Actes du Colloque:

« Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »

Colloque organisé le 23 novembre 2017
à la Caisse des Dépôts

10éme anniversaire de l'Observatoire des partenariats

Février 2018

Publication réalisée en partenariat avec :

GROUPE Caisse des Dépôts
GROUPE Caisse des Dépôts INSTITUT CDC POUR LA RECHERCHE
LE GROUPE LA POSTE

Sommaire

INTRODUCTION 4

Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur du RAMEAU 4

Géraldine LACROIX, Directrice du département Economie et Cohésion sociale, CDC 4

Isabelle LAUDIER, Directrice Institut CDC pour la Recherche 6

Les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats 8

Charles-Benoît HEIDSIECK Président-fondateur du RAMEAU 8

Anne ROBIN Directrice scientifique des études de l'Observatoire des partenariats, fondateur-associé chez Comisis 9

Marie JOUHAULT, Responsable de l'Observatoire des partenariats 14

La performance des organisations 19

Elodie JULLIEN, Directrice de la recherche au RAMEAU 19

Les alliances innovantes sont-elles un levier de performance pour les organisations ? 24

Brigitte THIECK, Professeur associée, CNAM 24

Claire MARTIN, Directrice générale Renault Nissan Consulting 26

Gilles BON-MAURY, Secrétaire permanent Plateforme RSE 28

François CHAILLOU, Président SOLIFAP 31

Brigitte THIECK, Professeur associée, CNAM 33

L'innovation territoriale et sociétale 35

Elodie JULLIEN, Directrice de la recherche au RAMEAU 35

Thierry SIBIEUDE, Directeur général de ESSEC Afrique Atlantique 39

Les alliances innovantes favorisent-elles l'innovation territoriale et sociétale ? 43

François-Marie GESLIN, Membre du comité exécutif en charge des activités sociales et de l'engagement sociétal du groupe AG2R La Mondiale 43

Kévin ANDRE, Professeur à l'ESSEC 45

Rachid CHERFAOUI, Président de l'Institut Godin 48

Emmanuel DUPONT, Directeur des stratégies territoriales au CGET 51

Marie TRELLU-KANE, Co-fondatrice et présidente d'Unis-Cité 54

La confiance des hommes et des territoires 59

Elodie JULLIEN, Directrice de la recherche au RAMEAU 59

Elena LASIDA, Professeur associé à l'Institut catholique de Paris 62

Le mouvement de co-construction entre organisations riches de leurs différences est-il un moyen pour donner confiance dans notre capacité collective à relever les défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux ? 66

Roger SUE, Socio-économiste, professeur à l'université Paris-Descartes-Sorbonne 66

Jean-Benoît DUJOL, Directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVAL), délégué ministériel 69
Jean-Guy HENCKEL, Fondateur du réseau Cocagne 70
Florence RAINEIX, Directeur général de la fédération nationale des caisses d'épargne 74
CONCLUSION 76
Muriel BARNEOUD, Directrice de l'Engagement sociétal du Groupe La Poste 76
Premières étapes du plan quinquennal 2018-2022 80
1ère brique : la mise en débat le 23 novembre 2017 à la Caisse des Dépôts 80
Un objectif clair pour 2018-2022 80
Une première étape exploratoire en 2018 80
Annexe 1 : présentation de l'Observatoire des partenariats 81
Annexe 2 : les outils d'appropriation des travaux du RAMEAU 82

INTRODUCTION

Département Economie et cohésion sociale & l'Institut CDC pour la recherche de la Caisse des dépôts

Charles-Benoît HEIDSIECK,
Président-fondateur du RAMEAU

Bonjour à tous. Nous sommes particulièrement heureux de vous accueillir pour ce colloque qui fête les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Nous l'avons voulu particulièrement interactif, d'où le système de dialogue *via* smartphone que vous voyez s'afficher juste à côté. Je vous invite à vous inscrire, et chacun d'entre nous est capable de le faire. Cela nous permettra de vous interroger au fur et à mesure de la matinée pour pouvoir échanger ensemble.

L'impact des alliances innovantes au service du bien commun, c'est un vaste sujet. Il nous faudra bien quatre heures pour le défricher, vous nous connaissez, donc vous savez que ce sera quatre heures de gourmands.

En fait, l'introduction qui va suivre incarne parfaitement ce que nous allons vivre ce matin. Pourquoi ? Pour pour deux raisons : d'abord parce que cette introduction, elle est sous le signe de la co-construction, puisqu'il s'agit d'une co-introduction ; deuxièmement parce que cette co-introduction retrace parfaitement le cheminement de l'Observatoire des partenariats de la racine à son fruit.

La racine, puisque Géraldine Lacroix, de la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC), nous dira pourquoi l'Observatoire a été co-créé dès 2008, entre Le RAMEAU et La CDC. Cette démarche commune sera incarnée par son témoignage.

Au bout de dix ans, toujours au sein de la CDC, une nouvelle étape se met en place, puisqu'il a été jugé pertinent de savoir comment partager le fruit de ces travaux empiriques avec les chercheurs. C'est là où l'Institut CDC pour la recherche nous a proposé cette année de nous accompagner dans cette nouvelle étape de l'Observatoire. Il y a dix ans, à la racine, était la première étape de la CDC et aujourd'hui à son fruit, une deuxième étape.

Isabelle Laudier, Géraldine Delacroix, merci de bien vouloir me rejoindre.

Géraldine LACROIX,
Directrice du département Economie et Cohésion sociale, CDC

Bonjour à tous, nous avons découvert en direct que nous étions la racine et le fruit. Nous allons donc essayer d'incarner le mieux possible nos différents rôles.

Tout d'abord, merci d'être présents ce matin pour ce colloque à l'occasion des dix ans de l'Observatoire des partenariats, merci à tous. On est très heureux, de vous accueillir et de vous expliquer pourquoi pour nous, la co-construction, le partenariat entre le public et le privé, la dynamique partenariale sur les territoires, les alliances constructives entre les acteurs pour produire de l'innovation territoriale et sociale, la participation de ce grand mouvement économique qu'est l'économie sociale et solidaire, tout cela compte. C'est important, c'est quelque chose auquel nous consacrons beaucoup d'énergie, beaucoup de crédit également, de l'investissement, des moyens et nous allons bien entendu continuer à le faire.

Tout d'abord dans cette introduction, un merci, un salut, au RAMEAU, à Charles-Benoît Heidsieck, qui était à l'origine effectivement, qui est venu nous proposer cette idée, ce partenariat et cette idée d'observer, de regarder ce qui se passe entre les acteurs publics et les acteurs privés, ce que cela produit de faire un état des lieux au départ, de regarder la dynamique partenariale. Il est venu nous proposer cela il y a dix ans maintenant.

Nous pouvons dire que cela a produit un grand nombre de fruits, puisque désormais nous avons des données sur le sujet, ce qui est déjà une étape importante dans la construction d'une politique, d'une action : avoir des données, savoir de quoi on parle, effectivement maintenant nous avons ces données, ces statistiques et ces chiffres. Nous savons qu'il y a une très forte demande de partenariat, je crois même que nous allons parler ce matin de **« devoir de partenariat ».** Cela montre qu'il y a une demande et un besoin de réponse à ces demandes de partenariats entre acteurs publics et acteurs privés.

Au départ effectivement, **le Mouvement associatif, Le RAMEAU, La Caisse des Dépôts, le MEDEF** – des acteurs dont l'ADN était *a priori* assez distinct avec des intérêts particuliers qui leur étaient propres **– se sont dit : « On va construire l'intérêt général ensemble. »** C'est vraiment le sens profond de cette démarche qui a été observée pendant ces dix ans.

Cette démarche a également été observée dans ses effets, dans ce qu'elle produit sur le territoire. C'est le travail qui a été fait dans la deuxième période. Charles-Benoît visiblement aime beaucoup les plans quinquennaux, donc dans la deuxième période de ces plans quinquennaux, quel impact territorial a été constaté ?

Oui, **cela a des impacts sur les territoires, cela produit de l'innovation, de l'activité, de la performance sociale, sociétale, des emplois,** toutes choses évidemment auxquelles acteurs économiques, acteurs publics, mouvements associatifs, acteurs de l'économie sociale et solidaire, nous attachons tous collectivement de l'importance.

Maintenant, je crois que la richesse de la matinée va le montrer, il y a une nouvelle étape, dont Isabelle va pouvoir également parler. Elle va nous montrer comment la CDC va être associée.

Je pense qu'il est important de retenir **comment, pour les cinq prochaines années, nous continuons à construire ensemble cette ambition de servir l'intérêt général, comment est poursuivi ce travail de co-construction**, comment nous démontrons qu'effectivement cela produit de la performance, c'est ce qui est au cœur du sujet de nos organisations. Cela veut dire que bien entendu nous participons de l'intérêt général. **Nous voulons mesurer maintenant et démontrer, faire la preuve des effets positifs de cette participation à l'intérêt général.** Bien entendu, faire la preuve c'est aussi montrer qu'il y a de la performance. Cela fera partie, je crois, à la fois des travaux de ce matin et du chemin qui s'ouvre pour ces cinq années.

Merci à tous, bonne matinée, je laisse la parole à Isabelle pour la suite de cette introduction qui replace le sujet dans son contexte à la Caisse des Dépôts. Merci.

(Applaudissements.)

Isabelle LAUDIER,
Directrice Institut CDC pour la Recherche

Je vais être très brève puisque beaucoup de choses ont été dites.

Effectivement, la nouveauté à partir de maintenant est que **l'Institut CDC pour la recherche**, au sein du département de la stratégie de la Caisse des Dépôts, **va également être en partenariat avec Le RAMEAU pour la suite**, c'est-à-dire une phase de recherche, d'association de chercheurs et d'experts, pour analyser les résultats des premières phases.

Je voulais juste rappeler, d'une part, que l'Institut CDC pour la recherche a pour objet de soutenir des travaux associant des chercheurs, des travaux académiques sur les engagements stratégiques de la Caisse des Dépôts et plus globalement sur ses métiers. Le champ de l'ESS est donc un champ privilégié de travaux académiques que nous soutenons. Je voudrais juste en rappeler certains, car ils font écho au débat que vous allez avoir aujourd'hui et aux travaux du Rameau. Je pense notamment à la recherche de Patrick Beauvillard avec l'Institut des Territoires Coopératifs qui met en évidence les ressorts profonds de la coopération. Nous avons vraiment une autre vision des échanges et de la coopération entre acteurs dans les territoires qui peuvent faire écho aux travaux du Rameau.

Je citerai également un travail mené sous la houlette de Jean-Jacques Terrin, un urbaniste architecte qui travaille sur la coproduction des territoires. Là aussi, l'idée étant d'associer les acteurs du territoire pour faire émerger une vision et une stratégie communes. Je pourrais également citer un sujet qui nous a rassemblés mardi matin, les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), là aussi nous regardons la partie de la coopération qui permet de faire émerger des dynamiques de territoires au niveau local. Nous avons travaillé aussi sur les statuts hybrides pour les entreprises sociales. Nous avons également un sujet sur l'utilité sociale.

Nous avons beaucoup de travaux qui vont finalement produire des choses assez complémentaires. Je trouve intéressant d'ailleurs de les confronter.

Je voulais juste rappeler ce point : **nous allons être associés, à la suite des travaux de l'Observatoire national des partenariats,** notamment sur les trois sujets qui auront été évoqués par Géraldine et qui sont à la fois la performance des territoires**, comment la coopération produit de la performance économique dans les territoires, comment la coopération produit de l'innovation – à la fois territoriale et sociétale – entre les acteurs et comment tout cela passe par la confiance**. Là aussi, comment s'établit la confiance et comment elle se manifeste dans les territoires.

Nous sommes très intéressés par **ces trois axes de travaux de recherche** qui **vont être engagés à partir de l'an prochain**. Nous nous ferons fort d'associer dans ces séminaires – parce que cela prendra la forme de séminaire – les différents autres travaux, en tout cas porteurs de projets de recherche que j'ai cités pour dialoguer.

Merci à vous tous, aux intervenants et aux organisateurs de cette journée.

(Applaudissements.)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci, je vous garde deux minutes avec moi. Vous venez d'évoquer la confiance, je voudrais vous remercier sincèrement, car c'est pour moi ce qui caractérise la relation que nous avons avec la Caisse des Dépôts.

Cela peut paraître facile aujourd'hui quand on parle de co-construction du bien commun de dire : « Oui, la Caisse des Dépôts s'est associée sur la question de la co-construction du bien commun, sur les alliances innovantes. » En 2008, dix-huit mois après la fondation du RAMEAU ce n'était tout de même qu'un signal très faible à l'époque, nous faire confiance et dire qu'il fallait qu'on identifie, que l'on ait des données sérieuses – ce que vous rappeliez Géraldine – c'était quand même très précurseur !

Puis, dix ans après, cette recherche très empirique peut être reconnue, ***nous nous sommes qualifiés dès le départ d'un laboratoire de recherche appliquée par la pratique, par la méthode****, mais ce n'est pas évident de finalement s'autoqualifier. Quand on dit : « Laboratoire de recherche associatif », la première question est : « de quelle université, ou de quel laboratoire ? » Non, c'est juste une association d'intérêt général. Là encore, dix ans après, merci, Isabelle, de nous* ***reconnaître comme des chercheurs de terrain, empiriques, complémentaires à la recherche académique*** *qui ne s'opposent absolument pas, au contraire, mais qui apportent des éclairages différents. Je pense que les chercheurs qui témoigneront tout à l'heure corroboreront le fait que ces différents angles de vue sur un sujet encore très en émergence, finalement, permettent à chacun de progresser dans cette dynamique.*

Finalement, lorsque l'institut CDC pour la recherche a dit oui, comme vous ne financez que des chercheurs, c'est votre objet, je peux vous dire que cela a été une forte émotion pour moi, dix ou douze ans après la création du Rameau, d'être finalement reconnu comme chercheur.

Isabelle LAUDIER

Il y aura aussi des chercheurs.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Oui, cette forme empirique, c'est bien notre logique de recherche d'associer des regards différents d'organisations différentes, publiques, structures d'intérêt général, acteurs économiques, chercheurs. C'est justement cette forme de recherche, sans doute un peu innovante, qui est là reconnue. Cela nous touche beaucoup et vous avez raison, c'est dans cinq ans – parce que j'aime bien effectivement, Géraldine, les plans quinquennaux – nous verrons si nous avions raison et vous verrez vous-même si vous aviez raison de nous faire confiance sur cette palette de recherche.

Merci beaucoup, parce que finalement, à deux moments de notre histoire, vous avez été là pour être un vif encouragement à servir l'intérêt général, à être au service de cette co-construction du bien commun qui nous est si chère et que nous cherchons à éclairer. Nous sommes tous convaincus dans cette salle que nous en sommes tous au tout début du commencement de quelque chose. Personne ne peut dire que nous avons encore trouvé. Nous sommes plus dans la recherche fondamentale que dans la recherche très appliquée, mais sans votre soutien, dès l'origine (et qui ne s'est jamais démenti entre nous) et avec cet ajout d'un angle complémentaire de la recherche, merci beaucoup d'avoir été là.

Je voudrais juste dire que c'est curieux, parce qu'au départ nous avons étudié le partenariat à travers la société civile. Comment acteurs de l'ESS, de structures économiques classiques, de structures d'intérêt général, comment tout cela fonctionne ensemble ? Nous avons vu au premier plan quinquennal l'importance de mettre aussi le regard avec cette co-construction publique : comment les acteurs publics s'associent au niveau national et à celui des territoires ?

Cette nouvelle étape est de dire : et maintenant ***comment ce regard se fait avec les chercheurs, avec les acteurs économiques, dans leur double dimension de recherche e*****t de pédagogie ?** C'est sans doute **l'éclairage nouveau de ce troisième plan quinquennal.**

Merci infiniment d'avoir été avec nous ce matin.

Les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-fondateur du RAMEAU

Nous avons conçu cette matinée comme un parcours de découverte, puisque – comme je le disais – nous avons tous à découvrir, redécouvrir (et nous les premiers) cette question de la co-construction du bien commun. Nous avons vraiment voulu que ce soit un temps de co-construction collective pour cheminer ensemble dans l'exploration de ces impacts des alliances innovantes au service du bien commun.

C'est une co-construction interactive, vous avez tous une petite feuille qui vous explique comment vous connecter et c'est très important, puisque vous allez voir, dans deux ou trois minutes, nous allons vous inviter à participer. C'est vraiment quelque chose que nous voulons co-construire ensemble dans cette matinée.

*Nous aurons **trois temps** :*

- *les racines, revenir sur **ce que nous avons pu observer dans ces travaux de l'Observatoire depuis dix ans** ;*
- *le fruit de **ce qui a émergé** et sur lequel nous pourrons nous questionner **sur la question d'impact dans trois dimensions** qui ont été rappelées à la fois par Géraldine Lacroix et par Isabelle Laudier, c'est-à-dire **la performance des organisations, de l'innovation sociale et territoriale, puis la confiance des hommes et des territoires** ;*
- *un temps très intéressant, puisqu'il y a parmi nous quelqu'un qui est très à l'écoute, **Muriel Barnéoud** a accepté de jouer ce rôle d'être à l'écoute tout au long de la matinée, pour nous dire **ce qu'elle a entendu** en fin de matinée.*

Cet exercice est très difficile, Muriel, merci infiniment d'avoir accepté ce temps-là, parce qu'en fait vous êtes la seule à pouvoir intégrer ce qui va se dire ce matin, puisque, par définition, nous ne le savons pas. Comme nous allons co-construire ce matin, quel va en être le résultat ? Nous le découvrirons un peu avant 13 heures.

L'objectif est de vous rappeler que, dès la semaine prochaine, il y a un autre marathon, qui s'appelle plutôt un téléthon, avec nos amis de l'AFM-Téléthon qui sont dans la salle et que nous saluons. Nous nous préparons tous, à travers ce grand cheminement de ce matin, pour la semaine prochaine.

D'abord, n'oubliez pas d'utiliser les réseaux sociaux : « # impact, # partenariat, # bien commun », ce qui nous permettra de faire une story file pour cette matinée. La co-construction nécessite un pas de côté, vous l'avez vu, j'ai fait le mien.

*Nous passons à la slide suivante, juste pour rappeler le **principe de ce deuxième plan quinquennal** qui est très simple. Après un état des lieux, il faut pouvoir se dire : **« au service de quoi ? »** en croisant trois dimensions essentielles pour nous :*

- *celle des **domaines**, finalement, à quels enjeux, quelles sont les **fragilités prioritaires sur les territoires** ?*
- *celles sur les **spécificités territoriales** au travers des **13 grandes régions** qui, je le rappelle, n'étaient pas construites au départ et dont nous avons pu voir la construction à travers ce point ;*
- *puis surtout **les dimensions sur les quatre grands acteurs** que sont **les citoyens, les maires, les chefs d'entreprise et les responsables associatifs**, finalement que pensent-ils de cette dynamique ?*

Avant de vous en parler, j'ai envie de vous poser une question : en un ou deux mots, ***qu'évoque pour vous « fragilité » ?*** *C'était un programme sur la fragilité et la co-construction en territoire. Alors, tous à votre petite tablette, pouvez-vous, en un ou deux mots, dire ce qu'est pour vous la fragilité ? Nous pourrons grâce à cela constituer un nuage de mots et nous verrons comment la salle réagit par rapport à ce terme de « fragilité ».*

Anne Robin, je vous invite à me rejoindre pour nous présenter finalement tout ce cheminement, après les dix-huit mois que nous avons mis pour savoir ce que représentait la fragilité.

Je tiens à souligner l'engagement de la première heure d'Anne Robin, parce que ce projet-là a été construit grâce à elle et avec son idée. Anne Robin est directrice scientifique des études de l'Observatoire des partenariats, en mécénat de compétence depuis l'origine, merci infiniment, Anne.

La parole est à vous.

Anne ROBIN
Directrice scientifique des études de l'Observatoire des partenariats, fondateur-associé chez Comisis

Le titre est : « Il était une fois la marche sociétale ». Je suis vraiment désolée si on nous a pris l'idée, mais la marche sociétale, c'était il y a dix ans. C'est l'incontournable nécessité d'emprunter les mêmes chemins, à savoir agir ensemble sur les priorités.

Je voulais dire à Charles-Benoît : que de chemin parcouru ces dix dernières années par Le RAMEAU à travers ses études, ses débats, ses ateliers, ses séminaires et ses publications ! Il faut tout de même rappeler que le mouvement de fond qui se produit aujourd'hui transforme les *habitus* de notre société.

On oublie souvent de revenir en arrière, c'est vrai qu'il est marqué le mot « scientifique », mais j'ai fait le choix de peut-être reprendre un peu des données philosophiques ou sociologiques.

Pour exemple, le nouveau mot-clef de co-construction ainsi que les pratiques partenariales pour le bien commun font partie aujourd'hui du langage habituel. **A l'origine de la création de l'Observatoire, en 2007,** quand j'ai rencontré Charles-Benoît Heidsieck, **il fallait tout de même oser s'interroger et oser créer un programme d'étude, d'écoute et de mesure statistiquement représentatif des différentes parties prenantes.**

Le défi de l'Observatoire en 2007 : établir le premier état des lieux, statistiquement représentatif, des perceptions et des pratiques partenariales entre les entreprises et les associations. Autrement dit, faire en sorte que deux mondes que tout le monde séparait à l'époque, l'un vivant au rythme du profit et l'autre défendant des causes, souvent à contre-courant de la croissance, voire à contre-courant des modes de production, pouvaient-ils travailler ensemble pour orienter leurs actions au service de l'intérêt général ?

Certes, dans les années 1980 – je ne sais pas si certains s'en souviennent – avec le club de Rome, avaient pu émerger déjà les premiers discours sur la croissance zéro, les enjeux écologiques, la nécessité de repenser le développement dommageable pour notre planète, mais les enjeux hors Europe indiquaient d'autres priorités, puisqu'il s'agissait des pays en voie de développement.

Quand un phénomène émerge, c'était en 2007 – il est vrai que c'était un peu mon métier – **il y a rarement consensus**. A l'époque, j'étais vraiment spécialisée dans le suivi des études de la formation technologique. Les *habitus* n'étaient pas encore là par rapport aux technologies.

En fait, **tout se passe un peu de manière individuelle, par petits groupes. Ce n'est pas établi, c'est sans réelle prise de conscience.** Une association dira, une entreprise dira : « Je vais travailler avec cette association pour l'intérêt général », mais ce n'est pas si volontaire. Aussi **toutes les parties prenantes dans ces cas-là doivent être écoutées, mesurées**. Par exemple dans ARPEA, nous souhaitions mesurer toutes les parties prenantes comme **le citoyen, les associations, les entreprises**, nous avons évidemment également **interrogé les syndicats, les fondations et les collectivités territoriales**.

Alors le citoyen était évidemment en premier concerné par toutes les structures et institutions, voire concerné par l'impact de ces partenariats, les entreprises à l'époque – je dis bien « à l'époque » – considérées comme porteuses de valeur uniquement pragmatique notamment liée auxréalités financières, les associations étaient perçues comme portant des valeurs idéales de solidarité et d'engagement, mais exclues du dialogue social. Nous avons donc interrogé les syndicats qui se situaient à mi-chemin entre les valeurs pragmatiques et les valeurs idéales.

Enfin, il y avait des fondations et des collectivités territoriales.

Nous avons découvert en 2008, alors qu'il fallait oser se poser la question, **que la marche sociétale avait bien commencé.** En quoi la marche sociétale avait-elle déjà commencé en 2008 ? Pourquoi vous ai-je parlé du club de Rome ? Pourquoi en parlons-nous aujourd'hui en 2017 ? C'est simplement pour vous montrer que tout de même quelque chose se produit, mais qu'il y a aussi des contre-courants. Il faut faire attention à ne pas revenir en arrière.

1. **86 %des citoyens** étaient convaincus de **l'impact positif des partenariats** pour améliorer la donne économique et confirment leur adhésion à des projets de co-construction porteurs d'innovation.
2. Plus **d'un tiers des entreprises** souhaitent **développer des partenariats** avec les associations en tête des domaines des causes d'intérêt général (culture communication, social précarité, environnement, insertion professionnelle, réinsertion etc.).
3. Par la pratique multi partenariale près de 4 associations sur 10 développent des partenariats au service de l'intérêt général (2009) et 7 sur 10 pensent pouvoir être **source d'innovation** pour les entreprises sur les nouvelles causes à défendre.
4. Les **collectivités territoriales** rappellent que **les liens entre entreprises et associations doivent être renforcés** et qu'elles se doivent de les appuyer dans une vision systémique au service de projets prioritaires sur leurs territoires.
5. Les **syndicats** rappellent **leurs valeurs d'engagement et d'indépendance** et se situent en tant que pivot des relations entre associations et entreprises.
6. Les **fondations** se posent déjà **au cœur du process en leur qualité de passerelles** pour unir les associations et les entreprises.

86 % des citoyens – je parle en 2008 – étaient convaincus de l'impact positif des partenariats pour améliorer la donne économique. Ils ont confirmé leur adhésion à des projets de co-construction porteurs d'innovation.

Plus d'un tiers des entreprises souhaitaient déjà développer des partenariats avec les associations, en modifiant les causes qu'ils souhaitaient défendre. Ce n'était plus le sport, la culture et la communication, certes il y avait la culture et la communication, mais déjà les nouvelles causes à défendre concernaient l'insertion, la réinsertion professionnelle, la précarité.

Par la pratique partenariale, puisque les associations souvent n'ont pas qu'un partenariat, près de quatre associations sur dix développent des partenariats au service de l'intérêt général et sept sur dix pensent pouvoir être **source d'innovation** pour les entreprises sur la nouvelle cause à défendre. Déjà, on parlait d'innovation, on pensait que des alliances pouvaient être source d'innovation.

Les **collectivités territoriales** – je parle en 2009 – rappellent que **les liens entre entreprises et associations doivent être renforcés** et qu'elles se doivent de les appuyer dans une vision systémique au service des projets prioritaires de leur territoire.

Les **syndicats** – ce n'était pas facile pour eux à l'époque – **rappellent** tout de même **leur valeur d'engagement et d'indépendance** et se situent en tant que pivot des relations entre associations et entreprises.

Les **fondations** se posent déjà **au cœur du *process***, elles, **en leur qualité de passerelle**, pour unir les associations et les entreprises.

ARPEA, premier programme quinquennal, quelles sont les pratiques partenariales ? Confirmation que la marche sociétale a commencé, comment est-elle perçue par les différentes parties prenantes ? Mais comme le disait Charles-Benoît tout à l'heure : au service de quoi ? En travaillant sur des indicateurs, nous avons pensé à 16 domaines, que nous avons reclassés en quatre grands domaines qui étaient : l'économie, le social, le sociétal et l'environnemental.

Avec ces quatre domaines, à l'intérieur de chacun d'eux, nous avons créé des indicateurs comme développement économique, chômage, etc.

La question du deuxième programme : au service de quoi ?

C'est la première question que nous vous avons posée, je crois, de manière interactive : qu'est-ce qu'une fragilité ?

Ce n'était pas facile de se dire, après avoir fait tous les indicateurs que l'on peut voir au niveau européen, national, certains statisticiens ici, l'optimum de Pareto, enfin d'essayer de comprendre dans quel univers nous allions parler.

Du point de vue de l'étude, nous nous sommes dit à un moment donné qu'il fallait créer une grille d'indicateurs qui permette de comprendre et d'analyser les écarts entre les différentes régions en termes de priorités d'ordre économique, sociale, sociétale et environnementale.

Si vous dites aujourd'hui une « fragilité » par rapport à ce qui se passe dans certains pays, cela va de soi que vous ne sentez pas la priorité économique de certaines classes européennes. Cependant, si vous pensez au niveau des territoires et des écarts qui peuvent être enregistrés, à ce moment-là tout prend sens.

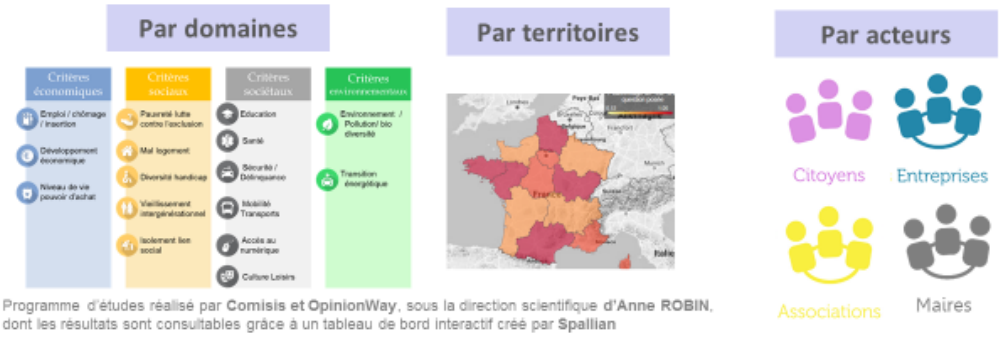
Nous sommes donc partis du **principe** que **la notion de fragilité est évolutive et dépendante de son environnement** et ne peut se repérer, auquel cas statistiquement parlant, si on avait fait une étude uniquement au niveau national, cela n'avait aucun sens sur certains territoires. C'était sur certains territoires, d'autant plus qu'on parlait tout de même de quatre grands domaines, certains territoires étaient plus touchés que d'autres, soit par l'environnement, soit par des données économiques, soit par des données sociales liés à sa situation géographique tout simplement.

L'ambition du programme d'étude a donc bien consisté à **tracer un état des lieux de la réalité des fragilités perçues et vécues** par la population et par les différentes organisations sur chaque territoire à partir d'une liste de critères. En particulier par **quatre principaux acteurs** : **le citoyen, les entreprises, les associations** et enfin **les maires**.

La méthode

Deuxième programme quinquennal : le programme PHARE. Celui-ci a été assez rigoureux en termes de mode statistique d'échantillons, puisqu'il fallait être statistiquement représentatif de chacun des 13 territoires. Il ne s'agissait pas de dire : « On fait une étude nationale, un coup d'opinion et on travaille comme cela. » Il s'agissait bien de travailler statistiquement en partant de l'univers – en France on a la chance d'avoir un très bel univers INSEE – nous avons donc filtré des échantillons représentatifs des univers des différents territoires.

- **Le programme PHARE est le deuxième programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats**, créé en 2008 par Le RAMEAU en partenariat avec la Caisse des Dépôts
- Son objectif est d'**éclairer les fragilités territoriales où les stratégies d'alliances sont pertinentes**
- Méthodologie : Croiser **3 prismes d'analyses :**



Programme d'études réalisé par **Comisis et OpinionWay**, sous la direction scientifique d'**Anne ROBIN**, dont les résultats sont consultables grâce à un tableau de bord interactif créé par **Spallian**

Toutes les données qui vont apparaître sont des données qui vont vous être communiquées. Elles sont retravaillées au niveau national, mais à la base, on peut aussi donner pour telle région, quelles perceptions et quelles pratiques ont été enregistrées. J'insiste sur ce point, parce que les échantillons ont souvent débordé les échantillons classiques utilisés.

Grâce à cette méthode statistique, nous avons donc pu avoir une vision systémique, en posant le même questionnaire avec une idée de scoring selon des indicateurs. Cela nous a permis de mieux comprendre pourquoi tel territoire rappelait un problème de transition énergétique comme prioritaire et qu'un autre territoire allait plus parler d'un problème de développement économique.

Les étapes qui ont été conduites dans le cadre de PHARE, ont été en fait une étude exploratoire de 2013, puis petit à petit l'organisation des différentes études comme citoyens, entreprises et associations. Sachez qu'à la base, les diagnostics territoriaux que nous avons conduits sont tous issus de toutes les données INSEE que nous avons pu rassembler. Ainsi,si nous disposions des données INSEE, nous pouvions agréger ces informations pour en réaliser des études.

C'est un programme assez solide qui permet vraiment de pouvoir dire : « Dans telle région, il y a tant de partenariats, pour telle priorité, au service de l'intérêt général ou contre. »

Enfin, des visites territoriales ont aussi permis de transmettre. C'est bien de produire de la connaissance, mais c'est encore mieux de pouvoir la mettre en pratique derrière.

Pour conclure ma présentation, dans ARPEA nous avions écrit en premier, nous avions certes parlé de la marche sociétale, mais nous avions aussi écrit : « L'avenir, tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. »

Après PHARE, nous avons envie de dire : « La vérité est fille du temps quand il s'agit d'humanité. » Sauf que nous n'avons pas beaucoup de temps.

Sans aucun doute, les mouvements d'alliances, comme c'est un rassemblement de compétences et d'intelligence au service de l'intérêt général, vont être très structurants pour agir vite tout en innovant.

Nous parlons beaucoup d'innovation, comme j'ai une petite formation de philosophe, j'ai juste eu envie de vous donner une citation toute simple. Qu'est-ce que l'innovation ?

« C'est changer pour rester viable. »

Je suis repartie du club de Rome tout à l'heure, simplement pour vous dire que nous n'avons pas beaucoup de temps et qu'il faut aller vraiment vite.

(Applaudissements.)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment, Anne, restez avec moi. Nous n'avons pas beaucoup de temps, mais il nous reste tout de même… trois heures et demie !

Pour pouvoir décrire les fragilités, les mots de fragilité qui apparaissent : « précarité, vulnérabilité, inégalité », sont rejoints très vite par : « équilibre » (qui compense le déséquilibre), « protéger » qui contraste avec « exclusion ».

Continuez à donner vos mots, cela nous sera utile, d'autant plus que nous allons vous poser une deuxième question :

- ***Qu'évoque pour vous le terme « Alliance » ?***

Puisque finalement nous avons étudié pendant ces cinq ans la question des fragilités, mais comment les alliances peuvent-elles répondre à ces fragilités ?

Continuez à contribuer au mur de mots, puisque plus vos contributions seront fortes, plus le mur sera riche. Cela sera bien évidemment l'un des outils qui nous servira pour les cinq prochaines années.

En un ou deux mots, qu'évoque pour vous le terme « Alliance » ?

Alors vous êtes bien évidemment impatients, pour ceux qui n'ont pas lu encore toutes les études qui sont sorties du programme, j'insiste aussi pour dire que le troisième volet de ces études, était d'aller les partager.

Marie Jouhault, qui va nous rejoindre, est responsable de l'Observatoire des partenariats. Plus exactement, je voudrais dire qui était responsable des partenariats, puisqu'elle a rejoint très récemment Pro Bono Lab, une très belle structure. Nous sommes très heureux d'avoir pu faire un pont ainsi entre votre ancienne et votre nouvelle fonction. Marie Jouhault, si vous voulez me rejoindre.

Je pense qu'il est important de bien percevoir qu'après avoir pris le temps de répondre à la question : « Qu'est-ce qu'une fragilité ? » puis celui de faire ces différentes études qui croisaient la conviction des personnes avec des données statistiques, il fallait pouvoir croiser et mettre en débat ces résultats.

*Sachez qu'il y a eu **plus de 70 débats territoriaux, mais aussi le partage de ces données avec six pays,** et le sixième n'est pas plus tard que dans un mois, où je vais à Rabat pour partager ces questions d'alliance avec les jeunes étudiants du Maroc. Nous allons comparer les pratiques sur cette dynamique d'alliance.*

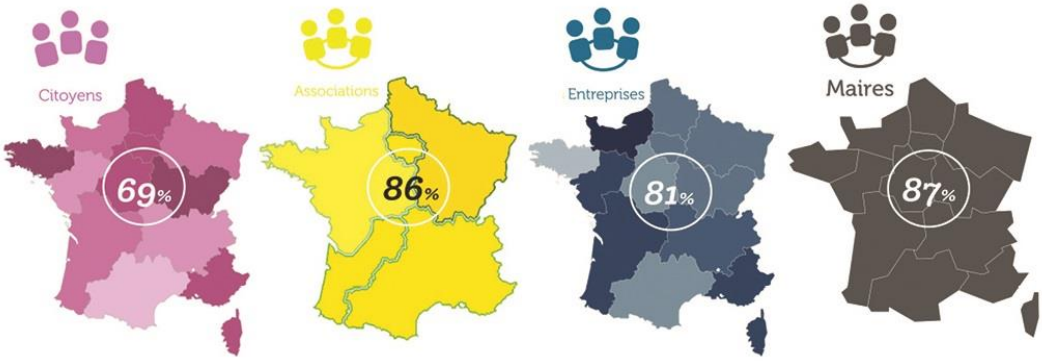
C'est vraiment quelque chose qui se co-construit et, Marie, nous avons très envie d'entendre quels en sont les principaux résultats. Nous n'allons pas analyser les 5 700 pages produites par l'ensemble, mais qu'en retenez-vous principalement ?

Marie JOUHAULT,
Responsable de l'Observatoire des partenariats

Bonjour à tous. Merci Charles-Benoît pour ces mots.

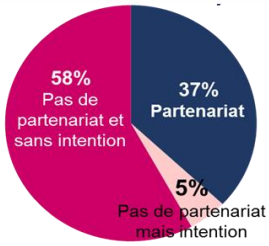
La lourde tâche me revient aujourd'hui de vous livrer en synthèse les nombreux enseignements du programme PHARE. Je pense que pour commencer, nous allons parler du fait que les alliances sont source d'innovations. En effet, comme l'a dit Anne Robin, l'objectif du programme PHARE était vraiment de s'interroger sur : « Au service de quoi ces partenariats entre structures différentes sont-ils mis en œuvre ? » L'une des questions que nous avons pu poser a permis vraiment de faire émerger un plébiscite général pour ce devoir d'alliance porté par les citoyens, les associations, les entreprises et les maires des communes de France.

En effet, nous avons **69 % des citoyens, 86 % des associations, 81 % des entreprises, et 87 % des maires des communes de France, qui estiment que les alliances sont véritablement source d'innovation pour répondre aux fragilités sociales, sociétales, économiques et environnementales.**



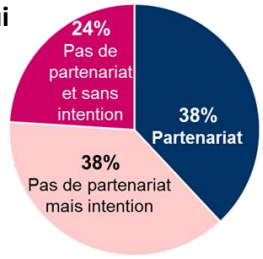
Nous avons donc l'innovation qui est unanimement reconnue par ces différents acteurs territoriaux comme étant un impact positif de ces alliances, permettant – nous l'avons dit, nous allons le redire aujourd'hui – de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi dans les territoires.

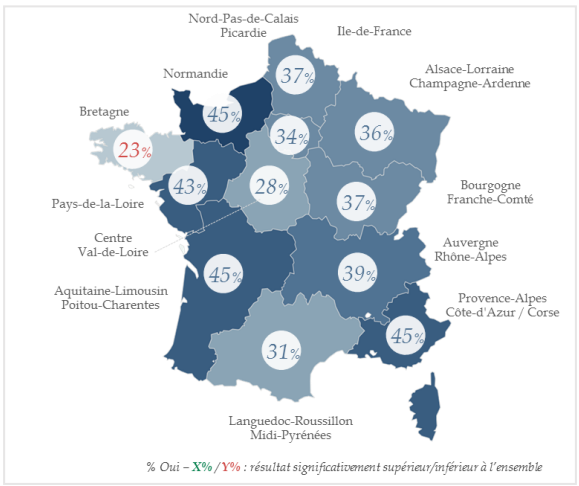
Dans cette logique de plébiscite général de ce devoir d'alliance, nous avons logiquement des organisations, notamment les entreprises et les associations, qui se sont engagées de manière croissante et concrète dans cette dynamique partenariale.



En effet, comme vous le voyez là, au niveau national, le programme PHARE a permis de faire émerger aujourd'hui **37 % des entreprises françaises** et de plus en plus de TPE et PME sont **engagées dans des dynamiques partenariales**. Ce sont 9,5 points de plus qu'en 2011.

Du côté des associations, nous avons aujourd'hui **38 % des associations françaises qui ont noué des partenariats.** Ce sont 7,5 points de plus qu'en 2011. En outre, il faut voir que nous avons des structures qui sont aussi intentionnistes avec aujourd'hui 5 % des entreprises qui annoncent vouloir développer des partenariats dans les prochaines années. Ce chiffre s'élève même jusqu'à 38 %, lorsqu'il s'agit des associations qui aimeraient elles aussi développer des partenariats dans les prochaines années.





Il faut savoir également – et c'est l'un des apports forts du programme PHARE – qu'il y a des spécificités territoriales. En effet, la dynamique partenariale, notamment pour les entreprises comme vous le voyez sur cette carte, n'est pas implantée de la même manière selon les territoires. Ainsi en Normandie, en Nouvelle-Aquitaine ou en Provence-Alpes-Côte d'Azur quasiment la moitié des entreprises ont développé des partenariats avec des structures différentes.

A l'inverse, en Bretagne, en Centre-Val-de-Loire ou en Occitanie, là, moins d'un tiers des entreprises sont engagées dans cette dynamique. Nous avons donc un mouvement de co-construction qui s'accélère sur les territoires avec différentes organisations qui s'impliquent, notamment les TPE/PME.

Nous allons voir, comme dernier enseignement que je vous livre aujourd'hui, le constat que font les maires quant à ce mouvement de co-construction territorial. Ce n'est pas forcément prévisible, mais il n'y a pas beaucoup de chiffres. Je vais donc vous les livrer à l'oral.

L'idée est qu'en fait le volet **PHARE institution** a permis d'éclairer la perception qu'ont les maires des communes de France quant à ce mouvement de co-construction territorial. Nous voyons que **pour 76 % des maires, la dynamique partenariale a bel et bien émergé et se développe sur leur territoire**.

En effet, **pour 30 % des maires, elle est véritablement ancrée dans le fonctionnement territorial et les initiatives co-construites sont de plus en plus nombreuses**. Pour 46 % des maires, les partenariats commencent à émerger. Nous avons donc **des maires** qui sont **témoins de l'émergence et du développement de la co-construction territoriale**. Mais pas seulement, **nous avons aussi des maires qui entendent être à la manœuvre de cette dynamique partenariale.** En effet, ils souhaitent s'impliquer concrètement pour favoriser cette dynamique, notamment en impulsant des rencontres entre les acteurs du territoire, en animant le dialogue territorial entre ces acteurs et en les accompagnant dans le montage et l'ingénierie de ces partenariats.

Voilà pour les quelques brefs enseignements.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup pour cette synthèse.

C'est à la fois réducteur, parce qu'il y a beaucoup plus d'enseignement et à la fois les trois messages y sont : devoir d'alliance, les pratiques sont en progression, et finalement c'est bien sur les territoires que cela s'incarne, avec de maires qui sont à la manœuvre. Nous pensons bien évidemment particulièrement à eux aujourd'hui et nous sommes très en attente bien sûr des annonces de ce soir.

Bien évidemment, il était important que ce programme se co-construise et je tiens à remercier tous les partenaires qui ont participé à ce programme PHARE, dans cette deuxième étape, puisque chaque fois le cercle des partenaires se redéfinit pour cinq ans. Il s'agit de La Caisse des Dépôts, du CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires), de Generali, de la fondation EDF, du ministère en charge de du milieu associatif, du MEDEF, du Mouvement associatif, du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA), d'United Way et de nous-mêmes comme modestes contributeurs.

Bien évidemment, rien n'aurait pu se faire sans vous, Anne, donc je tiens encore une fois à vous remercier et peut-être à entendre ce que recouvre le terme d'alliance, à quoi pense-t-on ?

*Immédiatement, nous pensons au côté : « comment ça s'incarne ? » donc au terme « **partenariat** », qui est le côté applicatif finalement de ces alliances, la co-construction et très beau mot qui sort ici, « la force », **coopération, innovation, confiance, dialogue**.*

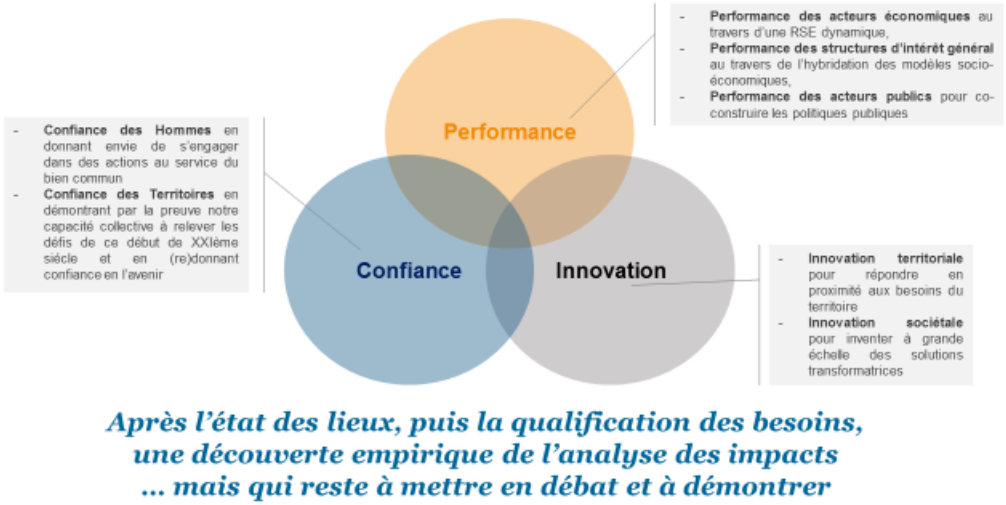
Là encore merci de continuer à co-construire avec nous, puisque cela va constituer aussi, bien évidemment, l'un des éléments marquants des actes de ce colloque. Je tiens à souligner et à remercier l'équipe qui travaille sur la prise en note de tous ces actes, puisque nous allons noter de manière extrêmement précise l'ensemble des interventions. Nous allons pouvoir conserver tout cela, notamment puisque maintenant nous rentrons dans une démarche de recherche plus académique, il faut donc que ce soit bien inscrit et nous l'avons bien compris. Sachez que tout ce que nous disons aujourd'hui est inscrit, gardé et fera l'objet d'actes extrêmement complets. Pour ceux qui voudront une synthèse, bien évidemment nous la ferons aussi, mais nous garderons réellement chaque mot. Chaque contribution est donc vraiment importante.

Devoir d'alliance, pratique partenariale en progression, co-construction territoriale qui s'accélère, quelle est la prochaine étape *? Elle consiste finalement à parler des* ***impacts.***

En effet, la ***première question*** *était :* ***est-ce un sujet, l'état des lieux*** *?* ***Oui****, c'en est un,* ***qui s'incarne sur les territoires****.*

Deuxième sujet : ***à quel objectif répond-il ?*** *Il répond finalement* ***à des priorités territoriales qui sont spécifiques d'un territoire à l'autre****.*

Le troisième point est finalement : ***que produisent ces alliances ?***



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

Le fruit d'un travail plus empirique celui-ci, l'autre jambe du Rameau, a permis progressivement d'identifier, de préqualifier trois impacts :

- *celui de la* ***performance pour l'ensemble des acteurs****, bien sûr pour les* ***structures de l'intérêt général*** *qui peuvent réinventer un modèle socio-économique grâce à cela, mais aussi bien sûr pour la performance des* ***entreprises****, à travers une RSE réactualisée et ancrée sur le territoire, mais aussi la performance des* ***acteurs publics****, qui peuvent trouver là des partenaires pour fonder les choses ;*
- *deuxième point :* ***l'innovation****. A la fois* ***l'innovation territoriale****, ce foisonnement d'initiatives qui émergent pour répondre au besoin d'un territoire, mais aussi sociétale quand celui-ci se déploie et est en capacité de se déployer à très grande échelle – je salue Marie Trellu-Kane qui témoignera tout à l'heure –, le service civique, et bien évidemment une de ces démonstrations d'une innovation territoriale qui devient une* ***innovation sociétale*** *grâce à son changement d'échelle ;*
- *enfin* ***la confiance****, notre hypothèse est que ces nouvelles alliances vont nous rassurer dans notre capacité à pouvoir, ensemble, trouver les solutions face à l'ampleur des défis, dont on a bien conscience qu'aucun d'entre nous n'a les solutions. Finalement, le fait que sur un territoire il y ait une co-construction est sans doute un élément de réassurance. Peut-être plus encore le fait qu'il puisse y avoir finalement ces alliances, cela peut permettre de faciliter l'engagement des personnes.*

Voilà l'hypothèse de travail que nous observons de façon très pragmatique sur le terrain depuis dix ans, mais là encore, ce ne sont que des hypothèses. Est-ce vrai ? Est-ce que réellement sa nuance crée un impact sur la performance, sur l'innovation, sur la confiance ? Il nous faudra bien finalement mettre cela à l'épreuve des faits, mais aussi à l'épreuve du temps, d'où ce troisième plan quinquennal, dont je parlerai en conclusion de ce colloque sur ces trois sujets.

Pour cela il faut partir d'un point de départ. Il est très important de croiser des regards et de se demander ce qu'il en est de la vision des chercheurs, des institutions, des entreprises, des associations, sur ces impacts, l'ont-elles vécu, est-ce que les pionniers qui sont autour de ces tables rondes l'ont vécu ? Eh bien, c'est tout l'enjeu de cette deuxième partie.

Merci beaucoup, Anne et Marie de nous avoir partagé les fruits de ce deuxième plan quinquennal. Nous commençons là notre première réflexion sur le troisième plan pour commencer – comme je le disais – un croisement de regard entre acteurs sur la question de la performance, de l'innovation et de la confiance.

Chacune des sessions va être organisée de la façon suivante : nous allons vous donner un éclairage, Elodie Jullien, directrice de la recherche au sein du RAMEAU, va vous donner l'éclairage de praticien que nous avons constaté ces dix dernières années.

Nous aurons après un regard académique qui viendra dire d'un point de vue académique comment cette question est traitée.

Nous animerons ensuite une table ronde regroupant des acteurs que nous avons considéré comme étant les pionniers : institutions pionnières, chercheurs pionniers, associations pionnières, entreprises pionnières, pour finalement nous dire ce qu'ils ont vu sur ces sujets.

Nous allons commencer par la performance des organisations.

Charles-Benoît HEIDSIECK

J'appelle Elodie Jullien à me rejoindre pour finalement venir nous donner un retour d'expérience sur l'impact perçu des alliances sur la performance des organisations et André Sobczak aurait dû être son répondant académique, il est encore en Chine. Nous avons échangé hier par mail, il est malheureusement encore en Chine, c'est donc un peu compliqué de se télétransporter. Peut-être que dans Innovation, on nous dira comment faire. Il regrette et s'excuse de malheureusement ne pas être parmi nous aujourd'hui. De ce fait, nous réécouterons André dans un autre temps pour nous parler de ce point.

Elodie Jullien, la responsabilité est grande de nous partager, finalement, ce que nous avons pu observer au RAMEAU durant ces dix années sur la performance des organisations.

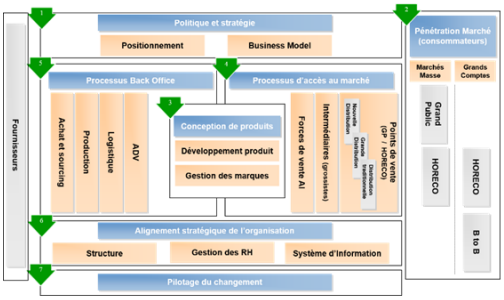
Elodie JULLIEN,
Directrice de la recherche au RAMEAU

Effectivement, quel est le retour d'expérience du RAMEAU sur le thème alliance et performance des organisations ?

Le cheminement du RAMEAU pour qualifier, préqualifier cet impact, était d'abord d'analyser deux modèles de performance. Nous avons analysé la chaîne de valeur d'une entreprise et ensuite la chaîne de valeur d'une association.

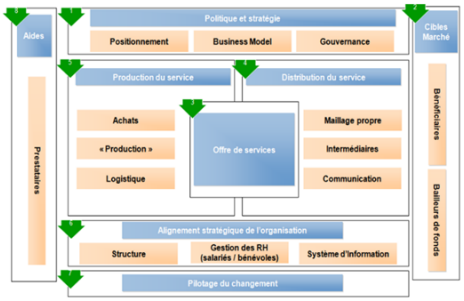
L'objectif était d'essayer de comprendre si ces deux organisations avaient des modes de fonctionnement différents, s'il existait ou pas des complémentarités. Il est apparu qu'en fait l'entreprise et la structure d'intérêt général ont sept leviers communs. ~~Chacune,~~on peut analyser leur modèle par rapport à une stratégie, par rapport à une organisation interne qui est censée s'aligner sur cette stratégie, par rapport à des produits ou à des services qui sont proposés.

Chaine de valeur d'une entreprise



7 leviers de performance à articuler

Chaine de valeur d'une structure d'intérêt général



7 leviers de performance à mettre en synergie

En revanche, cette analyse a permis de voir que la façon de traiter ces sept leviers, de les appréhender est très différente. Par exemple, si nous prenons la question des ressources humaines, au sein d'une entreprise, cela va être de gérer les salariés. Au sein d'une structure d'intérêt général, la question va être de gérer des salariés, mais cela va être aussi de gérer des bénévoles, voire d'autres types de ressources humaines.

En fait, cette analyse montre bien que l'on peut être face à des organisations qui ont des modes de fonctionnement différents, c'est cette différence qui va en faire deux organisations complémentaires. Cette complémentarité va être extrêmement utile ensuite pour pouvoir co-construire.

Pour co-construire, il faut que toutes ces organisations aient des enjeux communs. On s'aperçoit depuis un certain nombre d'années que tous les acteurs, c'est-à-dire les acteurs privés, les structures d'intérêt général, les acteurs publics, ont quatre enjeux communs, quatre questions qui se posent.

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

Le premier enjeu est la question des **modèles économiques**. Chacun va se demander comment articuler ses richesses humaines, ses leviers financiers et les alliances qu'il va pouvoir développer.

Le deuxième enjeu est celui de la **digitalisation**, depuis déjà un certain nombre d'années la digitalisation impacte les produits et services proposés par ces organisations. Cela influe aussi sur les modes de fonctionnement, les usages et, plus globalement, cela impacte notre société, c'est-à-dire jusqu'où acceptons-nous que notre société soit digitalisée ou non ?

Le troisième impact, ce sont les **compétences** et leur **transformation**. Evidemment, la transformation des compétences est directement liée à la digitalisation, mais pas uniquement.

En fait, nous nous apercevons que le mouvement de co-construction dont parlait Marie tout à l'heure, le fait que les organisations sont une logique d'ouverture, cela amène à **faire émerger trois nouveaux métiers** : directeur des partenariats stratégiques, le rôle de médiateur entre organisations, enfin, ce que nous voyons sur les territoires, c'est le catalyseur territorial.

Juste pour information, ces trois nouveaux métiers qui émergent, nous allons les présenter à l'ESSEC sur le campus de l'innovation managériale, ce samedi. Ensuite, nous aurons un peu plus d'informations à vous donner sur le sujet.

Ce sont des évolutions de métiers qui évidemment vont impacter les compétences qui y sont attachées.

Enfin, le dernier enjeu partagé par tous ces acteurs est la question de **l'évaluation**. Chaque organisation va devoir identifier le mode d'évaluation le plus adéquat pour elle, ce qui n'est pas simple, car ces modes d'évaluation sont en cours d'évolution. Nous connaissons celui qui est probablement le plus utilisé, c'est-à-dire l'évaluation de la performance des actions.

Un deuxième mode est l'évaluation de la pertinence de la solution, c'est-à-dire est-ce que la solution que j'apporte répond bien aux besoins qui sont adressés, produit-elle des impacts ? Et ce mode d'évaluation est de plus en plus utilisé, mais il reste tout de même complexe à mettre en œuvre.

Enfin le dernier modèle d'évaluation qui émerge – mais qui est vraiment en état d'émergence – c'est vraiment le mode d'évaluation des partenariats. En quoi la relation partenariale a-t-elle un impact sur l'ensemble des partenaires impliqués, mais également plus globalement pour le bien commun ?

Nous avons quatre enjeux qui sont communs. Nous nous disons que ces enjeux sont aussi des opportunités pour les organisations à co-construire entre elles, chacune apportant sa complémentarité pour agir ensemble.

Si nous regardons cette co-construction et l'impact de cette co-construction sur la performance de chacun des acteurs, prenons d'abord le cas des entreprises. Depuis un certain nombre d'années, les entreprises sont soumises à un modèle de performance qu'on appelle la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Sur ce modèle-là, il y a deux axes. Le premier est que les entreprises doivent construire un nouveau dialogue avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Le deuxième point est que, dans ce modèle, les entreprises sont évaluées par rapport à des critères de performance qui englobent évidemment des critères économiques classiques, mais pas uniquement, il y a aussi des critères sociaux, sociétaux et environnementaux.

Depuis une dizaine années, nous avons vu que la co-construction, les alliances des entreprises avec d'autres acteurs va permettre de répondre à des objectifs complémentaires. Le premier est évidemment que cela va permettre de concrétiser pour les entreprises leur enjeu, de dialoguer avec leurs parties prenantes. Parties prenantes externes, mais pas seulement ; elles peuvent aussi les mobiliser en interne. Les partenariats sont une nouvelle façon de proposer de nouveaux modes de management.

Ce qui est intéressant est **que les partenariats, les alliances, vont permettre à l'entreprise d'aller plus loin**, de répondre à d'autres objectifs complémentaires et notamment de permettre à l'entreprise d'être performante, parce qu'elle va pouvoir **développer sa propre capacité d'innovation** et que parfois aussi cela va permettre de **contribuer à sa propre performance économique**.

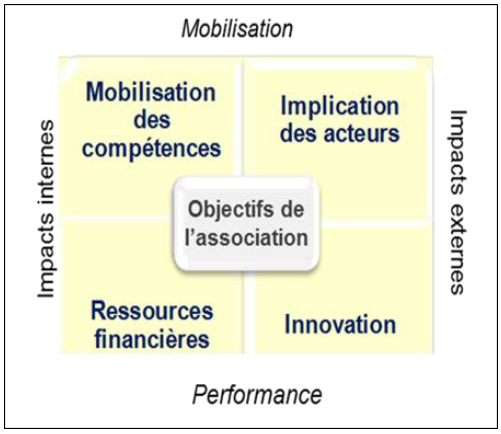
Nous nous apercevons que les partenariats permettent à l'entreprise d'aller au-delà de la question du dialogue avec ses parties prenantes et de faire entrer l'entreprise dans une logique de co-construction.

Maintenant, regardons les structures d'intérêt général.

Les structures d'intérêt général, depuis un certain nombre d'années, sont confrontés à ce que nous appelons l'effet ciseau. Elles sont de plus en plus sollicitées, parce que les besoins augmentent et à côté de cela, en parallèle, leurs ressources diminuent. **L'enjeu pour les structures d'intérêt général est de trouver un modèle économique viable,** donc qui va se composer des ressources publiques, privées, voire des revenus d'activités, tout en demeurant **d'intérêt général**.

Dans ce contexte, les partenariats, **les alliances avec les autres acteurs vont permettre aux structures d'intérêt général de répondre à deux objectifs**. Le premier, évidemment, est de **capter de nouvelles ressources**, qu'elles soient **financières** ou que ce soit des ressources en **compétence**.

Le **deuxième objectif** qui va être atteint, couvert, est que **cela va permettre aux structures d'intérêt général de construire et d'inventer de nouvelles solutions**. Pour cela, elles vont pouvoir s'appuyer d'abord sur l'implication, le réseau d'acteurs auquel elles auront accès grâce à ces partenariats. Elles vont pouvoir, par ailleurs, s'appuyer sur la capacité des acteurs publics et privés à pouvoir démultiplier leurs propres projets.



Il faut retenir que **pour les structures d'intérêt général, les alliances vont permettre de consolider leurs modèles économiques et ensuite d'inventer de nouvelles solutions.**

Enfin, pour l'acteur public, il est confronté à un enjeu qui est de trouver un équilibre, de garantir que **cet effet ciseau** dont je parlais tout à l'heure **s'applique sur l'ensemble des domaines : économique, social, sociétal et environnemental**. Nous nous apercevons que cette co-construction en facteurs différents est un moyen pour trouver une solution pour répondre à cet enjeu.

La co-construction va permettre à la fois de répondre aux besoins des territoires, cela peut être lié au développement économique dont parlait Anne tout à l'heure, cela peut être lié à de la cohésion sociale, c'est aussi un moyen pour répondre aux propres enjeux de performance du territoire, notamment en termes d'attractivité et de qualité de vie.

Nous retenons que **pour l'acteur public, les alliances entre acteurs différents sont un moyen de construire les politiques publiques**. C'est aussi **un moyen de les décliner sur les territoires**, en prenant évidemment en compte les spécificités de chacun des territoires.

Voilà déjà le premier retour d'expérience, l'éclairage qu'a constaté Le RAMEAU sur les questions des alliances et de la performance des organisations.

(Applaudissements.)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup Elodie. Vous l'avez rappelé, la RSE, nous pourrions dire la RSO (la Responsabilité sociétale des organisations) comporte finalement deux éléments : de nouveaux dialogues, d'une part et, d'autre part, de nouveaux indicateurs de performance qui à la fois mixent des performances de viabilité économique et de performance économique, de qualité sociale, de développement sociétal et finalement de transition écologique et de performance environnementale.

Nous avons une petite question pour chacun d'entre nous : on parle beaucoup de RSE (Responsabilité sociétale des Entreprises), comme si ces deux grandes tendances étaient finalement limitées aux entreprises. ***Selon vous, est-ce que cette RSE ou cette RSO doit s'adresser – vous répondez toujours en ligne – aux entreprises, aux associations, aux fondations, aux universités, aux collectivités territoriales, à l'Etat, et aux médias ?*** *La réponse est claire pour chacun, oui ou non.*

A l'issue de la table ronde que je vais avoir le plaisir d'animer, puisqu'André Sobczak aurait dû à ce moment-là donner des éléments académiques sur cette responsabilité sociétale des organisations et notamment témoigner de ses travaux de recherche tout à fait passionnants, parce qu'ils sont aussi appliqués à travers ce qu'il a développé à Audencia et notamment à travers la plateforme RSE territoriale de Nantes Métropole, qu'il a vraiment impulsée et fait émerger en 2010 et qu'il continue à co-animer, évidemment, avec la collectivité territoriale dont il est maintenant d'ailleurs lui-même élu.

Nous n'avons pas la chance, mais cela nous donnera l'occasion de le revoir pour le requestionner sur ce sujet-là.

Les alliances innovantes sont-elles un levier de performance pour les organisations ?

Charles-Benoît HEIDSIECK

Je passe immédiatement à la table ronde avec Brigitte Thieck, Claire Martin, Gilles Bon-Maury et François Chaillou pour débattre avec un regard de chercheur, un regard d'institution, un regard d'association, un regard d'entreprise sur cette question : les alliances innovantes sont-elles un levier de performance pour les organisations publiques et privées ?

Merci à chacun d'entre vous.

Brigitte, j'ai grand plaisir à vous avoir à côté de moi. Vous voyez qu'il faut toujours exclure l'animateur qui n'a aucun rôle, la table ronde est à parité, nous en sommes très heureux.

***Brigitte Thieck**, je vais commencer par vous, parce qu'en plus, votre grand avantage est d'avoir une triple casquette. Vous êtes à la fois **professeur associée au CNAM, conseiller au Conseil économique, social et environnemental régional d'Ile-de-France et chef d'entreprise**. Vous êtes parmi les premières en France à avoir eu l'idée d'accompagner les entreprises dans toutes leurs tailles et les fédérations professionnelles sur justement cette question de RSE ou RSO.*

*Ce qui est intéressant dans ce **triple regard de chercheuse, d'élue et de consultante** en la matière, c'est de dire : **selon votre expérience, selon vos travaux,** finalement **est-ce que les partenariats, les alliances, la façon d'agir ensemble est un moyen d'incarner la RSE** ?*

Brigitte THIECK,
Professeur associée, CNAM

Merci de cette question, merci à tous de vous intéresser à ces sujets-là qui ont besoin d'énergie et de l'implication de tous.

Pour répondre assez directement à votre question, je dirais que c'est un préalable. C'est-à-dire que **le fait d'ouvrir culturellement son organisation** quelle qu'elle soit, **à la vision, aux attentes d'autres acteurs** qui ont effectivement des différences, des objectifs qui peuvent être opposés, complémentaires ou autres, c'est déjà **une manière de mettre en perspective sa propre performance et de faire évoluer culturellement son organisation**.

C'est un préalable, tout dépend bien sûr de ce que l'organisation va entendre par **performance**, parce qu'une performance c'est tout de même **une notion assez fragile** qui **articule la notion de gouvernance, de stratégie, d'objectifs à atteindre, de ressources, de résultats, c'est une combinaison assez difficile à pérenniser pour une organisation et pour une entreprise**. Il faut bien sûr qu'au niveau de la **gouvernance** et de la **stratégie d'organisation**, soit intégrée la **nécessité de développer des alliances**, qu'elles soient de type partenariat stratégique ou moins ambitieuse avec effectivement des organismes tiers.

Pourquoi est-ce un préalable ? Si je me place **du point de vue d'une organisation**, **on ne peut pas faire de la RSE tout seul**, en toute autonomie et **sans** justement comprendre **qu'on évolue dans une société qui bouge et que les acteurs de cette société ont beaucoup à nous apporter pour nous éclairer sur ces changements**. Cela va nous donner une longueur d'avance, **cela va nous permettre** effectivement, **en tant qu'entreprise**, de **comprendre** qu'il y a **de nouveaux besoins émergents** et d'essayer de comprendre les logiques derrière. Elles sont effectivement sources de créativité, **source de remise en cause de son propre *business model***, **source de maîtrise de différents impacts** dont on n'avait pas forcément conscience, environnementaux, sociaux, sociétaux ou économiques qui pouvaient être négatifs, ou perçus négativement par d'autres.

Cette remise en cause de nos pratiques et du *business model* de l'entreprise, comme toute remise en cause, va être **source d'innovations**, simples innovations organisationnelles de procédés incrémentales ou innovations plus fortes de rupture. Vous avez des tas d'exemples, toutes les multinationales aujourd'hui qui se développent, qui s'implantent dans le monde entier, sont obligées de passer des conventions avec des ONG, avec un certain nombre d'associations dans différents pays, c'est même soutenu par la Banque mondiale. Ces multinationales ont entre 200 et 300 partenariats.

Pour des PME et des TPE, cela va être plus limité, mais cela va être effectivement **source de sens pour les salariés** : de mobilisation des collaborateurs, de découverte d'autres mondes. Cela va donner du sens à tout le monde finalement. Après, l'alliance va être plus ou moins pérenne.

C'est comme un mariage, il **faut trouver les bons partenaires extérieurs à l'entreprise, définir un langage commun, être capable de mettre à profit ses différences pour en faire quelque chose pour les transcender** et **arriver derrière à pérenniser cette construction, à la développer, à l'essaimer, de manière qu'elle se reproduise dans d'autres territoires**.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. C'est très clair et très intéressant de montrer que cela s'applique à la fois aux grandes organisations et au TPE/PME en l'occurrence.

Nous avons vu effectivement – cela a été l'une de nos surprises lorsque nous avons fait les premiers résultats de l'Observatoire – que finalement les TPE/PME étaient presque plus en avance sur cette question d'alliance et de partenariat, de façon sans doute plus intuitive, moins formalisée, moins conceptuelle, mais extrêmement en avance sur cette dynamique-là.

Nous n'allons pas passer à une PME, nous allons passer à une très grande entreprise, mais très innovante, connue pour son innovation.

Claire Martin, vous êtes directrice de Renault Nissan Consulting et en 2010 vous étiez à la tête à la fois de la responsabilité sociétale de l'entreprise et des fondations. En fait, vous avez vraiment été l'une des entreprises assez précurseuses sur cette question de stratégie BOP (Bottom of the Pyramid) et vous avez surpris tout le monde.

Tout le monde commençait par aller voir dans les pays du sud comment on fait une stratégie BOP. Et puis Renault, comme d'habitude, n'a pas fait comme tout le monde et a dit : « Non, on va commencer en France. »

Finalement, vous avez eu cette première sagesse de commencer chez vous, dans votre marché historique, avant d'aller ailleurs. Puis vous avez eu une deuxième sagesse, qui était de dire : « On ne va pas inventer, nous, tout seul » et imaginez pour une entreprise d'ingénieurs, par métier, par histoire, qui invente énormément ces choses : « On ne va pas inventer tout seul et on va commencer par être à l'écoute des structures d'intérêt général en France. »

Est-ce que vous pourriez nous raconter un peu cette histoire, pourquoi avoir eu cette sagesse de commencer par une dynamique partenariale plutôt que de l'inventer, vous ?

Encore une fois, bravo d'avoir choisi de commencer par votre marché domestique avant d'aller ailleurs ?

Claire MARTIN,
Directrice générale Renault Nissan Consulting

Bonjour à toutes et à tous, bonjour, Charles-Benoît, merci pour votre invitation.

Je pense que c'est la première fois que l'on insiste autant sur nos sagesses, surtout s'agissant d'un constructeur mondial comme Renault Nissan. En effet, il faut reconnaître que cette coopération est aussi l'histoire d'une rencontre, au moment où, dans le cadre de la politique responsabilité sociale et environnementale, Renault souhaitait réfléchir, investir, le **champ de la mobilité durable pour tous, y compris et surtout pour les plus fragiles**. Nous nous sommes d'abord dit que **nous n'étions pas câblés pour répondre seuls à ces questions-là**.

Nous savons faire des quantités de choses dans les grandes entreprises, mais **nous n'avons pas la connaissance de ces publics et de leurs problématiques**. La **connaissance des dynamiques des territoires les plus fragiles, nous ne l'avons pas forcément**, même si toute entreprise industrielle comme Renault est très implantée dans un certain nombre de territoires, est un acteur essentiel et depuis longtemps de territoires et donc est dans un lien vital de relations avec des acteurs divers du territoire. Cependant au moment où l'on parle, au début de cette histoire, vers les années 2010, en effet ce n'est pas avec les ONG, les associations locales que les partenariats, les coopérations étaient les plus forts, d'ailleurs elles n'existaient quasiment pas.

C'est vrai qu'autant nous sommes en partenariat avec le monde académique, parce que l'enjeu de formations, de développement de compétences est clef, notamment les compétences dans un bassin d'emploi dans un territoire, autant les coopérations avec les acteurs publics sont absolument essentielles, autant les coopérations avec les autres acteurs économiques d'un territoire sont vitales pour qu'une usine dans un bassin puisse vivre, elle ne peut pas vivre seule, c'est évident. Elle est forcément traversée par des partenariats avec des quantités d'acteurs, mais cela n'était pas le cas en effet à cette époque avec des acteurs justement plus orientés vers le bien commun que sont les associations.

C'est donc très vite apparu comme une évidence et nos échanges à cette époque, Charles-Benoît, avec Le RAMEAU, ont été déterminants.

Vous avez insisté sur la deuxième particularité, qui est que nous avons en effet choisi de **démarrer le *social business* autour de la mobilité pour les plus fragiles par notre marché** que nous appelons **domestique**. Figurez-vous que ce n'était pas une orientation évidente et que cela a fait l'objet d'une discussion assez longue en comité exécutif du groupe.

En effet, lorsque j'ai soumis le **programme de *social business***, d'abord je voulais absolument qu'il soit acté, accepté, **validé**, décidé, au plus haut niveau de l'entreprise et pas seulement par le patron, mais **par l'ensemble du comité exécutif**.

D'ailleurs, la condition que le président m'avait fixée était que cette décision fasse l'objet d'un consensus avec l'ensemble des membres du comité exécutif. Il m'a dit : « sur un projet de ce type, aussi innovant… » au sens où c'étaient des publics auxquels nous ne nous adressions pas, ce sont des publics que nous ne connaissions pas, qui étaient totalement en dehors de tous les radars d'analyse, marketing, de segmentation, de toutes ces façons d'essayer de comprendre le client et ses besoins, ces publics-là sont totalement en dehors des radars de beaucoup d'entreprises, en tout cas c'était le cas à l'époque.

Troisièmement, les modalités de fonctionnement que vous proposez dans votre programme, nous n'avons jamais fait cela non plus. Nous ne pouvons donc pas nous permettre d'avoir le moindre acteur, ce sont des acteurs de poids, membres du comité exécutif, qui ne seraient pas d'accord avec le projet.

En fait, parmi les décisions, les orientations, les arbitrages qu'il y avait à faire pendant la présentation du programme, il y avait : travaillons-nous en Inde (parce qu'au fond cela pouvait être l'Inde), ou travaillons-nous en France pour démarrer le programme ? Sachant que nous aurions forcément une phase 2 qui s'étendrait bien au-delà.

Cela a fait l'objet d'un très long débat. C'est amusant, parce que l'un des éléments qui a emporté la décision, c'est l'intervention de l'un des membres du comité exécutif. Il se trouve que c'était l'une des rares femmes de ce comité exécutif – je tiens à le souligner – qui a évoqué une lecture récente qu'elle avait faite dans les dernières semaines, qui était **l'ouvrage de Florence Aubenas *Le Quai de Ouistreham***.

Dans *Le Quai de Ouistreham*, si vous l'avez lu ou si vous connaissez ce travail à la fois journalistique et d'expérimentation personnelle, **la dimension de la mobilité pour aller travailler sur les bateaux, ou dans les docks,** pour ces hommes et ces femmes de ménage qui devaient travailler totalement **en dehors de tous les horaires de transport public, était un élément absolument clef**. Elle évoque cette lecture, c'est tout de même assez rare dans ces réunions mensuelles où se décident des investissements en milliards d'euros, ou d'autre chose, elle évoque cette lecture. Alors que je ne m'attendais pas à cela, j'en tremble encore presque en l'évoquant, **c'est ce qui a embarqué la décision**. J'avais un ou deux poids lourds qui me disaient : « écoute c'est sympa ton histoire… », parce que j'étais tous allé les voir avant pour essayer de préparer les choses.

Le ***Nemawashi*** est ce terme japonais qui décrit **comment construire le consensus petit à petit pour pouvoir avoir des décisions qui soient robustes et qui ensuite ne soient pas remises en cause**, ce qui est tout de même parfois un sport national chez nous.

J'étais allé voir quelques-uns de ces poids lourds qui me disaient : « Moi ; je trouve ça super ton projet, c'est super, c'est génial, mais franchement, moi j'ai le temps de faire ça entre 2 et 4 heures du matin. » Comment Renault peut s'engager dans une affaire comme cela ? Face à cet exemple qui était cité, cela a remporté l'adhésion.

Je ne sais pas si j'ai exactement répondu à votre question, mais c'était mon témoignage.

Charles-Benoît HEIDSIECK

C'était parfait, comme d'habitude. Vous connaissez la réponse de Georges Marchais à Elkabbach : « Vous avez vos questions, j'ai mes réponses ! »

En tous les cas, vous avez parfaitement fait la transition avec Gilles Bon-Maury qui est secrétaire permanent de la Plateforme RSE.

La Plateforme RSE a eu cette sagesse de lancer un groupe « entreprise et territoire ». C'est vraiment intéressant, parce qu'il y a deux dynamiques au sein de cette logique. La première est de se questionner sur le lien entre l'entreprise et le territoire, mais c'est aussi dans ce groupe qu'est né un vieux travail qui avait été fait sur la question de l'enjeu sectoriel de la RSE, c'est-à-dire d'analyser par métier. C'est particulièrement intéressant, parce que ce groupe de travail se retrouve avec deux angles très complémentaires : celui des métiers d'une part et celui des territoires d'autre part.

Gilles Bon-Maury, vous n'avez pas le droit de tout dire, puisque c'est en phase d'audition, mais est-ce que vous pouvez nous faire un peu de teasing sur ce que vous retenez de ces premiers travaux de ce groupe de travail entreprises et territoires ?

Gilles BON-MAURY,
Secrétaire permanent Plateforme RSE

Volontiers, merci beaucoup. En fait, c'est un groupe de travail RSE et Territoire que nous avons constitué cette année, mais qui remonte un peu plus loin dans l'histoire de la plateforme qui est récente, puisque la plateforme a été constituée en 2013. Nous évoluons un peu sur les mêmes contrées que Le RAMEAU, puisque nous réunissons des entreprises, des syndicats, des ONG, des chercheurs et des institutions publiques.

L'objectif de la plate-forme était de faire prospérer un modèle d'entreprise responsable en France. Elle partait du constat que la France est pionnière dans le domaine de la RSE, notamment à travers les obligations de transparence qui ont été constituées en France assez tôt et qui ne portent que sur les grandes entreprises. En effet, nous avons de grandes entreprises françaises qui sont bonnes en matière de RSE, qui ont développé des outils, des pratiques, des habitudes et nous avons un tissu de PME qui, même s'il y a des pionnières parmi les PME, étaient beaucoup moins avancées en matière de pratique de RSE.

L'une des questions qui se posaient à la plateforme était : **pourquoi ce retard relatif et comment faire en sorte que les PME s'engagent dans des démarches de RSE ?** C'était à la fois des questions sur leurs parties prenantes et une transformation aussi de leur modèle à partir – on l'a dit tout à l'heure – de leur performance extra-financière, de leur performance en matière sociale, environnementale et de gouvernance.

L'un des premiers travaux de la plateforme a été d'analyser ces freins. Nous travaillons par audition, par débat, il y a des positions assez orthogonales à la plateforme et nous travaillons sur l'objectif du consensus donc cela prend du temps, mais nous avons abouti à quelques constats qui sont logiques. Il y a un **frein financier** important, parce que pour une PME s'engager dans une démarche RSE coûte de l'argent, puisque nous n'avons pas de responsable RSE, cela suppose un peu d'expertise, ce qui renvoie à un besoin de partager, de mutualiser les outils en matière de déploiement des marches RSE.

Nous avons aussi constaté un problème de cohérence des outils, des dispositifs, qui sont assez incohérents du point de vue de la PME et nous avons **besoin de clarification des outils**.

Nous avons aussi identifié un **frein sur le manque de reconnaissance des entreprises les plus vertueuses**, puisque nous avons plutôt tendance à auditionner les entreprises qui font bien, en tout cas qui en parlent bien. Nous avions comme premier retour de ces PME le fait qu'elles font bien, mais quelles conséquences à l'égard des fournisseurs, à l'égard de l'ensemble des interlocuteurs, à l'égard des pouvoirs publics aussi ? En effet, certaines d'entre elles souhaitent que le fait de faire la démonstration de ces vertus apporte des conséquences en matière administrative, en matière fiscale, en matière d'accès à la commande publique.

Bien sûr un frein, mais nous en avons déjà parlé, en matière de connaissance du sujet, donc cela renvoie à un **besoin de formation, d'animation, de sensibilisation**, et enfin – et cela rejoint complètement vos travaux – à un **besoin d'articulations des acteurs, à un besoin d'une meilleure organisation des partenariats**.

Pour répondre à l'ensemble de ces besoins – puisqu'à chaque frein répond un besoin – nous avons effectivement identifié **deux vecteurs, qui sont le vecteur de la filière, du métier, du secteur et le vecteur territorial**.

L'entreprise se reconnaît d'abord par son métier. Il y a une **logique à aller s'adresser aux PME à travers leur fédération professionnelle, parce que ce sont elles qui parlent de leur métier**. Il y a une logique aussi **pratique**, car c'est la fédération professionnelle qui a l'habitude de développer des outils pour les entreprises de ce métier-là. Il y a même une logique méthodologique, parce que la démarche de RSE commence par une analyse des risques, une analyse de matérialité, c'est un jargon qui veut dire en gros qu'on va chercher quels sont les thèmes importants compte tenu de la nature de l'entreprise et on va construire cette analyse à partir d'une cartographie des parties prenantes.

Ce travail, qui est la première brique d'une démarche RSE dans une entreprise, une fois qu'on l'a fait pour un salon de coiffure, c'est un peu le même pour tous les salons de coiffure, une fois qu'on l'a fait pour une agence bancaire, c'est un peu le même pour toutes les agences bancaires. En revanche, il n'y a pas beaucoup de ressemblance entre celui d'un salon de coiffure et d'une agence bancaire.

C'est très lié au métier et cela a une logique de mutualiser des outils, de partir de la fédération pour proposer des outils, des guides. Puisque nous cherchons à ce qu'infusent ces démarches de RSE dans l'ensemble de ces filières-là, le parti pris de la plateforme – il datait d'ailleurs d'avant la plateforme, c'est un projet que nous avons effectivement repris – est d'amener les fédérations à porter des référentiels. Cela se traduit par des labels ou des évaluations de ce qu'est une entreprise responsable pour tel ou tel métier. La plateforme a donc lancé une expérimentation, elle demande aux fédérations professionnelles de proposer à leurs entreprises un label – je vais simplifier, parce qu'il y a plusieurs modèles d'évaluations – reposant sur un référentiel sectoriel.

Il existe des référentiels génériques, qui ont plus ou moins de succès d'ailleurs, mais qui parlent moins aux entreprises, en tout cas c'est le **parti-pris de la plateforme, que des référentiels aillent vers la PME en disant : « Pour votre métier, voilà ce qu'est la RSE »**. Ils font déjà un travail d'adaptation de l'ensemble de ces référentiels génériques à un métier.

Comme toute expérimentation, cela va prendre du temps, puisque là nous avons lancé un appel à candidatures. Nous allons suivre ces projets pendant un an et demi. C'est donc à la fin de l'année 2019 que la plateforme va travailler à un rapport d'évaluation, ce qui nous permettra, à la plateforme RSE, de dire à la fois aux fédérations et aux pouvoirs publics que dans telle condition, un label RSE, cela veut dire quelque chose, cela veut dire que l'entreprise va engager, cela peut même encourager les pouvoirs publics à se comporter différemment en termes d'accès à la commande publique ou de simplification administrative, mais tout cela restera évidemment en débat.

Cela supposera pour nous le temps d'avoir suivi ce modèle-là dans une multitude de secteurs. Nous savons d'ores et déjà que beaucoup de filières très différentes s'y intéressent.

Et puis le deuxième vecteur de développement, c'est bien sûr le territoire, sachant que les parties prenantes de l'entreprise sont internes (les salariés, les fournisseurs) et externes (les collectivités territoriales, les riverains). Le travail que nous menons dans ce groupe de travail que nous avons récemment lancé est effectivement d'essayer de **comprendre à la fois ce qu'est une entreprise responsable à l'égard de son territoire**, puisque le territoire est l'une des parties prenantes de l'entreprise, et aussi **quelles sont les actions, les initiatives utiles à mener au sein du territoire pour développer ces partenariats, pour développer la RSE, à partir d'une identité territoriale**.

Il existe des plateformes RSE territoriales, ancrées sur le territoire, dont une effectivement celle qu'André Sobczak a lancée, qui date d'avant la plateforme RSE et beaucoup qui se sont constituées depuis.

Ce qui est intéressant, et les questions que l'on se pose, nous, en tout cas, c'est : quels sont les bons acteurs qui doivent porter ces initiatives-là, quelles sont les légitimités des acteurs, quels sont les moyens de ces acteurs, et évidemment quels sont les objectifs de ces acteurs ?

Quand on regarde ce qui existe aujourd'hui sur le territoire,on a des plates-formes territoriales portées par des regroupements d'entreprises, c'est le cas en Normandie, dans le Nord-Pas-de-Calais. Il y en a qui sont portées par des partenaires sociaux, puisque la CPME porte une plateforme de ce type-là en Bourgogne/Franche-Comté. L'Etat en a engagé une avec les organismes consulaires en PACA. C'est un CESER (Conseil économique, social et environnemental régional) qui est sur le point de le créer en Occitanie. C'est une délégation régionale de l'AFNOR qui le porte en Aquitaine.

J'en ai forcément oublié, mais je veux dire par là que, **selon les territoires, selon les acteurs, ces projets multi-parties prenantes ont des porteurs qui peuvent être très différents** et leur panel d'actions, leur répertoire d'actions, évidemment, varient d'une région à l'autre, mais nous retrouvons toujours **l'enjeu de reconnaître les pionniers, de diffuser les bonnes pratiques, de partager la connaissance.**

Voilà en bilan sur ces deux angles, sur ces deux modèles d'infusion de la RSE, je dirai que **l'angle sectoriel est celui des outils, de la méthodologie et l'angle territorial est celui de l'organisation concrète des coopérations**.

Charles-Benoît HEIDSIECK

*Merci beaucoup, cela permet de souligner réellement **l'importance de l'écosystème**. C'est-à-dire de regarder **dans quel environnement l'organisation se situe et les liens et les interactions entre les organisations elles-mêmes**. Un partenariat – c'est quelque chose que l'on a identifié assez rapidement –, la problématique des pionniers est qu'ils étaient parfois un peu seuls et que si leur écosystème n'était pas capable de comprendre en quoi ils étaient transformateurs, en quoi ils ouvraient la voie, etc., finalement ils partaient tout seuls un peu loin. Comment pouvoir aider d'autres à monter dans le bateau et pouvoir finalement suivre cette dynamique-là ?*

Il est vrai que la création de cette plate-forme auprès du Premier ministre, en 2013, pour pouvoir suivre et écouter comment cette responsabilité sociétale d'entreprises peut réellement s'incarner, c'est vraiment une bonne nouvelle institutionnelle et merci d'être venu témoigner de cela.

Je passe à François Chaillou, vous êtes président de SOLIFAP et vous incarnez plein de choses, parce que vous êtes vous-même le fruit d'une alliance. Je ne parle pas de vous à titre personnel, même si c'est forcément l'alliance entre votre père et votre mère, mais je parle de SOLIFAP, de l'alliance entre deux organisations, dont on aurait pu penser qu'elles étaient à la fois sans doute proches par leur valeur, mais très éloignées par leur fonctionnement.

Qu'est-ce qui a donné l'envie de cette alliance (je parle bien en termes de performance) à la fondation Abbé Pierre d'un côté et au groupe AG2R LA MONDIALE de l'autre ? Nous aurons François-Marie Geslin qui viendra témoigner sur l'autre volet du sujet, celui de l'innovation dans quelques minutes.

Finalement, pourquoi cette rencontre et comment a-t-elle été structurante pour permettre aujourd'hui d'avoir l'un des outils les plus innovants au service des associations du mal-logement en France pour, là encore, sujet innovant, non pas les aider de façon très opérationnelle, mais les aider de façon extrêmement structurelle avec trois leviers que sont le foncier, le financement, et l'accompagnement ?

Projet innovant, alliance innovante, quel a été le levier de performance que cela a créé pour les organisations ? Je parle plus de la Fondation Abbé Pierre, puisque c'est plus de là que vous venez.

François CHAILLOU,
Président SOLIFAP

Oui, nous sommes partis de très loin pour ce qui concerne la Fondation Abbé Pierre.

La Fondation Abbé Pierre, que sans doute beaucoup d'entre vous connaissent, est une fondation qui s'est donné le projet à la fois d'agir et d'interpeller contre le mal-logement

Agir sur les causes, pour que personne ne soit mal-logé, cela donne lieu, une fois par an, à la production d'un rapport qui fait le point sur les politiques du logement en France et puis agir sur les effets pour soigner les personnes qui sont en situation de mal-logement. La Fondation fait donc appel à la générosité publique. Elle reçoit une trentaine de millions chaque année et, avec cet argent, aide les associations dans tous les territoires qui viennent en aide aux personnes mal logées. C'est à la fois interpeller et agir.

La Fondation est un membre du mouvement Emmaüs, il est vrai que dans le mouvement Emmaüs l'indépendance est une valeur cardinale. L'Abbé Pierre, avec ses premiers compagnons, dit bien : « Vous ne vivrez pas de la charité publique, mais de votre travail en faisant de la récupération, en vendant des objets. C'est à vous que vous devrez votre avenir. », donc : « Prends-toi en main et marche tout seul. » Cette valeur cardinale de l'indépendance de personnes est très ancrée dans tous les membres du mouvement Emmaüs et particulièrement à la Fondation.

Il est vrai que quand nous avons vu venir AG2R La Mondiale qui nous proposait de monter un projet ensemble, c'était un peu un « OVNI ». On s'est demandé ce qu'ils cherchaient, s'ils voulaient nous acheter. C'est vrai que nous sommes partis de très loin dans la construction de cette alliance.

La Fondation voulait bien voir venir des entreprises qui faisaient du mécénat, en disant : « On va vous attribuer des subventions », ou encore : « On va vous faire du mécénat de compétence », **mais : « On vient construire un projet avec vous », c'est autre chose. »**

Ce projet, nous avons d'abord cherché à lui donner un contenu. C'est vrai qu'au tout départ l'idée était de faire quelque chose contre la précarité énergétique, parce que c'est une dimension importante dans notre société.

Très rapidement, nous avons préféré agir pour conforter des associations dans leur combat contre le mal-logement. Je le disais à l'instant**, la Fondation n'utilise pas elle-même l'argent qui lui est donné, mais elle le reverse à des associations au plus près des territoires**. Elle n'agit pas avec ses propres moyens, elle agit par l'intermédiaire de l'association. La Fondation finance des actions, donc elle finance un logement pour une famille ou elle finance un centre d'accueil de jour pour les personnes qui sont à la rue. Elle s'intéressait peu jusqu'alors à la santé des acteurs, c'est-à-dire : est-ce que ces associations, structurellement, sont en capacité de continuer à mettre en œuvre leur projet ?

Cela a été finalement **une découverte de dire : « Ensemble, avec AG2R La Mondiale, nous pouvons construire un projet pour conforter les acteurs dans leur combat contre le mal-logement. »** Cela nous amène à avoir **trois aides pour les associations**. La première est une **aide financière**, c'est pouvoir mettre à leur disposition des fonds en haut de bilan ou des fonds pour leurs fonds de roulement, donc de la trésorerie ou des garanties d'emprunt pour qu'elles puissent avoir des moyens financiers, premier levier.

Deuxième levier, c'est un levier d'accompagnement stratégique. Un certain nombre d'associations sont à bout de souffle dans leur projet, par exemple parce que cela fait vingt ans que c'est le même président et il faut renouveler, ou il faut reconsidérer le projet, parce que l'environnement a évolué et donc aider l'association à chercher quels sont les nouveaux besoins et comment on peut y répondre, ou il faut changer de modèle économique, parce que les collectivités locales ne viennent plus en aide aux associations comme elles le faisaient antérieurement.

Donc pour cet accompagnement structurel, le **milieu associatif** fait relativement peu appel à des cabinets de consultants. Nous nous sommes organisés pour à la fois **les guider dans la recherche d'un cabinet de consultants pertinent** par rapport à leur besoin et puis **dans l'apport de financement pour leur permettre d'accéder à ces professionnels**. C'est le **deuxième levier**, qu'on qualifie de **levier-conseil**.

Nous avons un **troisième levier** qui est un peu particulier. Il consiste à **acquérir des immeubles** et à les **mettre à disposition des associations** pour qu'elles puissent effectivement **reloger des familles en difficulté.**

Tout ce chantier sur ces trois leviers se fait avec quelque chose d'extrêmement innovant pour la Fondation – cela aussi au départ ce n'était pas gagné de changer véritablement le modèle économique – nous le faisons **avec de l'investissement**. La Fondation a créé cette société qui s'appelle la SOLIFAP, pour effectivement l'élargir à des investisseurs solidaires qui achètent des actions. Nous utilisons ce capital pour investir dans les associations. Du modèle ancien de la Fondation qui était de donner des subventions, nous sommes passés dans un **nouveau modèle qui est d'investir, de verser soit des prêts participatifs, soit d'investir dans de l'immobilier pour pouvoir le mettre à disposition**. Nous avons donc un actif immobilier, ce qui change complètement du modèle économique antérieur de la Fondation.

Aujourd'hui, c'est une initiative qui a réussi, nous sommes assez fiers de notre réussite, puisque cela a été créé en 2014, il y a seulement trois ans et nous avons déjà financé 65 projets un peu partout en France. L'écosystème de la Fondation Abbé Pierre, c'est à peu près entre 700 et 800 associations. Nous sommes intervenus déjà pour une trentaine d'associations différentes. Nous avons investi 15,7 millions d'euros dans des immeubles ou dans des interventions financières pour les associations et notre capital est aujourd'hui de 27,8 millions.

Cette initiative, par la confiance que les promoteurs, AG2R la Mondiale et la Fondation l'Abbé Pierre ont donnée aux investisseurs solidaires, s'est développée relativement vite.

Je voudrais dire en conclusion qu'au départ il a fallu vaincre cette valeur cardinale de la Fondation pour rentrer dans l'alliance. Nous avons réussi effectivement à décider le conseil d'administration à lancer ce projet. Les **fondations ou les organisations caritatives sont aussi des organisations complexes** et il faut **arriver à avoir un consensus entre des cadres dirigeants, des administrateurs bénévoles, des salariés**, tout cela n'est pas facile à obtenir, nous y sommes parvenus il y a trois ans.

Je voudrais dire que la confiance n'est pas acquise une fois pour toutes. **Il faut continuer à convaincre aujourd'hui, parce que faire cette révolution dans les valeurs ou dans le modèle économique, ce n'est pas naturel**. Il faut y revenir sans cesse, tous les jours.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup d'avoir souligné cette question du temps. Effectivement, le temps dans cette construction, dans ces alliances, le temps de l'acculturation, comprendre qui est l'autre, construire quelque chose qui réponde à la complémentarité des dynamiques entre chacun et le temps de continuer à convaincre, parce qu'effectivement nous sommes encore à l'heure où ces alliances innovantes restent innovantes et il faut continuer à convaincre, comme le disait Claire Martin tout à l'heure, c'est un sujet de longue haleine, sur lequel il faut remettre l'ouvrage.

Vous avez le droit de reprendre une minute la parole, pas seulement parce que vous l'avez demandée, mais comme André Sobczak n'est pas là, le chercheur que vous êtes a ce privilège.

Brigitte THIECK,
Professeur associée, CNAM

Voilà, je voulais juste vous apporter une vision de triple casquette. En tant que consultante RSE qui a suivi beaucoup de PME dans différents secteurs d'activité, elles ont des pratiques, elles font des choses, leur difficulté est de valoriser, de structurer ce qu'elles font dans un langage qui parle via des reportings, via des rapports. Elles ne sont pas obligées de le faire, mais quand elles mènent des actions RSE et qu'elles font tout de même des rapports, elles ne sont pas soutenues aujourd'hui par les pouvoirs publics ni par les donneurs d'ordre dans ces initiatives.

Je pense que le fait qu'un label se développe par secteur d'activité, cela leur permettra de valoriser les actions qu'elles font et cela les tirera vers le haut.

Je trouve que les fédérations n'avancent pas assez vite, sur 250 fédérations, il y en a cinq aujourd'hui, on les a rencontrées, qui sont en avance sur ces sujets-là, dont la FEP (Fédération d'entreprise de propreté) qui avait agi par rapport au livre de Florence Aubenas.

Ma casquette de professeur associé au CNAM, quand on regarde aujourd'hui ce qu'il se passe, on analyse un petit peu les démarches des entreprises. Depuis la crise économique de 2008, il y a tout de même eu un frein dans l'évolution des démarches RSE, même s'il y a encore des budgets dans les grandes entreprises, même s'il y a encore des choses qui se font, il faut tout de même noter que beaucoup d'entreprises le font aujourd'hui, grâce aux obligations réglementaires. Il faut continuer là encore à pousser les entreprises soit par la carotte, c'est-à-dire des clients qui sont demandeurs ou acteurs ou des entreprises qui le demandent, soit par le bâton. Aujourd'hui, le bâton marche en France, parce que s'il n'y avait pas eu le bâton de la loi NRE en 2001, il n'y aurait pas tous ces rapports de RSE dans les entreprises et nous ne serions pas là aujourd'hui en train d'en parler.

Enfin, ma troisième casquette de conseiller au CESER Île-de-France, il y a un réel **besoin de croiser ces initiatives *bottom-up* qui montent de la part de ces acteurs territoriaux avec les politiques qui sont déclinées par l'Etat et les régions** et il n'y a pas forcément de rencontres. Il y a des politiques intelligentes de développement, il y a des initiatives intelligentes de co-construction, mais **il n'y a pas de catalyseurs d'animateurs ou d'articulation qui permettraient de vraiment valoriser ce qui se fait** et de pouvoir relayer la volonté descendante de développer économiquement les territoires. Je pense qu'il y a un vrai manque à ce niveau-là.

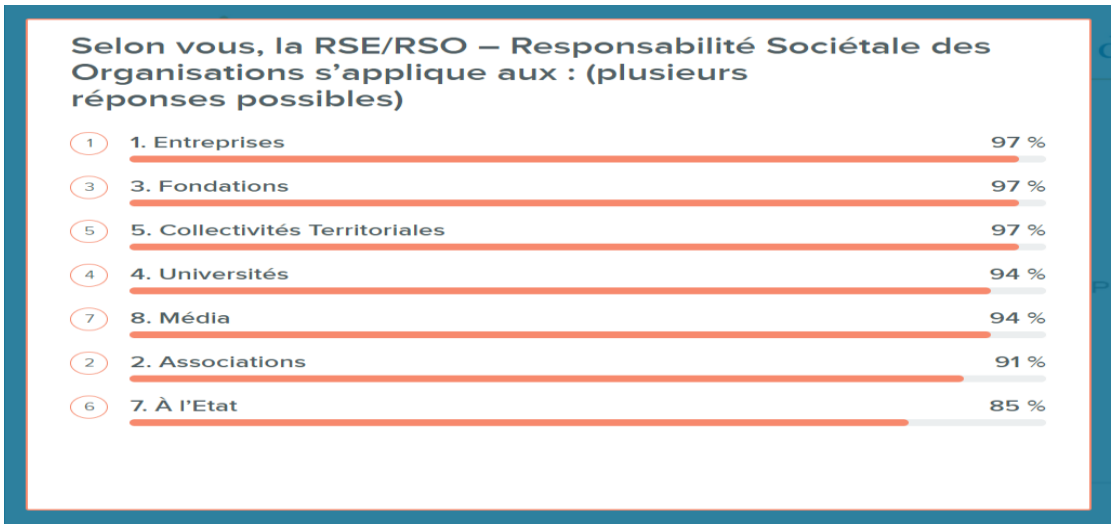
Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup pour ce triple regard qui conclut très bien cette table ronde.

Je reprendrai ce que vous avez dit, ne pensons pas – c'est le cas aussi pour les associations, c'est le cas pour les plus petites collectivités territoriales – qu'il faudrait que les grandes aillent aider les pauvres petites qui ne savent pas faire et sur lesquelles elles vont pouvoir s'inspirer ?

C'est tout le contraire, c'est-à-dire que ces petites organisations sont en train d'inventer des modèles. Effectivement elles ne le formalisent pas comme cela, elles n'ont pas la même sémantique, elles ne le conceptualisent pas, mais quelque part il y a une grande, énorme richesse qui est en train de s'inventer – et c'est peut-être là où se renouvellent les éléments – avec une vraie complémentarité, c'est cela. Nous ne pouvons pas opposer le rôle essentiel des grandes organisations avec la capacité d'adaptation, d'innovation des petites organisations, puisque c'est bien dans cette complémentarité-là que nous arriverons réellement à faire bouger les choses. C'est effectivement un élément de performance pour chacun.

Avant de vous laisser partir, nous allons peut-être regarder finalement votre vision collective :



Il y a encore quinze personnes à convaincre que même l'Etat a une responsabilité sociétale d'organisation. Merci d'avoir partagé ce point-là.

Je voudrais juste redire un mot, cela a été le cas avec les quatre premiers intervenants, c'est le cas avec vous et ce sera le cas avec les suivants, cela n'a pas seulement été un travail de comprendre en profondeur l'évolution des organisations dans ces alliances, ce sont aussi de belles rencontres, merci à vous quatre.

(Applaudissements.)

L'innovation territoriale et sociétale

Charles-Benoît HEIDSIECK

Après la performance, l'innovation territoriale et sociétale.

Elodie Jullien, je vais vous demander de me rejoindre à nouveau pour nous dire qu'avons-nous, qu'avez-vous observé depuis dix ans sur cette capacité d'innovation par l'alliance ?

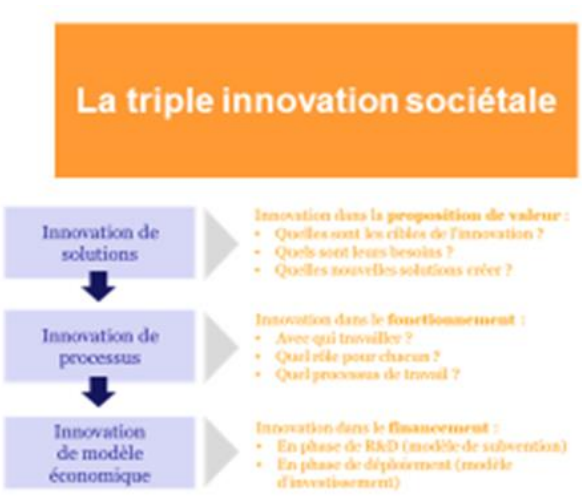
Elodie JULLIEN,
Directrice de la recherche au RAMEAU

En dix ans, nous avons bien vu que les alliances favorisent l'innovation sociale et territoriale. Mais avant de qualifier, de rentrer dans le détail, il me semble nécessaire d'apporter quelques précisions sur certaines notions.

Tout d'abord quelques précisions de terminologie. Pour nous, quand nous parlons d'**initiative**, c'est une **façon originale de répondre à un besoin**. Quand nous parlons d'**invention**, c'est un **modèle nouveau et qui répond effectivement à un besoin**. Quand nous parlons d'**innovation**, c'est **la capacité de tout un écosystème à s'approprier cette innovation**. Ensuite, nous nous apercevons qu'en général **ces innovations émergent d'abord sur un territoire** et **l'enjeu** va être de faire en sorte **que cette innovation se déploie au-delà de ce territoire dans un écosystème plus large.**

Les innovations sociétales, pour nous, ont une double finalité. D'abord, elles **répondent à des besoins économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux**. La deuxième chose est qu'elles **s'adressent à des populations et/ou des territoires qui incluent les plus fragiles**.

Nous avons vu que ces projets sont complexes, qu'ils sont peu rentables, parce que par définition la première finalité n'est pas financière et en plus ce sont des projets qui sont risqués, parce que l'évaluation de leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme. Ce qui va entraîner le fait que probablement, leur déploiement à plus grande échelle risque de devenir complexe.

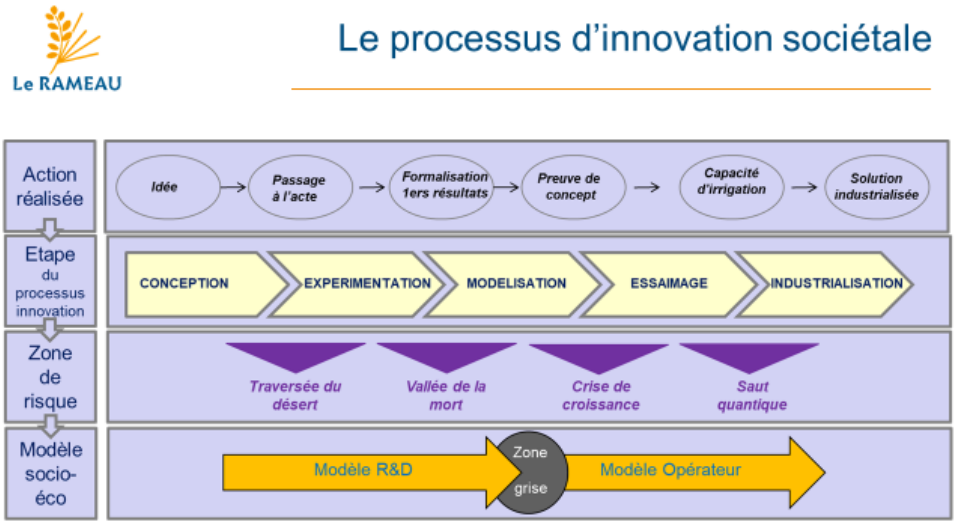


3 formes d'innovation pour permettre le déploiement

Pour autant, pour permettre tout de même ce déploiement, nous sommes convaincus que **l'innovation doit intégrer trois dimensions**. Il doit y avoir une **innovation de solutions**, la solution apportée doit être innovante. Il doit y avoir aussi une **innovation dans le processus** c'est-à-dire un **nouveau mode de fonctionnement qui doit être adapté**, quels sont les différents acteurs que l'on doit impliquer pour permettre justement à cette innovation d'être déployée auprès du plus grand nombre. Enfin, dernier point, c'est une **innovation de modèle économique**, parce que si notre finalité est bien que cette innovation soit déployée auprès du plus grand nombre, encore faut-il qu'elle puisse **s'appuyer sur un modèle économique pérenne et viable à long terme**.

Dans ce contexte-là, nous voyons bien que le rôle des partenaires publics et privés va être majeur. Nous venons de voir que ces innovations sociétales ont des spécificités remarquables, que pour être déployées, elles doivent intégrer trois dimensions, et enfin **pour se construire et se déployer plus globalement, elles vont forcément s'appuyer sur une complémentarité d'acteurs qui vont être différents**.

Ensuite, ce que nous souhaitons partager avec vous **est comment ces innovations émergent et comment elles cheminent**. Elles suivent un **processus en cinq étapes**, je vais vous le résumer.



La première étape c'est la **conception**, nous nous apercevons qu'il y a des besoins et nous avons des idées de solutions.

En **expérimentatio**n, nous allons tester ces solutions et nous allons ajuster ces solutions en fonction des réalités que nous rencontrons au quotidien.

En phase de **modélisation**, pour nous, c'est une phase qui est extrêmement importante, parce que c'est à ce moment-là que **l'innovateur va formaliser les résultats de son expérimentation**.

Cela va être **important pour deux raisons** : parce que cela va permettre à la structure qui porte cette innovation de **réfléchir à son propre développement** et, deuxième point important, cela va être l'occasion pour lui de commencer à aller voir l'écosystème, de **commencer à sensibiliser l'écosystème, de partager avec lui cette innovation**.

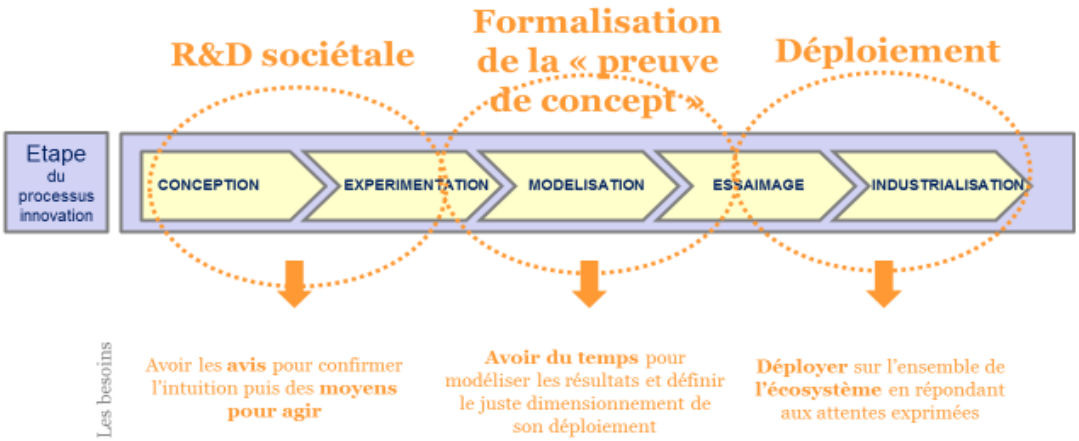
Après, il y a la phase d'**essaimage** qui est la **première phase de changement d'échelle** où, là, l'innovation va être diffusée plus largement grâce au développement porté par l'association ou la structure d'intérêt général.

Enfin, il y a la phase d'**industrialisation** où là on est vraiment dans le **déploiement à grande échelle auprès** de l'écosystème **de cette innovation qui pourra devenir une politique publique ou un nouveau marché**.

Ce processus est long, nous le voyons. Il y a tout de même un point d'attention que nous souhaitons partager, c'est le modèle économique. Nous imaginons bien que le modèle économique de l'innovation ne peut pas être le même en phase de conception ou d'industrialisation. **Jusqu'en phase de modélisation, le modèle économique va reposer sur un modèle de recherche et de développement,** c'est-à-dire que nous allons être subventionnés, parce que le projet ne peut être rentable, par définition.

Lorsqu'on est **dans une phase de déploiement, on va être sur un modèle qui doit être pérenne économiquement, donc un modèle d'opérateur**. Nous nous apercevons, nous l'avons vu, que le passage de ces deux modèles devient compliqué. Nous voyons bien que ce processus est long, que les différentes phases correspondent à des réalités très différentes et que l'enjeu pour les innovateurs va être de maîtriser ce processus. Cela veut dire à la fois d'identifier les leviers qui vont permettre à l'innovation de changer d'échelle et aussi de déterminer pour l'innovateur ses besoins pour passer d'une étape à l'autre.

Quels sont ses besoins ?



Si nous analysons les grandes phases, nous allons voir que les besoins évoluent. Lors de la grande **phase de R&D sociétale**, qui comprend la phase de **conception** et d'**expérimentation**, l'innovateur va avoir d'abord **besoin d'un avis pour confirmer son intuition**, puis il va avoir **besoin de moyens pour agir**.

Lorsqu'on est en phase de **formalisation de la preuve de concept**, c'est-à-dire la **phase de modélisation** essentiellement, il va avoir **besoin de temps pour réfléchir, pour structurer son développement de l'innovation**.

En phase de **déploiement,** qui **englobe la partie essaimage et industrialisation**, **l'enjeu de l'innovateur**, son besoin, va être de faire en sorte de **pouvoir irriguer l'écosystème**, faire qu'il soit sensibilisé et qu'en même temps il prenne en compte les attentes exprimées par cet écosystème. Nous imaginons bien que tout au long de ce processus, **l'innovateur ne va pas pouvoir cheminer tout seul**. Il va avoir **besoin de partenaires d'actions** et, plus globalement, de **partenaires qui vont jouer un rôle majeur** pour la suite, **pour le déploiement de son innovation**.

Dans ce contexte, **quel est le rôle des alliances** ?

L'articulation des 4 leviers est la clé d'un accompagnement adapté

Les alliances vont permettre au projet d'innovation de passer assurément d'une étape à une autre. L'objectif va être **d'accompagner ces différentes phases**. Nous avons différentes façons d'accompagner, nous pouvons articuler **quatre leviers complémentaires**, cela peut être du soutien **financier**, cela peut être de l'apport en expertise **réseau**, cela peut être de l'apport en **conseil**, une aide à **l'évaluation d'utilité sociale** du projet.

L'objectif n'est pas d'uniformiser ces différentes formes de soutien, mais au contraire d'adapter ces formes de soutien en fonction du projet et en fonction du besoin qui aura été exprimé précédemment, ce que nous avons vu, qui n'est pas identique en fonction de la phase dans laquelle nous sommes. Ce qui va être très important pour les partenaires qu'ils soient publics ou privés, sera de bien comprendre l'étape dans laquelle se situe le projet d'innovation pour ensuite permettre d'apporter les solutions qui sont les plus adaptées.

Outre le fait de pouvoir accompagner ces projets, les partenariats, les alliances, **c'est aussi un moyen pour l'ensemble des partenaires de co-construire des solutions à grande échelle** puisque là c'est bien l'enjeu de l'innovation sociétale.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup à vous. Je me tourne vers la salle, parce que j'ai tout de suite une question à vous poser : est-ce que vous pourriez ***classer de 1 à 3, par ordre croissant de difficulté, les trois grandes phases de cette innovation sociétale*** *?*

Selon vous, qu'est-ce qui est le plus compliqué : l'expérimentation, la modélisation ou le déploiement de l'innovation *?*

La parole est à vous, nous allons vous laisser le temps de répondre à cette question et nous savons que la question des alliances est une question internationale et non pas uniquement française. Nous sommes donc allés consulter quelqu'un, spécialiste de l'international aujourd'hui, puisqu'il est maintenant basé pour la plupart du temps à Rabat. C'est parce qu'il est basé à Rabat qu'il ne va pas être avec nous en direct, mais Thierry Sibieude, compagnon, s'il en est, de débats quasiment depuis l'origine du RAMEAU a accepté d'être notre répondant académique en disant : « Nous avons vu, Elodie Jullien nous a rappelé ce que nous avons vu de façon empirique, mais finalement il y a des théories académiques sur cette question des alliances. »

Ecoutons Thierry nous en parler.

Thierry SIBIEUDE,
Directeur général de ESSEC Afrique Atlantique

Bonjour à tous, vous vous demandez peut-être pourquoi un cadrage théorique pour ces questions éminemment empiriques d'innovation sociale et territoriale ou encore de biens communs.

En effet, la **meilleure définition de l'innovation sociale** que j'ai trouvée et que je cite au début de chaque cours sur ces questions tous les ans à l'ESSEC. Je cite : « **Une solution qui marche pour résoudre des problèmes pour lesquels on n'en trouve pas**. » Cette définition de J. Megan qui est directeur de la *Young Foundation*, fondation anglaise dédiée depuis 10 ans à l'innovation sociale, et très engagé auprès de Tony Blair, Premier ministre britannique de 1997 à 2007, cette définition laisse donc peu de place aux réflexions théoriques.

Alors, à quoi peut bien servir la théorie ?

En fait, **le cadre théorique permet de formaliser et de modéliser une action, une solution, ce qui facilite deux choses** essentielles **: son évaluation et la mesure de son impact social**, ce qui est certainement un élément essentiel de la démarche d'innovation, car on n'innove pas pour le plaisir d'innover, mais bien pour améliorer une situation insatisfaisante avec l'ambition d'un impact social maximal, et deuxième chose, pour la démultiplication de la solution et son application à d'autres territoires qui seraient confrontés au même problème.

Autrement dit, comment transformer une belle histoire locale en un progrès de l'ensemble du système ? Là encore, le porteur d'une innovation sociale cherche à faire évoluer le système dans son ensemble, ce qui est d'ailleurs cohérent avec l'objectif de maximisation de l'impact social que j'évoquais il y a un instant.

Dans cet esprit, je vais vous proposer quelques éléments de théorie et de définition qui peuvent servir de support à l'action et qui parfois lui servent de support sans que les initiateurs de l'action eux-mêmes ne le sachent. Et c'est très bien ainsi.

Cette contribution se déclinera donc sur trois registres :

- l'innovation sociale ou sociétale, avec les apports du *design thinking* ;
- l'innovation territoriale, avec la théorie des parties prenantes ;
- enfin le bien commun, avec les travaux d'ElinorOstrom sur la gestion des biens collectifs et le dernier ouvrage de Jean Tirole : *L'Economie du bien commun*.

Commençons donc par **l'innovation sociale ou sociétale**. Qui dit innovation dit réalisation et **toutes les définitions**, même les plus académiques de **l'innovation insistent sur la notion de mise en application, de mise en œuvre**.

Je vous renvoie à la définition de J. Megan que je rappelais il y a un instant. Voici donc la **définition** donnée par la **loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire** que beaucoup d'entre vous connaissent :

> *« Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le **projet** d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des **produitsou** des **services** présentant **l'une des caractéristiques suivantes** :*
>
> - ***soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits**, que ce soit dans les **conditions actuelles du marché** ou dans le cadre des **politiques publiques** ;*
> - ***soit répondre à des besoins sociaux** par une **forme innovante d'entreprise**, par **un processus innovant de production de biens ou de services**, ou encore par un **mode innovant d'organisation du travail**. »*

Dans cette définition**, la dimension conception d'outil et *modus operandi* est donc essentielle**. C'est ce qui me conduit à évoquer toutes les **démarches de *design* de services** que les orateurs de la table ronde précédente, **sur la performance des alliances territoriales**, auront peut-être également évoquées. La culture *design*, dans l'acception qui nous intéresse ici a été popularisée par deux hommes.

L'Américain, l'ingénieur David Kelley, professeur à l'université de Stanford et co-concepteur de la première souris d'Apple et Kim Brown qui est *designer*.

David Kelley et Kim Brown, que vous pouvez voir à l'écran, ont fondé l'agence de design IDO en 1991, agence qui fait référence dans le monde entier sur le sujet. Selon Birgit Mager qui est pionnière de la discipline elle aussi, je la cite :

> ***« Le design s'intéresse à la fonctionnalité et la forme de service du point de vue des clients. »***

L'utilisateur est donc placé au centre de la conception du service, le service est créé pour lui, mais aussi en partie par lui. On parle donc d'une démarche centrée usager ou *human centered*.

L'approche *design* peut être caractérisée par **trois étapes successives** pour élaborer une **innovation** :

- l'étape de **l'immersion** ;
- l'étape de **l'idéation** ;
- l'étape de **l'expérimentation**.

L'enjeu est de co-construire l'innovation, c'est-à-dire d'impliquer les différentes parties prenantes comme vous pouvez le voir à l'écran.

Si vous êtes intéressés par ces questions de *design* de service, je vous renvoie à mon *MOOC* sur l'innovation publique et territoriale, réalisé en partenariat avec le conseil départemental du Val d'Oise et qui est en ligne sur la plate-forme Coursera. C'est un *MOOC* accessible à tous et totalement gratuit par nature.

Venons-en au deuxième registre, celui des **alliances territoriales**. Elles sont justement le *fruit d'initiatives de différents acteurs d'un territoire*, qui décident de **mettre leurs logiques d'actions au service d'une mission qui n'est pas directement leur intérêt direct**, sans toutefois être contraire à cet intérêt et qui vise à **résoudre un problème non satisfait sur le territoire**. L'angle est donc bien territorial.

Le **rapport sur l'innovation territoriale**, publié par le **Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique** en 2015 donne la **définition** suivante de **l'innovation territoriale** :

> *« L'innovation territoriale peut se définir comme une **réponse nouvelle ou transférée dans un contexte nouveau**, à une problématique et/ou **à un besoin identifié collectivement dans un territoire en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable.** »*

L'innovation territoriale est caractérisée par plusieurs éléments clefs qui se combinent :

1. la **prise en compte des spécificités du territoire** dans l'élaboration de l'innovation pour construire une **réponse adaptée aux besoins locaux** ;
2. la **mobilisation des ressources et des atouts locaux** dans une logique de **co-construction** et de coproduction **entre les parties prenantes du territoire** ;
3. la **construction d'un modèle économique durable** pour le territoire.

L'innovation territoriale, c'est donc l'innovation par et pour le territoire. L'innovation territoriale peut également être une innovation sociale, en favorisant l'émergence de nouvelles formes de solidarité entre les acteurs d'un même territoire.

Les AMAP, par exemple, sont tout autant une innovation sociale qu'une innovation territoriale, dans le sens où elles réinventent la relation client d'un côté et le lien entre citoyen et producteur d'un même territoire d'un autre côté.

Il y a donc une volonté de prendre prioritairement en compte les parties prenantes, ce qui renvoie bien à la **théorie des parties prenantes d'Edward Friedman**. Rappelons que cette théorie est née en 1994, d'abord pour répondre à des enjeux de gouvernance des entreprises engagées sur les marchés et qui se trouvaient confrontées à des questions qu'elles ne savaient pas résoudre.

Si on schématise les choses pour les rendre plus compréhensibles (comme Milton Friedman), il s'agit, au-delà de l'intérêt économique pur et dur,de s'intéresser aux parties prenantes de l'entreprise autres que les actionnaires et les clients.

Quelles sont les conséquences de cette approche sur la façon de prendre des décisions en entreprise ou plus largement dans une organisation ?

Pour Edward Friedman, **face à une décision**, il convient :

1. **d'identifier tous les groupes de partie prenante ;**
2. **d'identifier les options disponibles et de déterminer les effets qu'elles auront sur les parties prenantes ;**
3. **de choisir et appliquer une théorie éthique à ces options pour déterminer quelle est la meilleure.**

L'objectif est de **satisfaire le maximum de gens en maximisant les bénéfices**, mais également **en minimisant les impacts négatifs**. Edward Friedman met à cet égard en avant une approche kantienne, complétée par des principes de la justice sociale de John Rawls que nous n'avons pas le temps de détailler ici.

Cette théorie qui, je le rappelle, **sert de base à la norme ISO 26 000** constitue un **cadre pertinent pour l'analyse des alliances territoriales**. C'est ce que montrent nos deux *MOOC* réalisés en partenariat avec précisément Le RAMEAU qui, comme celui sur l'innovation sociale des biens et des services, sont accessibles gratuitement à tous sur la plate-forme Coursera.

Enfin, troisième et dernier registre : **le bien commun**. C'est une question vieille comme le monde, ou presque, puisqu'elle met en jeu les biens collectifs, ceux-là mêmes qui n'ont ni propriétaire ni prix et qui causent le tourment de bien des économistes. C'est pourquoi je vous renvoie, par exemple, à la doctrine sociale de l'Eglise, afin de bien marquer le fait que cette question, si elle est économique à la base, ne peut se résumer ni se limiter à l'économique.

M'exprimant devant vous d'abord en tant qu'expert académique, je m'appuierai donc sur les **contributions de deux prix Nobel en économie** : Elinor Ostrom en 2009 et Jean Tirole en 2014.

Pour **Elinor Ostrom**, ces travaux sur les biens collectifs mobilisent un ensemble de disciplines, la sociologie, la politique, l'histoire, l'ethnographie et surtout des modes de collecte de données multiples et originaux pour les économistes comme l'immersion terrain. Elle met en évidence la **distinction nécessaire entre bien commun en propriété collective et bien commun en accès libre**. Elle étudie comment les individus peuvent changer les règles pour contourner un dilemme social et trouver une réponse qui ne soit pas une tragédie. Elle démontre le **pouvoir de la communication** et le **rôle essentiel des accords informels** dans le **maintien de la coopération pour la gestion des biens collectifs**.

Elinor Ostrom croit à une gouvernance sans intervention des gouvernements contrairement au philosophe Thomas Hobbes.

Pour **Jean Tirole**, je me limiterai à rappeler une **question fondamentale** qu'il pose dès l'avant-propos de son dernier **ouvrage *L'économie du bien commun***, mettant notamment en évidence les limites du marché et la nécessité d'inventer d'autres réponses aux problèmes sociétaux, notamment le défi climatique, la crise financière et la numérisation de l'économie. Cette question est donc de savoir **dans quelle société chacun de nous veut vivre** et **quelle contribution il peut apporter** à l'échelon individuel comme à celui de la ou des organisations auxquelles il collabore sur un territoire donné.

En conclusion, permettez-moi de m'appuyer sur mon expérience d'élu local de 25 ans, dont 15 ans vice-président du conseil départemental du Val d'Oise, pour rappeler avec force que si la théorie est bien un outil nécessaire et même indispensable, cet outil doit toujours être au service de l'action et de la maximisation de son impact qui reste la priorité de toute innovation sociale et de toute alliance territoriale au service du bien commun.

Les alliances innovantes favorisent-elles l'innovation territoriale et sociétale ?

Charles-Benoît HEIDSIECK

Il est vraiment intéressant de voir comment la pratique qu'on constate sur le terrain finalement rencontre une réflexion académique plus théorique. De ce fait, c'est aussi intéressant de la mettre en débat.

J'invite François-Marie Geslin, Kevin André, Rachid Cherfaoui, Emmanuel Dupont et Marie Trellu-Kane à me rejoindre pour en débattre.

Tout d'abord, je dois excuser Hugo Bévort qui est avec le ministre ce matin de façon imprévue. Il est donc remplacé par Emmanuel Dupont qui, pour ceux qui ne le connaîtraient pas encore, est l'un des acteurs majeurs sur cette question de co-construction territoriale et de réflexions, et notamment le co-auteur aussi du rapport qui a été évoqué tout à l'heure par Thierry Sibieude.

François-Marie Geslin, j'ai envie de commencer par vous, d'abord parce que cela fait la transition avec la table ronde précédente, et puis parce que vous êtes membre du comité exécutif en charge des activités sociales et de l'engagement sociétal du groupe AG2R La Mondiale et, depuis sept ans, ce groupe a pris le temps, ce qui est tout de même suffisamment remarquable. Je me souviens quand Catherine Barbaroux était intervenue sur ce fonds d'innovation en disant : « Qu'est-ce que la spécificité de ce fonds ? » elle avait dit : « Ecoutez, c'est le seul partenaire qui nous donne du temps. »

Vous avez pris sept ans pour inventer un modèle radicalement innovant de soutien au changement d'échelle des innovations sociétales. Puisque c'est le sujet, l'innovation, quels sont les enseignements de ce travail ?

François-Marie GESLIN,
Membre du comité exécutif en charge des activités sociales et de l'engagement sociétal du groupe AG2R La Mondiale

Merci beaucoup et bonjour à tous et à chacun.

Effectivement, nous avons la chance, au sein du groupe AG2R La Mondiale, de nous être dotés de ce **fonds d'innovation**. Je ne vais pas en faire l'historique, mais cela nous a permis d'**accompagner 23 projets sur ces sept années** et surtout d'avoir la volonté de les accompagner avec comme **objectif d'évaluer en permanence l'impact de nos actions et de voir comment se passait l'accompagnement qui était le nôtre**.

Nous sommes **intervenus sur quatre axes**, parce que nous nous sommes volontairement limités à quatre axes, François Chaillou a illustré ce que nous avions fait avec eux, notamment sur l'axe de **l'habitat**, il y a aussi l'axe de **la prévention**, celui de **l'emploi** et celui de **l'aide aux aidants**.

Je ne vais pas rentrer dans le détail de chaque *process*. Néanmoins, Charles-Benoît me demande de vous livrer rapidement les enseignements que nous en tirons. Ils sont au nombre de cinq, cette évaluation est récente, elle a été faite avec Le RAMEAU même si Le RAMEAU n'est pas le seul intervenant, bien évidemment, dans le cadre de ces accompagnements.

Il s'agissait pour nous de prendre un projet à l'origine, d'accompagner surtout, d'abord, le changement d'échelle des acteurs. Souvent, et quelqu'un a fait tout à l'heure allusion à une association – je crois que c'est François – dont le président pouvait être vieillissant ou en fin de cycle – je parle de l'association, pas du président, tout de même ! – effectivement, je crois que le **premier enseignement** que nous en tirons est qu'il nous a **fallu articuler différentes formes de soutien**.

Et parmi celles-ci il y a d'abord le fait de **prendre en compte la temporalité du projet**. On ne peut pas avoir un modèle d'accompagnement qui soit fondé sur un, deux, trois ans. Chaque projet a sa propre temporalité, avance à son rythme et, de ce fait, l'accompagnateur que nous sommes doit s'adapter à cette temporalité de projet. Il est **indispensable de respecter les différentes phases** que nous allons déterminer avec le partenaire pour faire en sorte que **chacune puisse aller à son terme, avant de passer à l'autre, sans casser les vitres** et sans faire en sorte que le projet en pâtisse.

Tout en respectant cette temporalité des différentes étapes, il est aussi **indispensable** – c'est vraiment ce qui ressort de l'analyse de ces projets – **d'anticiper chaque fois la prochaine étape**. Il faut **penser la pérennité du modèle économique dans son ensemble**, dans le classement qui nous était demandé, ma réponse, vous l'imaginez bien, a été celle-là en numéro 1. Je pense que la modélisation est indispensable et dans cette modélisation il y a souvent quelque chose d'oublié et sur lequel nous avons essayé de mettre le projecteur, c'est la stratégie de sortie du projet de partenariat.

Nous ne sommes pas là, nous, en tout cas, dans le cadre du fonds d'innovation, pour être un financeur récurrent, d'année en année, en subventionnant une activité. Nous sommes là pour **faire en sorte que l'activité ou l'organisation que nous accompagnons puisse**, au final, **acquérir une autonomie au travers du dimensionnement différent qu'elle aura acquis**.

Enfin, il s'agit de **se mettre en position de co-construction** et quand on dit « co-construction » ce n'est surtout **pas « faire à la place de ».** Il ne faut pas faire d'ingérence. Même s'il y a un pilotage fin entre les patrons du projet et le fonds d'innovation, il y a vraiment de la co-construction, avec la **mise à disposition de soutiens** qui peuvent être des ressources internes au groupe, parce qu'un certain nombre d'équipes du groupe sont intervenues.

Je pense notamment à l'équipe Achat qui, dans un certain nombre de cas, a accompagné nos partenaires dans une structuration de démarche d'achats. Je pense actuellement, puisqu'on en parlait tout à l'heure, à SOLIFAP qui est en phase de faire un appel public à l'épargne et nous avons des équipes financières qui sont en capacité, là aussi, d'accompagner ce partenaire, j'allais dire presque « privilégié » qu'est SOLIFAP, parce que c'est un partenaire sur la durée. Au-delà du partenariat du fonds, il y a eu un investissement de La Mondiale dans SOLIFAP. Là aussi, il y a de la co-construction. Il y a aussi le pilotage très rigoureux du processus de partenariat avec, à chacune des étapes, à tout le moins, mais à échéance régulière, des comités de pilotage de partenariats qui se réunissent avec les différents acteurs internes, externes et consultants et qui font un point d'étape.

Le premier auquel j'ai participé au sein de mes fonctions c'était, là encore, SOLIFAP, ce n'est pas parce que François est dans la salle… Je dois dire que c'est très éclairant et cela permet des échanges qui peuvent parfois être vifs – on peut le dire, pas dans ce cas-là, mais dans d'autres que j'ai en tête – entre le partenaire accompagné et le fonds d'innovation, parce que nous avons des exigences.

Si je devais mettre un petit bémol, l'exigence sur laquelle nous n'avons pas réussi à 100 %, et qui fait partie de ma mission, c'est-à-dire de rendre lisibles les visibles engagements sociétaux du groupe. Au travers de ce type de colloque, nous pouvons faire partager le travail qui a été fait, les enseignements que nous en tirons, mais **il est important**, et je le pense très sincèrement, de faire en sorte **que notre accompagnement de partenaires qui agissent pour l'intérêt général** doit pouvoir trouver un lien, et **trouve un lien, avec la RSE et l'engagement sociétal du groupe**. Nous devons le faire plus et mieux savoir, pour rendre lisible et visible notre action.

Voilà ce que j'avais à dire sur le sujet.

Charles-Benoît HEIDSIECK

*Merci beaucoup. J'en retiens trois points. D'abord qu'effectivement, **ce projet d'innovation, c'est parce qu'il a des résultats qu'il doit être lisible et visible**. Merci de venir le partager, je sais que vous travaillez aussi avec le Hub ESS de la Caisse des Dépôts, projet lui aussi innovant, et en transmettant finalement votre expérience.*

*Vous avez dit aussi quelque chose d'important : « **Le pilotage doit être rigoureux**. » Trop souvent, parce que c'est tout de même difficile de faire un partenariat, finalement au moment où cela se signe, tout s'arrête. Comme si tout l'effort avait été avant, alors qu'en fait c'est le moment où tout commence.*

*Cela est un point important. Vous avez aussi souligné qu'il y avait eu **de nombreux contributeurs pour co-construire ce fonds**, plus de 40 acteurs aussi différents que les métiers du conseil, il y avait Consult'in France, l'AVISE, France Active, de très nombreux acteurs ont vraiment joué le jeu à vos côtés.*

M. GESLIN

Et Le RAMEAU !

Charles-Benoît HEIDSIECK

Modestement, nous aussi un peu, pour vraiment construire ensemble cette logique-là et cette ouverture d'inventer ensemble, finalement là aussi ce n'est pas si fréquent que cela.

Je me tourne vers vous, Kevin André, est-ce nécessaire de rappeler que vous êtes professeur à l'ESSEC, toute personne qui s'intéresse à ce sujet vous connaît par cœur.

Comment ce retour expérimental croise-t-il votre analyse de professeur ?

Kévin ANDRE,
Professeur à l'ESSEC

Bonjour à toutes et à tous, merci, je suis très heureux d'être là. J'avais préparé des choses avant, mais comme la consigne est de rebondir sur ce qui vient d'être dit, j'ai tout changé et je vais essayer de rebondir en temps réel sur ce que vous venez de dire.

D'abord, vous parlez de **temporalité**. C'est vrai que c'est un sujet que j'ai pu observer dans nos travaux, **qu'est-ce qui diffère la valeur sociale de la valeur économique** ? Je pense que ça met plus de temps pour la créer. **C'est plus compliqué et ça met plus de temps**.

Du coup, **pour les organisations qui ont une finalité sociale**, nous observons qu'il y a une forme d'oscillation entre créer de la valeur économique et créer de la valeur sociale et généralement, comme la valeur sociale met du temps, il faut d'abord qu'elles créent de la valeur économique pour être suffisamment pérennes pour aller vers cette valeur sociale. D'une certaine façon, il y a une **tension entre finalité et temporalité**, c'est-à-dire que, **pour un entrepreneur social**, il doit **d'abord créer de la valeur économique**, mais sa particularité est qu'il vise la valeur sociale. **Il faut accepter cela, parce que la valeur sociale met du temps.** Je pense que c'est vraiment important, cette question du temps. Quand on est entrepreneur, on est pressé, mais en même temps il faut accepter ce fait. Cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Vous parlez de **modélisation**. Je suis comme vous, je pense que **c'est la deuxième phase la plus compliquée**, même si toutes le sont finalement. Là, dans la modélisation, il faut identifier quelque chose que nous avons identifié dans nos travaux avec Anne-Claire Pache sur le changement d'échelle, c'est que **lorsque vous passez d'un prototype à un modèle**, vous avez **deux questions qui se posent** : la première, c'est que **vous avez fait les choses de façon empirique, parfois fondées sur une empathie**, on a parlé de fragilité tout à l'heure, c'est souvent émotionnel, vous êtes touché, donc vous faites les choses comme cela de façon empirique **et vous devez transformer cela en un standard**. Ce n'est pas facile de faire cela. **Transformer l'empathie dans la standardisation**, il y a là une vraie tension.

Imaginons que vous y arrivez, vous créez un modèle, il y a un deuxième besoin de modélisation qui se passe, en effet, ce n'est pas parce que vous modélisez à l'échelle de votre pilote ou de votre territoire que vous avez modélisé la réplication de ce qu'il se passe à ce territoire à d'autres territoires.

En fait vous avez **besoin de faire deux modèles** : le modèle de **ce qui marche sur un site**, par exemple, et le modèle de **la manière dont on duplique ce qui marche sur un site, sur un deuxième site, puis sur N,** etc. Souvent, il y a une confusion entre les deux, du coup on a des entrepreneurs sociaux qui, parce qu'ils ont réussi à modéliser quelque chose sur un site, vont passer à N tout de suite, alors qu'il faut passer de 1 à 2 puis de 2 à N.

Troisième chose, vous parliez, je crois, d'**articulation**, il y a vraiment une question de juste place **entre le secteur public, le tiers secteur**, comme l'appel notamment les Anglo-Saxons, **et le secteur lucratif**. Je crois qu'on a besoin des trois dans notre société, je ne suis pas sûr qu'il faille que le tiers secteur remplace le secteur lucratif ni le service public.

En revanche, il y a **un vrai enjeu de savoir qui est à sa juste place**. Là, je pense qu'il y a aussi une histoire de temporalité, c'est ce que dit beaucoup Le RAMEAU, que le tiers secteur, notamment **les associations**, sont assez **bonnes pour créer de l'innovation sociale**, peut-être que **le secteur lucratif est bon pour les renforcer, les essaimer** et puis le **secteur public est indispensable pour les institutionnaliser**, pour leur donner une longévité, une légitimité aussi.

Quatrième point, vous parliez d'échanges vifs. Je fais pas mal de choses autour de la question de la démocratie participative, il y a notamment un événement : « La Nuit des débats » ce soir, je vous invite à y participer pour ceux qui peuvent et qui sont à Paris. Je crois que nous sommes dans une société dans laquelle l'enjeu est de mettre ensemble des gens qui ne sont pas d'accord.

La **vraie crainte** que j'aie, moi, **pour notre société et pour notre démocratie** – et c'est beaucoup lié aux **réseaux sociaux**, Charles-Benoît disait tout le bonheur qu'il a à utiliser ces outils au démarrage – c'est que vous avez cette tendance dans les réseaux sociaux à proposer des algorithmes basés sur vos propres préférences et donc dans votre *newsfeed Facebook* **vous voyez le monde tel qu'il vous ressemble**. Vous avez l'impression que c'est le monde, mais c'est votre monde. Du coup, **petit à petit, on est en train de se séparer les uns des autres**.

Trouver des alliances dans lesquelles il y a **des échanges vifs**, **on n'est pas d'accord, on est très différent**, mais **on a envie de continuer à s'en parler, de débattre** – c'est pour cela que je vous parle de débat – je pense que **c'est devenu quelque chose de très important**.

Il y a un manifeste que j'aime beaucoup, un petit texte que je vous invite à lire, qui s'appelle ***Le Manifeste convivialiste*** d'un monsieur qui s'appelle **Alain Caillé**, qui a beaucoup travaillé sur l'économie du don. Dans **cette idée du convivialisme**, il y a l'idée de **vivre avec, vivre ensemble, en prenant acte de la diversité humaine, du fait que nous sommes différents**, on n'a pas envie d'un totalitarisme dans lequel on pense tous la même chose. On a évidemment envie d'une société dans laquelle on est très différent. Le danger que je voie est que chacun reste de son côté avec ceux qui lui ressemblent. On est différent, mais pas en même temps, pas dans les mêmes lieux. C'est très bien d'avoir des échanges vifs.

Je vais finir avec deux réflexions : **pourquoi il faut se relier ? Pourquoi on fait de l'alliance ?**

On fait de l'alliance pour de l'impact, c'est clair, on le mesure, etc. Je pense qu'**on se relie aussi**, **parce qu'on est dans un monde** – et c'est un peu lié à ce que je voulais dire avant – **qui potentiellement peut se séparer.** Et moi **je ferais du lien, de l'alliance, du lien social** en fait, fondamentalement, au sens Durkheim, assez lointain finalement, **un objectif en soi**.

Je pense que c'est super de résoudre des problèmes sociétaux évidemment, mais il y a un **problème sociétal** qui est presque macro, qui est fondamental à tout le reste, c'est la question du **lien social**. Je suis frappé par le fait que de plus en plus d'entrepreneurs sociaux qu'on accompagne au sein de l'ESSEC, chaque fois, disent : « Moi, mon objet, c'est le lien social. » On sent que ce sujet-là est fondamental.

Dernière chose, je voudrais dire que les alliances, c'est peut-être l'étape d'après dans la recherche, Charles-Benoît, il y a **une société collaborative** qui est **en train de se créer**, il y a une démocratie qui passe **de la démocratie représentative à la démocratie participative**, il y a **une vraie interrogation du rôle des corps intermédiaires, des associations**, etc., et donc **comment implique-t-on les citoyens** – les usagers, disait Thierry – directement **dans l'alliance** ? Pas seulement les organisations, mais les personnes, parce que **les gens ont les moyens** – cela, c'est la bonne version du numérique – aujourd'hui, **de contribuer**, notamment **de façon numérique**.

Voilà, en guise d'ouverture.

Merci.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment. Je rebondirai sur la ***question du lien****. Lorsque nous avons publié, à l'occasion des dix ans du RAMEAU, le livre collectif* ***« Bien commun : vers la fin des arrogances »,*** *en fait, il est arrivé assez naturellement en* ***conclusion*** *de dire : ne sommes-nous pas en train de passer* ***d'une question du bien commun à*** *une question* ***vers le lien commun*** *? Je pense que plus structurellement encore que la transformation du bien commun, qui vient de sa double dynamique du douzième siècle, d'ailleurs c'est très intéressant qu'elle vienne à la fois d'une logique spirituelle de Saint-Thomas d'Aquin et d'une logique très matérielle de l'enclosure en Angleterre, cette double naissance du bien commun. Aujourd'hui, n'est-ce pas la question du lien commun qui transcende cette dynamique ?*

Cela fait une transition toute trouvée avec vous, Rachid Cherfaoui, qui êtes président de l'Institut Godin et pour qui la question du territoire est fondamentale.

Nous retrouvons ce que nous avons vu aussi préalablement, quels sont les enseignements de la recherche que vous faites sur cette dynamique-là ?

Rachid CHERFAOUI,
Président de l'Institut Godin

Je vais me plier au même exercice, essayer de rebondir sur ce que j'ai entendu.

Effectivement, l'Institut Godin développe de la recherche en innovation sociale et met des doctorants au cœur des *consortiums*, des *clusters*, des PTCE en particulier. Je vais peut-être rester sur cette approche des Pôles Territoriaux de Coopération Economique.

Tout à l'heure, vous avez eu tout à fait raison de le dire, vous avez fait le champ complet de ce qu'était cette innovation sociale qui passait par l'expérimentation, la modélisation, puis le déploiement.

Nous voyons autour de **200 PTCE** – si nous ne prenons que les PTCE, c'est-à-dire des modèles un peu construits, en tout cas pensés, assez structurés – qu'ils **s'attachent très fortement à la dimension expérimentation, presque pas à la dimension modélisatio**n, en tout cas pas dans un premier temps. Nous commençons à voir, depuis cinq ou six ans que les expériences se développent, cette question de la modélisation qui vient et pas du tout celle du déploiement.

C'est-à-dire que **les acteurs que nous voyons, avec lesquels nous travaillons** – y compris des régions ou des départements – ne sont pas tellement dans cette problématique, ils diraient plutôt : « **Que puis-je faire ici et maintenant ?** » A mon avis, le **premier gros changement** qui a été opéré, c'est cela, c'est que **des acteurs sur un territoire se disent** : « Je ne vais pas attendre qu'on arrange mon problème ou que l'on vous fasse la révolution**, je vais essayer de faire ce que je peux faire ici et maintenant.** »

Cela a tout de même été ce que nous avons vu, vraiment très récurrent, à travers, par exemple, les deux appels à manifestation d'intérêt sur les PTCE que nous avons lancés et qui ont concerné plus de 250 réponses.

A partir du moment où les acteurs se mettent dans cette logique-là, que puis-je faire ici et maintenant ? Moi, j'ai un problème. Ils cherchent après des alliances pour résoudre ces problèmes. Ce qui a été récurrent dans presque tous les cas, c'est qu'ils ont dit : c'est sur un territoire que je vais autodéfinir, cela peut être une barre d'immeubles comme un département, c'est sur un territoire que je vais autodéfinir, que je vais chercher mes alliances. D'un seul coup, le territoire devenait vraiment l'alpha et l'oméga. Cette question de la perception par les uns et les autres dans leurs différences de ce qu'est un territoire est très intéressante.

Cela a vraiment été systématique. C'est pour cela que, dans le pôle territorial de coopération économique, nous avons mis le **mot « territorial »,** parce qu'il est en fait **déterminant**.

A partir du moment où ils sont entrés dans cette démarche, ils sont allés voir les acteurs du territoire. Et là, il y avait des acteurs tout à fait différents : des militants associatifs, des militants politiques, des citoyens, des organisations de type associatif, des organisations de type entrepreneurial, des acteurs de la politique publique.

Dans presque tous les cas de ce qu'on voit dans les PTCE, il y a un espace où l'on dit : « On partage ce territoire, on va essayer de construire ensemble une vision », même si on ne dit pas ces mots-là, mais en gros c'est : « Quelles sont les forces et les faiblesses de notre territoire et comment peut-on les mobiliser pour répondre à tel et tel truc ? » On va essayer de construire cette vision ensemble. C'est ce qui s'est passé d'une manière presque systématique, alors que chacun des acteurs sur l'ensemble du territoire ne se connaissaient pas. Cela a été assez troublant.

A partir du moment où ils se réunissent entre eux dans leurs différences – je suis PDG d'un groupe par ailleurs qui a 70 coopérateurs et qui a eu cette démarche-là – on se retrouve avec un ***consortium* d'acteurs très différents**, avec des modalités différentes, etc., **qui disent** : **« Certes, on partage le territoire, mais que peut-on faire ? » Après, on cherche à ancrer cette vision, cette stratégie et cette envie sur des objets économiques.** On va commencer par des petits objets économiques, la création d'un service, de petites choses comme cela. C'est systématique comme manière de faire.

On voit, au bout d'un moment, qu'on a **besoin de méthode**. La seule chose perceptible aujourd'hui et préhensible par une multitude d'acteurs, c'est la méthode de la recherche et développement. C'est là où on recolle un peu avec votre vision plus « macro » je dirais :

1. Quelle est la problématique ?
2. Qu'est-ce qui existe ailleurs, le *benchmark*, ou alors on dit c'est l'état de l'art et c'est bête de ne pas expliciter la question de l'état de l'art dans le processus R&B, parce que c'est peut-être ce qui pose problème aujourd'hui à l'accélération de ces phénomènes, on pourra développer.

Ensuite, ils disent : « Puisqu'on est entre nous, d'habitude on fait comme cela, on n'y arrive pas, comment peut-on faire l'un et l'autre en faisant un petit peu différemment pour y arriver ? » Là, on lève des freins et on commence à fonder la confiance qui est ce que vous disiez, **le patrimoine social, en réalité c'est la confiance**, on est des humains, **il faut du temps pour la créer** cette confiance **et il faut du temps pour** aussi **la confronter à la réalité**.

Que pourrait-on faire qu'on ne fait pas d'habitude qui lèverait les freins qu'on a identifiés ? Puis on passe dans la phase d'expérimentation et on passe dans la phase du prototypage. Généralement, en tout cas de ce que je vois aujourd'hui, tous les acteurs s'arrêtent à ce moment-là.

Ça, c'est très générique, et on peut vérifier, dans presque 200 endroits aujourd'hui en France, que ça se passe comme cela. C'est plus ou moins formalisé.

Il y a eu un travail sur les entreprises de territoire à La CDC qui est tout à fait éclairant de cela. On se rend compte qu'au bout d'un moment, on a besoin de méthodes donc on partage de la méthode, et c'est passionnant de partager de la méthode avec le petit artisan, la petite association, mais aussi avec la grosse boîte, etc., de voir que cela produit des effets, de comprendre aussi qu'il faut de l'arbitrage. Moi, je ne sais pas si on doit avoir une parole plus forte que l'autre, il y a des engueulades qui sont peut-être un peu chaudes, mais en même temps on réinterroge le sens de notre vision. Que veut-on ? Certes, créer un nouveau produit économique, mais si possible dont la richesse est redistribuée sur le territoire, c'est important, puisque le territoire c'est l'alpha et l'oméga, donc d'un seul coup c'est normal que ça revienne. Je comprends que ce n'est pas tellement l'argent ou la posture financière, etc. qui va me faire **trouver des solutions**, mais **ce sont les échanges non marchands que l'on va avoir entre nous** et **la confiance** que l'on va y mettre.

Donc à force de prendre conscience que ce sont **ces trois choses-là**, **le marché des échanges non marchands**, qui sont finalement **notre premier patrimoine**, qui doit être **construit par le temps, serré par la confiance et peut-être par l'acceptation d'un arbitrage**, et que par ailleurs ça doit être **redistribué sur le territoire**, on se dit : « Maintenant qu'on y voit clair, il faudrait peut-être qu'on ait une structure associative, beaucoup de sociétés coopératives d'intérêt collectif, qui est l'outil super, puisqu'on peut à la fois avoir des collectivités publiques, des entreprises, des associatifs, etc. »

D'avoir un outil, comme celui-là, cela devient l'espace dans lequel on fait ces expérimentations, donc cette dimension de recherche et développement, jusqu'au prototypage et après cela sort, c'est une autre question, on ne va pas la traiter ici.

Du coup, cette notion qui a été reprise ici, dans un travail sur l'entreprise de territoire qui s'appelle la *holding* inversée, je pense qu'il y a quelque chose à voir là, dans l'invention d'un nouvel outil économique, mais qui est au service de cette manière, de ce processus, de créer de l'entreprise.

Je vais m'arrêter là, parce que nous n'avons que cinq minutes, mais ce que je vous dis est très tendanciel. Ce qui est troublant, c'est que, sincèrement, avant le premier appel à manifestation d'intérêt en 2014, tous ces gens-là, tous ces *consortiums* d'acteurs sur les territoires, différents – et qui faisaient différemment quand ils étaient dans leur espace – pensaient qu'ils étaient tous isolés.

Quand on a fait ce premier appel à manifestation d'intérêt et qu'on a donné un mot, c'est vrai, « PTCE », il n'appartient à personne en fait ce mot-là, mais cela a donné à voir ce même élan, je dirais, d'*empowerment,* de résilience, on dit ce qu'on veut, des acteurs, ça a été un choc pour beaucoup d'entre nous, de se dire : « C'est marrant, quand même, que ce soit aussi tendanciel. »

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment pour ce récit et pour vous dire qu'on se rend compte a posteriori qu'effectivement beaucoup d'acteurs étaient dans cette dynamique et qu'en ***fait il manquait cette force d'articuler ces dynamiques qui sont productrices de valeur sous différentes formes*** *que vous avez rappelées.*

La transition est vraiment toute trouvée, car vous dites : « ***Elles arrivent au prototype, et après ?*** *».*

Et après, c'est peut-être là où le rôle de la puissance publique commence, et c'est d'ailleurs exactement le sens du rapport « Ensemble, accélérons ! » que le Secrétariat général de l'Etat pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) ont travaillé ensemble dans ce magnifique rapport de décembre 2015.

Emmanuel Dupont, vous êtes en charge de l'innovation au sein du CGET, finalement ***quel est le rôle de la puissance publique*** *justement* ***une fois que les acteurs ont démontré la pertinence****, la preuve de concept,* ***la capacité à créer quelque chose de nouveau*** *?*

Emmanuel DUPONT,
Directeur des stratégies territoriales au CGET

Bonjour à tous. Merci pour votre invitation.

Quel est le rôle de l'acteur public tel qu'on peut en tout cas l'imaginer ? Ce sont des pistes, des explorations, c'est une dynamique que nous avons engagée. On verra dans quelle mesure elle est couronnée de succès.

Pour l'instant, il est vrai que nous avons engrangé un certain nombre, pas de succès, mais nous avons lancé des chantiers qui marchent plutôt bien. Je vais en dire un mot.

Le rapport que nous engageons vis-à-vis de l'innovation sociale, c'est qu'en fait dans le cadre des politiques territoriales, vous le savez bien et cela a été dit et redit, **territoire et innovation sociale c'est un couple gagnant et ça fonctionne bien**. Rachid l'a encore dit et en donne l'exemple à travers sa démarche.

Nous partons de cela pour nous interroger et prolonger la dynamique sur une réflexion d'innovation publique. Pour nous, **le premier constat** que nous faisons, est que **l'innovation sociale, sa dynamique, sa force, les solutions** qu'elle porte, le projet de société qu'elle porte, **s'il n'y a pas une transformation de l'action publique et une démarche d'innovation publique pour la soutenir**, mais pas seulement pour la soutenir, **pour être avec**, pour s'y insérer**, cela va s'épuiser** ou faire beaucoup de déçus. Nous, c'est la démarche que nous souhaitons engager.

Pour bien comprendre cela, je fais juste un petit détour sur **ce qu'on entend, nous, par territoire**, et qui fonde un peu notre réflexion. Trop souvent, on considère que le territoire est juste l'échelon infranational, l'échelon décentralisé, déconcentré de notre organisation. Nous avons un peu inversé le point de vue, nous avons un peu changé les choses, la perspective, et nous considérons que le territoire est en fait **l'émergence face aux appareils politiques et administratifs**, Etat et collectivités. C'est **l'émergence** en fait **de la société civile**, ses besoins, ses aspirations, ses nouveaux acteurs et ses solutions. Pour nous, **le territoire** est un **phénomène de débordement de l'appareil classique, administratif et politique**.

Il faut absolument se dire cela pour voir comment faire évoluer cet appareil. Nous pensons que notre réforme, notre réflexion sur l'innovation publique est autant collectivité, je dirais – et les collectivités c'est large, nous le savons bien, cela va de communes à régions, qui sont tous des mini-états, de plus en plus ou tendanciellement – il faut donc vraiment avoir cette **réflexion société civile/administration**. C'est absolument **fondamental**.

Pour nous, la **première chose** est de **prendre conscience de ce phénomène**, voir **comment les administrations peinent à prendre en compte des besoins nouveaux**, de mobilité, de rapport au travail, à la solidarité etc., que les politiques publiques n'arrivent pas du tout à relayer ou mal.

Quand on a fait cela, on a fait un bout du chemin. **La deuxième partie du chemin** pour nous, par rapport à nos collègues, à notre environnement, c'est quand les gens prennent conscience de cela, de **sortir de l'idée** : « C'est super, mais **ce n'est que du local, du projet, de l'associatif, ce n'est que de l'entreprise, ce n'est plus du tout mon affaire**, d'ailleurs je renonce allègrement à donner un rôle à l'Etat là-dedans. »

Il peut y avoir une autre posture, celle-là étant un peu, je dirais, teintée d'impuissance : « Mais on va les aider, à qui je donne la subvention ? Qu'est-ce que je peux faire pour vous aider ? » On n'est pas du tout en coproduction. C'est un rapport d'aidant à aidé qui est très bien, mais qui n'est pas porteur de transformation. **Nous attendons des administrations qu'elles aillent au-devant des entreprises, des associations, des collectifs de citoyens**, en disant : « **Peut-on faire quelque chose ensemble ?** », mais **pas : « Qu'est-ce que je peux faire pour vous ? »** Cela est absolument fondamental. Cela renvoie notamment à des postures qui ont été évoquées sur le lien, mais qui pour moi sont fondamentales.

Quelques mots, trop souvent dans **les partenariats** on veut absolument savoir à l'avance ce qu'on va apporter à l'autre, alors qu'en fait, **ce sont les autres qui vont vous dire ce en quoi vous pouvez être utiles**.

Un exemple très concret : nous, dans les administrations, nous avons des gens, comme moi par exemple, qui sont un peu férus d'ouverture sur l'extérieur, mais derrière, il y a le responsable des marchés, le responsable RH, qui n'est pas du tout en ouverture, c'est lui qui apportera quelque chose. Nous, nous pouvons servir de passeurs. Le **vrai besoin d'accompagnement par l'administration**, ce n'est pas d'avoir juste un représentant d'une administration en empathie, c'est **d'avoir une administration qui se met en route**. Cela, ce sont les autres qui vous disent où est le besoin.

Il y a le fait aussi de **ne pas chercher à se mettre d'accord tout de suite sur tout**. Nous sommes dans des **modèles** – mais tout le monde – **de contractualisation, de partenariat**, où l'on pense qu'il faut **se mettre d'abord d'accord sur tout pour avancer**. On n'avance jamais, parce que le temps de se mettre d'accord… Du coup, **quand on a signé on considère qu'on a fait tout le chemin**. Il faut apprendre à faire des accords où, à mi-chemin, on sent qu'on a quelque chose à faire ensemble, mais peut-être que nos intérêts sont aussi un peu différents, mais ce n'est pas très grave. Je pense qu'il y a une **posture de négociation, de partenariat à avoir**.

Pour moi, le rôle majeur, c'est en fait de lutter, comment passe-t-on d'initiatives locales à quelque chose qui fait système ?

Il faut inventer un acteur public. Là où cela devient vraiment intéressant et corsé, c'est que cet acteur public ne peut pas être strictement Etat. Il faut inventer un acteur public national, qui porte des ambitions nationales, pour faire système, pour faire politique publique, et en même temps **l'Etat ne sera qu'une partie de ce nouvel acteur**. Là, cela devient intéressant, parce qu'on passe juste de la concertation, de l'association, du travail en amont, à de la coproduction de politique publique et je pense, moi, que l'Etat garderait tout son rôle dans ces nouveaux partenariats.

Moi ce qui m'intéresse, Rachid, c'est ce que tu fais localement, c'est comment on le fait remonter, pour moi, ce n'est que cela. En fait, se redessine complètement le rôle de l'Etat très spécifique, je dirais de tiers, de garant, sur un certain nombre de choses.

D'abord, il y a à **inventer des modèles de financement hybride, des modèles de construction juridique des partenariats, tout est encore à inventer**. Nous sommes tout de même largement bloqués par un certain nombre de façons de faire, vous connaissez tous la difficulté à se faufiler dans les marchés, etc.

L'innovation, comment la sécurise-t-on ? Comment la protège-t-on ? Dans les partenariats locaux, il y a de l'innovation qui est fantastique, il ne faut pas la laisser juste se faire piller par d'autres. Il faut protéger cela, il faut inventer cette chose-là. Il faut accompagner les acteurs pour qu'il y ait l'ambition toujours nationale de diffuser, faire circuler et, de ce point de vue, il est extrêmement judicieux de se dire que ce n'est pas le même que l'on diffuse. Il faut donc modéliser différemment. Pour moi, c'est évident et la formule est saisissante tellement elle est juste. Ce sont des choses, vraiment à construire actuellement. Il n'y a pas de financement, d'ingénierie et de dispositifs qui travaillent cette question de l'essaimage, hormis des aspects de changements d'échelle sur un modèle entrepreneurial. Or, **dans la question des territoires**, nous voyons bien qu'il y a **des modes de diffusion qu'il faut imaginer**, qui ne sont **pas que de la pure croissance entrepreneuriale**.

La simplification administrative, c'est très important. Tous les gens qui font de l'innovation le disent, on négocie laborieusement avec l'administration locale ou étatique des arrangements, on y arrive à peu près, sinon il ne se passe rien. En revanche dès qu'on change de territoire, d'interlocuteurs… donc aucune capitalisation, aucun travail sérieux de simplification n'est fait.

Ce sont des choses un peu ingrates, c'est vraiment l'Etat au sens très juridico-financier, etc. Je pense que c'est vraiment maintenant le chantier qui nous attend et que nous avons lancé. Si nous en avons l'occasion, je vous dirai quelques exemples par rapport à cela.

J'en donne un, mais pour moi il est important : **nous sommes en train d'incuber, de tester, une démarche qui permettrait aux agents des fonctions publiques de travailler des projets hors les murs dans tous ces fameux tiers lieu :** Infolabs, Labs, qui essaiment le territoire et qui ne sont souvent soutenus qu'à coups de subventions, qui n'ont pas de modèle économique, et là nous pourrions peut-être faire en sorte que les administrations se servent mieux de ces lieux **en envoyant des agents prototyper, tester, des idées, des projets, avec d'autres méthodes, d'autres partenaires, une autre vision.**

C'est un exemple, mais un peu symbolique de ce que j'aimerais que nous réussissions à faire.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment, nous vous écouterions pendant des heures, parce qu'en plus il y a plein de projets. Nous pouvons aussi citer Carrefour et l'innovation sociale, enfin toute la démarche que vous avez engagée au Commissariat général à l'égalité des territoires est absolument remarquable dans cette capacité de co-construction.

Nous allons excuser François-Marie Geslin, merci d'avoir été là malgré toutes vos obligations, je sais que vous êtes très demandé par ailleurs. Merci à François-Marie pour sa présence.

(Applaudissements.)

Merci, d'autant plus pour cette élégance de rééquilibrer un peu la table ronde, parce qu'il ne vous aura pas échappé que même si Marie travaille trois fois plus que n'importe quel homme, nous n'avons pas réussi à faire aussi bien en termes de parité que la première table ronde. Néanmoins, c'est un plaisir, Marie, de pouvoir incarner cette dynamique, d'autant plus qu'Unis-Cité est peut-être l'un des exemples les plus marquants, les plus frappants, de cette capacité de vraiment faire tout le cheminement pour changer d'échelle un projet qui commence sur le territoire et qui se déploie nationalement parlant, avec une force absolument extraordinaire :

1 700 jeunes en 2010, quand vous arrivez à faire reconnaître par la puissance publique l'importance que ce service civique s'incarne pour aider les jeunes à pouvoir vivre leur citoyenneté à travers ces projets-là, 100 000 jeunes aujourd'hui.

100 000 jeunes évidemment pas uniquement au sein de l'Unis-Cité, parce que là aussi vous avez su jouer la carte de l'alliance, est-ce que vous pouvez nous rappeler les grandes étapes de ce cheminement ? Parce que de vos premiers partenaires d'il y a 20 ans à aujourd'hui, ce n'est qu'un parcours de co-construction avec des acteurs et c'est peut-être ce qui a été aussi transformateur pour notre société.

Merci pour les 100 000 jeunes qui vivent, par an, maintenant, grâce à vous, cette expérience merveilleuse. Nous pouvons espérer que demain ce sera 10 % d'une classe d'âge et après-demain 100 % d'une classe d'âge.

Marie TRELLU-KANE,
Co-fondatrice et présidente d'Unis-Cité

Il faut remercier aussi Jean-Benoît Dujol qui vient d'arriver, maintenant c'est plus l'Etat qu'Unis-Cité qui porte tout cela ! Effectivement, il y a une vingtaine d'années, une petite bande de jeunes citoyennes après avoir découvert le service civil aux Etats-Unis a été persuadée (on l'est toujours vingt ans plus tard) qu'il manquait à notre éducation en France un temps d'apprentissage par l'action, d'apprentissage de l'engagement d'une citoyenneté active.

Être acteur, **si on veut qu'il y ait des militants** dans les associations, les coopératives, les mutuelles, qu'il y ait des militants dans les syndicats, **qu'il y ait des entrepreneurs sociaux, il faut que chaque jeune de ce pays se sente acteur et ne se sente pas qu'usager**. J'ai beaucoup entendu « usager », nous ne sommes pas que des usagers, nous sommes aussi des citoyens et des acteurs.

Notre conviction est que notre éducation est très académique, très théorique, très descendante et elle a beaucoup de force, mais il lui manque un peu d'apprentissage par l'action et un peu d'apprentissage pour comprendre ce qu'est un citoyen actif. Il est vrai que le postulat de départ était le rêve, qui existe toujours, puisqu'il n'est pas encore atteint du tout. Il faudrait que tous les jeunes de ce pays consacrent six ou huit mois, voire une année de leur vie, à faire des choses pour les autres, pour l'intérêt général et à vivre une expérience collective de mixité sociale et que cela fasse partie de l'éducation. Cela existait il y a fort longtemps dans les écoles, c'est de moins en moins le cas.

Faire l'expérience du collectif, de la diversité et de l'engagement par l'action est une manière de refaire le lien social si on rebondit sur ce qui a été dit, ce qui effectivement est **l'un des gros enjeux pour notre société, puisqu'elle est de plus en plus multiculturelle**. Nous sommes tous conscients qu'elle est explosive et que **si les gens n'arrivent pas à œuvrer ensemble, à se respecter dans leurs diversités**, qui sont de plus en plus plurielles, et à se sentir acteurs, nous allons être dans une société de dépression à la japonaise. En effet, les taux de dépression et de pessimisme chez les jeunes sont terribles et **nous allons être dans une société explosive, parce que les gens ne sont pas capables de se respecter**.

Je suis dans les grands rêves, mais c'était le rêve initial d'Unis-Cité qui effectivement a fait cette expérience avec vingt petits jeunes, sortant de HEC pour certains, sortant de prison pour les autres (pour faire la caricature, je rigole toujours en disant que cela pourrait être les mêmes, mais c'est une autre histoire). Nous avons testé cette idée avec des jeunes décrocheurs, en difficulté et des jeunes qui, sur le papier en tout cas, ont de beaux parcours, pendant une année ils ont aidé des personnes handicapées.

Nous avons donc testé l'idée, il y a vingt ans, avec des entreprises – pas encore avec l'Etat – de manière assez illégale pour ne rien vous cacher. Le principe était de mobiliser des jeunes pendant huit mois et de leur donner tout de même une petite indemnité, puisqu'ils étaient mobilisés à temps plein, c'est cette partie-là qui était un peu illégale, puisque nous n'avions pas le droit.

Nous avons réussi à le faire grâce à l'investissement de chefs d'entreprise et grâce à l'investissement de collectifs des territoires et d'élus locaux. C'est à ce titre que l'innovation était, je pense « sociétale », puisque **nous avons inventé une nouvelle forme d'engagement, à temps plein pendant neuf mois, dans la mixité pour les jeunes**, c'est cela qui était un peu nouveau.

Nous l'avons fait avec des entreprises et des territoires, avec **des élus locaux** qui eux, proches du terrain, **voient bien** qu'il y a un désœuvrement chez certains de leurs jeunes, qu'il y a un **problème de cohésion sur les territoires** et que **cette force de vivre, y compris celle des jeunes en difficulté, est une force inexploitée**. Ils voient que **ces jeunes peuvent aller aider les problématiques de leurs territoires**.

Ces élus ont vu, peut-être avant la force publique nationale, l'intérêt de cette idée. L'optique des entreprises était un peu militante, avec une vision d'entrepreneuriat, et c'est grâce aux fonds et à l'énergie d'élus locaux et d'entreprises que nous avons réussi à en faire la preuve.

Après, cela a été le relais par la force publique. Jean-Benoît Dujol, qui maintenant supervise l'administration en charge, à l'époque, était plus dans les cabinets politiques si je ne m'abuse. Il a fallu convaincre les élus nationaux et les gouvernements en place à l'époque qu'on ne pouvait pas rester et changer les choses avec une petite expérimentation à quelques milliers de jeunes, que **si on voulait changer les mentalités, il faudrait que cela touche, à terme, les 800 000 jeunes d'une classe d'âge. On n'y est pas. 100 000, c'est bien, mais on n'est pas aux 800 000.**

La phase, ce que vous expliquiez tout à l'heure, « d'industrialisation », ou « d'essaimage industrialisation », finalement dans notre cas, cela n'a pas été : « Je veux grossir Unis-Cité et que cela devienne… ». Cela a été la politique publique. **La phase d'industrialisation, c'est l'« institutionnalisation ».** Entre guillemets, parce que je pense qu'il y a un risque dans l'institutionnalisation de perdre l'âme et la souplesse. Il y a donc plein de questions ensuite dans la manière de travailler, je vais peut-être y revenir sur mon deuxième et dernier point, pour être sûre de ne pas trop déborder.

La phase de modélisation, c'est hyper-compliqué, surtout quand on est un « petit entrepreneur social », je suis dans tous les réseaux d'entrepreneurs sociaux, ils ont plutôt comme réflexion : « Comment grossir mon organisation ? » Nous, notre but n'était pas du tout de grossir notre organisation. Nous l'avons fait aussi *in fine*, mais c'était : « Comment cela devient un complément de l'Education nationale ? » Cela ne passera donc pas par une organisation privée, en tout cas c'était notre conviction, peut-être suis-je trop française sur le sujet (les Américains m'ont beaucoup interpellée : « Tu es trop française, tu attends trop du public »), mais pour moi, **si nous voulons que cela fasse partie de l'éducation, il faut que ce soit institutionnalisé et cela ne peut pas être porté par une organisation de la société civile, en tout cas pas uniquement**.

Donc la modélisation dans notre cas, c'était : comment faire une proposition politique ? Moi, j'ai fait l'ESSEC, pas Sciences-Po ni l'ENA (c'est bien mon drame !) C'était comment verbaliser une proposition politique. Nous avons finalement réussi, mais heureusement qu'il y avait Martin Hirsch et son cabinet à l'époque pour passer à l'échelle, parce que la modélisation d'un système expérimental vers une politique publique c'est une autre paire de manches.

On a un peu réussi avec la création d'une agence publique qui gère le dispositif, qui gère un budget de l'Etat, qui a grossi effectivement. J'entendais « acteur public », je n'ai peut-être pas tout bien compris – parce que je ne suis pas une grande intellectuelle non plus, je suis plutôt sur le terrain – je suis convaincue que tout est dans la manière de faire. Je ne crois pas à l'industrialisation juste par l'institutionnalisation, en disant : « On file le bébé à l'Administration, elle va gérer. »

Je crois que l'avenir verra une autre manière de travailler. Nous essayons de faire différemment dans le service civique où **l'Administration joue son rôle de gestionnaire des fonds publics** (peut-être que Jean-Benoît Dujol qui parlera tout à l'heure me contredira), mais je pense que nous essayons de travailler dans cette bonne intelligence où **Unis-Cité** est toujours vivant, parce que nous avons essayé de continuer à être **l'opérateur qui expérimente**, qui cherche par exemple **comment passer de 1 000 à 100 000 puis à 800 000**. L'Administration n'est pas forcément apte ou capable dans son mode de fonctionnement de savoir le comment on fait.

Souvent, beaucoup de politiques publiques échouent, parce que le politique a une vision – c'est déjà bien quand il en a une ! – là, il y en avait une, mais après il y a : comment fait-on pour atteindre la vision ? Et souvent des politiques foirent, juste parce qu'il n'y a pas le « comment » derrière.

Je suis persuadée, encore aujourd'hui, que nous avons des progrès à faire, même sur le sujet du service civique, dans le travail en bonne intelligence entre l'opérateur souple, expérimental, qui peut tester des choses, qu'est Unis-Cité *in fine* sur ce sujet et l'Administration qui, elle, porte l'industrialisation. L'administration doit s'appuyer – elle le fait à vrai dire déjà, je crois qu'on pourrait le faire encore plus – sur la souplesse de l'opérateur partenaire, faut-il que l'administration accepte cela ?

Ce que vous disiez : « Moi, je le porte et peut-être que derrière ce n'est pas si évident », je le vis tous les jours. Je pense que l'on peut avoir une personne dans l'Administration qui porte cette culture-là, mais que derrière ce ne soit pas si évident, parce que ce n'est pas la manière de travailler pour illustrer ce point-là. Cela peut paraître théorique.

Une fois qu'on a une législation qui dit : « Le service civique est une bonne idée, il faudrait que les jeunes s'engagent six à douze mois, l'Etat est prêt à les indemniser et à porter le truc » – je regarde Charles-Benoît, avec Le RAMEAU et AG2R qui est parti et le fonds de l'innovation – l'une des prochaines étapes est de dire : « Maintenant des associations prennent des jeunes, cela se développe un peu tout seul, les hôpitaux ont fait leur part, parce que, dans les hôpitaux, il peut y avoir de belles missions d'accueil, d'accompagnement des usagers à proposer aux jeunes, il y a des choses qui se font sans nous, c'est super et c'est très bien ». On se dit **qu'il y a plein de grands sujets sociétaux sur lesquels les jeunes, sur huit ou neuf mois, peuvent faire effet levier et avoir une contribution majeure**.

L'éducation à la transition écologique, la transition écologique tout court, c'est avant tout de l'éducation des citoyens. **Les jeunes sont les meilleurs ambassadeurs auprès des adultes du changement de comportement**. **Avec Le RAMEAU et AG2R, nous avons expérimenté** l'idée de mobiliser un peu en masse des jeunes en **service civique sur huit mois, pour aller apprendre les éco-gestes dans les quartiers les plus difficiles** où personne ne sait aller.

Nous avons réussi – grâce à l'accompagnement intellectuel, méthodologique et les financements d'AG2R – à **modéliser** et à **convaincre** maintenant les **grandes boîtes de l'énergie** à **investir et à développer la mobilisation massive de jeunes dans la transition énergétique** pour aller faire de **l'éducation aux éco-gestes un peu partout avec les territoires**. Je dis les territoires plus que l'Etat, puisqu'on essaye de le convaincre de prendre cela pour démultiplier.

Dans les régions, nous le voyons très bien**, les conseils régionaux sont face à des jeunes très en difficulté**. Nous en avons la preuve par **des taux à la sortie de 82 % de jeunes qui sont en emploi ou en formation**, alors que les jeunes arrivant chez nous ont le niveau bac à 60%, et 40 % en-dessous du bac. Cela a un **effet insertion** qui est **magique**, y compris pour des jeunes qui étaient très cassés. **Ils regagnent confiance en eux, ils développent** les compétences transversales dont on parle beaucoup en ce moment avec le plan d'investissement compétence, ce qu'il faut avant tout c'est avoir **les compétences comportementales qui donnent accès à oser aller vers l'apprentissage par exemple**.

Les régions s'en sont rendu compte et nous expérimentons avec elles des manières de démultiplier l'implication des jeunes des quartiers et des jeunes en difficulté dans le service civique comme outil d'insertion.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup, Marie, ce n'est pas parce que vous êtes la seule femme que vous avez droit à trois fois plus de temps.

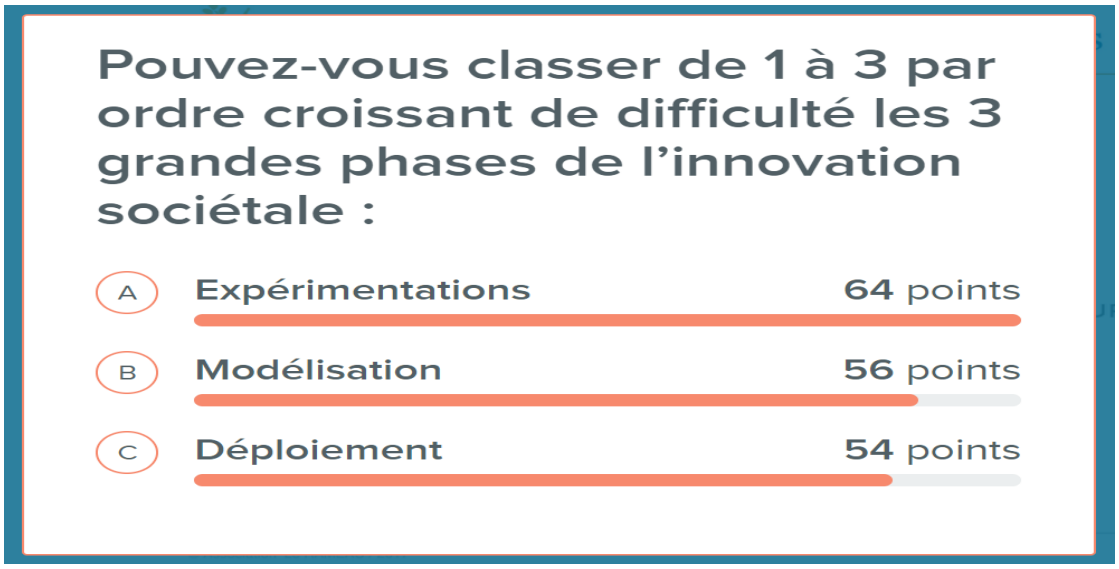
Merci beaucoup, c'était passionnant, parce qu'y compris quand on écoute le cheminement : comment les entreprises ont été les premières à donner les premiers moyens, suivies par les collectivités territoriales pour l'expérimentation, puis comment est-ce que l'Etat a joué un rôle de reconnaissance et d'intégration dans une politique publique, puis comment les autres acteurs associatifs, les autres acteurs publics, ont démultiplié. Enfin, on reboucle la boucle avec comment des entreprises ont pu se dire : « Et pour l'étape d'après, comment est-ce qu'on régénère cet élément-là ? »

Cette spirale vertueuse où l'on voit bien qui contribue à quel moment pour faire quoi est extrêmement intéressante et à modéliser.

Je reviendrai sur ce que vous avez dit en premier, il ne faut pas oublier que l'indemnité était illégale quand on l'a fait. Je rappellerai la phrase de quelqu'un que j'aime beaucoup, qui est ***Jean-Paul Delevoye****, que je trouve extrêmement forte :* ***« N'oublions pas que l'innovation est une désobéissance qui réussit. »***

Merci à chacun d'entre vous d'avoir fait acte de désobéissance, y compris par rapport à votre propre personnalité, c'est-à-dire de respecter à peu près les cinq minutes, merci beaucoup pour cette table ronde.

(Applaudissements.)



Ah ! Tiens, c'est l'expérimentation puis la modélisation puis le déploiement. Je partage assez ce qui a été dit sur sans doute le fait que c'est quand même la modélisation qui est le plus compliqué dans tout cela, c'est néanmoins tout le sens du débat. Nous pourrions pu avoir un colloque juste pour traiter cette question-là puisqu'effectivement c'est un vrai sujet.

Nous allons passer sans transition - mais vous allez voir qu'en fait la transition est là - à la question de la confiance des Hommes et des territoires.

La confiance des hommes et des territoires

Charles-Benoît HEIDSIECK

Nous avons beaucoup parlé d'organisation, de la capacité des organisations à travailler elles-mêmes, mais il y a la question des hommes. D'ailleurs Kévin André attirait notre attention en disant intégrer dans les travaux la contribution de chacun d'entre nous en tant que personne physique.

Je voudrais saluer la présence d'une personne qui est dans la salle et sans qui nous ne serions pas là aujourd'hui, parce que c'est une personne qui nous a fait confiance alors qu'objectivement à l'époque il n'y avait qu'une idée, un rêve comme dirait Marie, je vous demande d'applaudir Jean-Marc Maury sans qui la Caisse des Dépôts ne nous aurait pas soutenus. Merci à toi d'être là.

(Applaudissements.)

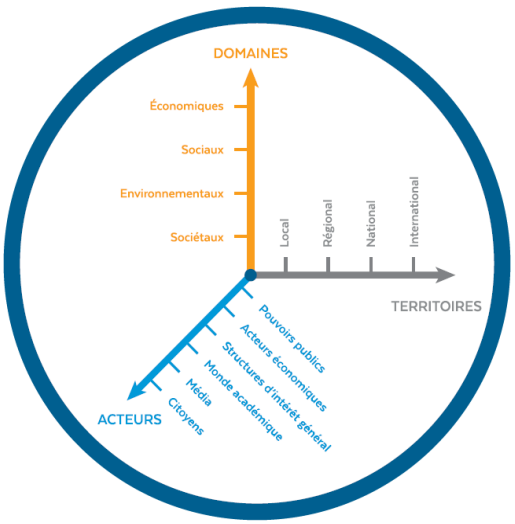
Nous pouvons souligner aussi – comme il n'est pas là, nous n'allons pas l'applaudir – mais je sais qu'il regrette de ne pas être là, Adelphe de Taxis, qui était l'autre compère sans lequel nous ne serions pas là aujourd'hui.

Alors, Elodie Jullien, pour la troisième et dernière fois, finalement quel retour d'expérience sur cette question d'alliance et confiance ?

Elodie JULLIEN,
Directrice de la recherche au RAMEAU

Pour aborder la question de la confiance, il me paraît important de revenir d'abord sur la notion d'intérêt général.

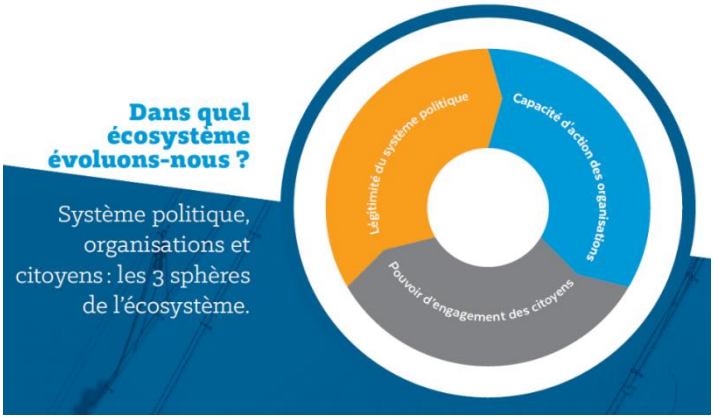
L'intérêt général aujourd'hui est **confronté à un double enjeu**, un double challenge, qui est d'abord **de réussir sa mutation**. Pour cela, il s'agit d'articuler **trois leviers** qui sont **interconnectés** : **les acteurs** d'un côté**, les territoires** et puis également **les domaines**, économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux. Ce sont trois leviers qui sont interconnectés, qu'il faut articuler.



À quels enjeux collectifs sommes-nous confrontés ?

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

Le deuxième enjeu est qu'il faut **agir en cohérence**. Il faut que la sphère politique, le pouvoir d'agir des citoyens et également la capacité d'action des organisations puissent agir en synergie. Nous voyons – nous en sommes d'ailleurs convaincus – que notre mode d'action collective va être appelé à être transformé en profondeur dans les prochaines années.



Évidemment, ce double challenge peut être source d'inquiétude, c'est pourquoi notre enjeu va être de donner confiance, de donner espoir dans notre capacité à relever ce double défi.

L'impact des alliances sur ces deux leviers : ce sont deux leviers qui sont impactés, tout d'abord l'écosystème territorial et également l'engagement des personnes.

Dans l'écosystème territorial, nous voyons que **les organisations** ont un rôle central, elles sont un **relais entre** d'un côté **le pouvoir d'agir des citoyens** et de l'autre **les décisions prises par le système politique**. **Les organisations vont apporter des actions qui vont permettre de répondre aux besoins des territoires**.

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

Concernant l'engagement des personnes, nous avons constaté que les alliances entre des organisations différentes, qu'elles soient publiques ou privées, vont donner un cadre à cet engagement et faciliter l'engagement des personnes.

Nous vous proposons de rentrer un peu plus dans le détail de chacun de ces deux leviers.

Concernant **l'engagement des personnes**, il faut agir sur deux leviers : tout d'abord, faire en sorte que les moteurs de l'engagement soient facilités, pourquoi s'engage-t-on ? Il faut également faire en sorte qu'il y ait des moyens, des actions, qui permettent l'engagement.

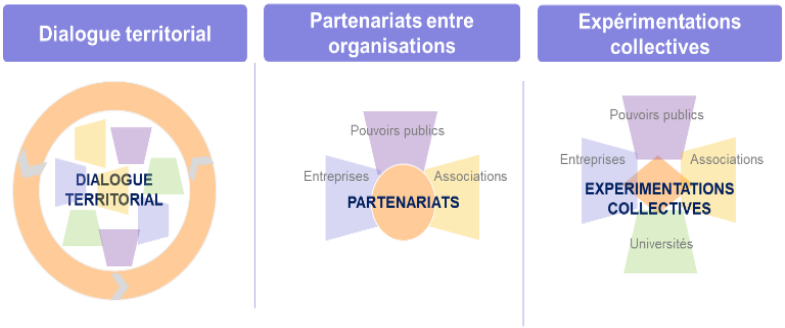
Sur **les moteurs de l'engagement**, il est très intéressant de voir (c'est comme tout à l'heure) que **les alliances vont permettre de répondre aux objectifs des personnes qui s'engagent**. Cela peut être l'objectif de contribuer au bien commun, mais cela peut aussi être des objectifs plus personnels, des objectifs d'épanouissement.

Ensuite, sur les moyens, il y a de nombreuses actions, différents moyens qui permettent de s'engager, il y a des actions de sensibilisation, mais il y a plein d'autres possibilités pour s'engager.

Il est très intéressant de retenir **que ces expériences d'engagement créent de la confiance pour les personnes engagées**. C'est ce **climat de confiance** qui va avoir **un effet vertueux**, puisqu'il va susciter à nouveau **la volonté de continuer à s'engager** de la part des personnes.

Concernant l'écosystème territorial, nous avons vu depuis ce matin que, **face aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux, à l'accroissement des besoins, il n'y a plus une organisation qui puisse agir seule**. Nous avons vu que la co-construction en facteurs complémentaires, en facteurs différents, devient une nécessité pour réduire les fragilités, mais également pour trouver de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Pour cela, pour faire en sorte que **ce mouvement de co-construction émerge et se développe**, **trois dynamiques collectives** peuvent être mises en place : **l'animation du territoire**, le dialogue territorial, le fait aussi de pouvoir **accompagner l'émergence de partenariats** et enfin dernière possibilité, **favoriser l'émergence et la consolidation d'expérimentation collective**.



Là encore, nous avons vu que **les alliances en facteurs différents sur des territoires** sont la preuve que ces organisations ont une capacité collective à agir ensemble et à relever les défis du territoire. **Cette dynamique collective**, pour nous, crée aussi une source de confiance, c'est **générateur de confiance et d'espoir pour ces territoires et dans leur propre avenir**.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup, Elodie.

Sur le premier point, sur la performance des organisations, c'est assez facile à démontrer. Sur le deuxième point, innovation, c'est peut-être un peu plus compliqué, néanmoins les éléments tangibles sont là pour l'étayer. En revanche, sur le troisième point, sur la confiance, c'est vraiment une question. C'est notre intuition et si nous devions classer ces trois leviers par ordre de certitude, c'est sans doute sur la confiance que la question se pose, ce qui est peut-être le plus pour nous une hypothèse de recherche.

Du coup, nous avons envie de vous poser cette question, à vous : avez-vous le sentiment, vous aussi, que finalement la co-construction entre les organisations peut contribuer à influencer la confiance des personnes d'une part et celle des territoires d'autre part ?

Pendant que vous répondez, je vais demander à Elena Lasida de nous rejoindre.

Merci beaucoup, vous êtes professeur associée à l'ICP, l'Institut Catholique de Paris, et vous avez publié un livre qui fait le lien, magnifique pour moi, entre l'alliance et la confiance. J'aimerais vous entendre sur ce sujet. Merci beaucoup d'avoir accepté de donner cet éclairage.

Elena LASIDA,
Professeur associé à l'Institut catholique de Paris

Merci, Charles-Benoît. Bonjour à tous et merci de m'associer ainsi que notre laboratoire de recherche à l'Institut catholique de Paris à cette belle aventure qu'est le programme PHARE.

Juste pour répondre à cette question sur la confiance et l'alliance sur laquelle nous travaillons, pour situer pourquoi nous travaillons sur cette question-là : cela s'inscrit à l'intérieur de notre **travail de recherche** aujourd'hui qui est **sur l'évaluation de l'utilité sociale**.

Utilité sociale renvoie évidemment **à la question de l'intérêt général** – que l'on vient d'évoquer tout à l'heure – et à la question, plus largement, de ce terme de « commun » dont nous avons beaucoup entendu parler dans la matinée **et** qui renvoie **à la notion de bien commun**. C'est pour moi **l'un des principaux défis aujourd'hui pour notre société**, qui est : **comment pense-t-on le commun ?** Comment le pense-t-on non seulement comme de l'agrégation, du collectif, du nombre, mais aussi beaucoup plus comme quelque chose qui **permet la communion**.

Le commun n'est pas tellement une question de quantité de personnes rassemblées, mais beaucoup plus les relations qui lient les personnes qui forment ce commun. Si on dit relation, évidemment, ce qu'il faut **pour travailler sur le commun**, c'est **travailler sur des logiques relationnelles.** C'est un peu le travail que nous faisons autour de l'utilité sociale.

Je vais rapidement évoquer deux logiques relationnelles, l'une est celle qui justement est au cœur du programme PHARE, l'alliance. Aujourd'hui, on parle beaucoup d'alliance et parfois de manière abusive, on dit de n'importe quelle relation entre deux partenaires que c'est une alliance.

Pour mieux identifier à quoi renvoie une relation d'alliance, je voudrais la mettre en confrontation avec une autre relation, proche, mais pour moi différente, je parle de **la relation de contrat**.

On peut dire que l'alliance est un contrat, mais je pense que c'est beaucoup plus qu'un contrat. Aujourd'hui, on est dans une société où toutes les relations sont des relations contractuelles. Tout ce que nous faisons, la plupart du temps, ce sont des contrats : contrats d'assurance, de travail, d'achat, de vente, de location, même les relations personnelles prennent parfois la forme de contrat, le mariage est une alliance, mais c'est aussi un contrat. **Le contrat** est un peu **aujourd'hui la logique relationnelle dominante dans nos sociétés.**

Je pense que c'est très intéressant, très important que nous puissions avoir justement ce cadre contractuel pour faire des échanges avec d'autres, mais je pense que toute la relation ne peut pas se réduire uniquement à une relation contractuelle. C'est là que rentre l'alliance.

Je voudrais évoquer **trois différences entre le contrat et l'alliance**. Encore une fois, je ne veux pas opposer contrat et alliance, même si ma présentation peut sembler opposer les deux logiques. Je pense qu'il faut les deux, mais l'enjeu est justement de bien les différencier, pour que quand on est dans une logique contractuelle, on se pose la question : « Quelle place laisse-t-on à l'alliance ? »

Il y a donc trois différences. Puisque vous me sollicitez surtout en tant qu'universitaire, je dirais que **nos références théoriques** les plus fortes pour travailler sur ces questions-là, c'est d'une part tout le courant de **l'économie des conventions** et puis tous les auteurs qui aujourd'hui travaillent sur **le don**. On a évoqué tout à l'heure Alain Caillé, mais il y a aujourd'hui toute une littérature très importante autour du don. Ce sont deux références importantes, à mon avis, pour travailler cette question relationnelle et notamment de l'alliance.

Je disais donc trois différences et à chacune de ces différences s'associe un défi.

La **première différence** entre le contrat et l'alliance est que **le contrat naît avant tout de la méfiance**. On fait un contrat, parce qu'on veut se protéger de l'autre : je ne le connais pas, je veux faire quelque chose avec l'autre, une manière de me protéger des risques qu'il peut me faire encourir est de faire un contrat où on va définir clairement les droits et les devoirs de chacun.

A l'origine du contrat, il y a justement cette méfiance et c'est ce qui est très intéressant dans le contrat, il permet de protéger les parties quand elles font quelque chose ensemble. Le contrat va donc être associé à des conditions, c'est-à-dire qu'il faut justement respecter ces conditions pour faire quelque chose ensemble.

Ce qu'il y a **au cœur ou à l'origine de l'alliance** ce n'est pas la méfiance, mais **la confiance**. C'est là que rentre en jeu la confiance.

La confiance est justement – on l'a dit dans les précédentes tables rondes – quelque chose de très difficile qui **ne se décrète pas,** qui **se construit,** mais **c'est justement le fait d'accepter de prendre des risques avec l'autre**. Ce n'est pas une manière de se protéger contre les risques de l'autre, c'est de prendre des risques. C'est d'aller jusqu'à dire à l'autre : « Si tu réussis, ta réussite est la mienne et si tu échoues, surtout si tu échoues, ton échec est le mien. » C'est cela la confiance. C'est donc énorme.

Dans l'alliance, il y a quelque chose de très différent du contrat, car on est dans l'inconditionnel. **Faire alliance, c'est vraiment accepter l'inconditionnel, c'est-à-dire accepter l'autre tel qu'il intervient dans ce projet**.

Le défi, pour moi, **face à cette différence entre méfiance et confiance, entre contrat et alliance,** c'est de me demander **quelle place je laisse à l'imprévu, car c'est là que rentre en compte la confiance**. La confiance, c'est quand il n'y a pas de garantie. Quand il y a des garanties, c'est facile de parler de confiance. La confiance, c'est justement quand il n'y a pas de garantie. Il faut se demander : quelle place je laisse à l'imprévu, à l'inattendu, dans ce travail qu'on va faire ensemble, et que va-t-on faire si l'inattendu arrive dans le déroulé du projet ?

Voilà une première question, quelqu'un disait tout à l'heure qu'il fallait laisser cette place à l'inattendu, à l'imprévu, on ne peut pas tout anticiper. C'est très important et je pense que là, cela va à l'encontre de ce que nous faisons en permanence, nous sommes dans des sociétés où nous agissons par des projets, nous passons notre temps à faire des projets. Faire un projet, c'est définir un objectif, donc un résultat, et ensuite agir pour obtenir ce résultat.

Laisser place à l'imprévu, c'est accepter de ne pas connaître le résultat et que surtout – c'est **là où la co-construction me semble intéressante** – je travaille en acceptant que je produis quelque chose que je ne connais pas d'avance, c'est-à-dire que **je ne connais pas le résultat vers lequel je me dirige**. Voilà la première différence entre contrat et alliance.

La **deuxième différence** est plutôt en termes de posture de logique dans ces deux relations, je dirais que **le contrat est avant tout le résultat d'un calcul**. C'est-à-dire que je vais calculer ce que je gagne ou ce que je perds à faire ce projet, ce partenariat, avec quelqu'un. Je vais donc y aller si je calcule que je gagne plus que ce que je perds. On dit souvent que les partenariats sont gagnant-gagnant, justement parce qu'on s'engage si chacun a calculé qu'il a plus à gagner qu'à perdre. Ça, c'est pour le contrat.

Dans l'alliance on calcule un peu, mais je pense qu'il y a autre chose que le calcul, c'est plutôt le pari. Je fais un pari sur l'autre. Je ne sais pas si je vais gagner, mais je parie qu'en faisant quelque chose ensemble, on va peut-être gagner ensemble. **C'est plus que du calcul, c'est de la croyance**, je fais un acte de croyance dans l'autre, dans le projet et dans le fait de **dire : « Voilà, ce qu'on va faire ensemble va être bénéfique pour les deux. »** Cette différence entre calcul et pari, entre calcul et croyance, est énorme.

Le défi pour moi, **par rapport à cette deuxième différence, est celui de la reconnaissance**. J'ai entendu ce matin aussi qu'on avait dit que dans les enjeux du programme PHARE il y avait le fait d'identifier des compétences nouvelles.

Je pense qu'il y a là un enjeu majeur dans nos sociétés, je dirais identifier des compétences nouvelles, mais pas seulement des compétences techniques, pas seulement des compétences stratégiques. On dit : « Comment les entreprises peuvent-elles aider les associations à développer leurs compétences économiques, stratégiques, de gestion ? » Je pense que là évidemment il y a un enjeu, mais pour moi l'enjeu principal est comment aujourd'hui on reconnaît des compétences qu'on ne connaît pas encore et qui peuvent émerger.

Je donne un exemple tout simple au niveau plutôt personnel, c'est au niveau individuel des personnes. Vous savez quand on a une personne qui est plutôt dans le manque, dans la souffrance, dans l'exclusion, on voit surtout ce qu'il lui manque. Souvent ces personnes qui manquent de choses essentielles sont des personnes qui développent une capacité assez extraordinaire de débrouillardise. La débrouillardise peut-elle être identifiée, reconnue comme une compétence ?

C'est juste un petit exemple pour dire qu'**aujourd'hui il y a beaucoup de compétences inconnues** et le **grand défi** est justement de **reconnaître ces compétences nouvelles**. Cela relève plus de la croyance de quelque chose que l'on ne connaît pas encore, plutôt que du calcul de ce qu'on connaît déjà et que l'on veut réaliser.

Troisième et dernière **différence entre contrat et alliance.** Dans le contrat à mon avis, avant tout, les deux parties se veulent indépendantes. Vous avez parlé tout à l'heure beaucoup de l'indépendance, quand on va faire quelque chose avec quelqu'un d'autre on veut surtout bien rester indépendant et ne pas se faire embarquer par l'autre vers quelque chose dont on ne veut pas.

L'indépendance c'est très important, je pense que **dans les contrats**, cet **objectif d'indépendance** est important. En effet, dans le contrat, si on fait quelque chose avec l'autre, on le fait parce qu'on voit que l'autre peut m'apporter quelque chose que je n'ai pas. Le contrat me permet justement de rester plus indépendant, parce que je calcule que l'autre va m'apporter quelque chose que je n'ai pas, ce qui va me permettre d'être plus indépendant, plus autonome. L'autre m'apporte quelque chose qui me manque.

Je pense que **dans l'alliance** ce n'est pas tellement l'indépendance, **c'est plutôt l'interdépendance.** C'est très différent.

Dans l'interdépendance, si je fais quelque chose avec l'autre, ce n'est pas simplement parce que je crois que l'autre peut m'apporter quelque chose qui me manque, mais parce **que je suis prêt à me laisser déplacer par l'autre, à me laisser changer par l'autre.**

Juste un petit exemple par rapport aux questions dont on a beaucoup parlé ici : on disait, par exemple, que les entreprises peuvent aider les associations à consolider leurs modèles économiques, voilà un apport intéressant. Je pense que cela permet à l'association d'être plus indépendante. Pour moi, l'enjeu c'est beaucoup plus **comment l'entreprise en travaillant avec l'association est amenée à penser d'une manière nouvelle son modèle économique en tant qu'entreprise ?** Comment, par exemple, l'association l'aide à faire une articulation entre économique et social, dans son *business plan* différente de celle qu'elle avait et ne réduit pas le social dans son modèle économique à juste quelques variables, lettres financières qu'on ajoute, mais il y a une vraie articulation du social dans le modèle économique.

Voilà ce qui, pour moi, serait une véritable interdépendance. Là, le défi, c'est comment on se laisse déplacer ?

Voilà trois différences entre contrat et alliance qui, pour moi, renvoient un peu à ce qui est véritablement **l'alliance**. Ce n'est pas simplement se mettre ensemble pour mener un projet commun, mais c'est beaucoup plus **une aventure dans laquelle chacun se laisse déplacer par l'autre et on est prêt justement à miser sur des choses qu'on ne connaît pas d'avance**.

Merci beaucoup.

(Applaudissements.)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment. C'était entre nous un contrat de confiance. Je ne savais pas ce que vous alliez dire, mais j'en étais persuadé et vous avez plus que comblé cette interdépendance.

Merci infiniment, et je tiens à souligner que deux des travaux que nous avons pu corréler avec les travaux de recherche ont été faits par deux de vos étudiants.

Merci aussi de nous avoir aidés à progresser nous-mêmes sur notre compréhension et connaissance des travaux de recherches qui pouvaient nous aider dans notre approche empirique.

Je vous propose qu'on poursuive justement autour d'une table ronde qui réunisse Roger Sue, Jean-Benoît Dujol, Jean-Guy Henckel et Florence Raineix, tous des grands praticiens, que ce soit par la pensée ou par l'action, de cette question à la fois de confiance et d'alliance, merci à eux de nous rejoindre.

Le mouvement de co-construction entre organisations riches de leurs différences est-il un moyen pour donner confiance dans notre capacité collective à relever les défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux ?

Charles-Benoît HEIDSIECK

Roger SUE, vous êtes socio-économiste, professeur à l'université Paris-Descartes-Sorbonne, dans vos travaux vous avez beaucoup souligné la question de ***l'associativité*** *qui est pour vous la* ***clef de voûte pour réussir cette transformation de société****.*

Pouvez-vous nous en dire plus ?

Roger SUE,
Socio-économiste, professeur à l'université Paris-Descartes-Sorbonne

Merci de votre invitation, bonjour.

C'est vrai que je crois qu'il ne faut pas confondre association et associativité, les associations cherchent à être la forme la plus pure de l'associativité, sans doute, et c'est en cela qu'elles sont d'ailleurs indispensables. Cela tombe bien que l'on ait parlé du lien social et qu'on l'ait mis au centre, ce que je fais depuis une vingtaine d'années, parce que je pense que précisément **le lien social est en train de changer**, c'est un temps long, on a évoqué le temps long, il n'est pas toujours perceptible, mais il est en train de changer.

Je pense que **la forme qu'il prend n'est précisément plus la forme du contrat, mais une forme qui va vers l'associativité**. Il faudrait du temps pour le développer, je ne le ferai pas, mais j'attire votre attention sur une contradiction ou une **mésinterprétation**, sur quelque chose que tout le monde a en tête qui est le **phénomène d'individualisation**. Je pense que tout le monde se dit, **le lien social c'est bien**, mais enfin, **ce vers quoi on va c'est l'individualisation. Celle-ci est perçue comme opposée à la société et source plutôt de conflit.**

Je crois que c'est une mésinterprétation.

Sur le premier point, je pense que plus il y a d'individus, plus il y a de sociétés et, contrairement à ce qu'on pense**, l'individualisation a considérablement renforcé la socialité.** J'essaye de montrer dans mon dernier livre qu'Internet est un résultat de cette nouvelle socialité, les sociétés n'ont jamais que des technologies qui leur ressemblent. Si vous imaginez la technologie Internet, vous voyez bien que c'est une technologie de l'horizontalité, qu'elle n'existerait pas et qu'elle n'aurait pas flambé, surtout en à peine dix ans, s'il n'y avait pas eu effectivement un lien social derrière pour le faire avancer.

Donc non, **il y a beaucoup plus de socialité, mais elle se construit différemment**, très différemment. Continuer comme on l'entend en permanence à opposer individu et société est donc un non-sens, tout simplement. Les individus ne se réalisent comme individu que parce qu'il y a la société, sinon c'est Narcisse, vous savez l'avenir de Narcisse qui tombe dans le puits, être un individu seul, sans les autres, ce n'est pas être un individu. Individualité et société sont donc des choses qui sont liées. Il y a beaucoup plus de socialité.

Le deuxième élément, qui est une conséquence de cela, est que ce qui a changé dans cette affirmation de l'individualité est qu'elle n'est plus une individualité voulue comme elle l'était justement au moment du contrat, du glorieux contrat et de la modernité, à travers une égalité par la ressemblance. **Nous sommes une société où l'égalité se traduit par la singularité**, c'est-à-dire au contraire **une égalité par la différence**. Je suis un individu, parce que je suis différent, évidemment j'appartiens à la commune humanité, mais en même temps c'est ma singularité qui fait la nouvelle individualité.

Elle a une **conséquence** extrêmement importante, c'est d'abord que **tous les individus se prennent pour des individus**, ce n'est plus simplement les romantiques, tout le monde se prend pour quelqu'un et je pense que tout le monde a raison de se prendre pour quelqu'un d'une certaine façon, ce **qui n'était pas toujours le cas. Deuxièmement**, les gens revendiquent une égalité de principe. Ils s'estiment être des égaux. Eh oui ! Fondamentalement, c'est ce mouvement. C'est cela, et quand on reprend ces caractères-là, je les développe un peu plus, c'est individualité, singularité, altérité, égalité, etc. Il faudrait aller plus loin, mais le temps est trop court. **C'est ce mouvement qui est en marche**, très profondément, et qui **bouleverse toutes les structures.**

Si j'avais le temps, je montrerais que c'est le lien social qui fait l'économie, évidemment pas l'économie qui fait le lien social. C'est ce qui est en train de transformer, il n'y aurait pas d'économie collaborative s'il n'y avait pas tout cela. Je veux pointer les effets extrêmement contradictoires de cette affaire.

D'un côté, il y a ce phénomène qu'on étudie du côté par exemple des associations, malgré les difficultés politiques, d'aide, etc., **jamais il n'y a eu une telle expansion des associations**. Dans les années soixante, on considérait que les associations c'était formidable, tout le monde s'engageait. Il y avait 20 000 associations par an, il y en a aujourd'hui 70 000.

Il y a une associativité qui se marque, il y a un engagement. Je préside mon jury d'engagement étudiant, dans mon université, ça progresse, ça monte, etc. Mais en même temps, il y a **un mouvement exactement inverse** – je ne voudrais pas apporter une fausse note à cette réunion – qui est que précisément les structures, disons globalement **les institutions, ne marchent pas,** comme il l'a été dit d'ailleurs, **au même rythme que peut marcher le lien social et la manière dont les gens évoluent**. Ils évoluent beaucoup plus vite, dans une société qui marche par le bas. **Cela provoque** effectivement **des formes de** défiance, non pas de confiance, mais de **défiance, de radicalité par non-reconnaissance**. Quand on est dans une société d'égaux et qu'on reste dans une opposition verticale, forcément, cela provoque un certain nombre de dysfonctionnements. A dieu ne plaise que ces dysfonctionnements ne soient pas plus importants que cette associativité de fond.

Vous voyez que c'est le même phénomène qui d'un côté peut éclairer la positivité, mais de l'autre peut éclairer une négativité, et on n'a pas compris tout à fait ça en pensant qu'il y a deux mondes séparés, il y a ceux qui sont dessus et ceux qui sont dessous.

Je dirais que cela se traduit très concrètement dans les organisations. Les entreprises aujourd'hui sont, c'est une banalité que de le dire, dans beaucoup de cas, dans des formes d'injonctions paradoxales. C'est-à-dire d'un côté, oui, il y a le Plazza d'Orange, on fait venir les réseaux, les réseaux sont à l'intérieur, c'est formidable, on est une bande copains, puis de l'autre côté il y a le N+1 qui veut rester le N+1, et qui logiquement le reste. Ce conflit est : « sois toi-même, dépense-toi », mais en même temps il y a quand même une structure, hiérarchique, etc.

On pourrait prendre un exemple politique, ce serait intéressant quand même, on n'a pas parlé beaucoup de politique, le mouvement En Marche est extraordinaire ! Il est extraordinaire ce mouvement-là, parce que j'ai entendu son dernier délégué dire : « Notre mouvement est une association » c'est extraordinaire ! Il y a Jupiter d'un côté, puis il y a l'association de l'autre. C'est exactement le même type de contradictions et de difficultés que notre société a véritablement à résoudre.

Mon dernier mot, pour être un peu plus concret, moins universitaire – je pense qu'on a dit les choses simplement – mon dernier mot est que oui, il n'est pas étonnant que dans ce contexte-là le partenariat, qui est quand même la pièce centrale de notre réunion, soit plébiscité comme cela a été dit dans les résultats.

Ce partenariat, si je poursuis l'idée de l'associativité**, suppose une égalité**. **Il suppose une singularité et une reconnaissance de la singularité.** Là, je ne pense pas que nous y soyons. Je pense que nous n'y sommes pas, pour 36 000 raisons qu'il faudrait développer, mais en particulier, parce qu'il y a tout de même **un maillon faible dans cette affaire, qui est le monde associatif.**

Je pense que **le monde associatif est le maillon faible du partenariat**. En réalité, **le paradoxe** est que **c'est celui qui représente le plus l'associativité de base**, je ne dis pas du tout que c'est le partenaire le plus important, mais **qu'il faudrait au moins que dans sa légitimité, il y ait véritablement une politique de reconnaissance, enfin une vraie politique associative**. Cela tient aussi au mouvement associatif lui-même que je connais bien. Cela fait très longtemps qu'il n'y a pas eu de politique associative en France. Je pense qu'il faut qu'il y ait une véritable politique associative en France. En particulier, on pourrait l'illustrer d'un mot, on a dit tout à l'heure c'est bien si le local marche, mais c'est bien si symboliquement – la politique, c'est du symbole aussi – la politique marque aussi des avancées.

On a dit cela, c'est juste. Je pense qu'au-delà du dialogue social, il faudrait véritablement instaurer un dialogue civil qui, quelque part, donnerait symboliquement la force à ce que vous êtes en train d'essayer de construire.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment, peut-être que les travaux en cours dans le cadre de la réforme du CESE permettront de répondre à cette dynamique.

*Cela fait un lien tout trouvé, parce que finalement **la force des associations** – même si elles viennent d'être qualifiées de maillon faible – est **l'engagement des personnes**. **Cet engagement des personnes est au cœur de notre capacité collective à relever les défis de société**.*

Jean-Benoît Dujol, vous avez bien évidemment accompagné, suivi, regardé tous ces travaux sur l'engagement, puisque vous les portez vous-même en termes de politiques publiques.

Je voudrais juste retracer un point qui nous a permis nos premières rencontres sur le rapport interministériel sur l'engagement des actifs. Au cœur, c'est l'engagement de la personne, bien évidemment le lieu d'accueil est l'association, et il y a le dialogue avec l'entreprise.

Comment dans son rôle d'employeur l'entreprise (entreprise qui peut d'ailleurs être acteur public) favorise-t-elle ces sujets-là ? Quelle est la force de l'action publique ?

Comment voyez-vous ces nouvelles alliances émerger par rapport à cette question de l'engagement de la personne ?

Jean-Benoît DUJOL,
Directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVAL), délégué ministériel

Merci, Charles-Benoît, bonjour à toutes et à tous et merci de votre accueil. J'aurais bien répondu à votre question, mais je voudrais quand même réagir d'abord et avant toute chose à ce qu'a dit Roger Sue, notamment sur sa conclusion.

Au début, je me retrouvais parfaitement et j'ai trouvé son analyse extrêmement stimulante. En revanche, sur la pique qu'il envoie à la fin sur le dialogue civique, je me sens obligé de répondre.

Je crois qu'il y a **la volonté aujourd'hui**, et cela me permettra aussi de répondre à votre question, **d'encourager réellement et de soutenir les associations** en prenant acte, je ne sais pas si c'est le maillon faible, mais je crois au contraire que c'est **l'un des maillons forts de la société** dans laquelle nous évoluons aujourd'hui.

Les chiffres que vous avez cités sont éloquents. 70 000 associations créées chaque année contre 20 000 il y a encore quelques dizaines d'années, **1,3 million d'associations actives, 1,8 million d'actifs**, etc., **15 millions de bénévoles**. Enfin, les chiffres sont connus et vous avez même contribué à les établir, je ne prétends donc pas du tout vous les faire découvrir. On sent tout de même **une disposition d'esprit dans la société française, une capacité et une volonté de s'engager extrêmement fortes**.

C'est vrai d'ailleurs en moyenne, c'est vrai dans tous les âges de la vie. On sait que les seniors sont plus engagés que les autres, mais on constate aussi que chez les jeunes, qui sont un peu moins engagés que les autres, il y a une volonté, une dynamique très favorable à l'engagement et à la volonté de participer – sous des formes sans doute différentes – aux alliances que vous appelez de vos vœux.

En face de cela, il y a aujourd'hui, je crois, **la volonté du point de vue du Gouvernement et du président de la République, d'engager avec les associations, ou de renouer avec les associations, un véritable dialogue civil**. On ne part pas de zéro, beaucoup de choses ont été faites, y compris dans les années précédentes et récentes. Il y a une forme de continuité aussi dans l'action de l'Etat sur ce sujet, je pense à la charte des engagements réciproques signée en 2001 et resignée en 2014. Là, on a un exemple, je crois, véritablement, d'alliance, puisqu'on met autour de la table les pouvoirs publics, Etat et collectivités locales, c'est d'ailleurs l'une des spécificités de la charte 2014 de mettre autour de la table les collectivités locales, et de l'autre côté évidemment l'ensemble des associations.

Collectivités locales, je le mentionne, puisque cela a été aussi l'un des sujets de la table ronde précédente, qui sont devenues l'un des principaux partenaires des associations depuis vingt ans. Si on regarde par exemple en termes de taux de subventionnement, aujourd'hui les associations sont beaucoup plus dépendantes des subsides des collectivités locales qu'elles ne le sont de ceux de l'Etat. D'ailleurs, elles ne sont dépendantes ni de l'un ni de l'autre, puisque l'essentiel de leurs ressources reste des ressources au moins à 50 % encore de régimes privés. En tout cas, **au sein du soutien public**, ce sont bien **les collectivités locales et donc les territoires** (c'était le sujet de tout à l'heure) qui **sont devenues les acteurs majeurs du développement de la vie associative**.

Il y a la volonté de ce Gouvernement de s'inscrire dans la continuité de 2001 et de 2014 et de relancer le dialogue civil. Pas plus tard que le 9 novembre, le Premier ministre lui-même était dans un tiers lieu – puisqu'on parlait de tiers lieu tout à l'heure – au Grand Voisin dans le 14e arrondissement de Paris, autour de lui étaient réunis 80 leaders associatifs. Ils ont échangé et on a tracé les perspectives, je crois, d'une politique publique ambitieuse autour de la vie associative.

Il ne s'agit pas de nier les difficultés de l'heure. Elles sont réelles, elles sont très substantielles. On pourrait discuter de la réforme des contrats aidés, on pourrait discuter de la réforme de la réserve parlementaire, etc., des difficultés que connaissent les collectivités locales, notamment les collectivités dont les maires sont réunis en congrès encore aujourd'hui.

A côté de cela, en même temps comme dit l'autre, il y a la volonté de revenir vers les associations pour construire avec elles des mesures ambitieuses et renouer l'alliance qui est indispensable, parce qu'on n'est pas une collection d'individus, il y a une disposition, je crois, spécifique à l'être humain, que l'être humain partage avec d'autres espèces sans doute, mais en tout cas d'aller vers l'autre et de se lier à l'autre. La forme la plus pure, c'est sans doute celle de l'association. Cependant, **il y a une relation particulière à construire entre l'institution qu'est l'Etat et l'association.**

Je crois que c'est bien ce que Le RAMEAU, entre autres, se propose d'appeler « alliance ».

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Je me souviens de nos échanges avec la ministre, en 2014, puisque c'était elle qui nous avait confié la responsabilité de copiloter le groupe de travail interministériel, d'ailleurs, on ne s'y attendait pas du tout et c'était un vrai plaisir de cheminer.

Elle a été la première à parler – je me souviens notamment au Forum National des Associations et des Fondations – de la co-construction. C'est la première fois qu'un ministre évoquait réellement cette co-construction en intégrant non seulement l'Etat, le mouvement associatif, les collectivités territoriales, mais aussi les entreprises.

Je me souviens d'un échange avec Valérie Fourneyron qui disait : « Souhaitons, gageons que dans la prochaine réforme finalement de cette charte d'engagement réciproque, on puisse non seulement y ajouter les collectivités territoriales qui avaient été le troisième acteur ajouté, mais peut-être aussi rêvons qu'on sera capable, un jour, d'y ajouter les acteurs économiques », ce qui montrera bien la force de cette charte d'engagement qui inclut tout le monde et notamment en proximité de territoire.

Proximité de territoire, Jean-Guy Henckel, finalement c'est votre histoire, parce que vous incarnez cette solution qui associe à la fois insertion, agriculture biologique, circuit court. Vous inventez tout le développement durable à vous tout seul, il y a trente ans.

Finalement, quel a été le rôle des alliances pour justement parcourir tout le cheminement que vous avez fait, à la fois en territoire et après, d'un point de vue plus national, dans cette logique-là.

Ces alliances ont-elles été source de confiance ?

Jean-Guy HENCKEL,
Fondateur du réseau Cocagne

Je vais vous raconter deux histoires : une de cuisinier, une de jardinier.

La recette de cuisine que je vous propose, déjà pour commencer, c'est bientôt l'heure du repas, ce sont les œufs au bacon.

Pour faire des œufs, il faut une poule et **pour faire du bacon, il faut un cochon**.

L'un est concerné, l'autre est vraiment impliqué. **L'histoire du partenariat que j'ai vécue depuis ces 25 dernières années est que certains sont simplement concernés et en parlent aisément et que d'autres y ont laissé un bout de leur peau. Cela marque déjà un peu ce qu'est l'entrepreneuriat social.**

La deuxième histoire est celle d'un jardinier. On a attaqué un territoire comme on le fait d'un jardin. C'est un enclos destiné à protéger le meilleur, on n'a pas attendu quoi que ce soit. En même temps, on est parti aussi d'une petite… enfin, pas d'une « petite »…

On n'a pas parlé beaucoup de moteur, pourquoi on fait ça ?

Je vais vous le dire, parce que je suis en colère depuis l'âge de 15 ans et j'ai un peu plus aujourd'hui. Je suis resté dans cette colère et cette indignation. Comme le disait notre ami Stéphane Hessel, en fait les indignés, personnellement je m'en fous, si vous êtes indignés, je m'en fous complètement. Si vous avez puisé dans une indignation la force de vous engager, vous commencez à m'intéresser un peu plus. Là, en l'occurrence c'est ce que nous avons fait.

Nous avons essayé de jardiner les territoires. Les premiers jardins de Cocagne que nous avons montés, généralement, on nous donnait le lopin de terre le plus pourri dont aucun agriculteur ne voulait, avec une subvention, un peu comme au poker pour voir, parce qu'on se disait : « Mais qu'est-ce que ces loustics qui viennent nous expliquer qu'ils vont faire embaucher des gens dont personne ne veut ? »

On n'en a pas beaucoup parlé ce matin, **le moteur peut être une indignation**, mais le projet à l'origine était que je traînais depuis vingt ans auprès de SDF. Cela a été mon métier depuis l'origine. Nous avons monté en 1973 la première boîte d'insertion, nous devions faire partie un peu des tout premiers qui réfléchissaient à cela en France. Je me souviens qu'à l'époque les territoires étaient différents. En fait les départements, les régions, les communautés de communes, en 1973, personne ne savait ce que c'était. Il n'y avait pas de décentralisation.

Le département du Doubs existait, les conseils généraux existaient. Ils m'invitaient de temps en temps le mercredi après-midi, parce qu'on jouait au Tarot. Cela montre bien tout le boulot qu'ils avaient à cette époque-là !

Charles-Benoît HEIDSIECK

Cela a bien changé depuis !

Jean-Guy HENCKEL

Cela a changé depuis, ils ont un peu plus de compétences, cela pose d'ailleurs un autre type de problème : je regrette parfois les jeux de Tarot.

Je voulais dire que **le territoire évolue en permanence** et quand on est un initiateur d'une première boîte d'insertion, on a une petite idée, ces « mecs » et ces « nanas » en difficulté qui remplissent les centres d'hébergement, qui se f*** sur la g*** toute la journée, dans un climat de violence pas possible, nous on ne peut plus, travailleurs sociaux, s'occuper de cela. Nous avons une idée : puisque les boîtes n'en veulent pas, nous allons créer des boîtes pour eux.

Nous prenons notre petite idée sous le bras, nous avons un *business plan* qui est vite fait, il y a trois éducateurs qui se rassemblent un soir, on boit une bouteille de Jura, je suis franc-comtois. On se dit : il y a eu Fourier avant nous, Proudhon et Considerant. Nous habitons juste en face de chez Lip en 1973, pour les plus anciens cela veut peut-être dire quelque chose.

Nous voyons Monsieur Piaget qui nous dit : « Oui, c'est bien votre truc, allez-y, etc. » Nous montons donc à Paris avec notre idée de monter une menuiserie, parce que dans les trois éducateurs, il y en avait un qui avait fait un peu de menuiserie, donc on s'est dit : « On va faire une menuiserie. » Nous sommes reçus par l'élite. C'est gênant déjà, à cette époque-là, de venir, petit provincial, avec son accent franc-comtois expliquer à un énarque, qui vous regarde de très haut, qu'on a une idée. En même temps, il est loin de tout cela. Il nous trouve sympathiques et il accepte.

Nous montons donc notre petite menuiserie, puis nous apprenons à diriger des entreprises, puis nous arrivons, vingt ans plus tard, avec une idée de jardin de Cocagne déjà beaucoup plus élaborée, parce que nous avons l'idée de faire du social, de l'environnemental, puis de l'économique, il faut gagner de l'argent avec un petit peu tout ça.

Et là, je me rappelle très bien, pour vous montrer comme c'est très compliqué, parce qu'on s'est tous félicité d'alliances, de trucs, enfin tout le monde est d'accord pour faire des trucs, mais p***,p*** mais pourquoi est-ce si compliqué de les faire alors ? On n'y arrive pas. C'est très compliqué.

J'étais hier soir avec des entrepreneurs sociaux, je suis cellule psychologique d'entrepreneur social maintenant ! C'est-à-dire qu'à un moment donné, ils ont une super idée, tout le monde est d'accord, toujours avec mes impliqués et mes concernés, ceux qui sont concernés leur disent, l'Etat en particulier : « C'est génial ce que vous faites, mais vous savez qu'on n'a plus d'argent. »

On va voir des boîtes privées, enfin on se débrouille comme on peut autour de toutes ces questions-là. Mais pourquoi est-ce si compliqué pour un entrepreneur social et pourquoi ça a été si compliqué ? Je vous raconte simplement, le 23 décembre 1989, **nous avons réussi à faire passer l'idée, sur un territoire à côté de Besançon, d'un jardin de Cocagne**.

C'est l'idée de **prendre des gens en difficulté, de faire des légumes bio**, donc vous passez déjà pour un post-baba cool réfractaire, parce que faire du bio aujourd'hui tout le monde dit que c'est génial, mais à cette époque-là c'est un peu plus compliqué. A un moment donné, nous avons dit : « On a trouvé un mode commercial organisé par des coopératives japonaises dans les années soixante qui est absolument génial, ils vendent des paniers de légumes à des adhérents consommateurs sur leur territoire. » Les gens ne choisissent pas leurs légumes, ils les payent d'avance, puis de temps en temps ils viennent donner un coup de main. Les écoles de commerces consultées nous disent : « Oh là là ! Ils sont tapés ! »

A un moment donné – cela a été très bien dit tout à l'heure par mon amie d'Unis-Cité – on a commencé à faire un truc illégal. On n'avait pas le droit. Tous les entrepreneurs sociaux que je rencontre, là encore hier soir je travaillais sur un projet, on n'a pas le droit de le faire. On va bien entendu le faire, mais on n'a pas le droit !

Moi j'avais utilisé le projet social à l'origine, en me disant : on va arrêter ces catégories sociales en France insupportables dans le sanitaire et social, les handicapés d'un côté, les hommes de l'autre, les femmes de l'autre, les jeunes, les moins jeunes, les personnes âgées, etc., on va tout mixer, toutes les problématiques des hommes, des femmes, etc. c'était cela le projet social.

Nous avons vendu d'abord, pas un *business plan*, mais **un projet social**. C'est **la mixité sociale et le travail de la terre qui devraient pouvoir changer un certain nombre de choses**. Nous avons proposé ce truc-là, et ce soir-là il y a eu une manifestation des gens du village où nous devions nous implanter qui sont venus nous dire : « On ne veut pas de cela chez nous. »

Au moment où j'ai commencé à créer les premières alliances, je suis allé voir le maire d'un village d'à côté, parce que je l'avais entendu dire un truc totalement différent. J'aborde cela pour dire simplement, **au-delà du partenariat,** qu'**un peu de convergence d'intérêts suffit parfois**. Lui s'en foutait que nous fassions travailler des gens en difficulté et que nous fassions de l'agriculture bio, mais son village était en train de lui échapper, parce qu'à l'entrée et à la sortie du village il allait y avoir plein de lotissements, il n'en voulait pas. Il fallait donc des agriculteurs qui reprennent cela. Vous voyez, il était très loin de nos problématiques.

Je voudrais simplement ramener un tout petit peu plus de pragmatisme en matière d'entrepreneuriat social et de partenariat.

Je suis quand même assez concerné par le truc. Là, je n'étais pas capable de voter à votre truc. C'était la-m***, m***… en 1990, c'était la m*** de m***… pendant dix ans après, ça l'est encore aujourd'hui. Alors, venir me dire : « Cette phase est plus facile que d'autres… » Je n'ai pas voté. Je dis que c'est quand même compliqué.

En tous les cas, aujourd'hui, **nous avons réussi** – ce qui est peut-être la seule grande force que je retiendrais de tout cela – **une aventure humaine extraordinaire**, **parce qu'on rencontre des hommes et des femmes qui effectivement donnent beaucoup**. **Ce qui a énormément changé** et ce qui est **très positif pour moi, pour l'avenir,** c'est qu'aujourd'hui on n'a plus un tête-à-tête avec les pouvoirs publics. **C'est : pouvoirs publics, citoyens et entreprises qui savent se croiser pour financer ce type d'opérations**.

Je voulais simplement dire aussi que ces gens-là ont tous leur volonté de le faire, mais au fond quand on les rassemble et qu'on discute avec eux individuellement, c'est très drôle. Les pouvoirs publics bavent pas mal sur les entreprises, les citoyens ne peuvent pas supporter les entreprises, etc.

En l'occurrence, la **force d'un projet social**, le fait de dire qu'on est en train **de s'attaquer aux principaux problèmes de nos sociétés, réduire la pauvreté et les problèmes écologiques,** fait qu'à un moment donné **si on a un très beau projet porté par la bonne personne, au bon moment sur le bon territoire, on arrive à mobiliser tous ces gens-là assez facilement**. En l'occurrence, ils sont très étonnés à la sortie d'avoir produit quelque chose ensemble.

Peut-être qu'on réinvente quelque chose, une nouvelle forme de démocratie locale, simplement autour de beaux projets comme ceux-là.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci infiniment. Je retiens un point important. ***Si cette alliance a vraiment un lien avec la confiance, il faut aussi accepter l'altérité****, ne pas vouloir que l'autre soit exactement ce que je voudrais qu'il soit et* ***pouvoir commencer tout simplement par une convergence d'intérêt****, ne pas vouloir que l'intérêt de l'autre soit celui que je voudrais qu'il ait par rapport à notre projet.*

C'est toute une démarche qui est sans doute une vraie démarche de pas de côté où commencer par reconnaître que la convergence d'intérêt n'est pas forcément sur le même intérêt, est peut-être un pas.

Alors, Florence Raineix, les Anglais ont l'habitude de dire « last but not least ». Les caisses d'épargne observent cette dynamique des territoires depuis 200 ans, nous avons même eu le grand privilège de faire une analyse comparée des 200 ans de l'histoire des caisses d'épargne avec 200 ans d'histoire de l'intérêt général en France, c'était absolument passionnant. Merci de nous avoir laissé cette opportunité.

Finalement, vous agissez en proximité avec les personnes, avec les entreprises, avec les associations, avec les collectivités territoriales et vous avez une spécificité qui est que le pouvoir est régional.

C'est l'une des rares organisations françaises, qu'elle soit publique ou privée, dont la tête est en région et non pas à Paris ou sur les territoires. Vous n'êtes donc ni top-down ni bottom-up, vous êtes au milieu avec un rôle de médiation régional qui est sans doute extrêmement innovant.

Finalement, de ce point de vue, de ce lieu d'observation, est-ce que ces alliances innovantes sont un moyen de dépasser les postures qu'on a tous – cela a été rappelé tout au long de cette matinée – et de donner confiance aux territoires dans notre capacité à relever les défis communs ?

Florence RAINEIX,
Directeur général de la fédération nationale des caisses d'épargne

La confiance, tant qu'il y aura des hommes et des femmes de bonne volonté sur les territoires, je ne suis pas inquiète personnellement pour l'avenir, parce que, comme on l'a dit tout à l'heure, **la confiance ne se décrète pas, elle s'inspire et se construit au fil du temps.**

Cela nous a pris deux cents ans pour être à la hauteur de la confiance que nos parties prenantes continuent à nous témoigner et surtout pour pouvoir être utiles sur les territoires. La confiance est un élément clef, **j'ai une vision un peu différente de l'alliance**, telle qu'elle a été décrite. **On peut**, et c'est ce que nous faisons, **passer des alliances non pas pour des bénéfices réciproques, mais pour atteindre un objectif commun qui n'est pas forcément au bénéfice direct de ceux qui ont passé une alliance**.

On peut avoir un bénéfice effectivement indirect en termes de légitimité et de confiance consolidée, mais depuis que nous avons été créés, nous passons des alliances avec les acteurs des territoires pour atteindre un objectif et un bénéfice qui concernent *a priori* des tiers, le territoire, les populations qui y vivent, mais qui nous concernent indirectement puisque nous sommes ancrés sur ces territoires. De plus, comme vous l'avez souligné, nous ne sommes pas délocalisables – nous en sommes fiers – et nous avons intérêt à ce que ce territoire vive, se développe et que ses habitants prospèrent et progressent.

Ces alliances-là, historiquement, pour : « Qu'est-ce que les caisses d'épargne sont allées faire dans la construction des jardins ouvriers ou des bains-douches ? » Dans le cas des jardins de Cocagne, c'était un peu précurseur, nous sommes d'ailleurs fiers de les soutenir. Nous sommes aussi votre partenaire.

Tout ce qui fait que notre milieu, celui auquel nous appartenons, peut prospérer, se développer au bénéfice du plus grand nombre nous intéresse, et cela n'a pas forcément à voir directement avec notre activité première qui est celle de banquier.

Cette confiance-là est indispensable. En effet, **quand vous avez montré que vous avez une expertise dans votre métier**, mais que vous avez aussi **un esprit pionnier** qui, je sais, Charles-Benoît, vous est très cher, mais nous est cher aussi, nous le revendiquons. Alors à ce moment-là **vous pouvez vous aventurer pour tester des solutions**, **pour répondre à des besoins qu'en raison de votre proximité avec les territoires vous êtes capables de détecter dès l'émission de ce qu'on appelle les signaux faibles.**

Je suis d'accord avec ce qu'a dit le premier intervenant : **souvent, les institutions, les structures sont en retard par rapport aux évolutions sociétales. Nous avons le** grand **privilège**, en raison de notre étroite implication avec notre milieu, **de pouvoir parfois être en avance, en anticipation.** La **caisse d'épargne** après tout est **une innovation sociale** qui a été faite il y a **200 ans**. Depuis, **cet esprit pionnier** est un peu **notre identité**, c'est être en capacité de **détecter les signaux faibles, de passer des alliances avec des acteurs pour essayer d'apporter des solutions innovantes.**

Sur les dix dernières années, nous avons construit avec des partenaires aussi divers que Renault Nissan sur le micro-crédit mobilité, la Fondation Abbé Pierre sur le micro-crédit pour lutter contre les habitats insalubres et la précarité énergétique. **Nous avons cet esprit pionnier, nous savons faire confiance à d'autres pour créer des réponses nouvelles et innovantes, nous nous octroyons aussi le droit à l'erreur**, que l'on n'octroie qu'à ceux en qui on a confiance, en disant : « Ce n'est pas parce qu'ils se sont trompés une fois qu'ils vont se tromper tout le temps. » Laissons-leur le temps d'affiner, de modéliser, pour pouvoir mieux essaimer ensuite.

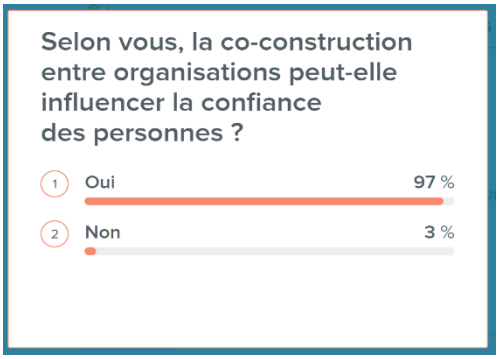
Je suis la seule femme, pour vous faire mentir je vais être plus courte que les précédents intervenants. Je pense que **la confiance est un élément clef pour la réussite des partenariats et des co-constructions.** Sans cette confiance-là, aujourd'hui, on ne serait pas la première banque du micro-crédit personnel en France.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup, Florence.

Je vous propose que l'on regarde la vision de chacun sur :

- *« Est-ce que la co-construction avec les organisations influence les personnes ? » Oui à 97 %.*
- *« Est-ce que cela influence la confiance des territoires » Oui à 94 %.*



Nous sommes donc bien en phase.

Merci beaucoup pour votre contribution à cette table ronde extrêmement riche à la racine de notre question de bien commun.

(Applaudissements.)

Il nous reste dix minutes, juste le temps d'abord de vous poser une question, puis d'avoir un cheminement avec un exercice compliqué, la question, la double question, est : « Est-ce que vous pensez ***utile*** *que l'on puisse* ***instruire ces trois impacts dans le cadre de notre programme quinquennal*** *? »*

Le deuxième point – j'espère que l'on aura une quasi-unanimité, il faudrait qu'il y en ait un qui accepte de dire « non » pour que ce ne soit pas truqué – est : « ***Avez-vous d'autres thématiques, puisqu'on en a choisi trois, performance confiance et innovation****, y a-t-il d'autres éléments qu'il vous semble important de traiter ? »*

CONCLUSION

Charles-Benoît HEIDSIECK

Il nous reste à conclure. Là, je m'appuie sur un autre partenaire historique du RAMEAU.

Muriel Barnéoud, vous êtes directrice de l'engagement sociétal du groupe La Poste et vous avez un exercice difficile, puisqu'on vous a demandé de ne rien préparer, d'être là depuis ce matin, cela fait quatre heures que vous nous écoutez, et de pouvoir dire ce que vous avez retenu de cette matinée, qu'a-t-on co-construit ensemble ?

Muriel BARNEOUD,
Directrice de l'Engagement sociétal du Groupe La Poste

Bonjour à tous.

L'exercice est effectivement extrêmement difficile. Il l'est sur le défi en tant que tel. Il est aussi difficile, c'est pour ça que je veux vraiment contextualiser mon propos, parce que c'est un univers qui est neuf pour moi, même si j'ai le plaisir de diriger l'engagement sociétal du groupe La Poste depuis un an. J'ai l'honnêteté de vous dire que je découvre l'écosystème, en tout cas je le découvre éclairé tel que tu viens de le faire et que vous venez de le faire. Je suis honnêtement très impressionnée.

Je vais vous faire part de quelques retours et de quelques convictions. J'ai essayé d'organiser un peu les choses, parce que je n'avais effectivement rien avant et rien le droit de faire avant. Je l'ai organisé très simplement en vous livrant **ce que je vois comme les acquis et ce que je vois plutôt comme les zones de défis**, pour les appeler comme cela.

Je pense, là c'est un peu le cœur qui parle, et pas trop la tête. Je sors de six ans de digital, et quand vous plongez dans le digital cela vous fait quelque chose d'un peu bizarre d'un autre monde. J'en ressors avec quelques convictions que je vais vous faire partager.

La première est **la question du sens**. Je suis absolument convaincue que nous avons un défi à relever – notre génération, les vieux quoi, pour ceux qui arrivent – qui tourne autour du sens. **Ce qui demain survivra, les organisations, les entités** (quelle que soit la nature de ce dont on parle) qui se survivront, le feront parce qu'elles **auront su répondre à la question du pourquoi, du sens que je donne à ce que je fais qui me dépasse**, c'est-à-dire ce à quoi je contribue qui est au-delà de moi. Le moi étant moi, mais le moi étant aussi une entité, une organisation, une entreprise. Au-delà de mon compte de résultat, **au-delà de mon bilan, à quoi est-ce que je participe qui est au fond plus grand que moi** ?

Je pense que nous sommes questionnés et interpellés sur ce sujet-là profondément par les générations qui arrivent. Je pense que c'est juste super. Je pense que c'est l'une des choses les plus positives qui puissent nous arriver, l'une des plus prometteuses. **Si l'on veut aujourd'hui recruter, fidéliser, les meilleurs collaborateurs, les meilleurs clients, les meilleurs investisseurs, les meilleurs fournisseurs, les meilleurs partenaires, les meilleurs des parties prenantes dont on a besoin pour se réaliser, nous devons répondre à la question du : pourquoi ? Pourquoi je le fais ?**

Je pense, quand j'entends ce que l'on a partagé ce matin, que **nous sommes dans cette énergie-là et je le vis comme un acquis**. C'est-à-dire que dans l'énergie qui porte ces mouvements, qu'ils soient un peu iconoclastes avec des acteurs improbables qui tout à coup s'associent dans des univers improbables avec des compatibilités improbables, au fond, il y a une tendance de fond, qui me dépasse, qui est la question du pourquoi et du sens que je donne à mon existence et à ce que je fais. C'est extrêmement fort et cela nous porte.

La **deuxième chose** qui est aussi issue un peu de ces convictions et de ce parcours récent, **c'est le monde du « et » et plus le monde du « ou »**. On est entré dans ce monde du « et », alors on peut l'appeler « entreprise étendue » quand on parle d'univers économique. C'est le monde où **je ne peux pas tout faire tout seul et où je vais devoir aller sourcer dans des univers parfois improbables**. Je suis très gros, je veux me disrupter moi-même, je sais que je ne vais pas y arriver, je vais chercher des *start-ups*, je vais chercher de l'*open innovation*. C'est le monde du « et ».

Dans ce monde du « et », les différentes natures d'acteurs se trouvent et s'associent, peut-être s'allient, en tout cas maillochent quelque chose entre elles, parce que justement elles ne peuvent pas à elles seules – étant donné la complexité, les ruptures auxquelles on a à faire face – décider qu'elles vont posséder non seulement la mine, mais aussi les forêts qui vont permettre ensuite d'étayer la mine, comme on a pu le voir dans des sujets de majeurs industriels.

Je pense que ce que vous avez raconté, ce que vous regardez et ce que vous portez, c'est en train de pulser dans ces majeurs-là et dans ces lieux d'énergie là. Je pense que ce sont d'énormes acquis. Je vous fais grâce de toutes les composantes des bonnes recettes de cuisine qui y sont : les outils, l'intelligence, le concret et la capacité évidemment à conceptualiser derrière. J'ai trouvé qu'une percée était particulièrement intéressante autour de cette maturité de l'ensemble des acteurs, qu'ils soient économiques ou plus para-économiques, autour de la notion de RSO. Je trouve **cette idée de RSO très intéressante. Cela pose une sorte de socle sur lequel interfacer un certain nombre de choses et d'idées.**

Après, il y a **les zones de défis**, parmi elles, la première que je pose est **la confiance**, parce que c'est drôlement compliqué ! Je suis récente dans l'univers de l'engagement sociétal, mais je ne le suis pas dans l'univers postal, je suis une vieille postière.

Nous aussi disons que la confiance est notre truc, un peu comme les caisses d'épargne peut-être. **La Poste est l'acteur de confiance, le tiers de confiance depuis très longtemps**. Il faut que je vous dise une chose **: les GAFA disent exactement ~~pareil~~ la même chose**. Quand les sondages ont lieu sur « acteur de confiance », ils sont aussi vécus par leurs utilisateurs – là on ne peut même plus parler d'usagers ni de clients, puisqu'on est dans des univers encore plus flous dans la relation qu'on a avec ces GAFA – ils sont aussi vus et ils sont sur le podium des acteurs de la confiance. Cela peut paraître un peu surprenant quand on connaît leur modèle économique et puis si c'est gratuit c'est toi le produit, enfin tout cet écosystème.

Nous avons essayé de travailler un peu, dans l'univers postal, autour de ce qu'étaient **les ingrédients de la confiance**. On s'est rendu compte qu'il y en avait beaucoup que nos GAFA maîtrisaient. Il y a celui de **la proximité** et, paradoxalement peut-être, mais pas tout à fait, nos GAFA sont vécus comme des acteurs de la proximité, à la fois parce qu'on les a avec nous tout le temps, même pour dormir et aussi parce qu'ils sont utiles. Cette utilité et cette fréquence d'usage les rend proches. Ce ne sont que des pistes que je livre comme cela.

La deuxième chose qui fait un grand sujet de confiance et que l'on partage avec eux, c'est **l'expertise**. Ils sont vécus comme bons et pros dans leur univers. Je pense que c'est aussi un élément extrêmement important de ce que l'on a à construire, **si on ouvre un peu nos zones de défis, c'est la reconnaissance des expertises, chacun dans son univers**.

Le dernier sujet de la confiance est **la bienveillance** qui **relève du sujet de l'intention**.

Quelle est l'intention, un peu ce que, Madame, vous présentiez dans la différence, la nuance entre contrat et alliance, autour de la finalité et de la bienveillance. Très franchement, pour venir de ce vieux monde à la fois d'un vieux continent et puis d'un vieux monde quand on regarde les GAFA, ce serait quand même terrible qu'on leur laisse la part belle sur ce registre de la bienveillance quand on est ici et quand on parle de ces domaines. Bon sang ! **Revendiquons la bienveillance et le plaisir à partager**, ne voyons pas cela comme quelque chose qui soit réservé à des univers publics ou à des univers qui ne s'interfacent pas avec le monde économique. Première zone de défi, je pense que c'est la confiance.

La **deuxième zone de défi** est la **question des temps**. C'est compliqué, les temps courts et les temps longs. Je crois que c'est André Kévin qui parlait du problème du temps de l'action, enfin de la tension entre la finalité et la temporalité, quand on parle de la valeur sociale. Là aussi peut-être, en termes de pistes, je m'inspirerai de l'univers digital. Je ne sais pas si vous le savez, mais Amazon c'est plusieurs milliards d'euros de pertes cumulées pendant une dizaine d'années. Qui aurait pensé un jour qu'on verrait des capitalisations boursières, supérieures à celles des boîtes qui ont 200, 100, 50 ans, portées par des entreprises qui perdent de l'argent ?

On peut penser que c'est une bulle, que c'est une folie du monde, mais cela commence tout de même à durer, pour en témoigner aussi, ces acteurs-là sont déjà les survivants, les *survivors*, de la crise précédente et de la bulle précédente. Il y a donc quelque chose de robuste dans leur modèle, quoi qu'on en pense.

Le secret de la chose est simple : la valorisation de ces boîtes se fait ailleurs que dans leurs résultats. Peut-être avons-nous aussi, nous, à nous inspirer de nous sortir du cadre qui permet d'aller voir de la valorisation et de la réconciliation de ces temporalités et de cette tension entre finalité et temporalité, au travers de l'émergence d'autres KPI, d'autres indicateurs, d'autres éléments d'appréciation, notamment de la valeur créée. Je pense que **la question de la mesure de la valeur créée** est un vrai sujet.

Savez-vous aujourd'hui que **si on valorise le travail réalisé par les abeilles, on tombe sur un chiffre qui est douze fois le chiffre d'affaires de Monsanto** ? Que choisit-on ? Je crois que dans ce rapprochement des mondes, et du monde du « et » et pas du « ou », il y a aussi l'effort que nous avons à faire, nous, du côté de la RSE, de l'engagement sociétal autour de ces univers un peu connexes, l'effort de faire un pas pour venir dans le monde de celui des KPI, celui de la valeur et celui des euros, parce que ça sonne, ça parle.

Je terminerai là-dessus, les gros sujets sont là : **faire savoir**, faire savoir, faire savoir, François-Marie en a parlé tout à l'heure. Dans le faire savoir, il y a ce pas à faire pour parler des langages qui sont des langages communs et ne pas être drapés dans une sorte de « Nous, on pense l'intérêt général. » Vous voyez ce que je veux dire ? Non. Notre sujet à nous est que **tout le monde pense l'intérêt général. Si nous devons pour cela utiliser les mots, les leviers, les valeurs des autres univers, nous devons le faire et sans en avoir honte.**

La dernière des choses, c'est : de grâce, **faisons rêver** ! En effet**, les univers qui ont un peu moins de bienveillance**, ou dont on peut questionner en tout cas la bienveillance et la vraie finalité et le sens caché dans ce joli sens qui peut être déployé, je vous assure que ce sont des univers qui **savent super-bien faire rêver**.

C'est fondamental, et cela ne peut pas être que par des contacts comme aujourd'hui, cela ne peut pas être que sur des gens qui sont déjà éveillés au sujet, nous devons faire rêver des masses et des masses de gens. Alors, faisons-les rêver.

Je vous remercie encore, parce que vous m'avez fait rêver.

(Applaudissements.)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Je vais juste conclure en une minute, parce que tout a été dit. Merci, parce que ce n'était pas un contrat, mais une alliance entre nous, Muriel, de vous demander d'intervenir comme cela, ce n'était pas facile et c'était superbe une fois encore.

Je vais juste vous dire un mot sur ce qu'il va se passer maintenant, puisque cela ne se termine pas, ***cela commence****.* ***Tout ce travail*** *va permettre d'être* ***mis en débat l'année prochaine, dans des Ateliers qui vont croiser les chercheurs et les praticiens*** *autour de ces sujets-là. Cela va vraiment nous permettre de pouvoir* ***prendre le temps de construire un plan de travail sur cinq ans.***

Je ne peux rester qu'avec un mot c'est : merci, merci de votre contribution tous les jours à cette co-construction du bien commun, merci à votre participation active ce matin et surtout merci d'avoir eu, pendant quatre heures, la patience d'écouter la co-construction collective que nous avons faite. C'était sans doute un signe que nous sommes capables de le faire, que nous pouvons faire rêver. Faisons-le tous les jours, y compris en sortant de cette salle, merci !

(Applaudissement)

Premières étapes du plan quinquennal 2018-2022

1ère brique : la mise en débat le 23 novembre 2017 à la Caisse des Dépôts

Le colloque du 23 novembre 2017 est venu marquer à la fois la conclusion du plan quinquennal 2013-2017 et le 10ème anniversaire de l'Observatoire des partenariats.

L'objectif a été triple :

- **Présenter les résultats du programme PHARE** (2013-2017) : les fragilités territoriales et la dynamique de co-construction pour y répondre.
- **Mettre en débat entre praticiens et acteurs académiques les 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** : performance des organisations, innovations sociétales et confiance, moteur de l'engagement des Hommes & des territoires.
- **Lancer le 3ème plan quinquennal (2018-2022)** : après l'état des lieux puis la qualification des besoins, l'évaluation des impacts des alliances innovantes.

Un objectif clair pour 2018-2022

Le plan d'études 2018-2022 aura pour objectif d'éclairer sur les impacts des alliances stratégiques entre acteurs de « mondes » différents au service du bien commun pour répondre aux besoins des Hommes et des territoires.

Dans la droite ligne des réflexions sur l'évolution de l'intérêt général en France[1], l'Observatoire des partenariats analysera les impacts concrets pour les organisations et les territoires des nouvelles formes de partenariat.

Une première étape exploratoire en 2018

La phase exploratoire 2018 se déroulera en 3 temps :

- ***Publication du Rapport quinquennal 2013-2017 de l'Observatoire des partenariats et des Actes du colloque du 23/11/17***.
- ***3 Ateliers praticiens – chercheurs*** : dans la continuité des débats du 23/11/17, un atelier sur chacun des 3 impacts (performance, innovation et confiance) viendra approfondir les premières pistes de réflexion.
- ***2ème étude sur les pratiques d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats*** : dans le prolongement de l'étude réalisée en 2015 à l'occasion de la publication du référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » pour réactualiser 3 ans après l'état des pratiques.

Sur la base de la phase exploratoire, l'Observatoire des partenariats proposera un plan d'action sur 5 ans à ses partenaires. A cette occasion, décidera des nouveaux partenaires à impliquer dans cette nouvelle étape.

[1] Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance ! » (H. ALLIER & CH. HEIDSIECK, novembre 2015) et livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DALLOZ, collection Juris Associations, décembre 2016)

Annexe 1 : présentation de l'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par Le RAMEAU et la Caisse des Dépôts, 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**. Chacun des deux plans quinquennaux a été riche d'enseignements, qui permettent de mettre les résultats en perspective.

Après une phase exploratoire en 2007 qui a donné lieu à un rapport d'expert en 2008, le **1er programme 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 plan quinquennal, le programme PHARE, est mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales et définir le rôle de la co-construction pour y répondre.

Le programme PHARE est composé de **6 volets :** PHARE-Citoyens (sept. 2015), PHARE-Entreprises, (oct. 2015), PHARE-Associations (nov. 2015), PHARE-Territoires (*diagnostics territoriaux des 13 régions*, mai-déc. 2016), PHARE-Institutions (nov. 2016), PHARE-Secteurs, (*diagnostics sectoriels des 16 domaines*, juill. 2016).

Sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS, le programme d'études PHARE est mené en partenariat avec :

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 territoriale & sociétale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, moteurs d'engagement.

L'un des objectifs est de croiser les regards entre les chercheurs et les praticiens afin d'identifier comment accélérer le mouvement de co-construction du bien commun qui s'incarne sur les territoires. Ce nouveau plan quinquennal est réalisé en partenariat avec :

Annexe 2 : les outils d'appropriation des travaux du RAMEAU

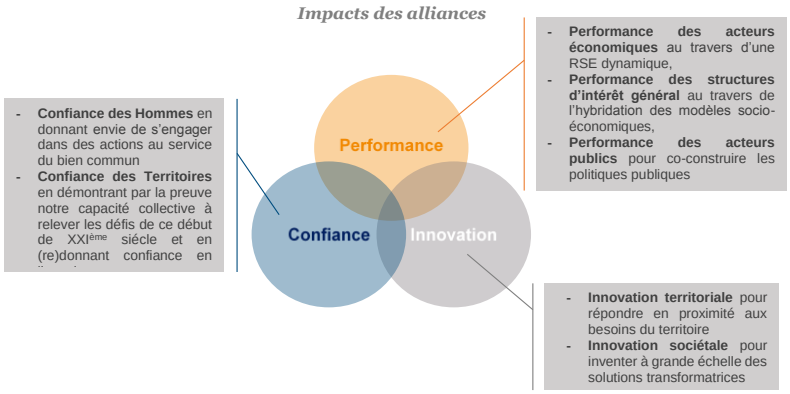
La co-construction s'impose comme un nouveau moyen à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Elle est perçue comme source d'innovation par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs[2].

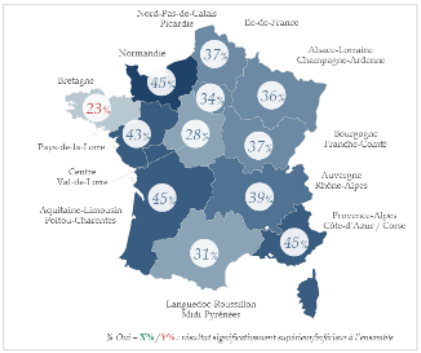
76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction pour répondre collectivement aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les pratiques partenariales se développent, et s'incarnent sur les territoires.

Après 12 ans de travaux de recherche empirique, Le RAMEAU a qualifié les **3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** … **en soulignant les spécificités territoriales**.

Impacts des alliances



Pratiques partenariales des entreprises

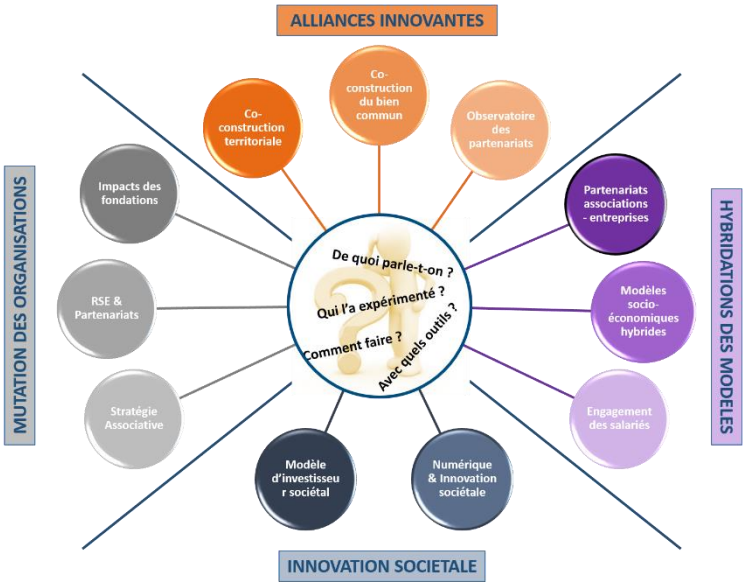


Après avoir capitalisé l'expérience des pionniers, modélisé les pratiques issues d'expérimentations innovantes, et publié les résultats, tous les travaux sont mis à disposition des organisations et des territoires pour les **éclairer sur 4 nouveaux besoins** :

- **Comprendre** l'émergence du mouvement d'alliances stratégiques,
- **Analyser** l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Accélérer** l'innovation sociétale,
- **Accompagner** la transformation des organisations.

De quoi parle-t-on, à quoi servent les alliances, comment faire ?

Afin d'aider les organisations et les territoires qui souhaitent agir efficacement et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a mis en ligne **11 centres de ressources numériques**, véritables plateformes de capitalisation accessibles en open source, qui permettent de disposer : de cadres de références pour comprendre les enjeux, d'illustrations pour connaitre les bonnes pratiques, de méthodes pour mettre en œuvre une démarche apprenante et d'une boite à outils pour agir efficacement.



[2] Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2017

***

POUR ALLER PLUS LOIN

A RETROUVER EN LIGNE !

Performance des organisations

Performance des associations : https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

Performance des entreprises : https://rseetpartenariats.wordpress.com/

Performance des fondations : https://communautefondations.wordpress.com/

Innovation

Innovation sociétale : https://investisseursocietal.wordpress.com/

*Pour les éclairages de l'**impact numérique sur l'innovation sociétale** :* Centre de ressources à paraitre en avril 2018

Confiance

L'engagement des actifs : https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/

Co-construction territoriale : https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/

Tous ces centres de ressources numériques sont aussi accessibles à partir de : **www.lerameau.fr**