

6^{ème} séminaire annuel de recherche sur la co-construction du bien commun
9 avril 2026

Territoires, acteurs publics/privés & engagements citoyens : quelles articulations des trajectoires ?

Dans la continuité des travaux conjoints Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et LE RAMEAU, le **6^{ème} séminaire annuel de recherche sur la co-construction du bien commun** a eu pour thème : « **Territoires, acteurs publics/privés & engagements citoyens : quelles articulations des trajectoires ?** ».

A partir de retours d'expérience de programmes innovants de l'**ADEME**, de l'**ADERSE**, de l'**ANRT**, du **CNAM**, d'**ESS France** et de l'**ORSE**, le séminaire a permis de croiser le regard sur l'analyse des trajectoires de changement des Territoires, des organisations publiques & privées et des engagements qui incarnent les pratiques émergentes de coopérations.

Ces travaux serviront notamment d'éclairage pour les 2^{èmes} *Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale* et la 12^{ème} *Rencontre des pionniers des alliances en Territoires* qui auront lieu le 7 juillet prochain pour valoriser la diversité des pratiques territoriales.

Un cheminement apprenant avec les acteurs académiques depuis 2017

Depuis 2017, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU co-animent un dialogue avec les acteurs académiques sur les enjeux de nouvelles alliances face à nos défis communs. Depuis 2021, le cycle de séminaires sur le thème de la « co-construction du bien commun » a permis d'apporter des éclairages et des témoignages inspirants¹ à partir des données issues des programmes d'études de l'Observatoire des partenariats².

Quatre cahiers de recherche ont ainsi été publiés pour rendre compte de ce cheminement collectif³.

Séminaire organisé en partenariat avec :



**Institut pour
la recherche**



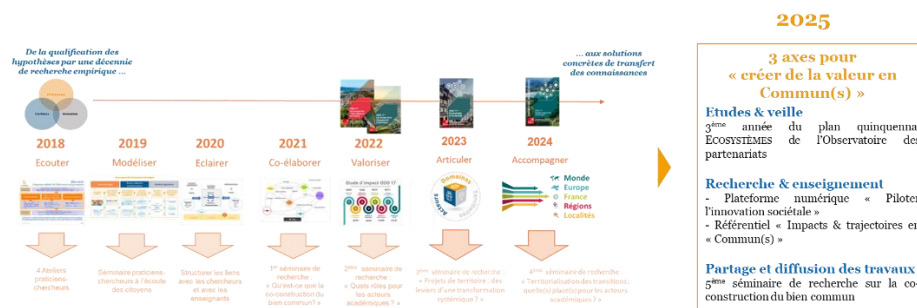
¹ Thèmes depuis 2021 : « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? » en 2021, « Quelle place des acteurs académiques dans le mouvement de co-construction ? » en 2022, « Projets de territoire : les leviers d'une transformation systémique » en 2023, « Territorialisation des transitions » en 2024.

² Programme ARPEA de 2008 à 2012 que la qualification des relations partenariales entre les associations et les entreprises, Programme PHARE de 2013 à 2017 sur la perception des fragilités prioritaires en fonction des réalités territoriales, Programme IMPACT de 2018 à 2022 sur la qualification, la mesure et l'illustration des impacts des alliances d'intérêt général sur la performance, l'innovation et la confiance, et programme ECOSYSTEME de 2023 à 2027 sur la création de valeur et la frugalité en « Commun(s) »

³ Cahiers de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » en mars 2022, « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » en janvier 2023, « ODD 17 : économie(s) & territoire(s) » en décembre 2023 et « « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » en octobre 2024 à l'occasion du Congrès de l'AVUF sur le thème « Recherche & Territoire »

RAPPEL DU CONTEXTE

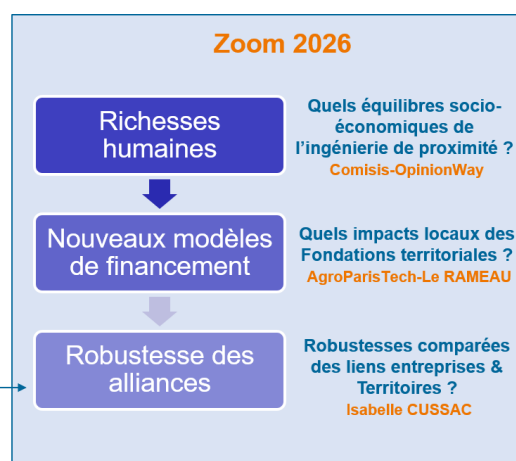
Un **dialogue avec les acteurs académiques** sur les enjeux de nouvelles alliances face à nos défis communs a été initié en 2017⁴. 2025 a été l'occasion de poser les conditions pour créer de la valeur en « Commun(s) ».



Le **cycle de séminaires sur le thème de la « co-construction du bien commun »** a permis d'apporter des éclairages et des témoignages inspirants⁵ à partir des données issues des programmes d'études de l'Observatoire des partenariats⁶. Le programme d'études 2023-2027 est le suivant :

Programme quinquennal 2023-2027 « ECOSYSTÈME »

	2023	2024	2025	2026	2027
Objectif	Ecouter les aspirations	Décrypter la vision systémique	Déployer la connaissance	Ancrer et incarner le déploiement	Partager un cadre commun
Ciblage des écosystèmes	Citoyens Jeunes	Elus	Académique Entreprises Associations	Ingénieries Fondations	Médias Citoyens
Livrables	- Etude exploratoire « Jeunes & Territoires 2020 » - Fiches Repères de 7 profils d'acteurs	- Etude Impacts Elus locaux - Etude de décodage « Savoir se situer » - Méthode PHARE - Méthode impacts & trajectoires	- Fiches Repères de capitalisation sur 10 « Défis en commun » 2 études tendances & fragilités des secteurs économiques - Etude sur les maturités territoriales	- Etude comparée de la robustesse des entreprises et des territoires - Impact local des fondations territoriales - Équilibres socio-économiques de l'ingénierie de proximité	Colloque conclusif



Quatre cahiers de recherche ont été publiés pour rendre compte de ce cheminement collectif. Ils sont présentés en annexe de cette synthèse. Dans la continuité de ces travaux, et du séminaire 2025 pour qualifier et illustrer le rôle des acteurs académiques dans les transitions, le **6^{ème} séminaire de recherche interroge l'articulation des trajectoires entre Territoires, projets et engagements.**

⁴ Après un colloque sur les impacts du « faire alliance » en France en 2017, des Ateliers praticiens chercheurs ont été animés en 2018-2019 pour suivre le programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats. Ce dialogue a notamment permis d'élaborer une première publication académique dans le cadre du programme européen Part-Innov, de co-construire des contenus académiques et de contribuer activement à la Chaire InterActions d'AgroParisTech. Depuis 2021, un cycle de séminaire annuel a été lancé pour mettre en débat annuellement les avancées de la recherche empirique.

⁵ Thèmes depuis 2021 : « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? » en 2021, « Quelle place des acteurs académiques dans le mouvement de co-construction ? » en 2022, « Projets de territoire : les leviers d'une transformation systémique » en 2023, « Territorialisation des transitions » en 2024.

⁶ Programme ARPEA de 2008 à 2012 que la qualification des relations partenariales entre les associations et les entreprises, Programme PHARE de 2013 à 2017 sur la perception des fragilités prioritaires en fonction des réalités territoriales, Programme IMPACT de 2018 à 2022 sur la qualification, la mesure et l'illustration des impacts des alliances d'intérêt général sur la performance, l'innovation et la confiance, et programme ECOSYSTEME de 2023 à 2027 sur la création de valeur et la fragilité en « Commun(s) »

ENSEIGNEMENTS CLES DU SEMINAIRE DU 9 AVRIL 2026

1 – Un **mouvement de coopération en accélération** « dans tous les domaines, au sein de tous les acteurs, sur tous les Territoires ».

L'Observatoire des partenariats suit le mouvement depuis 2008. Il a permis de qualifier, mesurer et illustrer :

- ❑ Le **changement progressif en 20 ans** : le « **besoin d'alliance** » a été capté par les « pionniers » dès le milieu des années 2000, l'émergence de coopérations stratégiques s'est imposée au milieu des années 2010 comme un « **devoir d'alliance** ». Il est devenu au début des années 2020 une « **envie d'alliance** » chez tous les acteurs, des citoyens aux institutions, en passant par tous les profils d'organisations : collectivités, associations, entreprises, établissements...
- ❑ « **L'effet taille** », tant des organisations que des Territoires, est souvent sous-estimé, alors qu'il est au cœur de la pluralité des pratiques.
- ❑ Le **mouvement est très ancré et incarné** dans l'espace et dans le temps :
 - Les **impacts sont fonction de la temporalité des pratiques** : **performance** (18 mois), **innovation** (cycle de 7 ans) et **confiance** (plusieurs cycles d'innovation / Les « 4 saisons » de 28 ans)
 - Les **Territoires jouent un triple rôle** : l'intérêt général « à portée de main », des lieux d'expérimentation de nouveaux modèles et des espaces de confiance où il est possible de sortir de « l'entre soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous ».



2 – Un **triple rôle des acteurs académiques** pour accompagner le changement, et « réussir ensemble les transitions ».

Les séminaires 2025 et 2026 ont permis de mettre en lumière les 3 rôles stratégiques des acteurs académiques pour accélérer les alliances d'intérêt général qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratiques : comment inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ? Le programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale » avait permis d'en poser les fondamentaux qui ont été étayés grâce à ces séminaires :

- ❑ La recherche pour **passer de la connaissance empirique au savoir transmissible**,
- ❑ L'enseignement pour **apprendre à piloter la complexité**,
- ❑ La Responsabilité Sociétale des Etablissements pour **assurer son propre changement de modèle**.



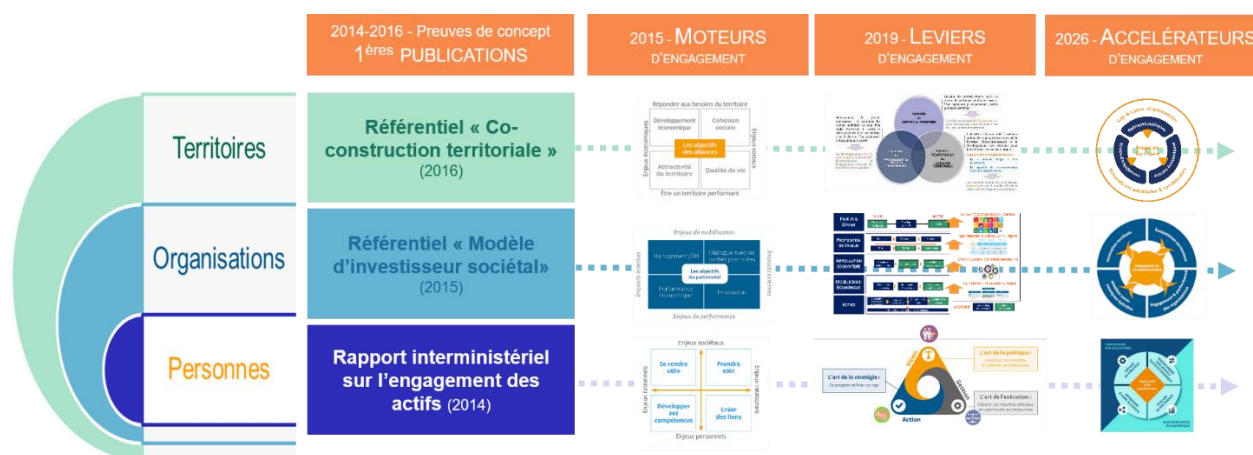
3 – Articuler les **3 dimensions du changement pour piloter l'intérêt général au « 1^{er} kilomètre »** des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

A l'approche socio-politique et politico-technique de la gestion de l'intérêt général qui permet de poser un Cap et un cadre communs, il convient aussi de piloter une démarche apprenante « stratégique-territoriale ». Celle-ci ne s'oppose pas à la première, mais vient l'ancrer et l'incarner au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. C'est ce qui constitue le mouvement de co-construction du bien commun en émergence depuis 30 ans. Il a été modélisé en 2015 au travers du 17^{ème} Objectif de Développement Durable. Là où certains experts n'ont vu dans cet Objectif – écrit en une nuit – un « fourre-tout institutionnel » pour faire signer les pays du sud, les experts « pionniers » y ont vu l'émergence d'une nouvelle philosophie politique par l'Action. Cette analyse a été décryptée en France dans le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » publié en novembre 2015, quelques semaines après la signature de l'Agenda 2030, et quelques semaines avant celle de l'Accord de Paris, 1^{ère} déclinaison concrète des ODD au travers du prisme de la transition écologique. D'autres déclinaisons, toutes aussi structurantes ont suivi, avec une maturité plus ou moins grande selon les défis à l'image de celui des usages numériques dont les impacts sont plus difficiles encore à qualifier que ceux des changements climatiques.

Loin de s'opposer, la « bonne gestion » de l'intérêt général et la co-construction du bien commun à l'échelle de la capacité d'action de chacun s'articulent donc telles les deux jambes du même mouvement. **L'analyse « stratégique-dynamique » territorialisée a été décryptée en deux décennies. Elle a fait émerger le concept d'un « mouvement de co-construction du bien commun à l'articulation de 3 corps » :**

- ❑ Le « **corps physique** » où l'**engagement** de chacun, au-delà de son « devoir » (responsabilité) et de son « pouvoir » (compétences), devient un moteur indispensable aux transitions. Tout changement doit assurer la cohérence des actions, la préservation des ressources, mais aussi la cohésion des acteurs. **« L'envie d'agir » est à ce titre stratégique pour conduire le changement. C'est en cela que « l'envie d'alliance » est devenue structurante. Elle a été qualifiée et modélisée en 2019** (cf. résultats étude IMPACT-citoyens, et 1^{ère} publication au Colloque européen Part'Innov des résultats des Ateliers praticiens-chercheurs lancés en 2018).
- ❑ Le « **corps social** » est le lieu où cet engagement devient **projet**. L'assemblage des envies et des talents permet de « créer en commun » des réponses à la hauteur des besoins qualifiés au plus près des réalités vécues. **Ce « corps » en mouvement n'est pas seulement technique** (caractérisé par ses modèles de gouvernance, de production et d'information), **mais aussi une « aventure humaine collective »**. Il contribue concrètement aux 3 leviers d'activation de l'intérêt général :
 - En matière de **Gestion**, il permet de **faire évoluer les équilibres socio-économiques**, en inventant de nouvelles formes de mobilisation et d'hybridation des ressources.
 - En matière d'**Action**, il permet d'**élargir le périmètre d'action de chacun** en passant de la performance individuelle – renforcée par le 1^{er} levier – à une pertinence collective grâce à des interactions optimisées et fluidifiées, créatrices de valeur et de frugalité. La valeur n'est alors plus seulement dans chacune des « briques » de l'action, mais aussi dans la manière de les assembler.
 - En matière de **Vision**, il crée un « Récit » commun, et permet de faire évoluer son « Imaginaire » individuel et collectif.
 - ⇒ Ces **espaces de « Projet en commun »** sont au cœur de la capacité de transformation non seulement des organisations publiques et privées, mais aussi de la Nation dans leur « juste » articulation entre elles.
 - ⇒ Ces « **corps intermédiaires** » ne peuvent plus être seulement analysés par une approche technique & gestionnaire, ils doivent aussi être appréhendés dans le « Vivant collectif » qu'ils constituent.
- ❑ Le « **corps sociétale** » où les projets de chacun deviennent un **Projet en « Commun(s) »**. C'est sur les Territoires qu'ils s'ancrent et s'incarnent.

Ce concept « des corps en mouvement » et cette analyse « stratégique-territoriale » à l'échelle des « 3 corps » ont été étayés depuis une décennie (*cf. schéma ci-dessous*).



Une capitalisation des pratiques éprouvées a été réalisée à partir d'une démarche de conduite du changement qui nécessite d'activer **5 leviers à chacune des dimensions** :

- ☑ des **Méthodes** adaptées à la maturité de chacun,
- ☑ des **Exemples** pour s'inspirer des pratiques pionnières,
- ☑ des **Données** pour pouvoir se situer,
- ☑ des **Outils** pour s'informer, se former et agir efficacement,
- ☑ des **Compétences** pour conduire le changement à la hauteur de sa complexité.

A l'occasion de ses 20 ans, Le RAMEAU a publié la « [cartographie des MEDOC des Transitions](#) » qui sont aujourd'hui accessibles. Au-delà de cette synthèse des fruits de recherche empirique, la **maturité collective pour aborder les nouvelles alliances d'intérêt général au cœur des Territoires** a pu être mesurée autour de 4 degré de maturité, permettant ainsi des approches plus adaptées aux rites et rythmes de chacun.

Une pluralité de travaux convergent aujourd'hui. C'est ce dont ont pu témoigner les chercheurs, enseignants-chercheurs et « pionniers » de ces démarches apprenantes lors du séminaire du 9 avril. **Au moment où les Territoires se dotent de nouvelles gouvernances**, cette connaissance, la pluralité des démarches apprenantes et la place des acteurs académiques sont stratégiques.

Trois actualités incarneront cette dynamique innovante lors des **Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale** du 7 juillet :

- ☑ le **Mook « Territoires en mutation »** réalisé par l'Institut : il illustre la diversité des pratiques et des travaux pour « coopérer, inventer et transformer »,
- ☑ le **cahier de recherche « L'entrepreneuriat coopératif, un nouveau souffle de développement pour les territoires »** : il incarne la valeur des coopérations territoriales lorsqu'elles font émerger des solutions en « Commun(s) »,
- ☑ le **dispositif en « Commun(s) » de la Fondation des Territoires** : issue de la recherche empirique, et impulsée par les Ministres Jacques MEZARD & Jacqueline GOURAULT, la Fondation des Territoires a été conçue comme un « espace de confiance » à l'écoute des capacités d'innovation territoriale et de la pluralité de ces approches. La Tribune anniversaire « Economie(s) & Territoire(s) : quelles trajectoires en Commun(s) ? » publiée le 18 juin, et le podcast éponyme diffusé le 2 juillet, viennent étayer en pratiques et porter collectivement des réponses au cahier de recherche 2023 « ODD 17 : Economie(s) & Territoire(s) ». Ils éclairent le levier de performance individuel et collectif que constitue les alliances d'intérêt général qui font émerger de nouveaux équilibres socio-économiques durables, justes et frugaux.

SYNTHESE DES INTERVENTIONS

6^{ème} séminaire annuel de recherche sur la co-construction du bien commun

Territoires, acteurs publics/privés & engagements citoyens : quelles articulations des trajectoires ?

Le jeudi 9 avril 2026, de 9h30 à 12h30

Sous format 100 % numérique

Synthèse réalisée à partir d'un travail assisté par l'IA sur le résumé en un paragraphe de l'intervention des intervenants. Les actes du séminaire et son replay sont accessibles sur demande pour une analyse plus détaillée des résultats, sous réserve du respect du dialogue en confiance établie avec les participants du séminaire.

AU PROGRAMME

9h30 – Accueil par Isabelle LAUDIER, Responsable de **l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts**

Isabelle Laudier (Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts) souligne la pérennité du partenariat avec Le RAMEAU, illustrant une synergie structurelle entre la recherche académique et les métiers opérationnels du Groupe Caisse des Dépôts, notamment la Banque des Territoires. Son intervention met en lumière la constitution d'une "mosaïque" de travaux (ESS, communs, redirection écologique) qui convergent vers les enjeux de coopération territoriale comme réponse aux priorités stratégiques de transformation écologique et de cohésion sociale. Elle annonce la parution d'un MOOK sur la gouvernance territoriale destiné à outiller les acteurs locaux face aux défis de l'adaptation climatique et de la gestion des ressources. Cette approche vise à établir un trait d'union entre la réflexion conceptuelle et l'utilité pratique, intégrant recherche, enseignement et expertise pour soutenir les transitions au plus près des besoins des territoires



9h40 – Récit du chemin en « Commun(s) » par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU : 7 mois après le séminaire « Créer de la valeur en Commun(s) : quelles pratiques des acteurs académiques ? », un rapide panorama des résultats, avec :

- ✓ **Diane DE MARECHAL**, Responsable enjeux territoriaux de **l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts**,
- ✓ **Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du **RAMEAU**.

Diane de Mareschal (Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts) retrace le cheminement entamé en 2017, structuré par une co-animation visant à interroger la place des acteurs académiques dans les coopérations. Elle identifie trois phases analytiques clés : une qualification des modèles relationnels (2018-2020), une mesure des impacts et des fragilités (2021-2023), suivie d'une phase actuelle d'outillage des trajectoires d'action. Ses travaux, synthétisés dans quatre cahiers de recherche, soulignent le triple rôle stratégique des académiques : la recherche pour transformer la connaissance empirique en savoir transmissible, l'enseignement pour piloter la complexité, et la responsabilité sociétale des établissements. Ce parcours souligne l'importance de l'ingénierie territoriale pour accompagner les transitions et clarifier le concept de co-construction.



Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU) modélise l'évolution historique du mouvement de coopération, passant d'un "besoin d'alliance" pionnier à une "envie d'alliance" structurante au début des années 2020. Il articule le changement autour de trois "corps" : le corps physique (engagement et envie d'agir), le corps social (le projet comme aventure humaine collective) et le corps sociétal (le projet en commun ancré dans le territoire). Il introduit la cartographie des "MEDOC" (Méthodes, Exemples, Données, Outils, Compétences) comme le fruit de 20 ans de recherche empirique, destinée à outiller les nouvelles gouvernances municipales. Son cadre analytique propose de passer de la performance individuelle à une pertinence collective par une gestion optimisée des interactions, créatrice de valeur et de frugalité. Cette [cartographie](#) est diffusée le jour même du séminaire.

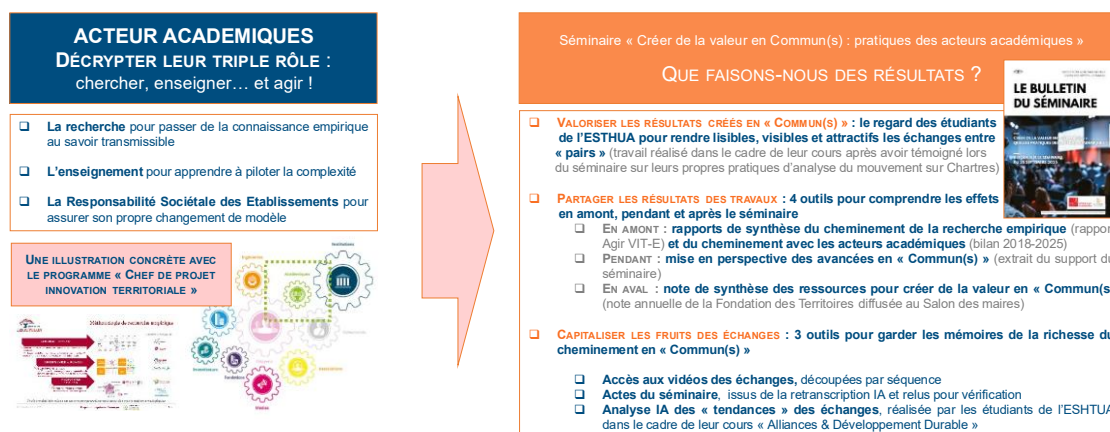


Séminaire 2026 – Qu'avons-nous appris (2/4) ?



Pour passer des pratiques innovantes à la conduite du changement, il est indispensable de travailler sur 3 dimensions : les Territoires, les organisations et les personnes

Séminaire 2025 – Décrypter les pratiques académiques



Un 1^{er} décryptage des profils d'acteurs qui ouvre la voie à sa déclinaison sur chacun des profils : collectivités, entreprises, associations, fondations...

Grand zoom :

Ce séminaire de recherche est dans la continuité de celui de 2025 dont les résultats ont été synthétisés par les étudiants du Master Territoires, Attractivité & Création de l'ESTHUA.

Leur production « [Le bulletin du séminaire 2025](#) », réalisée avec l'aide de l'IA, est diffusée le jour même du séminaire comme illustration de l'importance de mobiliser les jeunes dans la co-production de la connaissance.



Bruno Airaud (Université d'Angers/ESTHUA) expose la dimension pédagogique du "learning by doing" à travers le Master TAC - Territoires Attractivité Création, où les étudiants s'immergent dans des problématiques territoriales réelles pour produire des "communs opérationnels". L'enjeu est de former de jeunes développeurs territoriaux capables de piloter la complexité par le mode projet et l'engagement citoyen. Sa contribution souligne l'importance de la mobilisation étudiante pour rendre lisibles et attractifs les travaux de recherche empirique auprès de la société civile, comme illustré par la réalisation du bulletin du séminaire. Cette approche ancre la formation universitaire dans une dimension concrète, où l'étudiant devient un acteur engagé de la transition territoriale.



10h00 – Regards croisés sur les **TRAJECTOIRES DES TERRITOIRES EN ACTION** : comment les Territoires innovent-ils face aux défis des transitions ?

➤ **TEMOIGNAGES :**

- ✓ **Philippe ARCHIAS**, Coordinateur à la direction Prospective et Recherche à l'**ADEME** : à partir du **retour d'expérience des PARC**, et du lancement de l'AMI **Coop'Eco**, quels liens entre chercheurs et praticiens pour décrypter les trajectoires émergentes ?

Philippe Archias (ADEME) présente une stratégie de recherche centrée sur la co-production des sujets avec les acteurs de terrain, dépassant le simple transfert unilatéral de connaissances du chercheur vers le praticien. À travers des programmes comme "CO3" ou les projets de recherche concertée (PARC), l'agence soutient des modalités de recherche-action participative ancrées localement. L'AMI "Coop'Eco" illustre cette volonté de décrypter les coopérations économiques territoriales de transition sous l'angle des nouveaux modèles de production et de l'évaluation de la valeur. L'objectif est d'identifier les conditions de transfert des outils d'analyse et de favoriser une capitalisation qui dépasse l'accumulation d'expérimentations isolées pour viser un changement systémique.



- ✓ **Nadège BOUQUIN**, Directrice de Projet à l'**ANRT** : à partir du **GT Transition écologique-Ville durable**, quelles pratiques d'écoute active pour croiser les regards et articuler les dynamiques à différentes échelles ?

Nadège Bouquin (ANRT) détaille la méthodologie du groupe de travail "Transition écologique - Ville durable", qui mobilise un écosystème interdisciplinaire pour construire des visions partagées entre recherche publique et privée. Elle souligne l'inscription de ces travaux dans le partenariat européen "Driving Urban Transitions" (DUT), axé sur l'économie circulaire urbaine et les quartiers à énergie positive. Ses recherches interrogent les conditions de répliquabilité et d'adaptation des expérimentations locales pour un passage à l'échelle nationale et européenne. L'approche préconise une intégration précoce de l'ingénierie des sciences sociales pour outiller la gouvernance et favoriser l'appropriation des solutions technologiques par les usagers.



➤ **MISE EN DEBAT** : réactions et résonnance avec les expériences des participants.

- ✓ Première prise de parole : **Romain VILLON**, Doctorant à l'**ANPP-Territoires de Projet**, sur l'analyse des résultats, du suivi et de la méthode des CRTE

Romain Villon (Doctorant ANPP/Territoires de Projet) analyse la trajectoire des Contrats de relance et de transition écologique (CRTE) comme instruments de régulation multi-niveaux. Il observe que la trajectoire territoriale est avant tout un processus d'ajustement institutionnel et d'apprentissage de la gestion de la complexité dans un environnement saturé d'instruments publics. Sa recherche souligne que la maturité de ces trajectoires dépend fortement de l'antériorité des expériences de gouvernance locale et de l'animation préfectorale. L'enjeu est de transformer un simple catalogue d'actions financées en un véritable projet de territoire capable d'articuler les échelles de ressources et de compétences vers une vision de long terme.



- ✓ Le « mot de la fin » de la partie sur les trajectoires territoriales : **Maryline PHILIPPI** pour mettre en valeur la diversité des partenaires et la notion de RTE développée à **Bordeaux Science Agro**.

Maryline Filippi (Bordeaux Science Agro) définit la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) comme un levier de bifurcation des modèles productifs vers une performance élargie (économique, sociale et environnementale). Elle soutient que les transitions se matérialisent dans des configurations locales spécifiques, faisant du territoire un espace d'expérimentation pour les entreprises agissant comme "architectes" du système. Sa réflexion met en avant l'innovation relationnelle comme moteur de nouveaux régimes de gouvernance territoriale co-construite, dépassant les logiques d'optimisation purement privées. La RTE permet ainsi de re-territorialiser les enjeux de valeur en ancrant les activités et en régénérant les ressources locales par la coopération multi-acteurs.

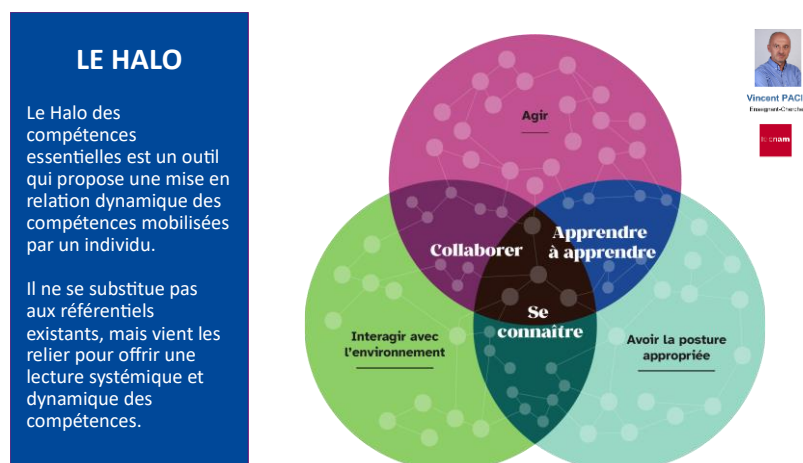


10h45 – Regards croisés sur les **TRAJECTOIRES D'ENGAGEMENT DES PERSONNES** : comment valoriser et développer les compétences émergentes pour relever le défi des transitions ?

➤ **TEMOIGNAGES :**

- ✓ **Vincent PACCINI**, Enseignant-Chercheur au **CNAM** : à partir des enseignements du **programme « Compétences 2030 »**, quelles démarches pour valoriser les compétences émergentes ?

Vincent Pacini (CNAM) introduit le concept de "Halo des compétences essentielles" pour qualifier les aptitudes d'adaptation des individus face aux transformations rapides et à l'incertitude accrue du contexte professionnel et citoyen. Il distingue les compétences spécifiques, contextuelles, des compétences génériques permettant la collaboration et la reliance au sein d'écosystèmes ouverts et multi-acteurs. Ses travaux soulignent que les savoirs techniques ne suffisent plus et qu'il faut mobiliser l'intelligence émotionnelle et la capacité à apprendre à apprendre. Pour réussir les transitions, il prône le développement d'un nouvel imaginaire collectif et une articulation fine entre ingénieries causales et effectuales fondées sur la mobilisation des ressources.



- ✓ **Fabrice COMBET**, Responsable développement économique d'**ESS France** : à partir retour d'expérience du **programme européen « Social Impact Manager » copiloté avec Paris 1 Panthéon-Sorbonne**, quelles articulations entre enseignements théoriques et mises en situation pratique ?

Fabrice Combet (ESS France) expose les résultats du programme européen "Social Impact Manager" (SIM), visant à stabiliser un nouveau profil professionnel d'intermédiaire capable de relier les organisations à leur communauté locale. Ce métier hybride se déploie aux interfaces pour faciliter le dialogue et traduire les logiques économiques en utilité sociale concrète. Il identifie des compétences transversales essentielles, telles que l'analyse des besoins territoriaux et la médiation dans des contextes complexes où les langages divergent. Ses conclusions pointent toutefois des freins persistants, notamment la nécessité de sécuriser des modèles économiques pour ces projets "greffons" et de stabiliser les ressources humaines dédiées à la coopération.



- **MISE EN DEBAT** : réactions et résonnance avec les expériences des participants.
 - ✓ Première prise de parole : **Bernard ALIX**, **Chef de projet innovation au CNFPT**, sur les compétences de l'innovation publique / 1^{ères} Assises de l'Innovation Publique 2025

Bernard Alix (CNFPT) se focalise sur la professionnalisation de l'innovation publique en plaidant pour la création d'"espaces capacitants" favorisant l'autonomie et la créativité des agents territoriaux. Il postule que l'innovation n'est pas duplicable mécaniquement mais relève d'une recréation de sens et d'une réflexivité sur l'action. Son intervention souligne la nécessité de transformer les modes de management traditionnels pour passer d'une logique de commande descendante à une gouvernance coopérative et transversale. Pour lui, l'organisation apprenante constitue le socle indispensable au changement durable des imaginaires et des pratiques professionnelles face aux défis de la transition.



- ✓ **Le « mot de la fin » de la partie sur les trajectoires d'engagement et de valorisation des compétences émergentes** : **Laurent LELLI**, Directeur du Campus de Clermont-Ferrand d'**AgroParisTech**, pour mettre en valeur l'importance d'étudier l'émergence de nouvelles compétences et de les reconnaître (cf. note co-rédigée avec Cécile COT sur la reconnaissance des compétences de Chef de projet innovation territoriale).

Laurent Lelli (AgroParisTech) propose de réhabiliter le territoire comme un "sujet vivant" plutôt que comme un simple substrat passif, appelant à une ingénierie qui intègre la dimension sensible. Il introduit le triptyque "source, ressource, ressourcement" pour articuler l'identification des éléments matériels, leur transformation économique et la mobilisation des imaginaires. Ses travaux distinguent les "aptitudes territoriales" des compétences classiques pour favoriser l'engagement de publics diversifiés dans la construction des projets. Il définit les acteurs de la transition comme des "passeurs" ou "intermédiaires" opérant dans les interfaces invisibles, appelant à documenter un "fonds territorial" riche de l'expérience vécue.



Grand zoom :

Note de Cécile COT et Laurent LELLI « [CHEF DE PROJET INNOVATION TERRITORIALE CONTOURS, COMPETENCES, METIER](#) – Premiers enseignements de recherche ».

11h30 – Regards croisés sur les **TRAJECTOIRES DE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS** : comment les acteurs économiques (ré)inventent-ils leur trajectoire face aux défis communs ?

➤ **TEMOIGNAGE :**

- ✓ **Jean-Paul MEREAX**, Président de l'**ADERSE** (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Reims Champagne-Ardenne : à partir des **Prix de thèse ADERSE-ORSE**, quels retours d'expérience sur l'excellence de la recherche en matière RSE ?

Jean-Paul Méreaux (ADERSE) valorise l'excellence de la recherche-action à travers les prix de thèse ADERSE-ORSE, insistant sur l'impératif de produire des résultats utiles pour les organisations. Il retrace l'évolution conceptuelle de la RSE vers la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), des Territoires (RST) et désormais des filières (RSF). Son plaidoyer pour la recherche partenariale, illustré par les thèses CIFRE, démontre la pertinence de l'ancrage terrain pour construire des outils de pilotage stratégique. Il cite des travaux exemplaires sur le dialogue de co-responsabilité et la gestion des biodéchets comme preuves de la capacité de la recherche à éclairer les décisions des élus et des managers.



- ✓ **Géraldine FORT**, Déléguée Générale de l'**ORSE** : à partir du cheminement depuis 2013 des **Prix de thèse ADERSE-ORSE**, quelles évolutions de l'articulation entre performance et engagement pour promouvoir de nouveaux modèles de performance ?

Géraldine Fort (ORSE) témoigne d'une collaboration historique avec le milieu académique pour nourrir les réflexions des entreprises sur la performance globale et la comptabilité intégrée. Elle souligne la valeur ajoutée des chercheurs pour apporter des clés de compréhension systémiques sur des sujets complexes comme le reporting intégré ou le dialogue parties prenantes territorialisé. Son intervention met en exergue la confrontation constructive des temporalités, entre le temps long de la réflexion académique et l'immédiateté des besoins économiques. En valorisant les travaux doctoraux, elle favorise l'appropriation par les membres de l'ORSE de méthodologies innovantes capables de transformer durablement les modèles de performance.



Grand zoom :



20^{ème} Congrès ADERSE de 2024, 1^{er} Prix 2024 décerné à Anne-Valérie CRESPO pour [sa thèse](#) « **Le dialogue de coresponsabilité comme levier de l'engagement RSE des managers : une illustration par les collectifs interentreprises** ».

- **MISE EN DEBAT** : réactions et résonnance avec les expériences des participants.
 - ✓ Première prise de parole : **Lucie COULON**, Directrice de **Cluster'Jura**, sur les résultats du programme de recherche-action sur l'Entrepreneuriat Collectif Territorial

Lucie Coulon (Cluster'Jura) présente les enseignements d'un programme de recherche-action sur l'Entrepreneuriat Collectif Territorial (ECT), visant à stimuler un développement économique endogène et ancré. Ses travaux démontrent que la transformation d'un besoin territorial en projet partagé nécessite un leadership structurant et une intermédiation experte pour animer l'écosystème. Elle souligne l'importance stratégique des fonds territoriaux pour financer cette ingénierie de proximité sur le temps long et accompagner la prise de risque des acteurs. Sa réflexion appelle à inventer de nouveaux régimes de gouvernance territoriale où les acteurs de l'intermédiation agissent en complémentarité et subsidiarité avec l'action publique.



Grand zoom :

L'entrepreneuriat coopératif, un nouveau souffle de développement pour les territoires (Juin 2026)

Autrices : Marie Ferru, Université de Poitiers et Blandine Chenderowsky, Clus'Ter Jura



Face aux transitions écologique, économique et sociale, les territoires sont confrontés à la nécessité de renouveler leurs modèles de développement. L'Entrepreneuriat Coopératif Territorial (ECT) apparaît comme une modalité émergente de création de valeur territoriale, articulant initiative entrepreneuriale, coopération multi-acteurs et ancrage local. Ce cahier de recherche analyse les conditions d'émergence, de structuration et de pérennisation de l'ECT à partir d'un programme de recherche-action conduit sur le Pays Lédonien par le Pôle Territorial de Coopération Économique Clus'Ter Jura, en partenariat avec des équipes de recherche (laboratoire RURALITÉS notamment) et des financeurs publics (ADEME, Caisse des Dépôts, Région Bourgogne-Franche-Comté).

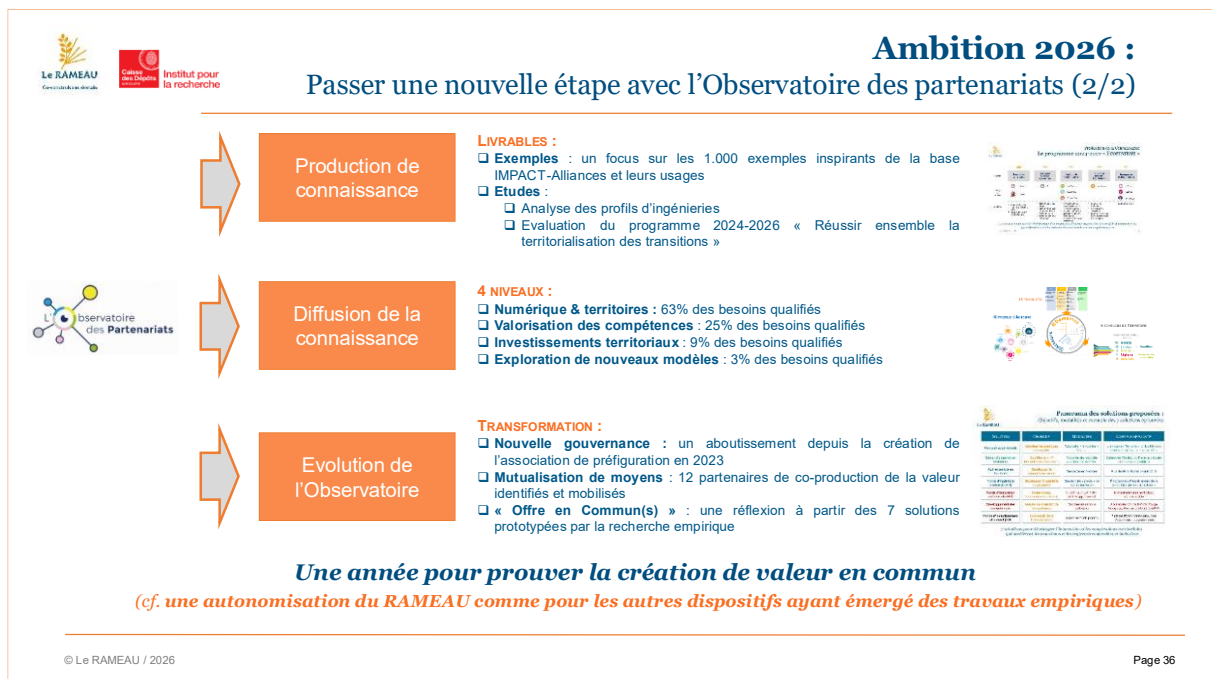
- ✓ Le « mot de la fin » de la partie sur les trajectoires d'engagement et de valorisation des compétences émergentes : **Florian COVELLI**, Directeur général de l'**IFMA**, pour mettre en valeur l'importance d'étudier les spécificités de la création de valeur et des modèles socio-économiques associatifs.

Florian Covelli (IFMA) analyse trois déplacements structurels dans la conception de la performance : du résultat figé vers la trajectoire de changement, de l'organisation isolée vers le système relationnel, et du modèle théorique vers l'appropriation pratique. Il soutient que la performance devient une propriété collective du système d'acteurs, dépendant de leur capacité à coopérer et à interpréter la complexité. Ses travaux visent à documenter spécifiquement la contribution des modèles socio-économiques associatifs aux transformations du territoire. Il préconise une recherche participative comme outil de capitalisation des savoirs d'expérience pour fabriquer collectivement les capacités d'action nécessaires aux transitions.



12h15 – Repères sur la capitalisation en « Commun(s) » par **Anne-Valérie CRESPO**, Présidente de **l'Observatoire des partenariats** : au moment où les Territoires se dotent d'une nouvelle gouvernance pour le mandat 2026-2033, quelles données pour éclairer la diversité des trajectoires des Territoires, des acteurs publics & privés et des formes d'engagement ?

Anne-Valérie Crespo (Observatoire des partenariats) projette l'ambition de l'Observatoire pour la période 2023-2027, centrée sur l'outillage des écosystèmes et la diffusion des savoir-faire. Elle définit une RSE "ancrée et incarnée" comme levier de coopération systémique, visant à construire un intérêt général à portée de main. Son approche articule trois axes : la production de connaissances scientifiques robustes, leur diffusion large via des formats pédagogiques, et l'accès à des solutions numériques pour faciliter l'usage des données empiriques. Elle souligne l'enjeu de passer d'une posture d'engagement individuelle à une pratique collective et narrative qui redonne du sens à l'action au sein de la cité.



12h30 – Mise en perspective : « COMMENT ARTICULER LES TRAJECTOIRES DES TERRITOIRES, DES ORGANISATIONS ET DES ENGAGEMENTS VERS DES TRANSITIONS JUSTES & DURABLES ? » ... prochaines étapes !

- ✓ **9 avril – Publication** « Cartographie des MEDOC » dans le bulletin de veille et d'analyse de l'innovation sociétale trimestriel dont le dossier trimestriel est « Numérique & Territoires : quelles alliances objectives ? ».
- ✓ **14 avril – Webinaire pratique** « Agir ensemble en territoire : quelles méthodes ? » animé par le Réseau des catalyseurs territoriaux. Témoignages et présentation des ressources disponibles autour de la [boussole « Agir ensemble en Territoire »](#).
- ✓ **7 juillet – 2^{es} Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale** et **12^e Rencontre des pionniers des alliances en territoire**. Deux événements en un pour valoriser les trajectoires innovantes et les nouveaux modèles socio-économiques au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Publication du dossier trimestriel « Cap 2033 : équipons ensemble les Territoires ».
- ✓ **17 novembre – 20^{es} anniversaire du RAMEAU**. Publication du référentiel « Impacts & trajectoires en Commun(s) ».

SYNTHESE DU SEMINAIRE VUE PAR L'IA

6^{ème} séminaire annuel de recherche sur la co-construction du bien commun

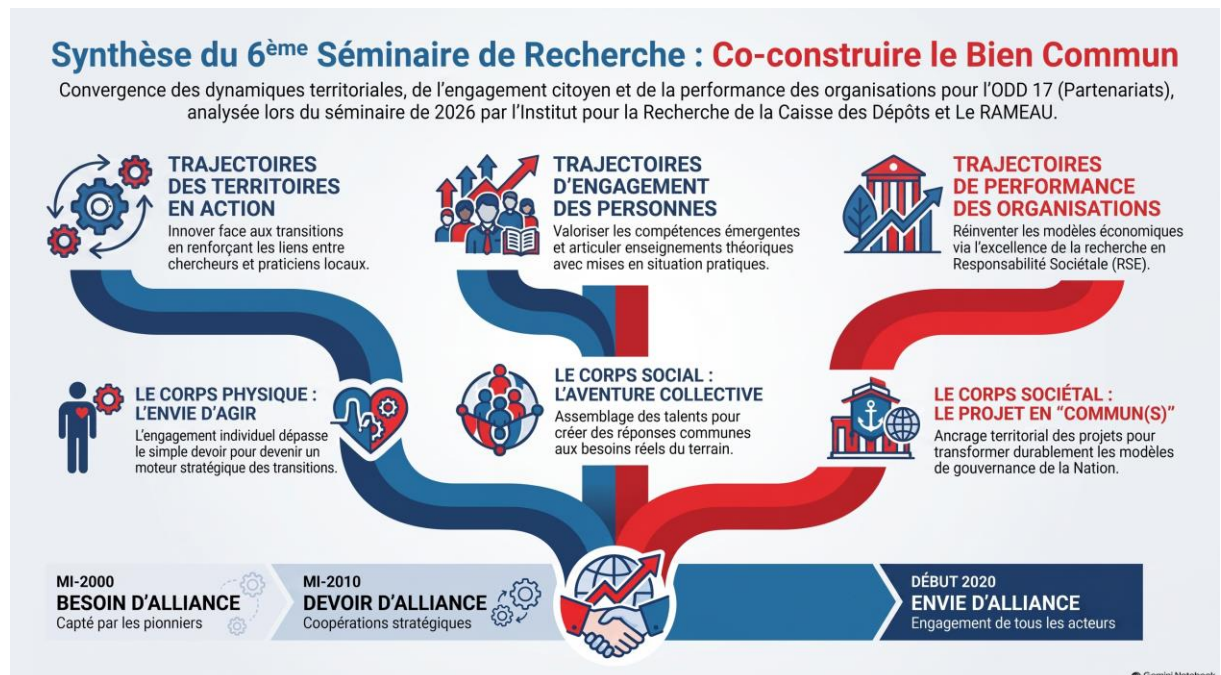
Les trajectoires respectives des Territoires, des organisations publiques & privées et de l'engagement citoyen :

Co-construction du Bien Commun : Les 3 Trajectoires de la Transition

Issu du 6^{ème} séminaire annuel de recherche (avril 2026), ce modèle analyse le mouvement de co-construction du bien commun. Il définit une approche "stratégico-territoriale" articulée autour de trois "corps" en mouvement pour réussir ensemble les transitions.



Les articulations entre les trois trajectoires :



ANNEXE
PUBLICATIONS SUR LE 17^{ème} OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DURABLE
par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU

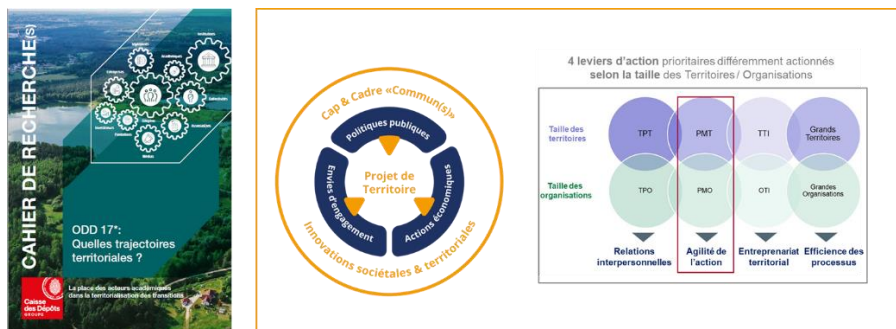
L'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France, a été réalisée par l'Observatoire des partenariats, et déclinée en de multiples outils pédagogiques⁷ :



Après 21 études statistiques représentatives à l'univers dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, 1.000 exemples inspirants recensés dans la base IMPACT-Alliances pour illustrer la diversité des pratiques, 7 colloques nationaux et 50 débats territoriaux, trois cahiers de recherche ont respectivement rendu compte des effets de levier des alliances d'intérêt général en matière de **confiance**, d'**innovation** et de **performance** :

- Cahier de recherche « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » (mars 2022),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#) » (janvier 2023),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (décembre 2023).

Dans le cadre du programme quinquennal d'études 2023-2027 ECOSYSTEME, piloté par l'Observatoire des partenariats :



Le 4^{ème} cahier de recherche « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) » a rendu compte du programme de recherche « **Chef de projet innovation territoriale** », mené sous l'égide de la Fondation des Territoires entre 2019 et 2024 ; ainsi que des **pratiques innovantes des acteurs académiques** pour accompagner l'innovation territoriale telle que définie dans les cahiers précédents. Il a été publié en octobre 2024 à l'occasion du Congrès de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF) sur le thème « [Recherche & Territoires](#) ».

En 2025, le bilan du cheminement [2017-2024](#) engagé avec les acteurs académiques a été mis en débat lors du séminaire : « Créer de la valeur en Commun(s) : quelles pratiques des acteurs académiques ? » (cf. [article « Piloter l'intérêt général : état de lieux »](#), juin 2025). Les fruits de ce séminaire ont été partagés en introduction du séminaire de recherche 2026.

⁷ Toutes les études sont [accessibles sur le site de l'Observatoire des partenariats](#), ont été déclinées en [fiches Repères par acteurs, domaines et Territoires](#), et a donné lieu à la [synthèse « Savoir se situer dans un monde en mutation »](#).