

« La co-construction : source d'innovation managériale ! »

Synthèse de la conférence - Novembre 2017

A l'occasion du **Campus de l'innovation managériale**, le samedi 25 novembre 2017 à l'ESSEC, Le RAMEAU a organisé la conférence « **La co-construction : source d'innovation managériale !** ». Cette synthèse en retrace le fil rouge.

L'émergence de trois nouveaux métiers

Quel est le contexte de la co-construction qui explique l'émergence de 3 métiers ?

Pour faire face aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, des **dynamiques de co-construction entre acteurs de « mondes différents »** (*associations, collectivités territoriales, entreprises*) **se développent depuis une décennie**. Ces alliances sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi¹. **Ce mouvement de co-construction s'incarne sur les territoires**².

Cette dynamique fait émerger **trois nouveaux métiers**. Ils ont **pour finalité commune le développement d'alliances entre acteurs différents**. Chacun d'eux s'appuie sur **des caractéristiques particulières**.



- Les **directeurs de partenariats stratégiques** : véritables « ambassadeurs » pour structurer et piloter des alliances à très forte valeur ajoutée pour les organisations impliquées, mais aussi pour le bien commun

Ce nouveau métier fait évoluer les profils existants au sein des entreprises (passer du dialogue avec ses parties prenantes dans le cadre de RSE à la co-construction), des associations – profils souvent qualifiés de Fundraiser (passer d'une logique de collecte de fonds à celle de construction de partenariats équilibrés et durables), des fondations redistributrices – profils souvent qualifiés de Grant Maker (passer d'une logique de « bailleurs de fonds » à un métier d'accompagnement de projets), des Collectivités territoriales (passer d'une logique de services aux usagers à des partenariats pour répondre à leurs besoins)

- Les **catalyseurs territoriaux** animent la co-construction locale en tant que tiers de confiance « neutre », ils mobilisent tous les acteurs autour d'enjeux locaux

Ces profils sont fondés sur de « l'ingénierie territoriale » qui peut être portée par des Collectivités territoriales, des associations, des entreprises et/ou des universités.

¹ Programme d'études PHARE (Observatoire des partenariats, 2013-2017)

² Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

- Les **médiateurs inter-organisations** assurent un rôle de tiers de confiance neutre entre les partenaires. Ils garantissent la capacité à établir une relation équilibrée, durable et à forte utilité sociétale entre les partenaires
Ces profils peuvent être portés par les métiers du Conseil et/ou de la formation

Ces nouveaux métiers demandent à **articuler trois séries de compétences dont le barycentre est à inventer selon les situations** :

- Des compétences **opérationnelles** pour mettre en œuvre,
- Des compétences **stratégiques** pour définir un cap,
- Des compétences **politiques** pour déterminer le juste positionnement des acteurs impliqués.

Ces métiers s'inventent de manière empirique, ils ne sont pas encore référencés en tant que tels. Pourtant, ils percutent déjà les organisations et les obligent à s'adapter à de nouvelles pratiques. En effet, ces dynamiques multi-acteurs font apparaître **2 niveaux d'enjeux** :

- **Au niveau de chaque organisation** (*associations, collectivités territoriales, entreprises*) : pourquoi une organisation s'implique-t-elle dans une dynamique de co-construction ? Comment développe-t-elle une logique d'alliances avec ses parties prenantes ? Comment faire alliance sans perdre son identité ?
- **Au niveau de l'écosystème territorial** : pourquoi des acteurs territoriaux coopèrent-ils ensemble ? Quelles sont les conditions pour assurer cette dynamique collective ?

La table ronde qui a suivi cette présentation, a permis de donner la parole aux acteurs qui vivent ces évolutions. Elle a été l'occasion de croiser les regards d'une association, d'une entreprise, d'un acteur du conseil et d'une institution.

Paroles d'acteurs

L'objectif de la table ronde a été de comprendre pourquoi ces 3 métiers ont émergé, et plus encore comment ils impactent le management des organisations publiques et privées.

Le témoignage de **Diane HASSAN, Directrice générale de United-Way France**, nous rappelle l'évolution des enjeux de société (des besoins économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux qui augmentent face à des ressources qui se raréfient) et la nécessité d'agir collectivement pour répondre aux besoins des territoires.

Dans son parcours personnel, Diane Hassan a tout d'abord été amenée, dès 2005, à répondre à la volonté des entreprises de toute taille de s'impliquer sur leur territoire. Pionnière dans le rôle de « catalyseur territorial », des partenariats ont été développés avec des associations permettant de répondre aux besoins locaux. Très vite, est apparue la nécessité d'associer les institutions. En 2014, elle crée l'association Coordin'Actions, Sa démarche a été de partir d'un **diagnostic territorial** pour détecter ses éventuelles fragilités et de **réunir l'ensemble des acteurs pour débattre du bien-fondé de cet état des lieux et des solutions à construire**. Ce rôle de « catalyseur territorial » nécessite de « parler » trois langages : celui des institutions, celui des entreprises et celui des associations.

Le rôle de « catalyseur territorial » n'est pas spécifique à la France. Depuis 125 ans, il est dans l'ADN de United-Way qui est une organisation philanthropique présente dans 41 pays. Ce

réseau international s'appuie sur le principe de « communities conversations » ou territoires d'échanges : tous les acteurs d'un territoire sont mobilisés pour détecter ses enjeux essentiels et chacun apporte ensuite sa contribution pour développer des solutions. En France, United-Way développe des programmes d'actions sur le thème de l'éducation, et notamment sur le décrochage scolaire.

Si la co-construction est un mode d'action qui est de plus en plus plébiscité par les différents acteurs, il n'en reste pas moins qu'il n'est pas toujours simple à mettre en œuvre. Il oblige les organisations à faire « un pas de côté », à se questionner sur leur rôle et à s'adapter à d'autres modes de fonctionnement.

Dominique BAILLY, fondateur de Social Open Innovation et ancien Directeur du pilotage stratégique RH, conseiller du Délégué Général du Groupe La Poste, témoigne que la co-construction est un levier de développement managérial.

Les organisations sont soumises à des révolutions numérique, environnementale, sociétale, économiques. Ces mutations créent un « nouveau monde » basé sur le développement permanent de réseaux et rendant ainsi l'environnement incertain, en perpétuel mouvement. Cette situation est déstabilisante pour les institutions politiques, économiques, les acteurs académiques, ...

Les entreprises sont également fortement impactées. Elles sont passées d'une transformation industrielle fondée sur le principe de l'obéissance verticale à une transformation permanente qui est fondée sur la transversalité. Cela oblige à **faire évoluer ses façons de faire**. Pour réussir, l'entreprise doit **s'appuyer sur un modèle collaboratif**, en impliquant le maximum d'acteurs. La difficulté est qu'il n'existe pas de modèle prédéfini. Cela nécessite d'abord d'expérimenter. **La co-construction crée des pratiques disruptives** telles que la transversalité, le multi-culturalisme, le partage de valeurs dans un écosystème très ouvert, la conjugaison fertile des finalités économiques et sociétales, etc. L'enjeu est que le management doit s'inspirer de ces nouvelles pratiques pour les irriguer au sein de l'entreprise, c'est la « pollinisation ». Ainsi, **le rôle du « top management » évolue** : la transformation contemporaine se fait plutôt par le bas, il n'y a pas forcément de solution inventée en haut et déployée de façon mécanique. Au-delà de piloter l'ensemble, le « top management » doit être en soutien des expérimentations.

Les organisations s'adaptent et se transforment. Elles intègrent de nouvelles pratiques basées sur l'ouverture et la capacité à co-construire avec d'autres. Elles y arrivent, parfois avec plus ou moins de difficulté. Dans ce contexte, le rôle des « accompagnateurs » est majeur pour accompagner le changement.

Patrick ROTH, consultant partner au sein d'Alliance Consulting, témoigne du métier d'accompagnateur. Ces dernières années, le métier d'accompagnateur a évolué. D'un rôle de consultant accompagnant les problématiques d'une organisation (par exemple, la RSE pour une entreprise, la réflexion stratégique pour une association), est venu s'ajouter un rôle supplémentaire : celui de **médiateur inter-organisations**. Il consiste à se situer au milieu du projet, à être le **relais de tous les acteurs impliqués, pour lever les éventuelles (voire probables) incompréhensions que ce projet peut susciter**. En effet, chaque acteur arrive avec sa propre logique, son prisme. Le rôle du médiateur va être de comprendre ces différentes approches et faire **émerger la confiance** entre les parties prenantes pour permettre le développement du projet. Ce métier de médiateur inter-organisations a notamment été expérimenté dans le cadre d'un projet collectif en Poitou Charentes, Silver Geek, qui réunit une fondation, un fournisseur de matériel numérique, des entreprises, des associations, une trentaine d'établissements d'accueil de personnes âgées...

Les accompagnateurs évoluent eux aussi pour inventer ce nouveau rôle de tiers de confiance. La capacité d'adaptation est partie intégrante de la profession des cabinets de conseil en stratégie et management. Elle se mobilise depuis 2008 (26 cabinets impliqués) pour accompagner les organisations dans leur capacité à faire alliance et elle continue à évoluer et s'adapter pour accompagner les écosystèmes territoriaux à accueillir ces alliances.

La co-construction et les alliances sont des leviers majeurs pour permettre aux projets d'innovation sociétale d'être déployés à grande échelle. Dans ce contexte, le rôle de l'acteur public³ est majeur.

Emmanuel DUPONT, responsable de l'animation scientifique et stratégique au sein du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, précise l'importance de prendre en compte les impacts de la co-construction sur l'action publique.

Le cycle de l'innovation est basé sur un temps long au cours duquel plusieurs métiers devront être mobilisés, divers besoins devront être couverts (juridiques, financiers, partenariaux,...). L'acteur public (Etat et collectivités) a un rôle tout au long de ce cycle. Aujourd'hui, celui-ci est focalisé sur le soutien financier de projets, essentiellement locaux. Le constat est qu'il existe peu d'outils permettant de faciliter le déploiement de ces initiatives locales. Deux raisons à cela :

- Les projets restent locaux du fait du cloisonnement des territoires, lui-même lié à la structuration politique / administrative des territoires,
- Le processus d'innovation ne percute pas les métiers publics. L'acteur public reste dans une position « d'aidant », il n'est pas impliqué concrètement dans le développement du projet. Cela touche au savoir-être et oblige à un changement de posture et à faire évoluer les métiers au sein de l'acteur public.

Emmanuel Dupont ajoute que ces changements de posture sont souvent expérimentés par des pionniers, des **intrapreneurs** qui essaient de faire bouger les « lignes » au sein de leur organisation. **Pour que ce changement de posture puisse être porté par une organisation** (et non pas par quelques individus), **il convient de réinterroger l'ensemble des métiers de base** : RH, financier, ...

Le rôle de l'acteur public au niveau national n'est pas d'être surplombant, mais d'animer et piloter des réseaux territoriaux pour faciliter le déploiement.

Ce temps d'échanges s'est conclu en soulignant que les quatre témoignages convergeaient : la co-construction percute les pratiques des organisations, et que le processus d'innovation managérial repose sur un temps long. L'enjeu des prochaines années consistera à passer d'une logique d'intrapreneuriat à une logique d'évolution des métiers au sein des organisations.

*Téléchargez la présentation de la conférence et retrouvez sur le site : www.lerameau.fr
des témoignages vidéo de pionniers, illustrant les enjeux de co-construction et les 3 métiers*

³ Rapport « Ensemble, accélérons ! », SGMAP et CGET, 2015