



**Module "Entreprises & Territoires"**

# **RSE, alliances, partenariats & co-construction territoriale**

*Cours Master 2 QSE-RSE CNAM – 7 mars 2023*

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES  
Tél. : 01-53-66-99-70 - [info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr)  
[www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

Intervention en partenariat avec :

**le cnam**

# La 3<sup>ème</sup> étape de notre cheminement !



***Une démarche pédagogique « inversée » : Learning by doing !***

# Le RAMEAU, qui sommes-nous ?

- ❑ Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique** dédié aux **alliances innovantes au service du bien commun**.
- ❑ Depuis 17 ans, il **expérimente** des méthodes d'ingénierie partenariale, **produit de la connaissance**, et anime des démarches de **co-construction de solutions systémiques**, en rendant accessible tous les résultats en « open source ».
- ❑ Une démarche de recherche empirique fondée sur **3 leviers** : les **dialogues de gouvernance** avec suivi sur 36 mois minimum, les **études scientifiques** et la **mise en débat multidisciplinaire**, notamment sur les territoires
- ❑ Des **partenariats historiques** structurants avec plus de **80 « pionniers » et réseaux de référence**

La preuve par l'exemple

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

**17 ans de recherche empirique**  
**500 organisations expérimentatrices**  
**100 M€ mobilisés pour l'innovation sociétale**  
**17 plateformes de capitalisation**  
**Co-fondateur de dispositifs collectifs :**











1 M€ de budget / 6 permanents

En partenariat avec notamment :
























***Une approche empirique au service des alliances  
d'intérêt général***

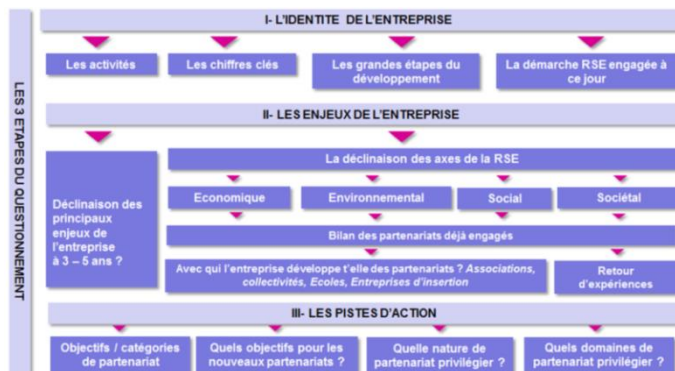
### RSE & Partenariats

Initié en 2010, le programme de recherche « RSE & Partenariats » analyse les moyens pour les entreprises de faire de leur politique RSE un véritable levier de performance en s'appuyant notamment sur des partenariats associatifs.

Les objectifs de ce programme sont doubles :

- Apporter aux entreprises, et plus spécialement aux PME, des solutions concrètes et efficaces d'actions au travers de partenariats avec les structures d'intérêt général,
- Concevoir un outil d'aide à la décision pour les dirigeants afin de favoriser la mise en œuvre d'alliances innovantes sur leurs actions sociales, sociétales et environnementales.

En partenariat avec la Caisse des Dépôts et le CJD, Le RAMEAU a mené une expérimentation auprès d'une cinquantaine d'entreprises (Body Nature, Ekibio, Eurosit, Ferrari, Generali, Millet, Neova, SimplyMarket, Réseau GDS...).



### Co-construction en territoire

Depuis 2008, Le RAMEAU a initié différentes recherches appliquées afin d'analyser le mouvement de co-construction sur les territoires au travers des alliances innovantes entre associations, entreprises et Collectivités territoriales.

Les objectifs de ces programmes sont doubles :

- Comprendre l'état des lieux des alliances en territoire, et analyser la maturité des acteurs (associations, entreprises, Collectivités territoriales),
- Transmettre aux territoires les résultats des travaux de recherche nationaux.

Les modalités de ces programmes sont triples :

- Diffuser les travaux pour les mettre en débat
- Expérimenter de nouvelles formes d'animation du territoire
- Innover en concevant avec les acteurs locaux des modèles de co-construction

En partenariat avec l'ANCT et la Banque des Territoires, Le RAMEAU co-pilote le réseau des pionniers des Alliances en territoire sur le partage d'expériences entre les territoires

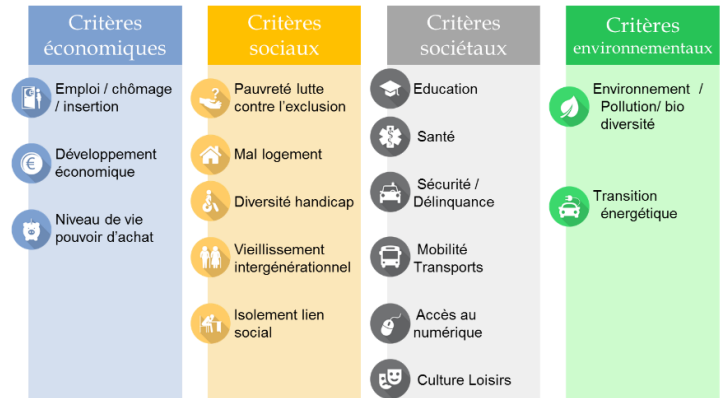


RÉSEAU DES PIONNIERS  
DES **ALLIANCES**  
**EN TERRITOIRE**

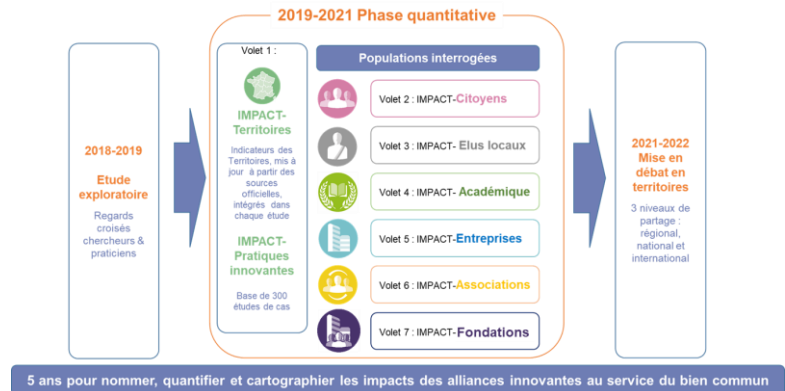
- Le programme **IMPACT** est le troisième programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats, créé en 2008 par Le RAMEAU en partenariat avec la Caisse des Dépôts. Il s'agit de la **1<sup>ère</sup> étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'un pays.**
- L'objectif est d'**éclairer les fragilités territoriales et les dynamiques d'alliances pour y répondre**
- Méthodologie : Croiser **3 prismes d'analyse** :
  - **par acteurs** (6 regards croisés),
  - **par domaines** (16 représentatifs de la diversité des enjeux),
  - et **par territoire** (France & 13 régions)



## Les fragilités



## La méthode d'analyse



## **La RSE et les partenariats : une convergence naturelle**

L'entreprise et le territoire : un enjeu d'engagement

Le territoire et l'entreprise : la co-construction territoriale

Les moyens d'accélérer le mouvement de co-construction

Co-construire... pour aller plus loin !

## Les axes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



- 2 axes complémentaires :**
- Un nouveau dialogue avec les parties prenantes,
  - Un nouveau modèle d'évaluation autour de 4 critères (économique, social, environnemental et sociétal)

***La RSE, une ouverture sur l'écosystème de l'acteur économique***

## GESTION DES CONFLITS

De la gestion des conflits à leur anticipation par des démarches de prévention

*EXEMPLE : la création du service de Médiation des entreprises en 2010*

## DIALOGUES

Du dialogue interne au sein des organisations (dialogue social) au dialogue civil entre les organisations

*EXEMPLE : l'émergence de la co-construction territoriale depuis une décennie*

## ALLIANCES

Du « contrat-échanges » vers le « contrat-alliance » de co-construction de solutions

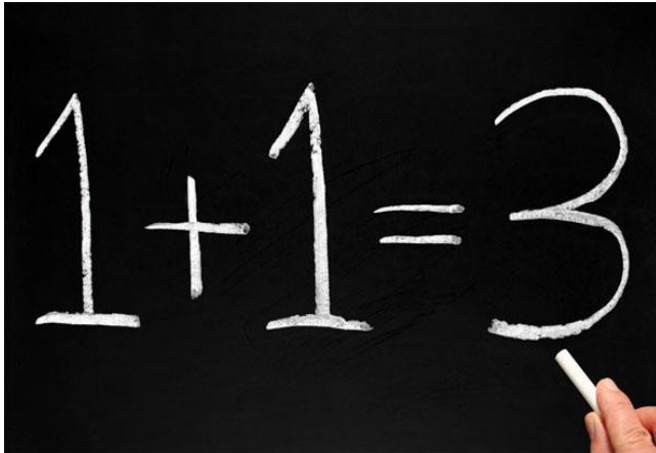
*EXEMPLE : la 3<sup>ème</sup> ère des relations associations – entreprises autour de l'innovation sociétale*

***Le développement des alliances s'inscrit plus largement dans de nouveaux dialogues rendus nécessaires afin d'anticiper et de mieux gérer les antagonismes<sup>1</sup>***

# Qu'est-ce qu'une alliance ?

Création, entre **acteurs issus de « mondes » différents**, et donc riches de leurs différences, de **nouvelles solutions** aux **enjeux** économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux répondant aux **besoins de l'écosystème**, en **articulant réduction des fragilité** et émergence de nouveaux moteurs de **développement économique durable**.

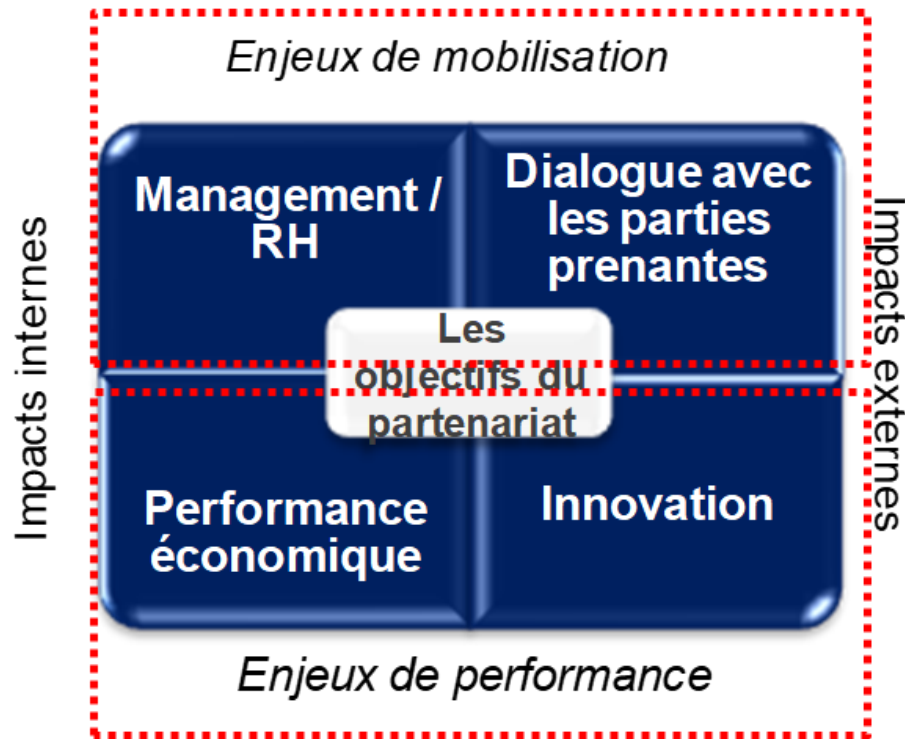
**Fondée sur l'Action**, l'Alliance exige une **position** qui traduit une capacité d'**ouverture à l'autre** et une volonté de **co-construction**, ainsi qu'une **prise en compte de la temporalité nécessaire** au « faire alliance ». Elle repose sur une **Confiance** réciproque.



***Les alliances sont une intension, les partenariats leur traduction opérationnelle***

# Quels objectifs des partenariats ?

## Le « carré magique » des objectifs



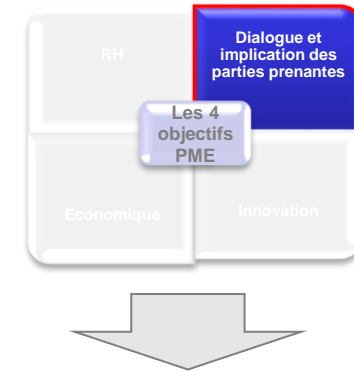
*Une contribution multiforme pour ancrer la RSE dans l'action, tant en matière de **mobilisation des ACTEURS** que de **performance des ACTIONS***

*Les partenariats, un moyen de mettre en pratique la RSE au sein de l'entreprise en renforçant les liens avec son écosystème*

## ■ Des parties prenantes externes de l'entreprise multiples, dont l'implication a différents objectifs

- Renforcer l'**ancrage territorial** de l'entreprise
  - ✓ Des collectivités locales
  - ✓ Des acteurs du territoire, dont les associations
- Etendre et consolider son **réseau**
  - ✓ Les fédérations professionnelles
  - ✓ Les clubs d'entreprise
  - ✓ Les institutions territoriales (CESE, CCI...)
- Traduire les **valeurs** de l'entreprise pour en faire un facteur de différenciation
  - ✓ Relations clients / usagers
  - ✓ Relations fournisseurs
  - ✓ Citoyens
  - ✓ Agences de notation...

## ■ Les partenariats permettent de toucher des réseaux et des cibles complémentaires



Les parties prenantes de l'entreprise

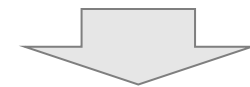
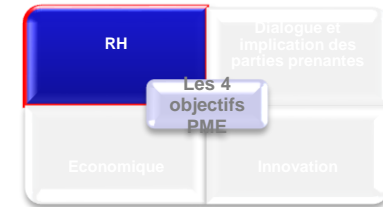


Source: CTIF, Guide de sensibilisation au DD pour les entreprises du secteur fonderie

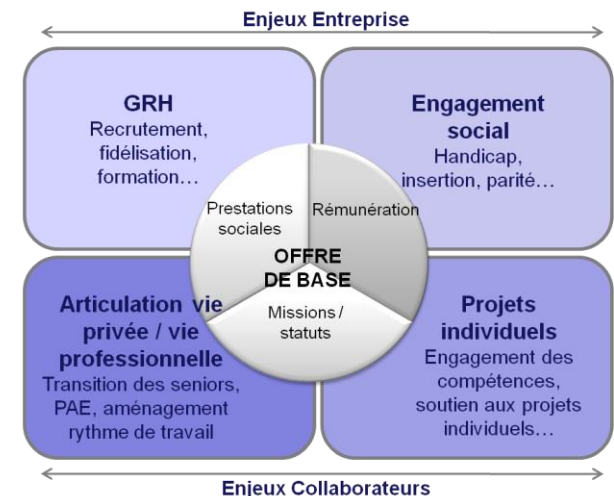
*Un écosystème capital pour l'entreprise : la RSE joue un rôle déterminant*

- Les partenariats permettent de **mobiliser des compétences et des expertises complémentaires** ainsi que de bénéficier d'un positionnement différent pour **impliquer les salariés**

GRH	Recrutement, intégration, formation, fidélisation des collaborateurs...
Engagement social	Handicap, insertion, parité, diversité...
Motivation du collaborateur	Soutien aux projets personnels (congés solidaires...), engagement des compétences (mécénat de compétences, tutorat) ...
Articulation vie privée / vie professionnelle	Transition vie professionnelle / retraites Plan d'accompagnement des employés



## Les leviers d'action RH



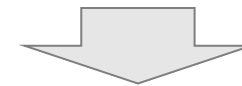
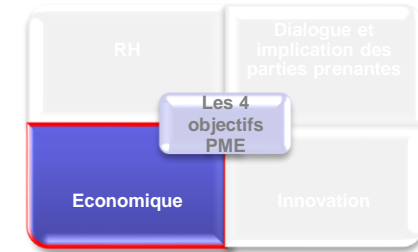
*Une grande diversité de leviers pour répondre aux besoins RH*

## ■ Les structures d'intérêt général et les collectivités être des partenaires de l'entreprise dans une perspective économique

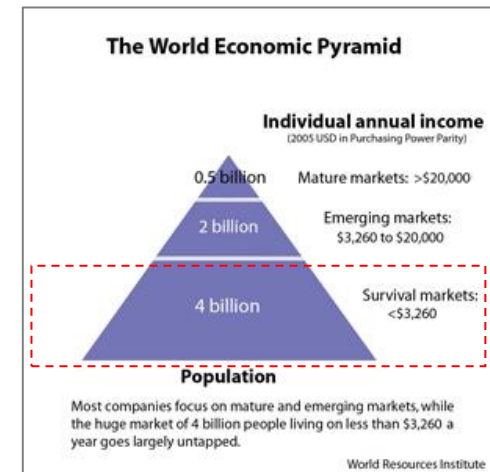
- L'optimisation des coûts
  - ✓ Notamment dans l'environnement: meilleure gestion des déchets, changement des pratiques en matière d'énergie...
- La participation aux marchés publics
  - ✓ Clauses d'insertion obligatoires pour lesquelles les partenariats peuvent accroître les effets de leviers
  - ✓ Marchés publics « verts »
- L'appui à l'élaboration d'une offre pour les publics fragiles (BoP)
  - ✓ Connaissance du public cible, canal de diffusion pertinent
    - Ex: le partenariat Renault – Wimoov sur la mobilité durable
  - ✓ La capacité d'inventer de nouveaux modèles économiques en mobilisant différentes ressources

## ■ Des solutions complémentaires d'offre peuvent contribuer à répondre aux enjeux de chacun des partenaires

- Un développement significatif avec l'insertion par l'activité économique depuis le Grenelle de l'insertion en 2009



*Le potentiel du Social Business au niveau mondial*



***Des partenariats pouvant réellement impacter le développement économique***

## ■ L'innovation au cœur de la performance de l'entreprise

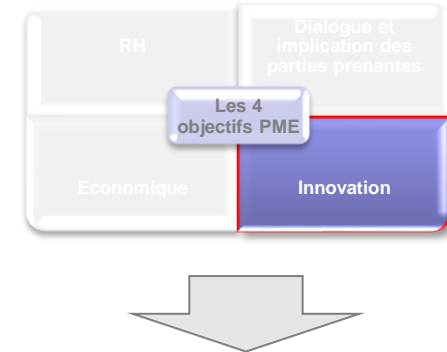
- 3 principaux leviers : optimisation, extension géographique et innovation
- La durée des cycles de vie des produits a été divisée par 6 en 10 ans (de 5 ans à 18 mois)

## ■ L'innovation est devenue **multi-facettes**

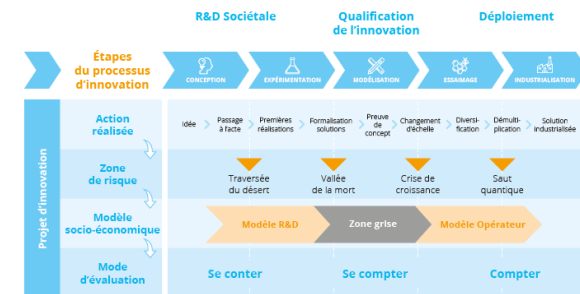
- Technique et technologique (ex. / rupture technologique)...
- ... mais aussi sociale et sociétale (ex. / services de proximité)

## ■ Si l'innovation technique et technologique est l'apanage de l'entreprise, **l'innovation sociale et sociétale** est souvent portée par des structures d'intérêt général et par l'entreprenariat social

- Une capacité à capter les signaux faibles sur les territoires
- Un modèle économique qui favorise la R&D



*Le processus d'innovation sociétale*  
(cf. référentiel « modèle d'investisseur sociétal », 2015  
et guide « l'investissement sociétal en actions ! », 2018)



***RSE et partenariats, source d'innovation pour les entreprises***

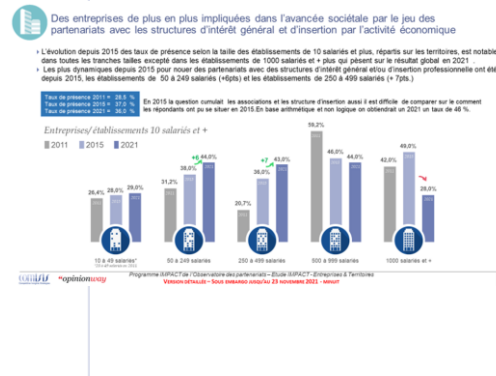
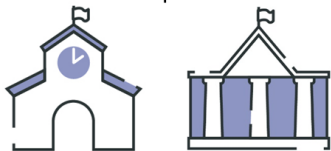
# L'engagement partenarial des entreprises

**Le nombre d'entreprises engagées dans des partenariats augmentent...**

**... avec une progression spectaculaire en une décennie !**

**57%**

des établissements de 10 salariés et plus ont mis en place au moins un partenariat  
Les établissements scolaires & les acteurs publics locaux, premiers partenaires des entreprises



**2009**

-

**26%**

**2015**

-

**37%**

**2021**

-

**57%**

**Signal faible** : 54% des dirigeants de grandes entreprises considèrent que les partenariats avec les associations sont sources d'innovation.

**La confirmation**: 81% des dirigeants d'entreprise de plus de 10 salariés considèrent que les partenariats avec les associations sont sources d'innovation.

**Le Développement** : 3 leviers sont articulés sur les territoires : mécénat, RSE et expérimentations innovantes

**Des entreprises de toutes tailles de plus en plus à la manœuvre (+ 31 pt en 10 ans)**

# Quelles sont les pratiques des entreprises ?

## *Les tendances à l'œuvre*



*Une évolution profonde des motivations partenariales en une décennie*

La RSE et les partenariats : une convergence naturelle

 **L'entreprise et le territoire : un enjeu d'engagement**

Le territoire et l'entreprise : la co-construction territoriale

Les moyens d'accélérer le mouvement de co-construction

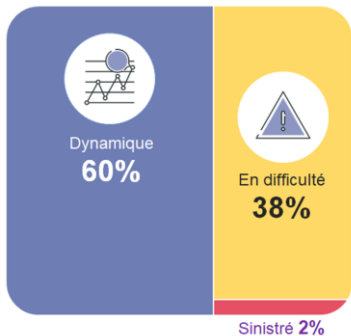
Co-construire... pour aller plus loin !

# Pourquoi « faire alliance » ? Un double objectif d'engagement

**83% des entreprises**  
...

... considèrent comme utile, voire incontournable, de « jouer collectif » entre collectivités, associations et entreprises pour accélérer la sortie de crise

Q13. Qualifiez-vous votre territoire comme un territoire ?  
Base : Ensemble (342 144 établissements de 10 salariés et + hors administrati)



Des alliances au service de :

**86%**

% incontournable ou utile



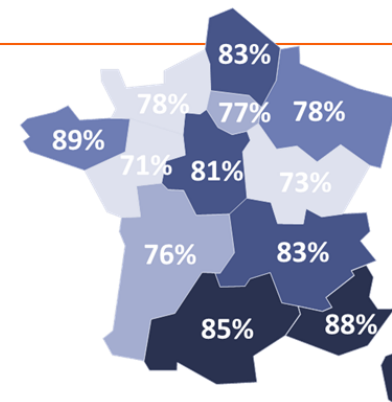
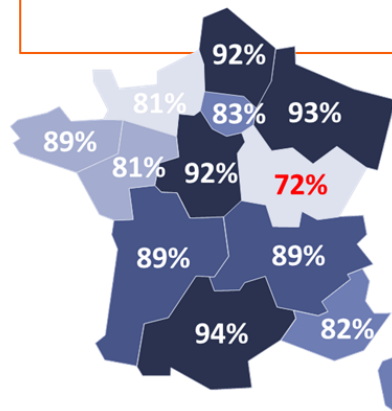
**Réduction des fragilités**

**79%**

% incontournable ou utile



**Développement économique durable**



**Une capacité d'innovation à la fois pour l'économie et la réduction des fragilités**

# Comment faire alliance ? Une diversité de modes relationnels

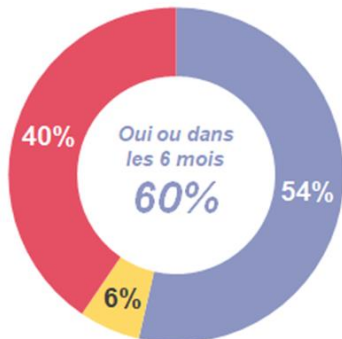
Q8. Quel(s) type(s) de partenariat pratiquez-vous ?

Base : Ont établi des partenariats (195 776 établissements de 10 salariés et + hors administration)



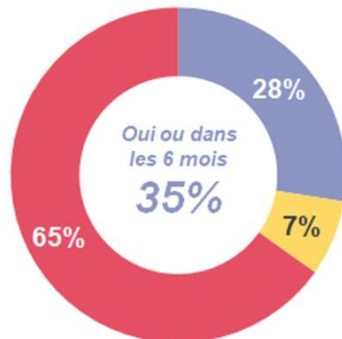
## Pratiques responsables

(action partenariale afin d'améliorer votre performance sociale, environnementale et/ou sociétale / exemple : achat responsable)



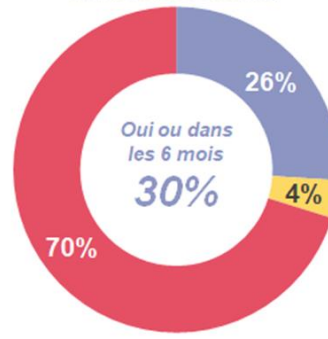
## Coopération économique

(offre commune des avec de acteurs de profils différents / exemple : réponse conjointe à un marché public avec une structure d'insertion et/ou un ESAT...)



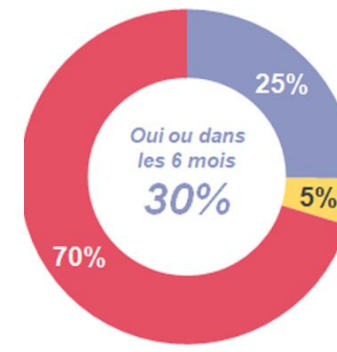
## Innovation sociétale

(co-conception et/ou expérimentation partenariale innovante pour faire émerger une nouvelle réponse à un besoin sociétal non couvert / exemple : émergence de nouvelles solutions éducatives)



## Mécénat

(soutien humain, matériel, et/ou financier à une(des) action(s) d'intérêt général)



### Exemples



Appel aux travailleurs handicapés



Gestion des déchets de torréfaction, réutilisés pour l'activité de l'association



Co-création d'aires de jeux de « nouvelle génération »



Mécénat de compétence

## Une diversité de modes relationnels alliant intérêt général et économie

# Avec qui « faire alliance » ? Une place privilégiée des territoires



**Une diversité de partenaires... aux fonctions différentes pour « agir ensemble »**

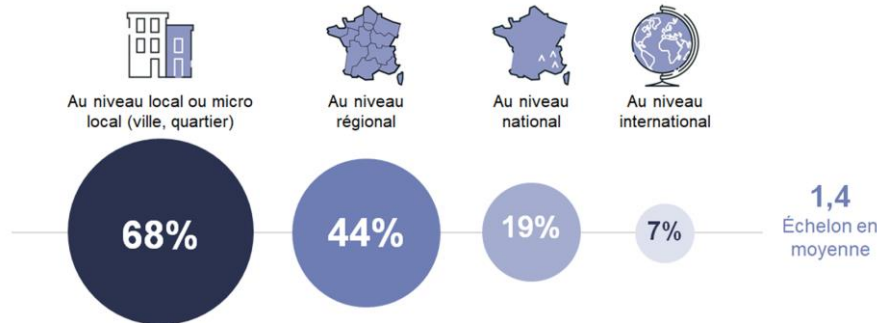
## Les lieux de partenariats

Une action en proximité\*

## La notion de territoire

Le territoire, une notion multidimensionnelle

Q7. A quel niveau territorial travaillez-vous avec vos partenaires ?  
Base : Ont établi des partenariats (195 776 établissements de 10 salariés et + hors administration)



*Des engagements de proximité, selon la territorialité de l'entreprise*

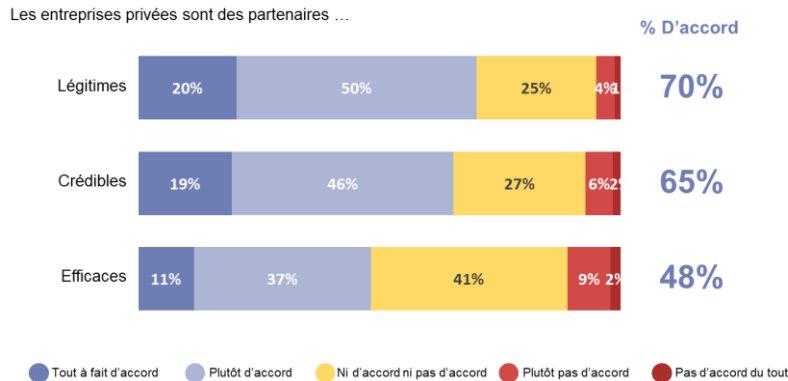
*Une notion qui dépasse le territoire administratif*

**Le territoire au cœur de la dynamique partenariale... il joue le rôle de « paillasse » d'expérimentations et de R&D sociétale**

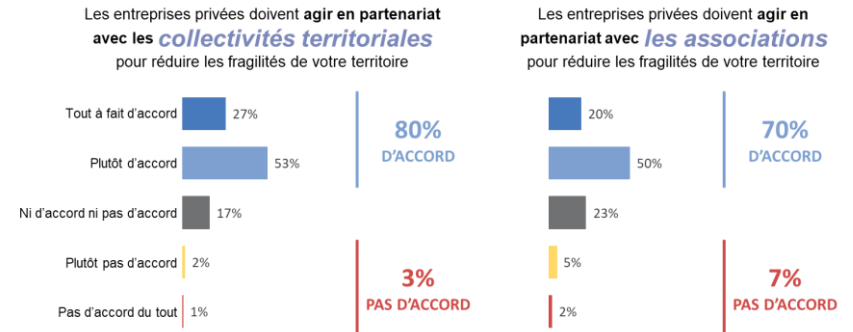
**L'entreprise est légitime pour agir... mais n'est jugée efficace que si elle n'est pas seule !**

**L'entreprise doit s'allier avec les collectivités... mais aussi avec les associations**

Q6 : Diriez-vous que les entreprises privées sont des partenaires ... des autres acteurs du territoire pour réduire les fragilités territoriales ?  
Base : Ensemble - 50,2 millions



Q5 : Etes-vous tout à fait d'accord, plutôt d'accord ni d'accord ni pas d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord avec les affirmations suivantes ?  
Base : Ensemble - 50,2 millions



**Une légitimité reconnue de l'entreprise... qui doit s'allier pour être efficace pour réduire les fragilités territoriales !**

La RSE et les partenariats : une convergence naturelle

L'entreprise et le territoire : un enjeu d'engagement

▶ **Le territoire et l'entreprise : la co-construction territoriale**

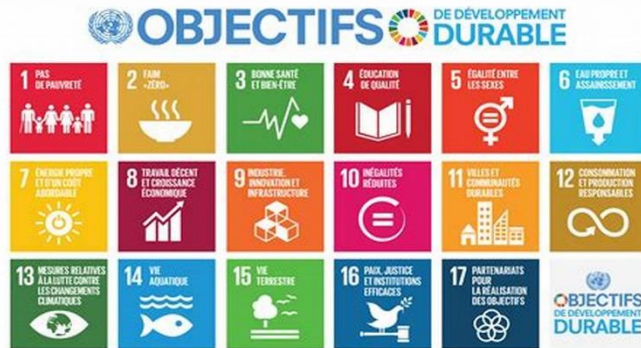
Les moyens d'accélérer le mouvement de co-construction

Co-construire... pour aller plus loin !

# Les ODD, un nouveau Cap partagé

Un Cap et un Cadre  
systémique pour  
appréhender les défis  
collectifs...

... qui pose l'enjeu d'une  
triple articulation !



*16 objectifs complémentaires et  
un moyen pour y parvenir :  
l'ODD 17*

*Articuler domaines, territoires et acteurs :  
des solutions à inventer pour une réponse  
systémique*

***Les ODD modélisent un changement systémique...  
mais comment faire concrètement ?***

**INSTITUTIONS :**  
Co-construction des politiques publiques pour mobiliser les énergies

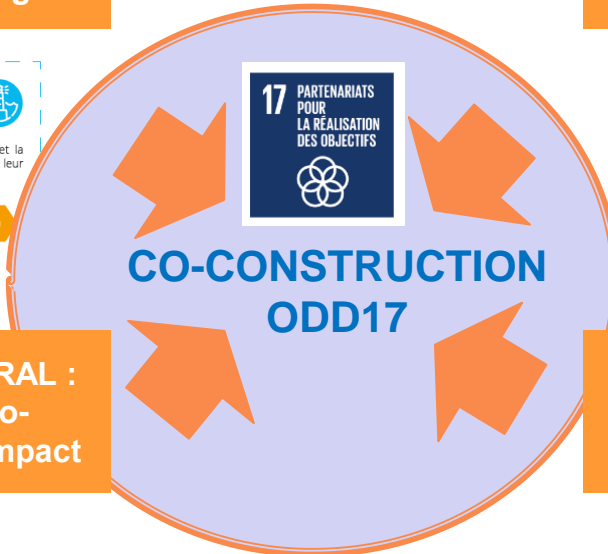


**ACTEURS ECONOMIQUES :**  
Responsabilisation sociétale effective pour rester performant

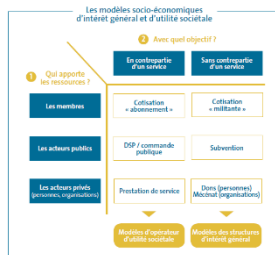
Les niveaux de maturité de la RSE

Niveau de maturité RSE	Respect de la législation	Gestion des risques	Environnements d'efficacité	Impacts sur le développement
Objectifs	Respecter les contraintes réglementaires Intégrer la RSE en tant que "soft law"	Anticiper les risques sur la "licence to operate" Satisfaire les pressions des parties prenantes	Traduire les valeurs de l'entreprise pour renforcer l'adhésion Favoriser l'innovation	Exploiter de nouvelles opportunités Créer de nouveaux marchés
Périmètre	Loi NRE Normes internationales Conventions	Risque d'image Risque juridique Risque opérationnel	Communication interne / externe Motivation interne Expertises nouvelles Observatoire de tendances	Développement local Nouveaux marchés

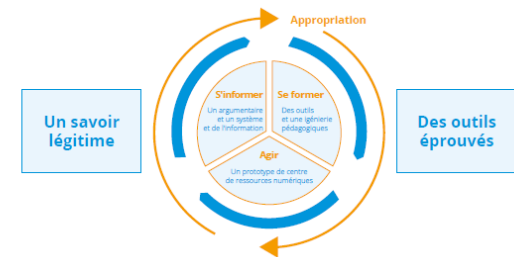
Source : Le RAMEAU



**STRUCTURES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL :**  
Hybridation des modèles socio-économiques pour augmenter l'impact

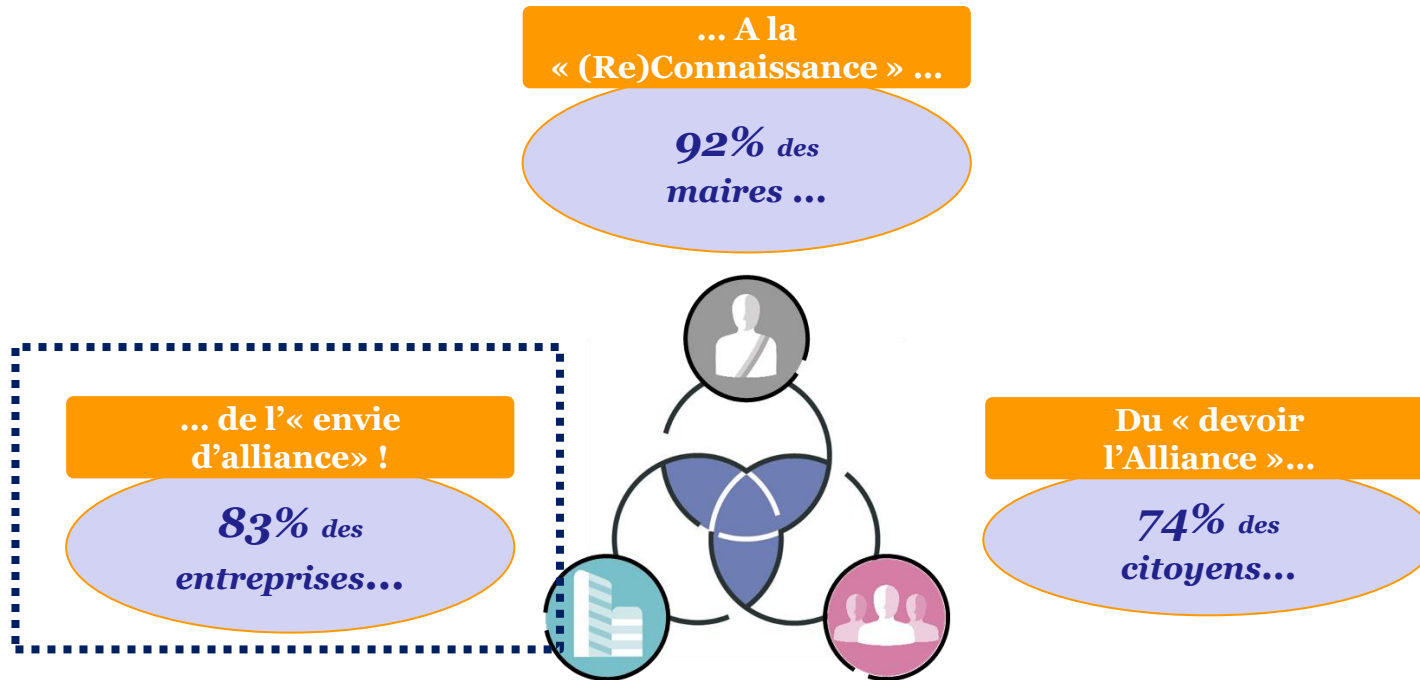


**ACTEURS ACADÉMIQUES :**  
Transformation de l'acquisition des savoirs : des « pères » aux « pairs »



*Un moment rare dans l'histoire : la transformation simultanée de chacun des modèles impose à chacun d'eux de « faire alliance » => L'ODD 17 en pratique*

# Les attentes des parties prenantes



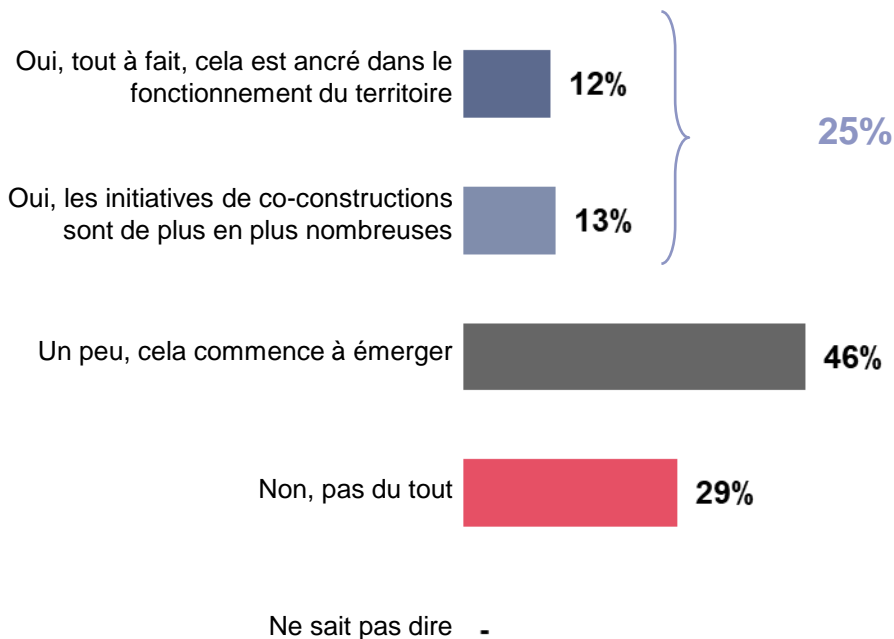
*... considèrent comme utile, voire incontournable, de « jouer collectif » entre collectivités, associations et entreprises pour accélérer la sortie de crise de la Covid-19\**

***Du « Devoir d'alliance » à « L'envie d'alliance » qui s'inscrit dans un mouvement de co-construction sur les territoires depuis une décennie***

# L'avis des maires sur le « jouer collectif »

Q6 Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, entreprises et collectivités territoriales) ?

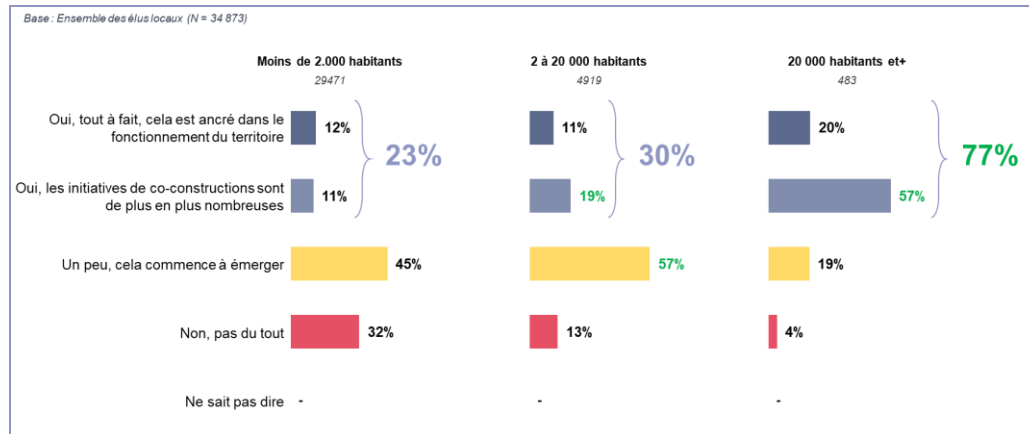
Base : Ensemble des élus locaux



Territoires Actifs

71 %

Zoom par taille de territoire

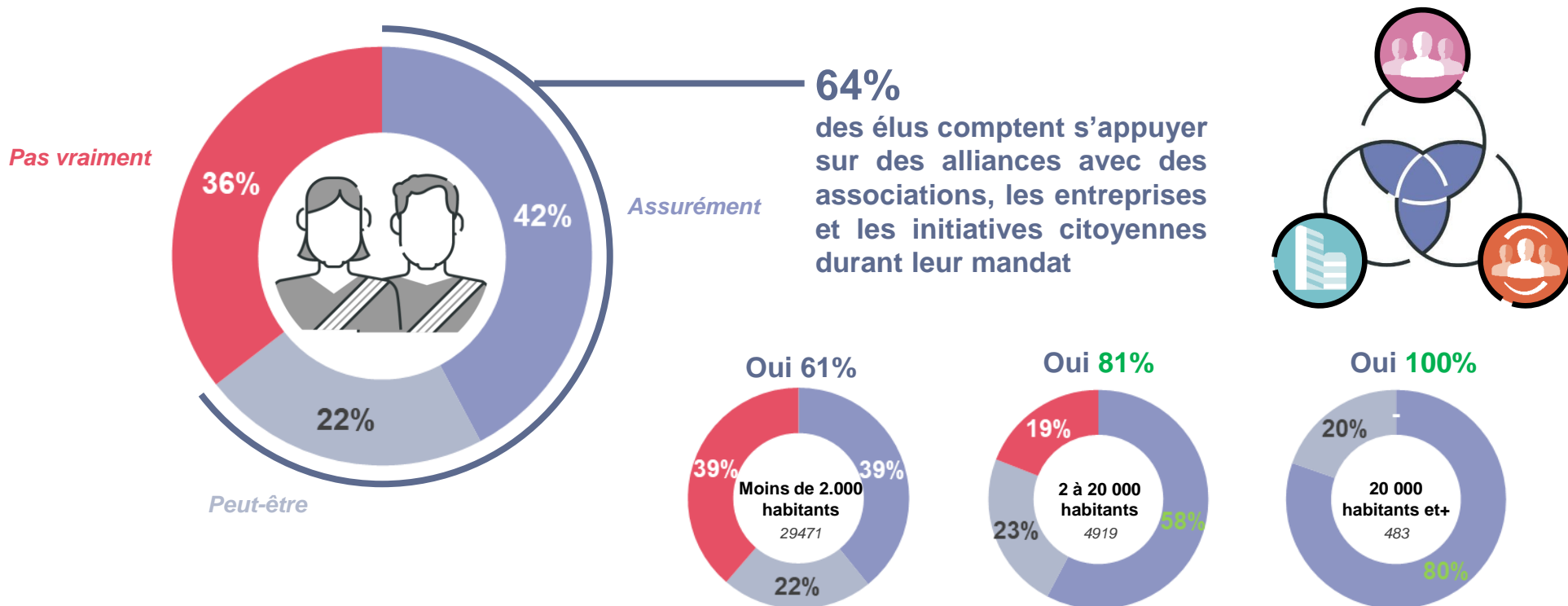


**Une réalité en émergence... différente selon la taille des territoires**

# Le « jouer collectif » dans le mandat actuel

Q9 Dans le cadre du nouveau mandat 2020, pensez-vous vous appuyer sur des alliances avec les associations, les entreprises et les initiatives citoyennes ? ...

Base : Ensemble des élus locaux (N = 34 873)

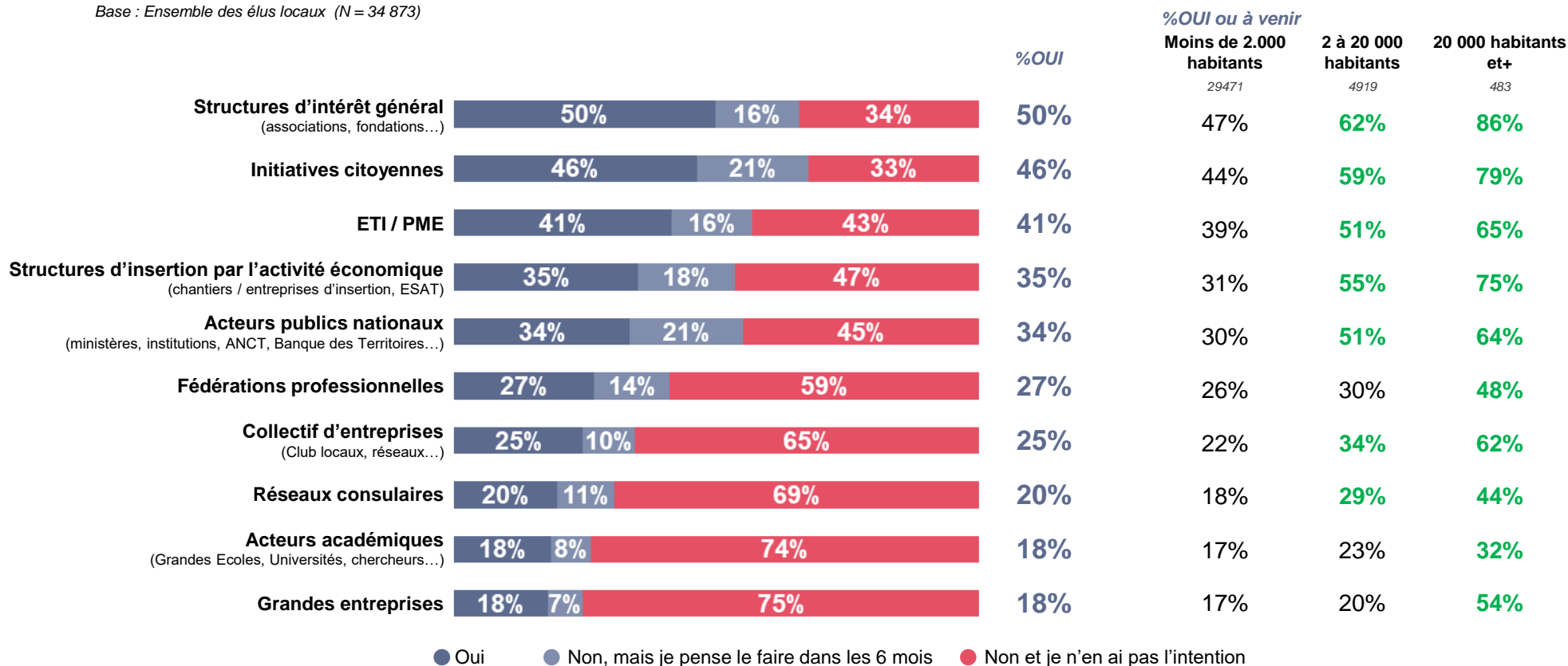


**Une place grandissante du « jouer collectif »... qui reste à établir**

# Les partenaires du « jouer collectif »

Q10 Avec quel(s) profil(s) d'acteurs des alliances ont-elles été mises place ou comptez-vous mettre en œuvre ?

Base : Ensemble des élus locaux (N = 34 873)

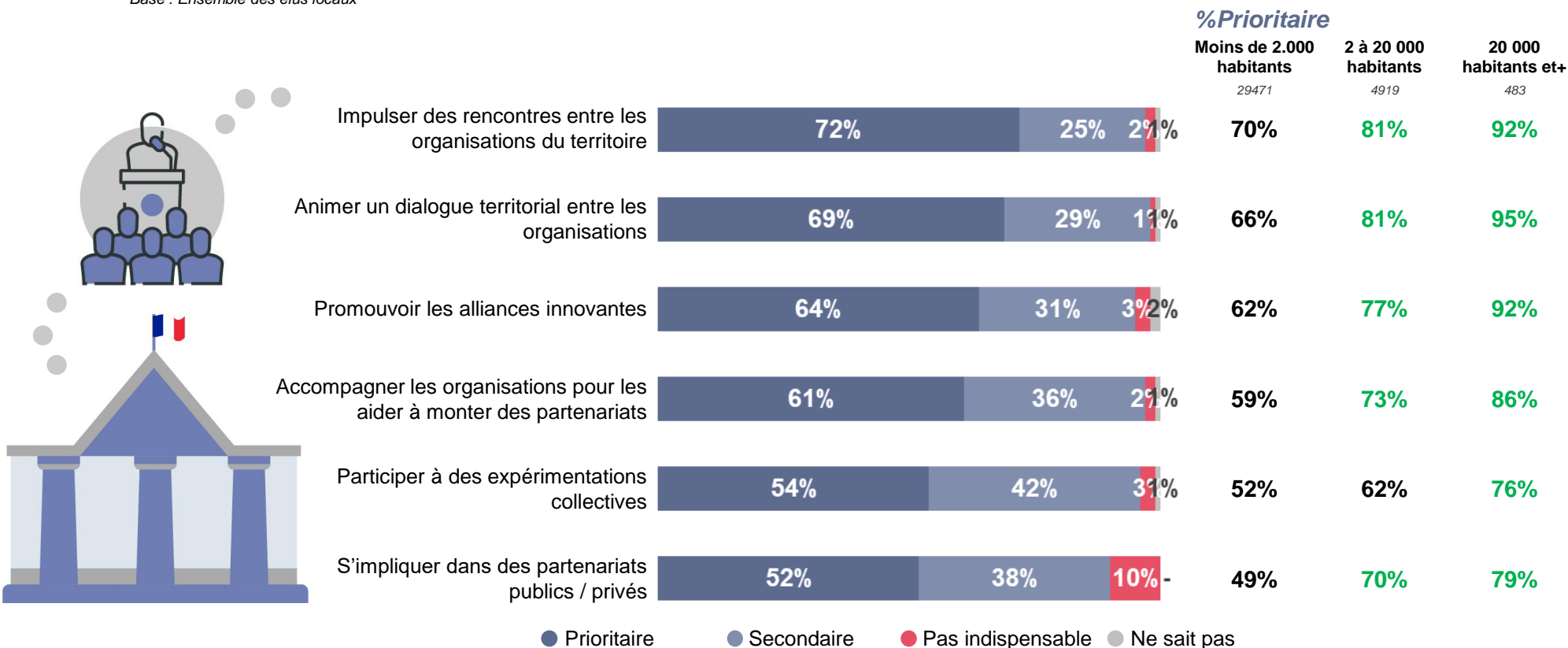


**Une diversité de partenaires selon la taille des communes avec en trio de tête les associations, les initiatives citoyennes et les ETI/PME**

# Le rôle des collectivités territoriales

Q8 Pour chaque proposition que je vais vous citer pourriez-vous me dire si le rôle des collectivités pour développer des alliances vous apparaît

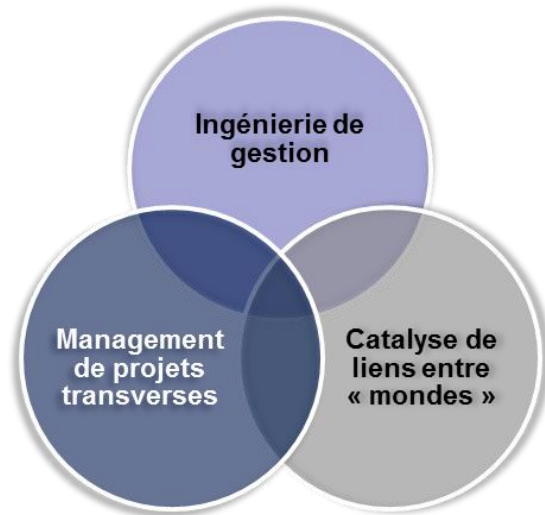
Base : Ensemble des élus locaux



**Des leviers clairement établis pour accélérer le « jouer collectif »**

# Les « catalyseurs » de la dynamique d'alliance

L'émergence d'une 3<sup>ème</sup> ingénierie



*Un métier qui se construit progressivement et s'adapte à partir des besoins de terrain*

Une diversité des profils



*Déjà plus de 350 « catalyseurs territoriaux »... alors qu'ils n'étaient qu'une dizaine en 2010*

***Une mission « caméléon » qui s'invente en fonction des besoins prioritaires autour d'une 3<sup>ème</sup> forme d'ingénierie territoriale<sup>1</sup>***



Communauté de communes  
de Charenton-Saint-Maurice

## Fiche d'identité

**Objet :** mobilisation des entreprises, associations et entreprises du territoire pour répondre aux fragilités des territoires.

**Territoire :** Charenton Saint Maurice

**Statut :** Collectivité territoriale

## Genèse

En 2010, à l'occasion de l'étude de l'Observatoire national des partenariats auprès des Collectivités territoriales, une rencontre est organisée avec des élus de la Communauté de communes de Charenton-Saint-Maurice. Intéressés par le sujet, ils ont souhaité poursuivre la réflexion et mettre en place une démarche participative de co-construction sur leur territoire.

## Objectif

Sous l'impulsion de la Communauté de communes, l'objectif est de mobiliser les entreprises et associations du territoire pour identifier et construire des actions collectives répondant aux fragilités du territoire. La démarche est baptisée « Agir ensemble à Charenton – saint Maurice ».

## Activités en matière de partenariats

Animation d'une démarche territoriale en 4 étapes :



## Résultats

Mise en place de 7 actions concrètes partenariales sur le territoire :

- **Handicap :** création d'un réseau territorial de référents sur le handicap, organisation d'un Raid sportif pour les personnes en situation de handicap
- **Insertion des jeunes :** création d'un parcours-action vers le monde professionnel pour les jeunes, organisation d'interventions par des professionnels pour présenter les métiers du territoire
- **Lutte contre la précarité :** création d'un réseau d'entraide local, création d'un observatoire des fragilités locales pour prévenir la précarité
- **Action transverse aux trois thématiques :** réalisation d'un guide des acteurs, ressources et dispositifs d'aide du territoire

## Prochaines étapes

Trouver un modèle pérenne de l'animation des entreprises et associations du territoire



## Dialogue territorial

### Activités

- ✓ Partage de connaissance du territoire et des acteurs
- ✓ Temps de rencontres / interconnaissance
- ✓ Sensibilisation aux alliances territoriales
- ✓ Mise en relations

## Expérimentations collectives

- ✓ Identification des besoins du territoire et enjeux partagés
- ✓ Mobilisation des acteurs pour co-construire des solutions
- ✓ Co-pilotage des expérimentations
- ✓ Evaluation des expérimentations

## Accompagnements

- ✓ Incubation de projets
- ✓ Formations aux nouvelles pratiques
- ✓ Accompagnement de partenariats
- ✓ Essaimage/accélération/transfert de savoir-faire à d'autres territoires

## Gestion d'un lieu

- ✓ Lieu d'échanges convivial
- ✓ Espace de co-working
- ✓ Showroom, démonstrateur
- ✓ Fab lab

## Exemple d'articulation des complémentarités sur un même territoire (Paris Est Marne & Bois – 94)

☐ Agir Ensemble à Charenton

☐ Vitawin (éducation)

☐ Club Gravelle Entreprendre

☐ Complémentarité des 8 tiers lieux sur le territoire

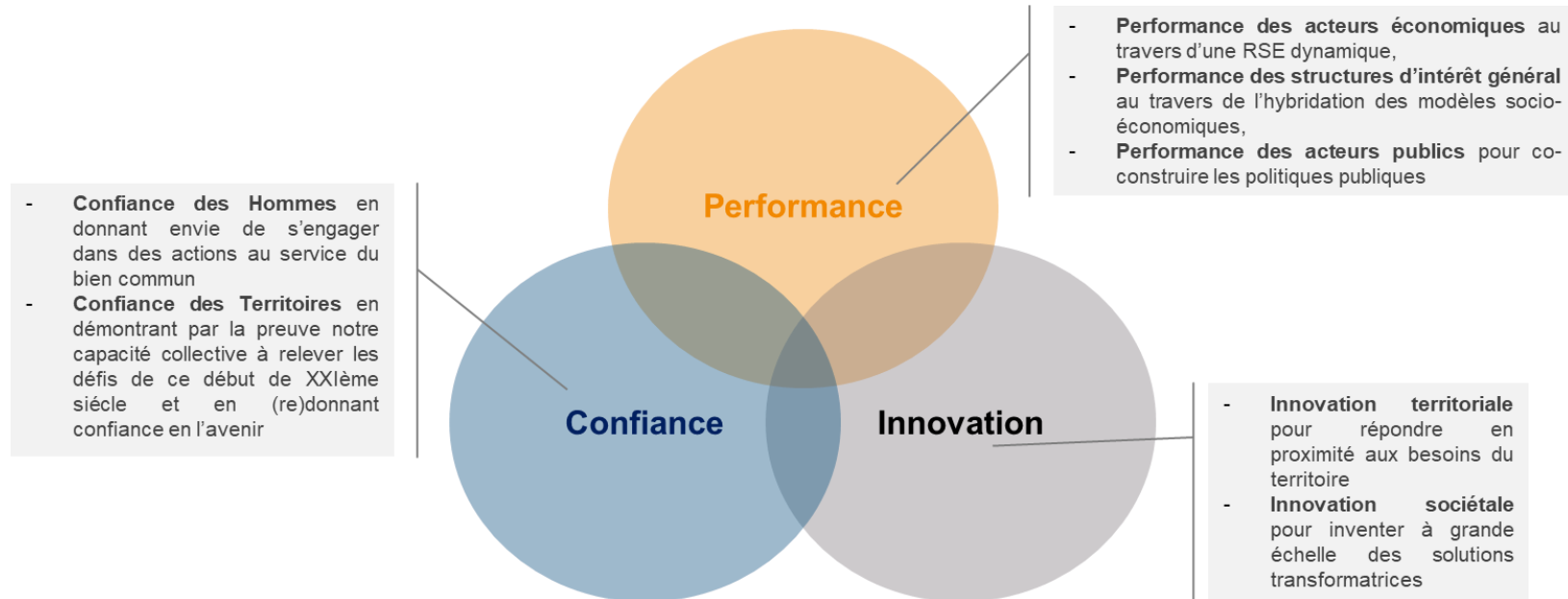
La RSE et les partenariats : une convergence naturelle

L'entreprise et le territoire : un enjeu d'engagement

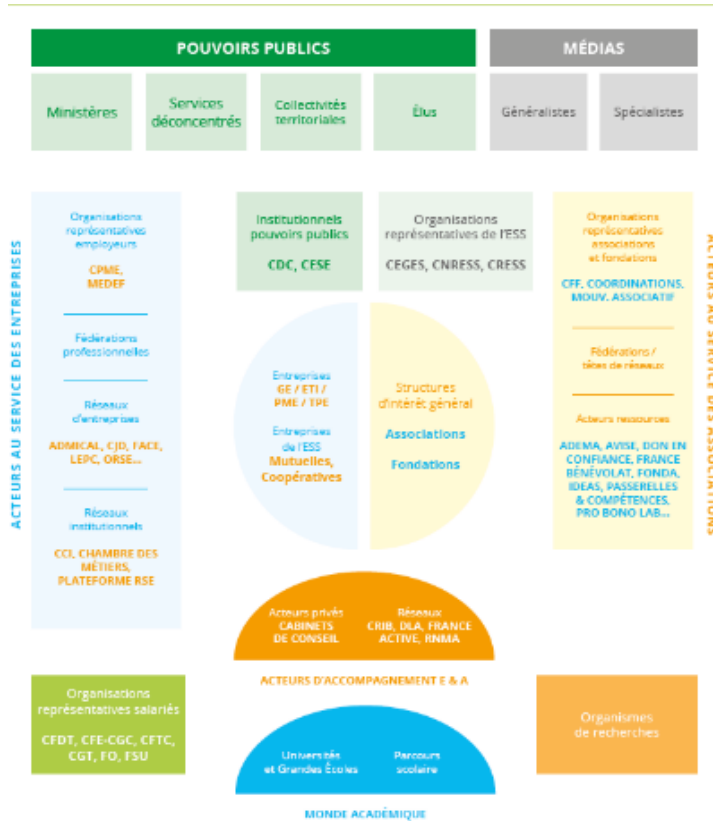
Le territoire et l'entreprise : la co-construction territoriale

 **Les moyens d'accélérer le mouvement de co-construction**

Co-construire... pour aller plus loin !



*Une réalité qui dépasse la conscientisation collective<sup>1</sup>*



## 3 constats :

- ❑ La diversité et la complémentarité des tissus économiques, associatifs et publics,
- ❑ Le manque de connaissance et d'interaction entre les « mondes » pourtant riche de leurs différences,
- ❑ Une réalité de terrain très atomisée (une bi-polarisation des tailles d'organisation : très grands / très petits)

**Une difficulté culturelle et structurelle à « jouer collectif »<sup>1</sup>**

# 3 leviers pour favoriser la co-construction

---

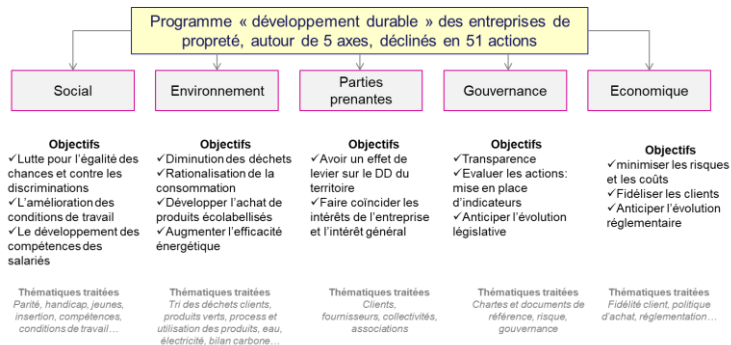


***3 niveaux d'action pour permettre aux organisations de s'engager dans une dynamique de co-construction au service des territoires***

# Valoriser l'engagement des TPE-PME

## L'approche sectorielle

## L'approche territoriale



**Une traduction de la vision en actions concrètes: un pragmatisme au service des PME**

*L'exemple de la FEP montre l'importance de mobiliser l'ensemble d'une profession*



**Plateforme RSE Nantes métropole**

**Présentation**  
 La plateforme RSE de la métropole nantaise est une consortium d'acteurs engagés pour le développement et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec un mode de gouvernance partagé.

**Objectifs**  
 • Favoriser la RSE et permettre aux entreprises, notamment les TPE & PME, d'être le plus efficacement possible dans leurs démarches RSE  
 • Travailler avec l'ensemble des composantes du territoire sur la base d'une philosophie partagée

**Activités**  
 - Développement de la plateforme RSE  
 - Mise en place d'un comité d'experts  
 - Contribution à l'élaboration d'un référentiel RSE  
 - Organisation de ateliers RSE dans la communauté professionnelle  
 - Mise en place de programmes de conseil et d'accompagnement des entreprises

**Moyens mis en œuvre**  
 - Moyens financiers: Missionnaire RSE, diffusion de notices aux professionnels d'un consultant  
 - Moyens humains: Equipe d'animation pluriprofessionnelle de 4 personnes (experts professionnels & académiques)  
 - Communication: Espace d'animation pluriprofessionnelle de 4 personnes (experts professionnels & académiques)

*L'exemple de la Plateforme territoriale RSE de Nantes Métropole démontre l'utilité de développer l'accompagnement localement*

**Une nécessité de croiser les dynamiques sectorielles et territoriales**

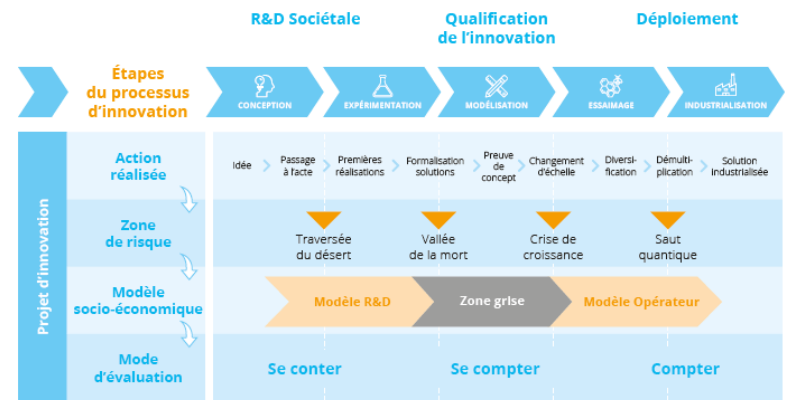
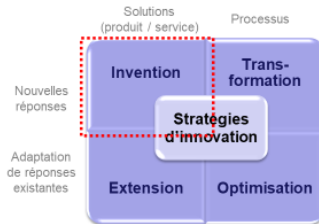
## Définir ce qu'est l'innovation

## Investir dans le processus d'innovation sociétale



### Comment peut-on innover ?

- Les projets d'innovation peuvent être de 4 natures
  - Des inventions : nouveaux produits ou services
  - Des projets de transformation : transformation de processus existants afin de proposer de nouvelles réponses
  - Des projets d'extension : adaptation de produits ou de services pour en étendre le champ d'action
  - Des projets d'optimisation : adaptation de processus existants
- L'innovation ne devient innovation que si elle est appropriée par l'écosystème
  - Le « principe actif » de l'éprouvette ne garantit pas la capacité au changement d'échelle
  - Ex / Fleming a inventé la pénicilline... qui n'est devenue un médicament que parce que l'industrie pharmaceutique s'en est saisie



*Faire la pédagogie des spécificités de l'innovation sociétale*

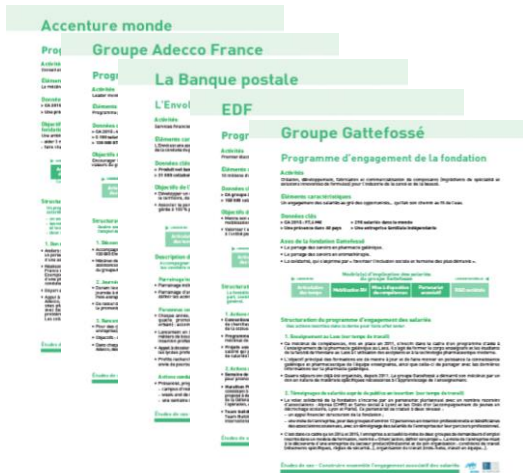
*La nécessité d'adapter les dynamiques au moment de l'expérimentation*

***Impulser une logique d'expérimentations en investissant de manière cohérente en fonction de l'étape du projet***

# Outiller les organisations et les territoires

**Capitaliser l'expérience des pionniers**

**Mettre en place des modes d'appropriation adaptés**



**Des formats d'appropriation adaptés aux différents besoins identifiés**

**Une déclinaison du savoir sous cinq formats :**

- Des sessions de sensibilisation
- Des contenus académiques
- Des formations en ligne (Mooc)
- Des form'actions (1 à 3 jours)
- Des parcours d'expérience (9 mois)

*Un outillage des enjeux à la pratique qui doit partir de l'expérience de terrain avec le témoignage de pairs*

*De la sensibilisation aux parcours d'expérience, multiplier les modes d'appropriation*

***Partir de l'expérience pour proposer des solutions concrètes qui donnent envie d'essayer à partir des pratiques de ses pairs***

La RSE et les partenariats : une convergence naturelle

L'entreprise et le territoire : un enjeu d'engagement

Le territoire et l'entreprise : la co-construction territoriale

Les moyens d'accélérer le mouvement de co-construction

 **Co-construire... pour aller plus loin !**

## Vous impliquer dans les 3 projets proposés !

### Projet de Charte RSE de PEMB

### Projet de déploiement d'INTERFACIA

### Projet de publications du RAMEAU

Valoriser l'engagement des TPE-PME



**Projet d'élaboration d'un support de RSE territoriale pour PEMB**  
Mardi 17 janvier 2023  
CNAM

Direction du développement économique et Emploi  
Pôle Innovation & Experimentation - Frédérique Marquet

Favoriser les expérimentations



**Interfacia**  
1er acteur du management de l'aide  
Améliorer le climat social & la productivité.  
Réunir les SPIs & l'association.  
Fédérer les talents.

Outiller les organisations et les territoires



**Capitaliser l'expérience des pionniers**  
Un outillage des enjeux à la pratique qui doit partir de l'expérience de terrain avec le témoignage de pairs.

**Mettre en place des modes d'appropriation adaptés**  
De la sensibilité d'expérience, au d'exp.

*Merci pour votre engagement !*



# La vision holistique de la co-construction

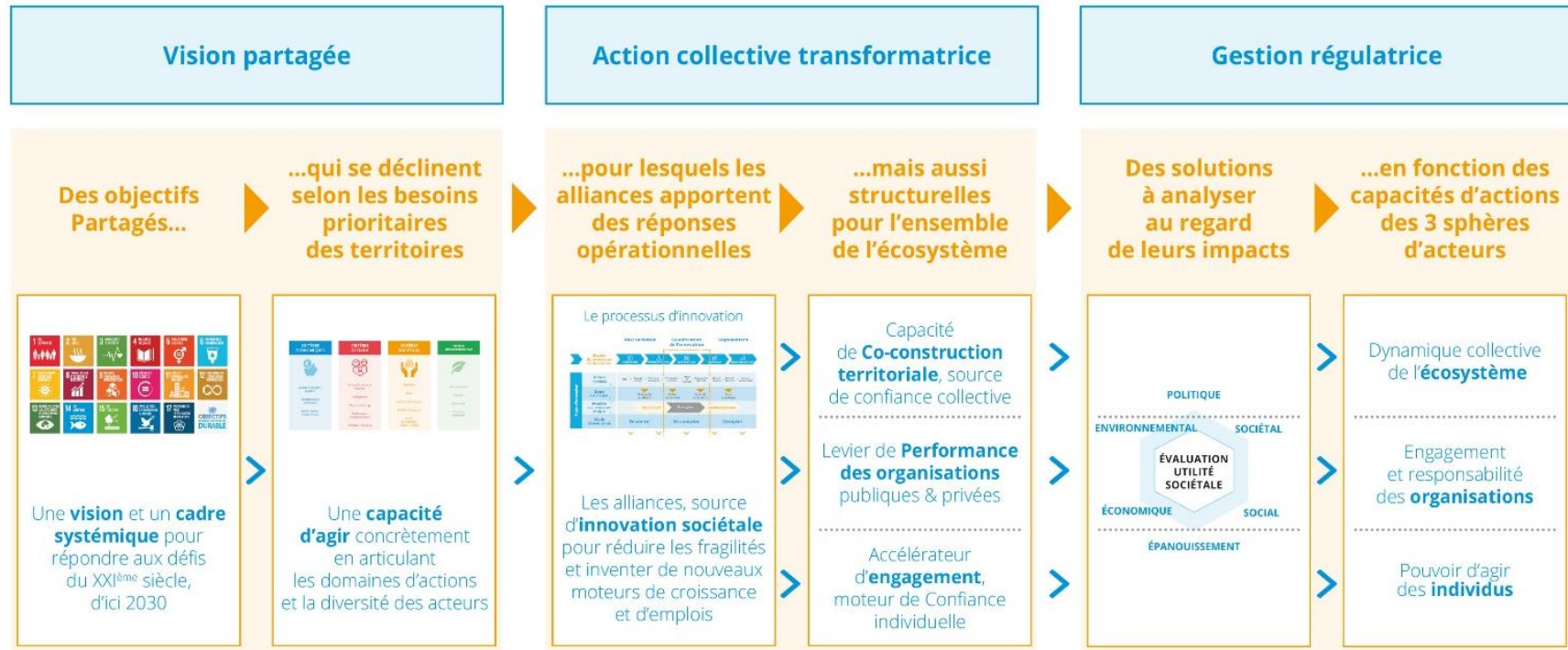
## Annexe 1

**Le RAMEAU**

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES  
Tél. : 01-53-66-99-70 - [info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr) - [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

## Une capacité d'actions holistique



*Les travaux de recherche modélisent le continuum des objectifs collectifs à la capacité d'en mesurer les impacts pour chaque acteur de l'écosystème*

# Les ODD, un cadre de référence partagé

- La première étape est de connaître le Cap, et les Objectifs du Développement Durable ont l'avantage d'en proposer un qui soit à la fois universel et systémique
- La France s'y est engagé depuis 2015, et a fixé sa « feuille de route » en septembre 2019 ; ce qui nous engage tous !
- Chacun peut décliner selon son profil sa propre contribution aux ODD
- **Pour aller plus loin** : consultez le rapport « l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques » (pilote par le Comité 21, juillet 2018)

## Appréhender une vision systémique des défis collectifs

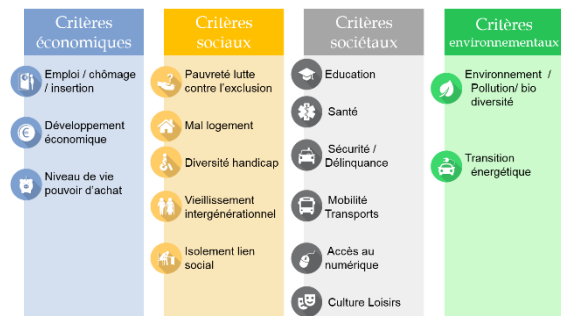


***Le Cap 2030 est partagé... il nous reste à le conduire collectivement***

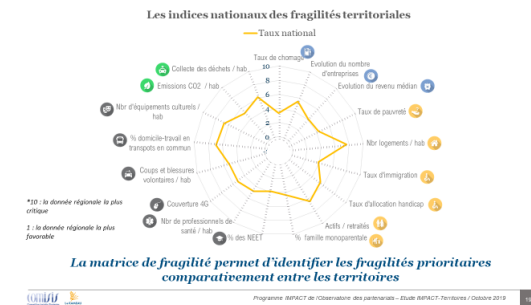
# Les fragilités territoriales, un cadre applicatif à taille humaine

- Pour impulser l'action, il convient de connaître les priorités du territoire sur lequel on est implanté car les besoins, les acteurs et l'ordonnancement des actions ne peuvent être les mêmes
- Pour articuler les domaines, les acteurs et les territoires, il est nécessaire de définir collectivement le périmètre d'action pertinent
- Croiser les regards des élus, des citoyens, des entreprises et des associations, et comparer les perceptions collectives avec les indices de fragilité objectifs permettent de favoriser un dialogue constructif qui incite à des expérimentations collectives localement pour relever les défis communs
- **Pour aller plus loin** : consultez les résultats des programmes PHARE et IMPACT de l'Observatoire étudiant les fragilités prioritaires par région, et croisez les résultats avec les pratiques de coopération territoriale

## Connaître les spécificités et les priorités territoriales



### Vision systémique des indices de fragilité Niveau national

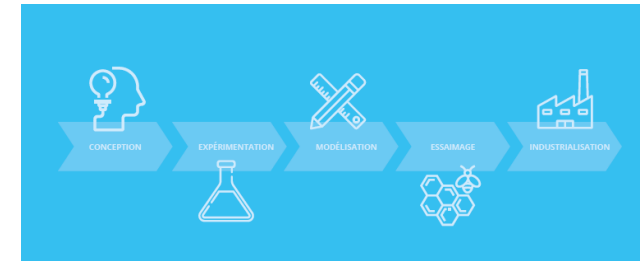


**Pour agir, il est nécessaire de disposer de données d'aide à la décision qui soient opérantes en fonction de son profil, de ses objectifs... et de sa maturité**

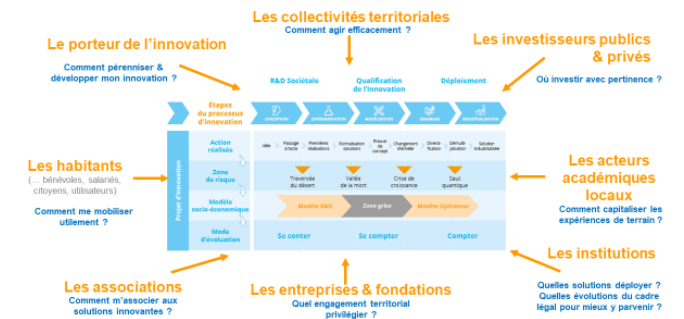
# Le processus d'innovation sociétale, un moyen simple d'implication collectif

- C'est dans l'action que se traduit concrètement l'engagement des personnes et des organisations, c'est donc au travers du processus d'innovation sociétale que la « juste place » de chacun doit être (re)définie
- Nous sommes collectivement en phase de foisonnement d'une forme de R&D sociétale ; loin de vouloir la « réduire » nous devons apprendre à en maîtriser les différentes phases... comme le chemin du médicament dans l'émergence des traitements thérapeutiques
- A chaque étape correspond des acteurs et des formes d'implication différents, et c'est de la mobilisation de l'ensemble de l'écosystème que dépend la capacité à « changer d'échelle »
- **Pour aller plus loin :** (re)découvrez le livre blanc « l'innovation associative » (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017) et le guide « l'investissement sociétal en action » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

## Un cheminement à vivre collectivement



Qui est concerné ?



Toutes les parties prenantes sont concernées par l'innovation sociétale, alors qu'en est-il de l'ODD 17 : notre capacité collective à travailler ensemble ?

**L'innovation sociétale est un levier de transformation encore mal connu**

- C'est sur les territoires que s'inscrit la capacité des acteurs à dépasser leurs différences pour co-construire avec des « mondes » différents
- Le territoire est ainsi devenu la « pailleasse » d'expérimentation de l'innovation sociétale et de la co-construction
- Les conditions d'une réelle « catalyse territoriale » nécessitent à la fois de nouveaux espaces de dialogue entre acteurs riches de leurs différences... mais aussi des compétences pour animer ces relations « hors normes » et souvent « asymétriques »
- **Pour aller plus loin** : prenez connaissance du référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, octobre 2016)

## Articuler espaces de dialogue & compétences de co-construction

La structuration progressive de la « catalyse »...

... et l'émergence de tiers lieux pour agir ensemble



Une dynamique d'animation du territoire et d'accompagnement des acteurs

Des nouveaux espaces de dialogue et de co-développement... qui ne sont pas que des espaces de service !

Un logique à la fois humaine et structurelle qui ne fait que de débiter autour d'une démarche expérimentale apprenante

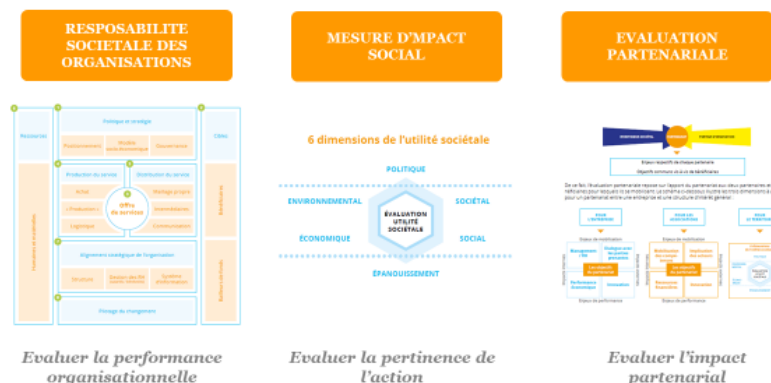
**Structurer la force des liens « invisibles » sur les territoires**

- L'injonction au changement n'est pas un levier efficace, en revanche la compréhension des nouvelles formes de performance... et de pertinence est un moteur d'engagement
- Le positionnement et l'action de chaque acteur ne peuvent être homogènes, et c'est cette hétérogénéité qui produit de la richesse collective dans la mesure où elle est promue... et évaluée
- Il est donc essentiel d'outiller les organisations et les territoires avec une diversité de connaissances, d'outils et de méthodes permettant à chacun de faire les choix qui correspondent le mieux à son profil et à ses aspirations
- **Pour aller plus loin :** (re)visitez les centres de ressources numériques du RAMEAU qui capitalisent les expériences des « pionniers » : « RSE & partenariats » pour les entreprises, « spécificités associatives » pour les associations, « Impact des fondations » pour ces dernières, « Co-construction territoriales » pour les collectivités territoriales...

### Outiller les organisations et les territoires pour se positionner et agir efficacement



#### L'articulation des modes d'évaluation



**Plus encore que les autres projets, l'innovation sociale nécessite d'articuler et de mettre en cohérence les trois modes d'évaluation**

## **Appréhender la diversité et la complémentarité des positionnements des organisations**

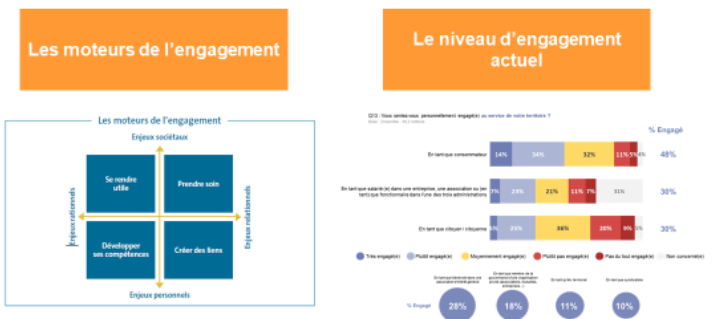
- Aux côtés de la « catalyse territoriale » et des modes adaptés d'accompagnement des organisations, la promotion de l'engagement est le 3<sup>ème</sup> levier d'évolution structurelle de nos capacités d'action collective => Sans engagement, pas de mutation car il est au cœur de l'action collective transformatrice
- Le rapport du « Je » au « Nous » est en profond questionnement, au sens ontologique du terme, invitant à un nouvel équilibre entre son propre épanouissement et sa contribution au bien commun
- La « quête de sens » si souvent évoquée est avant tout un désir de pouvoir agir sur son avenir et sur celui de la Société dans laquelle nous évoluons... alors que le sentiment collectif est bien souvent de n'avoir que peu, voire pas, de levier à actionner
- **Pour aller plus loin** : rapport interministériel sur l'engagement des actifs (Ministère en charge de la vie associative, novembre 2014) et Panorama du ProBono (ProbonoLab, mars 2019)

**Donner envie de s'engager en éclairant les leviers d'actions collectives**

## Favoriser l'engagement collectif



### Les personnes : l'engagement des Français\*

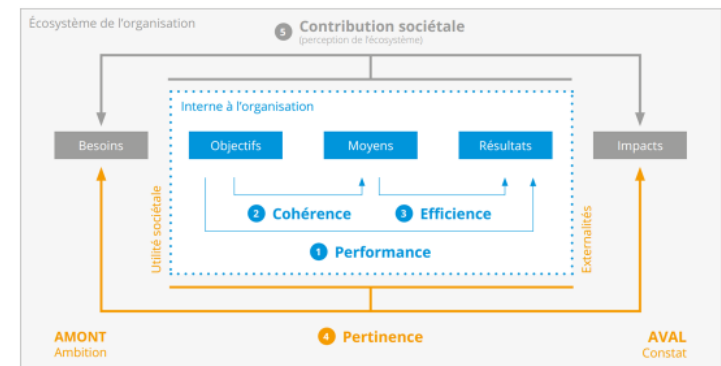


Une « crise de confiance » dans notre capacité collective à relever les défis sociétaux qui pèse sur la motivation d'engagement

# L'évaluation des impacts, une approche pragmatique des contributions de chacun

- L'injonction à l'évaluation est tout aussi inefficace que l'injonction au changement !
- Il est indispensable de former au sens de l'évaluation, et de ne pas se tromper sur son utilité : avant de vouloir « compter », encore faut-il être en mesure de « se conter » et de « se compter »
- Le « juste » équilibre entre quantitatif et qualitatif dépend de la phase de maturité, non pas seulement de l'acteur, mais plus globalement de l'écosystème... et il est indispensable de relier et de relire l'évaluation en fonction de la phase du chemin d'innovation sociétale dans laquelle l'action s'inscrit
- **Pour aller plus loin** : découvrez le référentiel « l'évaluation partenariale en action » (Le RAMEAU, novembre 2019)

## Comprendre le sens – valeur & direction – de l'évaluation



*5 mots au sens lourd de portée !*

***La question d'évaluation est à relier à la question sémantique qui est au cœur de tout processus d'innovation***

# La contribution de chacun, 3 sphères en convergence

- La question majeure dernière notre capacité collective à agir est : le lien ; ce que Le RAMEAU qualifie de LIEN commun à la source du « faire société ». C'est en valorisant la place respective de chacun que l'inertie au changement peut être levée
- Si le « pouvoir d'agir » des personnes est de mieux en mieux reconnu, la place du système politique est en crise profonde – alors qu'il n'y a pas de démocratie sans garant de l'intérêt général – mais aussi la place des organisations est très largement sous-estimée alors qu'elles sont les lieux de construction collective
- Le cheminement des ODD à la place de chacun... et son chemin inverse permet de montrer l'urgence de (re)définir le rôle et les attentes de chacun dans le processus de transformation à l'œuvre
- **Pour aller plus loin** : livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances » (Editions Dalloz, décembre 2016)

**Renouer le dialogue entre les sphères de l'écosystème**



***C'est en faisant le « pari de la confiance » entre les acteurs de l'écosystème que chacun pourra se sentir responsabilisé mais aussi reconnu pour sa contribution collective***