictionnaire des praticiens (Le RAMEAU, janvier 2018)
[35] Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)
[36] CR « Séminaire Investisseurs – Accompagnateurs de l'innovation sociale » (CDC - Le RAMEAU, mai 2017)

Les innovations sociétales ont des spécificités remarquables. Leur déploiement est possible dès lors qu'elles réinventent la proposition de valeur, les processus mis en place et un modèle socio-économique viable. Elles ne peuvent se construire et se déployer que par la complémentarité de différents acteurs[37].

Le processus d'innovation sociétale[38]

Bien que souvent très informel, le processus d'innovation sociétale comprend des phases bien distinctes. A partir d'une décennie de recherche et d'expériences de terrain auprès de structures d'intérêt général, Le RAMEAU a modélisé les **cinq étapes de ce processus : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation de l'innovation.**



La **conception** : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions émergent.

L'expérimentation : les solutions imaginées sont testées. Au fur et à mesure, les réponses sont affinées et s'adaptent en fonction des réalités rencontrées. C'est une démarche apprenante.

La modélisation : il s'agit de formaliser les résultats de l'expérimentation, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet au porteur de l'innovation de structurer le développement de son projet, mais également de partager la « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.

L'essaimage : c'est la 1ère phase du développement de l'innovation. Elle permet de diffuser plus largement la solution grâce à un développement porté par l'innovateur initial.

L'industrialisation : l'innovation sociétale a pour finalité d'être diffusée largement, bien au-delà du champ d'action de la seule structure « conceptrice ». A ce stade, l'innovation peut devenir une politique publique, cela peut aussi devenir un nouveau marché, porté par des acteurs économiques.

Au cours de ce processus, le **modèle socio-économique du projet évolue[39]**. Jusqu'en phase de modélisation, le modèle économique est un modèle de Recherche & Développement, basé sur de la subvention puisque la solution en cours n'est pas « rentable » par définition. Dès lors que le projet d'innovation sociétale entre dans une phase de changement d'échelle, il doit reposer sur un modèle viable à long terme, d'opérateur. La difficulté réside dans le passage de l'un à l'autre[40].

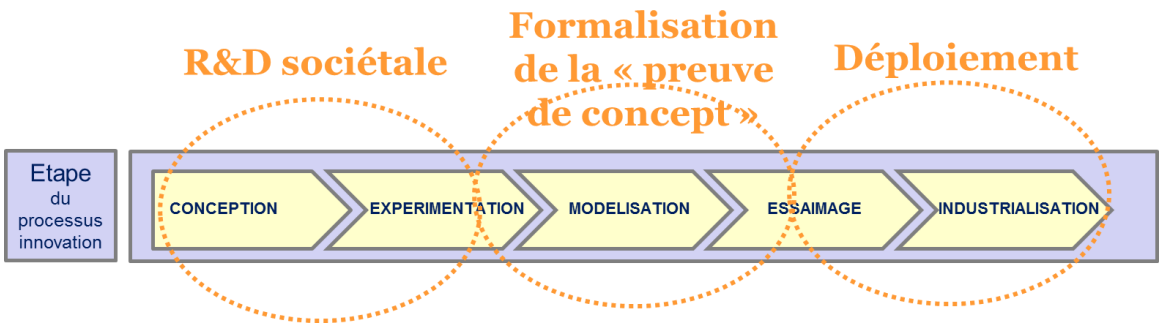
Ce processus est un cheminement long et complexe. Chaque phase correspond à des réalités différentes pour le projet et donc mobilise des partenaires divers et complémentaires.

L'enjeu des innovateurs est de maîtriser ce processus c'est-à-dire d'être en capacité de déterminer les besoins qui permettront de passer à l'étape d'après.

[37] Dossier « l'Intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » (Le RAMEAU, janvier 2018)
[38] Etude systémique de l'innovation sociétale (Le RAMEAU, novembre 2016)
[39] Note « Modèles socio-économiques du processus d'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2015)
[40] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

Des besoins différents selon les phases[41]

Les « innovateurs » ont des besoins différents d'une grande phase à l'autre.



En **phase de R&D sociétale**, le besoin de l'innovateur est d'avoir des **avis** pour confirmer son intuition, puis des **moyens** financiers et humains pour agir.

En phase de formalisation de la « preuve de concept », le besoin de l'innovateur est **d'avoir le temps** pour modéliser les résultats de l'expérimentation. Cela permet de définir le juste dimensionnement du déploiement de l'innovation.

En **phase de déploiement**, le besoin est **d'irriguer l'innovation** auprès de l'ensemble de l'écosystème, et de permettre aux acteurs publics et privés de s'en saisir pour en démultiplier l'impact.

Tout au long de ce processus, « l'innovateur » ne pourra cheminer tout seul. Il aura besoin de partenaires d'actions, mais aussi de partenaires qui auront un rôle majeur sur le déploiement de l'innovation.

Les alliances et l'innovation sociétale[42]

Les travaux du RAMEAU ont montré que les alliances entre acteurs complémentaires favorisent l'émergence et le développement d'innovations territoriales et sociétales : elles leur permettent de passer les différentes étapes et elles sont également, une occasion pour développer une relation partenariale d'enrichissement mutuel.

Tout d'abord, elles sont un moyen pour **accompagner le projet d'innovation sociétale tout au long de son processus** et ainsi, assurer son passage d'une phase à l'autre.

Cet accompagnement repose sur **quatre leviers complémentaires**[43] :

- Du financement,
- De l'apport en expertises et réseau complémentaire,
- Du conseil en stratégie et management ainsi que du soutien d'aide à la décision pour la gouvernance,
- De l'évaluation pour valoriser l'utilité sociale du projet d'innovation.

Matrice des besoins et des leviers d'accompagnement

	Conception	Expérimentation	Modélisation	Essaimage	Industrialisation
Enjeux	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Se développer	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Financement	+	++ (acteurs)	++ (en ingénierie)	+++	+
Compétences & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ (partenariat)
Expertises et conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (opérationnel)	+ (politique)
Valorisation de l'utilité sociale	+	+ (cadrage)	+++ (preuve de concept)	++	+++ (stratégie de partenariat)

[41] Retour d'expérience Consult'In France « Accompagnement de l'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2017)
[42] Synthèse de l'étude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, mai 2017)
[43] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

Il ne s'agit pas d'apporter une réponse standard quel que soit le projet, quel que soit son stade de développement. Mais au contraire, **d'articuler** les quatre leviers **en fonction des besoins des projets d'innovation.** Ces besoins ne sont pas les mêmes selon les phases de développement. De la R&D sociétale au déploiement, en passant par la modélisation, il convient d'adapter les modes de soutien.

Il est donc important que l'innovateur et les **partenaires publics et privés comprennent bien l'étape** dans laquelle se trouve le projet d'innovation pour adapter les leviers d'accompagnement aux besoins.

Outre qu'ils sont un moyen pour accompagner les projets, **les alliances sont aussi une opportunité pour co-construire entre partenaires des solutions à grande échelle**[44]**. Elles répondent au « devoir d'alliances » plébiscité par l'ensemble de l'écosystème comme le soulignent les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats.**

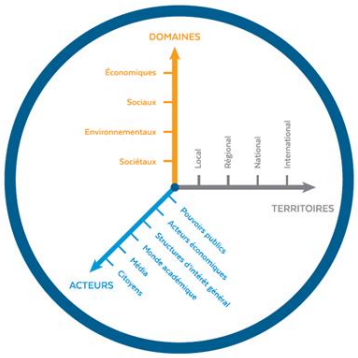
4-3 Impacts sur la confiance des Hommes et des Territoires

Pour bien appréhender la relation entre « Alliances et confiance des Hommes et des territoires », il est nécessaire de rappeler les mutations de l'intérêt général que nous connaissons en ce début du XXIème siècle.

Les enjeux de l'intérêt général[45]

L'intérêt général est confronté à un **double challenge** :

- **Réussir sa mutation**. Face à l'ampleur des enjeux collectifs auxquels nous sommes confrontés, une triple articulation est nécessaire entre :
  - Les domaines (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux),
  - Les acteurs publics et privés,
  - Les territoires (national / local).
- **Agir en cohérence**. 3 sphères d'acteurs sont appelés à agir en synergie : la sphère politique, le pouvoir d'agir des citoyens, et la capacité d'action des organisations.



À quels enjeux collectifs sommes-nous confrontés ?

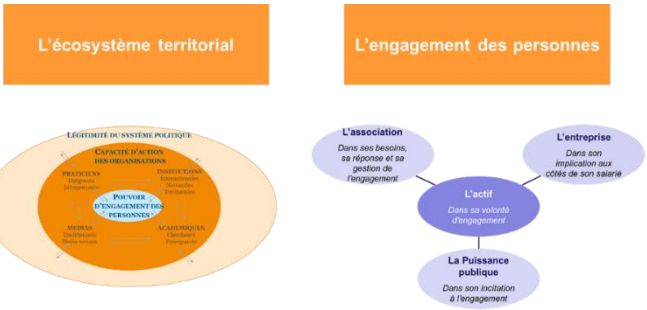
Face à l'ampleur des mutations de notre société, il est nécessaire de réussir une triple articulation.

Notre mode d'action collective est ainsi appelé à se transformer en profondeur. Face à ces challenges qui peuvent être source d'inquiétude, l'enjeu est de donner espoir dans notre capacité à relever ce double défi.

Les alliances et la confiance des Hommes et des Territoires

Dans ce contexte de transformation, **les alliances favorisent la confiance en agissant à 2 niveaux** :

- Sur l'engagement des personnes,
- Sur l'écosystème territorial.



Les organisations jouent un rôle de relais entre le cadre collectif et l'action individuelle pour répondre aux besoins d'un territoire

L'engagement des personnes est facilité par les organisations avec lesquelles il est en relation

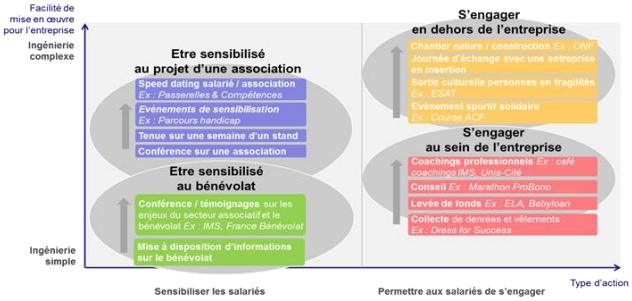
[44] Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection Juris-Associations, décembre 2016)
[45] Rapport collectif « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », novembre 2015

L'engagement des personnes[46]

Les alliances entre organisations de nature différente, qu'elles soient publiques et/ou privées, donnent un cadre à l'engagement, **elles permettent de le faciliter**.

Les alliances peuvent ainsi faciliter :

- **Les moteurs de l'engagement : pourquoi les personnes s'engagent**. Les alliances permettent de répondre aux besoins d'engagement. Pour les salariés, par exemple, cela permet de répondre à des objectifs de contribution au bien commun, et/ou des objectifs personnels, d'épanouissement.



- **Les moyens de l'engagement**. Il existe une diversité d'actions pour favoriser l'engagement : des actions de sensibilisation auprès des salariés (sur des projets d'intérêt général, sur le bénévolat et le mécénat de compétences par exemple). Les structures employeuses peuvent aussi organiser l'engagement : soit en leur sein (collecte de denrées alimentaires et de vêtements, par exemple) ou en dehors (journées d'échanges, évènements de mobilisation).

Ces expériences d'engagement permettent de créer chez les personnes engagées un climat de confiance. Ce climat de confiance a un effet vertueux puisqu'il va susciter à nouveau la volonté des personnes à s'engager plus amplement.

La co-construction territoriale[47]

Dans l'écosystème territorial, les organisations jouent un rôle de relais entre le système politique et la capacité d'engagement des personnes. Ainsi, elles portent des actions en réponse aux besoins des territoires.

Face aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, et à l'accroissement des besoins, aucune organisation ne peut agir seule. Dans ce contexte, la **co-construction** entre acteurs complémentaires **devient une nécessité pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois au sein des territoires.**

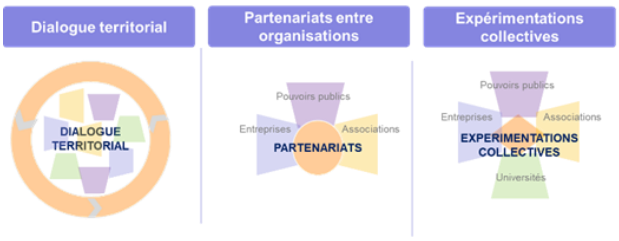
Les collectivités territoriales ont aujourd'hui pleinement conscience de l'importance des partenariats pour répondre aux enjeux de leurs territoires. Au total, **76% des maires perçoivent que la dynamique de co-construction est ancrée dans leur territoire**.[48] Elle n'en pose pas moins question, puisque 46% d'entre eux ne savent pas encore comment faire concrètement pour l'animer.

Trois dynamiques complémentaires permettent aux territoires de favoriser cette co-construction :

- Animer le dialogue territorial : mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'enjeux du territoire,

- Accompagner l'émergence de partenariats entre organisations,

- Favoriser des expérimentations collectives.



Ces alliances sur les territoires sont la preuve que les organisations ont la capacité à relever collectivement leurs défis. Cette dynamique collective créée une source de confiance dans l'avenir pour les territoires concernés qui deviennent des lieux de résilience.

[46] Rapport interministériel « L'engagement associatif des actifs » (Ministère en charge de la Vie Associative - Le RAMEAU, novembre 2014)
[47] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[48] Etude PHARE Institutions pour l'Observatoire des Partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

5- Résultats des Ateliers

5-1 Atelier « Co-construction territoriale »

La **Caisse des Dépôts,** l'**Institut CDC pour la Recherche,** Le **Groupe La Poste,** le **CGET et Le RAMEAU** ont conçu une démarche participative pour mettre en débat, entre chercheurs et praticiens :

Accroître les impacts de la co-construction territoriale

L'exposé des motifs : les enjeux de la co-construction territoriale

- 76% des maires considèrent que leur territoire a initié une dynamique de co-construction, dont 46% qu'elle émerge tout juste. Ce mouvement d'alliances prend sa source dans l'inventivité des territoires.
- La co-construction territoriale peut se matérialiser par l'impulsion de rencontres entre les organisations, l'animation d'un dialogue territorial et l'accompagnement des partenariats.
- Sur les territoires, des « catalyseurs territoriaux » ont progressivement émergé pour animer cette dynamique de co-construction territoriale.
- Ce nouveau métier a émergé empiriquement depuis une dizaine d'année. L'expérience des pionniers montre que leur rôle est essentiel pour accélérer le mouvement de co-construction sur un territoire.

Un Atelier autour des différents besoins d'ingénierie pour accroître les impacts de la co-construction territoriale :

- Comment faciliter l'approche partenariale par les acteurs territoriaux ?
- Comment répondre aux besoins d'outils et de formation ?

Programme de l'après-midi :

- 14h – **Accueil**, puis **introduction** par Isabelle LAUDIER, Institut CDC pour la Recherche
- 14h30-15h20 - **Exposé des motifs & exemples inspirants** :
  - Le regard académique (Jean-Jacques TERRIN, architecte-urbaniste et enseignant-chercheur)
  - L'observation du RAMEAU (Elodie JULLIEN du RAMEAU)
  - Les exemples inspirants :
    - Colloque de Cerisy (Edith HEURGON) et l'Institut CDC pour la Recherche (Isabelle LAUDIER et Lucie RENOU)
    - Villes au Carré (Cécile DUBLANCHE) et le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (Emmanuel DUPONT)
- 15h20-16h : **Mise en débat collectif**
- 16h-17h : **Travail en sous-groupes** : Réflexion collective sur les besoins d'outiller la co-construction territoriale *(sensibilisation des territoires, nouveaux métiers, outils & besoins de formation)*
- 17h-17h30 : **Restitution de clôture** : synthèse des réflexions de chaque atelier
- 17h30 : **Conclusions & prochaines étapes** par Charles-Benoît HEIDSIECK du RAMEAU

Regards croisés

Exposé des motifs académiques, par Jean-Jacques TERRIN, architecte & urbaniste

L'état des éléments de tension observées pose question sur les freins à la co-construction. Premièrement, je vais peut-être être brutal, mais on constate une observation réelle de la volonté de changement des acteurs. Deuxièmement, la réponse, quelle qu'elle soit, se fait toujours sous la pression de l'opinion.

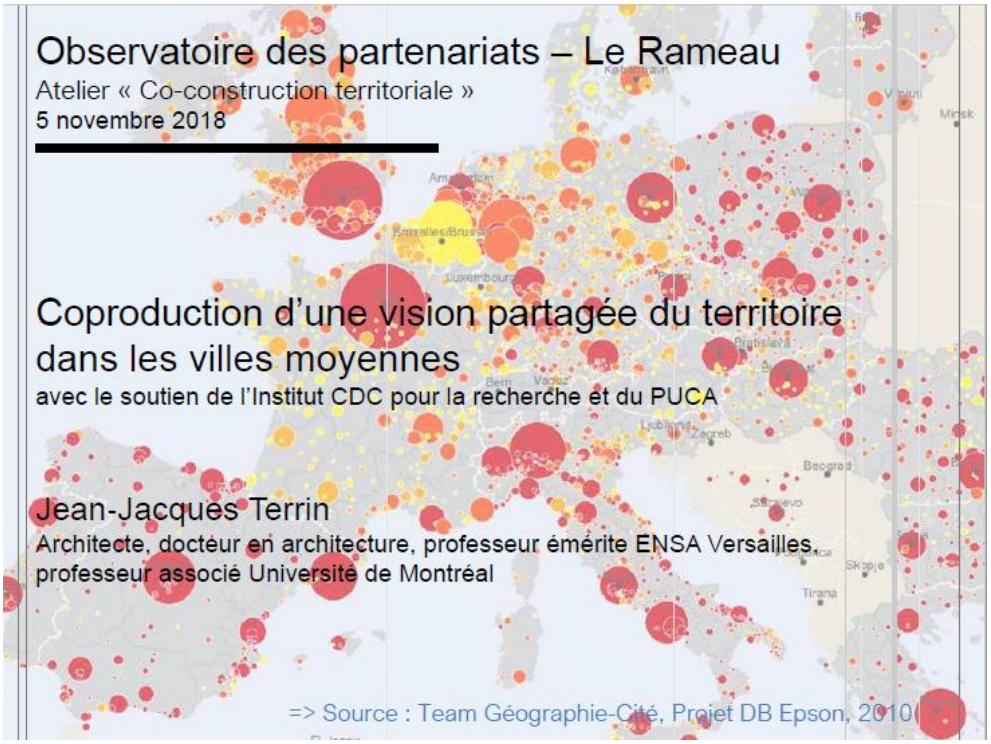
Pour les éléments de tension, le conflit est considéré naturellement comme un moyen de développer des lacunes méthodologiques et institutionnelles. Face à ces éléments de tension, je pense que l'on a besoin d'un véritable pacte démocratique d'urbanisme écologique.

Sur quoi base-t-on ce pacte ? Sur quelque chose d'autre que l'aménagement du territoire : le mot humain et la nature sont au centre du dispositif urbain. On considère la mémoire, le patrimoine, les ressources et les systèmes écologiques mis en œuvre. Les comportements responsables et les contraintes écologiques doivent guider une volonté politique sans faille.

Deux grosses questions sont en suspens : **briser les silos** et **penser la ville intelligente**.

Les **silos** représentent les **communautés de compétences**. **Comment construire avec des silos sans détruire de compétences ?**

Pour **penser la ville intelligente**, la puissance de calcul est à mettre au service d'une intelligence relationnelle. Cette **intelligence relationnelle** doit permettre de **développer des visions collectives, de meilleures évaluations, et de faire émerger toute une connaissance tacite des territoires**.



Eléments de tension

L'absence d'une réelle volonté de changement chez certains acteurs.

Une négociation sous la pression de l'opinion …

… parfois dans un cadre électoral contraint.

Des temporalités nuisant à la cohérence et la continuité de l'action.

Une arythmie entre le temps des institutions et celui des projets.

Le conflit considéré naturellement comme moyen de communication.

Des lacunes méthodologiques et instrumentales.

Des outils de représentation et des supports de communication inadaptés.

Une mauvaise communication et une incompréhension des véritables enjeux.

Vers un pacte démocratique d'urbanisme écologique

De l'aménagement de l'espace urbain, au ménagement de l'urbanité:
- Arrêter les outrages: « le territoire est moribond! »
- Arrêter de considérer l'environnement comme une simple métaphore

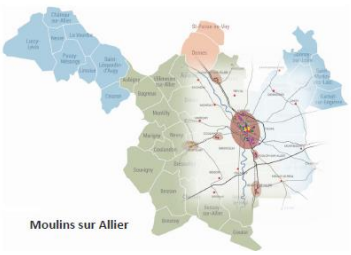
Mettre l'homme et la nature au centre du dispositif urbain:
- la mémoire, le patrimoine, les ressources, les systèmes écologiques, ...

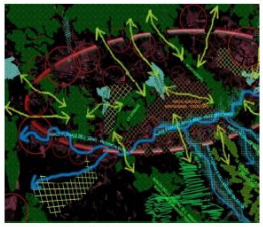
Considérer l'environnement bâti comme un acte de générosité, accueillant, modulable, évolutif, combinant:
- Le structurel (infrastructures, high-tech, industriel, performant).
- L'éphémère (non fini, auto construit, informel, intime, commun, ...)

Ce sont les comportements humains et les systèmes écologiques qui créent l'espace urbain (et non le contraire):
- une volonté politique sans faille
- un concepteur techniquement hyper sophistiqué et en mode de coproduction

Quel territoire ?

Quelles limites administratives?
et environnementales?
Quelle densité, quelle masse critique?
Quels systèmes écologiques,
géographiques, économiques ?





« Une biorégion est composée d'une grappe de villes petites ou moyennes qui peut franchir les limites administratives existantes pour être rassemblée par des logiques économiques et environnementales ».

=> Alberto Magnaghi, Le Projet Local, 2000
=> Alberto Magnaghi, La Biorégion Urbaine, 20

Quels thèmes mobilisateurs?

Les principes d'un urbanisme soutenable :

Les cultures et les savoirs du territoire et du paysage

Les patrimoines matériels et immatériels

Les structures environnementales

La cohésion sociale

Les ressources énergétiques

Les systèmes productifs

Cahors :
- L'eau sur le territoire;
- Le patrimoine matériel et immatériel;
- Le commerce, entre ville-centre et autres centralités.

Moulins :
- Les berges de l'Allier et les ressources productives, sociales et culturelles du territoire.

Lorient :
- La numérisation du territoire, entre enjeux de la ville portuaire et start-ups high-tech.

Quels intervenants?

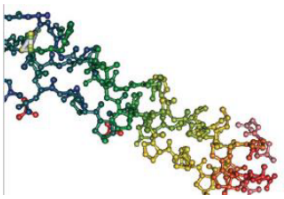
Réunir toutes les parties prenantes concernées :

des habitants, citoyens, usagers et entreprises de tous types;

des facilitateurs tant politiques et techniques que financiers;

des fournisseurs de données, universitaires, étudiants, écoles et experts locaux;

… sans oublier les "usual suspects" !



⇒ Leydesdorff L., Etzkowitz H.
«The Triple Helix as a Model for Innovation Studies» , 1998.

Quel type d'organisation participative ?

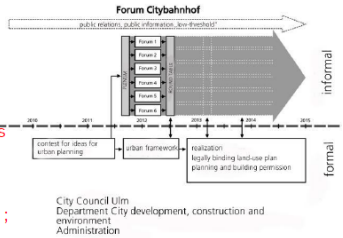
Faire comprendre et partager les enjeux de la gouvernance territoriale;

Accroitre la conscience collective citoyenne et construire des savoirs contextuels ;

Rapprocher connaissances expertes et connaissances tacites ;

La finalité n'est pas de produire une information exhaustive mais de mobiliser des énergies, et de faire émerger une vision partagée;

Produire des choix, pas forcément des solutions.



Quels modes de représentation?

The Hole in the Wall, New Delhy, 1999

Favoriser des démarches simples, 'low cost', ludiques; encourageant les expériences immédiates; provoquant les débats et stimulant la créativité.

New York, marquage au sol des limites de la tempête Synthia

Deux injonctions paradoxales

Briser les silos

Penser la ville intelligente

Briser les silos

Métabolisme

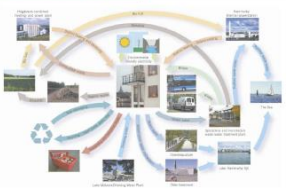
Complexité

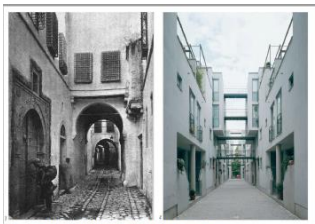
Intégration

Interactions

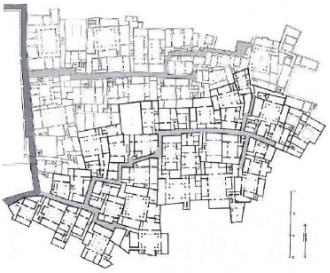
Transdisciplinarité

Vikki, Helsinki, Finlande
EVA Lanxmeer Culemborg, NL
Hammarby Sjöstad, Stockholm





1. Tunis, quartier des Andalous, 1911
2. Hambourg, quartier Rotherbaum, Atelier 5, 1998
3. Fez, clusters de maisons à cour



Un contrôle public des infrastructures de ressources (adduction d'eau, marchés);

Des noyaux urbains relativement autonomes;

Des dynamiques de proximité de type bottom-up;

Une architecture du «non-fini», voire de l'informel, facilitant l'appropriation.

2ème Paradoxe : A la recherche d'une cohérence?

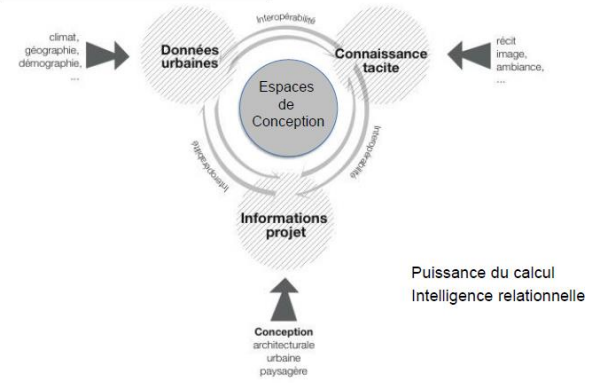
Face à une complexité intrinsèque,
on recherche les transversalités, la transdisciplinarité,
… la mise en cohérence des enjeux.

Et pourtant, la ville est par essence diverse, mixte,
Elle engendre le risque;
Elle provoque l'incertitude, le doute,
la diversité, la mixité, …

Elle est par nature incohérente ;
… cette incohérence est créative,
et elle doit être préservée

=> Richard Sennet, Open City, 2017
https://www.youtube.com/watch?v=7PoRrVqJ-FQ

Penser la ville intelligente



Puissance du calcul
Intelligence relationnelle

=> Manuel Castells, La era de la información, 1997

3ème Paradoxe : Produire de la donnée

Une complexification de la société

Un contexte d'incertitude plus élevé

Une gestion accrue des risques

Un nombre croissant d'acteurs

+

L'essor fulgurant du numérique,

La révolution digitale,

L'ubiquité des réseaux sociaux,

L'émergence des objets connectés;

L'arrivée à maturité de l'intelligence artificielle, …

⇒ Une absence de culture du diagnostic et de l'évaluation

⇒ Une mauvaise connaissance tacite

Un processus qui met l'accent sur l'amont et l'aval

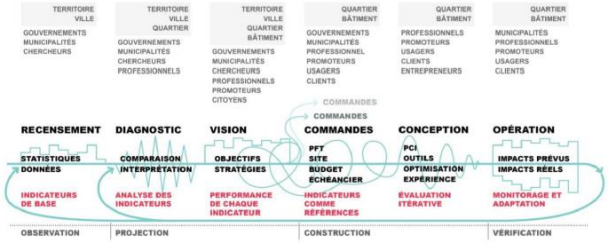
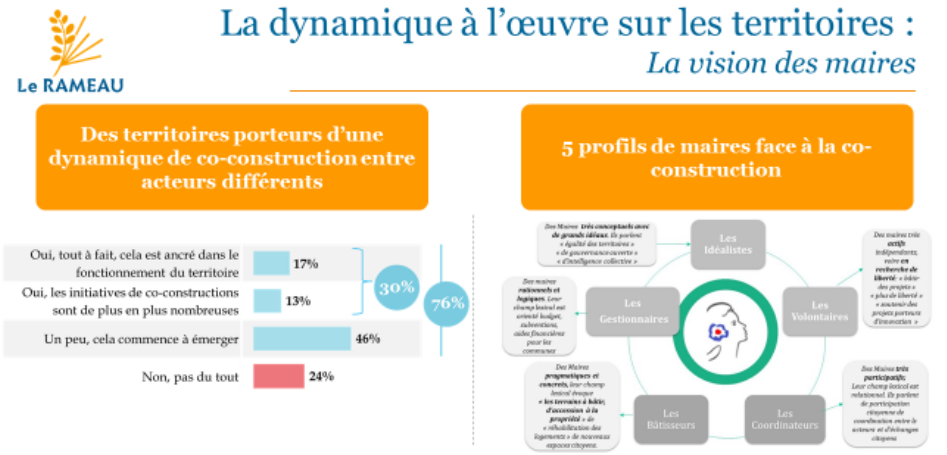


Figure 36 : Schéma des étapes du processus de projet urbain durable indiquant les échelles, les acteurs, les types de processus, de données produites et les actions entreprises ainsi que le rôle des indicateurs de durabilité.

Agence d'écologie urbaine de Barcelone

Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN

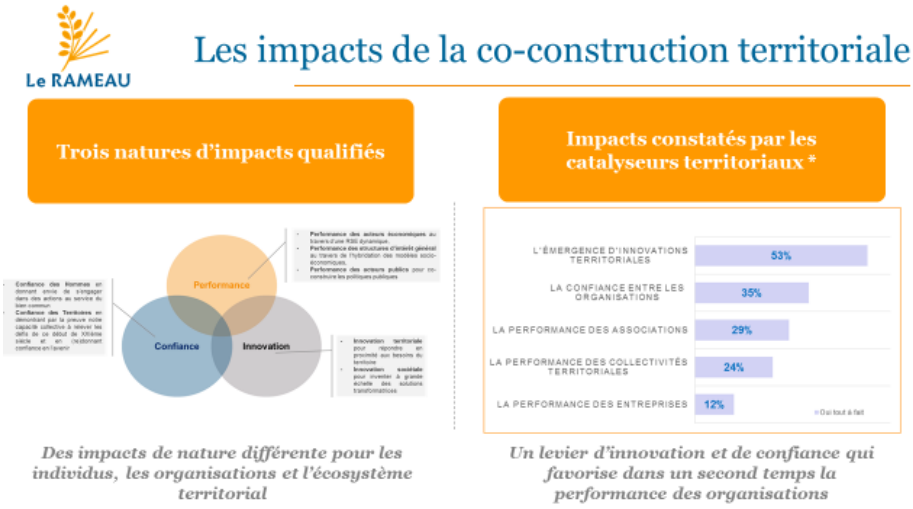
76% des maires reconnaissent que les territoires sont porteurs d'une dynamique de co-construction entre acteurs différents. Le programme PHARE a identifié plusieurs profils de maires, qui réagissent différemment à la co-construction.



Les organisations ont une maturité partenariale qui évolue. Actuellement, nous sommes dans la 3éme ère des relations partenariales après le mécénat dans les années 1990. Ces trois ères se cumulent et ne se substituent pas, elles évoluent. On ne fait pas alliance de la même manière en territoire. Dans la dimension du territoire, l'écosystème n'est pas le même.

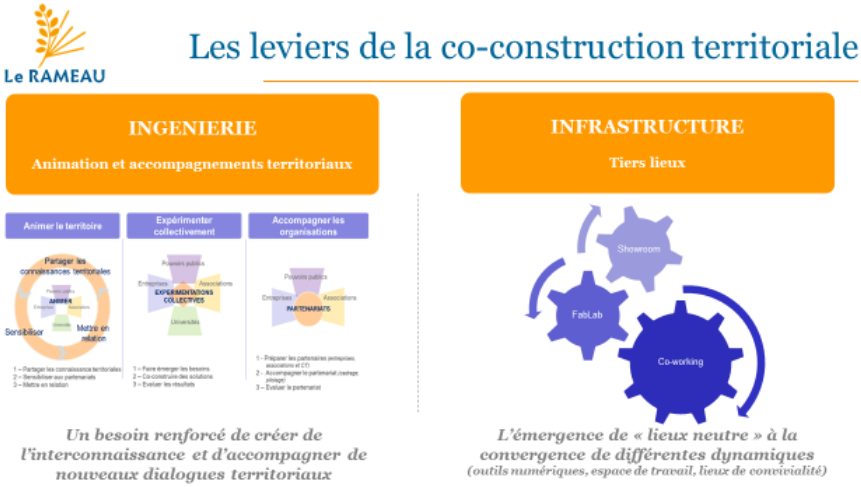
Dans ses conclusions, le programme de recherches PHARE a identifié 3 natures d'impact de la co-construction territoriale. Elle contribue à augmenter la performance des organisations, l'innovation et génère la confiance des personnes et de l'écosystème multi-acteurs. En interrogeant en 2018 le réseau de 350 pionniers des alliances en territoires, 2 impacts ressortent en priorité :

- L'émergence d'innovations territoriales
- La confiance entre les organisations



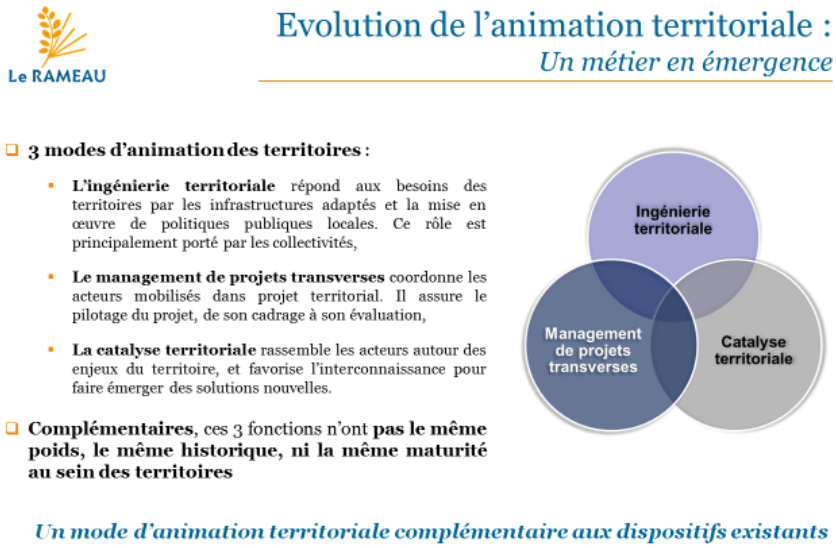
Trois natures d'impacts, différemment constatés par les acteurs de terrain

- La co-construction territoriale est favorisée par plusieurs leviers. Il existe différents formats d'ingénierie pour animer le territoire, mettre en œuvre des expérimentations collectives et accompagner les organisations. Les tiers-lieux représentent des lieux ressources ouverts, propices à la rencontre d'acteurs différents et donc à la dynamique de co-construction territoriale.

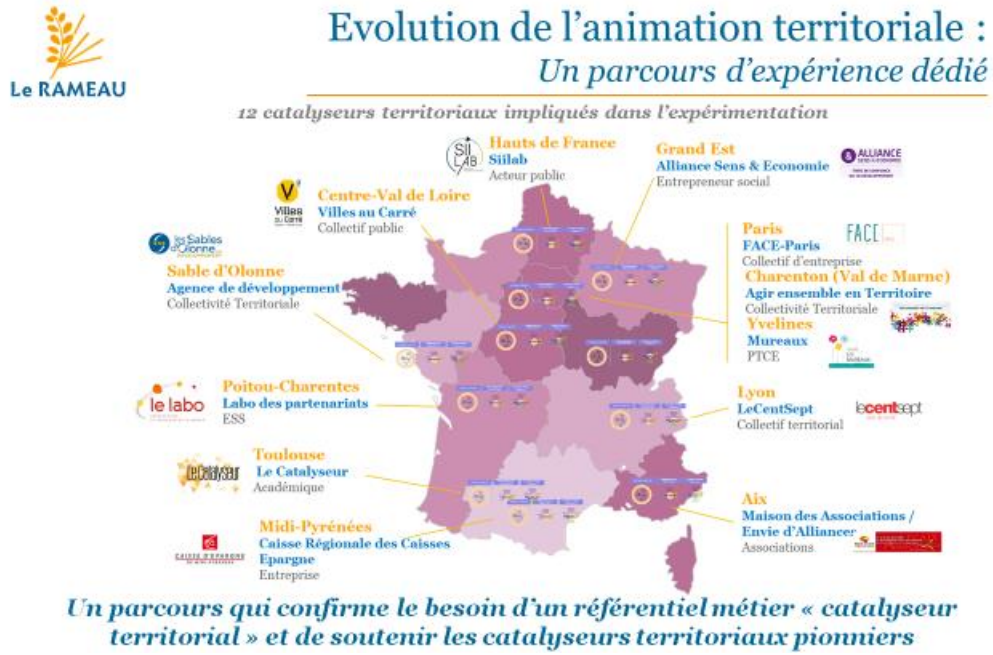


La rencontre entre de nouvelles formes d'ingénierie et de nouvelles infrastructures qui nécessitent de nouvelles compétences territoriales

L'animation territoriale peut être portée par 3 formes d'ingénieries complémentaires : l'ingénierie de gestion (gestion des infrastructures, de mise en œuvre de la politique publique locale) portée en général par les collectivités, l'ingénierie de projet (management de projet territorial) et l'ingénierie de l'interconnaissance. Celle-ci a pour mission de créer de l'interconnaissance entre les organisations autour d'enjeux du territoire. Elle intervient en amont de tout projet. Elle est portée par une diversité d'acteurs « catalyseurs territoriaux » : associations, entreprises, collectivités, acteurs académiques.



- Evolution de l'animation territoriale : un parcours d'expérience dédié
  Cette fonction de catalyse territoriale émerge : elle nécessite d'être accompagnée. En 2018, nous avons lancé une expérimentation avec le CGET avec 12 catalyseurs territoriaux, qui illustrent la diversité des acteurs (public – privé – académique – associatif), dans l'objectif à terme de créer un référentiel métier.



Charles-Benoît HEIDSIECK : Une précision à apporter sur l'analyse du RAMEAU. Elle concerne la dynamique entre les organisations et n'inclue pas la dynamique des personnes. Nous ne traitons pas de la question du participatif.

Les enseignements du colloque de l'Institut CDC pour la Recherche : « Nouveaux enjeux prospectifs des territoires et co-construction des stratégies », par Lucie RENOU et Isabelle LAUDIER

Le colloque « nouveaux enjeux prospectifs des territoires et co-construction des stratégies », coorganisé par l'Institut CDC pour la Recherche et le Centre culturel international de Cerisy (CCIC), a rassemblé du 29 août au 2 septembre une soixantaine de personnes venant d'horizons divers (géographes, économistes, chercheurs en aménagement du territoire et urbanisme, mais aussi experts, techniciens, élus, étudiants, entrepreneurs, etc.) pour **réfléchir aux enjeux actuels de la prospective territoriale**, avec l'idée que celle-ci se renouvelle fortement **en lien avec les mutations** qui touchent les **territoires** (écologique, numérique, démographique, politique, institutionnelle, etc.). Comment les territoires se projettent-ils dans ces grandes transformations ?
Du côté de la Caisse des dépôts, cette problématique de la prospective territoriale a permis d'aborder la question de la **cohésion territoriale** qui est une priorité stratégique. Tout ce qui pouvait alimenter les réflexions de la Caisse des dépôts allant dans ce sens de **lutter contre la/les fractures territoriales** a fait l'objet d'une attention particulière, et notamment en ce qui concerne les problématiques de **co-construction et de coopération territoriale**, qui représentent un levier essentiel de cohésion territoriale.

Quatre sujets ont structuré le programme du colloque :

- La **caractérisation des territoires et l'évolution de cette caractérisation**. Qu'est-ce qui fait territoire aujourd'hui (et au-delà des enjeux institutionnels et administratifs) ?
- Les enjeux spécifiques liés aux **transitions écologiques et numériques** ;
- La journée du vendredi a été consacrée aux **leviers d'action économique locale**. Comment ces différentes mutations impactent-elles le développement économique des territoires ? Et comment pouvons-nous agir pour un **développement local intégré** ? L'après-midi de cette journée a accueilli une table-ronde d'acteurs normands (et différents niveaux de collectivités) qui se sont exprimés sur les outils de la prospective territoriale et de la co-construction des stratégies territoriales ;
- La journée du samedi a d'ailleurs été consacrée à cet **impératif de co-construction des stratégies territoriales et de coopération territoriale** qui a été un axe de réflexion important dans ce colloque.

Quels principaux enseignements pouvons-nous retenir de ce colloque ?

(1) **Le mouvement de balancier de l'attention aux territoires**, qui alterne entre la focalisation sur les grandes structurations et celle sur les initiatives locales, penche actuellement **en faveur des initiatives locales.** Après le mouvement de métropolisation, on observe un retour aux territoires dans leur diversité et aux initiatives bottom-up.

En premier lieu, l'introduction réalisée par Olivier Bouba-Olga à partir de son ouvrage « éloge de la diversité territoriale », a d'emblée donné le ton en mobilisant la **critique** de ce qu'il appelle **« la mythologie CAME »** (acronyme pour **compétitivité, attractivité, métropolisation, excellence**). De nombreuses autres interventions ont par la suite été dans ce sens d'un retour au bottom-up, à l'émergence.

Cela s'explique sans doute par le fait que dans ce contexte de mutations (écologique, numérique, sociétales diverses) qui affectent les territoires, **les initiatives locales** sont sans doute **les plus aptes à réagir, les plus souples et les plus réactives pour proposer des solutions alternatives** et surmesures, correspondant aux besoins de plus en plus complexes des territoires. En lien avec ce qu'exprime Bruno Latour dans l'ouvrage « Où atterrir ? » : « *le local sera insuffisant mais aujourd'hui c'est ce qu'on peut faire de mieux* ».

Dans cette perspective, le colloque a permis de faire le point sur :

- la nécessité et l'urgence de **penser les enjeux de développement de manière différenciée** selon les territoires,
- de **sortir des modèles pour laisser place à l'impulsion d'écosystèmes locaux et entrepreneuriaux**,
- de **favoriser l'animation territoriale** à l'aménagement du territoire,
- de **prendre en compte les interdépendances et complémentarités territoriales en coconstruisant les stratégies, en coopérant**.

(2) Sur cette notion plus particulière de co-construction territoriale, les apports du colloque ont d'abord été d'ordre méthodologique, puis d'ordre empirique.

En effet, différents types de **méthodologies** ont été présentées tout au long du colloque pour permettre ce passage à une **compréhension fine des territoires et de leurs processus socio-économiques** :

- Le Centre Michel Serre a présenté une méthodologie prospective interdisciplinaire,
- Stéphane Cordobes a présenté un dispositif de prospective pédagogique et éducatif, processus de réagencement socio-spatial,
- Il a aussi été question de prospective du présent mobilisant une diversité d'acteurs, de points de vue, se projetant dans le futur et faisant un pas de côté dans l'objectif d'aborder différemment les enjeux qui se posent dans le présent,
- Anne et Patrick Beauvillard ont présenté leurs travaux sur la « Maturité coopérative » prenant en compte les dimensions implicite, informelle, invisible de la coopération pour comprendre ses ressorts profonds,
- Jean-Jacques Terrin a présenté ses travaux sur la coproduction des stratégies territoriales avec la société civile autour de grands thèmes mobilisateurs.

Or, dans les faits, il ressort sur le terrain, que **plusieurs types de co-construction** sont **possibles** et plus ou moins à l'œuvre en réalité.

- **Co-construire avec des acteurs privés**,
  Les collectivités, et notamment les métropoles, sont de plus en plus outillées pour cela. L'exemple du schéma directeur des énergies du Grand Lyon, et à une échelle plus micro la co construction d'une filière bois énergie à Concarneau et Quimper, montrent que les liens public-privé se tissent relativement facilement.
- **Co-construire avec les usagers - les citoyens - les habitants**,
  Cette forme de co-construction est bien plus difficile à mettre en place. Frédéric Gilli a montré qu'au travers de son agence Grand Public, il est possible de remobiliser les citoyens dans des débats publics, de faire du lien, par exemple sur un projet de réaménagement de centre-ville, mais que cela est un travail à part entière ; de plus en plus difficile et nécessaire à mener dans le contexte actuel de crise démocratique.
- **Co-construire des initiatives locales au sein de la société civile** (hors collectivité)
  Enfin, l'exemple de la Chantrerie à Nantes montre comment des acteurs locaux (dont l'IMT Atlantique) ont réussi à inscrire leur territoire en transition énergétique et sociale. Certaines collectivités sont désormais partenaires de ce projet, mais n'étaient pas à l'initiative.

Pour conclure, toutes ces initiatives ont été présentées comme positives, néanmoins ce qui ressort à la fin est la **difficulté de faire système** à partir de ces **initiatives locales**, la difficulté de **changer d'échelle** et d'imprégner les infrastructures. Cela passe également par une grande difficulté à **évaluer**. Comment changer le système d'évaluation et ne pas considérer le développement d'un territoire au seul prisme de la croissance économique ? Comment **prendre en compte les externalités positives - ce qui crée de la valeur territoriale** ?

Intervention d'Isabelle LAUDIER

Ce colloque a constitué un moment de capitalisation des recherches soutenues au sujet de la co-construction territoriale et de prospective autour du moteur du développement local. Nous étions intéressés pour organiser cette démarche à Cerisy par plusieurs aspects :

- Inviter de manière délocalisée des représentants opérationnels internes, pour partager un moment de réflexion privilégié, dans une logique de transversalité interne.
- Se retrouver dans un lieu propice pour inviter tout le monde.
- Echanger une demi-journée sur la co-construction avec des acteurs locaux (de communes, d'intercommunalités, de départements et de régions), professionnels du développement économique des territoires.
- Restituer une exposition, rendue publique en parallèle, suite à un appel à projet gagné par de jeunes aménageurs et des urbanistes sur les enjeux de l'aménagement des Zones d'Activité Economique.

Pour articuler l'ensemble de ces démarches, il nous a été précieux d'organiser ce colloque à Cerisy.

Colloque de Cerisy, la méthode de co-construction, par Edith HEURGON

Après l'évocation d'un colloque particulier, qui s'est tenu l'été dernier, je vais vous partager 4 points. Tout d'abord, **le principe des colloques de Cerisy c'est la durée**. C'est une aventure intellectuelle séculaire, l'abbaye de Pontigny puis Cerisy depuis 1952. Le château de Cerisy, depuis 1952, a donné lieu à 790 colloques et à 590 ouvrages. Parmi ces colloques, une cinquantaine porte sur les territoires. Ce qui caractérise Cerisy, c'est le lieu, qui est inspirant. Pour faire le lien avec les propos de Charles-Benoît, je m'intéresse à la co-construction entre des individus, qui cherchent à faire des liens pour comprendre et pour agir. Il permet des rencontres de longue durée dans un lieu inspirant, accueilli par une famille. Tout est fait pour favoriser le temps de l'échange en vivant ensemble pendant une semaine. Mon grand-père **Paul DESJARDINS**, qui a fondé les Décades de Pontigny en 1910, a dit : « ***Pour penser ensemble, il faut vivre ensemble*** ». Prendre le temps de l'échange, du silence, de se promener le long d'un parc ensemble.

Cerisy constitue un **brassage de personnes** (artistes, enseignants, étudiants, acteurs socio-économiques et politiques …) de tous les âges, de toutes les professions et de tous les pays. Ce brassage **permet une prise de recul, un décalage, une ouverture, un croisement des points de vue, des controverses, un partage d'expériences et de transformations**.

Ce n'est pas un think tank, il n'y a pas de finalité. **La finalité**, c'est celle du débat, de la rencontre, de l'écoute et de l'échange. Ce n'est pas un do tank, mais c'est une **réflexion collective**. Ce n'est pas une conférence, il y a une **co-construction d'une pensée collective**. On construit des problématiques, on formule des hypothèses, on « s'engueule » souvent.

On met des questions à l'agenda des politiques publiques. On peut créer des organismes, par exemple l'Oulipo est né à Cerisy ainsi que le Crea, le Centre de recherche sur l'épistémogie appliquée[49], créé en 1982. On peut mettre des sujets à l'agenda des politiques publiques. Le temps des villes en 1996, cela a été repris en 2000. L'emploi et l'entreprise à mission. Nous sommes très fiers que cela soit inscrit dans la loi Pacte. Cerisy n'aime pas faire des manifestes mais nous avons eu la question des brassages planétaires, un sujet difficile qui embrassait à la fois les animaux, les végétaux et les hommes. Le discours scientifique des spécialistes de la nature s'est heurté au discours des militants sociaux … A la fin, un certain nombre de contributeurs ont décidé de faire une belle tribune dans « Libé », qui s'appelle « Migrer, les conditions d'existence du vivant »[50]. Elle montre que l'on a toujours migré et que l'intégration a été l'un des facteurs du succès.

[49] Centre de recherches philosophiques rattaché au département des humanités et sciences sociales de l'école Polytechnique
[50] Tribune « *Migrer, une condition d'existence du vivant* » (Libération, 20/09/2018)

Quel est le territoire pour Cerisy ? C'est d'abord une commune de 1 000 habitants, une communauté de bocage dans la ruralité profonde, située dans le département de la Manche et dans la région Normandie. Et c'est aussi le Centre culturel international, l'Europe et le monde. Lors du colloque où vous étiez venu, Charles-Benoît, une personne grandiloquente avait dit : « Cerisy est en Normandie, Cerisy est au cœur de la Normandie, mais Cerisy dialogue avec le monde, Cerisy dialogue avec l'universalité des choses, l'universalité des mots et avec le monde. »

Au cœur de la Normandie, Cerisy doit dialoguer avec l'ensemble des institutions - politiques, administratives et universitaires - en préservant sa liberté propre, c'est-à-dire sa diversité. Pour nous, **Cerisy est un espace inédit de liberté**, c'est son bien le plus précieux, **qui a hérité d'une histoire familiale attachée à la liberté intellectuelle**. Et cet héritage fait partie du bien commun. Cerisy c'est donc une affaire familiale et c'est complétement libre. On agit en parfaite indépendance : personne ne nous a jamais dit « Il ne faut pas faire de colloque ». C'est fragile et assez unique.

Avec la région, on a mené un partenariat avec l'Université de Caen. Depuis 25 ans, on a essayé de se faire reconnaître aussi bien en Normandie qu'à Tokyo ou à New York. Cela a été très difficile, mais on l'a fait. Le collège de Cerisy porte le nom de ma mère Anne Desjardins. Nous avons des partenariats avec le lycée nature terre de Saint Lô, nous travaillons avec Deauville, Caen, avec beaucoup de gens et nous avons inventé un dispositif de coordination territoriale qui s'appelle la COCORE. La COCORE c'est la Commission de Coordination Régionale. Elle réunit tous les acteurs politiques et culturels de la région, qui s'intéressent à Cerisy et qui proposent des colloques, soit qui s'intéressent particulièrement à la Normandie, soit nous proposons, comme l'a évoqué Isabelle, un « moment normand » où l'on fait venir les gens de la Normandie, ou, comme avec Martin VANIER, on va visiter le Nord Cotentin … On essaye à chaque fois et quand les colloques sont assez difficiles, qu'on a besoin de se retrouver, on prend le bateau pour aller à Chausey. Nous allons traverser le Mont Saint-Michel et c'est ainsi que cette année nous avons réussi, pour les brassages, à montrer qu'on pouvait articuler le brassage des personnes et le brassage des végétaux. Et cette année, à l'issue du colloque sur le travail - dirigé notamment par la Fabrique de l'Industrie et le CNAM -, le directeur des services du département de la Manche a souhaité prolonger d'une demi-journée le colloque pour intégrer 2 tables rondes destinées aux cadres territoriaux, animées par notre ami Sylvain ALLEMAND.

Le troisième élément, que j'ai introduit à Cerisy, c'est la ***prospective du temps présent***. Comme prospectiviste de métier, j'ai initié cette démarche avec Jean-Paul BAILLY à La Poste. Elle permet une co-construction de l'intelligence collective des situations. Avec la prospective du présent, j'essaie de **relier** trois éléments : **les savoirs scientifiques, les pratiques professionnelles et les pratiques artistiques et sensibles** en associant une large variété d'acteurs. Cette année, Cerisy évolue avec l'arrivée en masse des écoles d'art et des jeunes artistes. Nous avons mené trois colloques à ce sujet : sur la danse, le rapport affectif aux lieux et les brassages, avec l'école nationale du paysage de Versailles. Et sur les ambiances, avec le laboratoire du CRESSON et l'école d'art d'Annecy. Ce dernier colloque s'est même transformé en un festival musical et d'ambiances sonores : ils ont même inventé une nouvelle manière de vivre le colloque. Ils l'ont enregistré en direct et certains participants étaient sur la pelouse en écoutant les interventions diffusées.

La prospective du présent essaie de travailler sur des champs de tension pour essayer de voir quel futur existe déjà sous nos yeux et que nos lunettes ne nous permettent pas de voir. Elle fait une hypothèse sur un champ de tensions vives, comme Monsieur TERRIN l'a évoqué. Elle a pour mission de **co-construire des futurs souhaitables**. Elle se pose de deux types de questions : « Et si ? » et « Jusqu'où ne pas ? ».

« Et si ?» veut dire on constate, on effectue un diagnostic s'il y a un dysfonctionnement notoire pour former le diagnostic du mouvement. On voit des tensions a priori insurmontables, néanmoins des petites émergences d'initiatives montrent que, progressivement, avec des processus d'apprentissages, on va pouvoir trouver des marges qui vont nous permettre de faire un peu bouger les choses.

« **Jusqu'où ne pas ?** » est de plus en plus important, notamment sur le développement, même sans être adepte de la décroissance. Jusqu'où on peut aller sans tout casser ? Jusqu'où peut-on développer la performance sans avoir un monstre froid contre lequel essaye de lutter la résonance ?

Maintenant, il faut que je vous dise que vous ne pouvez pas ne pas lire le livre qui est ici. Il s'appelle « Résonance, une sociologie de la relation au monde » d'Hartmut ROSA, car c'est la base théorique de tout ce que j'essaye de faire en prospective du temps présent. Qui est Hartmut ROSA ? C'est un sociologue-philosophe allemand, qui est un des partenaires de la théorie critique, qui dénonce, justement, l'aliénation liée à la modernité. Dans cet ouvrage, il nous résume les principales idées développées par des philosophes exprimant une théorie critique de la société, et proposant néanmoins des perspectives, à l'instar du charisme pour Max WEBER, de l'aura pour Walter BENJAMIN, de l'agir communicationnel pour HABERMAS, et de la reconnaissance pour Axel LAUVETTE.

Résonance[51]**,** C'est la capacité de contradiction, et non l'unanimité aveugle, qui constitue la condition d'une relation résonante. Selon lui, la modernisation tardive est le récit de deux histoires contradictoires : celle de la catastrophe de la résonance et, en même temps, celle d'un accroissement de la sensibilité de résonance par rapport à une identification qui peut se développer. Cette résonance, il la décrypte selon différents axes où tout est traité. On ne sépare pas l'individuel du collectif, on parle du corps. On travaille sur la sociologie de l'individu, du sujet dans sa relation du monde. Dans sa relation au monde, c'est la relation à l'autre, un autre complétement étranger qu'il convient de rencontrer. Et chacun est en capacité de transformer l'autre. Il existe des axes horizontaux de la résonance : la famille, l'amitié, la politique, des axes diagonaux de la résonance : le travail, l'école, le sport et la communication, et des axes verticaux : la religion, la nature, l'art et l'histoire… Tout dans ce livre est accessible et compréhensible pour les non-philosophes. C'est une forme de relation au monde qui associe l'affection, vis-à-vis de soi, et l'émotion, vis-à-vis des autres.

Pour terminer, Cerisy 2019 accueillera une vingtaine de colloques. Trois ou quatre colloques peuvent vous intéresser particulièrement. Un colloque, le troisième sur les communs, aura pour intitulé : « Vers une république des biens communs ». Après les Communs en 2016, suivi des biens communs et de l'alternative du commun, le colloque « Les territoires solidaires et communs » (avec la chaire d'économie sociale et solidaire du CNAM et de Marne-la-Vallée) sera organisé en 2019. Le deuxième colloque sur les territoires est celui de Martin VANIER, « la pensée aménagiste, faisons-en table rase et renouvelons-la », avec les réseaux notamment. Il fera travailler ensembles des chercheurs, des urbanistes et des opérateurs de réseaux avec des tables rondes sur 3 jours.

Pour animer les colloques de prospective et des sujets sociétaux, nous avons créé un Cercle des Partenaires, initié par Jean-Paul BAILLY et présidé actuellement par Antoine FREROT, le patron de Veolia. C'est ensemble que nous élaborons le sujet de colloques à forts enjeux sociétaux. Il y aura également en début de saison des sujets qui pourraient vous intéresser. Il s'agit de :

- « La pensée indisciplinée de la démocratie écologique »
- « Entreprises, responsabilité et civilisations : un nouveau cycle est-il possible ? »
- « Humains, animaux, nature : quelle éthique pour le monde qui vient ? »

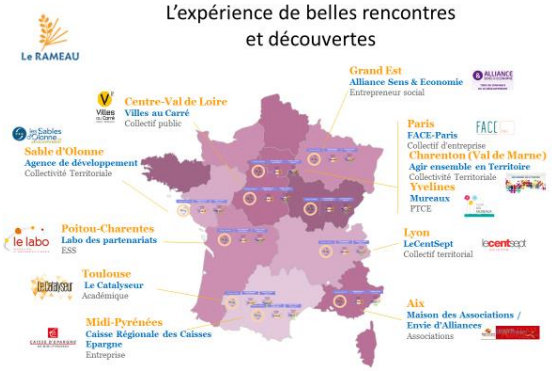
A Cerisy, la personne qui vient et n'abandonne pas son costume institutionnel ne reste pas 24 heures. Par exemple, Louis GALLOIS est venu. On a des dirigeants qui sont ravis de pouvoir s'exprimer librement et rencontrer de jeunes chercheurs …

Elodie JULLIEN : Dans une approche très complémentaire, Cécile DUBLANCHE, directrice de Villes au Carré, va nous partager le retour d'expérience d'un catalyseur territorial.

[51] Hartmut ROSA, « Résonance, une sociologie de la relation au monde » (La Découverte, 2018)

Le retour d'expérience d'un catalyseur territorial : Cécile DUBLANCHE, Villes au Carré

Je ne sais pas si nous sommes un exemple inspirant mais vous allez voir que nous sommes un exemple inspiré de longue date. Villes au Carré est une association fondée par des partenaires : le CGET qui était la DATAR à l'époque, la région Centre – Val de Loire et la Caisse des Dépôts, sa direction régionale. Aujourd'hui, je viens témoigner de l'évolution de notre projet associatif grâce au RAMEAU. Je remercie chaleureusement l'équipe du RAMEAU et son président Charles-Benoît HEIDSIECK pour nous avoir offert la possibilité de participer au parcours d'expérience de la co-construction territoriale. Le parcours a permis de belles rencontres et des découvertes. Avec les participants du parcours, venant de tous les territoires et d'horizons différents, nous partageons un goût commun pour la recherche de solutions et une manière d'être agile pour détecter les besoins sur les territoires. Ce sont de doubles rencontres, à la fois d'idées et d'envies de faire, pour ne plus avoir le sentiment d'être tout seul sur ses projets. En ce qui me concerne, j'ai été touchée par les points de convergence entre les conclusions des travaux du RAMEAU sur la co-construction territoriale et ce que nous avons essayé d'imaginer dans le cadre de Villes au Carré.

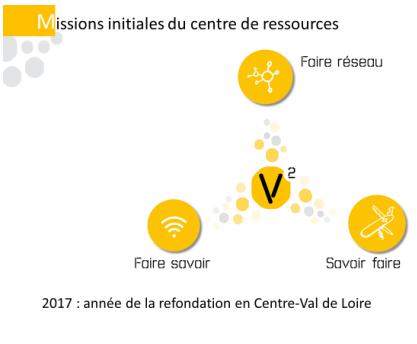


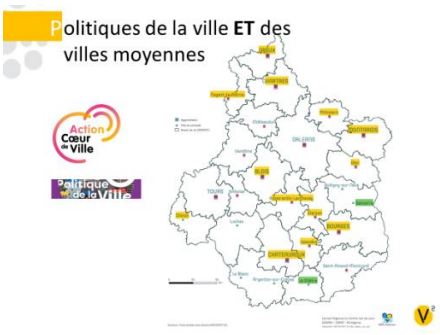
2007 : déjà une vision de « co-construction » territoriale

- Culture du dialogue et des alliances
- Ancrage territorial agile
- Approche systémique et ouverte
- Innovation des pratiques 2.0
- Apprentissage entre pairs et rencontres

Dès notre création en 2007, Villes au Carré a développé une **vision de la « co-construction territoriale ».** On n'utilisait pas le mot, il était implicite, mais celui de **partenariat de qualité, dans le temps** et de partenariats très « clairs ». L'originalité de notre structure est qu'elle **rassemble des élus, des chercheurs, des bailleurs sociaux, des associations, des habitants et des professionnels**. Cette qualité de dialogue était le cœur même de notre projet, à la demande de ses fondateurs Michel LUSSAULT, géographe, alors président de l'Université François Rabelais de Tours et Yves DAUGE, sénateur-maire, et fondateur de politiques de la ville et du patrimoine.

On a voulu travailler sur une **approche systémique, en s'ouvrant à tous les sujets et pas seulement aux politiques de la ville et aux métropoles**, par exemple. Dès 2007, on était sur l'innovation des pratiques web 2.0. 10 ans après, je me rends compte que des choses qui nous paraissaient évidentes, on parlait des plateformes tout à l'heure, qu'on pouvait imaginer sur le réseau des catalyseurs, c'était quelque chose de tout à fait émergent. On a voulu fonder notre association, aussi, dans cette démarche de la nouvelle économie collaborative. Pour résumer nos missions initiales de centre de ressources, elles consistaient à faire réseau, faire savoir et savoir-faire.





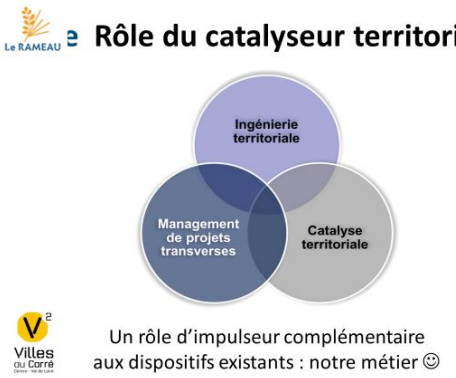
En 2017, nous a avons vécu un moment passionnant de refondation. Avec la réforme territoriale, nous avons quitté le Poitou-Charentes pour refonder et réinventer notre projet en Centre-Val de Loire. Nous en avons saisi l'opportunité pour revisiter nos manières de faire et pour élargir nos missions autour d'un réseau de villes moyennes, que nous animions depuis le démarrage de manière beaucoup plus légère.

Et aujourd'hui nous sommes engagés à la fois dans les politiques de la ville des quartiers, et aussi la question des dynamiques des villes moyennes, avec une étude sur les pôles de centralité qui sont les plus en difficulté, et qui, un an après, se sont retrouvés dans la politique « Action cœur de ville ». On rencontre des **convergences entre ce réseau éclaté de villes moyennes. Le défi, sur ces territoires, est de travailler avec une approche commune.**

En 2018, le parcours du RAMEAU nous a apporté un nouveau souffle et nous a réassuré puisque 80% de notre projet associatif était déjà inscrit. Nous avons pu l'élargir avec les conseils du RAMEAU sur l'articulation des enjeux aux questions des domaines, des acteurs et des territoires. L'approche par domaine a favorisé un élargissement du domaine urbain conjointement aux questions économiques, sociales, sociétales, et nous avons choisi de nous raccrocher au cadre commun des ODD de l'ONU, en intégrant de ce fait le sujet de l'environnement, pour donner plus de force à notre projet. Au sujet des territoires, nous sommes déjà engagés au niveau régional et infra local (53 quartiers des politiques de la ville en région Centre). L'approche des territoires du RAMEAU nous a invité à aller vers la coopération inter-régions, nationale et à regarder ce qui se fait en Europe et à l'international en termes d'ODD.

En termes d'acteurs, dès le départ nous avions différents acteurs présents, surtout institutionnels. Michel LUSSAULT a eu **l'intuition d'associer les habitants aux collectivités** : en 2017, nous avons touché 400 personnes de quartiers et de zones rurales, engagées des démarches de démocratie participative. Cette **question de la démocratie citoyenne est exigeante, passionnante et très intéressante,** comme le montrent les réflexions des différents intervenants aujourd'hui. J'ai moi-même pris conscience de la chance d'avoir suivi les recommandations de Michel LUSSAULT, pour lequel « l'important, c'est d'allier le dialogue entre chercheurs, élus et praticiens. » Aucune expertise ne devait être prépondérante. Le parcours du RAMEAU nous a ouvert à la question des acteurs économiques et des médias.

Vous avez développé ce concept de catalyseur territorial. Nous avons eu l'occasion, chacun, de revisiter nos modèles associatifs de structures, à la lecture de ces compétences de catalyseur territorial.



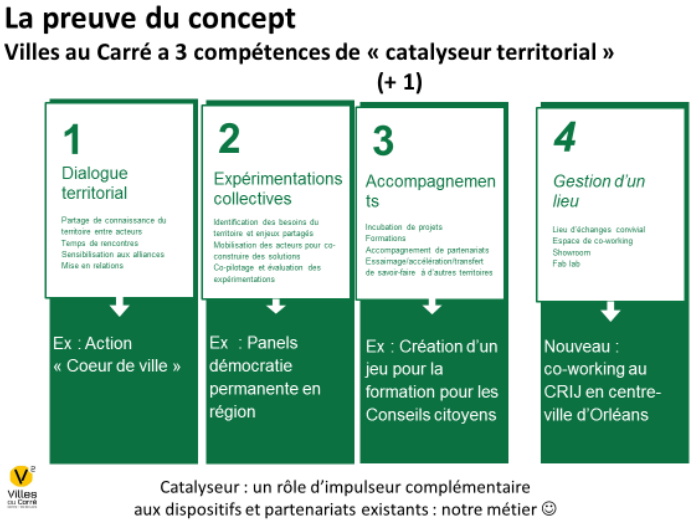
Et on s'est rendu compte qu'à Villes au Carré, nous avions ces trois premières compétences, sur le dialogue territorial, sur l'expérimentation collective et sur les accompagnements.

Sur le dialogue territorial, je pourrai prendre l'exemple de l'action « cœur de ville », du fait de la connaissance antérieure de ces villes moyennes, de la réalisation d'une étude avec la DREAL, le Conseil régional et nous-mêmes. Un dialogue qui n'est pas toujours simple entre collectivité et Etat se retrouve très positif sur un projet commun. Nous avons aussi eu l'occasion d'organiser un colloque avec des élus pour réfléchir aux pistes d'amélioration des problématiques de ces « cœurs de ville ».

Sur les expérimentations collectives, je vous ai cité la question de la démocratie permanente. L'année dernière, la région Centre – Val de Loire a lancé une expérimentation au sujet de la démocratie permanente. Nous avons été retenus avec Démocratie ouverte et Intention publique, pour tirer au sort des panels citoyens dans chaque département, et les aider pour mettre en œuvre leurs préconisations pour la région. A partir de là, nous avons revus nos méthodes par rapport à gestion par consentement et à la sociocratie et on a essayé aussi de se mettre à niveau des nouveaux publics que nous touchons.

Sur l'accompagnement, j'ai pris pour exemple, la constitution d'un jeu pour la formation de conseils citoyens, qui se sont tirés au sort ou proposés dans les quartiers pour accompagner la politique de la ville, contrat de ville et la rénovation urbaine. On a essayé d'imaginer un jeu des 7 familles : il permet de se remettre à niveau de manière assez détendue pour les actions.

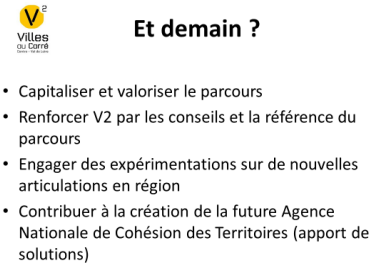
Sur le quatrième point, la gestion d'un tiers-lieu, j'avais repéré depuis quelques années un lieu partagé au centre-ville d'Orléans animé par le Centre régional information jeunesse, un lieu de coopération décentralisée et il restait un bureau vacant. On est ravis d'avoir intégré cet été, outre nos bureaux de Tours, ce nouvel espace de coworking, doté d'une salle de conférence, de salles de réunions et d'un info lab, et maintenant de ressources publiques politiques de la ville et des territoires.



Finalement, après cette formation, on peut se revendiquer catalyseur puisque l'on a démontré notre preuve de concept. Et c'est un métier multi-tâche.

J'ai donc le plaisir de vous annoncer que Villes au Carré Villes au Carré devient « le nouveau catalyseur en région Centre – Val de Loire », pour celles et ceux qui cherchent des solutions créatives pour relever le défi des fractures sociales et territoriales.

Alors demain ?



On aura à cœur de capitaliser et valoriser le parcours, de renforcer Villes au Carré par les conseils du RAMEAU et des participants du parcours. On espère aussi que la référence du parcours nous sera utile pour affirmer un certain nombre de concepts et de métiers émergents. Nous avons pris conscience de l'occasion d'engager de nouvelles articulations. Nous, on a cette agilité de développer des articulations intra territoriales, on parlait de Martin VANIER, qui viendra témoigner sur ces sujets, ou entre différents publics, différentes structures, le public et le privé. Entre différentes politiques publiques aussi et il me semble qu'il y a des choses à démontrer dans ces articulations-là. Nous espérons être force de proposition pour contribuer à la création de la future Agence Nationale de la Cohésion des Territoires. Au même titre que l'ensemble des participants du parcours, nous avons des réponses diversifiées à apporter à la diversité des territoires.

Le regard de l'acteur public sur la co-construction territoriale : Emmanuel DUPONT, CGET

Je travaille sur l'innovation sociale au CGET sous l'angle de son impact pour l'acteur public. Nous cherchons à **bâtir des ponts entre l'innovation sociale dans les territoires et l'innovation publique**. L'innovation publique réunit les conditions de l'action, elle produit aussi une expertise qui accompagne l'action publique. Nous constatons un lien étroit entre les territoires et les innovations avec un foisonnement d'initiatives.

Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est la difficulté à faire système de ce foisonnement. Il reste souvent à la porte de l'action publique traditionnelle. Cela a pour conséquences le risque d'épuisement, de lassitude, d'enfermement de gens promoteurs du territoire et enfermés dans le local. Des personnes manquent de résonance pour s'extraire du pur local. Il y aurait beaucoup de choses à dire, et notamment autour d'une question centrale :

A quelles conditions se développe le local ?

Si de belles histoires existent, elles demandent énormément d'efforts. De nombreux projets restent à l'état d'expérimentations et d'initiatives.

Pour analyser ce phénomène, il convient de remonter d'un cran l'analyse de la question territoriale, et de la déplacer de son axe traditionnel des liens entre le niveau national et territorial. Traditionnellement, la question du territoire en France est pensée comme la reconnaissance du rôle des territoires et des collectivités par l'Etat, c'est-à-dire la décentralisation.

Notre **hypothèse** vise à **aborder la question territoriale sous l'angle du débordement des administrations (de l'Etat ou des collectivités) par rapport au territoire, considéré par les entreprises, les associations et les citoyens, c'est-à-dire la société civile**. A nos yeux, l'acuité de la question territoriale en France est posée par le lien entre la société civile et des administrations qui n'arriveront plus à gérer des sujets émergents, pour trouver des réponses à des sujets comme la démocratisation, les transitions etc. Il existe une crise de l'appareil administratif, qui déborde complétement le lien social local - central. Cela renvoie à des formes d'insécurité, liée à la perte de poids de l'acteur public.

Le débordement c'est **notre angle de l'innovation publique**, c'est-à-dire la construction d'une action publique qui se sort du national et qui se fait avec les acteurs du territoire, pour arrêter de superposer la grande échelle (nationale et régionale) avec le local et avec l'Etat. Ce qui nous intéresse **dans la co-construction,** c'est le fait que **l'on n'arrive pas à embarquer des acteurs de la co-construction locale au niveau national.** Cela pose problème pour l'essaimage, l'inter-territorialité et l'organisation des acteurs locaux pour être influents. C'est une question compliquée, la construction du bien commun vis-à-vis du bien public. Le sujet de construction de l'intérêt général est consubstantiel du passage d'une approche procédurale à une action d'intérêt général. L'outillage fait cruellement défaut à ce sujet.

L'enjeu, c'est : Comment on pousse les acteurs territoriaux, qui s'intéressent aux enjeux territoriaux, à remonter d'un cran ? Cela dépasse la notion du territoire et de l'identité des territoires, de la concertation avec les acteurs. Il s'agit plutôt de la co-construction au niveau national.

Ces éléments interrogent beaucoup sur la place des experts qui accompagnent traditionnellement. J'avoue mon doute et mon désarroi par rapport à la place de la recherche dans ce contexte.

Quelques idées à vous partager en complément :

- Nous sommes moins confrontés à un défaut de production de la connaissance qu'à un foisonnement, qui devient indigeste.
- La recherche ne se pose pas assez de questions : quelle est sa place par rapport au « reste » ? Chacun restant dans son silo avec ses articles et ses études.
- Je pense qu'il y a lieu de s'interroger sur la profusion des acteurs. Dans la profusion des acteurs sur un territoire, nous retrouvons des chercheurs. De façon très schématique, nous sommes passés d'un faible nombre d'acteurs sur les territoires, concentrés dans des monopôles comme la DATAR, à une ouverture, une démocratisation puisque les sociologues et les chercheurs sont beaucoup plus présents dans les territoires. A mon sens, ce foisonnement des acteurs n'est pas assez interrogé.
- Ce qui me frappe, c'est la tentation des chercheurs de se plonger dans le territoire, d'accompagner les acteurs et, de ce fait, à peu dialoguer entre eux.
- La tentation de mettre de l'innovation partout, pour contrebalancer les lourdeurs de l'administration constitue également un sujet de réflexion. Cette question d'innovation généralisée, dont on pense qu'elle va tout régler, percute et interroge la recherche.

Si j'avais un seul message à partager, c'est mon ressenti que l'on est à la fois peu exigeant avec les chercheurs, et que l'on n'ose pas se poser la question de leur place dans le débat public. Je trouve qu'il existe un décrochage énorme entre des chercheurs qui montent sur des sujets épistémologiques et philosophiques, qui conceptualisent, et puis un grand nombre de chercheurs qui deviennent des accompagnants, des experts.

Mise en débat collectif

Charles-Benoît HEIDSIECK :

Sur la base de ces différents témoignages qui suscitent des interrogations spécifiques pour lesquelles aucun d'entre nous ne peut répondre en totalité. Mais chacun d'entre nous a une partie de la réponse. A présent, vous pouvez apporter un témoignage complémentaire à ces différents exposés, notamment sur la manière dont ils résonnent par rapport à votre propre expérience. Nous aurons deux témoignages complémentaires préparés portant sur la recherche et les territoires. L'un d'entre vous souhaite-t-il réagir à ce que nous venons d'entendre et partager son retour d'expérience ? Nous vous invitons à partager vos réflexions et questions en présentant rapidement votre organisation.

Armand AMSELLEM, association ECTI :

ECTI est une association de seniors engagés pour le développement économique et social : elle compte 2 000 adhérents, 56 délégations territoriales et 44 ans d'existence. En partenariat avec ASTREE, plateforme informelle territoriale ALISEE est le fruit d'une co-construction public – privé. Les grandes entreprises participent au financement de projets innovants en créant des emplois.

Armelle PENON, directrice de l'URIOPSS Ile de France, qui compte 500 adhérents (directeurs de services sociaux et médico-sociaux) :

Je m'interroge sur le positionnement de l'ARS, qui revendique de passer d'un positionnement de régulateur à celui d'animateur sur sa délégation de compétences. On se heurte à une double compétence, celle des Conseils départementaux et celle de l'ARS.

J'ai une réaction sur l'innovation généralisée et le foisonnement de la recherche. Une innovation sur un territoire qui n'existe pas ailleurs est-elle déjà réalisée ?? Si les recherches se multiplient avec un foisonnement et peu de capitalisation, l'illisibilité de la recherche a pour origine l'absence de choix des chercheurs, notamment pour se financer.

Eric MARCHADIER, directeur du Catalyseur, tiers-lieu à l'Université de Toulouse :

La question du CGET est importante : **le monde de la recherche est évalué sur sa capacité à publier, ce n'est pas une démarche ouverte**. L'objectif de l'Etat français est d'**identifier les pépites pour les soutenir** et les coacher. Si le travail n'est pas effectué en central, la plus grande partie du savoir-faire se perd. Il **manque un soutien pérenne de long terme par rapport au modèle socio-économique.**

Bernard ALIX, chercheur au CNAM :

Il n'existe pas de postures de chercheurs. Je remercie Madame HEURGON pour ses propos et le colloque de Cerisy, fondamental sur l'auto-organisation, qui m'a beaucoup apporté dans mes propres travaux de recherche. Ce lieu de Cerisy est vraiment un lieu inspirant. Le CNFPT a cherché un lieu inspirant à Cluny pour son Université d'été avec des porteurs de projets d'innovations territoriales. L'enjeu, c'est de les accompagner par des porteurs de projets, des citoyens. Comment les appeler ? Citoyens, individus, bénéficiaires … Comment faire du lien entre chercheurs et praticiens ? Les Universités d'Eté sont un lieu où on aimerait associer des chercheurs impliqués, en amont du défi, pour accompagner tout le processus.

Comment accompagner ce dualisme entre la théorie et la pratique ? Comment travailler ensemble ? L'un des enjeux, c'est d'amener les chercheurs et les praticiens à parler, à penser, à cheminer ensemble, au sens de la « co émergence » dans le prolongement des théories de BARRELLE, à l'émergence d'un langage commun. On a essayé d'identifier plusieurs postures des chercheurs :

- Le **chercheur-observateur** : il appuie ses hypothèses à partir du territoire ou de ses propres travaux de recherche pour développer son questionnement.

- Le **chercheur-facilitateur** : il conseille, éclaire, donne à voir et débloque les situations et accompagne les processus. Il s'agit notamment de montrer comment, à partir de la déconstruction d'une situation, la philosophie peut être très éclairante et amène à donner du sens à ce réel auquel sont confrontés les praticiens.
- Le **chercheur-intervenant** : comme HEGEL, il peut s'oublier dans les choses, les territoires. Son travail de co émergence avec l'ensemble des acteurs lui permet d'apporter du sens dans sa démarche.
- Le **praticien** : sa démarche consiste à s'approprier, à dialoguer avec les chercheurs. L'un des modèles est le groupe à la fin des années 1960 avec ATLAN, DE ROSNAY, Michel ROCARD et Edgar MORIN, qui ont amené à la création du Crea[52]. Ces espaces participent à une vraie rencontre entre la pensée et l'action. »

Christophe BESSON-LEAUD, Alliance, Sens & Economie :

On est praticien et on fait de l'action-recherche. On est parti du constat qu'il existe beaucoup d'études, de recherches-actions et d'actions-recherches dans de nombreux domaines. En tant que praticien, on est parti des études du RAMEAU, de la DATAR, de la création de valeur sociétale et de la revitalisation des territoires. Comment on les met en œuvre et on passe à l'échelle, en fonction du territoire, avec une infrastructure qui en rend possible l'émergence ? Une fois que l'on sème, on se rend compte que le territoire n'est pas aride, il est fertile : il existe des ressources, de la créativité et des richesses qu'il faut mettre en œuvre.

Aujourd'hui, il existe un maillon manquant, c'est l'action recherche ou la recherche action, c'est de s'appuyer sur les praticiens et les chercheurs, et des études documentées, pour mettre en œuvre des dispositifs. L'un des cofondateurs d'Alliance, Sens et Economie a piloté un programme sur les territoires et l'innovation, de 2009 à 2012, qui s'appuie sur la revitalisation des territoires en créant une SCIC, dans une dynamique de co-développement entre acteurs publics et privés du territoire, pour faire émerger des partenariats créateurs de valeur sociétale. Chemin faisant, on essaie d'essaimer ce modèle pour l'irriguer sur les territoires. Cet exemple illustre que la recherche est essentielle et nous avons besoin de savoir comment orienter les financements de la recherche pour approfondir ces sujets. A mon avis, la recherche action ou action recherche est un axe mal financé aujourd'hui qu'il importe de soutenir.

Charles-Benoît HEIDSIECK : Cette intervention m'amène à une transition toute trouvée. Pour qu'il y ait des actions recherches ou des recherches actions, encore faut-il qu'il y ait des chercheurs. Je pense qu'il serait intéressant que Jordana HARRISS, nous présente un programme tout à fait passionnant à ce sujet.

Jordana HARRISS, chargée de projets « 1 000 doctorants pour les territoires » HESAM :

Merci beaucoup, je gère un programme qui s'appelle « 1 000 doctorants pour les territoires » qui a surtout un but d'information. Il a été créé par HESAM Universités, une communauté d'établissements d'enseignement supérieur dont fait partie le CNAM. Il a la spécificité d'être présidé par un élu local, Jean-Luc DELPEUCH, ancien maire de Cluny et actuel président de la communauté de communes du Clunisois. Ce programme est parti de son expérience locale dans son territoire. En voulant embaucher un étudiant en fin de Master 2, il s'est renseigné sur la CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) essentiellement utilisée par le secteur privé. Il s'est aperçu que les collectivités territoriales, l'Etat et les associations sont éligibles à la CIFRE. Sur les **1 400 CIFRE attribués en 2017, moins de 6% des collectivités territoriales et des associations locales en ont bénéficiée**, ce qui est très peu. Or, on se retrouve à un moment à la fois de baisse de dotations publiques, de regroupements d'intercommunalités et de besoins en prospective sur ces territoires.

L'objectif du programme doctorant, c'est d'informer sur les intérêts partagés, la faisabilité et l'utilité du programme, avec un poste de doctorant subventionné en partie par la CIFRE, pour un montant de 14 000 euros par an pendant les 3 années de la thèse, pour financer une partie du poste du chercheur pendant 3 ans. Ce programme est utile, comme l'illustre la mise en place d'une Maison d'Accès aux Services Publics pour une intercommunalité rurale, suite au projet d'un doctorant dont la thèse portait sur l'action sociale dans les territoires.

[52] Centre de recherche sur l'épistémologie appliquée

Nous venons de publier un hors-série de la revue « Horizons publics » avec le regard de 8 jeunes docteurs sur l'action publique., qui démontre la diversité des sujets traités et des acteurs concernés. A titre d'exemple de sujets traités par une CIFRE figurent la problématique du vieillissement, du rôle de l'élu dans l'urbanisme participatif, la modernisation du secteur de l'eau … Mon rôle consiste aussi à informer et à sensibiliser des élus, car une problématique de territoire peut devenir une problématique de recherche si elle est correctement liée.

La mise en relation représente notre deuxième but. Car une fois que les problématiques de territoires sont identifiées, encore faut-il identifier des doctorants que cela pourrait intéresser. Il convient d'articuler correctement le « triangle CIFRE » constitué de la structure d'accueil – collectivité ou association -, du doctorant et du directeur de thèse. On est en train de développer une plateforme de mise en relation, testée en novembre par des collectivités et des associations les doctorants et les structures d'accueil. Elle a été co-construite avec nos partenaires : l'AMRT, qui instruit les dossiers CIFRE au ministère, le CGET et aussi des associations d'élus. L'Association des Maires Ruraux, des Intercommunalités, des Pays et des Pôles Territoriaux sont particulièrement intéressées et sont partenaires du programme.

Charles-Benoît HEIDSIECK : On fait partie des associations qui ont mené un parcours du combattant pour accueillir une doctorante en CIFFRE et nous comprenons donc parfaitement la pertinence d'un tel dispositif. Merci pour votre témoignage et nous souhaitons bon courage aux 1 000 collectivités et associations qui vont accueillir un doctorant. Cathy, vous souhaitez intervenir au sujet du milieu rural ?

Cathy VEIL, Brie'Nov :

Je reviens du colloque d'HEC Montréal avec le Living Lab, lieu de créativité, de co-construction entre acteurs publics et privés. J'ai un exemple à vous partager : des **problématiques** ont été **identifiées à Montréal**, que met-on en pratique ? Du **co design : on établit un diagnostic partagé entre les organisations et avec les citoyens.**

Le chercheur est à sa place en tant que citoyen et acteur. Ainsi des solutions collectives ont été élaborées avec les familles au CHU Sainte Justine du Québec, au sein du service de prothèse pour enfants. Les chercheurs se sont impliqués tout au long du processus, en phase ex ante, dans l'évaluation et la conception, et pas seulement en phase ex post.

Charles-Benoît HEIDSIECK :

Le Québec me rappelle un témoignage assuré là-bas lors du Forum United Way il y a 2 ans, sur le programme PHARE des fragilités en territoires. Les représentants de 54 pays ont constitué un binôme avec des membres de 2 pays différents lors d'un atelier. J'étais moi-même en duo avec une personne du Canada. On s'est rendu compte que l'on était chacun le complémentaire de l'autre, en présentant le modèle comparé de la France et du Canada. Cela interroge sur la manière d'arriver à une horizontalité. Il n'existe aucun modèle vertueux par nature. La vraie question est : comment articuler les modèles ?

Restitution des ateliers

Présentation des ateliers

Trois ateliers. La sensibilisation des territoires s'adresse à ceux qui sont intéressés par le premier kilomètre : comment sensibiliser des acteurs qui ne sont pas encore sensibilisés à la co-construction territoriale. Le second atelier concerne les nouveaux métiers. Aux côtés de l'ingénierie territoriale et du management de projet transverse, nous sommes en train de constater une troisième logique pour faciliter l'interconnaissance entre les acteurs. Quels nouveaux métiers émergent sur les territoires ? Le troisième atelier porte sur les outils et les besoins d'appropriation.

Restitution du groupe « sensibilisation des territoires »

Restitution effectuée par Yann ULLIAC

Cet atelier s'est focalisé sur le sujet de la sensibilisation des territoires, en matière de co-construction territoriale. Si les initiatives se développent dans les territoires, le niveau de maturité des acteurs est hétérogène, tout comme la mise en œuvre d'actions de co-construction sur les territoires. C'est pourquoi cet atelier avait pour but d'identifier les facteurs favorisant l'engagement des acteurs, dont les décideurs publics et privés, et le rôle effectif des personnes et des structures engagées dans la co-construction territoriale autour de 4 questions explorées :

- a) Pourquoi les acteurs s'engagent dans la co-construction territoriale ?
- b) Comment élargir le cercle des acteurs participants ?
- c) Comment convaincre les décideurs publics et privés de s'y engager ?
- d) Quelle est la place respective des citoyens et des organisations ?

a) Parmi les facteurs majeurs d'engagement dans la co-construction territoriale, le groupe a identifié une dimension individuelle (prise de conscience d'une ouverture, partage des connaissances) et collective : l'envie d'agir ensemble, sur des obstacles et des enjeux communs. A contrario, les principaux freins identifiés relèvent de raisons personnelles (manque de temps, de curiosité, impression d'être illégitime, pas d'identification au territoire) et de craintes suscitées par le mode de fonctionnement de la co-construction (posture de l'élu : risque de perte de pouvoir, pas préparé à la coopération).

b) Dans leurs réflexions, les participants ont identifié les éléments majeurs pour élargir le cercle des participants. Tout d'abord, il importe que les acteurs se retrouvent dans la vision d'un projet commun et d'intérêts partagés, exprimés par le(s) porteur(s) de projet, acteur(s) reconnu(s) sur le territoire. Ensuite, il est nécessaire de reconnaître le rôle des participants, par la prise en considération et/ou la prise en compte de leurs propositions. Une organisation agile et à l'écoute avec un accueil bienveillant et convivial favorise l'intégration de nouveaux participants. La « mise en scène » du projet importe également. Elle porte, en interne, sur l'animation et la circulation de l'information, comme sur la valorisation des témoignages et de l'engagement des acteurs, et, en externe, par un relais auprès de médias locaux.

c) Selon le groupe, deux éléments sont de nature à convaincre des décideurs privés : l'ancrage territorial et le dialogue avec les parties prenantes « les intérêts partagés » (cf politique RSE). Du côté des décideurs publics, il convient de valoriser l'intérêt du projet et de les rassurer, sur le fait que le projet de co-construction n'est pas synonyme d'engagement financier et de perte de pouvoir de l'élu.

d) Pour les organisations, deux leviers ont été identifiés : le pouvoir d'agir immédiat et l'action auprès de leurs réseaux. Pour les citoyens, outre l'esprit militant, ils peuvent trouver leur place via le mécénat de compétences, de la communication, une tribune d'expression et en actionnant le réseau.

En synthèse :

Pour favoriser la sensibilisation à la co-construction territoriale, les participants ont souligné les préconisations suivantes :

- Valoriser tous les acteurs (privés, publics, intérêt général, citoyens)
- Partager l'intérêt pour son territoire et ses compétences
- Faire vivre et animer la vision d'un projet commun par une organisation agile et bienveillante
- Faire preuve de confiance et d'ouverture d'esprit auprès d'autres acteurs

Restitution du groupe « Nouveaux métiers »

Restitution effectuée par Elodie JULLIEN

L'atelier 2 concernait les nouveaux métiers liés à la dynamique de co-construction territoriale. Ce mouvement de co-construction est né et se développe sur les territoires. Il est renforcé par la présence d'acteurs « animateurs » de leur territoire. Les développeurs locaux ont ce rôle au sein des collectivités. Mais, depuis quelques années, apparaissent de nouveaux acteurs « les catalyseurs territoriaux », aux profils très divers, qui mettent en œuvre une nouvelle forme d'ingénierie territoriale. Dans ce contexte, il importe de poser un socle de réflexions articulant l'évolution de l'animation territoriale avec la fonction émergente de catalyseur territorial. Les participants ont partagé leurs idées autour de 4 questions :

a) Comment a évolué l'animation des territoires
b) Quel est le rôle du catalyseur territorial ?
c) Quel est son impact sur les autres métiers de l'ingénierie territoriale ?
d) Comment faire émerger et structurer ce métier ?

a) Le groupe a traité cette question en considérant « animation territoriale » comme « animer le dialogue territorial » entre acteurs différents. Il a ainsi reconnu l'absence de métier dédié à cette animation. Cela a également interrogé le groupe sur les compétences et méthodes nécessaires pour mettre en œuvre ce type d'animation. Le constat est qu'aujourd'hui très peu d'acteurs portent ces compétences : elles sont très rares au sein des organisations, et peu visibles au sein des territoires. Le sujet des besoins de formation a été évoqué, pour développer la capacité d'interagir avec des acteurs différents. Cela permettrait de développer un lexique commun et d'acculturer les acteurs à la compréhension des enjeux des parties prenantes. La question de la légitimité d'un tiers de confiance, acteur neutre, a également été soulevée.

Remarque complémentaire hors groupe : cette question a été difficile à traiter car l'existence de différentes formes d'ingénierie territoriale n'est pas précisément connue, clairement appréhendée ni exprimée.

b) En partageant leurs expériences, les participants se sont accordés sur le fait que le catalyseur territorial a une fonction pivot à un moment donné, en amont et/ou en aval d'un projet de territoire. Ce rôle peut être incarné par différents acteurs. L'enjeu majeur consiste à intégrer ce socle de compétences sur le long terme, pour que davantage d'acteurs les diffusent sur les territoires et facilitent ainsi la mise en œuvre de projets d'alliances.

c) Ce nouveau métier de catalyseur territorial est complémentaire des autres métiers de l'animation territoriale. Un questionnement sur la pérennité des acteurs « animateurs » de territoire a été posé : le groupe a ainsi identifié un risque de concurrence entre les acteurs « animateurs » dans leur recherche de fonds.

d) Au préalable, il serait pertinent de clarifier le contenu de l'animation territoriale et les concepts : ingénierie territoriale / développeur territorial, management de projets, catalyseur territorial. Le groupe a proposé ensuite d'identifier les référentiels métiers proches en termes de savoir-faire, à l'instar des réseaux s'appuyant sur des techniques d'intelligence collective. Ces étapes permettront de proposer des formations, à moyen terme qui elles-mêmes donneront lieu à des réseaux professionnels structurés, sur le long terme.

En synthèse :

Le groupe 2 a formulé 4 préconisations principales au sujet de l'évolution des métiers de la co-construction territoriale :

- Avoir une réflexion sur les différents concepts : les préciser, les qualifier (animation territoriale / ingénierie territoriale, développeur territorial, management de projet, catalyseur territorial)
- Préciser le socle de compétences d'un catalyseur territorial par rapport aux métiers existants (notamment avec développement territorial)
- Constituer un référentiel métier spécifique
- Proposer des formations à moyen terme

Restitution du groupe « Les outils et les besoins d'appropriation »

Restitution par Yoko TANIGUCHI

L'atelier 3 s'intéressait aux outils et besoins d'appropriation des connaissances produites par les expérimentations locales. Ces dernières années sont marquées par le foisonnement des outils tels que le guide, les plateformes numériques, les études de cas, les événements, etc. qui visent à diffuser les savoirs et savoir-faire pour permettre aux autres acteurs de se mettre en action. La généralisation d'Internet et des outils en Open Source accélère cette tendance à la multiplication tout en favorisant la dispersion des savoirs au lieu d'en créer un réservoir commun. Si cette dynamique en faveur de la diffusion est à l'œuvre, la facilité ou la difficulté d'appropriation de ces connaissances diffusées est rarement mise en débats. L'atelier 3 visait à revenir sur les besoins d'apprentissage et à réfléchir aux outils qui peuvent faciliter l'appropriation des connaissances.

Que faut-il / veut-on apprendre des expériences des autres ?

Quels sont les outils ou moyens d'appropriation répondant aux besoins des acteurs du territoire ?

Si de nombreux outils existent en faveur de la diffusion des connaissances, les participants de l'atelier 3 ont toutefois identifié un certain nombre d'obstacles quant à leur efficacité. Notamment, la question essentielle du mode de financement est souvent insuffisamment développée. En effet, dans certains cas, les dispositifs de financement existants s'avèrent inadaptés pour mettre en œuvre la démarche de co-construction territoriale et les acteurs sont confrontés à la nécessité d'*inventer* les nouveaux modes de financement croisés. Quels modes de financement peuvent être envisagés ? Que faut-il faire pour en créer un ? Il serait nécessaire de concevoir un mode de transfert de savoir qui serait adapté à ces questions financières.

Deuxièmement, a été évoquée la complexité de transmission de savoirs souvent codifiés notamment pour les personnes qui ne connaissent pas le sujet de co-construction territoriale (les « premiers pas »). De ce fait, les outils de diffusion sont souvent au service des acteurs déjà (très) actifs en laissant de côté les acteurs peu sensibilisés au sujet.

Dernièrement, si la diversité des connaissances produites est une véritable richesse et source de créativité, il est suggéré de créer un tronc commun qui permet d'avoir une vue d'ensemble des outils et des connaissances existants en matière de co-construction territoriale.

En synthèse :

A partir de ces constats, nous avons dégagé quatre suggestions suivantes :

- **Mettre en place** à la fois **l'éducation** et la **médiation** qui permettent de fluidifier le **transfert de savoirs** notamment **vers les personnes dites « premiers pas »** et rendre accessibles les connaissances produites au-delà du cercle d'acteurs connaisseurs.
- **Favoriser l'apprentissage entre pairs**. Les sujets complexes tels que les questions de financement sont difficiles à être traités par un outil de transfert « unilatéral » de savoir. L'entraide et les discussions interpersonnelles seraient utiles puisqu'elles permettent d'échanger en détail sur des questions complexes.
- **Rassembler les connaissances produites** au sein d'un réservoir commun tout en respectant la diversité d'approches et de regards.
- **Faire adapter les outils** en fonction de niveaux de sensibilité et de connaissances en matière de co-construction territoriale.

5-2 Atelier « Alliance & Innovation »

La **Caisse des Dépôts,** l'**ESSEC,** l'**Institut CDC pour la Recherche,** le **Groupe La Poste, AG2R LA MONDIALE et Le RAMEAU** ont conçu une démarche participative pour mettre en débat, entre chercheurs et praticiens :

Les enjeux de l'innovation sociétale & territoriale et la contribution des alliances stratégiques pour y répondre

L'exposé des motifs : l'impact des alliances sur l'innovation sociétale

- Face aux besoins actuels, des **innovations sociétales** peuvent apporter des réponses en s'adressant en priorité aux **populations** et / ou aux **territoires les plus fragiles**.
- Le **déploiement** à grande échelle de ces innovations peut s'avérer **difficile**, car ce sont des **projets complexes, peu rentables et plus risqués**.
- **Toutes les innovations sociétales sont confrontées à 3 grandes phases charnières** : l'expérimentation, la modélisation et le déploiement.
- La difficulté réside dans le passage de l'une à l'autre[53] . La **démarche de co-construction** permet aux organisations de **nouer des alliances adaptées à chacune des étapes** de leurs projets.

Un Atelier autour des différentes phases de l'innovation sociétale :

- Quels sont les objectifs et le périmètre de l'évaluation en phase d'expérimentation, de modélisation & de déploiement de l'innovation sociétale ?
- Comment s'articule-t-elle avec les moyens mobilisés ?

Programme de l'après-midi :

- 14h – **Accueil**, puis **introduction** par Marielle DEL'HOMME, Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE
- 14h30-15h20 - **Exposé des motifs & exemples inspirants** :
  - L'observation du RAMEAU (Elodie JULLIEN du RAMEAU)
  - Le regard académique (Kevin ANDRE de l'ESSEC)
  - Les exemples inspirants :
    - Renault (François ROUVIER) et Wimoov (Florence GILBERT)
    - Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE (Marielle DEL'HOMME)
- 15h20-16h : **Mise en débat collectif**
- 16h-17h : **Travail en sous-groupes** : Réflexion collective sur l'évaluation lors des 3 phases de l'innovation sociétale *(R&D sociétale ou expérimentation, modélisation et déploiement)* face aux moyens mobilisés
- 17h-17h30 : **Restitution de clôture** : synthèse des réflexions de chaque atelier
- 17h30 : **Conclusions & prochaines étapes** par Charles-Benoît HEIDSIECK du RAMEA

[53] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », Le RAMEAU, 2015

Regards croisés

Exposé des motifs académiques par Kevin ANDRE, de l'ESSEC

Je vais vous parler avec un double regard : académique, de professeur d'innovation sociale à l'ESSEC, et aussi d'entrepreneur social. Le **passage de l'expérimentation à la modélisation est difficile pour un projet d'innovation sociale**. Par exemple, l'expérimentation d'une association de prévention du décrochage scolaire dans les quartiers prioritaires met en place un dispositif avec des étudiants, tuteurs, qui interviennent dans les collèges. A ce stade, les relations interpersonnelles sont essentielles entre les étudiants, les jeunes et les personnes du collège associés à ce dispositif.

Ensuite arrive le temps de la modélisation, avec un autre collège et d'autres personnes. Cela correspond au passage d'une logique qualitative à une logique quantitative. Il existe une contradiction, une **tension entre ces deux phases, d'expérimentation et de modélisation**. Anne-Claire PACHE et moi avons rédigé un article sur le thème « comment industrialiser sans perdre son âme »[54]. C'est un véritable sujet d'étonnement : comment ce souci de l'autre, cette empathie peuvent s'industrialiser. Ce dilemme a été exprimé par Xavier Emmanuelli, à sa démission du SAMU social. Selon lui, « ce souci de l'autre avait disparu, écrasé par des process ». Un chercheur peut donc s'interroger sur la manière de créer une « bureaucratie relationnelle ».

En outre, **le besoin social se distingue du besoin de marché**. J'ai cofondé la civic tech Kawaa pour recréer du lien social. Les gens n'expriment jamais qu'ils sont seuls. Pourtant il existe un marché, comme le montre l'essor des sites de rencontre, pour sortir de la solitude. Il existe un coût de transaction des territoires périurbains et ruraux : tout incite à aller vers de grands sites urbains pour des rencontres et il existe aussi des difficultés pour passer de relations interpersonnelles à des relations plus individuelles.

Dans les alliances, le lien est sous-tendu par la mise en relation entre les acteurs. Pour créer un marché, il est nécessaire d'avoir plusieurs acteurs. Ainsi, une action sur la fraternité a été menée par un collectif de 15 à 20 acteurs. Pour lever les coûts de transaction à l'échelle locale, il faut s'appuyer sur des acteurs locaux.

Question Gabrielle GUEYE : *Comment avez-vous réussi à identifier des leviers pour résoudre les difficultés, du passage de l'expérimentation à la modélisation ? Après 20 ans d'expérience, le même problème se pose toujours : quand quelque chose marche, comment le développer pour que cela fonctionne bien ailleurs ?*

La **place du bénéficiaire** est indispensable. Comment peut-on faire pour leur donner une place **dans le développement** ? Par exemple, l'association Zup de Co est une association d'aide aux élèves en difficulté issus de milieux défavorisés. Cette formulation était perçue de façon négative par les élèves accompagnés.

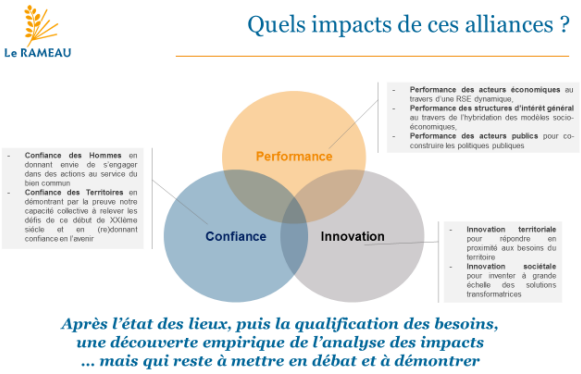
Toutes les personnes d'une organisation, y compris les fonctions support, prennent part à l'action, raison d'être de la structure, comme une maraude par un contrôleur de gestion de la Croix Rouge. Les travailleurs sociaux s'occupent des personnes en prise directe avec le « Care ».

Charles-Benoît HEIDSIECK : Ce regard académique souligne l'importance de changer de regard, avec une vision de l'écosystème, et de revenir au plus près des besoins. L'important n'est pas tant la solution que l'écosystème et ses besoins. Ce changement de paradigme permet de prendre du recul.

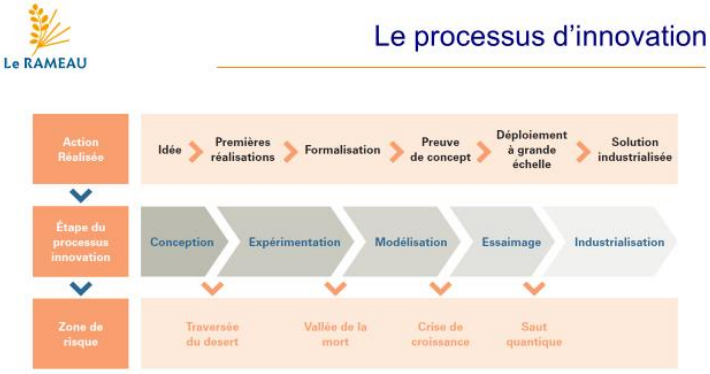
54 AC. Pache & K. André : **"From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises"**, Journal of Business Ethics, February 2016, Volume 133, Issue 4, pp 659–675|

Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN

Les alliances innovantes produisent 3 types d'impacts. Tout d'abord, l'innovation. Elles permettent de faire émerger des solutions sur les territoires grâce aux innovations entre acteurs différents, elles sont déployées auprès du plus grand nombre. Les alliances créent aussi de la confiance : l'engagement entre les hommes et dans les territoires apporte la capacité à répondre à des défis sociétaux. Ces innovations concernent les acteurs économiques, les structures d'intérêt général et les acteurs publics et sont également source de performance pour ces organisations. Nous pouvons émettre des hypothèses sur les impacts des alliances via l'analyse des apports de la co-construction pour ces 3 types d'acteurs.



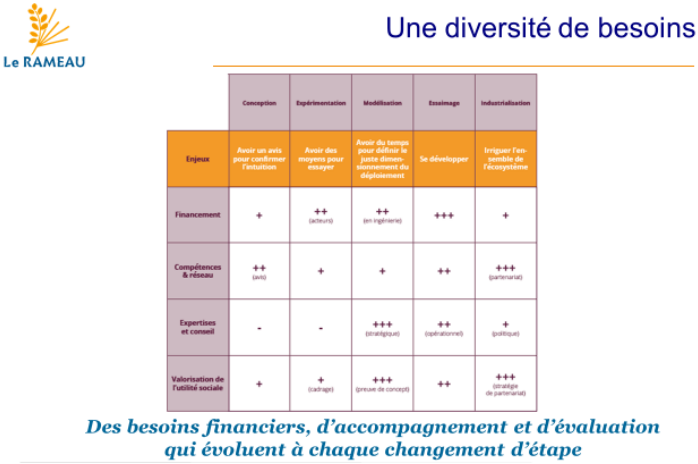
Après l'état des lieux, puis la qualification des besoins, une découverte empirique de l'analyse des impacts … mais qui reste à mettre en débat et à démontrer



Un processus complexe qu'il convient de maîtriser** (pour le projet et l'investisseur), **notamment pour assurer le changement d'échelle de l'innovation

- **Le processus d'innovation** :

Le RAMEAU a modélisé les étapes charnières de l'innovation sociétale. Ce processus se compose de 5 étapes, de la conception à l'industrialisation. Le passage d'une étape à une autre présente un risque spécifique. C'est pourquoi le processus d'innovation est un processus complexe qu'il convient de maîtriser, pour le porteur de projet comme pour l'investisseur, en particulier lors du changement d'échelle.



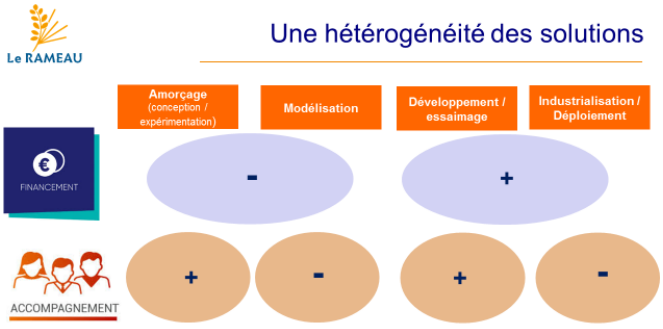
Des besoins financiers, d'accompagnement et d'évaluation qui évoluent à chaque changement d'étape

- **Une diversité de besoins** :

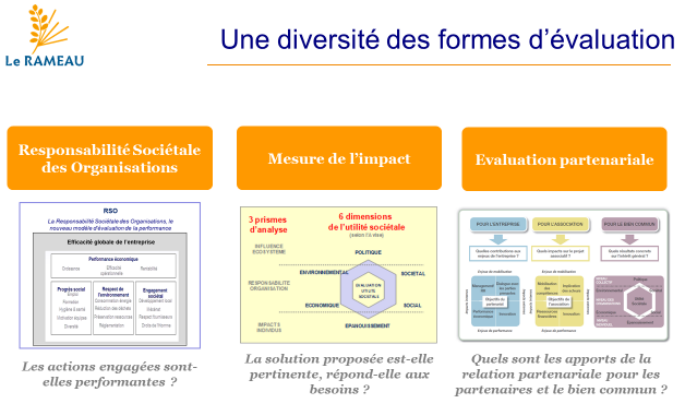
Les besoins d'un projet d'innovation sociétale varient selon la nature de ses étapes et des enjeux auxquels il est confronté. Les besoins de financement, d'accompagnement et d'évaluation varient, à une intensité plus ou moins élevée, selon les étapes du projet.

- **Une hétérogénéité des solutions** :

Les solutions de financement et d'accompagnement ne sont pas réparties de façon homogène, selon les étapes du projet. Ainsi, les besoins en financement deviennent importants en phase d'essaimage et de déploiement, tandis que les besoins en accompagnement sont plus forts au moment de l'amorçage et de l'essaimage.



Il existe une diversité des solutions de financement et d'accompagnement, mais qui ne sont pas réparties de façon homogène



3 natures d'évaluation différentes à bien distinguer et à articuler

- **Une diversité des formes d'évaluation** :

Des modes d'évaluation variés existent. La Responsabilité Sociétale de l'Organisation s'attache à s'assurer de la performance des actions engagées. La pertinence des solutions est au cœur de la mesure de l'impact. L'évaluation partenariale intègre les apports de la relation pour chacun des partenaires et pour le bien commun.

L'entreprise sociale Wimoov, par Florence GILBERT

Quels ont été les **principaux partenaires** rencontrés durant votre **cheminement** ? Quels sont, selon vous, **les impacts de cette stratégie d'alliance** ? Pour répondre à ces questions, je vous ai écrit l'histoire de Wimoov et de ses partenaires ! Donc tout d'abord merci, car c'est un bel exercice que vous m'avez demandé de faire car pour répondre à votre question, il m'a fallu faire une rétrospective (ça fait toujours du bien de regarder un peu derrière soi) et de s'apercevoir que rien, rien n'a été fait seul par Wimoov depuis sa création.

Donc en 20 ans d'expérience j'ai dû sélectionner quelques moments charnières mais ça ne minimise pas d'autres partenariats qui à leur moment ont été également ultra stratégiques.

Le Premier dont j'avais envie de parler fut notre **premier partenaire : la MACIF**. Pourquoi ? Car ce fut le premier et décisif pour deux raisons. A la création de Voiture & Co (devenu Wimoov) l'approche de Wimoov d'entrepreneur social a pu faire peur et après des mois de rencontres, de dépôts de dossier, au moment où nous allions baisser les bras, nous avons eu un appel de la Macif qui nous a dit : nous serons partenaire. Parce que vous êtes différents car vous avez cette **démarche entrepreneuriale** qu'ils trouvaient, eux, **innovante** … Nous avons à ce moment-là appris deux leçons. La première est qu'il ne faut jamais baisser les bras et la seconde : nous avions **une différence d'approche avec le secteur** et ça pouvait être une force !

Le **deuxième partenariat** fut celui qui nous a permis d'avoir les **moyens de créer nos premières plateformes de mobilité** Grand Public : **la Mairie de Paris**. Nous avons commencé par créer un **concept de covoiturage** (à contre-courant de sites internet de l'époque) basé sur l'humain, qui accompagne le citoyen à changer ces pratiques. Ce concept a été créé pour les étudiants, les salariés et les habitants de Nanterre en 1998. En 2002, une étude a montré que **14% des étudiants et des salariés** de l'université de Nanterre font du **covoiturage**. **Notre concept fonctionne**, nous avons réussi à proposer un nouveau moyen de transport sur le site.

A ce moment-là, nous nous sommes dit que nous devions avec les **mêmes méthodes de conseil et d'accompagnement**, **faire utiliser tous les transports à disposition du territoire**. Ce n'est pas facile encore aujourd'hui de parler de **décloisonnement des moyens de transports**, de parler de lien entre les modes, d'intermodalité mais à l'époque ni les vélos partagés n'existaient, ni les dispositifs tels qu'Autolib … On nous dit ça ne marchera jamais sauf la mairie de Paris qui va nous accorder un local / des moyens financiers, de la communication et qui va nous permettre de tester notre dispositif !!

Dans tous **les partenariats**, il y a **des risques**, notre plateforme a du mal à faire utiliser ces services par le citoyen lambda qui passe devant notre boutique … mais les personnes en insertion, celles qui sont en difficulté et dans l'urgence de déplacement, elles, elles l'utilisent … Et il n'y a pas de hasard, à ce moment-là nous avons été contactés par la DIRECCTE des Bouches-du-Rhône qui a une difficulté : la mobilité pour ses demandeurs d'emploi. On va alors changer de braquet et adapter notre plateforme au besoin et à l'environnement des demandeurs d'emploi … Nous allons déplacer notre plateforme de Paris Centre à Ivry où les besoins sont encore plus recensés, et développer une plateforme appelée à l'époque : « Bougez vers l'emploi » à la Ciotat.

Dès la première année, nos plateformes ont obtenu des résultats importants : + de 50% de retour à l'emploi et à la formation des bénéficiaires que nous accompagnons. Nous développons de nouvelles plateformes de mobilité sur d'autres territoires pour savoir si le concept fonctionne partout… Les résultats sont encore plus impressionnants sur le rural. Nous décidons donc de développer une plateforme de mobilité « showroom » de ce que nous pouvons proposer sur l'ensemble des régions de France (aujourd'hui 26) …

Mais, malgré l'impact social de nos plateformes de mobilité, nous ne trouvons pas de partenaires pour nous aider dans ce déploiement. Nous avons besoin évidemment de financement, mais aussi de nous professionnaliser, de formaliser des process… notre métier n'existant pas ailleurs, nous allons devoir former nos nouveaux salariés à notre métier venant de partout en France… Nous allons devoir nous organiser pour conserver notre qualité de service, notre impact social …

Comme toujours, il n'y a pas de hasard… nous rencontrons Le RAMEAU qui nous aide à formaliser notre vision, notre plan d'action pour atteindre nos objectifs, et à rencontrer Renault, qui lui-même se questionne sur la mobilité des publics fragiles. Une rencontre déclic … Renault a, à ce moment, comme base line : la mobilité pour tous, sous ton contrôle François, et dans la mobilité pour tous il y a ceux qui ont des voitures et nos publics sont souvent éloignés de ce moyen matériel. Alors, on va travailler à deux niveaux. Déjà, à déployer nos 26 plateformes pour proposer une mobilité pour tous au public sans voiture et on va travailler à la création de garages solidaires pour ceux qui n'arrivent pas, faute de moyens, à faire réparer leur véhicule de manière sécurisante et sécurisée. Renault et Le RAMEAU vont nous permettre de rencontrer la Caisse des Dépôts qui va rejoindre notre aventure.

Ces partenariats ont été charnières pour Wimoov, il y a eu un avant et un après. Nous sommes entrés dans une **période d'essaimage d'une expérimentation qui a fait ses preuves** et on commence à regarder notre structure de manière plus crédible.

Grâce à ces partenariats nous allons pouvoir **rencontrer Total**. Total se questionne à ce moment-là sur sa place dans cet écosystème de la mobilité qui évolue et nous allons **ensemble créer le Laboratoire de la Mobilité Inclusive**, qui va permettre entre autres de quantifier l'importance de cette problématique de la mobilité inclusive que nous percevions sur le terrain, mais dont nous ne mesurions pas l'importance au niveau national. Aujourd'hui, ce laboratoire comporte 16 membres : des acteurs privés investis dans la mobilité inclusive, des acteurs de la société civile et également des structures publiques comme Pôle Emploi, l'ADEME et le CGET.

Sans ces partenariats, nous n'aurions jamais pu avoir **l'expérience de terrain nécessaire** pour avancer, et sur le sujet, et sur le fait que des solutions existaient et fonctionnaient, et **nous n'aurions jamais pu réunir autour de nous autant de capacités pour faire bouger notre environnement**.

En 2015, un autre partenaire va nous permettre d'avancer sur la mobilité, notre **partenaire local AG2R**, nous faisons un constat commun que les propositions de solutions de transports pour les personnes âgées sont insuffisantes et que l'arrivée massive de nouveaux seniors va intensifier cette difficulté. Nous allons donc co-lancer une **expérimentation de plateforme de mobilité pour les personnes âgées.** Les résultats de cette expérimentation dépassent toutes nos attentes. 10% des seniors que nos prescripteurs nous envoient ne se déplacent pas du tout. 100% vont se déplacer après notre intervention. Toutes les solutions de transport vont voir leur part modale augmenter sauf le véhicule individuel qui va, lui, la voir se réduire. Résultat important, car l'insécurité routière et la dépendance à l'automobile sont des vrais sujets pour les seniors aujourd'hui.

Au vu des résultats, AG2R au niveau national, va s'emparer du sujet et va nous permettre de pouvoir déployer en deux ans ce nouveau service sur l'ensemble de nos plateformes de mobilité. Le 15 novembre prochain aura lieu un événement autour de la mobilité des seniors que nous organisons avec AG2R où nous divulguerons les résultats d'une enquête sur la mobilité ses seniors sociétaires d'AG2R.

Pour boucler la boucle, la Macif va nous accompagner également sur ce déploiement. En 20 ans d'existence, ils ont participé à, quasiment l'ensemble de nos expérimentations ou parfois même de nos idées folles… Voici raconté la force de notre histoire, l'impact de ces stratégies d'alliances et ce n'est évidemment que le début !!

Le programme de Social Business Renault MOBILIZE, par François ROUVIER

L'alliance est plus riche qu'une fusion-acquisition. Dans une fusion-acquisition, le gagnant prend et le perdant est écrasé. L'alliance Renault-Nissan est une alliance avec deux gagnants depuis 2000. **L'envie de créer du business à impact social** est **à l'origine du programme Mobilize de Renault**. Mais **inventer de nouveaux modèles économiques pour des personnes en difficulté** était un **sujet totalement nouveau pour Renault**. Nous avions besoin de montrer la pertinence de la mission en 2011 au Comité Exécutif, sans connaître le public visé. Nous n'avions **pas d'autre choix que l'alliance**, pour mettre en place les garages solidaires Renault, accessibles aux personnes vivant sous le seuil de pauvreté, envoyés par des prescripteurs. Avec des bénéfices croisés pour les parties prenantes, en interne, en termes d'ancrage local de l'entreprise, d'image du directeur du garage auprès de ses salariés et de partenariat volontaire des garages.

On a pris le sujet à l'envers : la relation est tellement importante qu'il ne faut pas la mettre en risque. Puis nous avons développé de nouveaux programmes, comme le fonds d'investissement solidaire Mobilize Invest, qui investit dans 11 projets de mobilité à impact social, et l'investissement dans les accessoires équitables. Tous ces programmes reposent sur des partenariats, comme l'approche d'un partenaire en Inde, via l'ONG Care. A titre d'exemple, dans le cadre de l'alliance avec Pôle Emploi, 5 ans ont été nécessaires pour créer de la confiance.

La confiance se nourrit d'énormément de bienveillance, de convergence de valeurs et d'une immense envie de partager, d'aller au même endroit.

Renault Mobilize est constitué de 4 salariés intégrées au service RSE Renault, doté de 20 personnes. Qu'est-ce que cela change dans le groupe ?

Si on n'était pas pro actif, on ne serait pas ici.

Qu'est-ce que l'on a fait bouger ?

En 7 ans, nous sommes passés de 2 à **1000 personnes impliquées dans la solidarité**. En interne, les salariés Renault connaissent Mobilize.

On a créé un **fonds commun de placement solidaire** : 2400 souscripteurs en 2015, 18,5 millions d'euro placés en 2018. Pourquoi ? Parce que les salariés savent où va l'argent.

Pour constituer une offre de Location à Option d'Achat (LOA) avec Dacia, une solution complexe a été élaborée avec l'appui de l'Action Tank « Entreprise & Pauvreté », l'ADIE et La Banque Postale. Au tarif de 92 euros par mois, les acheteurs remboursent le **micro-crédit d'achat d'une voiture neuve**. Plus de 2000 LOA ont été financés ainsi.

Nous sommes en train de **semer des graines de transformation** avec de **beaux exemples**.

Le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE, par Marielle DEL'HOMME

Le Fonds d'Innovation témoigne de l'évolution des activités de la Direction de l'Action Sociale du groupe. AG2R LA MONDIALE gère le fonds d'action sociale de la retraite complémentaire depuis les années 1950. En 2010, le vent a tourné. On a tâtonné au départ. Nous avions **l'ambition de transformer les relations partenariales**, au-delà d'un bon usage du chèque, via le soutien de 800 partenaires par an. Notre intuition de départ a consisté à **poser des règles du jeu** avec les partenaires détectés. On a constitué notre portefeuille de « cobayes » via plusieurs axes :

- Inscrire la **relation dans la durée** sur 3 ans minimum
- Réaliser un **accompagnement stratégique** avec la mise à disposition de compétences du groupe et externes
- **Mesurer l'impact des projets** soutenus

L'accompagnement stratégique a été utile pour créer la relation, avec une maturation variable selon les acteurs en présence. **Dans chaque relation partenariale, chacun est unique**. On a permis aux organisations de développer d'autres partenariats, de réaliser un plan de partenariat à 3 ans avec 16 organisations. **On s'est étonné, on s'est découvert**.

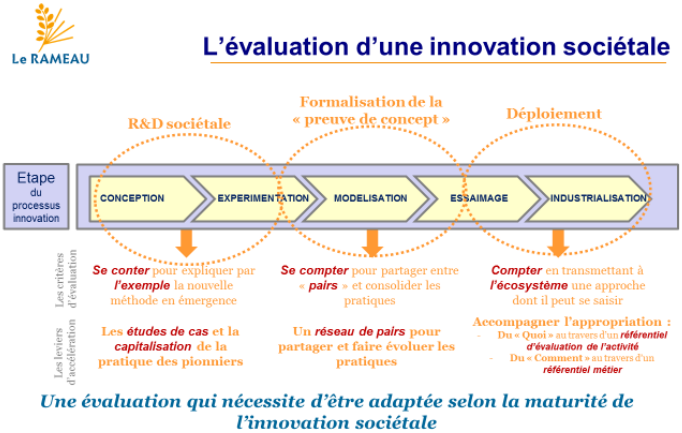
En termes de résultats, on n'a pas beaucoup communiqué. On s'est dit qu'on allait faire, avant de parler. Parmi les **27 associations accompagnées**, **3** ont été **lauréates du programme « French Impact »**, comme la Fondation Abbé Pierre. Le Fonds d'Innovation a investi **32 millions d'euros** avec un accompagnement financier et de l'apport d'expertises stratégiques et opérationnelles : nous avons travaillé avec **16 cabinets de conseil**.

Charles-Benoît HEIDSIECK : *Ce soutien s'est traduit par **17% en capacity building**, contre 2% en moyenne en France. 22% de capacity building sont nécessaires pour changer d'échelle.*

Restitution des ateliers

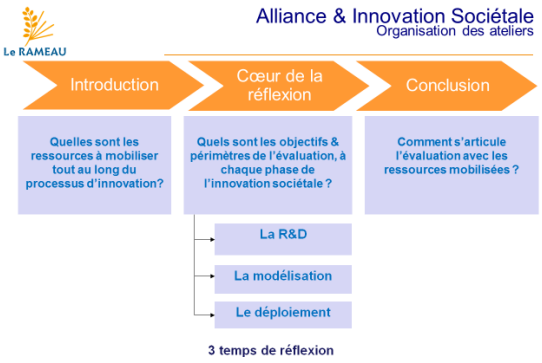
Présentation des ateliers

Dans ses travaux, Le RAMEAU a identifié 3 étapes majeures de l'évaluation. Il s'agit de la phase de R&D sociétale, où il importe d'expliquer par l'exemple un nouveau modèle. Puis, la preuve de concept est formalisée lors de la modélisation, qui permet de consolider les pratiques. Quant à la phase de déploiement, elle a pour enjeu majeur l'appropriation par l'écosystème de l'innovation. L'évaluation nécessite donc d'être adaptée selon la maturité de l'innovation sociétale. L'atelier va vous inviter à croiser vos regards sur l'évaluation de chacune de ces phases.



Présentation du déroulement par Yann ULLIAC, du RAMEAU

3 sous-groupe, pour traiter des mêmes thématiques en 3 temps. En introduction, vous poserez les ressources à mobiliser lors du processus d'innovation. Puis vous engagerez une réflexion sur le cœur du sujet : les objectifs et les périmètres de l'évaluation, pour chacune des trois étapes principales de l'innovation sociétale : la R&D, la modélisation et le déploiement. La conclusion portera sur l'articulation de l'évaluation avec les ressources mobilisées.



Restitution du groupe 1

Restitution effectuée par Marielle DEL'HOMME, d'AG2R LA MONDIALE et Gudrun BRUCHET, du CNAM :

Les participants se sont d'abord interrogés sur une question de fonds : où et quand commence l'évaluation ? Si on prend comme exemple le Service Civique, Unis-Cité a lancé son expérimentation en 1995, et a capitalisé son savoir-faire acquis, en 2010, pour le partager avec d'autres opérateurs lors du déploiement d'un Service Civique universel. Puis, le groupe a réfléchi en trois temps, en identifiant tout d'abord de façon précise les ressources à mobiliser, puis en soulignant les finalités de l'évaluation selon les étapes du projet, et les besoins d'articulation entre l'évaluation et les moyens mobilisés.

Le tableau ci-dessous précise la nature des ressources humaines à mobiliser selon les étapes du projet :

Parties Prenantes	R&D Expérimentation	Modélisation	Déploiement
Porteur d'idée	+++	+++	++
Catalyseurs	+++	+++	+
Financeurs	+	++	+++
Bénéficiaires	+++	+	++
Experts / Conseil	++	+++	+
Académique	-	+++	-
Institutions	-	++	+++
Pairs	-	+++	++
Gouvernance	+	++	+++

Les besoins d'évaluation sont spécifiques selon l'étape du projet :

- En phase de **R & D**, l'évaluation va porter sur la **pertinence** et la **faisabilité** du projet.
- En phase de **modélisation**, l'évaluation va interroger à la fois **l'ambition** et le **dimensionnement** du projet, mais aussi les aspects qualitatifs et quantitatifs. Ces éléments vont concerner les **conditions de réplication**, la **valorisation**, ainsi que la **mobilisation** interne et externe.
- En phase de **déploiement**, l'évaluation va se focaliser sur l'aspect quantitatif et sur **l'impact social**, pour se projeter dans une diversification des solutions. Ces éléments vont porter sur la **réplication** et **l'ajustement** du projet.

Comment s'articule l'évaluation avec les moyens mobilisés ?

La question du ratio de l'évaluation a été soulevée. Le groupe s'est accordé à estimer cette dimension à hauteur de 10% maximum du projet, pour parvenir ainsi à un tiers du projet, en le couplant aux 22% de capacity building recommandés.

En synthèse :

Il ressort des réflexions du Groupe 1 trois idées clés :

- Les ressources humaines sont à mobiliser de façon séquencée selon les étapes du projet (cf. tableau page précédente) ;
- Selon l'état d'avancement du projet, l'évaluation va s'axer sur la pertinence et la faisabilité du projet (en phase de R&D), interroger l'ambition et le dimensionnement du projet (en phase de modélisation) ; porter sur l'impact social et la démultiplication du projet ajusté (en phase de déploiement) ;
- Les moyens dédiés à l'évaluation peuvent comprendre 10% de ressources internes au maximum par projet, complétées à 22% par du capacity building.

Restitution du groupe 2

Restitution effectuée par Yann ULLIAC

Le groupe a souligné la **dynamique « d'agilité permanente »** requise pour chaque étape d'un projet d'innovation sociétale. Dans un premier temps, les participants ont sérié les **ressources à mobiliser** au cours du processus d'innovation, afin de favoriser la **conception, la réflexion, la gouvernance,** ainsi que le **développement de nouvelles ressources et compétences du projet**. Les types de ressources envisagées sont humaines, financières et les fonctions support comme l'informatique.

Dans un second temps, le groupe a identifié 3 acteurs majeurs pour l'évaluation : les académiques, les bénéficiaires et les partenaires. Avec un objectif spécifique dévolu à chaque étape :

- **Adhérer au projet**, en phase de **R & D**
- **Comprendre le projet** & éviter sa dérive, en phase de **modélisation**
- **Diffuser l'expérience et la vision du projet** & éviter sa dérive, en phase de **déploiement**

En phase de **R&D**, l'évaluation vise à valider la **pertinence du projet**, par le **« faire »** en étant à **l'écoute** des besoins. En termes de **périmètre**, l'évaluation va inventer des **critères ex ante** pour la R&D et la **capacité à faire** (comme la capacité collective à coopérer), via des **critères tangibles et intangibles, implicites** (confiance, empathie…).

En phase de **modélisation**, l'évaluation a pour but de vérifier l'équilibre des ingrédients majeurs du projet, conditionnant sa réussite. Son périmètre va intégrer les **modèles relationnels, territoriaux et individuels**.

En phase de **déploiement**, l'évaluation a pour objectifs de **mesurer l'efficience du projet**, son **appropriation par l'écosystème** et ses **impacts** voulus, attendus, induits par « surprise » et non désirables. Son **périmètre** va recouvrir une dimension de **prospective** et de **développement**, les **modèles relationnels, territoriaux, individuels et organisationnels** et la capacité à développer de nouvelles ressources.

Enfin, les participants ont souligné 3 éléments majeurs au sujet de l'articulation entre l'évaluation et les ressources mobilisées :

- Le besoin d'une **évaluation anticipée**, en termes de **besoins RH et financiers**, via le **dialogue** auprès des bailleurs et des partenaires, et **l'ajustement des moyens** dévolus à l'évaluation selon les étapes et la nature du projet
- Le besoin de **capitalisation**
- Un axe de **différenciation** : l'évaluation est une **source d'apprentissage** générant de la **valeur ajoutée** et pas seulement un outil de mesure

Comme l'a exprimé Patrick VIVERET dans ses travaux, l'enjeu-clé de l'évaluation est de **rendre visible la valeur créée**.

En synthèse :

Il ressort trois idées principales des réflexions du Groupe 2 :

- La diversité des ressources mobilisées au service de la stratégie et du développement du projet d'innovation ;
- L'évaluation va associer trois acteurs-clés (académiques, bénéficiaires et partenaires) pour faire adhérer au projet (en phase de R & D), faire comprendre le projet (en phase de modélisation), diffuser l'expérience et la vision du projet (en phase de déploiement);
- L'articulation entre les ressources et l'évaluation est source de dialogue avec les financeurs et d'ajustement du projet, de capitalisation et de différenciation, en valorisant la valeur créée par le projet.

Restitution du groupe 3

Restitution effectuée par Elodie JULLIEN

Le groupe s'est d'abord interrogé sur le sens des questions posées sur l'évaluation pour chacune des 3 étapes clés de l'innovation sociétale. Une grille de lecture a été établie, en soulignant les objectifs visés par l'évaluation pour chaque étape.

En phase de **R & D**, l'évaluation a pour objectif de **vérifier la pertinence de la solution** proposée par rapport à l'ambition initiale. A ce stade, il est opportun de commencer à **écrire le chemin parcouru**.

En phase de **modélisation**, l'évaluation vise à **rendre visible et lisible le processus expérimenté** (ce qui marche). En parallèle, il est recommandé de **capitaliser ses pratiques pour favoriser leur appropriation** par les acteurs intéressés.

En phase de **déploiement**, il s'agit d'analyser à la fois **l'impact par rapport à l'intuition de départ**, les **écarts, si** la solution et les processus ont évolué par rapport à ce qui a été expérimenté et comment a évolué l'écosystème. Le **processus de transmission et d'appropriation** est fondamental. Il est à prendre en compte le plus tôt possible.

Le groupe a suggéré d'adapter les **moyens financiers et les compétences mobilisés lors de l'évaluation** :

- **« légers »** en phase de **R& D**
- **Un temps de mise en œuvre de l'évaluation long**, en phase de **modélisation**
- via du « story telling », des **témoignages** et **l'inclusion de bénéficiaires**, lors du **déploiement**

En synthèse :

Nous pouvons retenir 3 idées clés de la réflexion du Groupe 3 :

- Recommandations selon les étapes de l'évaluation : écrire le chemin parcouru (en phase de R & D), capitaliser ses pratiques (en phase de modélisation) et valider l'impact du projet comparé à l'intuition de départ et à prévoir le plus tôt possible (en phase de déploiement) ;
- Une logique de transmission et d'appropriation ;
- Adapter les ressources mobilisées pour l'évaluation : légère (en phase de R &D), renforcée (en phase de modélisation), en recourant au récit des bénéficiaires (en phase de déploiement).

5-3 Atelier « Alliance & Performance des organisations »

La **Caisse des Dépôts,** le **CNAM,** l'**Institut CDC pour la Recherche,** le **Groupe La Poste et Le RAMEAU** ont conçu une démarche participative pour mettre en débat, entre chercheurs et praticiens :

Les enjeux de la performance des organisations et la contribution des alliances stratégiques pour y répondre

L'exposé des motifs : l'impact des alliances sur la performance

- Face aux défis actuels, toutes les organisations sont confrontées à des **transformations majeures**.
- Pour y répondre, la force d'une organisation réside dans la **cohérence entre les besoins** qu'elle identifie, **ses actifs,** et sa volonté d'agir au travers d'une **ambition partagée**.
- **Toutes les organisations, publiques et privées, sont confrontées à 4 enjeux** : l'hybridation des modèles socio-économiques, l'impact du numérique, l'émergence de nouvelles compétences, et la diversification des modes d'évaluations.
- La **démarche de co-construction** permet aux organisations de **prendre conscience** de leur propre modèle **et d'accroître leur performance** grâce aux partenariats noués. Les organisations ayant mis en place une dynamique partenariale semblent développer des performances supérieures à la moyenne[55].

Un Atelier autour d'un parcours en 4 étapes :

Hybridation des modèles socio-économiques, transformation numérique, nouvelles compétences liées à la co construction, et diversification des modes d'évaluations.

Programme de la matinée :

- 9h30 - **Introduction** par Muriel BARNEOUD, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste
- 9h40-10h30 - **Exposé des motifs & exemples inspirants** :
  - L'observation du RAMEAU (Elodie JULLIEN du RAMEAU)
  - Le regard académique (Brigitte THIECK du CNAM)
  - Les exemples inspirants :
    - L'Alliance Dynamique (Anne-Marie JEAN du Groupe La Poste)
    - PIMMS (Jean-Hugues HERMANT, Président délégué, Union nationale des PIMMS)
- 10h30-11h : **Mise en débat collectif**
- 11h-12h : **Travail en sous-groupe** : Réflexion collective sur les 4 questions (hybridation des modèles socio-économiques, impact du numérique, évolution des compétences liées à la co-construction, et diversification des modes d'évaluations)
- 12h-12h30 : **Plénière de clôture** : restitution de chaque sous-groupe d'une synthèse des réflexions
- 12h30 : **Conclusions & prochaines étapes** par Charles-Benoît HEIDSIECK du RAMEAU

[55] Rapport « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité » (France Stratégie, mars 2016) et Rapport « RSE & Partenariats » (Le RAMEAU, octobre 2017)

Regards croisés

Exposé des motifs académiques par Brigitte THIECK, du CNAM

Je vous invite à vous mettre dans la peau d'une entreprise, dans le contexte des projets et des opportunités des entreprises.

Depuis juillet 2017, les entreprises de plus de 500 salariés sont soumises à la déclaration de performance extra-financière, qui remplace le rapport RSE. Si une entreprise se disait : « je ne suis concerné par la performance extra-financière », ce n'est plus possible aujourd'hui. Comment elle en tient compte ? En intégrant les impacts sur l'équilibre des salariés, en améliorant ses interventions auprès de parties prenantes externes.

A cela s'ajoute, en France, depuis 2001, la loi NRE (Nouvelle Régulation Economique), inscrite dans le Code du Commerce. Ces exigences conduisent l'entreprise à un devoir de vigilance, de prévenir et de rendre compte des risques. Ces exigences sont amplifiées depuis l'affaire de l'hôtel du Reza Plana. La loi Sapin 2 a inscrit ce devoir de vigilance, qui s'ajoute à la dimension extra-financière.

Certaines entreprises n'attendent pas les obligations pour rendre compte de leur performance extra-financière. Cela augmente le patrimoine immatériel de l'entreprise : cela développe la satisfaction d'une entreprise citoyenne, la Qualité de Vie au Travail, la reconnaissance par les jeunes générations de produits et de services. **Intégrer les enjeux sociétaux favorise la pérennité de l'entreprise.**

En France, les entreprises ont attendu la loi NRE de 2001 pour établir des rapports extra-financiers. Cette performance extra-financière change l'organisation. Pour y faire face, l'organisation soit se doter d'un pilote (directeur ou cadre selon la taille de l'entreprise). Elle doit internaliser de nouvelles compétences liées à ces sujets sous-traités à des agences extra-financières : un management transverse de l'organisation par une personne qui anime des équipes, des projets et des partenaires de l'entreprise, sans que ce rôle ne se réduise à compiler des indicateurs.

Les alliances, ce n'est pas nouveau pour les organisations. Historiquement, l'entreprise a développé des alliances économiques avec ses clients et se fournisseurs, des partenaires essentiellement financiers.

Ce qui change, ce qui est nouveau, **avec le développement de la performance extra-financière, c'est de rendre compte et d'entendre ces autres alliances avec les parties prenantes** (associations, institutionnels, responsables de la société civile). Tous ces acteurs sont détachés du contexte purement économique. A titre d'exemple, SODEXO pilote plus de 250 conventions de partenariats dans le monde. Plus une entreprise est multi site et internationale, plus elle devra créer des alliances avec des ONG, des associations, des organisations locales et des bureaux d'étude. Nous assistons à une multiplication exponentielle du nombre de parties prenantes.

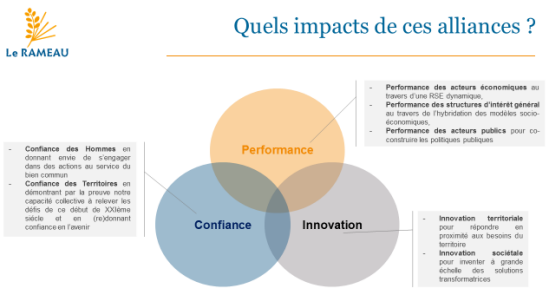
Les premières preuves de la performance de la RSE ont été mesurées dans un rapport publié par France Stratégie[56], qui a constaté un écart moyen de 13% entre les entreprises engagées en RSE et les autres, rapporte Charles-Benoît HEIDSIECK.

La difficulté, c'est d'arriver à des données solides pour les PME (plus de 2 millions d'entreprises en France). La mesure de la performance est surtout le fait des multinationales, ce n'est pas très représentatif de 90% des sociétés en France et en Europe.

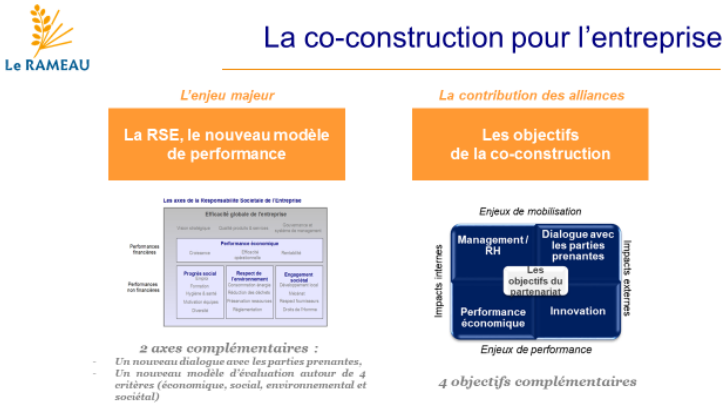
[56] France Stratégie, « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », (janvier 2016)

Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN

Les alliances innovantes produisent 3 types d'impacts. Tout d'abord, l'innovation. Elles permettent de faire émerger des solutions sur les territoires grâce aux innovations entre acteurs différents, elles sont déployées auprès du plus grand nombre. Les alliances créent aussi de la confiance : l'engagement entre les hommes et dans les territoires apporte la capacité à répondre à des défis sociétaux. Ces innovations concernent les acteurs économiques, les structures d'intérêt général et les acteurs publics et sont également source de performance pour ces organisations. Nous pouvons émettre des hypothèses sur les impacts des alliances via l'analyse des apports de la co-construction pour ces 3 types d'acteurs.



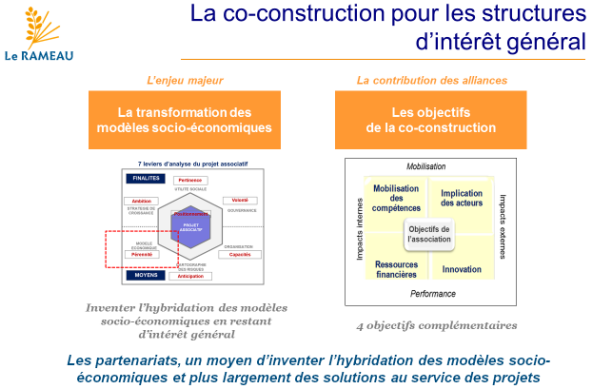
- **Les entreprises** :



Le modèle des entreprises est basé sur 2 axes : le nouveau dialogue auprès de parties prenantes, en interne et en externe, et l'évolution de la dimension économique, sociale, sociétale et environnementale du modèle global de performance. Les enjeux de mobilisation concernent l'interne et l'externe, par exemple dans les relations entre les entreprises et les acteurs de l'intérêt général. Ces partenariats allient la capacité d'innovation des entreprises avec la capacité d'expérimentation des associations afin de mieux connaître, par exemple des populations non approchées auparavant, qui peuvent constituer un marché potentiel.

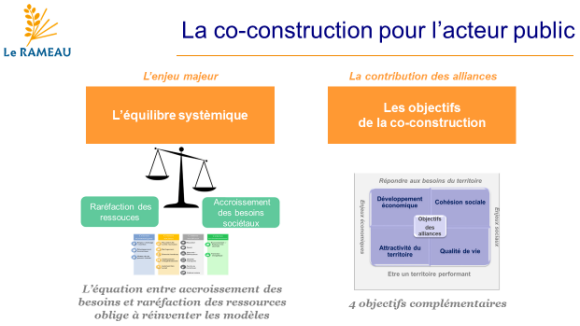
- **Les structures d'intérêt général** :

Ces structures sont confrontées à un effet ciseau : une explosion des sollicitations et une stagnation des ressources, autrement dit faire plus avec moins. Ces acteurs doivent repenser leur modèle socio-économique pour être pérenne et développer leur capacité d'innovation et d'expérimentation. Pour ces structures, les alliances visent, d'un côté, à capter de nouvelles ressources (humaines et financières), et, d'un autre côté, à construire, à déployer à plus grande échelle leur capacité d'innovation et d'expérimentation.



- **Les acteurs publics** :

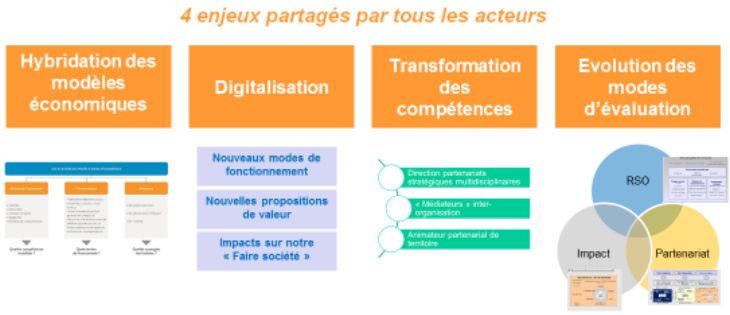
Leur enjeu consiste à trouver de nouvelles ressources, de nouveaux besoins, entre autres pour le développement économique et la cohésion sociale, et à développer la performance du territoire pour le rendre plus attrayant. Par conséquent, ces acteurs déploient des politiques publiques adaptées aux spécificités de leurs territoires.



Les partenariats, un moyen de co-construire les politiques publiques, mais aussi de les décliner sur les territoires en en adaptant les réponses

4 grands enjeux – ou opportunités de concevoir des solutions répondant à ces questions - sont partagés par toutes les organisations :

- *L'hybridation des modèles socio-économiques*
- *La transformation numérique*
- *L'émergence de nouvelles compétences*
- *L'évolution des modes d'évaluation*



Les enjeux communs, des opportunités pour co-construire entre organisation
(associations, entreprises, accompagnateurs, investisseurs, fondations et acteurs publics)

Le **modèle socio-économique** est le premier enjeu : la transformation de ce modèle est un enjeu majeur pour les organisations, afin de pérenniser leurs activités. Chaque acteur s'interroge à cet égard sur le niveau optimal d'articulation des richesses humaines, des leviers financiers comme du rôle des alliances comme leviers de l'hybridation des modèles.

La **transformation numérique** est le second enjeu : elle impacte les produits et services des organisations, comme leurs modes de fonctionnement et leurs usages. La digitalisation impacte aussi plus globalement notre manière de « faire société », et la place de chacun des acteurs.

Les **nouvelles compétences** constituent un autre enjeu : elles évoluent du fait de la digitalisation croissante, des interactions avec un écosystème élargi de par l'essor du mouvement de co-construction. Ce dernier se traduit par l'émergence de nouveaux métiers (directeur des partenariats stratégiques, catalyseurs territoriaux et médiateurs inter-organisations).

L'évolution des évaluations est le dernier enjeu : Les organisations tendent à diversifier leurs modes d'évaluation sur trois niveaux : la performance, la pertinence et les partenariats. Les deux derniers modes d'évaluation se rapportent à l'analyse des impacts, pour la pertinence, et à l'analyse des impacts générés par les partenariats.

Echange avec la salle :

Michèle PASTEUR, Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) : « Ces nouveaux métiers vont-ils « écraser » les autres ? Vous parlez d'un métier défendu depuis 40 ans, le catalyseur territorial ? »

Charles-Benoît HEIDSIECK : Le catalyseur territorial est un métier différent du développeur territorial. Il vient renforcer l'existence du métier d'agent de développement territorial. Il ne s'agit ni du même métier, ni des mêmes compétences. Le catalyseur n'a pas vocation à se substituer, mais à compléter le métier existant d'agent de développement territorial. Je vous invite à consulter sur le site du CNFPT le programme du webinar animé par Le RAMEAU sur la co-production territoriale.

Il existe 3 métiers différents qui se développent sur les territoires : le développeur territorial depuis 30 ans, le manager de projets territoriaux depuis 15 ans et le catalyseur territorial, qui émerge aujourd'hui. La complémentarité de ces métiers sera présentée le 12 juin. Cette nouvelle dynamique est conforme à ce qui existait déjà.

Le programme « Alliance Dynamique », par Anne-Marie JEAN

C'est en 2008 que le programme Alliance Dynamique a démarré, pour réfléchir à de nouvelles formes de coopération.

Pourquoi en 2008 ? En raison de mouvements dans les territoires, avec la mise en place de Délégations Régionales, les DR. La poste est une Société Anonyme depuis 2011, détenue à 100% par des capitaux publics : 25% par l'Etat, et 75% par la Caisse des dépôts. La Poste est une entreprise vivant de son chiffre d'affaires, sans subventions, et menant des missions de service public, des missions d'intérêt général.

Ce groupe est organisé en plusieurs branches : le courrier, dont le site Brune est le plus important ; le réseau avec 17 000 points de contact ; la Banque Postale, depuis 2006 ; Colis & Logistique, avec des filiales internationales comme Chronopost ; le Numérique, domaine de développement important.

L'organisation territoriale est propre à chaque branche. Aussi, il existe un besoin de coordonner les actions sur les territoires, pour éviter au président d'être le seul point de contact du groupe. Revenons à 2008. La Direction Régionale mène deux missions : coordonner, en interne, les activités du groupe sur le territoire et représenter, en externe, le groupe sur son territoire. A ce moment, je travaille en Alsace : j'ai en charge le développement durable. J'anime, sur mon territoire, puis en tant que déléguée du groupe, en direct, les signatures du programme Alliance Dynamique.

A compter de 2008, la démarche engage son premier partenariat national avec une association jaccede.com, liée à l'accessibilité de services publics. Ce partenariat est issu d'un territoire et essaime au niveau national.

En octobre 2014, le programme Alliance Dynamique est lancé, au travers d'une charte de coopération entre acteurs – le groupe La Poste et des partenaires de l'ESS, sur le plan national et territorial. Que dit cette charte ?

Elle expose des points de convergence entre ces acteurs : **la présence sur les territoires, la recherche de l'intérêt général** et propose d'augmenter la performance de chacun en coopérant. En d'autres termes, « **tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin.** »

Quand La Poste va voir un acteur de l'ESS en territoire, cela ressemble à David et Goliath. L'association a peur d'être avalée. Pourtant, **l'idée d'origine de ce programme, c'est de monter un partenariat gagnant-gagnant, en identifiant ensemble des champs communs de compétences pour apporter des réponses aux besoins du territoire.**

La pertinence du projet économique dans le secteur associatif est actualisée en permanence. Le courrier, activité traditionnelle de la poste est en forte baisse : en 10 ans, 50% du chiffre d'affaires et du volume de courrier ont disparu. Mais les infrastructures ne s'évaporent pas, la tournée du facteur ne s'arrête pas. Le **besoin de réinventer le métier de facteur** est nécessaire. C'est un **apporteur de services pour répondre à des besoins mal couverts aujourd'hui**. Ainsi, « veiller sur mes parents » assure une forme de lien social revisitée aujourd'hui avec cette prestation du facteur.

L'idée de la co-construction est inscrite au départ et énoncée dans la charte. Dans les lieux partagés, les acteurs de l'ESS accueillent un relais postal (dans un ESAT, un EHPAD, une agence de l'ADMR …). Pour les ressources humaines, 250 000 personnes travaillent à la Poste, avec un effectif qui diminue (un départ en retraite sur quatre est remplacé). Dans ce contexte, les souhaits d'évolution d'une personne sur un territoire sont compliqués à accorder avec l'évolution des organisations. La moitié de l'effectif est fonctionnaire, l'autre moitié est salarié de droit commun. Depuis longtemps, des passerelles existent entre la collectivité publique et le groupe. Par exemple, un comptable de la poste peut intégrer un hôpital ou une collectivité locale. Aussi, cela fait sens de créer le même type de passerelles entre les acteurs de l'ESS, aux forts besoins de recrutement, via un volet mécénat de compétences et temps partiel de fin de carrière, le TPAS.

Troisième axe, les achats responsables approfondissent, au sein du groupe, le volume d'achats auprès de structures de l'ESS.

Aujourd'hui, un bilan est en cours après plus de 3 ans d'existence de ce programme. Il existe des partenariats sur de nombreux domaines et un point d'étape est requis, pour redéfinir les rapports entre la Poste et les autres acteurs. En parallèle, le Haut-commissaire à l'ESS a lancé le programme « French Impact », pour développer le changement d'échelle de projets d'innovation sociale. On ne s'est pas organisé pour développer ce domaine-là. D'autres que nous se sont mis au service de type d'appels. En ce moment, nous menons une réflexion avec Le RAMEAU sur ces sujets, pour faire évoluer le champ des actions menées avec les structures de l'ESS.

Les PIMMS, par Jean-Hugues HERMANT

Bonjour, je suis salarié de Veolia, en charge des droits humains et de la vigilance pour la direction RSE.

Les PIMMS sont des lieux d'accueil pour les usagers de services publics et des lieux d'alliance où convergent des associations différentes. Depuis 22 ans, les PIMMS constituent aussi un **terreau d'innovation, pour garantir la performance et l'accès aux services publics**.

Chaque lieu d'accueil vit comme un magasin, dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville et il est géré par une association locale. L'accueil est gratuit, individuel, sans rendez-vous. Il est assuré par des médiateurs sociaux pour informer les usagers et les orienter sur leurs droits aux services publics. Le principe de la médiation consiste à faire avec, à rendre l'usager autonome dans ses démarches.

Ce concept est né il y a 22 ans sur le territoire de Lyon, à l'initiative de 6 opérateurs, de services publics de l'Etat et des collectivités lyonnaises. Ce concept est né à la suite d'émeutes en banlieue. Les acteurs partageaient le constat d'un lien social délité dans ces quartiers prioritaires, entre les habitants et les services publics. Ce concept se proposait aussi d'offrir un **tremplin professionnel aux jeunes des quartiers**. Le 1er PIMMS s'est installé dans le quartier Washington de Lyon.

Aujourd'hui, il existe 66 PIMMS en métropole. En 2016, 1,5 million de motifs d'accueil, 900 000 contacts terrain et 700 ateliers collectifs (sur les écogestes notamment) ont été recensés. Cette fréquentation démontre la capacité des usagers à se tourner vers ces lieux publics. Les lieux de transport sont quasiment des partenaires des PIMMS. 9 entreprises partenaires, dont la Poste, pilotent ce dispositif sur le plan local et national.

Le cœur du réacteur c'est 400 salariés, qui sont à 90% en emploi aidé et sont accompagnés dans leur projet professionnel. Les anciens salariés en contrat aidé connaissent un taux de sortie positive de 60 à 65% vers un emploi durable ou une formation qualifiante.

Pourquoi les partenaires entreprises sont allées vers ce dispositif ? Cette implication est en lien avec le **développement de la responsabilité des entreprises pour faire face aux défis sociétaux**. Elles avaient toutes pris conscience qu'elles ne pouvaient pas tout faire seules, et que mutualiser les moyens avec d'autres acteurs serait utile.

En quoi les alliances sont source de performance pour les entreprises et les territoires ?

Avant d'y répondre par l'exemple des PIMMS, je détaillerai **les 3 principes d'actions : le professionnalisme, l'équité et la proximité.** Le professionnalisme, cela signifie ne pas apporter de services au rabais. Les salariés sont formés par l'Union des PIMMS et les partenaires et suivent un processus de gestion, d'évaluation et de reporting rigoureux. Ils sont garants de la qualité de service au bénéfice des usagers.

L'équité ensuite. Mon entreprise développe des services publics depuis le début du XXème siècle dans le secteur de l'eau. Cela requiert de s'adapter et d'assurer une égalité de traitement de tous face au service public. En entreprise, les processus de relation client normalisée s'appliquent à tout le monde. Ces dispositifs d'alliance tissent de la confiance et redonnent de l'équité. Par exemple, le médiateur des PIMMS peut intervenir pour un échelonnement de la dette et assurer cette médiation pour un usager.

Enfin, la proximité est essentielle pour s'adapter aux services et répondre aux besoins du territoire. Pour les entreprises, cette proximité forte passe par un ancrage dans le tissu local. La présence est souvent renouvelable au cours de leurs contrats.

Il existe **5 leviers de performance des alliances pour une entreprise** :

1) Un partenariat institutionnel, constitutif d'un ancrage local
2) Commercial : valeur ajoutée par rapport à l'appel d'offre
3) Innovation : élément différenciant pour intervenir et produire des solutions locales
4) Image : entreprise responsable et contributive de l'intérêt général
5) RH : le salarié est un point de contact sur le territoire. Les leviers de mobilisation de l'entreprise sont de les accompagner dans leurs missions

L**es entreprises ont une fonction de détecter les talents pour les intégrer par la suite dans leur structure**. Par exemple, le second PIMMS a ouvert dans un quartier de Brest, qui n'était pas desservi par le bus. Un « grand frère » a fait accepter le PIMMS et les entreprises partenaires grâce à ses réseaux dans le quartier. Il est devenu chauffeur de bus, puis responsable d'équipe.

Charles-Benoît HEIDSIECK : C'est passionnant. Le premier à porter cette dynamique, c'est un postier. Cette histoire est d'une actualité débordante, de la co-construction entre acteurs privés et publics. Ce témoignage très intéressant apporte des précisions sur le lien entre la performance avec l'organisation privée.

Echange avec la salle :

Michèle PASTEUR, ANSA :

« L'Alliance a toujours existé, via les partenariats publics-privés. On parle de sens, de valeurs partagées. C'est **intéressant, de passer du partenariat public-privé à une alliance porteuse de sens**. Ce qui est **en jeu aujourd'hui, c'est de s'associer dans la transformation et non pas se superposer dans un métier**. Cette notion de développement territorial est apporteuse d'alliance. Je vais vous rapprocher de l'UNADEL. Un « pays », c'est aussi un espace d'alliance. »

Charles-Benoît HEIDSIECK : La sémantique, c'est important. Etres très moderne avec 30 ans d'existence, c'est compliqué. Si on peut changer d'échelle sur la capacité à faire alliance, ça existe déjà.

Claude VINCENT, France Bénévolat :

« On oriente et on structure les bénévoles et on est confronté au même problème. On est relié à un ancien modèle économique, avec l'épuisement de toutes les sources de financement. Je suis chargé de revisiter le modèle socio-économique de la structure et de sa gouvernance pour être plus en phase avec le besoin de la société, des entreprises et d'autres associations. Il faut changer. Le **bénévolat** correspond à quelqu'un prêt à faire des choses. Il n'est pas reconnu par les partenaires, avec un problème de recrutement. On a **besoin de jeunes aux compétences pointues**. C'est un **vrai débat**, de **passer de la conception de projets faits par nous à une démarche de co-construction**. »

Charles-Benoît HEIDSIECK : Merci pour vos réactions après la présentation de ces exemples inspirants. Yann ULLIAC va vous présenter le déroulement des ateliers avant de partager en sous-groupes vos idées.

Restitution des ateliers

Présentation des ateliers

Présentation par Yann ULLIAC, du RAMEAU

3 sous-groupes, chacun étant rattaché à un sujet de spécialisation, qui sera traité en 30 minutes. Il s'agit de la transformation du numérique, de l'évolution des compétences et de la diversité des évaluations. Vous pourrez partager votre retour d'expérience, puis élargir le champ à une vision prospective sur ce sujet de spécialisation.

Chaque sous-groupe abordera ensuite sur une demi-heure l'hybridation des modèles socio-économiques, puis échangera sur les autres perspectives du thème des « Alliances et de la performance des organisations ».

Pour le numérique, l'atelier sera animé par Anne-Marie JEAN, du Groupe La Poste. Les compétences seront abordées dans l'atelier animé par Brigitte THIECK du CNAM. Et le sujet des évaluations sera traité dans l'atelier animé par Elodie JULLIEN du RAMEAU

Restitution du groupe « Numérique »

Restitution effectuée par Gudrun BRUCHET, du CNAM :

La transformation numérique est un défi qui s'impose à l'ensemble des organisations. Elle nécessite de changer en profondeur de nombreux paradigmes. En moins d'une décennie, de nouvelles solutions numériques ont bouleversé les usages et les comportements, impactant profondément les modèles socio-économiques traditionnels. Cette transformation interroge non seulement sur l'évolution des propositions de valeurs, mais aussi sur la dimension des relations humaines et de la place de l'homme au travail.

Le groupe de participants a partagé son retour d'expérience au sujet de la transformation numérique. Les réflexions ont porté sur l'impact généré pour les organisations et pour les alliances.

D'un côté, le sujet du numérique nécessite de gagner en maturité, en appui à l'humain, pour favoriser l'échange et la progression au sein et entre les organisations. Les outils numériques sont très efficaces pour l'accompagnement : l'intermédiation passe par le numérique et l'amélioration du service.

D'un autre côté, le numérique génère une double dynamique sur les alliances. Il permet d'aller au-delà de l'inclusion numérique, cette approche constituant un élément fédérateur. L'outil numérique est formidable pour essaimer, pour partager les bonnes pratiques. En témoigne le partenariat Digit ESS entre AG2R LA MONDIALE et Simplon, pour accompagner les associations dans la transformation et la mise en œuvre de leur stratégie digitale, afin de mieux utiliser ces outils et de bénéficier du savoir-faire acquis en interne.

En synthèse :

Dans une vision prospective du groupe « numérique », deux points saillants ressortent :

- Le besoin de **gagner en socle de compétences** pour tous ;
- **L'attention** à porter **aux facteurs d'exclusion.**

Restitution du groupe « Evaluation »

Restitution effectuée par Cristina-Gabriela RAILEANU, doctorante au Groupe La Poste, et Elodie JULLIEN.

Chaque organisation est confrontée au besoin d'articuler différents modes d'évaluation. Ces derniers se diversifient autour de trois volets principaux. Il s'agit de l'évaluation de leur performance, dans un contexte où la RSE se transforme progressivement en RSO - Responsabilité Sociétale des Organisations – et impacte toutes les organisations publiques et privées. Il s'agit aussi de deux modes en émergence. Cela concerne tout d'abord l'évaluation de la pertinence

(l'analyse des impacts s'impose progressivement comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance). Cela porte aussi sur l'évaluation des partenariats, visant à mesurer concrètement ce qu'a permis de créer la relation partenariale mise en place.
L'expérience des participants a permis de mener une réflexion axée sur la finalité et l'évolution historique de l'évaluation, du point de vue des associations et des financeurs.

Pendant longtemps, la culture associative est restée méfiante au sujet de l'évaluation. La position des associations a évolué lorsqu'elle se sont saisis de l'évaluation, comme d'un outil au service de la valorisation de leurs actions.

Les premières demandes d'évaluation des associations ont été initiées par les financeurs. Ces demandes sont liées à l'évolution de la culture des financeurs – de distributeur de fonds à la recherche d'impact et à la volonté de travailler en transverse sur les territoires.

Depuis 15 ans, une acceptation conjointe de l'évaluation, par les associations comme les financeurs, se matérialise par des pratiques de co-financement et de co-construction d'un référentiel d'évaluation, sachant qu'un référentiel se construit par rapport à des objectifs pour le projet et les financeurs.

En synthèse :

Dans une vision prospective du groupe « évaluation », deux éléments majeurs ressortent :

- Un **enjeu global d'acculturer** les organisations **aux finalités et aux modalités de l'évaluation** ;
- La pertinence de **personnaliser l'évaluation** par un **référentiel co-construit** entre les acteurs de l'alliance.

Restitution du groupe « Compétences »

Restitution effectuée par Yann ULLIAC :

Les compétences évoluent, en raison de l'importance croissante de la digitalisation dans nos modes de fonctionnement, et, plus globalement, de la nécessité de s'ouvrir sur l'écosystème. Les organisations doivent faire avec les autres acteurs de leur environnement. Ce mouvement de co-construction se traduit en particulier par de nouvelles pratiques professionnelles pour s'adapter à d'autres organisations.

L**e** fil directeur de la réflexion de ce groupe a été constitué par les pré requis et les conditions favorisant la mise en œuvre d'alliances.

Quand on crée une alliance, on avance pas à pas : il faut accepter un certain niveau d'incertitude sur le devenir de cette association. **Cela nécessite de se donner le temps de construire de la confiance**. **L'empathie est à développer**. Or, on n'accorde pas assez de temps à l'interconnaissance entre une association et une entreprise, qui nécessite un apprentissage mutuel.

Le **principal enjeu est celui** de la **relation entre les acteurs** d'univers différents. Une transformation de leur vision est nécessaire pour agir ensemble et se retrouver sur des enjeux liés à l'intérêt général. **Chacun doit accepter de reconnaître des objectifs communs** : l'entreprise, l'intérêt général via la RSE ; l'association, les besoins économiques. Il est important de partager ces enjeux, pour **se les approprier.**

Les logiques d'alliance et de co-construction obligent à sortir du fonctionnement en silo de grandes organisations. Un **raisonnement systémique** permet d'entrer dans l'univers de l'autre et/ou se positionner sur un territoire, pour de l'ancrage local. Développer **un langage commun** est nécessaire, en interne comme en externe, pour mobiliser d'autres personnes, et pour créer des ponts, des passerelles avec des partenaires d'autres univers.

Il existe un **écart en termes de pratiques et de formation entre les acteurs**. Le modus operandi diffère entre un fonctionnement plutôt normé pour les salariés des entreprises et un fonctionnement ouvert pour les associations, qui font intervenir ponctuellement des bénévoles. Une démarche d'intelligence collective, animée par un tiers, peut aider à développer ces compétences et à les associer.

En synthèse :

Dans une **vision prospective** du groupe « compétences », trois axes clés ressortent :

- La tendance de la co-construction à créer des structures juridiques communes, à l'instar de joint-ventures sociales ;

- La phase d'interconnaissance est indispensable pour construire une relation de confiance entre acteurs différents. Elle est facilitée par des compétences-clés pour co-construire : l'empathie, la vision systémique, la communication agile, l'appropriation d'enjeux communs ;

- La médiation d'un tiers de confiance facilite la mise en commun des compétences et des atouts d'acteurs d'univers différents, qui peuvent ainsi additionner leurs forces.

Synthèse du thème « Hybridation des modèles socio-économiques »

Ce thème a fait l'objet d'une approche transversale au sein de chacun des trois groupes. La question des modèles socio-économiques des organisations est au cœur de la co-construction du bien commun. La complémentarité entre les modèles permet de couvrir des besoins de différentes natures et d'inventer des réponses adaptées. L'hybridation entre modèles permet de concevoir, tester et déployer des solutions qui n'auraient pas été possibles sans ce croisement des capacités respectives des acteurs publics, des entreprises et des structures d'intérêt général à capter des ressources différentes et à savoir les mobiliser différemment.

Dans leurs réflexions, les participants se sont interrogés sur ces alliances, et les spécificités des pouvoirs publics, des entreprises et des acteurs de l'ESS.

Selon des études, **les alliances et les coopérations avec des acteurs associatifs, privés et institutionnels peuvent être vertueuses pour créer de nouveaux modèles**. La contrainte se situe dans un cadre normatif très réglementé. L'hybridation des modèles socio-économiques suppose de

co-construire et d'évaluer pour favoriser l'évolution du modèle. Ces modèles soulèvent des interrogations légitimes : comment conserver la propriété privée intellectuelle, et partager des ressources au sein des alliances ?

Pour les acteurs publics, l'un des enjeux de l'hybridation des modèles socio-économiques est de conserver le modèle social français en impliquant davantage les entreprises, car l'Etat ne peut pas tout faire seul. Selon les participants, il est nécessaire de clarifier ce qui relève du financement public et privé.

Les pouvoirs publics peuvent impulser des projets répondant aux besoins de leurs territoires. Les acteurs de l'eau et de l'énergie sont ainsi appelés par les pouvoirs publics à apporter de nouvelles réponses.

Les contrats à impact social (CIS) présentent un autre mode de fonctionnement initié par les pouvoirs publics. Le CIS est un appel à projet pour financer un besoin sociétal, qui a été créé en Angleterre. Les entreprises financent et sont remboursés par l'Etat si le CIS réussit, sur la base de 2 à 3 indicateurs de résultats, d'efforts privés (exemple : accompagnement de chômeurs sur un territoire).

Pour les entreprises, le sujet de l'hybridation des modèles socio-économiques renvoie à leur engagement sociétal au sens large**. Une entreprise s'engage pour de nombreuses raisons, des problématiques métiers, la RSE, des rencontres.** La problématique métier conduit souvent à concevoir de nouvelles solutions. L'éco taxe des fabricants de bouteille finance les centres de tri.

La RSE doit venir d'une envie des dirigeants, au-delà des contraintes réglementaires. Les dirigeants de Danone raisonnent différemment et ont élaboré une feuille de route alignée sur les Objectifs de Développement Durable des Nations unies à horizon 2030. Via son programme d'intrapreneuriat, Veolia a créé un incubateur pop-up pour favoriser l'accès à l'eau, dans des pays étrangers dont le Mexique.

Les entreprises n'ont pas de réponses avec la seule logique RSE, comme l'illustre la co-entreprise fondée par FACE (Fondation Agir contre l'Exclusion) avec le fonds pour l'écosystème Danone et Lemon Tri. FACE apporte l'ingénierie sociale et professionnelle. Lemon Tri collecte des bouteilles et des canettes, les compacte et les remet dans les circuits de production. Ces 3 acteurs ont monté une entreprise Lemon Aide.

Les entreprises se positionnent sur des domaines connexes à leur cœur de métier, à l'instar de GRDF, qui investit le champ de l'économie circulaire, notamment en développant l'analyse du cycle de vie, l'éco-conception et le circuit de recyclage du compteur communicant Gazpar.

Du côté des acteurs de l'ESS, l'hybridation des modèles socio-économiques émerge en réponse à des besoins sociaux, économiques et environnementaux. Par exemple, l'entreprise sociale Make Sense a développé une expérience de modèle socio-économique hybride. Le business model hybride est une tendance de fond de l'entrepreneuriat social.

Pour les associations, ce sujet est essentiel et interroge : **comment créer de la valeur pérenne pour ces nouveaux modèles socio-économiques pour les associations** ? Les participants ont évoqué à ce sujet le recours potentiel à des des start-up, intermédiaires entre les entreprises et les associations.

En synthèse :

Ces réflexions mettent en lumière trois idées majeures :

- Le partage des ressources au sein des alliances ;
- Le rôle d'impulsion des pouvoirs publics ;
- La diversité des formes d'engagement des entreprises.

5-4 Atelier « Alliance & Engagement »

La **Caisse des Dépôts,** l'**Institut CDC pour la Recherche,** Le **Groupe La Poste,** le **Ministère en charge de la Vie associative et Le RAMEAU** ont conçu une démarche participative pour mettre en débat, entre chercheurs et praticiens :

En quoi les alliances favorisent-elles l'engagement ?

L'exposé des motifs : comment les alliances favorisent l'engagement

- 69% des citoyens plébiscitent les alliances innovantes pour apporter de nouvelles réponses aux fragilités sur leurs territoires.
- Au sein d'une association, 4 raisons peuvent motiver l'engagement du bénévole : prendre soin des autres, se rendre utile, renforcer ses liens sociaux et développer ses compétences.
- Dans une entreprise, l'engagement des salariés a un impact sur le management et les RH, comme sur le dialogue avec les parties prenantes, et il contribue à créer des innovations et à améliorer la performance économique de l'entreprise.
- Sur les territoires, 76% des maires constatent l'urgence des démarches de co-construction.
- En France, l'engagement associatif est un phénomène de société majeur : 13 millions de bénévoles sont investis dans 1,5 million d'associations. Les pouvoirs publics favorisent les modalités d'engagement des personnes pour le secteur associatif.

Un Atelier autour des impacts des Alliances sur l'engagement :

- Jusqu'où professionnaliser l'engagement ?
- L'intrapreneuriat, une nouvelle forme d'engagement au sein des organisations ?
- Salariés, bénévoles, service civique, mécénat de compétences … similitudes et différences des différentes formes d'engagement.

Programme de l'après-midi :

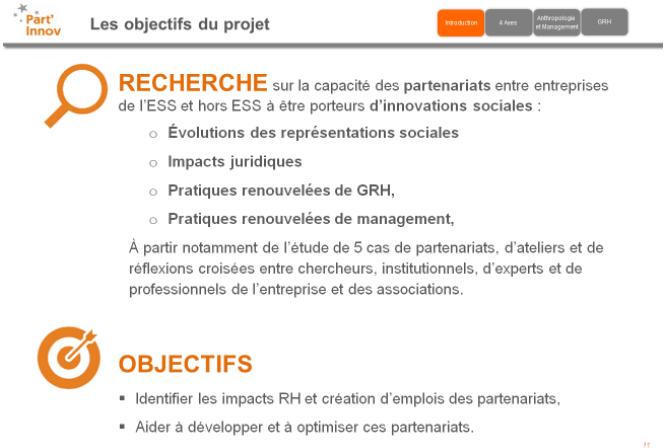
- 14h – **Accueil**, puis **introduction** par le Ministère en charge de la Vie associative
- 14h30-15h20 - **Exposé des motifs & exemples inspirants** :
  - Le regard académique (Nathalie TESSIER, docteur en gestion & Sandra FAGBOHOUN, docteur en anthropologie, CRESO)
  - L'observation du RAMEAU (Elodie JULLIEN du RAMEAU)
  - Les exemples inspirants :
    - Institut des Territoires Coopératifs (Patrick BEAUVILLARD)
    - Ecole de Paris du Management (Michel BERRY)
    - Bleu Blanc Zèbre (Julien LOYER)
    - Pro Bono Lab (Sylvain REYMOND)
- 15h20-16h : **Mise en débat collectif**
- 16h-17h : **Travail en sous-groupes** : Réflexion collective sur les 3 thèmes de l'Atelier
- 17h-17h30 : **Restitution de clôture** : synthèse des réflexions de chaque atelier
- 17h30 : **Conclusions & prochaines étapes** par Charles-Benoît HEIDSIECK du RAMEAU

Regards croisés

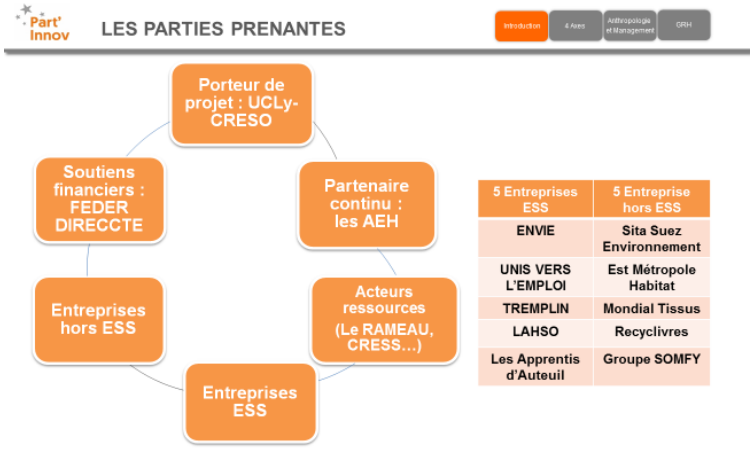
Exposé des motifs académiques par Nathalie TESSIER, du CRESO

L'équipe du CRESO remercie chaleureusement Le RAMEAU pour cette invitation et notre partenariat. Nous sommes ravis d'intervenir sur un thème qui nous est cher, depuis le lancement du programme Part'Innov en janvier 2017. En l'absence de ma collègue Sandra FAGBOHOUN, j'essaierai de restituer au plus juste ses propos. Nous sommes partenaires avec Le RAMEAU dans le programme Part'Innov que je vais vous présenter.

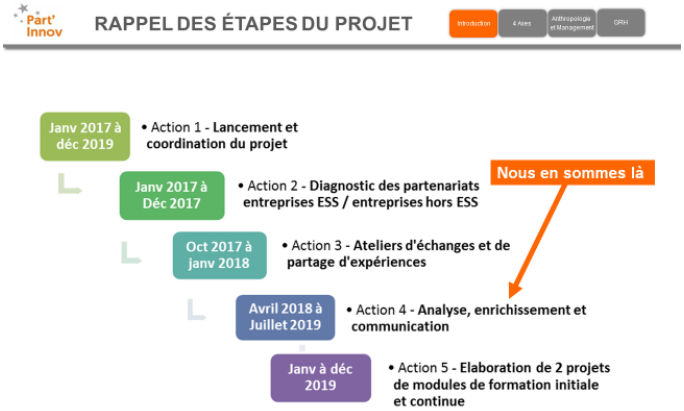
Ce programme de recherche autour des partenariats entre entreprises de l'ESS et hors ESS porte principalement sur l'identification des impacts sur les RH et la création d'emplois des partenariats.



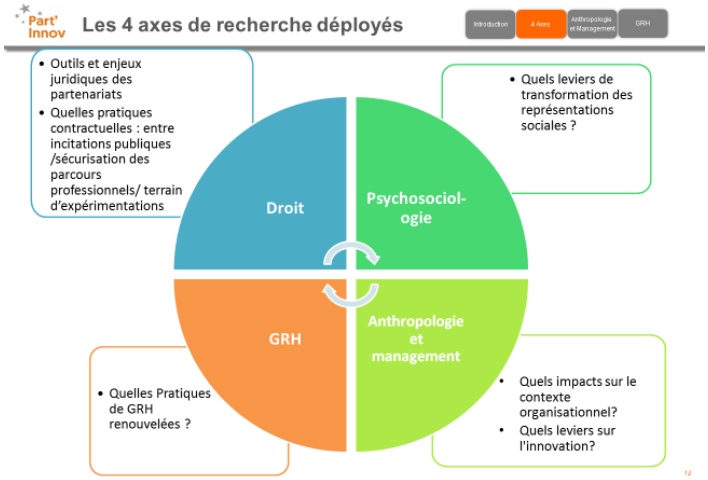
Ce programme associe les chercheurs du CRESO de l'Université catholique de Lyon, des partenaires opérationnels, financiers et ressources ainsi que les entreprises classiques et des entreprises ESS en partenariat.



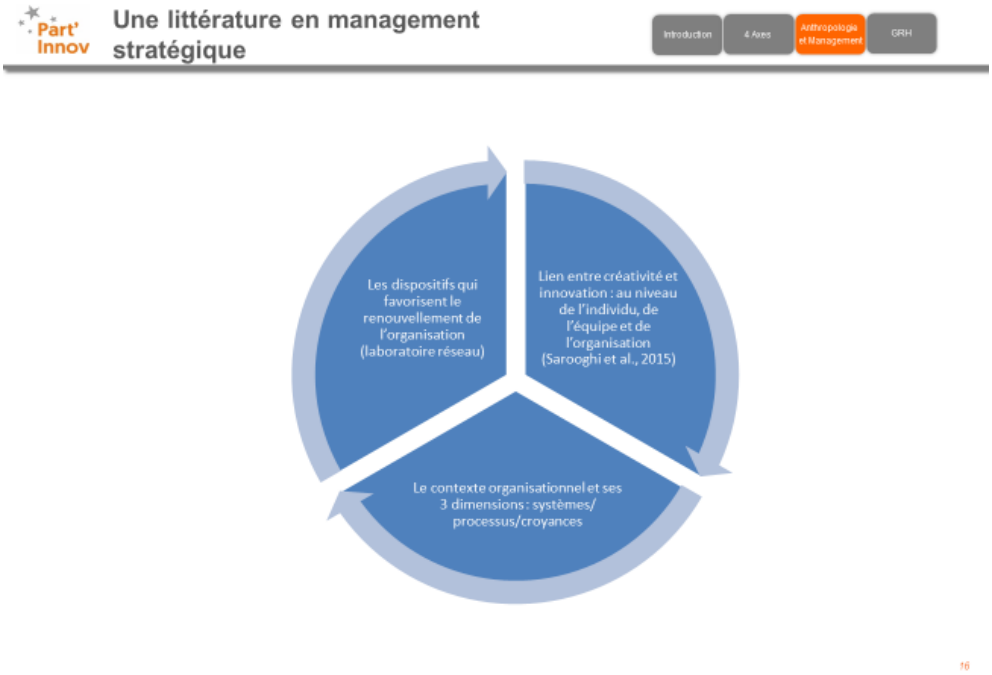
Ce programme en est à sa 4éme étape d'analyse, d'enrichissement et de communication. Cette étape va notamment intégrer un colloque le 28 et le 29 mars à Lyon qui fera intervenir les chercheurs et des praticiens.



Ces échanges porteront sur les 4 axes de recherche déployés dans ce programme. Je vais à présent vous partager les enseignements de nos recherches, dans le domaine de l'anthropologie et du management, et de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).



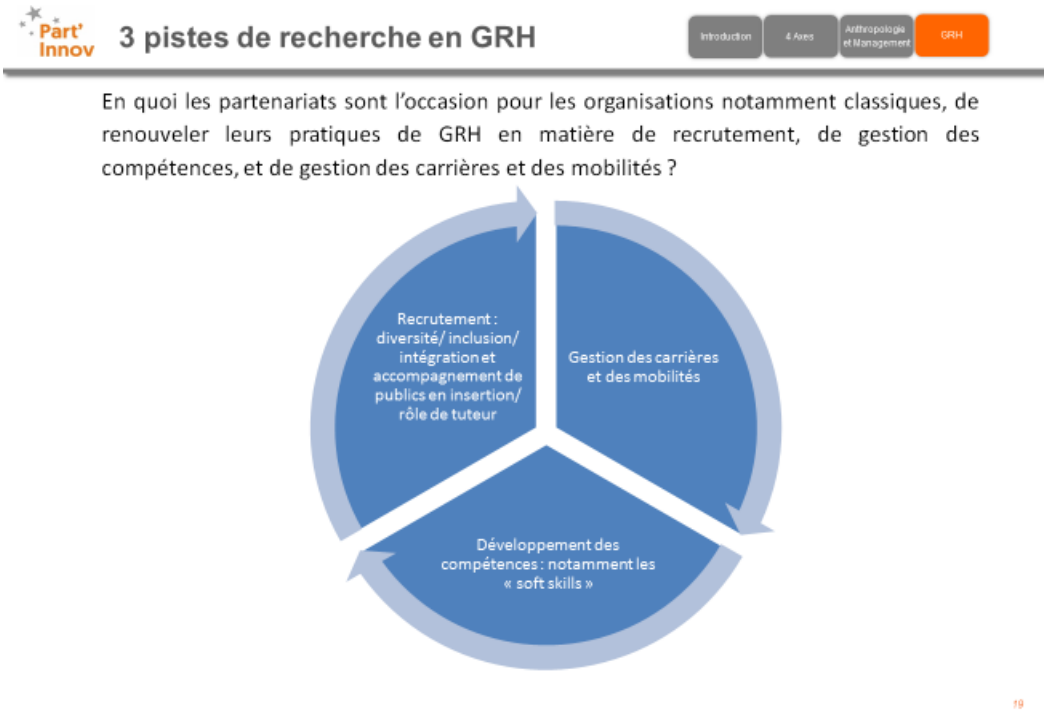
Sandra FAGBOHOUN m'a chargé de vous transmettre les principaux éléments de son analyse en anthropologie et en management. Selon une revue de littérature académique, il ressort les principaux éléments suivants :



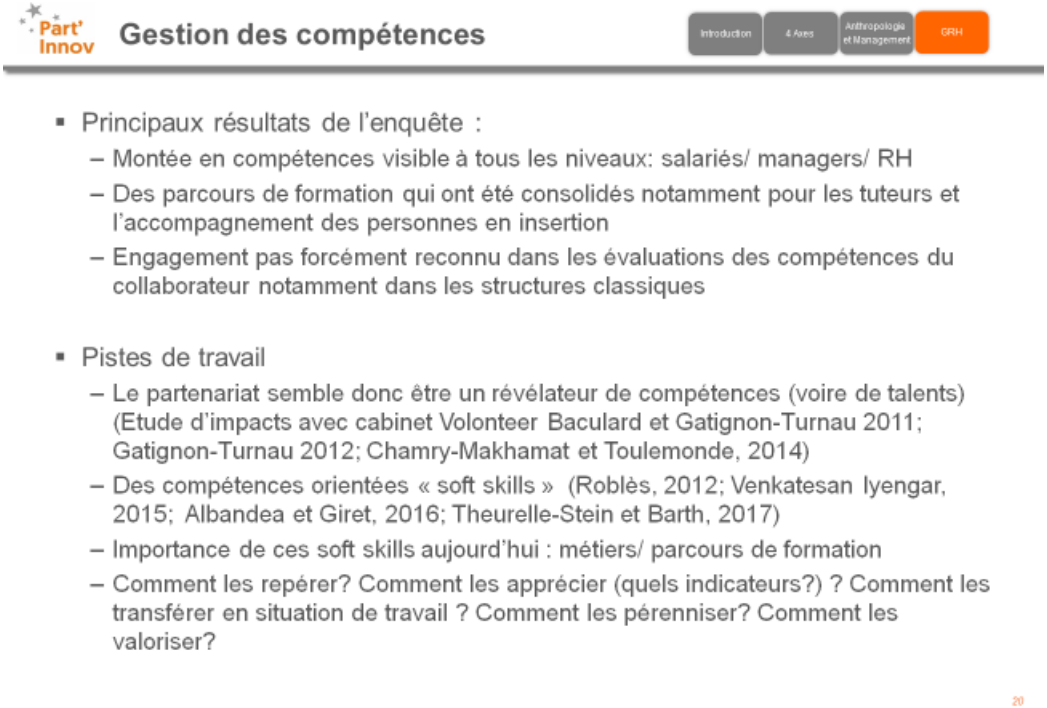
Autour d'une question centrale, portant sur le rôle des partenariats dans la modification de l'organisation et l'innovation, Sandra a identifié 3 pistes de travail à explorer :

- Leur impact sur les processus organisationnels (via l'ouverture de frontières)
- La mise en place de nouvelles pratiques de management de la connaissance et de l'innovation
- Ils conduisent à un changement de regard et mobilisent de nouvelles croyances et un sens partagé entre les collaborateurs

Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, les partenariats permettent de renouveler les pratiques des entreprises. Nous développerons deux points en particulier : la gestion des compétences et la gestion des carrières et des mobilités.



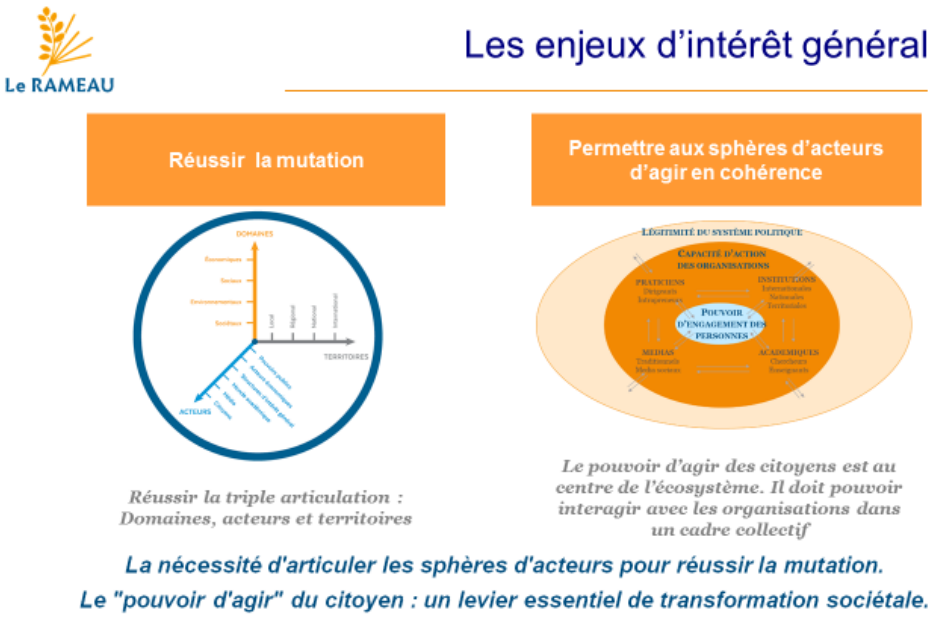
Les cas pratiques ont démontré une montée en compétence de tous les salariés concernés par le partenariat, notamment les *soft skills*, les compétences relationnelles, transversales. Les structures ESS les valorisent via un parcours des salariés en insertion. Dans les entreprises classiques, cet engagement n'est pas forcément valorisé. Ces premières réflexions amènent un questionnement à approfondir sur la valorisation, l'évaluation et le transfert des *soft skills*.



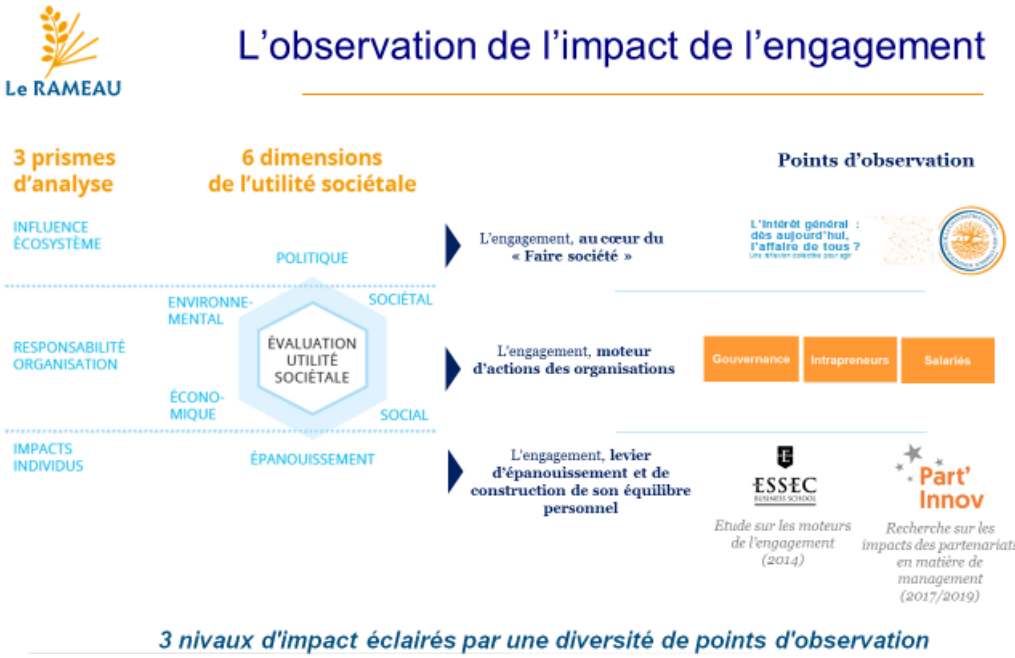
L'articulation entre l'engagement du salarié et son évolution de carrière est un sujet à approfondir, mis en évidence dans le rapport Mankai. A cet effet, il nous semble intéressant d'étudier les impacts des partenariats sur la gestion des carrières et des mobilités professionnelles à différentes étapes de la carrière. Et de réfléchir à la mise en œuvre de parcours individualisés, valorisant les compétences acquises lors des partenariats.

Exposé des motifs du RAMEAU, par Elodie JULLIEN

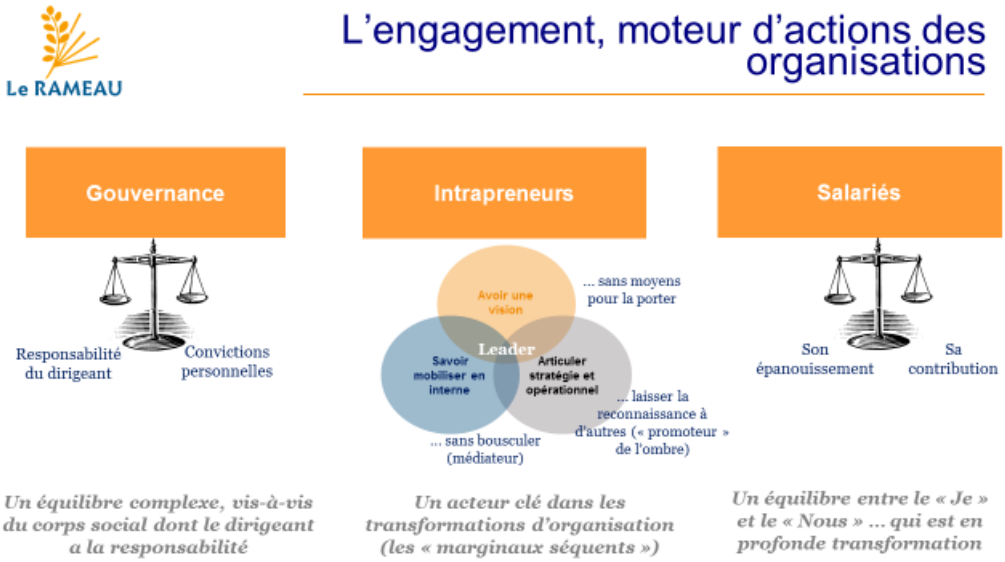
Dans ses travaux, Le RAMEAU a souligné le lien étroit entre les enjeux d'intérêt général et l'engagement des personnes, dans un contexte de mutation. Ce « pouvoir d'agir » du citoyen est un levier essentiel de transformation sociétale.



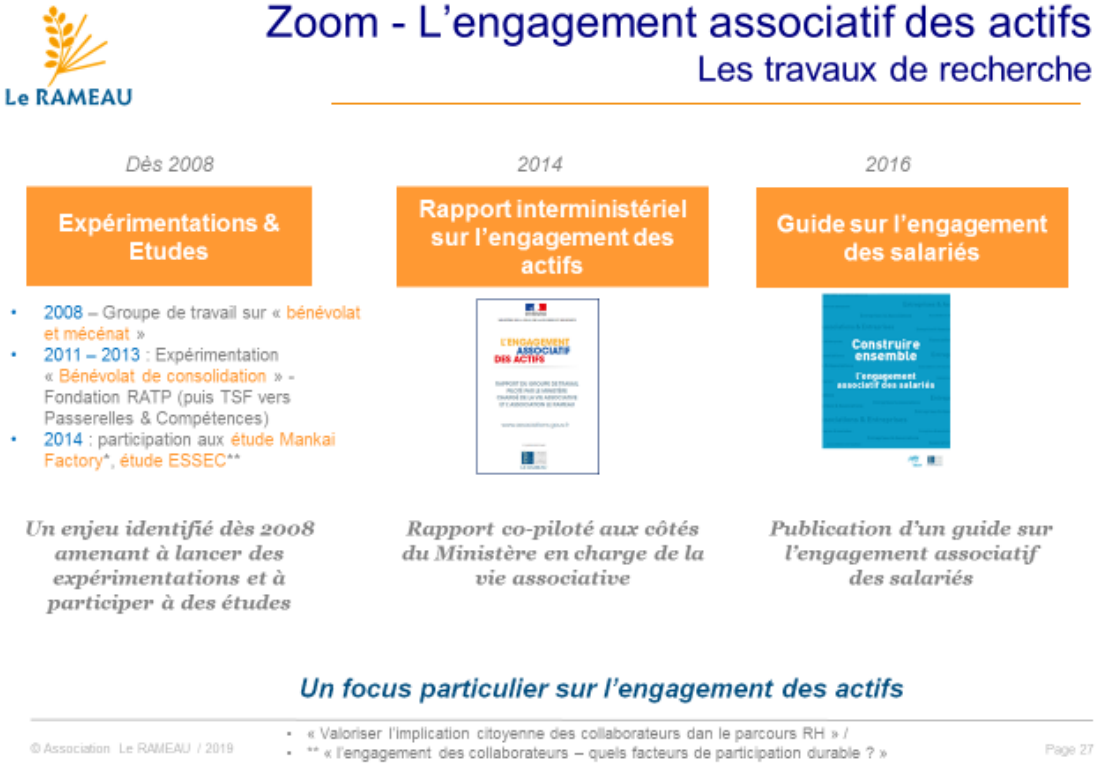
L'engagement génère un impact à 3 niveaux. Sur un plan politique, l'engagement permet d'influencer l'écosystème avec ce levier du « faire société ». Au sein des organisations, l'engagement joue un rôle majeur, qu'il soit le fait de dirigeants, d'intrapreneurs ou de salariés. Sur un plan individuel, l'engagement contribue à l'épanouissement des personnes.



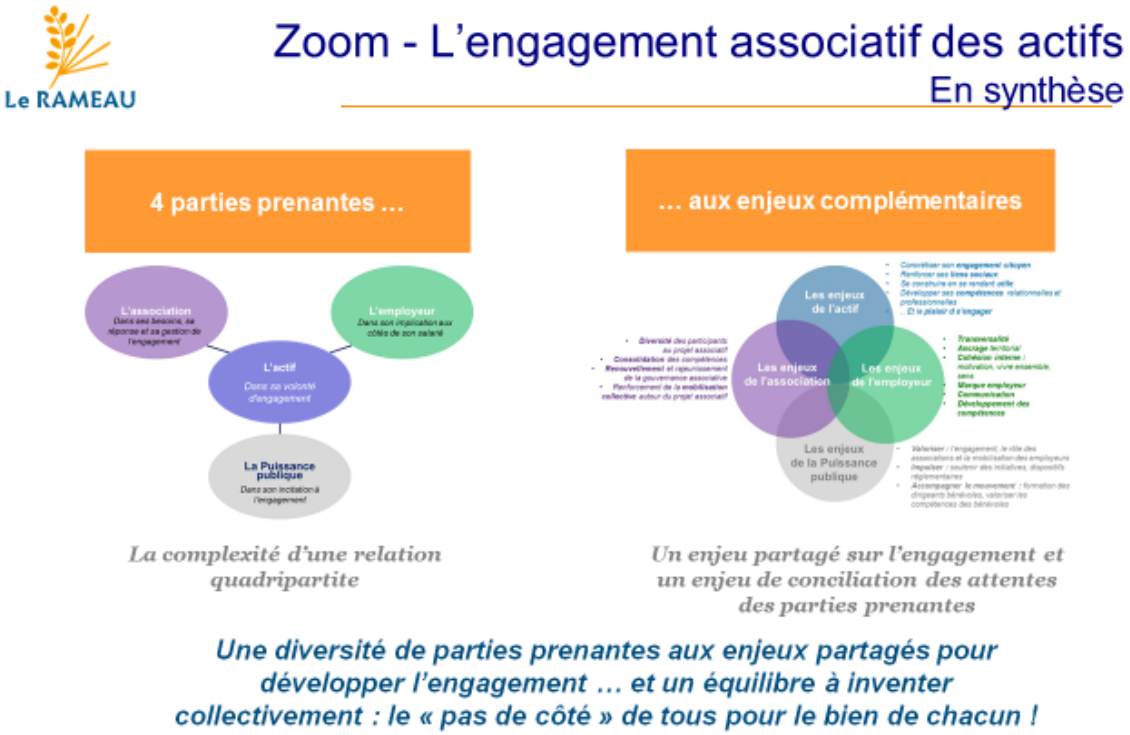
L'atelier va étudier le volet de l'engagement individuel, moteur d'actions des organisations. Les intrapreneurs jouent un rôle clé dans la transformation des organisations. Ces « marginaux séquents » font bouger les lignes par la vision, la mobilisation d'autres personnes et l'agilité, sans, pour autant, disposer d'un réel pouvoir en interne.



L'engagement des actifs est un sujet étudié dès 2008 par Le RAMEAU, tout d'abord via des Groupes de Réflexions Prospectives lors d'études et d'expérimentations. En 2014, le rapport interministériel a été co-piloté aux côtés du Ministère en charge de la vie associative, avant la réalisation d'un guide avec le MEDEF en 2016 : « *Construire ensemble l'engagement associatif des salariés* ».



Ce sujet impacte 4 parties prenantes – l'association, l'entreprise, l'actif et la puissance publique – aux enjeux partagés pour développer l'engagement. A condition de réussir un exercice subtil : la recherche collective d'un équilibre à inventer collectivement en effectuant un « pas de côté » afin de concilier les attentes de toutes les parties prenantes.



La vision d'un mouvement de la société civile, par Julien LOYER, Bleu Blanc Zèbre

Avant de parler de Bleu Blanc Zèbre, je souhaite dire deux mots sur mon parcours précédent d'intrapreneur public, au sein du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, puis au Conseil régional d'Ile de France. Dans ces fonctions, j'étais associé à la conception d'un plan stratégique tenant compte des émergences territoriales (start up, collectivités ...). Ce qui m'interpelle sur la place des salariés du public, l'engagement en direct des agents publics, sachant que plus de 80% de leurs missions consiste en de la gestion administrative avec leurs publics. Sans prendre conscience des impacts de leurs activités sur le territoire.

C'est en rédigeant le Schéma d'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation au Conseil régional d'Ile de France que j'ai rencontré plusieurs « **Zébres** ». Il s'agit d'acteurs qui **impliquent les citoyens dans leurs résolutions**. Pour **augmenter leur impact**, nous travaillons à la **duplication et à l'interconnexion des Zébres et de leurs territoires, en intégrant les spécificités d'engagement des organisations**. Par exemple, sur le décrochage scolaire, une analyse du sujet révèle que les financements concernent des jeunes de 15-16 ans et plus, alors que les signes avant-coureurs sont présents quand les enfants ont 3-4 ans.

Notre rôle vise à articuler les structures de parentalité et scolaires avec d'autres acteurs, pour coordonner le rôle de chacun pour la réussite éducative (entreprise, collectivités locales, citoyens) Nous jouons de ce fait un **rôle de facilitateur entre les organisations et les institutions**.

Le regard d'un expert de l'engagement par le partage de compétences, par Sylvain REYMOND, Pro Bono Lab

Merci et bravo. Tous les sujets d'expérimentation et d'accompagnement que l'on met en oeuvre sur le terrain sont clairement identifiés. Depuis sa création en 2011, Pro Bono lab mène des études d'impacts. 78% des personnes engagées dans le pro bono déclarent avoir développé de nouvelles compétences relationnelles, les soft skills, notamment l'empathie. Nous, on accompagne de jeunes collaborateurs, dont des hauts potentiels, dans des parcours d'engagement citoyen menés au sein de leurs groupes. Pro Bono Lab incarne et nourrit des travaux sur l'engagement. Dès 2011, les 3 co-fondateurs étaient animés par l'idée que toute compétence est un bien public, et surtout qu'une compétence qui n'est pas utilisée est détruite pour la société. L'enjeu fondamental de notre structure est de **donner accès aux compétences dont a besoin toute structure à finalité sociale pour se développer durablement**.

Nous portons un message institutionnel, aux côtés de l'AFF et d'Admical, en disant que les associations peuvent se développer autrement que par le don et le mécénat financier. Nous menons aussi des activités de prospective avec un club des parties prenantes pour essayer de penser l'engagement comme un partage de compétences pour demain des grandes entreprises, des collectivités et des grandes associations.

Nous menons également des activités de plaidoyer, avec cette campagne « toute compétence est un bien public », et un manifeste qui va sortir le 7 février prochain. Parmi ces propositions, un certain nombre ont été transmises à Gabriel ATTAL, secrétaire d'Etat à la jeunesse et aux associations. Parmi elles figure le mécénat de compétences pour des agents de service public.

Et le rôle d'opérateur social, pour expérimenter sans cesse, à l'échelle du territoire. On anime un réseau international dans 31 pays, le *Global Pro Bono Network*. Nous structurons de grands programmes à l'échelle territoriale, ce qu'on appelle les Pro Bono Factory. On a mené des études sur les principales fragilités de nos territoires d'intervention pour identifier les besoins d'actions prioritaires. Par exemple, en Auvergne-Rhône-Alpes, AG2R LA MONDIALE va être notre principal partenaire autour d'une expérimentation sur le bien manger et le bien vieillir.

Notre postulat repose sur deux volets. Un, **le partage de compétences va permettre un développement durable des structures d'utilité sociale**. Deux, **réhabiliter la compétence passe par redonner à la personne sa capacité d'agir.** Pour nous, **l'accompagnement** permet d'abord **un effet démultiplicateur**. Les fondations ont d'ailleurs un nouveau regard favorable à ces intermédiaires, pour apporter un effet démultiplicateur aux projets soutenus. Notre enjeu est aussi d'articuler différents accompagnements au service de grandes causes, comme le permet notre programme « Booster ».

L'engagement des dirigeants, par Michel BERRY, Ecole de Paris du management

Charles-Benoît HEIDSIECK : C'est rare d'avoir le temps d'écouter. Prendre le temps d'écouter, c'est un véritable art, dont on a perdu l'usage dans notre société. C'est très bon de le réapprendre.

C'est cet art qu'essaye de mettre en œuvre l'Ecole de Paris du Management. Je l'ai fondée il y a 25 ans, après avoir dirigé le centre de recherche en gestion de Polytechnique. De retour d'un voyage aux Etats-Unis, l'idée m'est venue de mettre en valeur les singularités de réussites françaises. L'Ecole de Paris du management est un dispositif léger, sans professeur, élèves ni chercheurs, animée par une idée clé : **faire du débat un moyen fécond de connaissance et de réflexion**. Notre modèle consiste à inviter un intervenant à exposer une expérience intéressante, menée dans le domaine de l'entreprise ou dans un autre secteur, avant un échange exigeant sur une durée d'1 heure 30 à 2 heures. Chaque intervention donne lieu ensuite à un compte rendu.

La motivation des grandes entreprises à nous soutenir, dans un contexte de mondialisation, était issue d'une réflexion sur leur modèle : devaient-elles conserver leur modèle de gestion français ou s'aligner sur les standards américains ? Les débats étaient vifs dans les entreprises. L'Ecole de Paris était le lieu d'observation de la gestion sur le terrain, de la recherche et des pratiques françaises. Les patrons lisaient avec intérêt nos textes. On s'est aventuré pour explorer des sujets nouveaux, comme l'insertion et l'emploi par des acteurs associatifs. Progressivement, on a établi des partenariats avec le Cercle des Bernardins, l'UIMM nous a financé une étude sur les PME et les ETI qui marchaient bien.

Un jour, j'ai constaté un problème au sujet de l'engagement : les cotisations étaient moins renouvelées, les patrons ne nous lisaient plus. Les gens n'avaient plus le temps ni l'envie de réfléchir plus longtemps que les quelques minutes d'une conférence TedEX. C'était délicat pour nous, car nos conférences durent 3 heures, la lecture d'un compte-rendu 20 minutes. Or, les alliances suposent l'engagement des participants et nous avons décidé de réagir face à ce problème. On a retenu deux idées. La première, était d'aller dans les entreprises, puisque les gens des entreprises ne viennent plus à nos réunions. On a organisé, dans les entreprises, les grands débats de l'Ecole de Paris, comme chez Engie, qui ont rencontré un grand succès. La deuxième idée était de trouver une cause qui échappe à l'esprit du dirigeant, dans un monde en transformation permanente.

J'ai fabriqué le concept des entreprenants. **Un entreprenant, c'est un entrepreneur qui n'est pas mu par le seul objectif économique et que l'on retrouve dans tous les secteurs**. Pour parler intelligemment des entreprenants, nous avons créé un Jardin des Entreprenants, un blog des entreprenants qui publie tous les 15 jours un nouveau portrait.

Pour attirer des partenaires (entreprises, fondations …), il me semblait intéressant d'explorer davantage deux sujets :

- Le passage du mythe de l'emploi pour tous à l'activité pour tous,
- Revisiter l'entrepreneuriat. On a publié hier un article intitulé « Revisiter l'entrepreneuriat pour recoudre la société ». On peut imaginer ensuite un livre blanc.

Témoignage sur l'engagement des territoires : Patrick BEAUVILLARD, Institut des Territoires Coopératifs

L'Institut des Territoires Coopératifs a pour objectif d'explorer les rouages profonds de la coopération. Il existe peu de travaux sur « comment coopérer », ce qui nous amène à étudier les moteurs de l'engagement sur le plan individuel et collectif. Pour cela, nous avons créé un dispositif, « l'Observatoire de l'implicite », qui consiste en des itinérances de 4 à 6 semaines dans les territoires, pour aller à la rencontre de collectifs, quelle que soit leur forme (collectivité locale, entreprise, association, voisins ..) et leur sujet (habitat, économie, énergie, insertion …). Ce qui nous intéresse, c'est d'explorer ensemble comment ils font : nous avons rencontré à ce jour environ 50 collectifs, soit 350 personnes. Ces travaux visent à découvrir l'implicite, c'est-à-dire ce qui ne se voit pas, et la dimension du territoire, du collectif et de l'individu. Avec une attention particulière aux récursions entre ces 3 niveaux : mon territoire me modifie en tant que personne, mais je modifie profondément le collectif par mon action au sein de ce collectif, et le collectif me transforme, et fait de moi un autre individu. Ces récursion permettent d'identifier des moteurs.

Nous voulons vous partager une idée importante, en réponse à la question centrale de cet atelier : Quels impacts des alliances sur l'engagement ? Nous avons observé qu'**un environnement à forte maturité coopérative favorise l'épanouissement des personnes**. Il se caractérise par 3 éléments :

- Un **environnement apprenant** (j'apprends des choses au contact des autres) ;
- Une **incitation à la prise de responsabilité**, avec un leadership partagé et situationnel (je peux être leader à un moment) ;
- Une **action porteuse de sens, orientée au service de l'action commune**.

Selon cette analyse, les alliances permettent de réaliser et de favoriser l'engagement. Tout dépend de la qualité de l'alliance, c'est-à-dire de la qualité du processus coopératif au sein de cette alliance. Ma réponse va s'articuler aussi en renversant la question posée.

Est-ce qu'il pourrait y avoir alliance s'il n'y a pas d'engagement ? Si je comprends, les alliances étudiées par Le RAMEAU sont entre personnes morales. Mais en fait ce sont toujours des personnes physiques qui signent et construisent l'alliance. Et ce sont d'autres personnes physiques qui vont devoir la faire vivre. S'il n'y a pas d'engagement des personnes dans ces alliances, ce sont des alliances de papier. Pour que l'engagement existe, il est nécessaire que l'alliance nourrisse les valeurs et les aspirations profondes des individus. Et ces valeurs, qui font bouger l'individu, restent souvent, d'après notre expérience, dans l'implicite, voire le non pensé. Une réelle introspection, individuelle et collective, est nécessaire pour les faire surgir. C'est pour cela que votre moteur d'engagement va différer du mien. S'il y a un décalage entre les valeurs proclamées de l'organisation et les valeurs profondes des individus, c'est là que le PFH, ou P*** de Facteur Humain cher à Patrick VIVERET, intervient. Si l'aspiration de sens et de reconnaissance de l'individu n'est pas nourrie, elle devra être alimentée autrement. C'est là que le bénévolat, qui consiste à faire le bien, peut se transformer en « malévolat » : je dois récupérer ce que j'apporte. Au contraire, en cas d'adéquation entre les valeurs profondes de l'individu et celles proclamées par l'alliance, le PFH de VIVERET devient le Précieux Facteur Humain, avec la création et le partage de compétences. **A quel moment l'alliance est en adéquation avec les valeurs de l'individu ? Lors du partage de compétences, lorsque la coopération est le co-auteur d'une œuvre commune.**

Mise en débat collectif

Une mise en débat collective du sujet a souligné des spécificités à prendre en compte, comme le partage des connaissances et des compétences sur un territoire, la nécessité d'une interconnaissance entre les acteurs d'une alliance et a salué le nécessaire engagement de dirigeants, impliqués dans une transformation inédite de leur organisation et de leur écosystème.

Charles-Benoît HEIDSIECK : Un mot de transition en lien avec la dernière intervention. Si Le RAMEAU a étudié, dans ses travaux, les impacts des alliances sur l'engagement des dirigeants, des intrapreneurs et des salariés, nous n'avons publié que sur cette dernière catégorie. Pour les intrapreneurs sociétaux, nous avons créé un Cercle des Intrapreneurs Sociétaux, qui est un lieu de ressourcement pour une vingtaine de salariés engagés dans leurs organisations. Quant aux dirigeants, que nous connaissons pour avoir accompagné près de 500 organisations, c'est un sujet sur lequel nous ne souhaitons pas publier parce que nos travaux sont ciblés sur les organisations en tant que corps sociaux.

Personnellement, je peux vous dire que la souffrance est grandissante pour les intrapreneurs et les dirigeants. Comme les organisations sont transpercées par les transformations, les intrapreneurs sont au cœur d'une équation impossible : créer de la transversalité dans des organisations qui ne le sont pas, dans le secteur public, privé et associatif. Plus encore, la souffrance des dirigeants nous inquiète lourdement. L'ampleur des transformations à mener, comporte une dimension sacrificielle pour les dirigeants (publics, privés ou associatifs). Or, une société sans personnes pour la diriger est une société perdue. A ce sujet, je rappelle une citation de Jean JAURES, que l'on ne peut pas accuser de complaisance avec le milieu économique : « Dirige celui qui risque. Ce que les dirigés ne veulent pas risquer. »

Il est utile d'introduire le débat par cette alerte, et le besoin de prendre en considération l'engagement des personnes, mais aussi, plus spécifiquement, des intrapreneurs et des dirigeants. Ce sujet est au cœur de la transformation de l'intérêt général.

Michel BERRY : Votre constat est très juste. Je suis moi-même frappé par la fébrilité des dirigeants actuellement. Ils sont moins libres et contrôlent moins les choses qu'auparavant. Comme ils sont intelligents, ils se protègent. C'est en partie de ce fait que notre réflexion a plus de mal à les atteindre.

Eric NOWAK, Alliance Sens & Economie : C'est la moëlle épinière qui va s'exprimer en écho à l'intervention de Nathalie. Envie a été cité et cela m'a fait penser à un récent échange avec un directeur d'Envie. Il va perdre 40 emplois en raison d'un appel d'offre non renouvelé. Si une grande entreprise peut se permettre de pratiquer du dumping pour emporter un appel d'offres, la conséquence est redoutable pour une entreprise d'insertion de 43 personnes.

Charles-Benoît HEIDSIECK : Pour rebondir sur vos propos, on a commencé à confondre économie et financiarisation de l'économie à partir des années 70 – 80. Or, je ne connais pas un entrepreneur qui entreprend pour faire de l'argent. Dans l'imaginaire collectif, gagner de l'argent est la raison pour laquelle on entreprend. En 2013, les Assises de l'Entrepreneuriat ont réhabilité les entrepreneurs, et la diversité des entrepreneurs a été reconnue dans la loi de l'Economie Sociale et Solidaire de 2014. Depuis, nous sommes en train de réconcilier la dimension économique avec l'intérêt général. Cela permet de poser 2 choses sur l'engagement :

1) **Comment on déconstruit collectivement les postures que l'on a construites, notamment pour hybrider les modèles ?**
2) **Comment se donner une sémantique, acceptée par tous au sein de l'alliance ?**

Eric NOWAK : En écho à vos propos, j'ai vu beaucoup de start upper, génies du powerpoint pour lever de l'argent. Même s'ils sont minoritaires, cela fait de l'ombre aux autres entrepreneurs.

Charles-Benoît HEIDSIECK : Vous soulignez le rôle des start ups. Cela m'amène à évoquer l'économie numérique. La question est comment on fait beaucoup d'argent aujourd'hui grâce au numérique. Aujourd'hui, c'est le seul modèle qui n'est pas basé sur un modèle économique, y compris pour la levée de financement. La vraie déconnexion historique entre finance et économie a eu lieu au milieu des années 90. Pour la première fois, on déconnecte la valeur économique d'une entreprise pour permettre l'investissement dans des entreprises qui ne peuvent être rentables. C'est la logique de trafic qui sera alors retenue comme indicateur de performance en lieu et place de la création de valeur.

Le numérique est le seul secteur d'activité à concentrer plus de 60% d'investissement structurel en capacity building sans corrélation économique. Au niveau mondial, je rappelle que l'économie générale se situe à 30% d'investissement en capacity building, et à 22% pour l'économie sociale. En France, nous en sommes à 2% de capacity building pour les innovations sociétales. Il faut être vigilant sur les mots employés : on risque d'associer à la norme quelques cas exceptionnels dans des situations exceptionnelles, alors que ce n'est pas une généralité, et de se projeter sur des réalités qui n'existent pas.

Nathalie DUPUIS-HEPPNER, Coopérative Coop-Cité : Je suis co-fondatrice de la SCIC Coop-Cité, qui met la renaissance de lieux en déshérence au service de la dynamique des territoires, avec pour finalité la création de valeur partagée. D'après mon expérience, le levier du partage de compétence est indissociable du levier de partage de connaissance.

De quelle manière accompagnez-vous ce partage des connaissances, à la fois vos territoires d'intervention, et en inter-territoires ? Comment ces initiatives apprenantes peuvent nourrir chacune des initiatives prises séparément ?

Patrick BEAUVILLARD : Votre question me fait penser au risque de « *L'impasse collaborative* », titre d'un ouvrage récemment publié. Ce livre développe l'idée que la coopération repose sur l'apprentissage l'un de l'autre. La question de l'apprentissage, et du chemin apprenant est au cœur du processus de coopération, lequel est au cœur du processus humain.

Un point de vigilance concerne le modèle, notamment dans le cadre du changement d'échelle. On peut imaginer reproduire sur un territoire ce qui fonctionne bien dans un territoire et un contexte spécifique. La recopie, ce n'est pas l'apprentissage. Modéliser, ce n'est pas reproduire. Il y aurait un contresens

important dans la notion de connaissance et du transfert de l'apprentissage qui consiste à dire : je vais apprendre ce que tu fais pour pouvoir faire pareil.

Apprendre, c'est reconnaître ce que l'autre fait, se l'approprier soi-même pour créer sa propre démarche. L'apprentissage de la marche par les enfants illustre ce cheminement personnel.

Nathalie DUPUIS-HEPPNER, Coopérative Coop-Cité : Merci pour votre témoignage. Loin de moi l'idée de parler de duplication et de réplication. Votre idée de modélisation inspirante rejoint mon approche de la modélisation, mix entre la capitalisation de l'observation et le partage du questionnement. Selon moi, **la modélisation n'est pas dans la réplication d'un modèle, elle est dans l'ouverture et le questionnement**. Je travaille actuellement sur la modélisation d'un modèle atypique, une alliance publique – privée – sociale dans les Hauts-de-France, qui chemine depuis 10 ans. Il s'agit de la Chartreuse de Neuville. Ce projet de modélisation porte sur la capacité à reproduire une gigantesque boîte à observation et à questionnement pour inspirer des projets sur d'autres territoires.

Julien LOYER : Selon nous, les bonnes idées contribuent aux bonnes solutions et aux bonnes histoires. La bonne manière de raconter une bonne histoire, c'est le cheminement du questionnement des interlocuteurs. La question de la sémantique évoquée par Charles-Benoît est importante à cet égard. Sur la question des alliances, j'ai noté que **les acteurs ont du mal à partager un diagnostic des difficultés du territoire**. Et c'est un **pré-requis pour se poser les bonnes questions**. C'est une bonne manière de travailler sur la transformation des représentations sociales et de voir comment partager ses avis pour **construire collectivement cette capitalisation**.

Sylvain REYMOND : L'intelligence collective est notre marque de fabrique. Elle permet de remettre en cause et à la cause les parties prenantes impliquées dans un processus de partage de compétences. Dans ces dynamiques-là, ce sont souvent ceux qui disent avoir le moins de connaissance qui vont apporter le plus. C'est très intéressant de voir les rapports s'inverser entre la structure à finalité sociale qui est accompagnée et qui finit par accompagner le collaborateur-accompagnateur. Ce croisement des regards peut se produire dans un autre contexte.

Lors d'un débat sur le mécénat aux Entreprises pour la Cité, l'administratrice Clara GAYMARD a dit qu' « on n'est jamais aussi productif que lorsque l'on est désintéressé : on n'a pas de risque à prendre sur un sujet ». C'est frappant, dans des entreprises avec plusieurs strates hiérarchiques, de voir les rôles s'inverser, au fur et à mesure de la journée. Des collaborateurs se remettent profondément en cause après ce type d'expérience.

Charles-Benoît HEIDSIECK : Je voudrais vous faire part de la première étude de l'Observatoire des partenariats. On s'aperçoit que les acteurs sont plus engagés dans les partenariats que l'on pensait. Et on pose la même question aux acteurs qui ne sont pas en partenariat : « Qu'est-ce qu'il vous faudrait pour développer des partenariats ? » Les associations nous ont répondu : les entreprises doivent se former sur ce qu'est une association. Les entreprises nous ont répondu : les associations doivent se former sur ce qu'est une entreprise !

Autrement dit, nous ne partageons pas assez la connaissance des autres. **On ne prend pas assez le temps et la pédagogie de l'interconnaissance.** Cela se traduit aussi dans les conventions. Dans une convention française, vous retrouvez les parties, puis les objectifs. Dans une convention anglo-saxonne, vous allez avoir les parties, la sémantique partagée, puis les objectifs.

L'une de nos premières expérimentations de co-construction territoriale s'est passé avec nos amis de La Poste en Poitou-Charentes. On a été écouter une trentaine de partenaires publics, privés et associatifs du groupe. Chaque type d'acteurs a présenté son diagnostic du territoire. Un exercice passionnant, on n'avait pas l'impression qu'ils parlaient du même territoire. De cet exercice est née une dynamique collective encore vivante aujourd'hui.

Prendre le temps de partager l'interconnaissance est un élément structurant que l'on oublie systématiquement. L'accompagnement de la fragilité est au cœur de ces questions-là. La connaissance doit précéder la compétence.

Cécile DUBLANCHE, Villes au Carré : Le facteur temps est important sur la question de l'engagement. Je connais mieux l'engagement pour les acteurs publics et associatifs, moins pour les entreprises. Les frontières sont poreuses entre l'engagement dans son métier, sa fonction et l'engagement privé. Dans

mon centre de ressources, on travaille sur ces questions de partage de la connaissance et de diagnostic partagé sur les territoires. C'est un sujet passionnant et je fais partie de plusieurs acteurs engagés à ce sujet. On ne sait plus si on le fait à titre professionnel ou personnel.

En tant que dirigeante, je reconnais que les salariés sont dans une autre mouvance. **L'engagement demande du temps et c'est ce qui nous manque le plus aujourd'hui, pour réfléchir, pour faire de l'interconnaissance et pour mener des actions.**

Restitution des ateliers

Pour appréhender la question des impacts des alliances sur l'innovation sociétale, le cheminement du RAMEAU s'est réalisé étape par étape[57]. Ainsi, les travaux du RAMEAU ont permis de qualifier l'innovation sociétale ainsi que son processus d'émergence et de déploiement.

Présentation des ateliers

Après ces échanges très riches, nous allons passer à la séquence des ateliers en sous-groupes. Comment vont-ils se passer ? Vous allez choisir un thème et être réparti avec votre animateur et les participants dans une salle dédiée. Le premier atelier va porter sur l'intrapreneuriat. En quoi constitue-t-il une nouvelle forme d'engagement au sein des organisations ? Le second atelier va explorer la professionnalisation de l'engagement. Quels sont les points communs et les différences des formes d'engagement ? C'est l'intitulé du troisième atelier.

Restitution du groupe « L'intrapreneuriat »

Restitution effectuée par Yann ULLIAC

L'atelier 1 portait sur l'intrapreneuriat, mode d'engagement au sein des organisations. Nous avons posé une dimension historique, les enjeux pour l'organisation et les leviers des individus dans cette démarche, ainsi que les facteurs potentiels de succès et d'échecs. En préambule, des principes ont été rappelés : l'intrapreneur cultive certains points communs avec un entrepreneur : la vision, le leadership, l'esprit pionnier, sans pour autant disposer de ressources associées et en restant le « promoteur de l'ombre » du projet, pour laisser la reconnaissance à d'autres personnes.

Le groupe a constaté que l'intrapreneuriat existe depuis les années 80. D'un point de vue sémantique, un intrapreneur est une personne qui a vocation à faire évoluer l'entreprise. En pratique, certaines organisations privées ont mis en place un programme d'intrapreneuriat avec 3 finalités différentes :

[57] Centre de ressources numérique Modèle d'investisseur sociétal : https://investisseursocietal.wordpress.com/

- Une finalité sociale, dans le prolongement de la politique RSE des entreprises, avec un rapprochement des structures de l'ESS, par exemple à Leroy Merlin ou dans le modèle d'origine de Renault MOBILIZE.
- Une logique RH, de transformation en interne, pour développer un état d'esprit plus agile et transverse au sein des organisations.
- Une logique business, de prototypage R&D pour concevoir de nouvelles offres.

En termes de motivations, 3 leviers communs se dégagent parmi les intrapreneurs. Il peut s'agir des valeurs ; d'un esprit de subversion, d'avoir envie et d'aimer sortir du cadre ; et une envie de capitaliser sur d'autres fonctions, via le réseau acquis, de façon informelle, et sur ses compétences.

Pour des seniors, la logique à l'œuvre est celle de l'engagement pour l'intérêt du projet et son épanouissement personnel, sans craindre de préjudices pour sa carrière. Si elle présente nombre d'atouts, la démarche de l'intrapreneuriat est susceptible de générer deux écueils majeurs. D'une part, quels sont les impacts si le parrain initial du projet n'est plus dans l'entreprise, pour soutenir l'intrapreneur ? D'autre part, si le projet réussit, cela peut freiner le développement de carrière de l'intrapreneur dans la même entreprise, car le projet finit par échapper à son créateur et il en touchera peu ou pas de reconnaissance.

En synthèse :

Le groupe 1 a partagé 3 idées majeures sur l'intrapreneuriat :

- L'intrapreneuriat a une finalité sociale, RH ou d'innovation business
- Les intrapreneurs sont animés par 3 attributs : les valeurs, la capacité à sortir des sentiers battus, et un fonctionnement transversal
- Des scénarios différents selon les générations : un épanouissement des intrapreneurs en fin de carrière, des risques potentiels pour la carrière d'un intrapreneur en début ou en milieu de carrière

Restitution du groupe « La professionnalisation de l'engagement »

Restitution effectuée par Elodie JULLIEN

L'atelier 2 concernait la professionnalisation de l'engagement. En préambule, de nombreux échanges ont porté sur le lien entre engagement et professionnalisation. En effet, les échanges ont permis de mettre en évidence le fait que l'engagement peut prendre différentes formes : politique, syndical, associatif … Toutes ces formes ont comme point commun de « donner du sens » à son action. En effet, le point de départ de l'engagement, c'est la liberté de découvrir par l'action, de s'enrichir d'expériences diverses, de tester de nouvelles choses/pratiques. C'est grâce à ces différentes expériences d'engagement que les personnes vont pouvoir développer de nouvelles compétences. L'acquisition de nouvelles compétences est évolutive et nécessairement liée à chacune des personnes engagées …

C'est pourquoi la professionnalisation de l'engagement est avant tout une question très personnelle : c'est à chacun de définir son propre curseur, selon sa volonté de développer de nouvelles compétences.

Sur la question de la professionnalisation stricto sensu, la capitalisation et la valorisation des acquis ont été mis en exergue, afin d'accroître le sens donné à sa vie personnelle et d'augmenter ses compétences et, in fine, son employabilité. Un point d'attention est lié au fait que l'engagement est une démarche volontaire. Ainsi, la liberté est primordiale et la compétence ne peut constituer un prérequis de l'engagement.

Le développement des compétences n'est possible que si l'organisation accueillante est en capacité à intégrer, structurer le parcours de la personne engagée, lui permettant ainsi de se former et d'être en mesure de réaliser le projet sur lequel elle est engagée.

Les échanges ont également porté sur la nécessaire articulation entre le bénévolat et le salariat. Cette distinction de statut est nécessaire pour appréhender le modèle économique de l'organisation accueillante. En revanche, elle n'a pas lieu d'être dans la réalisation de la mission puisque l'objectif est de répondre aux besoins des bénéficiaires.

En synthèse :

Le groupe 2 a partagé 4 idées principales sur la professionnalisation de l'engagement :

- L'engagement est une démarche libre et volontaire
- Il permet de développer de nouvelles compétences
- La capitalisation et la valorisation des acquis de compétences développées dans l'engagement contribuent à améliorer l'employabilité des personnes
- Les organisations accueillantes ont un rôle majeur pour favoriser l'engagement

Restitution du groupe « La diversité des formes d'engagement »

Restitution effectuée par Yoko TANIGUCHI

L'atelier 3 consistait à réfléchir sur différentes formes de l'engagement des personnes. L'engagement, quelle que soit la forme qu'il prend, se caractériserait par trois points communs :

- La création de la valeur et du sens
- Le temps à consacrer (non rémunéré ou peu)
- La motivation qui prévaut l'engagement est la reconnaissance ainsi que l'envie de partager, transmettre et acquérir les connaissances

Le mécénat de compétence, le service civique, le bénévolat, l'engagement des salariés sont des cadres / dispositifs permettant ou encourageant l'engagement des personnes. Néanmoins, les pratiques en réalité sont plus variées que ces cadres « formels » d'engagement. Ainsi, sur les territoires, nous observons des habitants participant à des projets de quartier par la volonté personnelle d'améliorer le cadre de vie et la cohésion sociale. Cet engagement est souvent discontinu mais peut durer plusieurs années. Dans certains cas, et pour garantir la souplesse pour mener des actions, ces personnes engagées ne se forment pas en structure juridique mais restent en collectif informel. L'engagement ne se définit donc pas par les formes mais bien par le désir de contribuer à la collectivité.

En revanche, l'existence des dispositifs d'engagement tels que le mécénat de compétences ou le service civique, permettrait de découvrir le monde du volontariat et le sens d'engagement à des personnes qui ne l'ont jamais pratiqué : c'est une opportunité pour ces personnes *d'initier* dans ces pratiques. Dans ce sens, ces dispositifs ont un rôle d'ouverture et de pédagogie.

Enfin, le besoin d'éducation et de sensibilisation à l'engagement est aujourd'hui plus que jamais fort dans des contextes socioéconomiques et technologiques qui accélèrent l'individualisme. Le développement de conscience collective devrait être pris en compte dès l'enfance dans le parcours éducatif.

En synthèse :

Le groupe 3 a partagé 3 idées majeures sur les différentes formes de l'engagement :

- Il se définit avant tout par le désir de contribuer à l'intérêt général, et ne rentre pas forcément dans un cadre préétabli
- Les dispositifs d'engagement structuré, comme le Service Civique et le mécénat de compétences ont une vocation reconnue d'ouverture au monde de l'engagement
- Une prise de conscience collective à l'engagement pourrait être intégrée à l'école

6- Conclusion : Apprendre à « faire alliance » pour agir efficacement !

Les 4 Ateliers de regard croisé entre chercheurs et praticiens ont permis de qualifier et d'étayer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. Ils ont aussi souligné l'importance d'apprendre à « faire alliance » pour permettre le développement de relations équilibrées, durables et à forte utilité sociétale.

Fort de ces enseignements, le programme d'études quantitatives IMPACT va permettre d'étudier les maturités respectives des citoyens, des élus, des responsables associatifs et des dirigeants d'entreprise. Ce programme sera validé lors du Comité de pilotage[58] du 28 mai 2019, et sera dévoilé lors de la 5ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire, le 26 juin 2019.

En parallèle, chacun des 4 axes étudiés fait l'objet de travaux complémentaires :

- **Co-construction territoriale** : contribution à la mutation de l'intérêt général[59], et émergence d'un nouveau métier : « le catalyseur territorial »[60],

- **Performance des organisations** : guide évaluation partenariale[61],

- **Innovation sociétale** : hybridation des modèles socio-économiques[62],

- **Engagement** : analyse comparative de l'engagement des dirigeants, des intrapreneurs et des salariés.

[58] Membres du Comité de pilotage de l'Observatoire des partenariats : les 4 fondateurs (Caisse des Dépôts, MEDEF, Mouvement Associatif et Le RAMEAU), 8 membres (CGET, Comité 21, DJEPVA, France Stratégie, Institut CDC pour la Recherche, Groupe La Poste, ORSE, RNMA). La Direction Scientifique des études est confiée depuis sa création à la philosophe et statisticienne Anne ROBIN, fondatrice de Comisis.
[59] Bilan & perspectives des travaux sur les mutations de l'intérêt général (Le RAMEAU, mars 2019)
[60] Rapport de synthèse de la journée conclusive du « parcours d'expérience co-construction territoriale » (Le RAMEAU, mars 2019)
[61] Guide « nouvelles pratiques d'évaluation partenariale » (Le RAMEAU, juin 2019)
[62] Dossier JURIS Associations sur les modèles socio-économiques associatifs (juillet 2019), Guide « modèles socio-économiques d'intérêt général » (JURIS – Le RAMEAU, septembre 2019) et Mooc « l'hybridation des modèles socio-économiques » (ESSEC – Le RAMEAU, septembre 2019)

Le RAMEAU
Co-construisons demain

Evaluation de l'impact des alliances innovantes

Point d'étape de l'étude exploratoire de l'Observatoire des partenariats

Novembre 2018

En partenariat avec : CONVERGENCES Forum Mondial — GROUPE Caisse des Dépôts — INSTITUT CDC POUR LA RECHERCHE — LE GROUPE LA POSTE

Dès 2015, après 7 ans d'observation et d'expérimentations, Le RAMEAU a publié le référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats »[63]. Cette publication mettait en partage la méthodologie permettant aux partenaires d'une alliance stratégique de pouvoir qualifier les résultats et les impacts de leur partenariat, à la fois pour chacun d'eux, mais aussi pour le bien commun, et notamment pour les territoires sur le(s)quel(s) ils sont implantés.

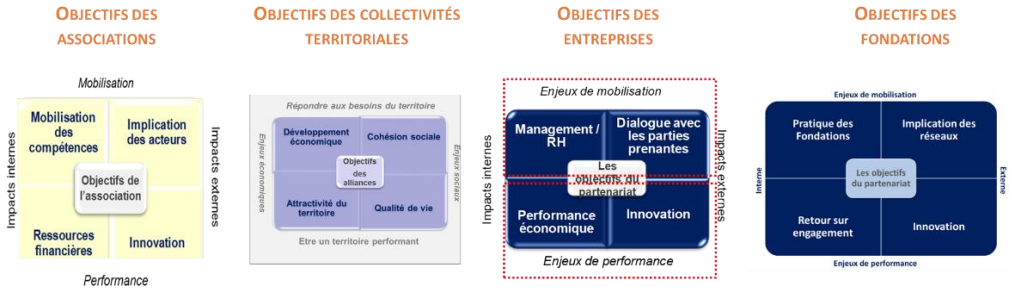
3 ans plus tard, fort des enseignements des premières analyses d'impact de partenariats, Le RAMEAU a publié une note prospective sur les impacts des alliances stratégiques[64]. Elle éclaire trois dimensions : la performance des organisations, l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires. C'est sur cette base qu'a été lancé le 3ème plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats, le 23 novembre 2017[65]. Une étude exploratoire a ainsi été lancée en 2018[66]. Le Forum Convergences a été le moment d'un point d'étapes de ces travaux. Ce fut l'opportunité à la fois de partager les résultats de la 2ème étude sur les pratiques d'évaluation partenariale des entreprises et des associations, et de les éclairer par les pratiques de pionniers publics et privés : l'Alliance Dynamique du Groupe La Poste, le Fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE, le fonds d'ingénierie d'accompagnement au changement d'échelle de l'innovation sociétale de la Caisse des Dépôts, le parcours d'expérience « co-construction territoriale » du CGET et les propositions du Mouvement Associatif au Gouvernement pour favoriser l'engagement associatif.

Rappel des 7 enseignements issus de la recherche

Le cheminement de la recherche empirique menée depuis 2006 a permis d'établir **7 enseignements sur l'impact des alliances stratégiques**.

Convergence et divergence des objectifs

Les objectifs partenariaux sont différents selon la nature des acteurs concernés, mais ils sont **structurés autour d'enjeux internes et/ou externes**, et répondent concrètement à des **logiques de performance et/ou de mobilisation** des parties prenantes de l'écosystème. Ainsi, les entreprises, les associations, les fondations et les Collectivités territoriales peuvent s'appuyer sur les matrices respectives suivantes pour définir les objectifs partenariaux.



[63] Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)
[64] Note prospective « impacts des alliances stratégiques au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)
[65] Actes du colloque « impacts des alliances stratégiques au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[66] Programme 2018 de l'Observatoire des partenariats - http://observatoire-des-partenariats.fr/

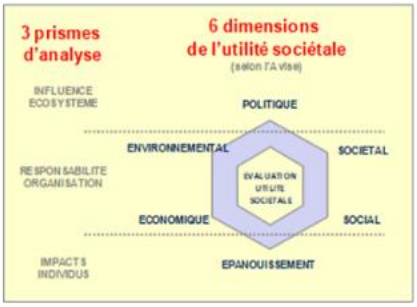
Le double impact du contrat-alliance

Pour assurer une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée sociétale, entre partenaires riches de leurs différences, il convient de **sécuriser un double impact**, non seulement **pour les partenaires** (contrat-échange), mais aussi **pour le bien commun** (contrat-alliance).

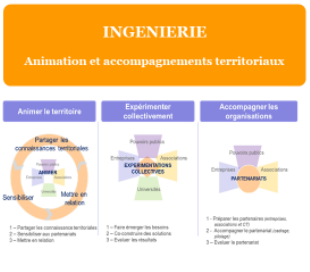
Les 3 dimensions de l'impact sur le bien commun

Les **impacts sur le bien commun relèvent de 3 dimensions systémiques** :

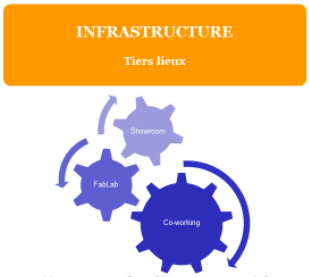
- **Politique**, en fonction de l'impact de l'alliance sur le système de valeur et de gouvernance des partenaires, voire de l'écosystème,
- **Organisationnelle**, en fonction de l'impact sur la performance et la pertinence des actions engagées autour des 4 leviers de résultats : économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux,
- **Personnelle**, en fonction de l'impact sur l'épanouissement des personnes impliquées et/ou concernées par l'action engagée.



La place structurante des territoires : la traduction du bien commun



Un besoin renforcé de créer de l'interconnaissance et d'accompagner de nouveaux dialogues territoriaux



L'émergence de « lieux neutre » à la convergence de différentes dynamiques
(outils numériques, espace de travail, lieux de convivialité)

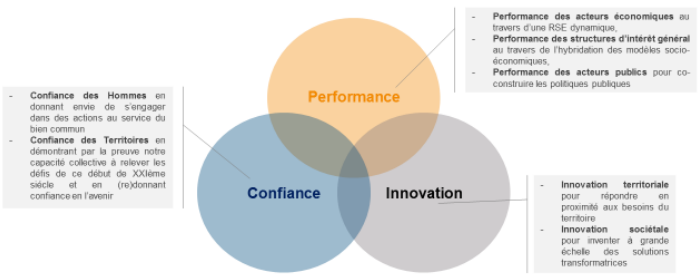
Les **alliances stratégiques s'incarnent sur les territoires**, lieux de l'expression et de l'expérimentation de la capacité collective à relever les défis collectifs.

Le **territoire devient donc l'objet de concrétisation du bien commun**.

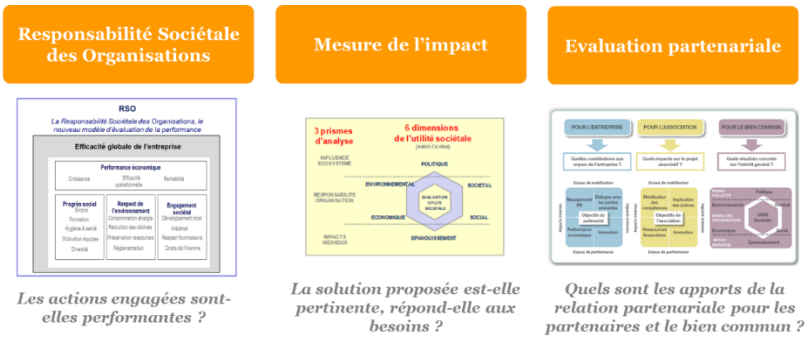
Les 3 natures d'impacts qualifiés des alliances stratégiques

Les **trois impacts qualifiés** des alliances innovantes sont :

- La **performance** des organisations,
- **L'innovation** territoriale & sociétale,
- La **confiance** des Hommes et des territoires.



Les 3 formes d'évaluation



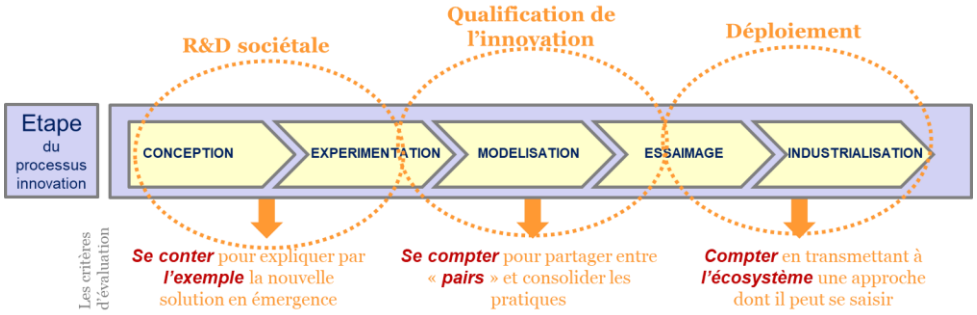
3 natures d'évaluation différentes à bien distinguer et à articuler

Selon l'angle analysé, il existe **trois formes complémentaires d'évaluation** :

- De la **performance** (Responsabilité Sociétale des Organisations),
- De la **pertinence** (impacts sur les besoins des Hommes et des territoires),
- De la **relation partenariale** (évaluation partenariale).

Les 3 degré de maturité de l'évaluation

Selon le degré de maturité d'un projet, il existe **trois degrés de maturité** de l'évaluation :

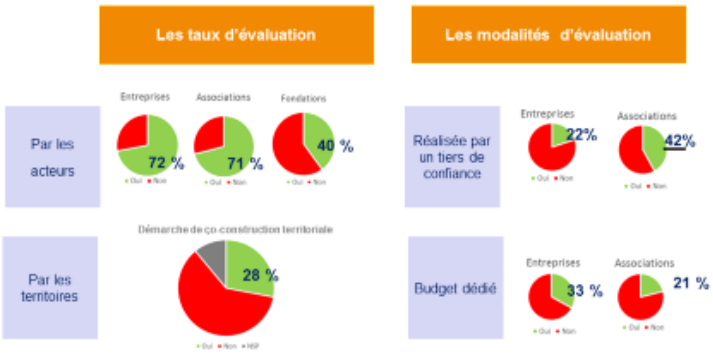


- **Se conter** (savoir retracer le cheminement et faire le récit d'un parcours),
- **Se compter** (identifier les « pairs » à même degré de maturité pour mesurer l'avancement d'un concept ou d'une innovation),
- **Compter** (mesurer les résultats d'une action en phase de maturité et de déploiement).

Les premiers résultats de l'étude exploratoire

En 2015, la 1ére étude sur l'évaluation partenariale[67] démontrait l'émergence de ces pratiques auprès d'organisations matures. Selon l'étude exploratoire de 2018, les pratiques d'évaluation partenariale progressent lentement, de façon empirique. Si l'évaluation partenariale est davantage intégrée par les acteurs, en particulier les entreprises et les associations, ce domaine fait encore rarement l'objet d'une réalisation par un tiers de confiance et de l'attribution d'un budget dédié.

1.1 Les pratiques d'évaluation partenariale



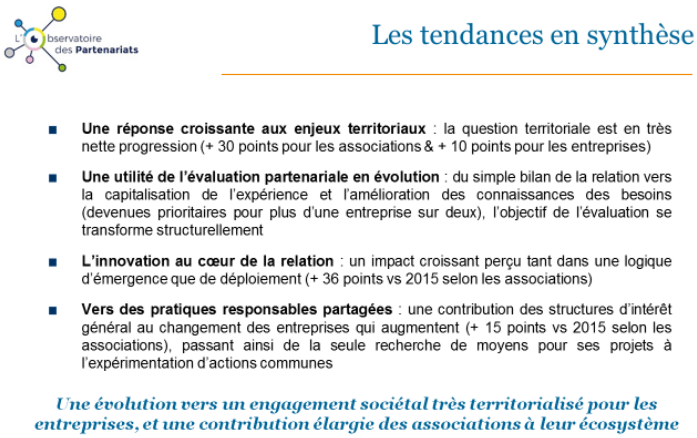
Des pratiques d'évaluation qui progressent lentement, de manière très empiriques

[67] Etude « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

Les tendances à l'œuvre

Quatre **tendances principales** sont mises en avant par l'étude :

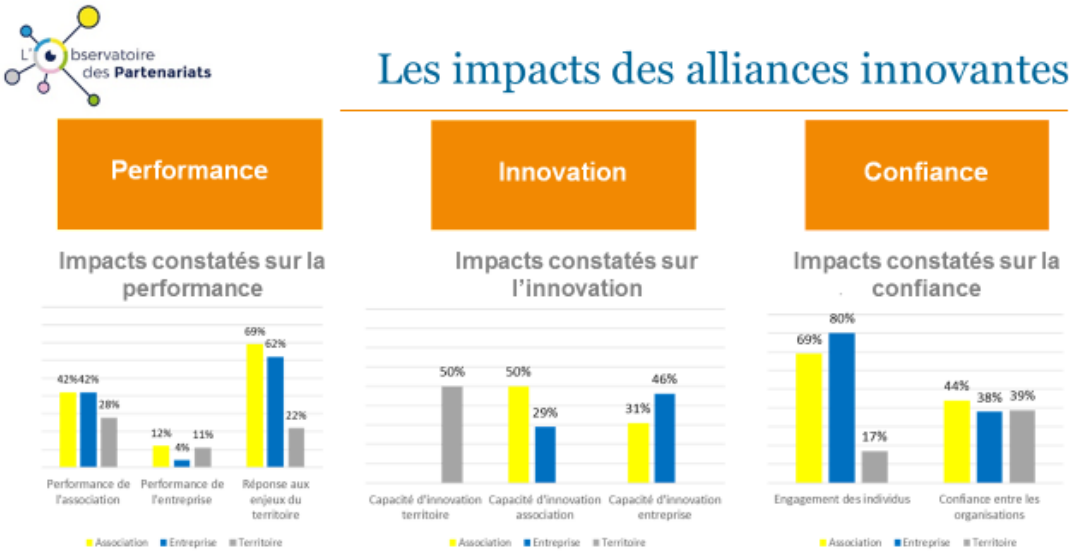
- **Le territoire comme enjeu commun** ;
- **L'évaluation** conçue davantage comme un moyen de **capitaliser l'expérience** que comme une réelle mesure des résultats ;
- **L'innovation** au cœur de la relation ;
- Les coopérations de plus en plus liées à une notion de **co-responsabilité** sociétale.



Ces tendances corroborent l'évolution d'un engagement sociétal des entreprises de proximité[68] et du rôle croissant joué par les associations dans l'évolution des pratiques responsables des entreprises.

Les impacts des alliances innovantes

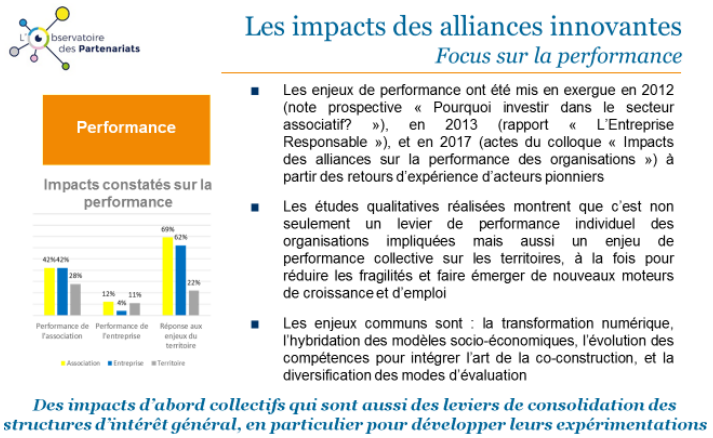
Les impacts constatés des alliances innovantes différent selon les acteurs et le sujet. Il en ressort 3 constats majeurs : l'engagement des individus est la principale résultante de ces alliances innovantes, la réponse aux enjeux du territoire est un objectif partagé entre les entreprises et les associations, et un acteur engagé sur deux atteste d'un impact sur sa propre innovation. Chacun de ces 3 impacts a donné lieu à une analyse des études qualitatives menées en 2018 auprès des catalyseurs territoriaux, ainsi que d'associations et d'entreprises.



[68] Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018)

La performance

Si on affine les impacts des alliances sur la performance des organisations, nous constatons que **4 enjeux** sont **communs** aux acteurs privés, publics et d'intérêt général : la transformation **numérique**, **l'hybridation des modèles socio-économiques**, l'évolution des **compétences** et la diversification des formes d'**évaluation**. Les études démontrent que les impacts de la performance sont surtout collectifs et favorisent également les structures d'intérêt général dans la mise en œuvre de leurs expérimentations.



L'innovation

Un focus sur les impacts des alliances pour l'innovation nous enseigne que les impacts sont avant tout internes à l'organisation pour la moitié des répondants, car les alliances génèrent de la créativité et un état d'esprit plus agile. Avec des **enjeux communs** à tous les acteurs : favoriser l'émergence de solutions, et **adapter le déploiement** aux **spécificités** locales.

La confiance

Un zoom sur la confiance révèle que ces enjeux sont mis en exergue depuis 2014 via des études menées sur le plan de l'engagement des salariés, de la co-construction territoriale et de l'intérêt général. Les études qualitatives de 2018 confirment que **les alliances innovantes génèrent de nouveaux dialogues entre acteurs d'univers différents et de façon multilatérale au sein d'un écosystème territorial**. Aussi ce dialogue renforce-t-il la confiance dans notre capacité collective à relever les défis actuels.

L'éclairage par la pratique des pionniers

Pour illustrer la restitution des principaux résultats de la 2éme étude sur l'évaluation partenariale, le Forum Mondial Convergences et Le RAMEAU ont mis en présence des pionniers publics et privés pour témoigner du mouvement de co-construction à l'œuvre. Chacun d'entre eux ont mis en œuvre une démarche apprenante, qu'ils partagent avec leurs écosystèmes.

1.1 Regards croisés entre initiatives privées & publiques

Marielle DEL'HOMME, responsable du Fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE, a témoigné du rôle précurseur de ce Fonds dans l'accompagnement stratégique du changement d'échelle de l'innovation sociétale. Créé en 2010, le Fonds a évalué en 2017 les fruits de ses expérimentations, en capitalisant sur 32 millions d'euros d'investissement dans 27 projets, dont 18% en conseil stratégique et opérationnel.

Trois enseignements clés caractérisent ce retour d'expérience[69] : la temporalité, la méthode et l'évaluation. Chaque partenariat s'est inscrit dans le temps de manière personnalisée, en réfléchissant à la pérennité du modèle économique de la structure, anticipant en amont une stratégie de sortie du partenariat. La méthode de l'accompagnement s'est inscrite dans un cadre strict et une application souple, afin d'impliquer la gouvernance de l'association dans la co-construction d'objectifs ambitieux de sa stratégie. Outil de dialogue et d'ajustement, une évaluation régulière a été menée, pour capitaliser et progresser.

Au-delà de cette expérience, Marielle DEL'HOMME a souligné que l'esprit d'entraide, cher à l'action sociale d'AG2R LA MONDIALE a conduit naturellement à transmettre, à partager le fruit de ces expérimentations dans une démarche collective, afin de faire progresser d'autres investisseurs sociétaux pionniers.

Cette démarche collective est portée par la Caisse des Dépôts[70], comme l'a évoqué Adrien DE CROMBRUGGHE, responsable des investissements et du développement du portefeuille ESS, en retraçant son cheminement[71]. Depuis 2016, la Caisse des Dépôts a initié un groupe de travail, composé d'une vingtaine d'investisseurs sociétaux publics et privés, qui a ouvert un dialogue constructif avec les acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociétale. Fort de la complémentarité des acteurs, les réflexions croisées ont facilité une meilleure compréhension des moyens de valoriser les étapes de l'accompagnement selon les phases de l'innovation sociétale. Actuellement, un fonds d'ingénierie mutualisé d'accompagnement de l'innovation sociétale est en cours d'expérimentation, afin de construire progressivement un cadre robuste.

La Caisse des Dépôts a également conçu le Hub ESS pour permettre aux acteurs des territoires de se repérer dans l'offre d'accompagnement et proposer ainsi un parcours adapté aux besoins du porteur de projet. Ce Hub[72] rend lisible et visible l'offre d'accompagnement des projets en tenant compte de la spécificité de chaque territoire.

[69] Guide « L'investissement sociétale en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)
[70] Compte rendu du séminaire « investisseurs & accompagnateurs de l'innovation sociétale (CDC – Le RAMEAU, septembre 2018)
[71] Synthèse de la conférence « accompagner l'innovation sociétale » FNAF 2017 (CDC – Le RAMEAU, octobre 2017)
[72] HUB ESS : https://hubess.fr/

Expérimenter & déployer de nouvelles méthodes

Emmanuel DUPONT, responsable du pôle stratégie de recherche et d'innovation du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), est intervenu au sujet de l'évolution du rôle de l'acteur public face à l'accélération du mouvement de co-construction territoriale. Son action est impactée par la contribution grandissante des acteurs de la société civile aux politiques publiques. L'enjeu est aujourd'hui d'articuler l'échelle territoriale avec le niveau national[73].

Pour accompagner l'acteur public dans une démarche d'accompagnement de projets, il convient de l'extraire de la posture « d'externalité bienveillante » (du type financeur/financé, aidant/aidé). Cette évolution de posture est favorisée par des démarches de lab, de design thinking dans les administrations. Dans ce rôle en évolution, les administrations ont intérêt à orienter les actions et à évoluer en partenaire impliqué et responsable aux côtés des associations et des entreprises de leurs territoires.
Un nouveau format de parcours d'expérience[74] entre pairs s'expérimente entre « catalyseurs territoriaux ». Ces derniers aident les territoires à se saisir des nouvelles méthodes face à cette transformation. L'objectif est donc de faire évoluer les acteurs locaux en diffusant l'expérience et le savoir-faire de ceux qui ont déjà expérimenté.

Philippe JASHAN, président du Mouvement associatif, a souligné le rôle joué par le secteur associatif en matière d'intérêt général[75]. Le cadre et l'agenda des ODD imposent d'agir sur 3 échelles[76] : le niveau local, national et international. Ce cadre nécessite de bâtir des alliances co-responsables, qui doivent remplir 3 conditions. Il s'agit d'expliciter et de partager la vision de l'alliance, de reconnaître les asymétries des partenaires et d'instaurer une gouvernance démocratique et participative.

La co-construction est une méthode adaptée pour nouer des relations de confiance entre acteurs, et se donner le temps d'agir, même si un cadre légal, favorisant la prise de risque et l'expérimentation de ces alliances, serait plus adapté. Une évaluation partagée par tous les acteurs est également recommandée pour favoriser l'apprentissage de toutes les parties prenantes de l'alliance.

Muriel BARNEOUD, directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste, a mis en perspective le retour d'expériences du programme « Alliance Dynamique ». Acteur économique enraciné dans les territoires, La Poste l'a engagé dès 2014 le pour faciliter des coopérations avec une cinquantaine de réseaux de l'ESS. En juin dernier, la Convention Alliance Dynamique a réaffirmé le soutien du Groupe pour co-construire des réponses innovantes en matière de développement et de cohésion sociale, de transition écologique et énergétique ainsi que d'inclusion numérique.

Le programme Alliance Dynamique fonctionne bien avec des personnes convaincues. L'objectif consiste à élargir cette base, notamment en interne, en embarquant davantage de services opérationnels. L'élargissement est la condition d'un réel passage à l'échelle des projets. La réussite d'un projet n'est pas duplicable de la même manière sur tous les territoires. Pour accompagner le changement d'échelle, il est opportun non seulement de bien articuler le niveau territorial et national, mais aussi savoir mobiliser bien au-delà du cercle des convaincus.

[73] Rapport « Ensemble accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)
[74] Note de cadrage du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, mars 2018)
[75] Rapport au Gouvernement sur la Vie Associative (Mouvement Associatif, mai 2018)
[76] Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatique (piloté par le Comité 21, juillet 2018)

A retenir de la conférence du Forum Mondial Convergences

Si les enjeux territoriaux sont le premier bénéficiaire des nouvelles alliances, c'est parce qu'ils constituent un terreau fertile pour l'innovation et son changement d'échelle. Au-delà d'une question d'échelle ou de tension local/national, il est fait état de l'émergence d'une capacité collective à inventer des solutions qui réduisent les fragilités tout en faisant émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi adaptés aux besoins locaus. L'interdépendance des échelles locales, nationales et internationales pour le développement durable, tant pour les collectivités que pour les entreprises, a été soulignée entraînant une co-responsabilité dans cette optique. Les asymétries parmi les différentes parties sont un élément crucial à prendre en considération dans le montage de la relation. Il est donc nécessaire d'intégrer ces différences pour garantir un équilibre et mieux répartir les rôles.

La dynamique actuelle, qui s'apparente à un « cheminement apprenant », se caractérise par une démarche empirique et exploratoire qui mérite d'être étayée et prépare le terrain pour l'établissement de pratiques pertinentes et adaptées aux besoins de l'écosystème. Il convient maintenant de s'engager résolument dans le déploiement du mouvement de co-construction. C'est en cela que l'évaluation partenariale est une nécessité.

En guise de conclusion

Depuis Convergences, la **diffusion de la capitalisation des pratiques innovantes** a permis une mise en débat avec les différentes parties prenantes impliquées dans les partenariats stratégiques au service du bien commun au travers de multiples dynamiques :

- **Territoires** : finalisation du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » avec 12 territoires pilotes, et cycle de Webinaires avec le CNFPT,
- **Associations** : dossier JURIS Associations sur les alliances innovantes publié le 1er novembre, et pilotage d'un parcours dédié avec 12 têtes de réseaux associatives,
- **Entreprises** : publication du guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » le 17 octobre à l'occasion du World Forum de l'Economie Responsable,
- **Investisseurs** : publication du guide « L'investissement sociétal en actions ! » le 3 octobre à l'occasion du retour d'expériences du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE,
- **Institutions** : publication du livre « L'Alchimie du bien commun » le 1er octobre à l'occasion de la cérémonie de (Re)Connaissance de 13 « exemples inspirants ».

De plus, un nouvel **Atelier de regards croisés entre chercheurs et praticiens** a permis de définir les modalités pour mieux qualifier les impacts sur la **co-construction territoriale, le 5 novembre 2018**, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET).

Les **prochaines étapes** sont les suivantes :

- **Décembre** : publication d'un nouvel « état des lieux des partenariats en France », actualisant le denier rapport de 2015,
- **22 janvier** : 4ème Atelier de regards croisés entre chercheurs et praticiens sur l'engagement, en partenariat avec le Ministère en charge de la Vie Associative,
- **Mars** : publication du rapport de l'étude exploratoire de l'Observatoire des partenariats,
- **Juin** : 5ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire à l'occasion de laquelle une nouvelle version du référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » sera publiée en partenariat avec GRDF et la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne.

Annexe - Le RAMEAU

Les travaux de recherche du RAMEAU ont débuté en 2006 sur une intuition : la co-construction du bien commun allait devenir un levier de performance non seulement pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, mais aussi pour consolider et transformer toutes les organisations soumises à une nécessité de mutation profonde. Autrement dit, les alliances allaient permettre de concilier performance individuelle de chaque organisation et performance collective au service de l'intérêt général[77].

La **méthode de recherche[78] est fondée** non sur l'observation du passé ou du présent, mais **sur une vision prospective** (capacité à anticiper). La solution retenue pour y parvenir : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à sa stratégie et où elle étudie les différentes solutions possibles pour l'avenir de son organisation.

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

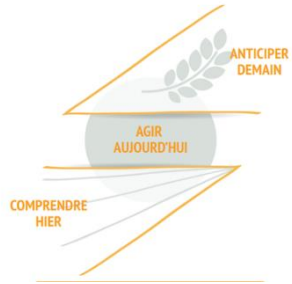
500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour les innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :



Le principe de recherche est que la co-construction du bien commun doit partir de la **compréhension et de l'anticipation des besoins profonds de l'écosystème**. Le positionnement du RAMEAU est d'être un laboratoire de recherche empirique fondé sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir anticiper demain et comprendre hier.

La méthode qu'il applique est un **cheminement progressif de découverte** :

- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses**[79],
- **Mener des recherche-actions durant 5 à 7 ans** pour comprendre en profondeur la thématique des enjeux à la pratique, mener des expérimentations innovantes, et en analyser les impacts (y compris les effets secondaires),
- **Modéliser les résultats** après 5 à 7 ans, **et favoriser leur appropriation** par les organisations et les territoires… en commençant par poser des définitions communes[80].

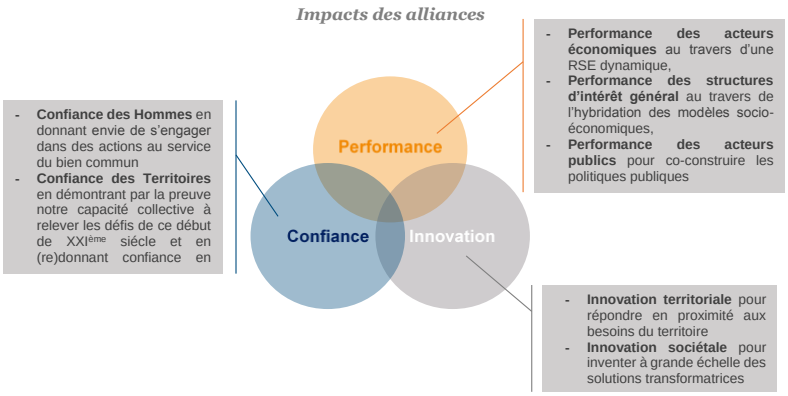
Trois principes structurent les étapes du cheminement de recherche :

- Co-construire avec les acteurs de terrain les méthodes et outils qui répondent à leurs besoins stratégiques,
- Mener des études pour qualifier la maturité de l'écosystème sur les sujets traités,
- Mettre en débat collectivement les résultats avec les réseaux de référence au plan national, et auprès des territoires.

[77] Voir rapport d'activité 2017
78 Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)
[79] Voir le schéma temporel des signaux faibles captés par année
[80] Au regard de l'impact de la sémantique sur la co-construction, la définition des mots que l'on souhaiterait en amont est en fait un résultat après un long chemin de découverte. C'est cette réalité qui exige que la co-construction soit fondée sur la confiance car les mots n'ont au départ pas la même réalité pour chacun, et sont donc dans un premier temps des freins à un dialogue constructif.

Depuis 2006, Le RAMEAU observe et expérimente de nouveaux modèles de coopération pour inventer collectivement des réponses adaptées à l'ampleur de nos défis collectifs. Ses travaux de recherche empirique éclairent la capacité des organisations publiques et privées à « faire alliance » pour co-construire le bien commun. Ces années de cheminement de terrain ont été riches d'enseignements pour nourrir le grand débat national.

Sans pouvoir être exhaustif sur la vision systémique qui résulte de ces travaux[81], retenons en synthèse que la co-construction entre organisations de statuts différents a 3 impacts complémentaires : l'accélération de l'innovation territoriale et sociétale, le renforcement de la performance des organisations publiques et privées, ainsi que le ferment d'une confiance plus affirmée dans notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXI^{ème} siècle.



Très concrètement, Le RAMEAU outille les organisations et les territoires avec les fruits de ses travaux après les avoir évalués, capitalisés et modélisés. Il ne faut pas moins de 7 ans pour passer de l'étape de la captation d'un « signal faible » à celle de pouvoir fournir en « open source » un kit pratique pour agir efficacement à partir du retour d'expériences des pionniers. Ce temps long pour co-construire des méthodes et des outils adaptés et adaptables à la maturité de chacun est la « marque de fabrique » du RAMEAU.

Comment accélérer l'innovation territoriale et sociétale ?

Pour permettre aux organisations et aux territoires de s'informer, de se former et d'agir avec pertinence en matière d'alliances innovantes, Le RAMEAU a développé 12 centres de ressources numériques[82] qui capitalisent les différents travaux réalisés.

La porte d'entrée de toute cette capitalisation est la **plateforme « l'innovation territoriale en actions ! »**[83]. Elle répond à 7 besoins qui ont été qualifiés sur les territoires.

Cette plateforme a été réalisée en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le CGET et le Groupe La Poste.

Chaque mois, le 3ème jeudi du mois de 13 à 14 heures, un **webinaire permet de mettre en débat ces résultats**, de partager les retours d'expériences de territoires pionniers, et de croiser les regards entre une diversité d'acteurs (*élus, agents territoriaux, dirigeants d'entreprise, responsable associatif, « catalyseurs territoriaux »*[84]*, enseignants-chercheurs…*).

Cycle de webinaires 2019

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
17/01/2019	21/02/2019	21/03/2019	18/04/2019	16/05/2019	20/06/2019	18/07/2019	22/08/2019	19/09/2019	17/10/2019	21/11/2019	19/12/2019
Lancement du cycle de Webinaires	Qualifier l'innovation	Connaitre l'écosystème territorial	Développer des partenariats stratégiques	Définir sa stratégie	Evaluer sa capacité de co-construction	Mobiliser les compétences	Favoriser l'engagement de l'entreprise	Hybrider son modèle socio-économique	Accroitre l'impact d'une fondation	Numériser l'innovation	Co-construire le bien commun

Inscription sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ? » : http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/programme-2019

[81] Voir livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Éditions DALLOZ, décembre 2016)
[82] Les centres de ressources numériques sont librement accessibles à partir du site : http://www.lerameau.fr/les-centres-de-ressources/
[83] Accessible en « open source » a l'adresse : http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/
[84] Voir définition et description de ce nouveau métier dans le référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

Comment renforcer la performance des organisations ?

Les nouvelles alliances n'ont pas seulement un impact sur nos enjeux collectifs et sur la capacité des territoires à mieux répondre à leurs défis, elles sont aussi de réels leviers des performances pour les organisations. C'est bien dans la réciprocité entre la contribution au bien commun et le retour sur engagement que se consolident des partenariats équitables, durables et à forte valeur ajoutée sociétale.

Depuis 2015, les **Objectifs du Développement Durable (ODD)** nous donnent un **cadre collectif** qui souligne cette nécessité de « faire alliance ». Ils donnent une vision systémique sur la triple articulation à réussir : entre domaines d'action, entre acteurs et entre territoires.

Chacun est concerné, et les avancées en matière d'appropriation des ODD par les organisations en France montrent qu'elles en ont bien compris les enjeux, et qu'elles commencent à définir comment les mettre en œuvre[85].

Chaque type d'organisation a des enjeux, des modalités de fonctionnement et des pratiques qui lui sont propres. Au travers de plus de 500 « dialogues de gouvernance »[86], **Le RAMEAU a en qualifié les spécificités et capitalisé les pratiques innovantes** :

- Pour les **Collectivités territoriales** : voir les pratiques dans le référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016), et le centre de ressources dédié réalisé avec le CGET : https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/
- Pour les **associations innovantes** : voir le livre blanc « l'innovation associative » (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017), et le centre de ressources sur le « modèles socio-économiques associatifs » réalisé avec l'ADASI : https://modeleecoassociatif.wordpress.com/
- Pour les **entreprises engagées** : voir la note prospective « l'Entreprise Responsable » (Le RAMEAU, février 2013 à l'occasion des Assises de l'entreprenariat), et le centre de ressources « RSE & Partenariats réalisé avec l'ORSE : https://rseetpartenariats.wordpress.com/
- Pour les **investisseurs sociétaux** : voir le guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018), et le centre de ressources « investissement sociétal » réalisé avec la Caisse des Dépôts : https://investissement-societal.plateformecapitalisation.org
- Pour les **fondations** : voir l'étude « enjeux et pratiques des fondations en France » (CFF– Le RAMEAU, septembre 2017), et le centre de ressources « fondations d'avenir » réalisé avec le CFF : https://communautefondations.wordpress.com/
- Pour les **accompagnateurs des projets à forte utilité sociétale** : voir la note collective « enjeux et pratiques d'accompagnement des structures d'intérêt général » (Collectif G10, juin 2017), et le centre de ressources « accompagnement stratégique des structures d'intérêt général » réalisé avec Consult'In France: https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/

[85] Rapport collectif « Appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France » (piloté par le Comité 21, juillet 2018)

[86] Le « dialogue de gouvernance » est une méthode conçue et expérimentée par Le RAMEAU qui consiste à être aux côtés de la gouvernance d'une organisation lors de ses changements stratégiques pour l'aider à projeter l'impact de ses choix sur son écosystème. Cette méthode prospective à notamment donné lieu à la démarche CAP 2030 – Capitalisation Apprenante & Prospective pour réussir les objectifs de l'Agenda 2030.

Comment (re)donner confiance dans l'avenir ?

La crise que nous vivons actuellement en France, et plus largement dans le monde est avant tout une crise de confiance fondée sur la peur de ne pas parvenir à surmonter les changements systémiques que nous vivons. Le cheminement de recherche du RAMEAU a progressivement démontré que loin d'aller vers un avenir incertain, nous étions collectivement en cours d'invention de solutions pertinentes… mais que nous devions **changer de regard** pour les voir. Tels des chercheurs sur leur paillasse qui progressivement trouvent les traitements médicaux à la hauteur des maladies qu'ils tentent d'éradiquer, nos territoires sont des lieux d'une R&D – Recherche & Développement – sociétale où s'inventent chaque jour de nouvelles réponses pour relever nos défis collectifs. Cependant, à « mi-chemin » entre la prise de conscience de l'ampleur des enjeux et la capacité collective à les relever, nous doutons collectivement de la possibilité d'y parvenir à temps face aux urgences que nous vivons.

C'est par la pratique plus que par les discours – même si ceux-ci sont importants – que la conduite du changement peut opérer. Le « pari de la confiance » ne se décrète pas… il se vit. Pour démontrer qu'objectivement les solutions sont en cours d'élaboration – même s'il nous faut être patients car le processus d'innovation sociétale est un cheminement lent –, **Le RAMEAU publie régulièrement les fruits de ses recherches empiriques pour les mettre en débat, notamment avec les institutions et les acteurs académiques.** Il a notamment publié :

- En **2016** : le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection JURIS Associations, décembre 2016) pour exposer sa vision systémique des enjeux sociétaux et des conditions pour en faire des leviers de transformation constructifs,
- En **2017** : le livre collectif « Oser l'intérêt général » (Editions du Net, collection La FONDA) pour illustrer le cheminement, la temporalité et la nécessité d'accompagnement des projets d'innovation sociétale, au travers de 12 exemples à des stades de développement différents,
- En **2018** : le livre « l'Alchimie du bien commun » (Editions Le RAMEAU), en partenariat avec la Fondation pour la Co-construction du bien commun, pour démontrer au travers de 13 « exemples inspirants » que le mouvement d'innovation collective est à l'œuvre sur les territoires.

En matière de confiance, les convictions étayées et les illustrations inspirantes sont des conditions nécessaires, mais en aucun cas suffisantes. Encore faut-il **mesurer la capacité collective à se les approprier et à les ajuster pour se les faire siennes**. C'est la raison pour laquelle, dès 2008, la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont souhaité créer, en partenariat avec le Mouvement Associatif et le MEDEF, **l'Observatoire des partenariats**. Au travers d'études statistiques et scientifiques pilotées par la philosophe et statisticienne Anne ROBIN, il est possible de suivre la maturité collective des acteurs (citoyens, maires, associations, entreprises, syndicats…) sur le « devoir d'alliance » qui a émergé progressivement en dix ans. Le cheminement est passionnant, tant sur l'évolution de la confiance des français[87] que sur la capacité des organisations à renforcer leurs synergies, à dépasser les postures et à « faire alliance » pour inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Le rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018) éclairent sur les priorités collectives perçues sur les territoires, et sur leur diversité en fonction des territoires concernés.

[87] Voir l'intervention du RAMEAU du 31 janvier 2019 à la Nuit des idées, organisée par le Pacte Civique

Pour aller plus loin, et co-construire avec les acteurs de référence une conviction partagée sur les mutations de l'intérêt général, Le RAMEAU co-pilote depuis 2014 une réflexion collective. Ce cheminement a produit des outils d'aide à la réflexion et à la décision sur **les évolutions du concept d'intérêt général au cours du temps, et sur ses 3 leviers d'activation : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice.**

Les principales publications sont les suivantes :

- Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB Heidsieck, novembre 2015)
- Note de synthèse des séminaires de mise en débat avec les *think tanks* (juin 2016)
- Actes & synthèse du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » (juin 2018)
- Dossier « l'intérêt général en actions » (JURIS Association, à paraitre en mars 2019)

Après plus de 200 participations en 3 ans sur la mise en débat territoriaux de la co-construction au service du bien commun, Le RAMEAU appelle à être plus à l'écoute des dynamiques territoriales. Les **alliances entre « univers » différents sont perçues comme source d'innovation** par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs[88]. 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction en associant non seulement le « pouvoir d'agir » des personnes, mais aussi la capacité d'actions des organisations… mais 46% d'entre eux reconnaissent ne pas encore savoir comment faire.

Nous nous devons collectivement d'inventer les méthodes pour non seulement définir mais surtout co-construire notre avenir collectif.

[88] Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats (Comisis – Opinion Way, série d'études menées de 2015 à 2017)