

# Réinventer l'animation des territoires

par

■ **Cécile Dupré La Tour** ■

Labo régional des partenariats, France Active

## En bref

Partie d'Alsace il y a dix ans, l'idée fait son chemin, à petits pas. A priori, c'est une idée simple : faire se rencontrer des individus enracinés dans un même territoire, rodés à ses codes et à ses références, mais issus d'environnements professionnels divers et pouvant trouver un intérêt commun à mutualiser ressources ou réseaux tout en partageant une même ambition de résoudre localement les problèmes de leurs concitoyens. En revanche, la méthode pour parvenir à de telles hybridations entre chefs d'entreprise, entrepreneurs de l'ESS, administrations, élus locaux et simples citoyens, est loin d'être aisée. En effet, Cécile Dupré La Tour, cofondatrice et animatrice du Labo des partenariats, explique que tout repose sur la lente création d'une relation de confiance entre ces acteurs, si peu habitués à travailler de concert. Mais désormais, forte de ses premiers succès, la démarche s'affirme et commence à s'étendre à de nouveaux territoires.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation du Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> février 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Le Labo régional des partenariats a démarré en Alsace, en 2008, au sein du Fonds territorial France Active. Des membres de cette association se disent alors que, si pour soutenir les projets d'entrepreneuriat social ils disposent d'outils financiers qui évoluent pour être au plus près des besoins des intéressés, ils n'ont, en revanche, que fort peu de moyens de mettre en réseau ces différents projets associatifs. Sur notre territoire, il devenait essentiel de bien comprendre quels étaient ces projets innovants et qui étaient les hommes et les femmes qui les portaient. Dès lors, c'est l'histoire d'une communauté de confiance qui va commencer à se construire et qui continue à se développer aujourd'hui.

### Le rêve qui nous porte

Sur notre territoire, nous avons démarré avec des partenaires qui ont cru en nous, solides et toujours fidèles à ce jour, tous sensibilisés au besoin d'explorer de nouvelles pistes. La Région, le conseil général et la Communauté urbaine de Strasbourg nous ont ainsi confié la mission de repérer quels liens pouvaient être créés entre les entreprises et les associations en Alsace.

Un cercle de dix partenaires de confiance, dirigeants de PME ou de grandes entreprises et entrepreneurs sociaux, tous présents sur le territoire, s'est d'abord constitué. Son rôle est de nous "challenger", d'avoir un regard distancié sur notre action et de faire le lien avec les besoins des acteurs privés locaux. Autour d'eux, c'est désormais une communauté de plus de six cents acteurs engagés qui nous stimule et nous incite à renouveler notre action en permanence.

Le rêve qui nous porte est de montrer à tout un chacun que des solutions existent, en particulier en ce qui concerne les grands enjeux de nos territoires : la question de l'emploi, de la mobilité, de la précarité, de l'économie circulaire... et qu'elles résident en chacun d'entre nous. On ne peut, en effet, tout attendre de l'État, même si l'exigence que l'on peut avoir vis-à-vis des acteurs politiques est légitime. Nous nous efforçons donc de braquer des projecteurs sur des gens qui s'impliquent et inventent des réponses à ces questions. C'est cette notion de responsabilité partagée que nous pensons devoir être portée collectivement.

Nous sommes convaincus que nos territoires recèlent des trésors cachés que nous nous devons d'aider à révéler. Il existe également des projets qui ne voient pas le jour, "faute de" : faute de catalyseurs, faute d'être entourés par les bons interlocuteurs, faute de confiance, etc. Aujourd'hui, nous avons besoin de faire confiance aux projets, aussi audacieux soient-ils, et de leur donner leur chance afin qu'ils fassent leurs preuves, ce qui peut prendre du temps.

Nous pensons également que nous avons tous besoin de vivre des expériences collectives nouvelles et de redevenir acteurs de la société. Cela demande à chacun de faire un pas de côté. Les chefs d'entreprise, qui ont déjà un très fort impact sur la société par le biais de la création d'emplois et de richesses, pourraient ainsi choisir de faire leur métier un peu différemment en ayant un peu plus d'impact sur les territoires. Les dirigeants d'associations, déjà au cœur de l'innovation sociale, pourraient expérimenter de nouveaux modes d'engagement. Les citoyens pourraient prendre conscience de leurs possibilités d'action. Les universités, les médias, etc., doivent également relayer ces réalisations et mieux les mettre en lumière. Face à la complexité de notre société, nous sommes convaincus que ces solutions d'avenir passent par la mobilisation de chacun. Le Labo des partenariats vise donc à finaliser ces partenariats en coconstruisant ces solutions avec l'ensemble des acteurs présents sur le territoire.

## Ouvrir de nouvelles perspectives de développement

Très vite nous nous sommes rendus compte que le partenariat entre les entreprises et les associations devait être élargi à tous les acteurs publics ainsi qu'aux simples citoyens. Nos objectifs visent ainsi à ouvrir de nouvelles perspectives de développement pour les organisations dans une logique gagnant-gagnant. Le Labo cherche à croiser l'intérêt individuel des structures et des individus avec des enjeux qui ont un réel impact de bien commun sur un territoire donné.

Pour illustrer cela, je prendrai l'exemple d'une structure de l'économie sociale et solidaire (ESS) rassemblant diverses activités artistiques et culturelles, et qui mène une réflexion sur son modèle économique. Nous l'avons accompagnée pour l'aider à créer un lien entre ses savoir-faire et les besoins d'acteurs privés sur le territoire. Pour ce faire, nous avons été amenés à travailler avec une agence de communication qui a à la fois formé les salariés de la structure à l'usage de leurs logiciels et expérimenté en interne leurs services pour la refonte de leur identité graphique. Forte de cette expérience, l'agence s'est interrogée sur la façon d'intégrer ces prestations à ses propres offres.

Notre métier peut se résumer selon trois axes.

Le premier consiste à inspirer le territoire, c'est-à-dire à lui donner à voir les solutions qui marchent. Dans le cadre de l'activité du réseau France Active, notamment en Alsace, nous sommes en contact avec des projets, parfois remarquables, mais, très souvent, insuffisamment mis en lumière. Des entreprises souhaitent ainsi s'engager de plus en plus dans la RSE sur des projets de développement durable, mais, souvent, malgré une évolution notable de leurs pratiques depuis une décennie, elles manquent de visibilité sur les opportunités.

Nos événements ne doivent cependant pas se contenter d'une succession de belles histoires. Il nous est apparu que nous devons également nous interroger sur ce que nous pouvions apporter, par le biais de ces histoires, à la personne qui les écoutait, en lui donnant envie d'agir à son tour. Nos formats d'événements devaient donc impliquer chaque participant. En huit ans, nous avons organisé quatre-vingt-deux événements, de formats variés, sur le territoire alsacien, en y faisant venir des gens d'horizons très différents afin de les connecter. Ainsi, nous avons rencontré Sparknews (créé en 2012 par un entrepreneur social et Ashoka *Fellow*, Christian de Boisredon) qui se positionne au carrefour entre porteurs de projet innovants et médias nationaux et internationaux. Nous les avons interpellés en leur disant que, si leur action ne s'incarnait pas sur les territoires, elle se privait d'un potentiel énorme. Avec eux, nous avons alors imaginé un format d'événement dans lequel sept journalistes, issus de médias très différents, sont présents sur scène, face à des porteurs de partenariats réussis présentant leur histoire. Quand ils sont séduits par tel ou tel de ces partenariats, les journalistes doivent *buzzer* et s'engager à couvrir le sujet dans leur média. Les deux cent cinquante personnes présentes peuvent également apporter leur point de vue au débat qui donne lieu à une large couverture médiatique dans la région.

Mais inspirer ne suffit pas. Dès lors qu'une personne manifeste de l'intérêt pour une action, il nous faut immédiatement être présents à ses côtés et lui faire rencontrer les gens qui pourront l'aider à préciser ce qu'elle pourrait faire concrètement. C'est là notre deuxième axe, qui part du principe que nous n'avons jamais la solution et que nous avons, tout au plus, des intuitions. La solution est à construire entre les personnes et c'est cela que nous allons faciliter. Immédiatement, il nous faut mobiliser les bonnes personnes, les faire se rencontrer et élaborer une démarche sur mesure. Il nous semble essentiel d'écouter les acteurs présents sur le territoire. Les dirigeants d'entreprises peuvent alors nous expliquer leurs problématiques, leurs enjeux et leurs thématiques, ce qui nous permet ensuite de les croiser avec les enjeux d'autres acteurs dont nous sommes proches, collectivités publiques ou entrepreneurs sociaux, et de les faire se rencontrer. Après, il nous faut les aider dans la mise en place de ces partenariats et, sur ce point, les équipes du RAMEAU nous ont été d'une aide précieuse sur le plan méthodologique pour réaliser les diagnostics dans ces organisations.

Ensuite, troisième axe, il nous faut constamment raccorder les gens à leur projet initial sur le terrain, ce qui suppose de leur faire prendre du recul par rapport aux urgences du quotidien et de leur rappeler leur souhait de faire les choses différemment.

Nous avons accompagné cent sept partenariats, dont de nombreux portant sur l'économie circulaire. Mais nous découvrons aussi régulièrement que d'autres se sont montés suite à nos événements, ce qui nous ravit.

## Nos enjeux

Depuis trois ans, nous réfléchissons à la façon de travailler collectivement, sur un territoire donné, à partir d'une préoccupation commune. Nous partons d'une thématique précise et réunissons de multiples acteurs afin de déterminer avec eux la meilleure façon de créer une dynamique et de l'animer collectivement dans un cadre de confiance mutuelle.

Nous avons très vite été surpris de l'écho que rencontrait notre initiative. Nous avons reçu le Grand Prix des Bonnes nouvelles des territoires, ce qui a eu un large impact dans notre région, et beaucoup d'articles dans des revues spécialisées présentent nos actions. Nous avons également noué des liens avec l'ENA dont nous pensons que c'est un lieu idéal pour travailler sur l'innovation publique; cette école est d'ailleurs en train de repenser son approche sur ces questions.

Le RAMEAU a été notre partenaire privilégié depuis l'origine. Nous nous interrogeons désormais sur la façon dont nous pouvons faire évoluer cette relation et connecter les différentes initiatives se déroulant sur d'autres territoires. Nous sommes aussi fortement liés à France Active, avec qui nous expérimentons la diffusion de nos pratiques.

L'enjeu est maintenant de donner de l'ampleur à ce que nous avons déclenché sur notre territoire, en approfondissant notre façon de travailler, en allant plus loin dans l'émergence de projets créateurs d'emplois, en mobilisant encore plus nos concitoyens et les acteurs économiques et sociaux, tout en essaimant sur d'autres territoires.

Sur notre territoire d'origine, nous avançons, en particulier sur les Innovations financières d'avenir pour les territoires. En effet, pour soutenir toutes les initiatives innovantes, il nous faut désormais aller plus loin sur les moyens de financement, publics et privés. Pour cela, les acteurs de toutes origines doivent se concerter pour trouver des solutions efficaces et pérennes. Nous explorons ainsi, dans une dimension territoriale, la voie des contrats à impacts sociaux, qui nous semblent pertinents, en particulier pour les questions de prévention, et dont l'intérêt est de mettre les différentes parties prenantes autour d'une même table. Nous souhaitons également explorer les fondations territoriales.

Il y a huit ans, des partenaires publics nous ont soutenus dans nos expérimentations pour soutenir les structures de l'ESS dans la mutation de leurs modèles économiques. Aujourd'hui, ils souhaitent s'approprier certaines d'entre elles afin de reconsidérer leurs politiques publiques et de repenser leur façon d'agir en fonction des besoins du territoire. Cela implique d'aller vers une communauté de confiance réunissant toutes les parties prenantes. Hier, c'étaient nous qui mettions en lien ces différents acteurs; demain, quelle que soit sa position, chacun d'eux sera amené à faire bouger son organisation et à collaborer régulièrement avec les autres afin de faire naître des projets ambitieux. C'est ce à quoi nous travaillons en nous efforçant de donner plus de corps à cette communauté de confiance et de faire entrer les notions d'agilité et d'entrepreneuriat dans les organisations.

## Start-up de territoire

Nous lançons un programme d'émergence de start-up de territoire. Nous souhaitons que la connexion entre les différents acteurs donne naissance à des activités économiques très concrètes, que ce soient des start-up créées ex nihilo ou internalisées au sein d'associations ou d'entreprises. Ces activités devront concerner les territoires sur des questions telles que l'économie circulaire, le numérique, la transition énergétique, l'innovation sociale, etc. C'est une dynamique que nous lançons avec six autres acteurs d'autres territoires : ATIS à Bordeaux, Clus'Ter Jura à Lons-le-Saunier, E6 à Lille, les Fermes de Figeac, Marseille Solutions et le groupe Archer que

dirige Christophe Chevalier<sup>1</sup> à Romans. L'idée est de mobiliser, pendant trois mois, les acteurs du territoire, qu'il s'agisse de commerçants, d'universitaires, d'associations, de médias, d'entrepreneurs ou de simples citoyens, pour coconstruire un événement. Notre objectif est de mobiliser mille personnes à Strasbourg et en Alsace autour de thématiques prédéfinies collectivement. Ensuite, pendant deux ans, nous animerons des temps forts avec des collectifs, différents acteurs et les dispositifs pertinents déjà existants, afin que leurs projets se concrétisent.

À Romans, par exemple, le projet d'un lave-linge "inépuisable", c'est-à-dire dont chaque pièce puisse être changée ou réparée, a émergé à rebours du concept d'obsolescence programmée. Ce projet est incubé dans une PME locale et une production sur place devrait être lancée à terme. Un autre projet, toujours à Romans et en connexion avec son passé historique de capitale de la chaussure, concerne l'utilisation de matériaux habituellement difficilement recyclés pour la fabrication de différents modèles de chaussures. Ailleurs, il s'agira de production d'électricité dans des villages devenant autosuffisants grâce à l'équipement des toitures, projet porté à la fois par les acteurs publics, des entreprises et les habitants eux-mêmes. En Alsace, les déchets de maïs et les boues d'épuration d'entreprises agroalimentaires locales comme Knorr, chargées en huiles et en graisses, sont recyclés en briquettes de chauffage qui alimentent ensuite les chaufferies de la piscine et des écoles locales. De telles solutions peuvent essaimer sur d'autres territoires, mais en tenant compte, à chaque fois, des particularités locales.

Avec France Active, nous travaillons à partir de l'activité déjà présente sur les territoires et des fonds territoriaux de financement et d'accompagnement de l'innovation. Nous approfondissons nos méthodes de mise en réseau et nous animons une dynamique interterritoriale que nous testons avec le Poitou-Charentes, le Midi-Pyrénées et l'Isère. Par ailleurs, dans une démarche plus large, nous travaillons avec Le RAMEAU sur les "Pionniers des alliances en territoire". Il s'agit, avec eux, de mettre en lien différents types de réseaux ou d'acteurs et nous les rencontrons régulièrement. C'est un apprentissage de tous les jours dans lequel il nous faut à la fois être acteur proactif et savoir nous effacer, tout en restant au service et en soutien des porteurs de projet (*Servant Leadership*).

## Débat



**Un intervenant :** *De façon synthétique, quel est votre but principal et avez-vous déjà pu faire un bilan de votre action ?*

**Cécile Dupré La Tour :** La mission du Labo des partenariats est de connecter les personnes, les entreprises, les associations, les collectivités, les universités et les citoyens, présents sur les territoires, pour faire émerger des solutions concrètes et pertinentes à nos enjeux. Cela peut consister dans la création d'entreprises ex nihilo, mais également dans des développements au sein d'organisations préexistantes. Aujourd'hui, ce sont cent sept solutions qui ont été développées, impliquant une cinquantaine d'entreprise et quatre-vingts associations. En termes d'emplois et de cohésion locale, les effets induits sur le territoire sont actuellement en cours

---

1. Christophe Chevalier, "[Faire renaître la chaussure à Romans](#)", séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, 19 avril 2016.

d'évaluation avec le concours de chercheurs de Sciences Po Paris. Cependant, se pose la question de la pertinence du critère de l'emploi ou des différentes formes d'engagement possibles.

## Une stratégie des petits pas

**Int. :** *Quelle est la nature de votre organisation? Autrement dit, qui vous paye? comment? pourquoi? Et qu'est-ce qui fait que l'on vous écoute?*

**C. D. L. T. :** Nous sommes une association, Alsace Active, qui a vingt années d'existence et qui fait partie du réseau France Active. Notre conseil d'administration comprend un collège constitué de collectivités publiques locales et de la Caisse des dépôts et consignations, un collège d'acteurs privés, notamment d'entreprises comme SUEZ, ainsi qu'un collège d'acteurs sociaux.

Au sein d'Alsace Active, le Labo des partenariats relève d'un modèle économique mixte, basé sur 60 % de financements publics et 30 % de financements d'entreprises privées. Concernant ces derniers, nous pensons que les entreprises ne voient pas encore suffisamment l'intérêt que pourrait constituer pour elles leur adhésion et nous ne les démarchons donc pas avec des actions de marketing classique. Nous préférons que les gens viennent aux événements que nous organisons, qu'à travers eux, leur curiosité soit éveillée et qu'ils aient alors envie de tester ce que nous proposons. Lorsque nous entamons une première collaboration avec une entreprise, nous avons un système de *pay what you want*, ce qui veut dire qu'une fois le premier projet réalisé, elle choisit de nous financer à hauteur de ce qui lui paraît juste en fonction de l'impact obtenu. Quand notre collaboration passe ensuite à des projets qui se développent dans la durée, nous signons une convention de partenariat.

Le solde de nos ressources, soit les 10 % restants, est apporté grâce à des offres de formation, portant sur le développement de partenariats et la conduite d'actions co-portées, que nous avons orientées en direction tant des entreprises que des associations ou des collectivités.

Notre force d'entraînement est cette capacité à créer des alignements d'intérêts et de chercher un impact sur des besoins du territoire. Par ailleurs, les douze années d'expérience d'Alsace Active dans l'accompagnement et le financement de projets de l'ESS sont essentielles pour la confiance que l'on nous accorde. Cette confiance s'est doublée d'une stratégie des petits pas, soutenue par des personnes, élus, techniciens, dirigeants d'entreprises ou d'associations, qui sont les ambassadeurs de notre démarche. Avec elles, nous avons affiné notre action et nous en avons expérimenté de nouvelles. Aujourd'hui, les gens viennent à nous grâce au bouche à oreille. Notre façon d'approcher les gens les met dans une nouvelle posture de confiance et d'innovation, mais celle-ci n'est jamais définitivement acquise et a toujours besoin d'être confortée.

**Int. :** *Comment vos événements sont-ils financés?*

**C. D. L. T. :** Le financement provient, principalement, d'entreprises locales qui sont a priori intéressées par telle ou telle thématique et que nous sollicitons en ce sens. Nos événements font partie intégrante de notre modèle économique et constituent, de fait, des temps forts pour embarquer de nouveaux acteurs dans la dynamique. Ce sont eux qui attirent les personnes qui, ensuite, auront envie de s'ouvrir à la démarche de coconstruction. C'est à travers eux que vont se révéler des projets tels que celui de la machine à laver perpétuelle. L'idée préexistait à l'événement, mais ce dernier l'a catalysée en faisant se rencontrer des acteurs qui pourront mettre des ressources en commun afin de la concrétiser. Pour les partenaires publics, c'est un moyen de faire vivre l'innovation sur leur territoire. Pour les partenaires privés, il s'agit d'un alignement d'intérêts en fonction de différentes clés d'entrée. L'une peut être la formation de leurs salariés à nos méthodes d'animation; une autre sera une forme de veille pour que l'entreprise puisse repérer les sujets qui lui permettront d'anticiper les besoins futurs et de voir venir les innovations; cela permet également aux entreprises qui ont des collectivités comme donneurs d'ordres d'être avec elles sur des projets en coconstruction. Nous réfléchissons constamment avec nos partenaires sur de nouvelles façons d'aligner et de mettre en œuvre ces intérêts partagés.

## Quelle articulation entre national et local?

**Int.** : *L'Alsace est, de longue date, un territoire favorable à l'ESS. C'est là que sont nées les Banques Populaires, Siel Bleu' et bien d'autres, sans doute sous l'influence du protestantisme. Cela vous a-t-il servi ?*

**C. D. L. T.** : Nous nous inscrivons effectivement dans la tradition du capitalisme rhénan qui a vu, dès la Révolution, des patrons développer, à Mulhouse, une véritable action sociale en matière de garde des enfants pour les ouvrières, de création d'hôpitaux, etc. La Société industrielle de Mulhouse existe toujours et c'est un lieu où les employeurs se retrouvent encore pour évoquer les problèmes sociaux du territoire. Nous travaillons notamment avec le Cercle des jeunes dirigeants d'entreprises familiales alsaciennes. Cette tradition a une résonance toute particulière pour eux, que nous ressentons dans les liens qu'ils évoquent avec leurs parents ou grands-parents fondateurs de leur entreprise. L'empreinte historique est donc très importante sur ce territoire, sujet par le passé à de nombreuses crises identitaires. Nous nous appuyons ainsi sur la signification toute particulière qu'y a la notion d'"interculturalité" pour tisser des liens entre les différents acteurs en dépassant ses préjugés. Pour autant, cela vaut aussi, plus ou moins, pour d'autres territoires.

**Int.** : *Depuis les années 1930, quasiment toutes les entreprises régionales ont disparu ou se sont repliées sur elles-mêmes, faute d'avoir la bonne dimension. Votre action leur redonne confiance, mais votre dispositif ne manque-t-il pas d'une ouverture vers l'international, condition indispensable pour la réussite de PME locales ?*

**C. D. L. T.** : Nous sommes sur le territoire des trois frontières entre l'Allemagne, la Suisse et la France, la notion d'international est donc immédiatement présente. Mais cela reste, pour nous, un axe à développer car, paradoxalement, tout reste à construire, le renforcement actuel des contrôles à ces frontières ne facilitant pas les choses. Aujourd'hui, nous nous appuyons surtout sur Alsace International ou sur les agences de développement qui ont déjà ces connexions. Par ailleurs, le réseau Ashoka développe des actions très intéressantes pour créer des liens à l'international entre des entrepreneurs sociaux et des entreprises classiques. En Alsace, on sent un désir très fort d'attirer des entreprises qui viennent de loin pour créer des emplois. Pour toutes ces activités, le client est local, et c'est seulement le concept qui peut être démultiplié.

**Int.** : *Cette question est très ambiguë. Les élites françaises sont très tournées vers l'international, au point de trouver que tout ce qui est local est complètement obsolète face aux start-up qui conquièrent le monde. L'international peut donc aussi étouffer le local; animer les territoires, c'est alors refabriquer, à cette échelle, les activités et les liens.*

**Int.** : *Vous êtes en train de transformer la France, historiquement très centralisée et où l'État est lointain, en Suisse, où l'échelon central est discret et où les décisions, par le biais des votations, sont prises très localement, entre gens qui se connaissent !*

**C. D. L. T.** : Cette articulation entre national et local est pour nous un enjeu énorme. Oui, nous croyons aux territoires et nous croyons que ce qui s'y passe à un avenir. Il nous paraît cependant essentiel de parvenir à articuler ces deux niveaux, l'action locale et le cadre national, indispensable. À rester chacun sur son territoire, le risque est celui du repli identitaire. Cela interroge aussi les relations entre les associations locales et les têtes de réseau, qui sont à réinventer. C'est en ce sens que nous travaillons avec France Active qui a cette dimension nationale, en nous efforçant d'articuler ces deux niveaux.

**Int.** : *Certains candidats à la prochaine élection présidentielle abordent-ils ces questions ? Êtes-vous un enjeu pour eux ?*

---

1. Jean-Michel Ricard, "[La singulière aventure de Siel Bleu](#)", séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, 4 novembre 2015.



**C. D. L. T. :** Nous sommes bien trop petits pour eux! Autant on parle désormais de plus en plus de l'entrepreneuriat social, autant l'enjeu des territoires est encore largement ignoré des politiques, quels qu'ils soient. Nous envisageons de réaliser une vidéo sur les propositions que nous souhaiterions voir avancer et de la diffuser auprès des candidats, mais nous sommes des acteurs de terrain et le lobbying n'est pas encore notre point fort!

## Que germent cent idées...

**Int. :** *Quel est l'écho de votre action dans les autres régions?*

**C. D. L. T. :** Nous développons, depuis cette année, le Labo des partenariats en Midi-Pyrénées, Isère et Poitou-Charentes. Mais cela fait trois ans que nous sentons l'attente de ces territoires car nous sommes contactés par des élus, des collectivités, des associations et des entreprises. Avec Le RAMEAU, nous nous sommes donc posés la question de savoir comment répondre à ces diverses sollicitations. L'objectif est de rassembler cette centaine d'acteurs, dans la dynamique des Pionniers des alliances en territoires, pour, dans un premier temps, les faire se rencontrer et échanger sur ce qui se passe chez chacun d'entre eux. Il s'agira ensuite de trouver comment se mettre en mouvement collectivement.

**Int. :** *Une telle démarche suppose trois étapes : l'ouverture, la mise en œuvre et le contrôle. Il me semble que c'est dans l'étape d'ouverture que se posent les questions essentielles sur la pertinence, la légitimité, la robustesse de votre démarche. Comment travaillez-vous ces différents points?*

**C. D. L. T. :** Pour faire émerger une solution innovante, il faut accepter que germent cent idées qui ne s'avéreront pas viables. Si les gens se sentent limités dans la pertinence, ils n'oseront pas. Dans les événements que nous organisons, sur cinq cents idées, dix au maximum seront retenues, et ce n'est pas nous qui en déciderons mais les acteurs eux-mêmes qui choisiront celle sur laquelle ils décident de s'engager. Le groupe de travail qu'ils constitueront ensuite étudiera la faisabilité de cette idée qui, peut-être, débouchera sur un projet concret et pertinent. C'est cet engagement qui restreint le nombre de projets recevables. Aux autres de tenter à nouveau leur chance plus tard.

**Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU) :** *Ce mouvement n'a pas forcément vocation à s'étendre de façon uniforme sur tous les territoires. Depuis 2008, avec la Caisse des dépôts et consignations, nous avons créé l'Observatoire des partenariats pour pouvoir mesurer, en profondeur, comment les citoyens, les dirigeants d'entreprise, le mouvement associatif et, plus récemment, les maires, très demandeurs, peuvent s'impliquer dans cette dynamique. Nous avons étudié, pour nos treize grandes régions, les différences de perception entre ces acteurs, tant en matière de besoins perçus que de priorités dégagées. Or, d'un territoire à l'autre, ces perceptions changent très sensiblement. Nous avons également étudié la façon dont les pratiques partenariales étaient engagées sur ces territoires et constaté une égale disparité. Il est alors très intéressant d'analyser ce qui détermine ces différences et de bien comprendre ces spécificités territoriales. Nous avons été invités, l'année dernière, à représenter la France lors d'un congrès mondial réunissant cinquante-quatre pays sur le thème de la construction territoriale. Cela se déroulait sous forme de duos et j'ai représenté la France aux côtés du Canada, très en avance sur ces sujets.*

*Nous avons confronté nos modèles lors de sessions de travail, le nôtre marqué par une logique top down, le leur étant nettement bottom up et bien davantage territorialisé. La question est alors de savoir non pas lequel est le plus performant, mais comment tirer le meilleur profit des deux pratiques. Il faut, sur ce point, rappeler que depuis le 15 septembre 2015 notre pays s'est engagé, comme tous les membres des Nations unies, sur des objectifs de développement durable et que le dix-septième paragraphe de ce texte impose à tous, du Nord comme du Sud, de le faire en partenariat. Or, ce qui est sûr c'est qu'en France, culturellement, nous sommes fort peu enclins à cette dynamique. J'étais ainsi très fier d'annoncer à la tribune que nos partenariats entre entreprises et associations atteignaient un taux de 38%, en croissance régulière. Or, il se trouve que les Belges venaient juste de réaliser une étude similaire qui montrait que, chez eux, ce taux était de 78%. Mais nous sommes en marche! Nous étions très peu à y croire à l'origine mais le réseau des Pionniers en territoire regroupe désormais plus de deux cents personnes.*



**C. D. L. T. :** Notre légitimité ne se construit pas par des techniques de marketing mais par l'établissement d'une confiance interpersonnelle. Avec le développement du démarchage par téléphone, les entreprises reçoivent des dizaines d'appels quotidiens pour des sujets qui ne les intéressent pas. Nous ne voulons pas en être un supplémentaire et nous privilégions une démarche à petits pas en montant des projets qui marchent, en faisant la preuve par l'exemple et en mobilisant les acteurs qui en sont à l'origine pour en convaincre d'autres de s'engager à leur tour. Je crois énormément à cet effet boule de neige.

**Christian Sautter** (France Active) : *Cécile Dupré La Tour vit dans l'hybride, car la vie est hybride. À l'échelle de notre pays, il faut combiner une certaine intervention de l'État, au niveau national, et une mobilisation de chacun des acteurs, au niveau local. De même, l'innovation technique n'est pas antinomique de l'innovation sociale. Nous devons sortir de nos catégories de pensée et retrouver le sens du collectif, du social et de la créativité locale. Je suis convaincu que nous pouvons développer l'emploi dans ce pays par le biais de telles démarches. Cette germination locale me semble être la clé pour résoudre quantité de problèmes nationaux.*

**Int. :** *Avec l'augmentation du niveau de connaissances de la population et l'accès généralisé à l'information du fait d'Internet, le nombre de sujets revendiqués par le niveau local augmente singulièrement. Votre Labo des partenariats me paraît donc incontestablement aller en ce sens.*

## Une articulation difficile entre coconstruction et contrôle

**Int. :** *Les partenaires sociaux font-ils partie de votre paysage ?*

**C. D. L. T. :** C'est sur ce point que nous rencontrons le plus de difficultés. Nous n'avons travaillé avec eux qu'une seule fois, sur les problèmes de bien-être au travail dans des entreprises industrielles soucieuses d'avancer dans une démarche d'entreprise libérée, avec un style de management propice à la prise d'initiative. Nous n'avons sans doute pas réussi à trouver la bonne clé d'entrée pour pouvoir les associer alors que, par ailleurs, au sein de France Active, le lien avec les partenaires sociaux est fort. Mais sur ce thème de la coconstruction sur les territoires, nous n'avons pas encore trouvé la bonne articulation sur des enjeux sociétaux pourtant partagés.

**Int. :** *Les partenaires sociaux sont en effet très méfiants sur les notions de territoires et de cogestion. En ce sens, ils ont signé, en 2010, une déclaration commune disant qu'il était essentiel que les territoires n'aient ni capacité normative, ni financement propre, par crainte que des négociations territorialisées se substituent aux négociations de branche auxquelles ils sont fermement attachés. De plus, ils n'ont pas les troupes pour agir au niveau des territoires et le faible taux de syndicalisation ne leur permet pas de distraire leurs militants de l'action nationale. Enfin, le dialogue social territorial est extrêmement complexe, car traditionnellement fort peu structuré.*

**Int. :** *Le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) est-il un relais vers l'échelon national sur les réalités territoriales ou sa composition même l'empêche-t-elle, à vos yeux, d'être un lieu pertinent pour votre action ?*

**C. D. L. T. :** C'est un lieu important. De fait, nous sommes en connexion avec certains de ses membres, telles la déléguée régionale de La Poste avec qui nous travaillons, mais il n'existe, pour l'instant, aucune connexion institutionnelle entre le CESER et nous. C'est un point qui reste à développer. Le président du réseau des structures d'insertion, avec qui nous travaillons régulièrement, en fait également partie.

**Int. :** *Travaillez-vous avec la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) ?*

**C. D. L. T. :** Nous travaillons effectivement avec elle. Mais quand nous le faisons, les dirigeants d'entreprises deviennent suspicieux, car ils ressentent surtout le côté contrôle de ce service de l'État. Cette crispation rend parfois difficile toute articulation entre coconstruction et contrôle, et elle interroge en profondeur le lien entre acteurs publics et entreprises. C'est là où la confiance qui se tisse entre deux personnes peut permettre de dépasser

les préjugés réciproques et d'aborder la complexité à laquelle chacun d'entre nous est confronté dans sa profession et, plus largement, dans la société.

**Int.** : *Quelles sont vos relations avec les médias?*

**C. D. L. T.** : Nous avons commencé en associant les médias locaux à nos premiers événements. Désormais, nous souhaitons y associer les médias nationaux, mais ils ne semblent pas très demandeurs.

**Int.** : *Les projets que vous générez sont-ils affectés par la crise des finances publiques?*

**C. D. L. T.** : Au départ, il y a dix ans, les acteurs publics ont soutenu notre action. Mais maintenant, nous sommes confrontés au risque que nos partenaires, en ces temps de réduction des ressources publiques, ne nous perçoivent que comme une simple alternative. Ils doivent donc intégrer le fait qu'un partenariat avec nous ne va pas déboucher en un claquement de doigts sur des financements. Collectivement, nous n'avons jamais été aussi riches : l'argent est donc là, mais il faut savoir le mobiliser en fonction d'une action précise et le chercher au bon endroit. Dans le travail que nous menons sur l'innovation financière et territoriale, ce sont ces sujets-là que nous abordons : comment, à partir de ce qui existe déjà sur le territoire, pouvons-nous améliorer les choses en mettant différents acteurs autour d'une même table et en leur faisant élaborer une même vision des besoins du territoire.

**Int.** : *Comment concevez-vous la transférabilité de vos pratiques à d'autres territoires?*

**C. D. L. T.** : Nous en sommes au tout début. En Alsace, avec Le RAMEAU, nous avons beaucoup travaillé sur la formalisation et la capitalisation des méthodologies qui ont été développées. Sur les trois territoires où nous lançons cette expérimentation, nous nous efforçons de nous calquer sur l'écosystème local, plutôt mature, avec des équipes autochtones qui disposent des antennes indispensables pour savoir quoi développer et avec qui. Vouloir transposer tel quel l'ensemble de ce qui a été fait en Alsace ferait courir le risque de détruire l'écosystème préexistant. C'est donc un véritable travail de dentelle qui consiste à se demander en quoi le Labo des partenariats peut avoir une plus-value sur ces territoires. Alors, nous démarrons très progressivement, en partant des cas les plus simples.

■ Présentation de l'oratrice ■

**Cécile Dupré La Tour** : après des études à HEC et des débuts dans le conseil en stratégie et développement durable, elle s'implique auprès d'institutions de microfinance en Inde et au Mexique; elle s'intéresse à la convergence entre intérêt général et efficacité économique; elle crée avec l'équipe d'Alsace Active un pôle spécialisé dans les alliances entre entreprises et associations qui devient en 2012 le premier laboratoire régional des partenariats et regroupe une centaine d'acteurs décidés à agir ensemble sur leur territoire.

---

Diffusion février 2017

---