

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^{er} février 2017) :

Algoé¹ • 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 Pharma² • IdVectoR² • 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.