PROGRAMME ECOSYSTÈME

Tendances & fragilités économiques

Phase exploratoire

1° test 2025 sur un échantillon d'un tiers des répondants comparés à l'échantillon 2020

25 septembre 2025

L'Observatoire des Partenariats

Piloté par : Le RAMEAU – Co-construisons demain

Programme en partenariat avec :

Caisse des Dépôts Groupe – Institut pour la recherche

FONDS ODD 17 – Soutenir les alliances d'intérêt général

Etude en partenariat avec :

Réseau ALLIANCES – Entrepreneurs de croissance responsable

FACE – La Fondation pour l'inclusion

ORSE – Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

Etude réalisée par :

Comisis – Competitive Insights Strategies

TOUTE PUBLICATION TOTALE OU PARTIELLE DOIT IMPÉRATIVEMENT UTILISER LA MENTION COMPLÈTE SUIVANTE :

« Etude Tendances & fragilités économiques – Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats – phase exploratoire, septembre 2025 »

ESOMAR member

L'Observatoire des partenariats

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.** Il permet de capter les « signaux faibles » et de disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France.

Il a été **créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU,** en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif.

Les programmes quinquennaux

Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), puis mesuré les impacts des alliances d'intérêt général en France et dans ses 13 régions métropolitaines, l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2022 son **4ème programme quinquennal : le programme ECOSYSTEME. Entre 2023 et 2027, il a pour objectif d'observer, de qualifier, de mesurer et d'illustrer le passage de l'action de chacun à l'interaction en tous**, en fonction de la taille des acteurs et des écosystèmes d'implantation.

Ce programme est mené en partenariat avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, le Fonds ODD 17 et Le RAMEAU.

La direction scientifique

Les études sont conduites sous la **Direction scientifique d'Anne ROBIN**, statisticienne, philosophe et sociologue spécialisée dans l'analyse des mouvements de fond et des « signaux faibles »

17 ans d'observation du mouvement de co-construction du bien commun en France et dans les Territoires

© Observatoire des partenariats - 2025

Etude « Tendances & Fragilités économiques » (1/2)

Exposé des motifs

L'Observatoire des partenariats et ses partenaires lance une étude-pilote sur les « Tendances & Fragilités économiques » en résonnance avec les crises économiques, sociales et environnementales actuelles. En 2020, lors de la crise sanitaire, la même étude avait été réalisée pour connaitre et comprendre les capacités de rebond des acteurs socio-économiques. 5 ans plus tard, l'enjeu est d'éclairer les trajectoires de résilience et d'agilité d'action face à un contexte de plus en plus instable. Comment les entreprises agissent-elles au plus près du « 1er kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement ? Tel est l'objectif de l'étude « Tendances et Fragilités économiques ».

Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Comisis, Fondation FACE, Fonds ODD 17, Réseau Alliances, ORSE et Le RAMEAU

L'écoute des acteurs économiques

Depuis sa création, l'Observatoire des partenariats recueille pour chacun de ses programmes quinquennaux l'avis d'une diversité de profils d'acteurs : citoyens, élus locaux, responsables associatifs, syndicalistes, acteurs académiques, opérateurs d'ingénierie… Dans ce cadre les dirigeants d'entreprises ont préalablement été écoutés à huit reprises :

- 01/2009 : étude ARPEA-Grandes entreprises, en partenariat avec IMS, le MEDEF et Syntec Conseil en Management,
- 11/2010 : étude pilote ARPEA-PME, en partenariat avec le CIDES, la CGPME, le CJD, Croissance Plus, et Syntec Conseil en Management,
- 01/2011 : étude ARPEA-Entreprises & Territoires, en partenariat avec le Crédit Foncier ; le CIDES, la CGPME, le CJD, Croissance Plus et le MEDEF,
- 06/2013 : étude secondaire entreprises « Comportements et typologies des entreprises face à la RSE et aux partenariats », en partenariat avec le Crédit Foncier,
- 10/2015 : étude PHARE-Entreprises « Fragilités et co-construction en territoires », en partenariat avec Generali,
- 06/2020 : étude-flash « Jouer collectif en sortie de crise », par Comisis-OpinionWay, en partenariat avec le Fonds ODD 17,
- 07/2020 : étude-pilote PME « Jouer collectif en territoire », en partenariat avec le CJD et le Fonds ODD 17,
- 09/2021 : étude IMPACT-Entreprises & Territoires, en partenariat avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, le Ministère de l'Education nationale et le Fonds ODD 17.

9ème temps d'écoute pour prendre la « température » des acteurs économiques dans leur diversité, 5 ans après l'étude réalisée lors de la crise sanitaire

© Observatoire des partenariats - 2025

Etude « Tendances & Fragilités économiques » (2/2)

Juin-Juillet 2025

EXPLORATION

Capter les « signaux faibles »

Etude exploratoire réalisée en juin 2025,

dont les résultats ont été mis en débat en Comité de pilotage du 4 juillet avec les partenaires de l'étude

Eté-septembre 2025

ECOUTE

Eclairer les tendances à l'œuvre

3 temps d'écoute et d'éclairage :

- Le 1er juillet lors de la 11ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire,
- Le 18 septembre lors du 50ème webinaire mensuel de la plateforme « Trajectoires socio-économiques »
- Le 25 septembre lors du séminaire de recherche « Créer de la valeur en Commun(s) : quelles pratiques des acteurs académiques ?

Oct.-novembre 2025

ETUDE PILOTE

Qualifier les fragilités au plus près des réalités locales

Etude pilote auprès de réseaux ciblés,

dont l'objectif est de mieux qualifier les fragilités économiques en croisant les profils d'acteurs, les domaines d'actions et les périmètres territoriaux

Une étude en 3 temps, pour prendre le temps de l'écoute active, dont ce rapport de l'étude exploratoire constitue la première étape

© Observatoire des partenariats - 2025

Principales tendances 2025 observées en synthèse !

« Ce qui est permanent c'est le changement ... »

1. **Transformation** du et des modèles, avec une fragilité grandissante sur le court terme
2. **Sécurité** numérique et **adaptation des modèles socio-économiques**
3. **Anticipation des difficultés liées à la transformation**

Le « jouer collectif » de plus en plus incontournable au « 1er kilomètre » des réalités territoriales pour à la fois :

1. **Réduire les fragilités** au plus près de leurs spécificités,
2. **Favoriser des nouveaux moteurs économiques** avec une forte tendance vers les partenariats dédiés à l'innovation sociétale.

01

Les besoins des acteurs économiques

Dans le contexte actuel d'instabilités socio-économique, quel est votre niveau de besoins (de 1 à10 étant le plus faible et 10 le plus fort sur les sujets suivants) ?

Tendances 2025 sur les besoins économiques …

Besoins en matière économique		2020	2025 Phase exploratoire
• Accompagner la transformation de votre modèle socio-économique	↗	5,6	6,5
• Lever les risques de trésorerie à court terme	↗	4,8	6,0
• Investir pour un rebond économique à 3-6 mois	+ou-=	5,3	5,0

« Repenser les modèles économiques pour limiter les risques financiers, et regrouper les forces pour développer de nouveaux marchés »

« Être compétitif face au marché international »

Tendances 2025 sur les besoins numériques …

Besoins en matière numérique		2020	2025 Phase exploratoire
• **Sécurité numérique**	↗	5,6	6,3
• **Nouvelles applications numériques pour poursuivre / développer l'activité**	=	6,0	6,1
• **Lutte contre la fracture numérique de vos parties prenantes les plus fragiles** (salaries, clients)	↗	4,7	5,7
• **Formation aux usages / outils numériques**	↗	4,9	5,5

« Cybersécurité »

« Formation et accompagnement sur IA »

Tendances 2025 sur les besoins juridiques …

Besoins en matière juridique		2020	2025 Phase exploratoire
• Service de médiation pour anticiper/éviter les conflits juridiques	↗	4,2	5,0
• Accompagnement en droit social	=	4,8	4,9
• Accompagnement en droit commercial	=	4,4	4,5

« Un appui humain à 360°, une bulle d'air, permettant de prioriser et d'agir, dans la jungle des nouvelles contraintes administratives et juridiques »

« Revalorisation du travail »

« De la stabilité des normes »

Comparaison / 2020 : Les besoins des entreprises au sortir de la crise (1/2)

Etude Pilote « Jouer collectif TPE PME » 2020 - **Votre niveau de besoin en matière … en sortie de crise : de 1 à 10** (1 étant le plus faible, et 10 le plus fort) **?**

Base : Ensemble des entreprises de 10 salariés et plus vérifier mon filtre sur la Q0

54 % des dirigeants expriment spontanément un besoin ou des besoins d'une autre nature que ceux proposés

L'enjeu **rapport de force et relocalisation**

avec les grands donneurs d'ordre privés ou publics
sur les contrats avec des besoins…

1. De sécurisation des délais de paiements
2. De délais de paiements raccourcis (exemple comme en Belgique, Allemagne facture réglée à réception)
3. Arrêt de prendre le moi disant dans les appels d'offres
4. Repère de solvabilité des clients
5. Transparence clients fournisseurs
6. Garder l'équilibre des rapports avec un renforcement de la relation donneurs d 'ordre sous traitants
7. Un peu de protectionnisme ou de préférence nationale
8. Amplifier l'achat local par les collectivités et les grandes entreprises, relancer l'économie locale
9. Que l'industrie française reprenne 100% de son activité

« …une vraie solidarité entre les parties prenantes , que tout le monde joue le jeu …» …

L'enjeu **stabilité financière**

à moyen terme suite aux mesures exceptionnelles
liés au Covid avec

1. Allègement des charges au cas par cas , abandon des charges
2. Accompagnement en trésorerie à moyen terme
3. Une aide en haut de bilan pour pouvoir libérer l'investissement ou améliorer les fonds propres
4. Avoir des éléments réglementaires claires sur les possibilités de comptabilisation des mesures exceptionnelles
5. Soutien à l'investissement
6. Plus grande visibilité sur les carnets de commandes par le biais de la commande publique ou des aides régionales
7. Une réduction fiscale significatives sur les bénéfices

« …faire bénéficier d'aides ou d'avantages à travailler avec des partenaires locaux » …

Comparaison / 2020 : Les besoins des entreprises au sortir de la crise (2/2)

Etude Pilote « Jouer collectif TPE PME » 2020 - **Votre niveau de besoin en matière … en sortie de crise : de 1 à 10** (1 étant le plus faible, et 10 le plus fort) **?**

Base : Ensemble des entreprises de 10 salariés et plus vérifier mon filtre sur la Q0

54 % des dirigeants expriment spontanément un besoin ou des besoins d'une autre nature que ceux proposés

Les enjeux : accompagnement / formation adaptée & communication positive

1. De la formation en management pour assurer le monde de demain
2. Formation RH , accompagnement des salariés
3. Plan de communication pour valoriser le tissu économique et les produits locaux
4. Stop aux informations dépréciatives et angoissantes et la revalorisation
5. Accompagnement et soutien des dirigeants qui peut se retrouver seul face à des décisions imposées par la sortie de crise.
6. Appuis pour le développement international

« …Être accompagné pour manager l'incertitude » … une aide sur la mise en place de la stratégie post-covid …» …

L'enjeu « Se réinventer »

1. Expérimenter l'agilité
2. Passer sur le modèle autre que PIB et ROI
3. Mise en place des indicateurs sur l'augmentation de la biodiversité et la réduction de la pauvreté
4. La stratégie commerciale et identifier de nouveaux prospects
5. Repenser son modèle
6. Croire en une reprise avant la fin de l'année
7. Besoin de co-construction
8. Une vision sur la fin et les résidus des mesures Covid
9. Revoir le modèle économique et se recentrer sur des activités sobres et utiles

« …Reprendre Espoir… le retour de la consommation avec du sens … » …

02

Le « jouer collectif »

Pour accélérer les réponses concrètes aux crises économiques, sociales et environnementales, vous estimez que le jouer collectif entre acteurs publics, entreprises, associations et initiatives citoyennes est …

comisis
Competitive Insights Strategies

Tendances 2025 sur le « jouer collectif » …

Pour accélérer les réponses concrètes aux crises économiques, sociales et environnementales, vous estimez vous que le jouer collectif entre acteurs publics, entreprises, associations et initiatives citoyennes est :		2020	2025 Phase exploratoire
• Incontournable		54%	73 %
• Utile		41%	20%
• Secondaire	=	5%	7%
• Inutile		0%	0%
• Contreproductif		0%	0%

« Une véritable envie commune de coopérer »

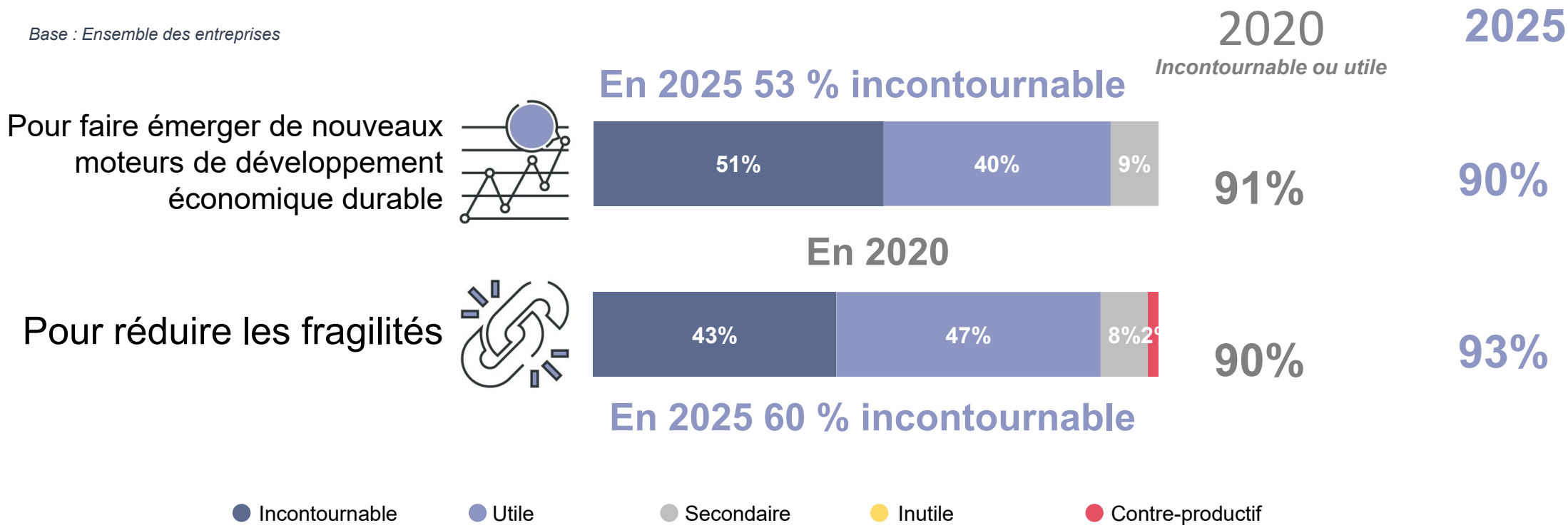
« Oser s'engager dans des œuvres d'intérêt général»

« Transformer les organisations en prenant en compte d'autre paramètres que financiers »

Tendances 2025 et 2020 comparées sur l'utilités des alliances …

Les alliances entre collectivités territoriales, entreprises, associations et initiatives citoyennes permettent aux acteurs d'innover en matière de réponses sociétales

Base : Ensemble des entreprises



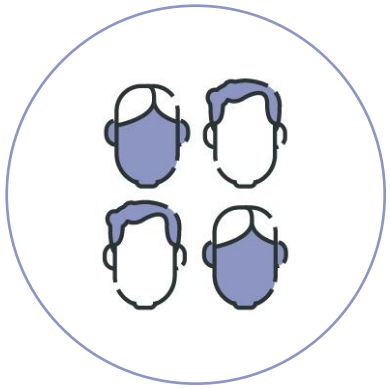
Une capacité d'innovation à la fois pour l'économie et la réduction des fragilités, l'un n'allant plus sans l'autre selon les répondants

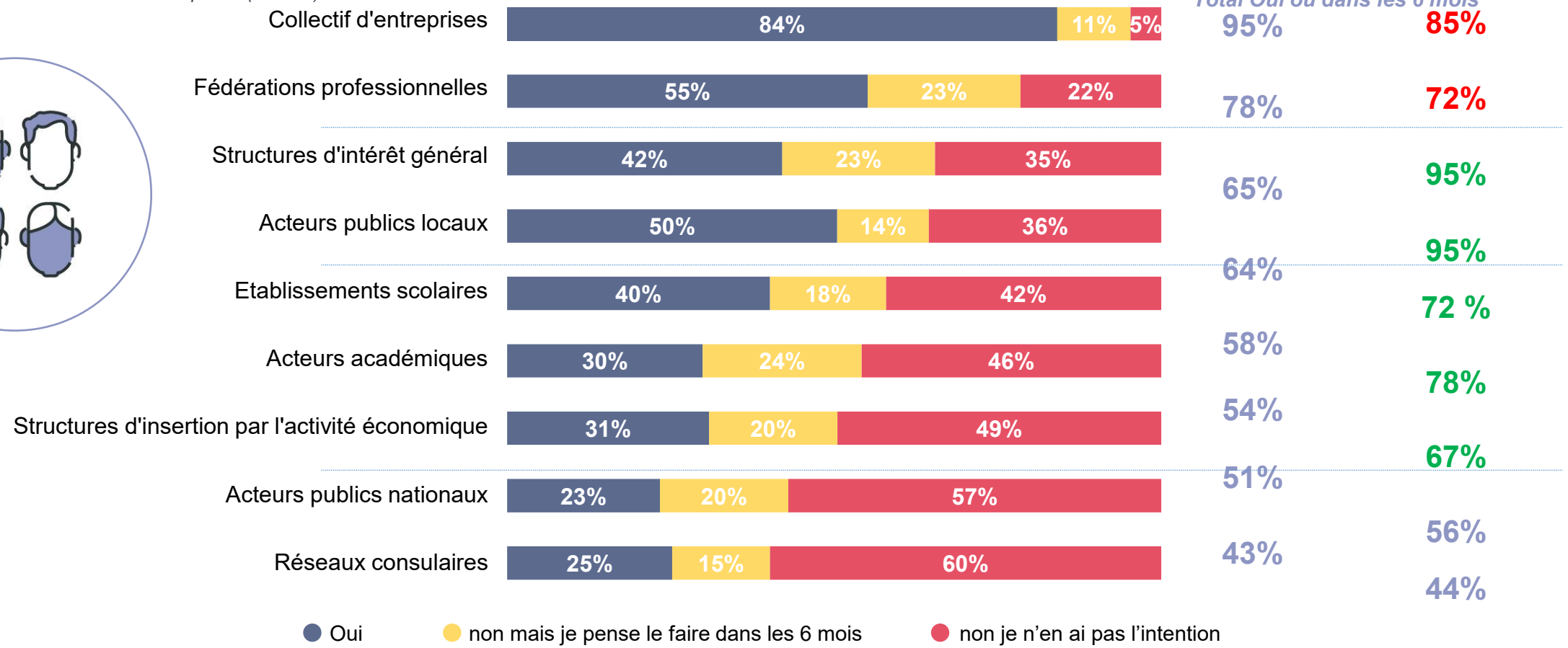
03 Des pratiques partenariales évolutives

Tendances 2025 et 2020 comparées du profil des partenaires …

Avec quel(s) profil(s) d'acteurs avez-vous des relations partenariales ?

Base : Ensemble des entreprises (N = 107)





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

Tendances 2025 sur le lien aux Territoires …

Pour entreprendre le lien avec son territoire d'implantation est-il important .	Non question-né en 2020	2025 Sur un tiers
• Incontournable		84 %
• Utile		12%
• ST incontournable et utile		**96 %**
• Secondaire		4%
• Inutile		0%
• Contreproductif		0%

« Un alignement entre élu et acteur de terrain »

« Créer des espaces où les acteurs les plus différents possibles peuvent se croiser »

Tendances 2025 sur les leviers d'accélération des alliances territoriales

Selon vous, quels seraient les leviers les plus utiles pour développer le « jouer collectif » en territoire ?

Base : Ensemble des entreprises

Message clair porté par les élus locaux sur les enjeux du 'jouer collectif'

88 % vs 57%

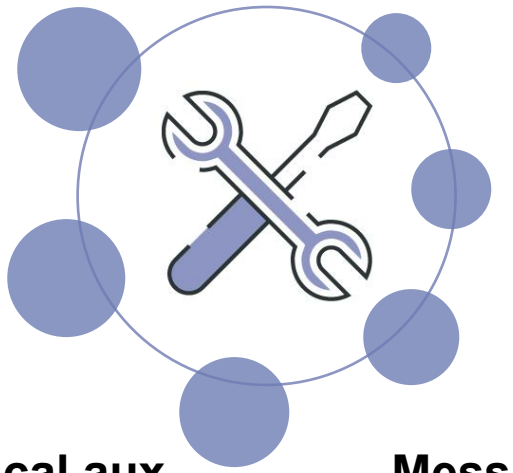
Donner un **accès privilégié aux marchés publics** aux alliances locales

100 % vs 56%

Donner un **avantage fiscal aux alliances** stratégiques entre TPE-PME et acteurs locaux

76 % vs 46%

% Incontournable



Disposer des **outils adaptés pour concevoir, piloter et évaluer des alliances**

84 % vs 31%

Disposer d'un **cadre juridique adapté** aux alliances entre acteurs aux profils différents

96 % vs 38%

Message clair porté par les élus nationaux sur les enjeux du 'jouer collectif'

80 % vs 43%

Tendances 2025 sur les pratiques partenariales …

Des partenaires de plus en plus au service de l'intérêt général sur les territoires :

1. **Structure d'intérêt général en forte hausse ainsi que les acteurs locaux**

2. **Entreprendre sur son territoire un atout majeur et les élus locaux sont plus attendus que les élus nationaux pour des messages clairs portant les leviers de l'accélération**

3. Le test sur la phase exploratoire de l'étude, quoique très cohérent en général, révèle de très forte hausse sur les attentes vis-à-vis des élus qu'il faudra relativiser auprès d'un échantillon plus large. L'attente d'accès privilégié aux marches publics en témoigne (100%)

04 Mise en perspective des premiers enseignements

En synthèse : les 7 premières tendances 2025 observées …

- Des acteurs économiques qui aspirent à aborder des nouvelles « pratiques de pensées » et d'agir en travaillant en partenariats ainsi qu'en intégrant l'intérêt général dans la création de valeur.
- L'étude exploratoire révèle que les avis sont partagés pour qualifier la santé de leur territoire (*4 répondants sur 10 pour un territoire dynamique, 4 répondants sur 10 pour un territoire en difficulté*)
- Entreprendre en 2025, c'est s'implanter sur son territoire (96%) avec une attente forte vis-à-vis des élus locaux.
- Les acteurs économiques sont lucides sur la fracture numérique, et principalement sur la sécurité face aux nouvelles technologies.
- 20 % des acteurs économiques de l'étude exploratoire travaillent sur les 17 Objectifs de Développement Durable et 48 % sur une partie des objectifs car …

  … pour réussir les transitions et faire émerger de nouveaux moteurs économiques, 80% d'entre eux pensent que de travailler sur ces Objectifs est utile, voire incontournable.
- La vision partagée des enjeux est le 1er levier pour 1 répondant sur 2, suivi d'un projet d'action en commun, puis seulement des règles et des normes. Par rapport à 2020, la vision partagée passe devant le projet en commun.
- **Capter et ne pas banaliser les nouvelles pratiques de pensées :** remettre l'intérêt général au cœur des pratiques, en résistance avec les tendances de banalisation de la violence, et se réenraciner au travers de nouveaux dialogues et de nouvelles pratiques au plus près des Territoires.

Des « signaux faibles » à mettre en débat pour en mesure l'ampleur

Des temps d'écoute pour mettre en débat les tendances observées

Eté-septembre 2025

ECOUTE

1er juillet 2025

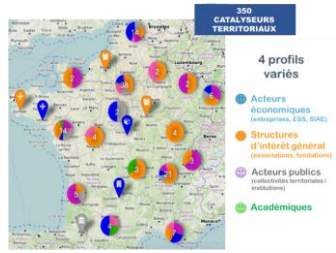
11ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire

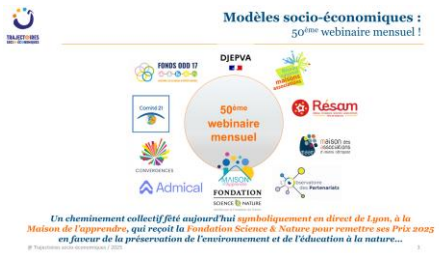
18 septembre 2025

50ème webinaire mensuel de la plateforme « Trajectoires socio-économiques »

25 septembre 2025

Séminaire de recherche « Créer de la valeur en Commun(s) : quelles pratiques des acteurs académiques ? »





3 moments privilégiés pour se mettre à l'écoute de la diversité des réalités socio-économiques au plus près du « 1er kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement

Les premiers enseignements… à étayer par l'étude pilote

Dès ce 25 septembre, les 1ers enseignements de l'étude sont partagés pour **alerter sur le degré d'urgence d'une écoute plus attentive des acteurs territoriaux**. Trois points se dégagent : l'aggravation et la transformation des fragilités, la place des territoires pour y répondre, et l'urgence d'engager un vrai débat sur « l'équilibre de la maison ».

1er enseignement : Les **fragilités des acteurs économiques sont plus grandes qu'en 2020**. **Les besoins prioritaires ont évolué :** Là où l'émergence de nouveaux modèles, l'apprentissage du numérique et les risques sociaux étaient au cœur des préoccupations en 2020, ce sont les priorités de trésorerie, de sécurité numérique et de risque de conflits contractuels qui ressortent en 2025. Les défis se sont déplacés. Ils sont à la fois plus court terme et exigent une agilité plus grande. Les pouvoirs publics qui avaient joué un rôle « d'amortisseur » en 2020 sont eux-mêmes confrontés à leur propre fragilité.

2ème enseignement : La **place des Territoires** est plus encore **plébiscitée pour « réenraciner » des trajectoires socio-économiques réalistes et cohérentes** avec les réalités locales. La réponse aux défis ne peut qu'être territorialisée au risque autrement d'être « hors sol ».

3ème enseignement : Il devient urgent de revenir à un **débat sur « l'équilibre de la maison »** - définition de l'Economie –, et de sortir d'une gestion budgétaire mortifère. La cohérence entre les richesses humaines engagées, les ressources financières mobilisées et de nouvelles alliances stratégiques doit permettre de **réinventer des modèles durables et inclusifs fondés sur un équilibre entre ces 3 piliers au « 1er kilomètre » des besoins**.

Etude « Jouer collectif en sortie de crise » (Comisis & OpinionWay, juillet 2020)

Des 1ers enseignements partagés et mis en débat dans le podcast « Tendances & fragilités économiques » du journalistes Patrick LONCHAMPT diffusé lui aussi le 25 septembre 2025

Prochaine étape de l'étude « Tendances & fragilités économiques »

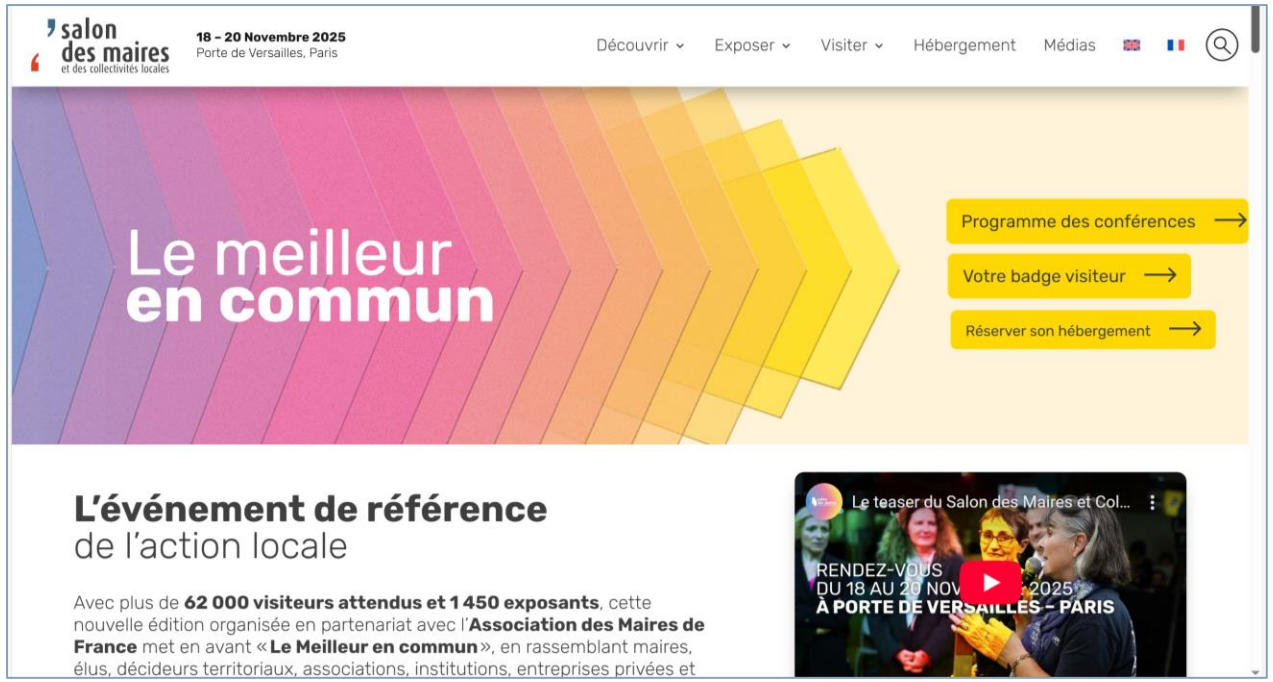
Oct.-novembre 2025

ETUDE PILOTE

Qualifier les fragilités au plus près des réalités locales

Etude pilote auprès de réseaux ciblés,

dont l'objectif est de mieux qualifier les fragilités économiques en croisant les profils d'acteurs, les domaines d'actions et les périmètres territoriaux



La phase 3 de l'étude s'engage dès aujourd'hui afin d'en partager les résultats le 20 novembre prochain, en direct du Salon des maires

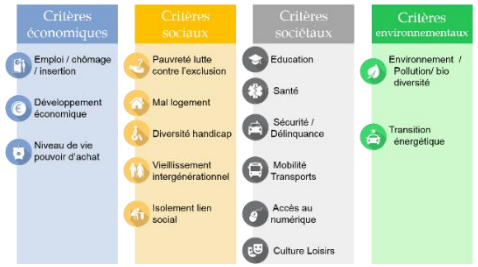
ANNEXE

L’Observatoire des partenariats et le programme quinquennal 2023-2027

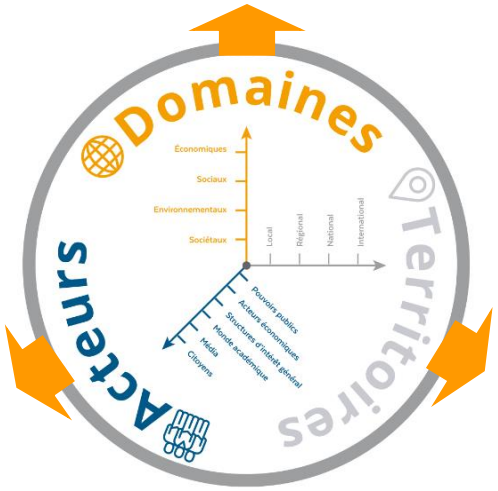
ECOSYSTÈME

Le regard croisé de l'Observatoire des partenariats

16 FRAGILITÉS



10 PROFILS D'ACTEURS



5 ÉCHELONS DE TERRITOIRE

Croiser les données de 16 domaines d'actions, de 10 profils d'acteurs et de 5 échelons territoriaux pour se doter d'une vision systémique

© Observatoire des partenariats - 2025

Le cheminement de l'Observatoire des partenariats

Création 2008

Fondé par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif

ARPEA 2008-2012

Quels partenariats (ré)concilient économie et intérêt général ?

4 catégories complémentaires

PHARE 2013-2017

Quelles fragilités prioritaires selon les Territoires ?

16 fragilités qui s'entrechoquent

IMPACT 2018-2022

Quels impacts du faire alliance en France ?

3 impacts selon la temporalité visée

ECOSYSTÈME 2023-2027

Comment passer de l'action de chacun aux interactions entre tous ?

Un pilotage systémique autour de 3 dimensions

Un cheminement éclairant pour conduire le changement systémique des transitions

© Observatoire des partenariats - 2025

Le programme 2023-2027 Ecosystème

ECOSYSTÈME 2023-2027

Comment passer de l'action de chacun aux interactions entre tous ?

Un pilotage systémique autour de 3 dimensions

Agir
pAnser les fragilités d'aujourd'hui

Explorer
pEnser les modèles de demain

2023 Les jeunes	2024 Les Territoires	2025 Les acteurs économiques
Etude la parole des jeunes en Actions **Etude prospective 2050**	**Etude Impact & Trajectoires des élus locaux** **Etude Savoir décrypter un monde en mutation**	**Etude Tendances & Fragilités économiques** **Analyse de 4 écosystèmes économiques**
Jeunes & Territoires 2050	**Réussir ensemble les transitions**	**Créer de la valeur en « Commun(s) »**

Chaque année, un double regard sur l'état des lieux des enjeux et des pratiques, qui vient nourrir une réflexion collective et un programme de recherche empirique

© Observatoire des partenariats - 2025