Le RAMEAU

Cycle « ODD & co-construction : en direct des territoires ! »

Retracer l'émergence de la co-construction en France

Rapport de recherche – 30 octobre 2019

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :

BANQUE des TERRITOIRES GROUPE Caisse des Dépôts

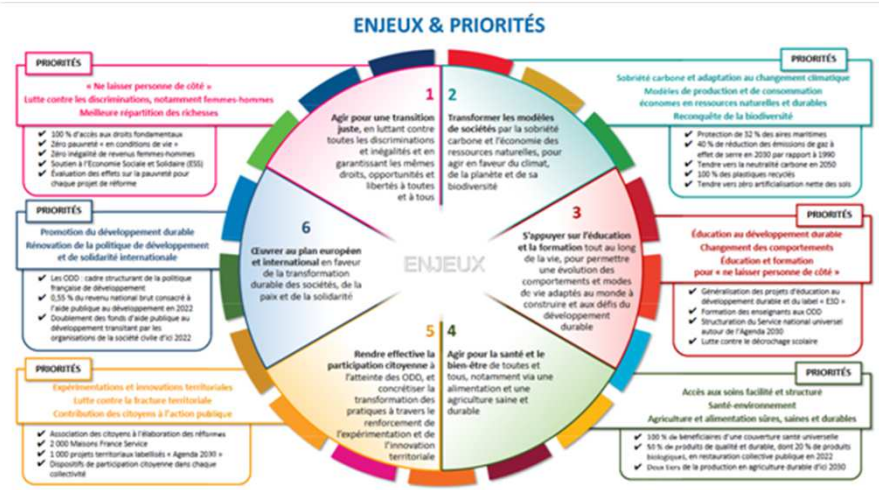
CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE

Le cadre systémique des ODD

- Les **Objectifs du Développement Durable** ont été signés à l'ONU en 2015 pour donner un cadre d'engagement collectif prioritaire à réussir d'ici 2030
  - 17 Objectifs
  - 169 cibles d'actions

- A l'occasion du 4ème anniversaire, le 25 septembre 2019, le Président de la République a présenté les engagements de la France au travers d'une **« feuille de route » pour l'Agenda 2030**

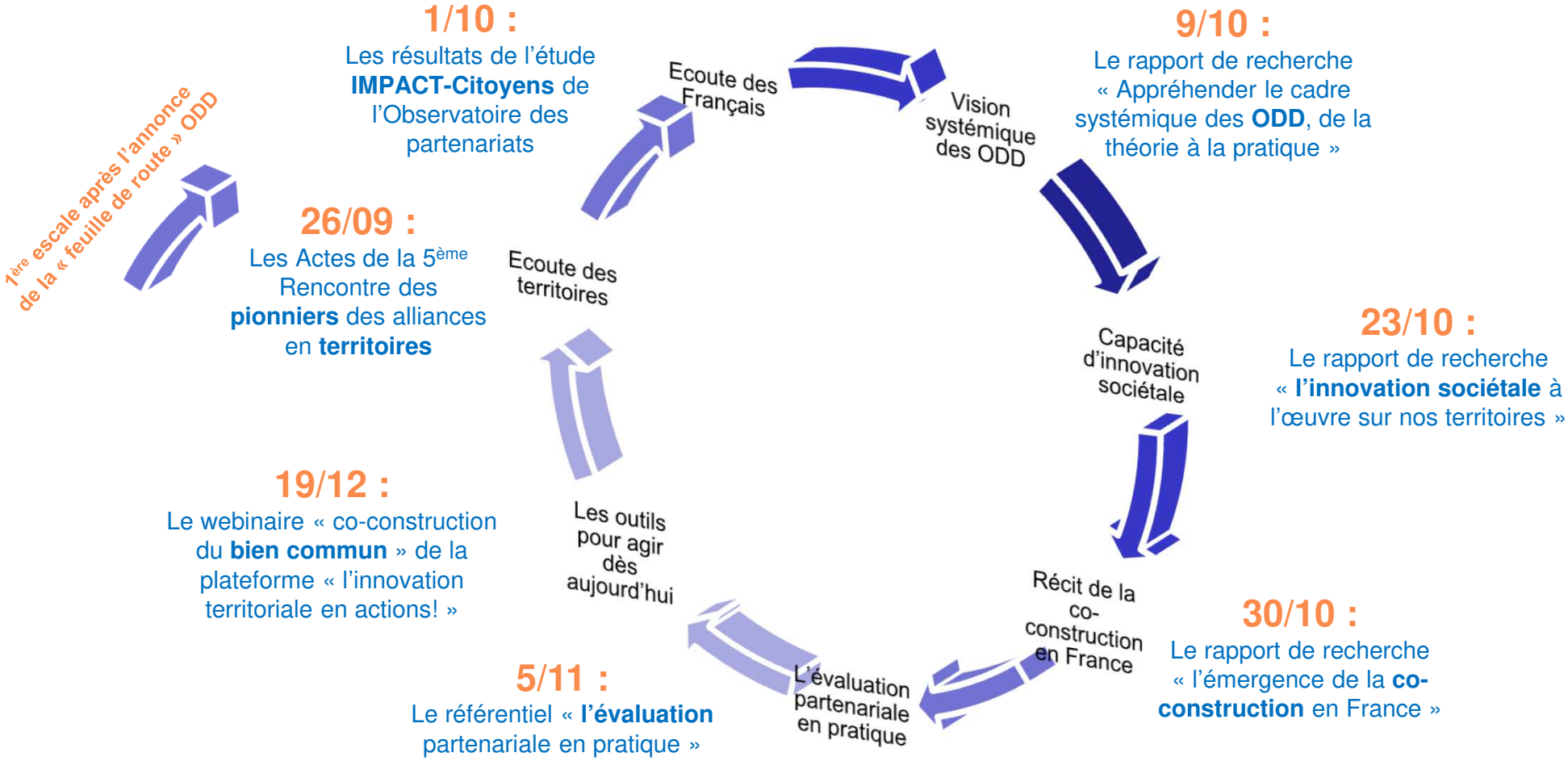
- **Cette feuille de route nous engage tous !**



Quel est le rôle de la co-construction dans l'appropriation des ODD ?
Comment a-t-elle émergé en France ? Quelle conduite du changement opérer ?

© Le RAMEAU / 2019

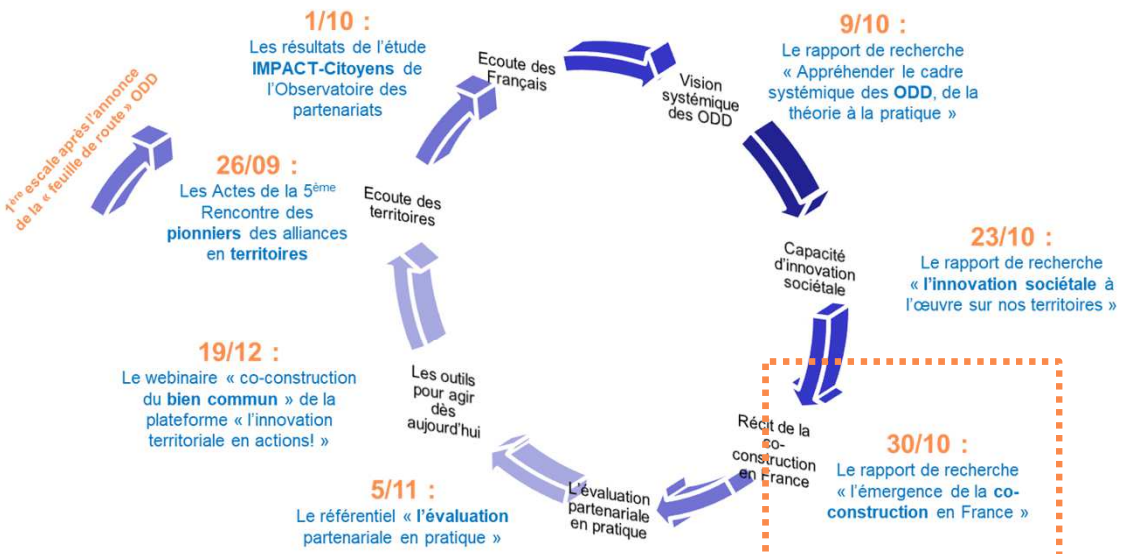
Le cycle 2019 « ODD & co-construction : en direct des territoires !



Partager les enseignements d'une décennie de recherche empirique sur la co-construction du bien commun en France pour faire l'état des lieux des ODD et de notre capacité collective à les mettre en œuvre

© Le RAMEAU / 2019

Le rapport de recherche « retracer l'émergence de la co-construction en France »



Partager les enseignements d'une décennie de recherche empirique sur la co-construction du bien commun en France pour faire l'état des lieux des ODD et de notre capacité collective à les mettre en œuvre

Après avoir collectivement écouté les territoires, puis individuellement les Français, « traduit » la vision systémique des ODD, et valorisé l'innovation sociétale, comment rendre compte du cheminement du mouvement de co-construction pour inventer les solutions à la hauteur des enjeux collectifs ?

Un cheminement en 7 étapes :

- La conscience du changement pour lever les inerties
- La vision systémique d'une mutation à l'œuvre
- L'action innovante comme inspiration pour agir
- La mobilisation des énergies pour un engagement collectif
- Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux
- L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action
- Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

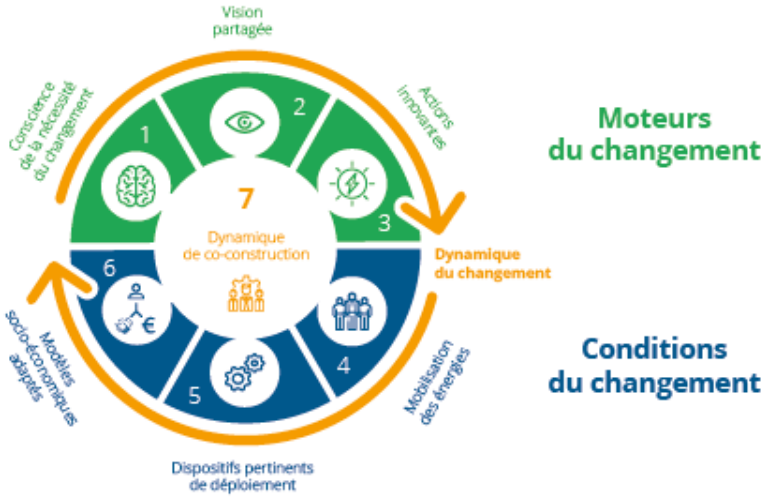
7 étapes pour conduire le changement induit par la co-construction

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter

- Face à l'ampleur des transformations, la conduite du changement nécessite de poser une vision, mais surtout de l'incarner pour qu'elle soit crédible et donne envie de se mobiliser
- Les conditions du changement passent par la mobilisation de toutes les énergies pour inventer ensemble les solutions
- Plus la mutation est grande plus la cohérence entre les 7 forces de changement est nécessaire pour être en capacité d'entrainer autour d'une dynamique collective
  - Il convient d'activer les moteurs du changement…
  - … et de structurer les conditions du changement !

Les 7 forces de changement



La conduite du changement nécessite de passer des « pionniers » à l'appropriation collective des expériences réussies : ce rapport retrace les 21 conditions pour y parvenir, issues des travaux de recherche empirique

© Le RAMEAU – Centre RAMEAU des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU – 2019

Merci à nos partenaires de recherche sur le récit de la co-construction en France !

La Caisse des Dépôts pour son soutien indéfectible depuis 2008

Les Caisses d'épargne pour leur cheminement inspirant depuis 200 ans

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

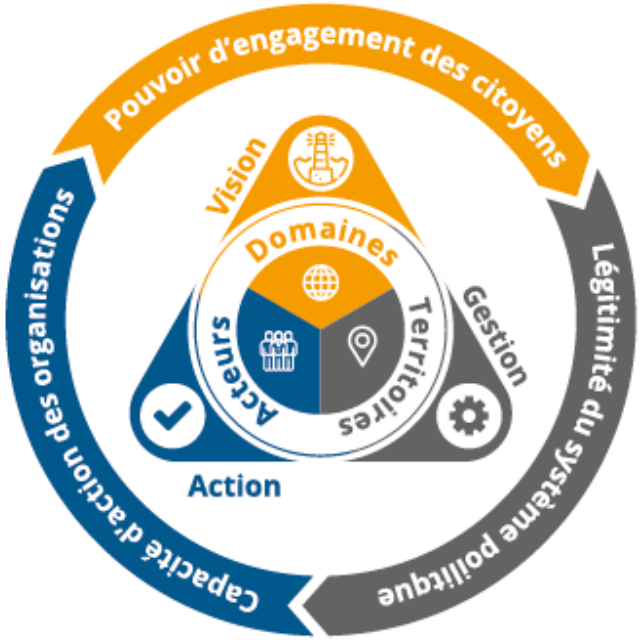
Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

© Le RAMEAU / 2019

Comment résoudre l'équation systémique du changement ?

- Les Objectifs du Développement Durable ont acté en 2015 la nécessité d'une approche systémique des enjeux (16 objectifs), ainsi que de la capacité collective à « faire alliance » pour y répondre (ODD 17)
- Pour réussir ce challenge, il convient à la fois
  - De parvenir à une **triple articulation** : entre domaines, entre acteurs et entre territoires,
  - De savoir piloter les **3 arts** : de la vision partagée, de l'action collective transformatrice et de la gestion régulatrice
  - De pouvoir mobiliser les **3 sphères d'acteurs** : les personnes, les organisations et les systèmes politiques

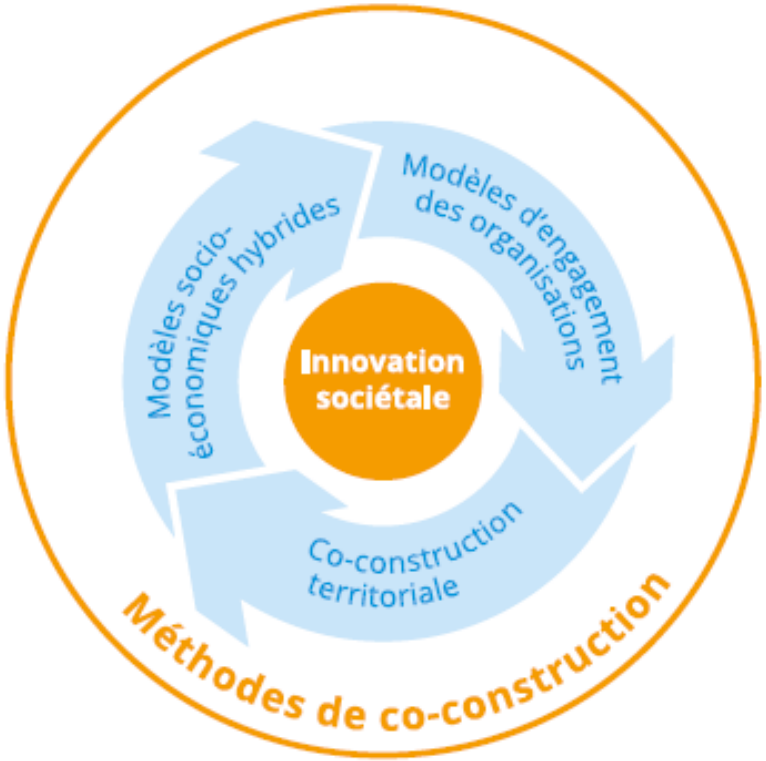
La convergence à 3 niveaux :
des enjeux, des leviers et des acteurs



Une transformation en profondeur de tous les modèles au travers d'une réponse systémique qui reste collectivement à inventer

© Le RAMEAU / 2019

Les « ingrédients » systémiques du changement



- Au cœur de la transformation actuelle se trouve notre **capacité collective à (ré)inventer de nouvelles solutions** à la hauteur des défis
  - L'innovation sociétale est le moteur de la transformation
  - Nous sommes en phase de R&D sociétale où les « principes actifs » s'inventent sur les territoires
  - Tous les acteurs de l'écosystème doivent être mobilisés pour réussir
- Pour passer à l'action, il convient d'**actionner 3 leviers**
  - L'intégration de l'engagement dans tous les modèles de performance des organisations, quels qu'en soient les statuts
  - L'animation de la co-construction territoriale, lieu d'incarnation de l'innovation sociétale
  - L'invention de modèles socio-économiques hybrides permettant de mobiliser chacun à son « juste » niveau
- Les **méthodes de co-construction sont à concevoir** pour impliquer chacun en fonction de ses objectifs… mais aussi de sa maturité

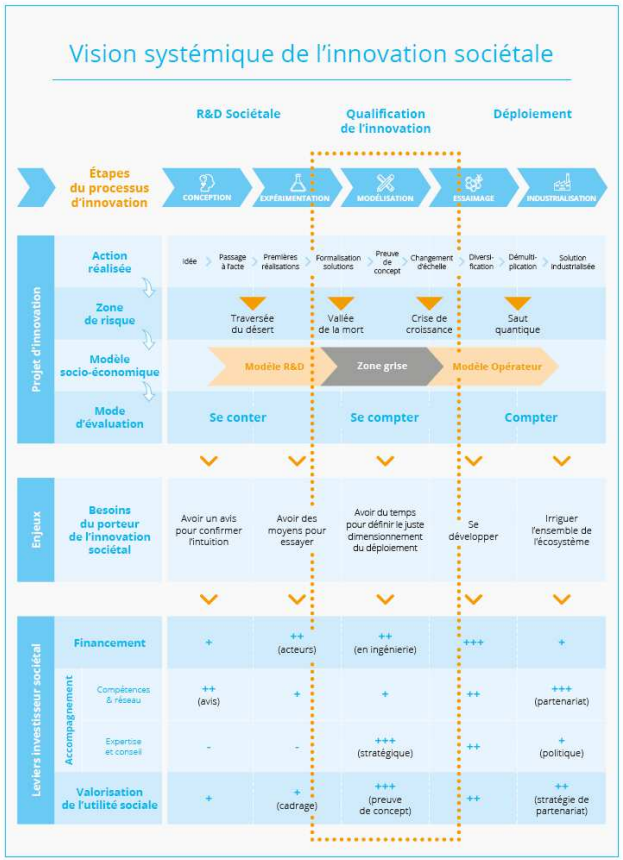
5 axes de prise de conscience collective

© Le RAMEAU / 2019

L'innovation sociétale au cœur des mutations

- La valeur de l'innovation sociétale commence par reconnaitre les spécificités du processus apprenant, fondées sur l'expérimentation
- La place de chacun dans le parcours d'innovation, du porteur aux institutions, en passant par les investisseurs sociétaux, est indispensable pour appréhender le cheminement de manière systémique… et pouvoir réellement envisager un « changement d'échelle »
- La capacité de s'approprier les innovations sociétales doit tenir compte de la diversité des maturités des acteurs et de la temporalité pour une appropriation de l'écosystème

Appréhender une vision systémique par l'action



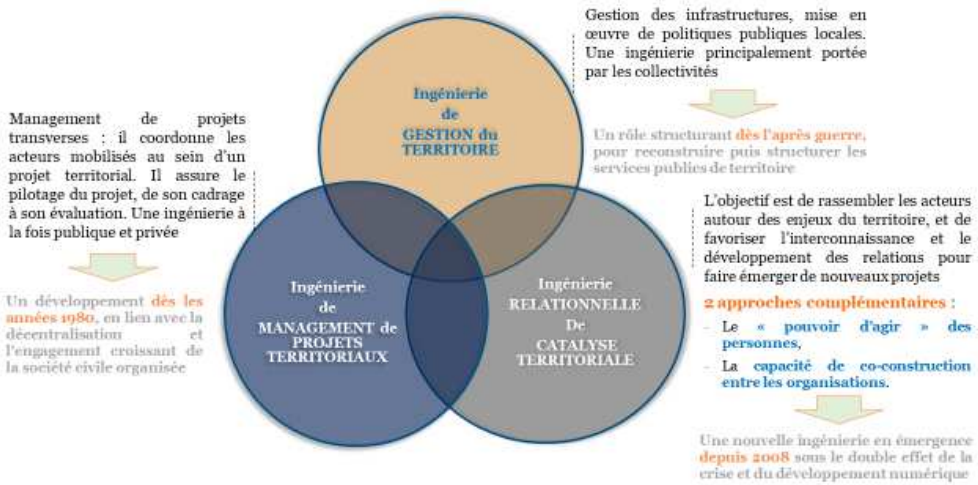
Une démarche apprenante de mieux en mieux connue… mais qui reste à valoriser

© Le RAMEAU / 2019

L'écosystème territorial, lieu d'émergence des solutions

- C'est sur les territoires que s'incarne la capacité d'action collective, et la co-construction naît localement de l'envie des acteurs de se mobiliser ensemble
- C'est grâce à cette dynamique qu'il est possible d'articuler le « 1er kilomètre des besoins » avec le « dernier kilomètre des solutions »
- Les « catalyseurs territoriaux », nouveau métier en émergence, inventent la 3ème ingénierie territoriale qui rend possible cette alchimie

Développer la 3ème ingénierie de « catalyse territoriale »



L'émergence de la « catalyse territoriale » rend possible une dynamique locale pour qualifier le « 1er kilomètre des besoins » et l'articuler avec la diversité des « derniers kilomètres des solutions »

© Le RAMEAU / 2019

La Performance globale, condition d'engagement de tous

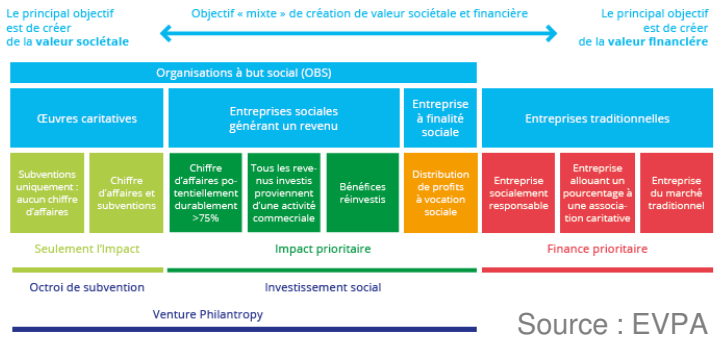
- Chaque organisation est aujourd'hui tenue de **mesurer sa performance sur 4 axes** complémentaires (économique, social, environnemental et sociétale)

- Pour améliorer sa propre performance, et contribuer aux besoins collectifs, de **nouveaux dialogues** émergent et des alliances stratégiques se structurent ; ils permettent de mieux se positionner dans son écosystème

- Outre sa propre performance, **chaque acteur** – public et privé – est **questionné sur sa contribution** à son écosystème de référence sachant qu'il convient de résoudre une équation complexe : répondre à l'augmentation des besoins sociétaux, tout en tenant compte de la raréfaction des ressources

Inventer de nouveaux équilibres…

… grâce à une diversité de profils d'acteurs



Source : EVPA

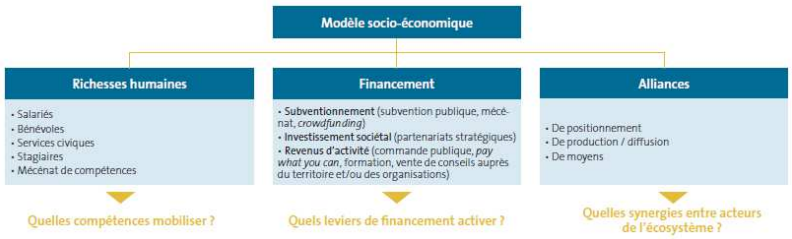
L'invention d'une nouvelle forme d'équilibre de l'action : de la performance globale vers la pertinence pour l'écosystème

© Le RAMEAU / 2019

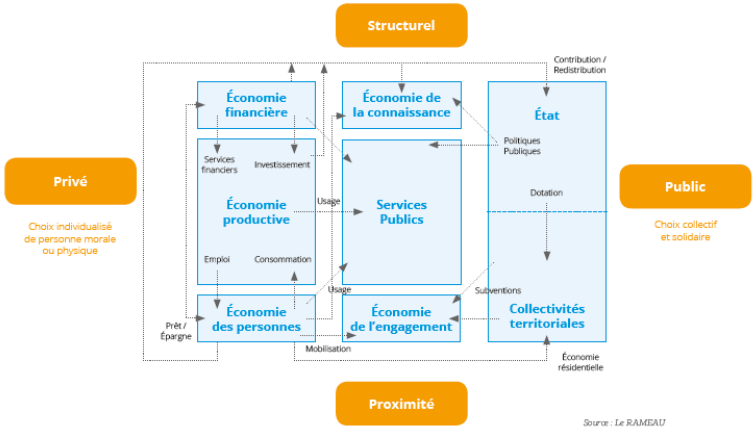
L'hybridation des modèles socio-économiques, une condition de changement d'échelle

- Tous les modèles publics et privés sont en (ré)invention
- Ce sont les 3 leviers des modèles socio-économiques qui sont impactés : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques
- La frugalité des modes de production et de consommation est indispensable mais ne permettra pas seule de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable… qu'il convient donc de (re)chercher pour créer de la valeur partagée
- C'est le croisement des regards et des compétences qui permet l'inventivité nécessaire à l'identification des « signaux faibles » permettant d'identifier les nouveaux filons de valeur

Des mutations à appréhender sur l'ensemble des modèles socio-économiques



La vision systémique de l'économie



Source : Le RAMEAU

Le point dur est d'inventer les modèles adaptés à la mutation à l'œuvre

© Le RAMEAU / 2019

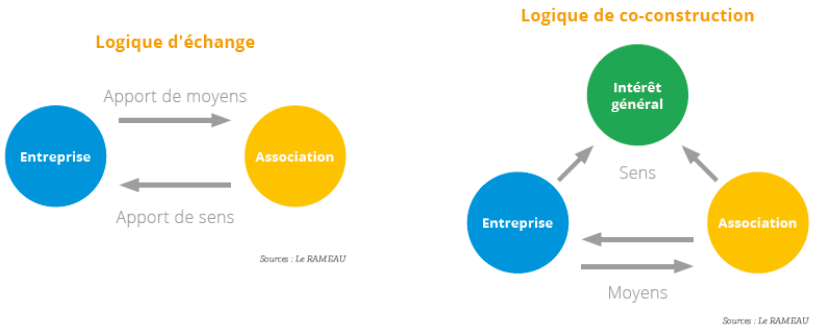
Les méthodes de co-construction

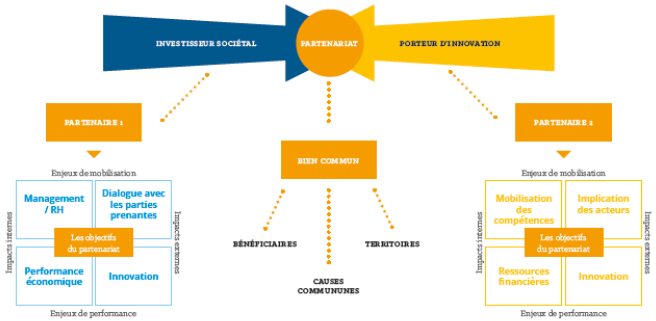
- La coopération active invite à se requestionner sur les modèles de gouvernance, et de ne pas confondre la logique de co-gestion (interne / avec ceux choisis) avec celle de co-construction (externe / avec tout l'écosystème)

- Les alliances prouvent l'utilité de changer de paradigme : passer de la recherche DU modèle le plus performant, à l'articulation DES modèles pour être collectivement pertinent ; c'est la fin d'une certaine forme d'arrogance qui consiste à croire son modèle meilleur que les autres

- Les logiques passent progressivement du « contrat-échange » au « contrat-alliance », autrement dit du « face à face » au « côte à côte »… sans nier les différences, mais en contraire en en faisant une force

S'engager dans de nouvelles alliances





La co-construction est avant tout un changement de posture… mais quel en a été l'émergence en France ?

© Le RAMEAU / 2019

Récit de l'émergence de la co-construction :
La modélisation du processus d'innovation

Les étapes de l'innovation sociétale

Un processus d'innovation en 5 étapes

La temporalité de l'innovation sociétale

Le caractère systémique des 4 phases	La récurrence des temps
4 PHASES : - ***La FOI*** *: la phase de l'entreprenariat et de la prise de risque vers l'inconnu* - ***Le SAVOIR*** *: la phase d'apprentissage, de cheminement et de maturation* - ***La LOI*** *: la phase de modélisation de la « preuve de concept » et de sa « normalisation »* - ***La PRATIQUE*** *: la phase d'absorption par l'écosystème*	***Des phases de 7 ans, cycle correspondant à la maturité d'une période d'apprentissage***

Illustrations : *l'AFM Téléthon en matière de santé, Cocagne en matière d'insertion, les PIMMS en matière de médiation sociale, Unis-cité en matière de service civique, Jaccede.com en matière de handicap…*

Un changement d'étape de 7 ans en moyenne

La recherche empirique permet de qualifier le processus et le temps de l'innovation sociétale

© Le RAMEAU / 2019

Récit de l'émergence de la co-construction :

Les preuves et l'épreuve du temps !

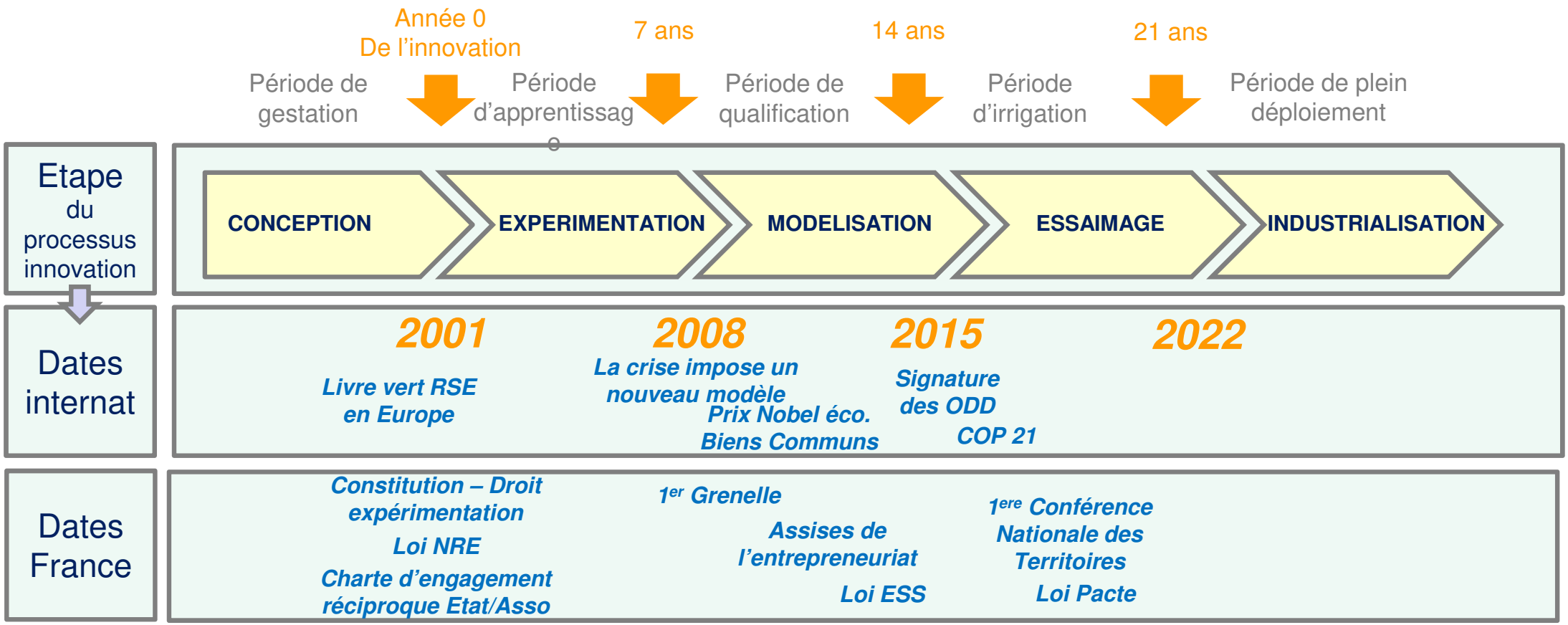
	Année 0 De l'innovation	7 ans	14 ans	21 ans
	Période de gestation	Période d'apprentissage	Période de qualification	Période d'irrigation	Période de dépossession
Etape du processus innovation	CONCEPTION	EXPERIMENTATION	MODELISATION	ESSAIMAGE	INDUSTRIALISATION
		Phase de R&D	10 ans	Phase d'opérationnalisation	
Nom de la phase	« SILENCE »	« FOI »	« SAVOIR »	« LOI »	« PRATIQUE »
Action du créateur	Temps de gestation propre aux fondateurs, racines invisibles du projet	Les convictions des fondateurs créent une adhésion interne	Le chemin empirique conduit le projet à découvrir la force de son invention	Le « principe actif » doit être spécifié pour être lisible et visible, le besoin d'un cadre s'impose	Le projet doit se réinventer, et retrouver son ADN d'origine pour créer un nouveau cycle
Réaction de l' écosystème		L'écosystème ne capte pas/peu les « signaux faibles » concernés	Les « pionniers » se saisissent des opportunités et les transforment en 1er succès	L'écosystème reconnait la pertinence de l'innovation et s'en saisie	La diversification de l'utilisation de l'invention la « dilue » dans de multiples applications qui la renforcent

Il faut en moyenne 30 ans pour faire un cycle complet, de la 1ère action à la pleine appropriation par l'écosystème

© Le RAMEAU / 2019

Récit de l'émergence de la co-construction :

Le cheminement de la co-construction



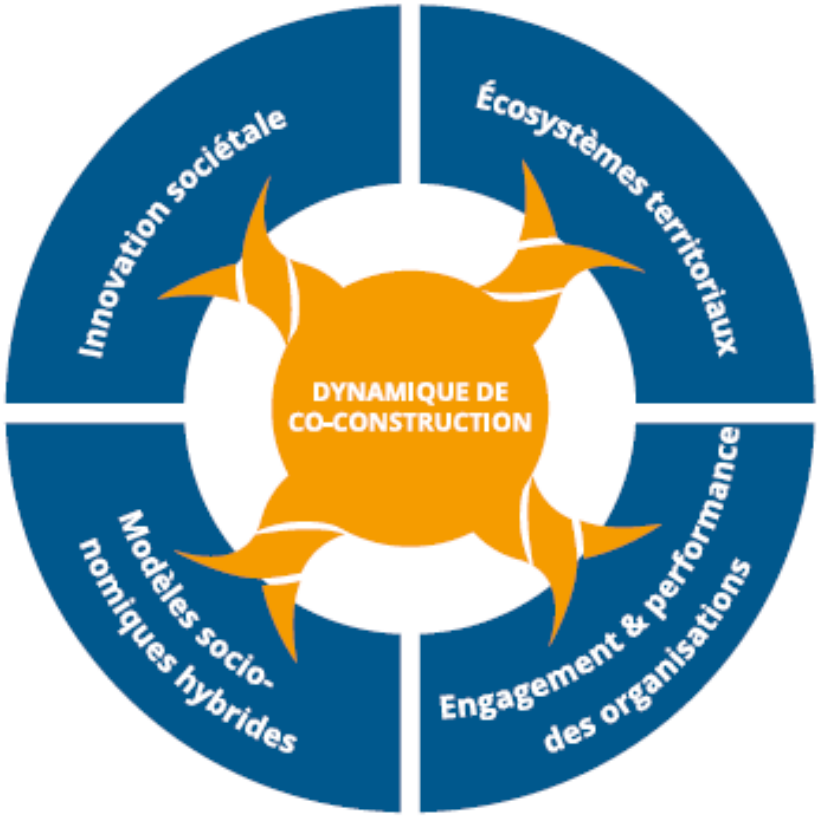
Des « signaux faibles » qui préfiguraient les changements structurels à la pleine reconnaissance des enjeux de « faire alliance » pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement durable

© Le RAMEAU / 2019

19 ans après son amorçage en France, les résultats de la co-construction

- La co-construction est une dynamique apprenante qui permet de réaliser une forme de R&D sociétale entre acteurs riches de leurs différences
- Elle éclaire 4 leviers de la transformation systémique actuelle :
  - Les conditions d'émergence et de déploiement d'une réelle innovation sociétale,
  - La mobilisation de l'écosystème territorial,
  - Les impacts du croisement entre engagement et performance des organisations publiques et privées,
  - L'hybridation des modèles socio-économiques.

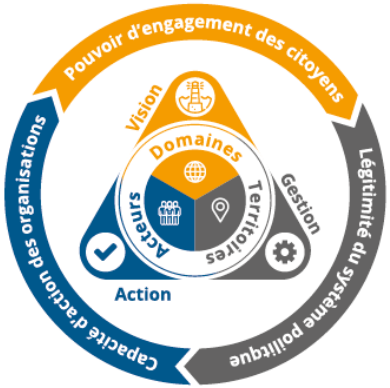
Les 4 fruits de la co-construction

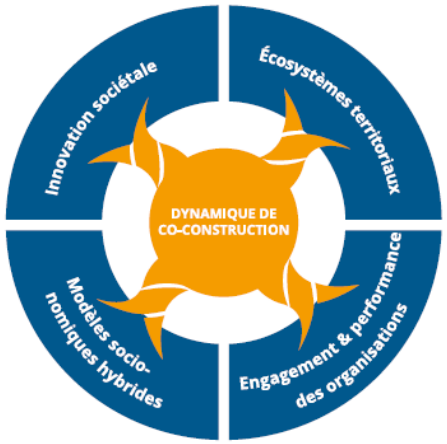


Les fruits de la co-construction éclairent 4 leviers stratégiques pour conduire le changement induit par l'Agenda 2030 des ODD

© Le RAMEAU / 2019

De l'équation systémique à ses solutions



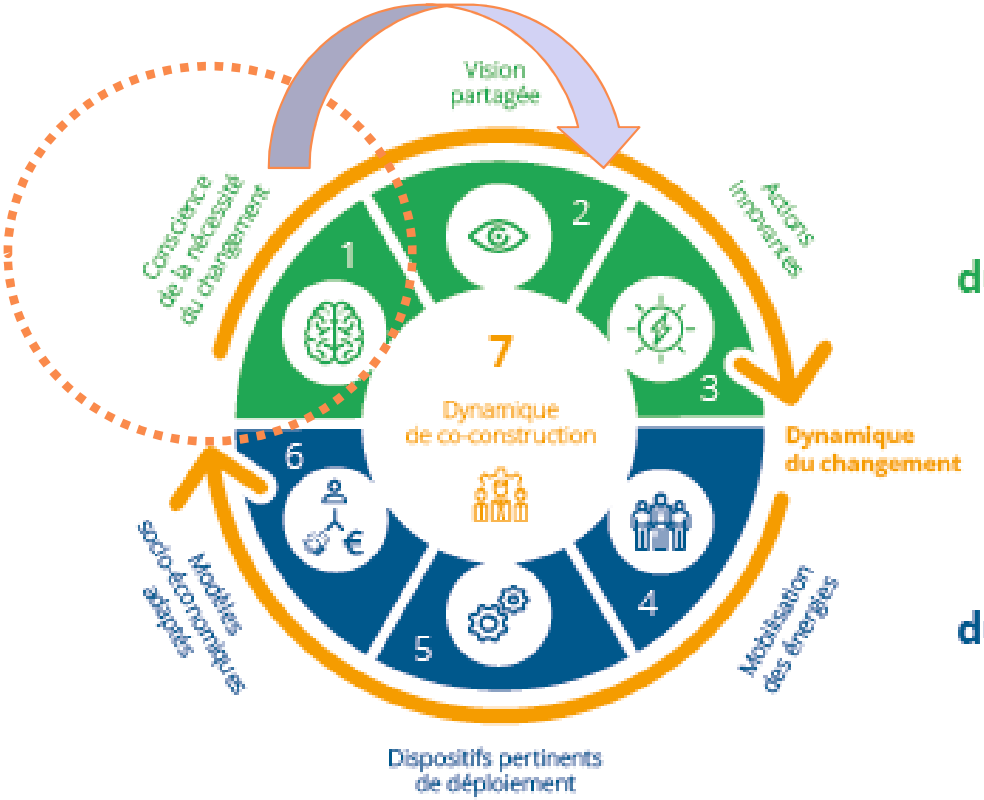


- **Prendre conscience que la vision systémique** n'est pas une contrainte, mais plutôt une opportunité de piloter la complexité des transformations à l'œuvre
- **Appréhender le changement autour d'une triple articulation** : domaines / acteurs / territoires permet de rendre active la vision systémique qui doit s'incarner pour devenir un « principe actif »
- **S'appuyer sur la dynamique de co-construction** amorcée depuis une vingtaine d'année permet d'éclairer :
  - L'innovation sociétale à l'œuvre sur les territoires,
  - La richesse des écosystèmes territoriaux, terreaux d'une capacité d'invention collective,
  - L'équilibre entre engagement et performance qui vient créer une nouvelle valeur ajoutée pour tous les acteurs, quel que soit leur statut
  - L'hybridation des modèles socio-économiques s'inscrit dans la capacité à trouver les solutions là où aucun acteur seul ne peut le faire

Les 3 premières conditions du changement autour d'une conscience partagée des mutations

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter :
Etape 1/7



Moteurs du changement

Conditions du changement

Si la conscience du changement est là, comment se doter d'une vision partagée ?

© Le RAMEAU – Contribution aux/des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU - 2019

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

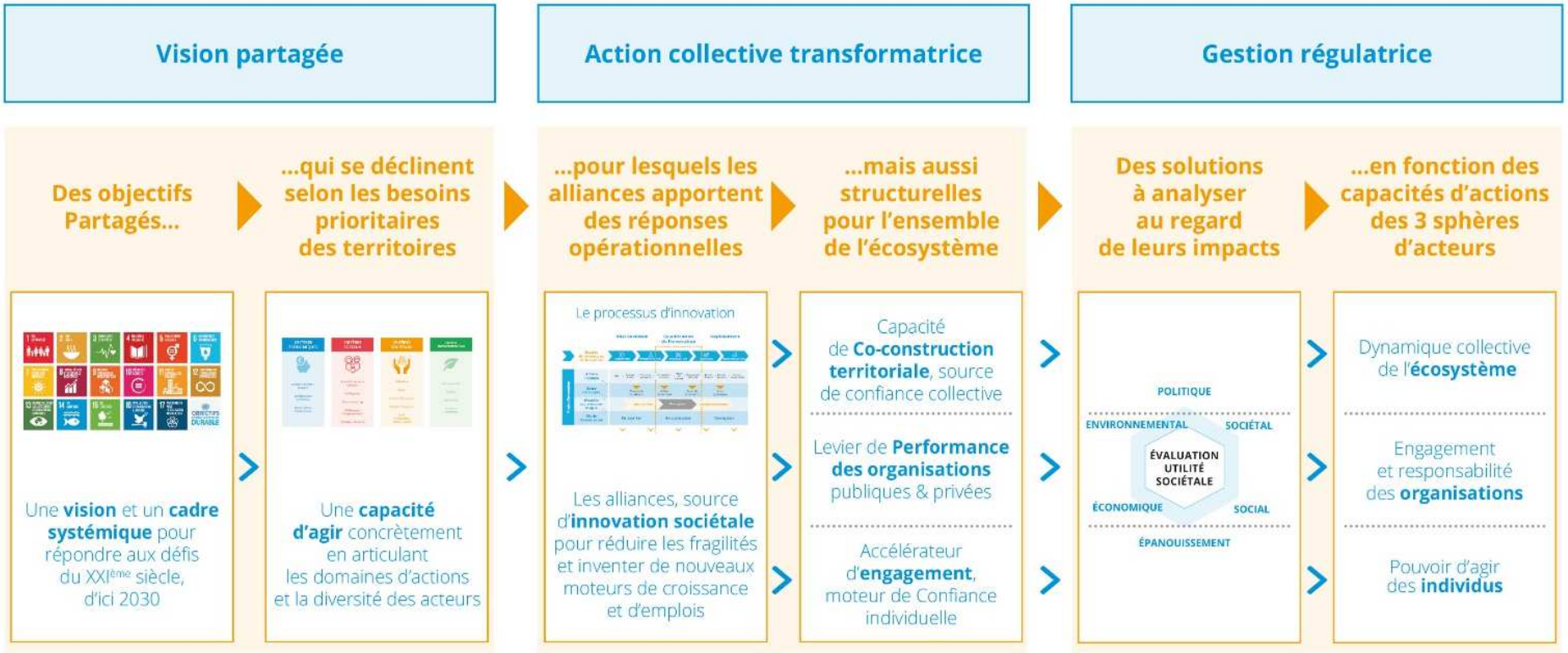
L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

© Le RAMEAU / 2019

La vision systémique du changement

Une capacité d'actions holistique



Les travaux de recherche modélisent le continuum des objectifs collectifs à la capacité d'en mesurer les impacts pour chaque acteur de l'écosystème

© Le RAMEAU / 2019

Les ODD, un cadre de référence partagé

- La première étape est de connaitre le Cap, et les Objectifs du Développement Durable ont l'avantage d'en proposer un qui soit à la fois universel et systémique
- La France s'y est engager depuis 2015, et a fixé sa « feuille de route » en septembre 2019 ; ce qui nous engage tous !
- Chacun peut décliner selon son profil sa propre contribution aux ODD
- **Pour aller plus loin :** consultez le rapport « l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques » (piloté par le Comité 21, juillet 2018)

Appréhender une vision systémique des défis collectifs

Le Cap 2030 est partagé… il nous reste à le conduire collectivement

© Le RAMEAU / 2019

Les fragilités territoriales, un cadre applicatif à taille humaine

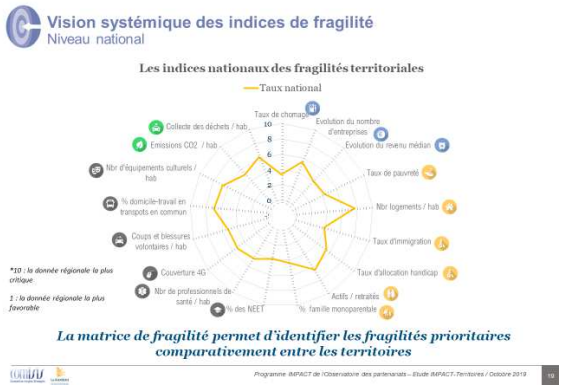
- Pour impulser l'action, il convient de connaitre les priorités du territoire sur lequel on est implanté car les besoins, les acteurs et l'ordonnancement des actions ne peuvent être les mêmes

- Pour articuler les domaines, les acteurs et les territoires, il est nécessaire de définir collectivement le périmètre d'action pertinent

- Croiser les regards des élus, des citoyens, des entreprises et des associations, et comparer les perceptions collectives avec les indices de fragilité objectifs permettent de favoriser un dialogue constructif qui incite à des expérimentations collectives localement pour relever les défis communs

- **Pour aller plus loin :** consultez les résultats des programmes PHARE et IMPACT de l'Observatoire étudient les fragilités prioritaires par région, et croisent les résultats avec les pratiques de coopération territoriale

Connaitre les spécificités et les priorités territoriales



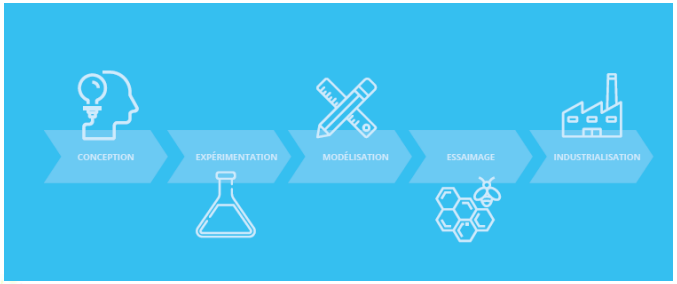
Pour agir, il est nécessaire de disposer de données d'aide à la décision qui soit opérantes en fonction de son profil, de ses objectifs… et de sa maturité

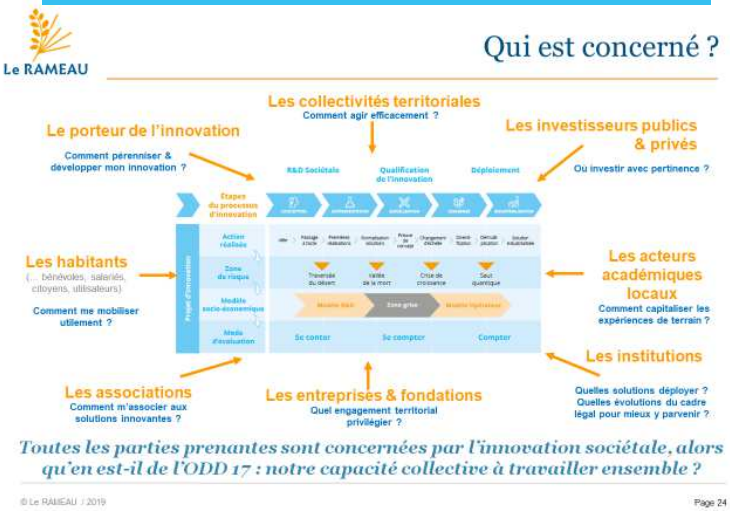
© Le RAMEAU / 2019

Le processus d'innovation sociétale, un moyen simple d'implication collectif

- C'est dans l'action que se traduit concrètement l'engagement des personnes et des organisations, c'est donc au travers du processus d'innovation sociétale que la « juste place » de chacun doit être (re)définie
- Nous sommes collectivement en phase de foisonnement d'une forme de R&D sociétale ; loin de vouloir la « réduire » nous devons apprendre à en maitriser les différentes phases… comme le chemin du médicament dans l'émergence des traitements thérapeutiques
- A chaque étape corresponde des acteurs et des formes d'implication différents, et c'est de la mobilisation de l'ensemble de l'écosystème que dépend la capacité à « changer d'échelle »
- **Pour aller plus loin :** (re)découvrez le livre blanc « l'innovation associative » (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017) et le guide « l'investissement sociétal en action » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

Un cheminement à vivre collectivement



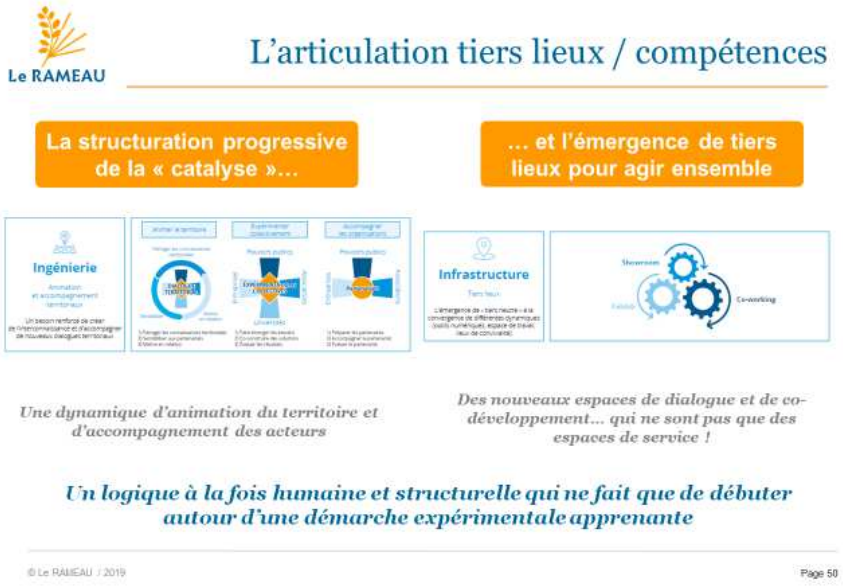


L'innovation sociétale est un levier de transformation encore mal connu

L'évolution des infrastructures de l'action (1/3) :
La co-construction territoriale

- C'est sur les territoires que s'inscrit la capacité des acteurs à dépasser leurs différences pour co-construire avec des « mondes » différents
- Le territoire est ainsi devenu la « paillasse » d'expérimentation de l'innovation sociétale et de la co-construction
- Les conditions d'une réelle « catalyse territoriale » nécessitent à la fois de nouveaux espaces de dialogue entre acteurs riches de leurs différences… mais aussi des compétences pour animer ces relations « hors normes » et souvent « asymétriques »
- **Pour aller plus loin :** prenez connaissance du référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, octobre 2016)

Articuler espaces de dialogue & compétences de co-construction



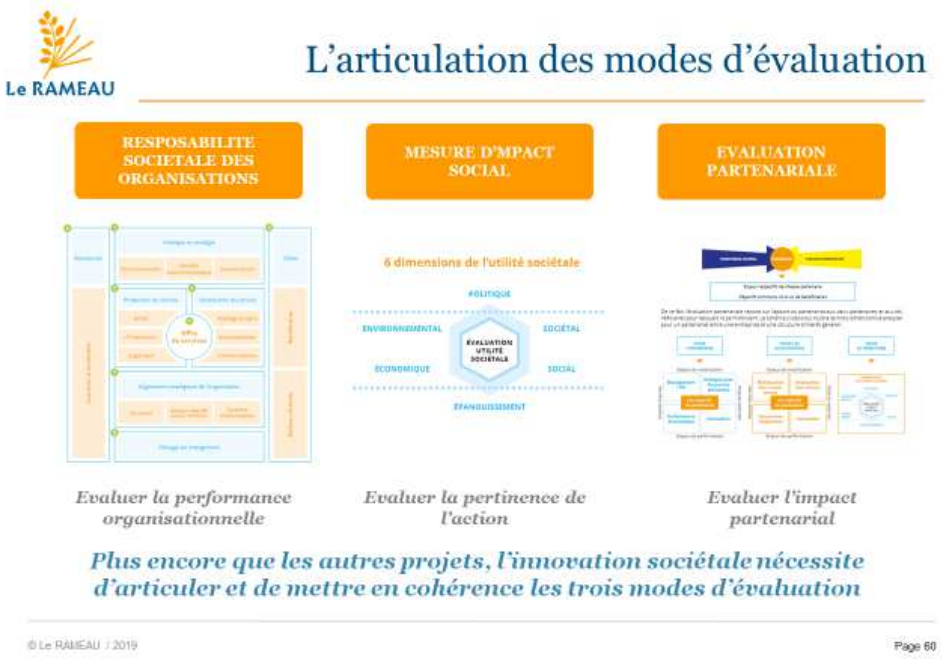
Structurer la force des liens « invisibles » sur les territoires

L'évolution des infrastructures de l'action (2/3) :

Les nouvelles formes de performances des organisations

- L'injonction au changement n'est pas un levier efficace, en revanche la compréhension des nouvelles formes de performance… et de pertinence est un moteur d'engagement
- Le positionnement et l'action de chaque acteur ne peuvent être homogènes, et c'est cette hétérogénéité qui produit de la richesse collective dans la mesure où elle est promue… et évaluée
- Il est donc essentiel d'outiller les organisations et les territoires avec une diversité de connaissances, d'outils et de méthodes permettant à chacun de faire les choix qui correspondent le mieux à son profil et à ses aspirations
- **Pour aller plus loin :** (re)visitez les centres de ressources numériques du RAMEAU qui capitalisent les expériences des « pionniers » : « RSE & partenariats » pour les entreprises, « spécificités associatives » pour les associations, « Impact des fondations » pour ces dernières, « Co-construction territoriales » pour les collectivités territoriales…

Outiller les organisations et les territoires pour se positionner et agir efficacement



Appréhender la diversité et la complémentarité des positionnements des organisations

© Le RAMEAU / 2019

L'évolution des infrastructures de l'action (3/3) :
L'engagement des personnes

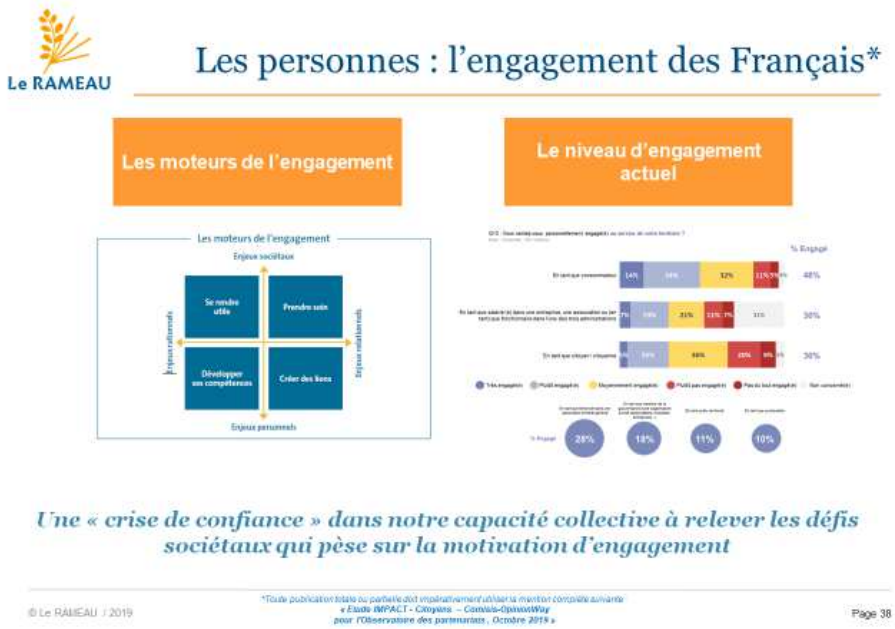
- Aux côtés de la « catalyse territoriale » et des modes adaptés d'accompagnement des organisations, la promotion de l'engagement est le 3ème levier d'évolution structurelle de nos capacités d'action collective => Sans engagement, pas de mutation car il est au cœur de l'action collective transformatrice

- Le rapport du « Je » au « Nous » est en profond questionnement, au sein ontologique du terme, invitant à un nouvel équilibre entre son propre épanouissement et sa contribution au bien commun

- La « quête de sens » si souvent évoquée est avant tout un désir de pouvoir agir sur son avenir et sur celui de la Société dans laquelle nous évoluons… alors que le sentiment collectif est bien souvent de n'avoir que peu, voire pas, de levier à actionner

- **Pour aller plus loin :** rapport interministériel sur l'engagement des actifs (Ministère en charge de la vie associative, novembre 2014) et Panorama du ProBono (ProbonoLab, mars 2019)

Favoriser l'engagement collectif

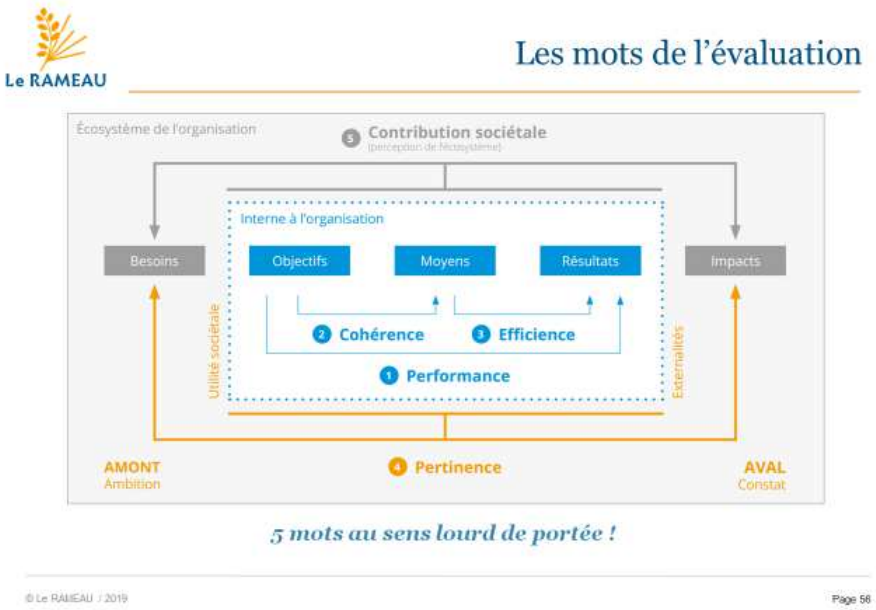


Donner envie de s'engager en éclairant les leviers d'actions collectives

L'évaluation des impacts, une approche pragmatique des contributions de chacun

- L'injonction à l'évaluation est tout aussi inefficace que l'injonction au changement !
- Il est indispensable de former au sens de l'évaluation, et de ne pas se tromper sur son utilité : avant de vouloir « compter », encore faut-il être en mesure de « se conter » et de « se compter »
- Le « juste » équilibre entre quantitatif et qualitatif dépend de la phase de maturité, non pas seulement de l'acteur, mais plus globalement de l'écosystème… et il est indispensable de relier et de relire l'évaluation en fonction de la phase du chemin d'innovation sociétale dans laquelle l'action s'inscrit
- **Pour aller plus loin :** découvrez le référentiel « l'évaluation partenariale en action » (Le RAMEAU, novembre 2019)

Comprendre le sens – valeur & direction – de l'évaluation



La question d'évaluation est à relier à la question sémantique qui est au cœur de tout processus d'innovation

La contribution de chacun, 3 sphères en convergence

- La question majeure dernière notre capacité collective à agir est : le lien ; ce que Le RAMEAU qualifie de LIEN commun à la source du « faire société ». C'est en valorisant la place respective de chacun que l'inertie au changement peut être levée
- Si le « pouvoir d'agir » des personnes est de mieux en mieux reconnu, la place du système politique est en crise profonde – alors qu'il n'y a pas de démocratie sans garant de l'intérêt général – mais aussi la place des organisations est très largement sous-estimée alors qu'elles sont les lieux de construction collective
- Le cheminement des ODD à la place de chacun… et son chemin inverse permet de montrer l'urgence de (re)définir le rôle et les attentes de chacun dans le processus de transformation à l'œuvre
- **Pour aller plus loin :** livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances » (Editions Dalloz, décembre 2016)

Renouer le dialogue entre les sphères de l'écosystème

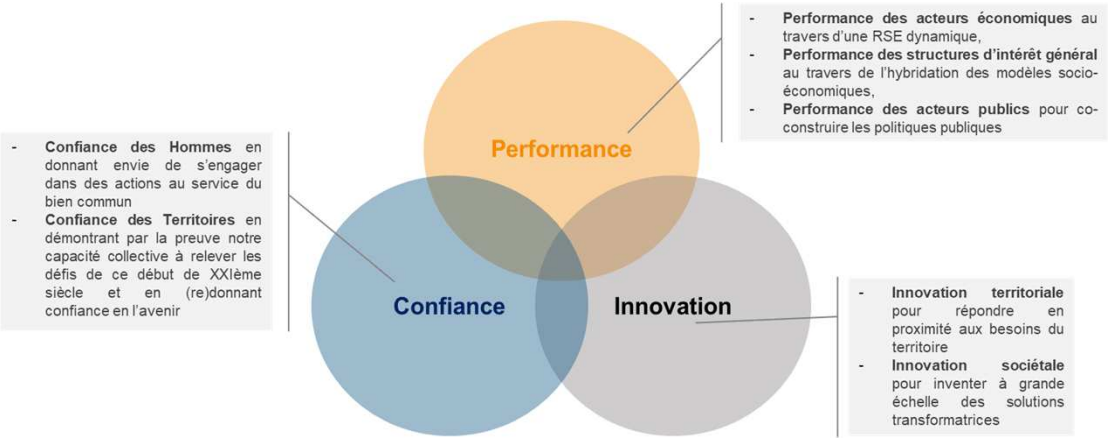
C'est en faisant le « pari de la confiance » entre les acteurs de l'écosystème que chacun pourra se sentir responsabilisé mais aussi reconnu pour sa contribution collective

© Le RAMEAU / 2019

Les impacts de la co-construction

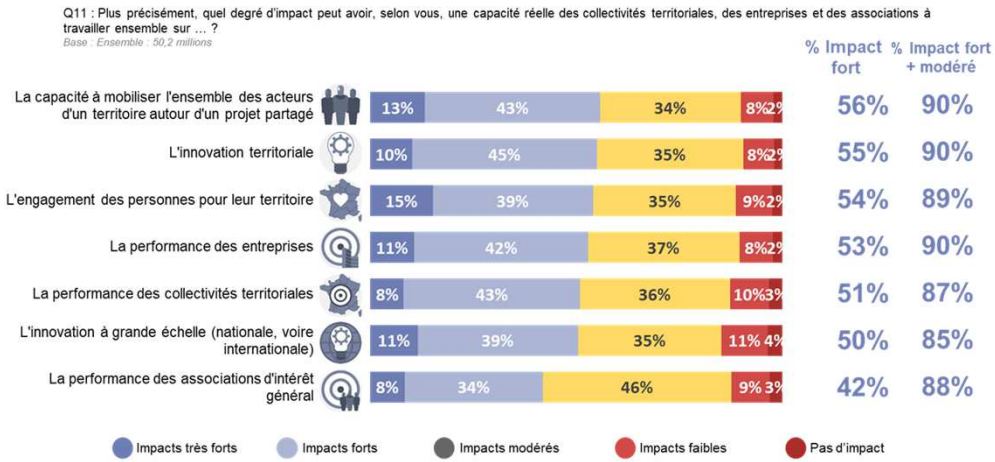
Le constat empirique de 14 ans de recherche :

3 impacts concrets



La perception des Français :

un « devoir d'alliance »



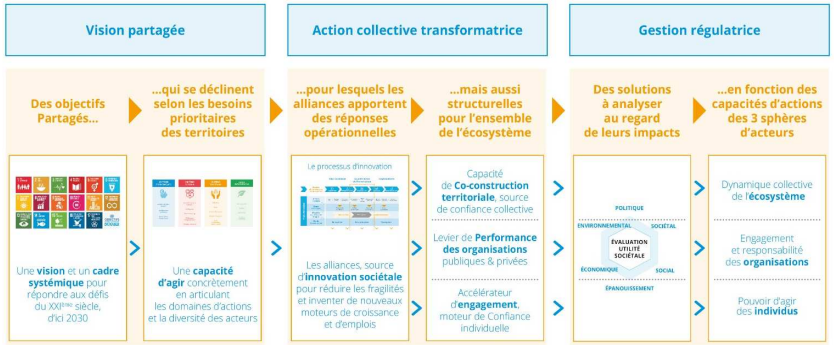
Des impacts qui justifient de lever l'inertie au changement, et de faire l'effort nécessaire pour « apprendre à faire alliance »

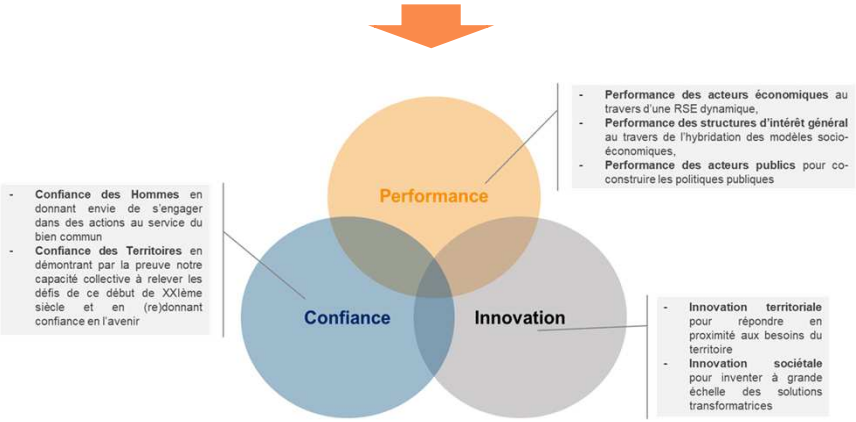
© Le RAMEAU / 2019

*Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :
« Etude IMPACT - Citoyens – Comisis-OpinionWay
pour l'Observatoire des partenariats , Octobre 2019 »

Le mouvement de co-construction en France, d'un « principe actif » à la capacité à le déployer

Une capacité d'actions holistique



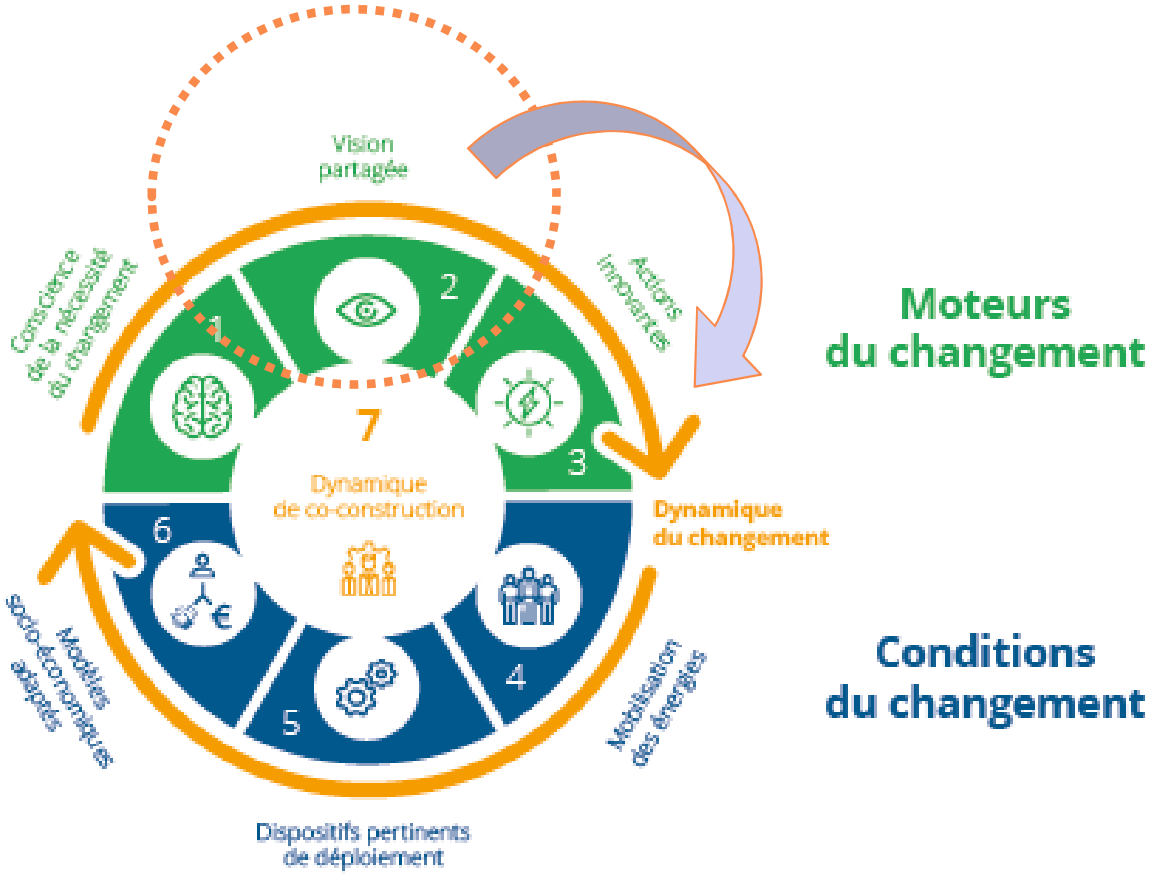


- Faire la pédagogie du continuum des ODD à la contribution des 3 sphères d'acteurs (système politique, organisations et personnes) permet d'**assurer une capacité d'actions holistiques**, seule en mesure de relever l'ampleur des défis actuels
- Expliquer que l'expérimentation de nouvelles alliances se fait par des **démarches apprenantes** où chacun accepte de « faire un pas de côté » vers l'autre
- Mesurer les **impacts des alliances** entre acteurs riches de leurs différences qui se traduisent par de la performance, de l'innovation et de la confiance comme le perçoivent intuitivement les Français

La seconde série de 3 conditions du changement autour d'une vision partagée du cap collectif à atteindre et des « balises » pour y parvenir

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter :
Etape 2/7



Si la vision partagée est là, comment l'illustrer par des « exemples inspirants » ?

© Le RAMEAU – Contribution aux/des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU - 2019

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

© Le RAMEAU / 2019

La preuve par l'exemple

- La mise en mouvement nécessite des preuves avant d'être force d'engagement
- L'illustration des récits de ceux qui ont ouvert la voie vers de nouveaux chemin est une force de changement structurante
- Un récit n'est pas seulement une « belle histoire », et encore moins un « résultat », c'est avant tout un cheminement apprenant qui permet à d'autre de le reproduire en fonction de ses propres caractéristiques
- La notion de temps est au cœur du récit, il se structure en 3 dynamiques
  - Comprendre hier pour savoir de la graine au fruit quel ont été les étapes du chemin…
  - … et anticiper demain pour identifier en quoi l'expérience peut impacter l'écosystème à l'avenir…
  - … afin de pouvoir agir aujourd'hui avec pertinence !

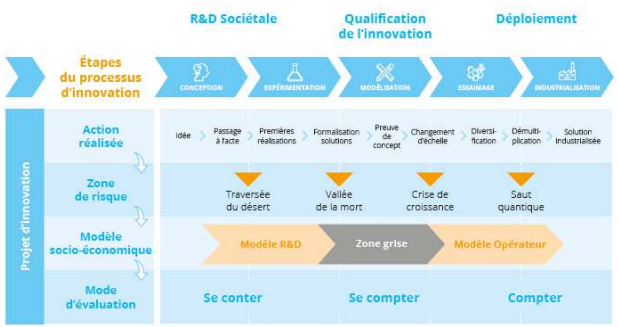
Faire du temps l'allier de tout projet de transformation

Seule l'expérience est crédible dans une transformation prodonde

© Le RAMEAU / 2019

La méthode « CAP 2030 »

Qualifier l'innovation…



… et la mettre en perspective !

CAP 2030 => Une **C**apitalisation **A**pprenante & **P**rospective pour réussir les ODD 2030

- Après 12 ans de recherche, Le RAMEAU a qualifié une méthode de mise en récit d'une démarche d'innovation sociétale pour fixer un cap structurant
- Il s'inscrit dans le contexte mondial des ODD qui fixent des objectifs pour tous les acteurs à horizon 2030
- La démarche CAP 2030 répond à 4 besoins
  - **QUALIFICATION de l'INNOVATION** – Une **capacité à la décrire** : l'innovation n'est pas à confondre avec l'invention, c'est l'écosystème qui la détermine. Comment se faire reconnaitre comme innovant ?
  - **RETROSPECTIVE** - Une **mise en récit** : de la racine aux fruits de la démarche, relire son histoire et la relier à l'écosystème. Comment valoriser le chemin parcouru en lien avec la maturité collective ?
  - **PROSPECTIVE** - Une **mise en perspective** : face aux besoins, et à la maturité des acteurs et des territoires, comment se positionner et quelle ambition se donner pour maximiser les impacts de la démarche ?
  - **AGIR AUJOURD'HUI** - Une **mise en action** : comment agir vite et loin grâce à une « feuille de route » qui offre une réelle cohérence entre le bilan de l'existant, les objectifs cibles et la trajectoire pour y parvenir ? Quelle stratégie d'alliance développer pour faire effet de levier dès maintenant ?

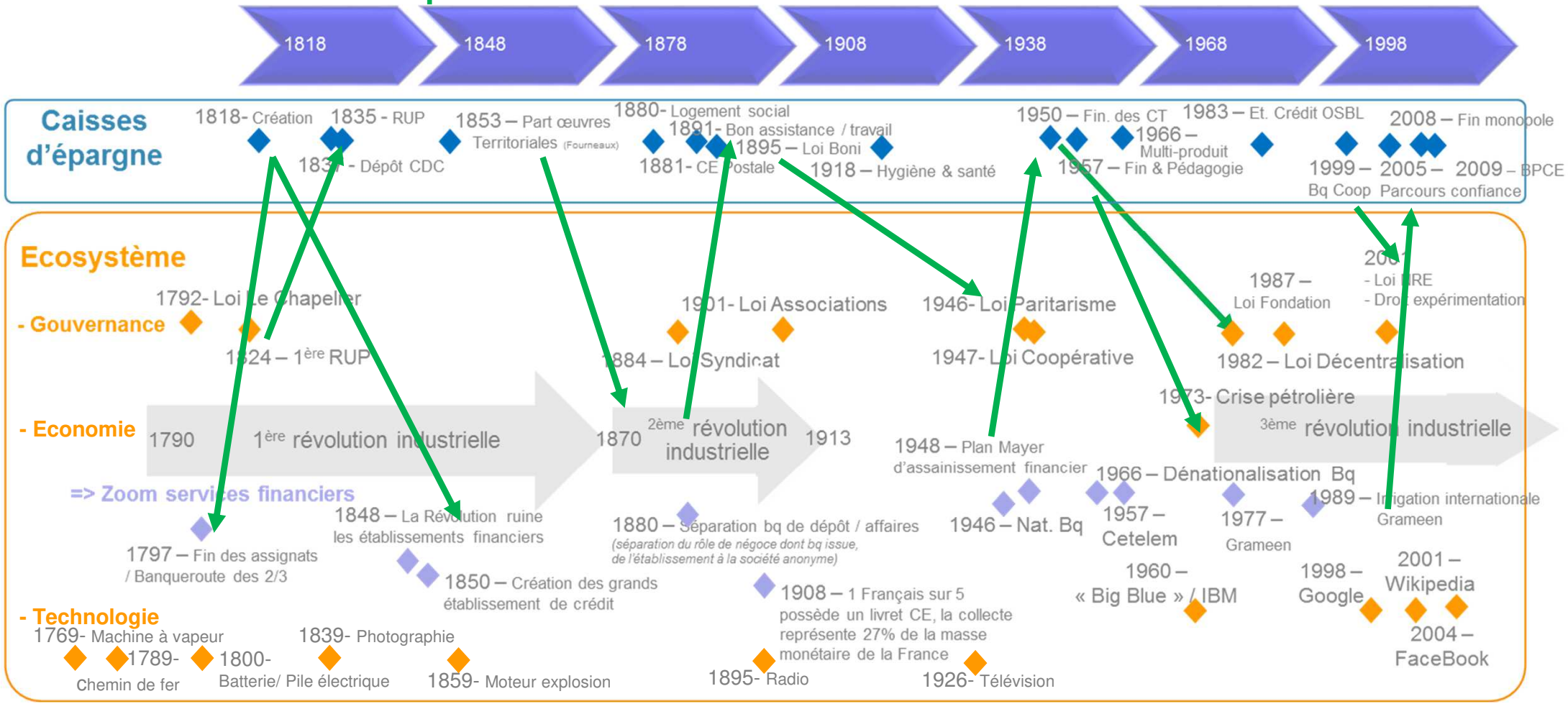
Une démarche pour valoriser sa capacité d'innovation, tant pour l'organisation à la manœuvre que pour l'écosystème dans le cadre des ODD

© Le RAMEAU / 2019

L'exemple inspirant :

Les cheminements croisés Caisses d'épargne / écosystème

Les CE anticipent & créent la confiance à des moments de « doutes » collectifs

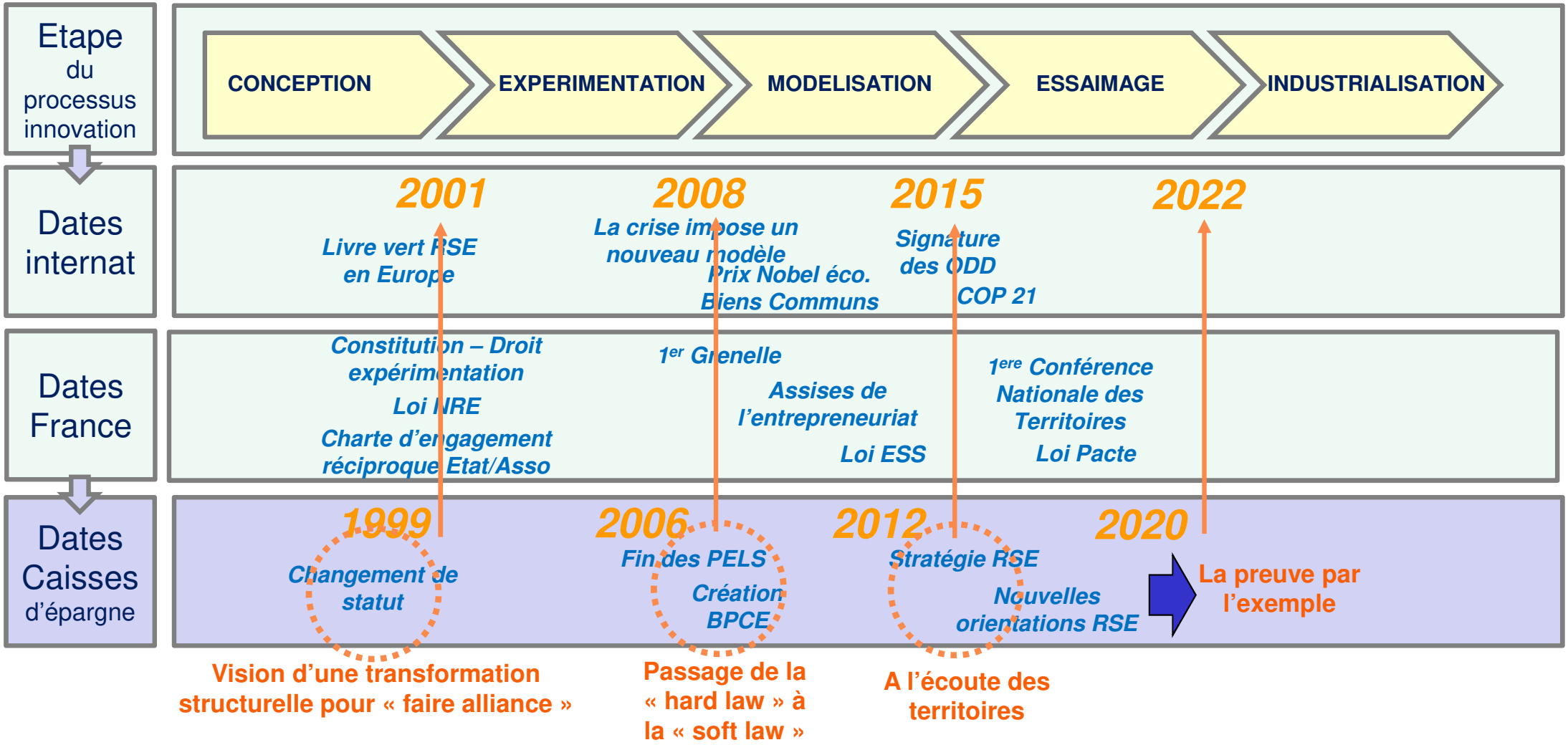


Une capacité des Caisses d'épargne sur le long terme à être des « défricheurs de l'intérêt général » grâce à leur proximité avec les territoires

© Le RAMEAU / 2019

L'exemple inspirant :

Les cheminements croisés Caisses d'épargne / écosystème



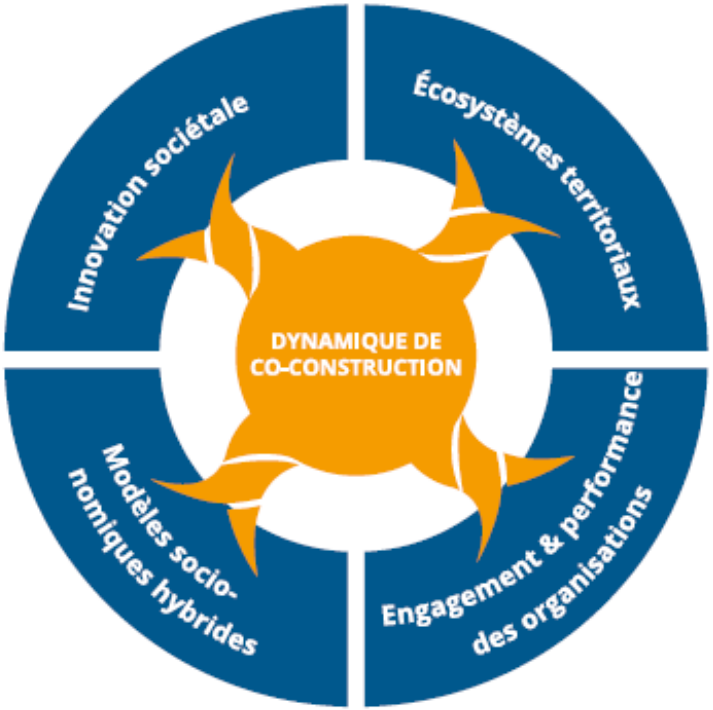
Sur les 20 dernières années, les Caisses d'épargne ont structurellement anticipé les évolutions sociétales avec en moyenne 3 ans d'avance

© Le RAMEAU / 2019

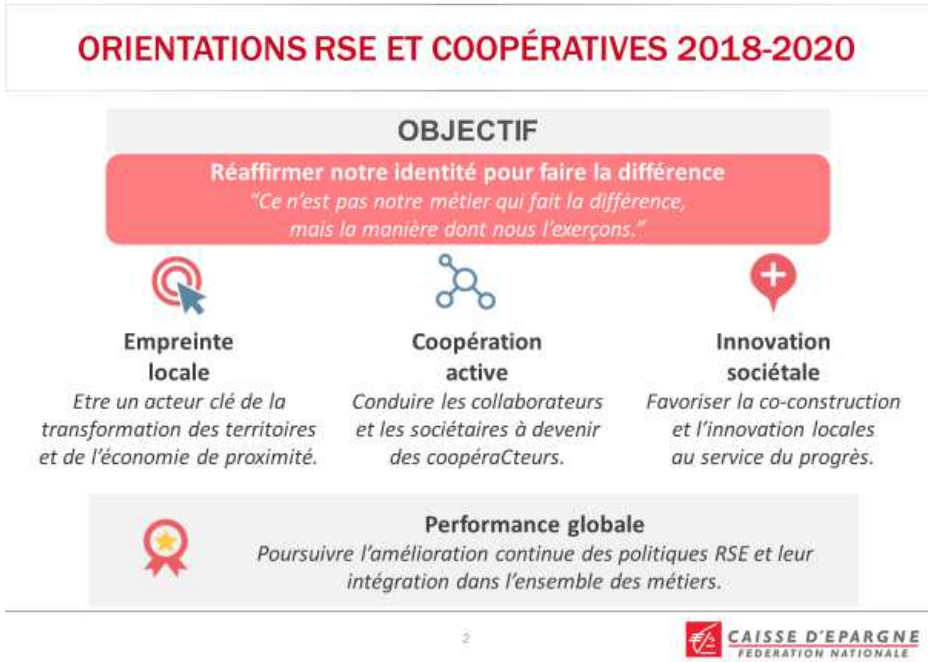
L'exemple inspirant :

Les résultats croisés Caisses d'épargne / écosystème

L'écosystème national



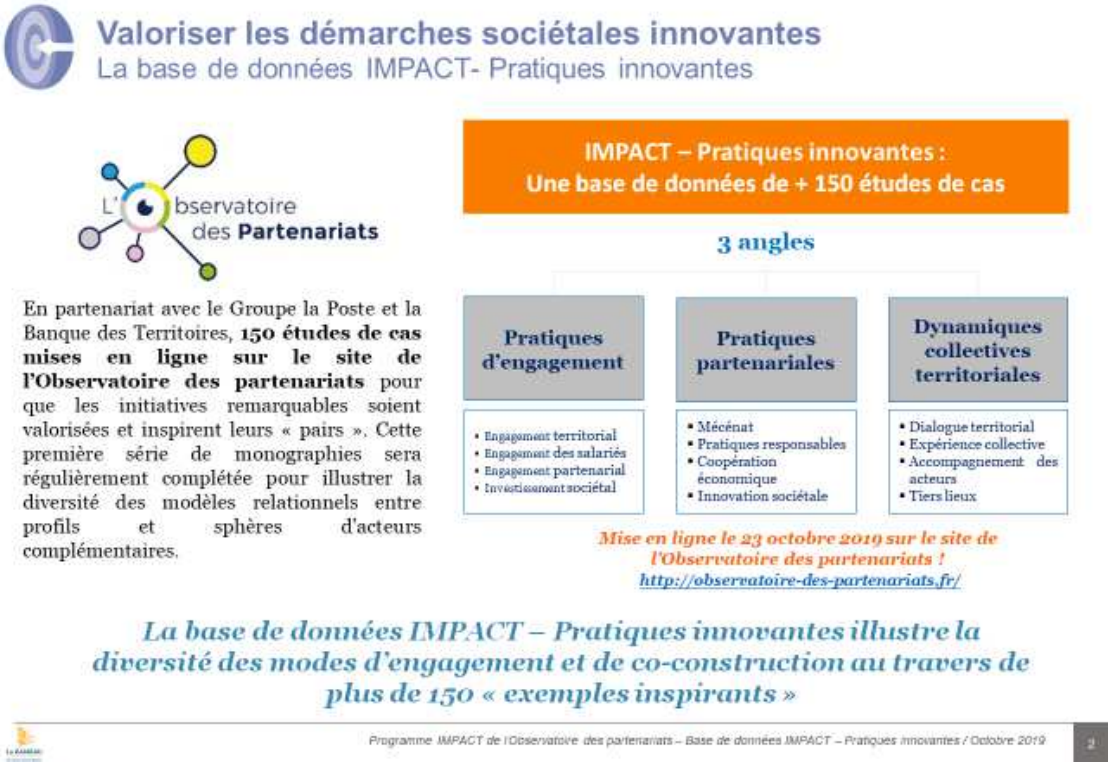
Les Caisses d'épargne



Une très profonde similitude entre les « découvertes » issues de la co-construction et les orientations RSE & coopératives des Caisses d'épargne

© Le RAMEAU / 2019

Base de données IMPACT-Pratiques innovantes



La base de données IMPACT-Pratiques innovantes qualifie plus de 150 « exemples inspirants » représentatifs de la diversité des formes d'engagement et de co-construction

© Le RAMEAU / 2019

De l'action émergente à l'innovation sociétale

- Notre capacité collective à percevoir le potentiel transformateur d'une action relève de l'invention d'une méthode de valorisation qui permette de distinguer l'initiative, l'invention et l'innovation, et d'établir une qualification adaptée

- La **valorisation de l'action sociétale est fondée sur l'action** sur 4 piliers :
  - La capacité de capitalisation,
  - L'évaluation de la performance, de l'impact et des dynamiques partenariales,
  - La modélisation économique des résultats
  - Le faire valoir / faire savoir pour faire rayonner les résultats

Les 4 piliers de la valorisation de l'action sociétale

Le « dictionnaire des praticiens » peut donc s'enrichir d'une **nouvelle définition : l'Action sociétale.** C'est la capacité à maîtriser l'innovation sociétale, à s'appuyer sur l'engagement individuel et collectif, et à être en mesure d'évaluer la performance induite pour toutes les parties prenantes de l'écosystème. Son objectif : répondre avec pertinence aux besoins sociétaux, en particulier des personnes et des territoires les plus fragiles.

La qualification de l'innovation sociétale est à un stade expérimentale, comment conduire le changement nécessaire pour la faire changer d'échelle ?

© Le RAMEAU / 2019

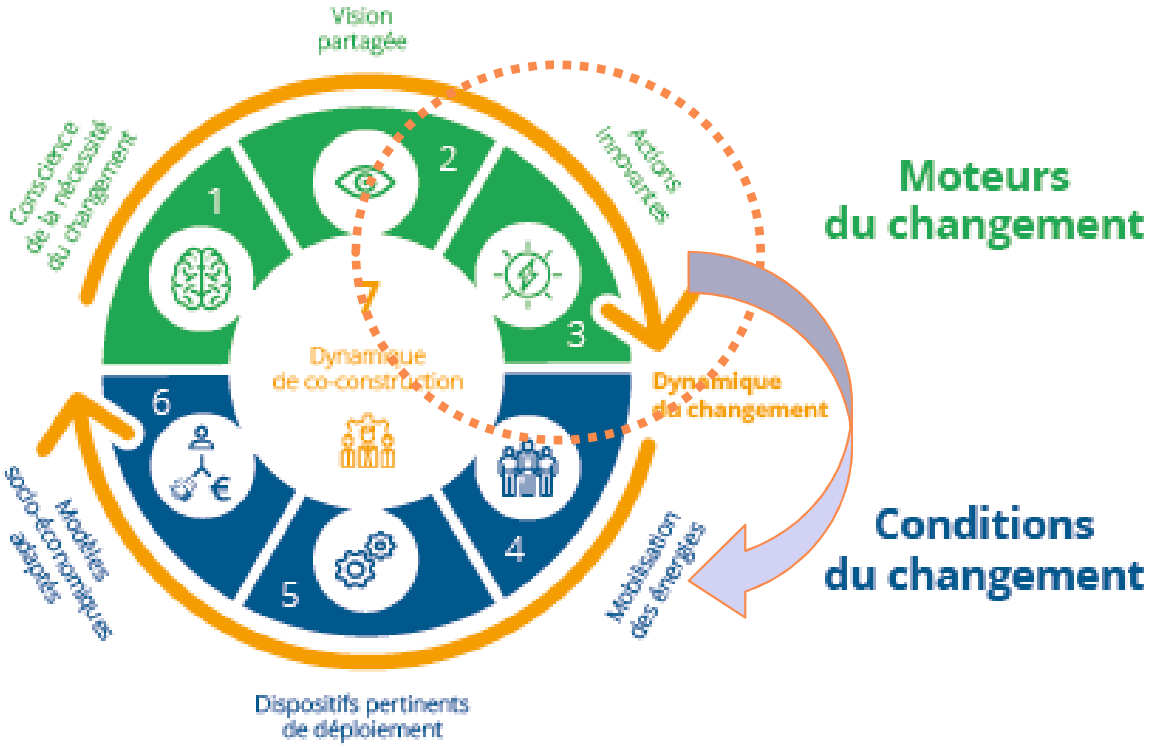
L'action innovante comme inspiration pour agir

- D'un premier temps pour « se conter » vers l'étape structurante de « se compter » pour prouver que la « bascule » vers une dynamique d'action collective est déjà là
- Privilégier les acteurs au « temps long » qui ont su démontrer leur capacité à s'adapter lors de différentes transformations pour rassurer sur notre capacité collective à changer
- Valoriser les action sociétale, c'est-à-dire les capitaliser, les évaluer, en modéliser la valeur économique et faire valoir leur positionnement différenciant

La troisième série de 3 conditions du changement autour d'une capacité à valoriser les exemples inspirants

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter :
Etape 3/7



Si les exemples inspirants sont là, comment mobiliser les énergies ?

© Le RAMEAU – Centre RAMEAU/ des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU – 2019

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

© Le RAMEAU / 2019

Assurer la convergence entre les 3 sphères d'acteurs

- L'une des difficultés pour la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème est de bien positionner chacun à sa « juste » place
- Cette vision systémique des rôles est d'autant plus structurante que la contribution ne peut pas être la même… et que donc la relation est nécessairement asymétrique… mais ne doit pas pour autant ne pas être équilibrée, durable et à forte utilité sociétale
- C'est cette recherche du barycentre entre les acteurs d'un écosystème qui permet d'identifier les liens existants ou non qui peuvent rendre cohérent une action collective transformatrice
- Sans convergence… pas de pertinence possible! !

Clarifier les rôles et contribution de chacun

Un positionnement…

… et des contributions différentes

Equilibre entre l'apport au territoire et la réponse aux enjeux de chacune des parties prenantes

Parties prenantes du territoire	Apports au territoire	Apports pour l'acteur
Pouvoirs Publics	• Portage politique • Connaissance du territoire • Financement de l'ingénierie • Mobilisation / facilitation / action (animation territoriale, mise en réseau) • Valorisation des initiatives	• Emulation du territoire • Création de valeur économique • Développement du lien social • Développement de la qualité de vie • Développement de l'attractivité du territoire
Associations	• Connaissance du territoire et expertise domaine • Engagement militant • Mise en relation / mise en réseau • Animation territoriale • Moyens humains	• Développement / consolidation de l'activité • Consolidation du modèle économique • Mobilisation de compétences complémentaires • R&D / innovation
Entreprises	• Expertise métier et connaissance du territoire • Crédibilité dimension économique • Moyens financiers, techniques et humains • Mise en relation / mise en réseau	• Ancrage territorial / RSE • Motivation des salariés • Nouveaux marchés • R&D / innovation
Citoyens	• Idées • Enthousiasme • Vision citoyenne • Compétences	• Espaces de participation, concrétisation de l'engagement citoyen • Qualité de vie territoriale • Lien social
Universités	• Caution académique • Veille territoriale • Capitalisation • Mobilisation des jeunes (compétences, futurs porteurs de projets)	• Ancrage territorial • Objets d'étude / recherche
Media	• Repérage de projets • Valorisation des initiatives	• Expériences contextes locaux partagées

© Le RAMEAU / 2019

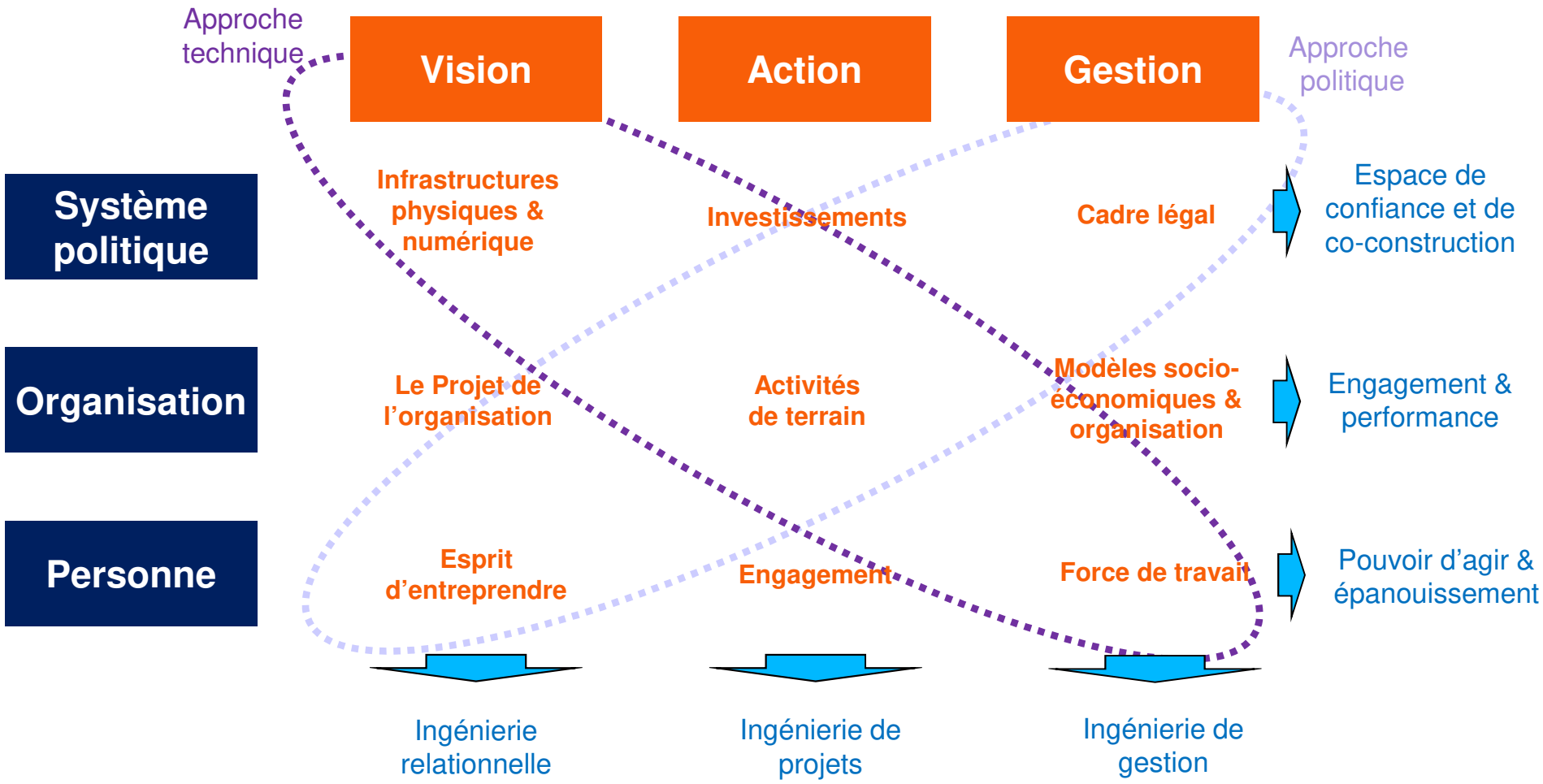
L'articulation des légitimités

	Vision	Action	Gestion		Fondement intrinsèque
Système politique	Infrastructures physiques & numérique	Investissements	Cadre légal	→	Espace de confiance et de co-construction
Organisation	Le Projet de l'organisation	Activités de terrain	Modèles socio-économiques & organisation	→	Engagement & performance
Personne	Esprit d'entreprendre	Engagement	Force de travail	→	Pouvoir d'agir & épanouissement
Ingénierie mobilisée	Ingénierie relationnelle	Ingénierie de projets	Ingénierie de gestion		

L'Alchimie du bien commun repose sur une articulation des légitimés des acteurs qui doit tenir compte de toutes les dimensions d'implication

© Le RAMEAU / 2019

L'élargissement du périmètre pour une approche systèmique



Les approches actuelles – politique & technique – n'appréhendent pas une articulation systémique entre les acteurs

© Le RAMEAU / 2019

Un autre regard sur la fragilité

- Au-delà du « jeu d'acteurs » de l'écosystème pour que chacun soit reconnu pour son rôle et sa contribution, le sens de l'action – au double sens du mot : valeur & direction – est nécessaire pour initier le dialogue… y compris dans une possibilité accepté qu'il ne soit pas consensuel
- L'un des postulats au cœur de la co-construction du bien commun est la place de la fragilité. Pour les « praticiens », loin d'être une faiblesse, c'est au contraire une force collective car elle invite chacun à se tourner vers l'autre pour l'aider dans sa propre fragilité
- La notion de fragilité invite à se (re)questionner
  - Sur les notions d'engagement et de fraternité,
  - Sur l'espace et le temps de notre action,
  - Sur notre capacité de prendre le risque d'entreprendre et la manière d'innover

La fragilité au cœur du LIEN commun

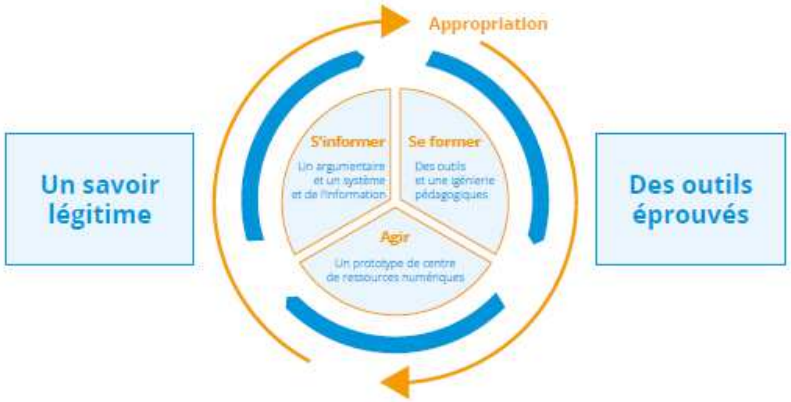
Pas de co-construction sans un autre regard sur la fragilité… et sur l'acceptation d'une certaine « fin des arrogances » !

© Le RAMEAU / 2019

La pédagogie du changement

- Pour initier l'appropriation, il convient de partir d'un savoir légitime, autrement dit qui puisse être qualifié, illustré et mesuré… au moins dans sa dimension d'appropriation collective
- Pour rassurer, il convient de proposer des outils éprouvés par la pratique… notamment des « pionniers » lorsqu'il s'agit d'ouvrir la voie vers de nouvelles approches
- Mais pour réellement permettre l'appropriation, il convient à chacun de choisir sa propre manière pour s'informer, se former et agir efficacement… autrement dit, il convient de proposer une diversité de modalités à partir de laquelle chacun pourra construire le « parcours » qui lui correspond

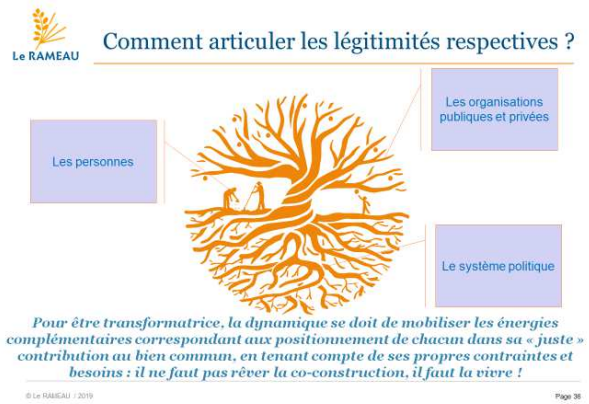
Un mode opératoire pour favoriser l'appropriation

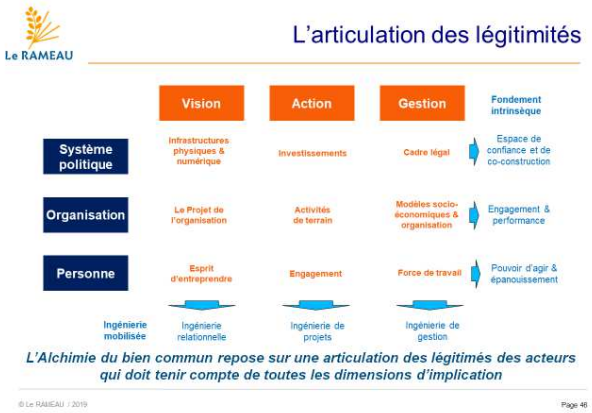


Poser un cadre, et laisser chacun dessiner son propre « parcours » d'appropriation, mais pour cela il convient de qualifier la diversité des légitimités invitées à agir

© Le RAMEAU / 2019

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif



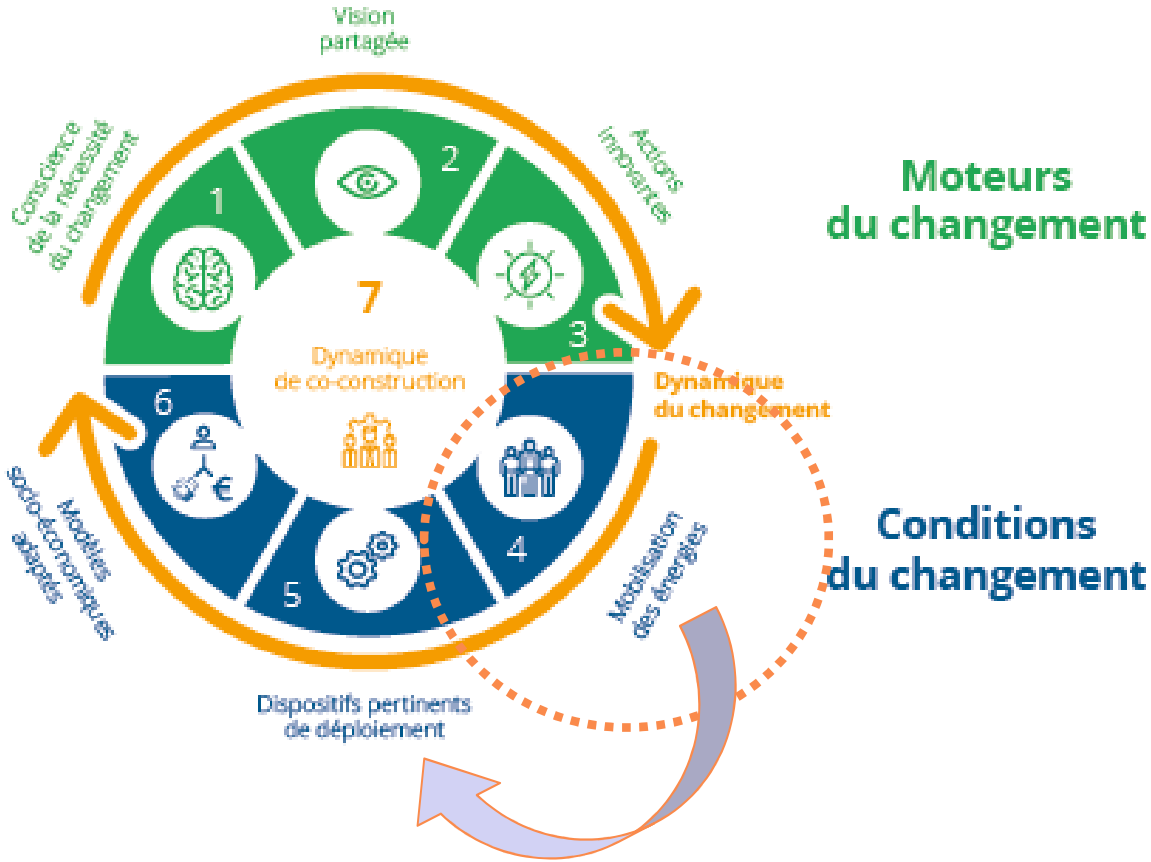


- Penser le monde avant de vouloir le panser !
- Appréhender les 3 niveaux de l'écosystème pour les mettre en cohérence, voire en résonnance
  - Les personnes, moteur de toute action
  - Les organisations, lieux de l'engagement collectif
  - Le système politique, garant de l'intérêt général
- Inventer une articulation des légitimités systémiques qui ne se contente pas des approches politiques et techniques qui – bien que nécessaires – ne sont pas (plus?) suffisantes… et pour cela changer de regard, notamment sur la fragilité

La quatrième série de 3 conditions du changement autour d'une capacité à mobiliser les énergies

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter :
Etape 4/7



Si les énergies sont mobilisables, comment structurer les dispositifs pertinents ?

© Le RAMEAU – Centre Ressources des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU – 2019

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

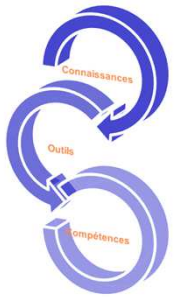
L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

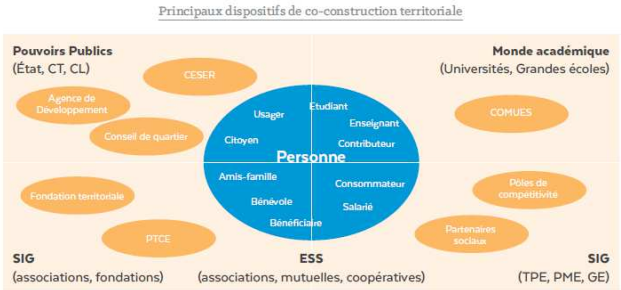
© Le RAMEAU / 2019

Les questions infrastructurelles

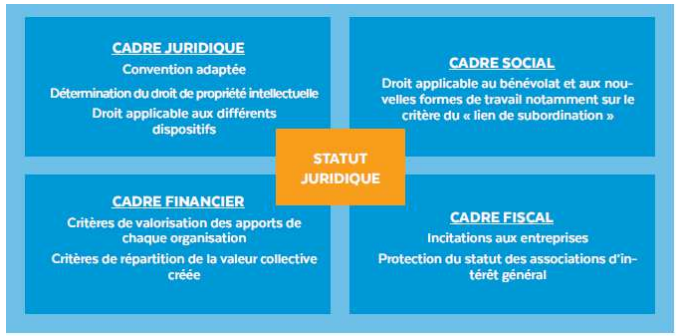
Quels dispositifs d'animation collective ?



Quelle gouvernance collective ?



Quel cadre technique aux alliances ?



Quels modes d'investissement sociétaux ?

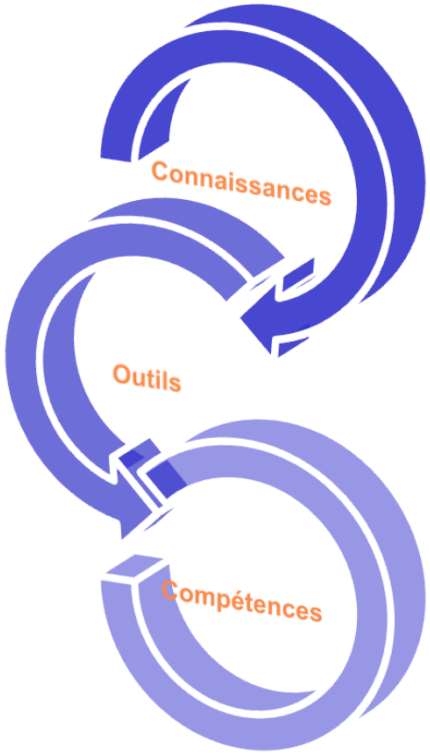
4 questions à instruire pour disposer de l'infrastructure nécessaire à la co-construction

© Le RAMEAU / 2019

Les dispositifs d'animation

- Structurellement, il est indispensable d'avoir des dispositifs d'animation à la hauteur des enjeux
- Ces dispositifs doivent permettre de disposer
  - Des connaissances fines, allant de la qualification des enjeux à l'analyse des pratiques innovantes
  - Des outils adaptés à la diversité des profils, des objectifs et des maturités des acteurs
  - Des compétences en ingénierie de gestion, de projets… mais aussi de co-construction, notamment sur les territoires au travers de la « catalyse territoriale »
- Les modalités pourront être démultiplié par l'apport du numérique… dans la mesure où il existe des relais au plus près des besoins de proximité

Le triple besoins de base



Disposer des connaissance, outils… et compétences est le « socle de base »

© Le RAMEAU / 2019

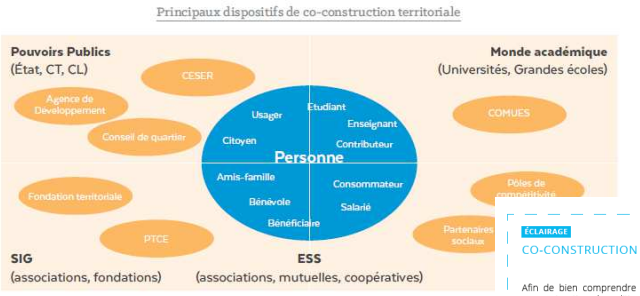
Les modes de gouvernance collective

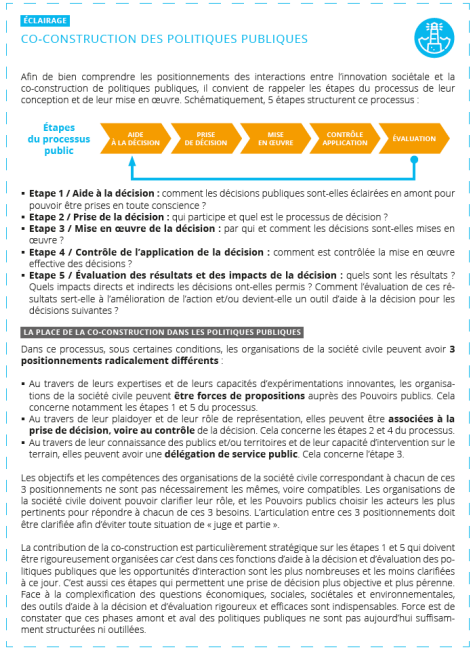
- Depuis longtemps les modes de gouvernance collective ont accompagnés la conduite des changements structurants de l'écosystème, et progressivement sont apparus de nouveaux modèles pour compléter le panel existant tels que depuis une décennie les fondations territoriales, les PTCA ou plus récemment les PTCA

- Leur articulation avec la capacité à co-construire les politiques publiques est un point fondamental avec l'émergence du mouvement de co-construction en France

- C'est la diversité des modes existants qui permet de choisir selon les besoins et les niveaux de maturité de chacun celui qui est le plus adapté

La diversité des modes de gouvernance collective





ÉCLAIRAGE

CO-CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Afin de bien comprendre les positionnements des interactions entre l'innovation sociétale et la co-construction de politiques publiques, il convient de rappeler les étapes du processus de leur conception et de leur mise en œuvre. Schématiquement, 5 étapes structurent ce processus :

Étapes du processus public → AIDE À LA DÉCISION → PRISE DE DÉCISION → MISE EN ŒUVRE → CONTRÔLE APPLICATION → ÉVALUATION

- **Etape 1 / Aide à la décision :** comment les décisions publiques sont-elles éclairées en amont pour pouvoir être prises en toute conscience ?
- **Etape 2 / Prise de la décision :** qui participe et quel est le processus de décision ?
- **Etape 3 / Mise en œuvre de la décision :** par qui et comment les décisions sont-elles mises en œuvre ?
- **Etape 4 / Contrôle de l'application de la décision :** comment est contrôlée la mise en œuvre effective des décisions ?
- **Etape 5 / Évaluation des résultats et des impacts de la décision :** quels sont les résultats ? Quels impacts directs et indirects les décisions ont-elles permis ? Comment l'évaluation de ces résultats sert-elle à l'amélioration de l'action et/ou devient-elle un outil d'aide à la décision pour les décisions suivantes ?

LA PLACE DE LA CO-CONSTRUCTION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans ce processus, sous certaines conditions, les organisations de la société civile peuvent avoir **3 positionnements radicalement différents** :

- Au travers de leurs expertises et de leurs capacités d'expérimentations innovantes, les organisations de la société civile peuvent **être forces de propositions** auprès des Pouvoirs publics. Cela concerne notamment les étapes 1 et 5 du processus.
- Au travers de leur plaidoyer et de leur rôle de représentation, elles peuvent être **associées à la prise de décision, voire au contrôle** de la décision. Cela concerne les étapes 2 et 4 du processus.
- Au travers de leur connaissance des publics et/ou territoires et de leur capacité d'intervention sur le terrain, elles peuvent avoir une **délégation de service public**. Cela concerne l'étape 3.

Les objectifs et les compétences des organisations de la société civile correspondant à chacun de ces 3 positionnements ne sont pas nécessairement les mêmes, voire compatibles. Les organisations de la société civile doivent pouvoir clarifier leur rôle, et les Pouvoirs publics choisir les acteurs les plus pertinents pour répondre à chacun de ces 3 besoins. L'articulation entre ces 3 positionnements doit être clarifiée afin d'éviter toute situation de « juge et partie ».

La contribution de la co-construction est particulièrement stratégique sur les étapes 1 et 5 qui doivent être rigoureusement organisées car c'est dans ces fonctions d'aide à la décision et d'évaluation des politiques publiques que les opportunités d'interaction sont les plus nombreuses et les moins clarifiées à ce jour. C'est aussi ces étapes qui permettent une prise de décision plus objective et plus pérenne. Face à la complexification des questions économiques, sociales, sociétales et environnementales, des outils d'aide à la décision et d'évaluation rigoureux et efficaces sont indispensables. Force est de constater que ces phases amont et aval des politiques publiques ne sont pas aujourd'hui suffisamment structurées ni outillées.

La diversité des modes de gouvernance collective est une force, notamment pour co-construire des politiques publiques pertinentes

© Le RAMEAU / 2019

Le cadre technique aux alliances

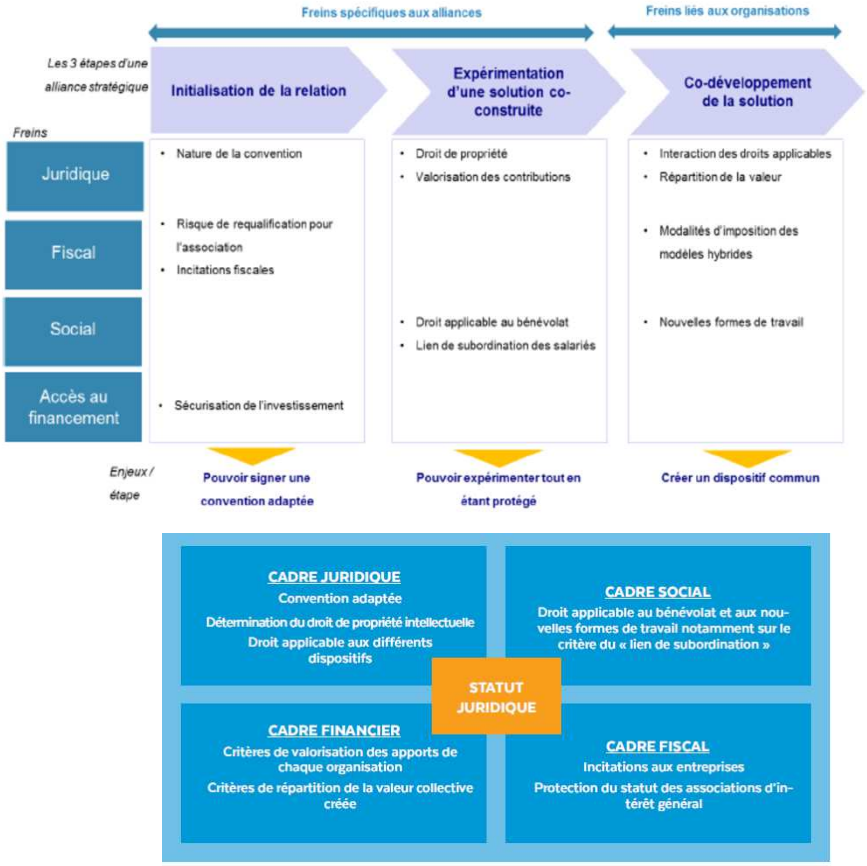
- Les freins techniques aux alliances stratégiques ont été qualifiés, et mis en perspective sur le cheminement d'une coopération de son lancement à l'utilisation des résultats obtenus en commun

- Les complexités concernent à la fois des questions juridiques, fiscales, sociales et d'accès au droit commun… puisque le droit de l'alliance n'existe pas et que le droit Français est structuré pour protéger une personne, qu'elle soit physique ou morale

- Plutôt que de vouloir trop rapidement réglementé des relations qui sont encore en émergence, Le RAMEAU suggère depuis plusieurs années de mettre en place un droit d'expérimentation partenariale qui serait un « mi-chemin » entre le droit d'expérimentation des Collectivités territoriales et les facilités administratives proposées aux projets relevant de France expérimentation

Appréhender une vision systémique des défis collectifs

Schéma de synthèse sur les freins à la mise en place d'alliances stratégiques



Compenser l'absence de « droit de l'alliance » par le « pari de la confiance »

© Le RAMEAU / 2019

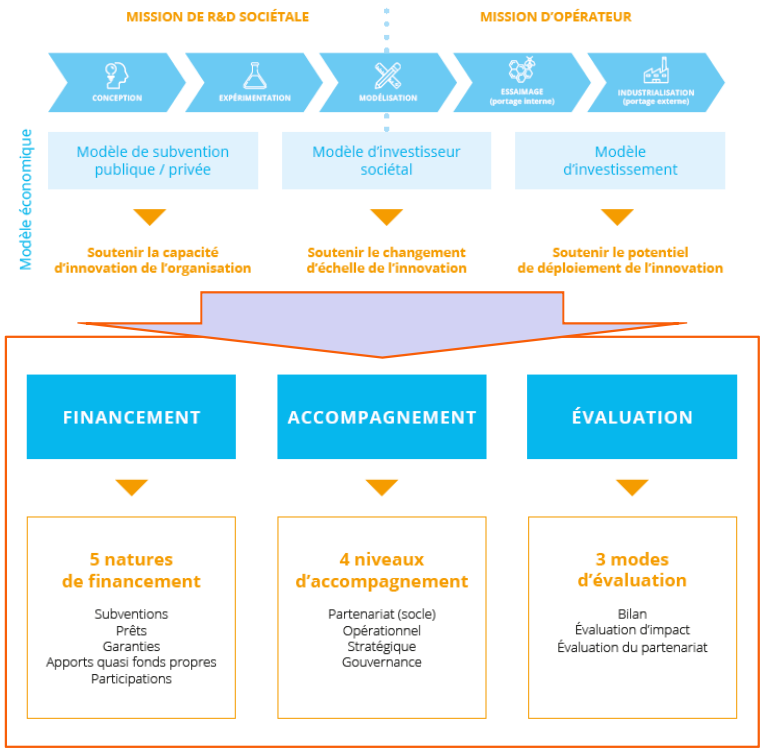
Les modes d'investissement

- Il existe actuellement une « zone grise » entre l'investissement sous forme de subventionnement et celui sous forme de prise de participation… qui pourrait être comblé par les modèles d'investissement sociétal qui ont été expérimentés dans le cadre de l'action sociale AGIRC ARRCO, en partenariat avec la Caisse des Dépôt et les métiers du conseil en stratégie

- L'objectif est qu'un investisseur, quel que soit son profil, puisse tenir compte d'un triple besoin : de financement, d'accompagnement et d'évaluation

- Une meilleure synergie entre les différents profils d'investisseur publics et provés permettrait de mieux couvrir les besoins actuels orphelins de solutions de financement et d'investissement

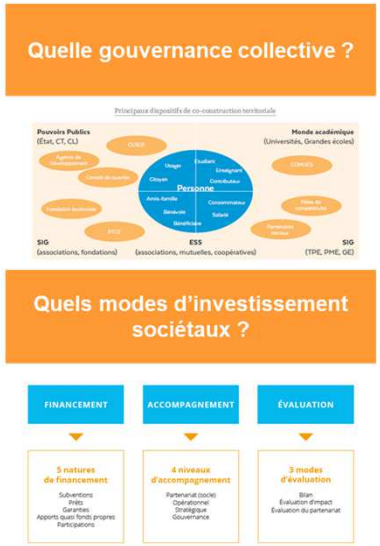
Appréhender une vision systémique des défis collectifs



Concevoir la diversité des modes d'investissement comme un « parcours » à organiser et articuler pour « faire relais » entre les acteurs complémentaires

© Le RAMEAU / 2019

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

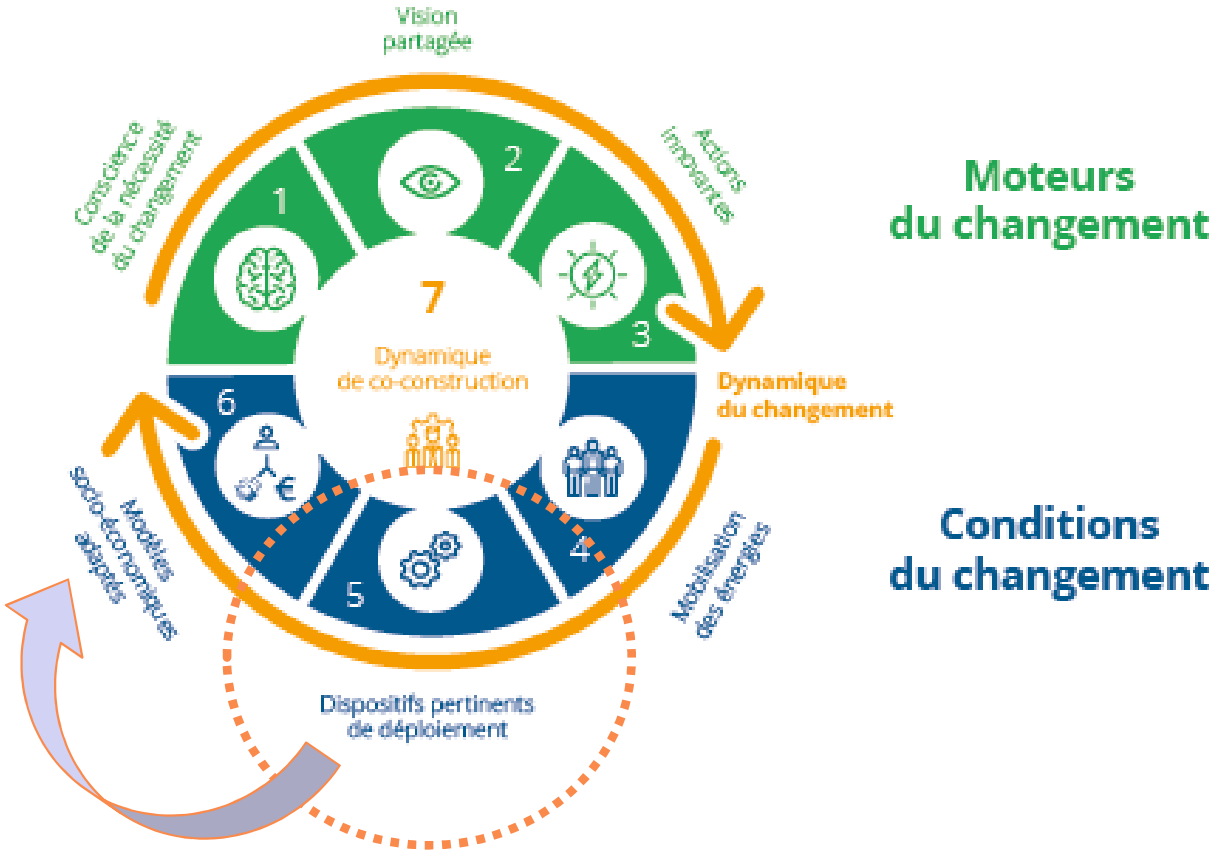


- Rappeler que la question n'est pas de choisir entre les « porte-avions » et les « zodiacs », mais de les faire interagir entre eux autour de relations asymétriques mais équilibrée en fonction du « juste » positionnement de chacun
- Inventer les réponses adaptées sur les 4 enjeux infrastructurels
  - Les dispositifs d'animation collective
  - Les évolutions de la gouvernance collective
  - Le cadre technique aux alliances stratégiques
  - Les modes d'investissement sociétaux
- Co-construire chacune de ces réponses pour que le « 1er kilomètre des besoins » en proximité rejoigne le « dernier kilomètre de la diversité des solutions »

La cinquième série de 3 conditions du changement autour d'une infrastructure à la hauteur des enjeux

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter :
Etape 5/7



Moteurs du changement

Conditions du changement

Si les infrastructures sont là, comment déployer les modèles socio-économiques adaptés aux nouveaux besoins?

© Le RAMEAU – Contribution aux/des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU - 2019

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

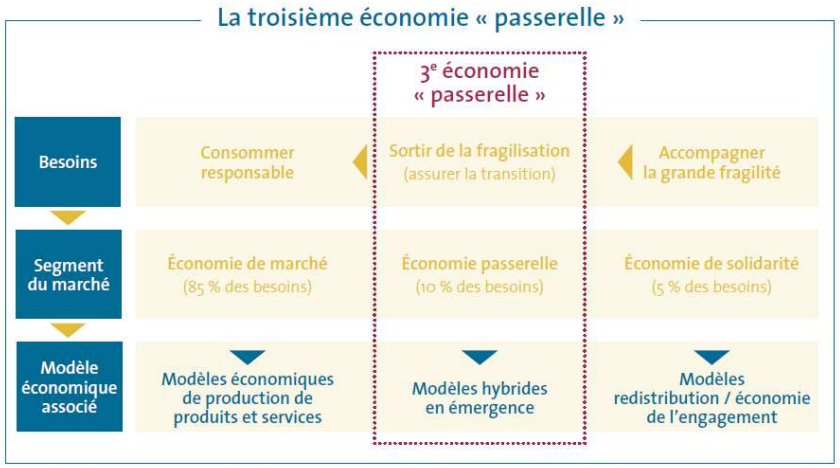
Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

© Le RAMEAU / 2019

La 3ème économie « passerelle »

- Dès 2013, dans son rapport au Gouvernement « l'Entreprise responsable », à l'occasion des Assises de l'entreprenariat, Le RAMEAU évoque l'émergence d'une hybridation des modèles socio-économiques au travers d'alliances innovantes
- Il ne s'agit pas là d'une simple capacité à mobiliser des moyens pour son propre projet, mais d'inventer ensemble ce qu'aucun des acteurs ne peut imaginer seul
- Il s'agit de co-construire là où la complémentarité des profils des acteurs est structurante
  - La capacité structurelle de l'acteur publique
  - La capacité de mobilisation du secteur de l'intérêt général
  - La capacité de production à grande échelle du secteur économique
  - La capacité pédagogique et de modélisation du savoir des acteurs académiques

Inventer la 3ème économie « passerelle », celle de la co-construction



Pouvoir agir collectivement là où aucun acteur seul ne peut intervenir

© Le RAMEAU / 2019

L'hybridation systémique des modèles socio-économiques

Système politique

L'écosystème territorial

- Politiques publiques
- Catalyse territoriale = mobilisation collective

Des liens structurants déjà existants avec l'écosystème à renouveler autour d'un nouveau « contrat sociétal »

Organisations

Partenariats entre « Pair »

- Mise en commun de moyens
- Synergie des solutions

Interne à l'organisation

- Création de valeur
- Frugalité

Partenariats entre « Mondes »

- Co-investissement
- Articulation des compétences

Personnes

Bénéficiaires de l'organisation

- « Pay what you can »
- Redevabilité / effet billard

Des liens nouveaux entre organisations à créer en passant d'une logique de « contrat-échanges » vers celle de « contrat- alliance »

Plus que l'hybridation au sein d'une structure, c'est l'articulation entre les acteurs autour d'une double dynamique qui favorise l'hybridation des modèles

© Le RAMEAU / 2019

Les 21 leviers pour convaincre

- Les fruits de la recherche sur les modèles socio-économiques d'intérêt général ont été d'autant plus riche qu'il s'agit des modèles les plus complexes
- Le RAMEAU a défini 21 leviers pour convaincre sur la pertinence de l'hybridation des modèles socio-économiques
- **Les 21 leviers se structurent autour de 3 enjeux**
  - **Connaitre les enseignements de la recherche** (qu'est ce qui a été découvert ?),
  - **Pouvoir disposer de la diversité des moyens d'appropriation** (outils pour s'informer, se former, agir),
  - **Identifier les acteurs pour accompagner** la transformation des modèles socio-économiques.
- **Pour aller plus loin :** note prospective sur l'hybridation des modèles socio-économiques (Le RAMEAU, septembre 2019)

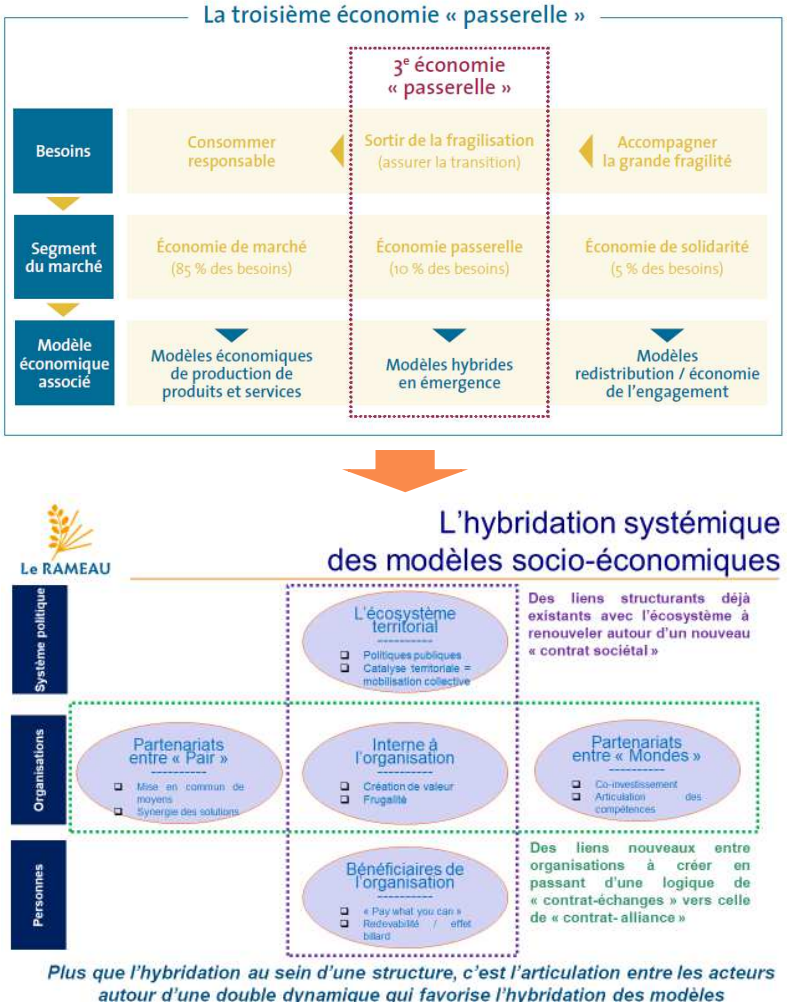
Les 21 leviers de l'hybridation des modèles socio-économiques

Enseignements de recherche	Moyens d'appropriation	Acteurs pour accompagner
- Structures d'intérêt général : les plus complexes des modèles socio-économiques - Les 3 leviers d'un modèle socio-économique - La diversité des formes d'engagement - Les nouvelles alliances - La place des territoires - L'investissement sociétal - ODD : objectifs partagés !	- Le référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général - Le MOOC réalisé avec l'ESSEC - Le webinaire de la plateforme l'innovation territoriale en actions - Les ateliers - Le centre de ressources - Les illustrations - Les études académiques	- Les institutions - Les têtes de réseaux - Communautés de pairs - Les professionnels de l'accompagnement - Les catalyseurs territoriaux - Les Forums - Les plateformes numériques

Une « feuille de route » pour s'approprier les leviers de l'hybridation des modèles socio-économiques, et notamment de la spécificité de ceux d'intérêt général

© Le RAMEAU / 2019

L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

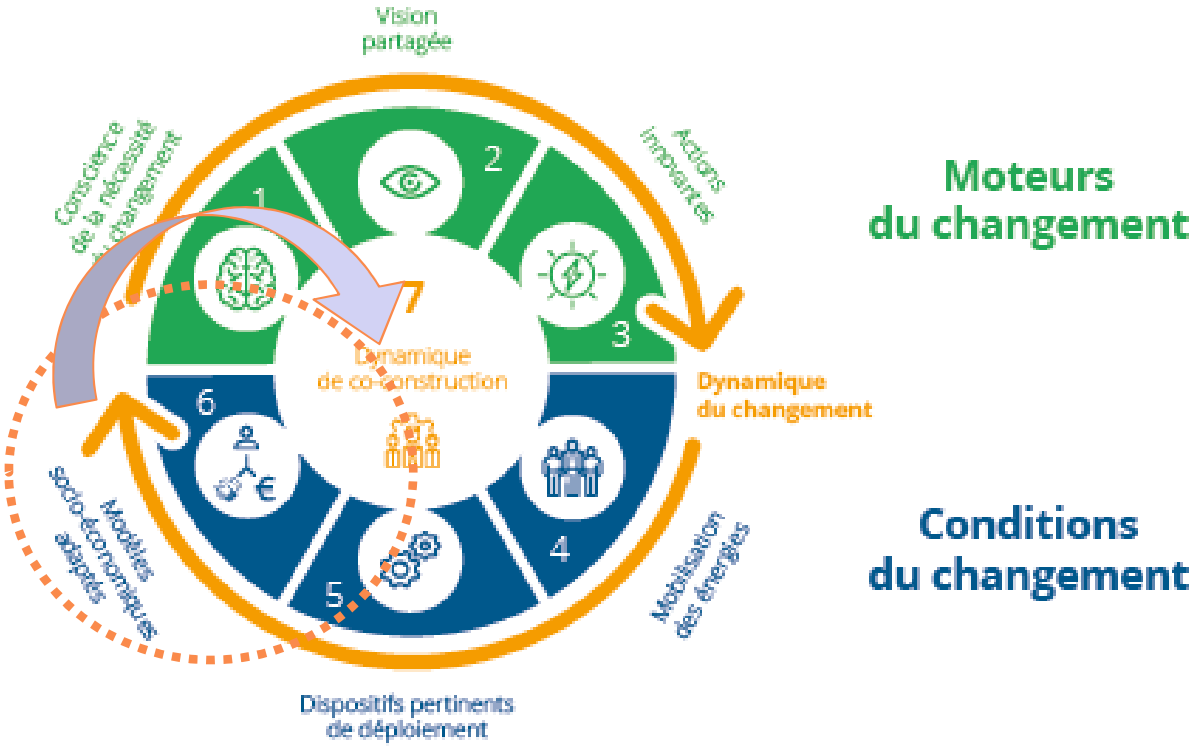


- Appréhender les modèles socio-économiques dans leur triple dimension : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques
- Partager l'impossibilité de couvrir une partie des besoins sans recourir à l'invention de nouveaux modèles socio-économiques
- Penser l'hybridation des modèles socio-économique non pas de manière organisationnelle et unitaire, mais de manière systémique et collective

La sixième série de 3 conditions du changement autour de l'hybridation des modèles socio-économiques

© Le RAMEAU / 2019

Une conduite du changement à piloter :
Etape 6/7



Si les modèles socio-économiques hybrides sont là, comment animer la dynamique collective ?

© Le RAMEAU – Contribution aux/des Fonds et Fondations/ 2017
© Le RAMEAU - 2019

Sommaire

La conscience du changement pour lever les inerties

La vision systémique d'une mutation à l'œuvre

L'action innovante comme inspiration pour agir

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action

Et après pour favoriser la dynamique de co-construction ?

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements de la recherche en synthèse :

Un triptyque pour appréhender notre capacité collective à réussir les ODD

De la pédagogie des ODD…

21 suggestions pour agir efficacement

… à la valorisation de l'innovation sociétale…

21 enseignements sur l'innovation sociétale

… puis à une conduite du changement adaptée !

21 conditions pour un changement réussi

Après l'écoute des territoires et des Français, notre cheminement nous conduit à éclairer les moyens de relever nos défis collectifs

© Le RAMEAU / 2019

En synthèse pour agir efficacement,

21 suggestions au service des Objectifs de Développement Durable

Le parcours de mise en œuvre des ODD

- **Pour appréhender les ODD**
  - Prendre le temps de comprendre les enjeux systémiques et son propre positionnement
  - Mettre en place une démarche apprenante en 4 étapes (comprendre, recenser, modéliser et outiller)
  - Inventer un système de valorisation autour de 4 moteurs (capitalisation, évaluation, modélisation économique, faire valoir)
- **Pour maitriser les leviers de transformation systémique**
  - Mettre en place une véritable démarche de Recherche & Développement sociétale…
  - … et ne pas vouloir déployer trop tôt !
  - Mener une véritable qualification de l'innovation
- **Pour activer l'ODD 17**
  - Reconnaître la légitimité de chacun des acteurs…
  - … et ne pas sous-estimer le rôle des organisations qui ne sont pas de simples « corps intermédiaires », mais des « corps sociaux » aptes à co-construire des solutions collectives !
  - Une réelle complémentarité à jouer
- **Pour articuler les légitimités respectives des acteurs de l'écosystème**
  - Valoriser l'engagement de chacun..
  - … en partant de la réalité de terrain !
  - Outiller les organisations et les territoires avec des connaissances, méthodes et outils adaptés au niveau de maturité de chacun
- **Pour valoriser la co-construction à l'œuvre sur les territoires**
  - Participer à la dynamique collective apprenante…
  - … en investissant dans le « capacity building » de territoire
  - Capitaliser l'expérimentation de terrain sans laquelle pas de reproduction possible !
- **Pour évaluer les alliances innovantes**
  - Prendre le temps de définir le « quoi » avant le « comment »
  - Ne pas se tromper sur son degré de maturité
  - Inventer son propre modèle d'articulation entre RSO, impact et évaluation partenariale !
- **Et pour agir structurellement**
  - **Opérationnellement : « apprendre à apprendre » pour partager ses expériences, et s'enrichir mutuellement du co-développement**
  - **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en s'engageant dans une dynamique de co-construction en cohérence avec son positionnement, ses enjeux ses moyens… et sa maturité**
  - **Politiquement : choisir sa conviction profonde sur la réponse à la question – Vivons nous la « fin du monde », ou les « douleurs de l'enfantement » d'une transformation féconde ? … et agir en conséquence !**

© Le RAMEAU / 2019

Des enseignements à l'action pour agir efficacement

Le RAMEAU

Une capacité d'actions holistique

Vous pouvez ainsi disposer des méthodes et outils librement selon les modalités suivantes :

	En accès libre	Personnalisation sur demande	Recherche-action sur mesure
Pour s'informer	• **L'information** sur le site du RAMEAU : · Blog hebdomadaire · Newsletter mensuelle · Bulletin de veille et d'analyse · Accès aux centres de ressources numériques • **Les données** sur le site de l'observatoire des partenariats • **Le récit** sur le site « Co-construction du bien commun »	• **Témoignages** et retours d'expériences • Session de **sensibilisation**	• **Voyages d'étude**
Pour se former	• **Plateforme pédagogique** « L'innovation territoriale en actions ! » • **Webinaires** en accès libre • Modules de **e-learning** • **Moocs**	• Webinaires personnalisés • **Ateliers** personnalisés • **Contenus académiques**	• **Form'Actions** • **Parcours d'expériences** • **Cours** académiques
Pour agir efficacement	• **Outils d'auto-diagnostic** • **Centre de ressources experts** : « l'évaluation partenariale » • **Centres de capitalisation** des expériences pionnières : · Sur l'innovation sociétale, · Sur l'écosystème territorial, · Sur la performance et l'engagement des organisations, · Sur les modèles socio-économiques hybrides.	• **Effet miroir** sur les exercices d'auto-diagnostic • Mise en main **des kits pratiques** autour de 4 axes : · Document de référence des enjeux à la pratique · Exemples inspirants, · Démarches méthodologiques, · Boîte à outils.	• Recherche-actions « **applicatives** » • Recherche-actions « **défrichage** » de nouveaux modèles

- **Opérationnellement : « apprendre à apprendre » pour partager ses expériences, et s'enrichir mutuellement du co-développement**
- **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en s'engageant dans une dynamique de co-construction en cohérence avec son positionnement, ses enjeux ses moyens… et sa maturité**
- **Politiquement : choisir sa conviction profonde sur la réponse à la question – Vivons nous la fin du monde, ou les douleur de l'enfantement d'une transformation féconde? … et agir en conséquence !**

L'action est le levier de transformation majeur, mais comment le transformer en innovation ?

© Le RAMEAU / 2019

En synthèse pour qualifier l'innovation sociétale,

21 enseignements au service des Objectifs de Développement Durable

Parcours de compréhension de l'innovation

- **Pour appréhender l'innovation sociétale**
  - Les innovations sociétales se caractérisent par une triple innovation : solution, chaine de valeur et modèle socio-économique
  - Les défis de l'innovateur ne sont pas seulement techniques, il sont aussi pédagogiques, temporels et territoriaux
  - Le porteur de l'innovation doit prendre garde de ne pas tomber dans les 7 péchés capitaux de l'innovation sociétale
- **Pour passer l'épreuve et les preuves du temps**
  - Bien qu'issue de démarches apprenantes empiriques, l'innovation sociétale répond à un processus qui se modélise
  - L'épreuve du temps est aussi celle qui donne les preuves du temps, par phase de 7 ans
  - La capitalisation est la condition *sine qua non* de l'innovation sociétale
- **Pour que le juge de paix, le modèle socio-économique, ne soit pas un obstacle insurmontable**
  - L'hybridation porte sur les 3 leviers du modèle socio-économique
  - Une distinction structurante entre les modèles d'intérêt général et ceux d'utilité sociale
  - L'émergence d'une 3ème économie passerelle : celle de la co-construction, où il s'agit d'hybrider les modèles socio-économiques
- **Pour apprendre à « faire alliance »**
  - La compréhension de sa chaine de valeur permet d'identifier les partenaires stratégiques de son cheminement d'innovation
  - Trois parties prenantes jouent un rôle structurant dans le parcours d'innovation sociétale
  - Le modèle d'investisseur sociétal est le « pont » entre la R&D et le déploiement pour passer la phase de modélisation… sur les territoires
- **Pour qualifier son innovation**
  - L'évaluation doit être adaptée à 3 temps : la R&D (se conter), la modélisation (se compter) et le déploiement (compter)
  - La qualification de l'innovation permet de faire le point sur son avancement en 3 phases : établir sa « preuve de concept », qualifier sa « triple innovation » et définir son modèle de déploiement
  - Être capable d'articuler les 3 modes d'évaluation pour rendre compte des spécificités de son innovation (RSE, impact et partenariats)
- **Pour faire la preuve de l'impact de l'innovation sociétale**
  - L'enjeu de valoriser les innovations sociétales est immense
  - Des démarches de valorisation de l'innovation sociétale sont en progression, et la (re)connaissance devient plus mature
  - La valorisation d'une action sociétale comprend 4 piliers : la capitalisation, l'évaluation, la modélisation économique et le faire valoir
- **Et pour agir structurellement**
  - **Opérationnellement : apprendre à valoriser l'action sociétale dans sa quadruple dimension : capitalisation, évaluation, modélisation économique et faire valoir**
  - **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en créant les conditions adaptées en termes de législation, d'investissement et d'ingénierie infrastructurelle… en commençant par les territoires, lieux de la R&D sociétale**
  - **Politiquement : savoir (re)connaitre la valeur de cette innovation trop souvent sous estimée alors qu'elle est au cœur de notre capacité à « faire société »**

© Le RAMEAU / 2019

De l'action émergente à l'innovation sociétale

Les 4 piliers de la valorisation de l'action sociétale

Le « dictionnaire des praticiens » peut donc s'enrichir d'une **nouvelle définition : l'Action sociétale.** C'est la capacité à maîtriser l'innovation sociétale, à s'appuyer sur l'engagement individuel et collectif, et à être en mesure d'évaluer la performance induite pour toutes les parties prenantes de l'écosystème. Son objectif : répondre avec pertinence aux besoins sociétaux, en particulier des personnes et des territoires les plus fragiles.

- **Opérationnellement : apprendre à valoriser l'action sociétale dans sa quadruple dimension : capitalisation, évaluation, modélisation économique et faire valoir**

- **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en créant les conditions adaptées en termes de législation, d'investissement et d'ingénierie infrastructurelle… en commençant par les territoires, lieux de la R&D sociétale**

- **Politiquement : savoir (re)connaitre la valeur de cette innovation trop souvent sous estimée alors qu'elle est au cœur de notre capacité à « faire société »**

La qualification de l'innovation sociétale est à un stade expérimentale, comment conduire le changement nécessaire pour la faire changer d'échelle ?

© Le RAMEAU / 2019

En synthèse pour conduire le changement systémique,

21 conditions pour une transformation réussie

Le RAMEAU

Parcours de conduite du changement

- **De l'équation systémique à ses solutions**
  - Prendre conscience que la vision systémique n'est pas une contrainte, mais plutôt une opportunité de piloter la complexité des transformations à l'œuvre
  - Appréhender le changement autour d'une triple articulation : domaines / acteurs / territoires permet de rendre active la vision systémique qui doit s'incarner pour devenir un « principe actif »
  - S'appuyer sur la dynamique de co-construction amorcée depuis une vingtaine d'année permet d'éclairer
- **Le mouvement de co-construction en France, d'un « principe actif » à la capacité à le déployer**
  - Faire la pédagogie du continuum des ODD à la contribution des 3 sphères d'acteurs (système politique, organisations et personnes) permet d'assurer une capacité d'actions holistiques, seule en mesure de relever l'ampleur des défis actuels
  - Expliquer que l'expérimentation de nouvelles alliances se fait par des démarches apprenantes où chacun accepte de « faire un pas de côté » vers l'autre
  - Mesurer les impacts des alliances entre acteurs riches de leurs différences qui se traduisent par de la performance, de l'innovation et de la confiance comme le perçoivent intuitivement les Français
- **L'action innovante comme inspiration pour agir**
  - D'un premier temps pour « se conter » vers l'étape structurante de « se compter » pour prouver que la « bascule » vers une dynamique d'action collective est déjà là
  - Privilégier les acteurs au « temps long » qui ont su démontrer leur capacité à s'adapter lors de différentes transformations pour rassurer sur notre capacité collective à changer
  - Valoriser les action sociétale, c'est-à-dire les capitaliser, les évaluer, en modéliser la valeur économique et faire valoir leur positionnement différenciant
- **La mobilisation des énergies pour un engagement collectif**
  - Penser le monde avant de vouloir le panser !
  - Appréhender les 3 niveaux de l'écosystème pour les mettre en cohérence, voire en résonnance : les personnes, les organisations, et le système politique, garant de l'intérêt général
  - Inventer une articulation des légitimités systémiques qui ne se contente pas des approches politiques et techniques qui – bien que nécessaires – ne sont pas (plus?) suffisantes… et pour cela changer de regard, notamment sur la fragilité
- **Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux**
  - Rappeler que la question n'est pas de choisir entre les « porte-avions » et les « zodiacs », mais de les faire interagir entre eux autour de relations asymétriques mais équilibrée en fonction du « juste » positionnement de chacun
  - Inventer les réponses adaptées sur les 4 enjeux infrastructurels : l'animation collective, la gouvernance, le cadre technique et l'investissement
  - Co-construire chacune de ces réponses pour que le « 1er kilomètre des besoins » en proximité rejoigne le « dernier kilomètre de la diversité des solutions »
- **L'hybridation des modèles socio-économiques pour passer à l'action**
  - Appréhender les modèles socio-économiques dans leur triple dimension : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques
  - Partager l'impossibilité de couvrir une partie des besoins sans recourir à l'invention de nouveaux modèles socio-économiques
  - Penser l'hybridation des modèles socio-économique non pas de manière organisationnelle et unitaire, mais de manière systémique et collective
- **Et pour agir structurellement**
  - **Opérationnellement : apprendre à se connaitre entre monde de culture, valeur et modalités de travail différents… car c'est là que réside la réelle capacité à trouver de nouvelles réponses à l'ampleur des enjeux actuels**
  - **Stratégiquement : « faire le pari de la confiance » en acceptant la diversité des maturités, et à en faire un levier du changement systémique plutôt que de vouloir imposer une démarche uniforme**
  - **Politiquement : Changer de regard sur la fragilité qui doit devenir notre force collective par l'attention à chacun qu'elle exige**

© Le RAMEAU / 2019

Pour conduire le changement systémique

- **Opérationnellement : apprendre à se connaitre entre monde de culture, valeur et modalités de travail différents… car c'est là que réside la réelle capacité à trouver de nouvelles réponses à l'ampleur des enjeux actuels**

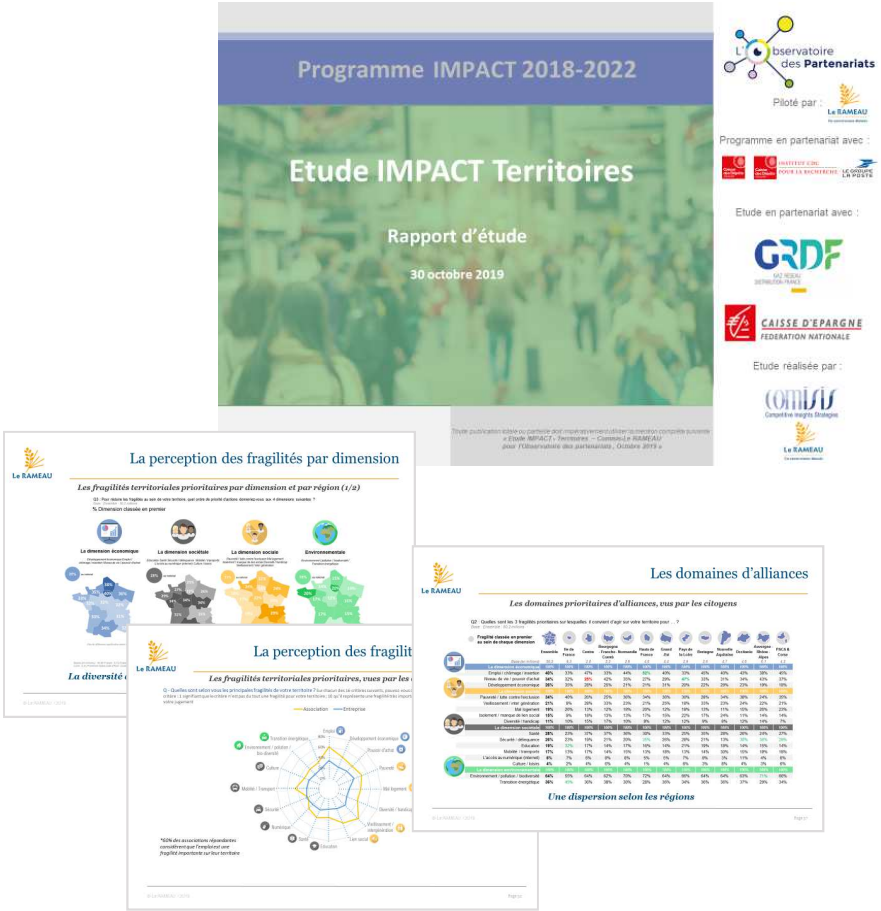
- **Stratégiquement : « faire le pari de la confiance » en acceptant la diversité des maturités, et à en faire un levier du changement systémique plutôt que de vouloir imposer une démarche uniforme**

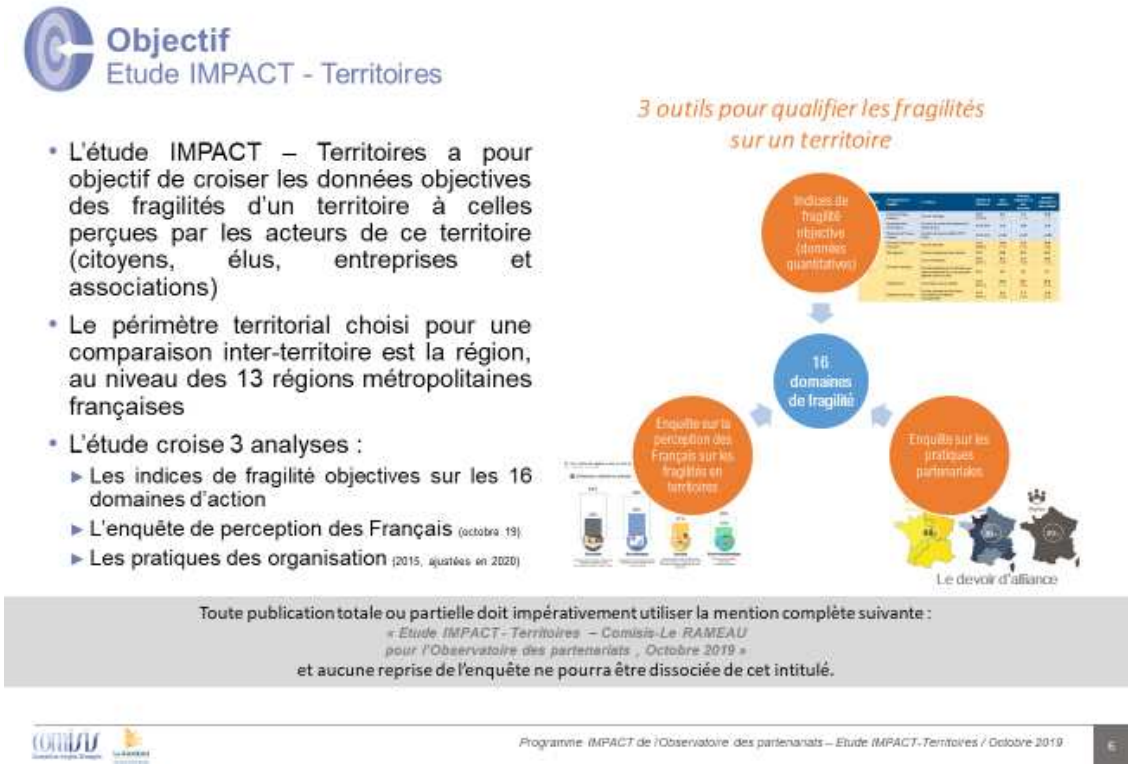
- **Politiquement : Changer de regard sur la fragilité qui doit devenir notre force collective par l'attention à chacun qu'elle exige**

Pour passer concrètement à l'action, comment outiller les organisations et les territoires pour les aider dans leur cheminement empirique ?

© Le RAMEAU / 2019

L'étude IMPACT-Territoires

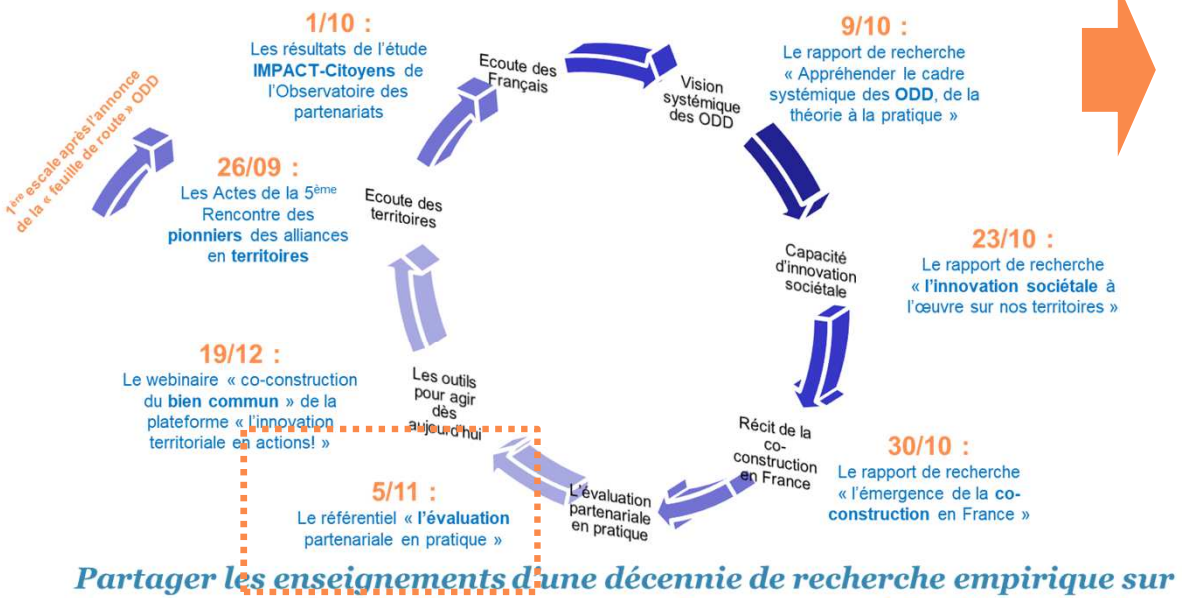




L'étude IMPACT-Territoires est publiée en même temps que le rapport sur l'émergence de la co-construction en France afin d'aider les acteurs à identifier les fragilités prioritaires de leur territoire

© Le RAMEAU / 2019

Et après, le référentiel « l'évaluation partenariale en pratique»



Partager les enseignements d'une décennie de recherche empirique sur la co-construction du bien commun en France pour faire l'état des lieux des ODD et de notre capacité collective à les mettre en œuvre

Après avoir collectivement écouté les territoires, puis individuellement les Français, « traduit » la vision systémique des ODD, et valorisé l'innovation sociétale, rendu compte du cheminement du mouvement de co-construction, comment évaluer les dynamiques de co-construction

© Le RAMEAU / 2019

Le RAMEAU

Le RAMEAU et l'Observatoire des partenariats en quelques mots

Annexe 1

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES

Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.lerameau.fr

Le RAMEAU, qui sommes-nous ?

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.**

- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.

- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

13 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :

L'Observatoire des partenariats

L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales** en France.

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

Le Comité de pilotage

Les programmes quinquennaux ARPEA, PHARE et IMPACT

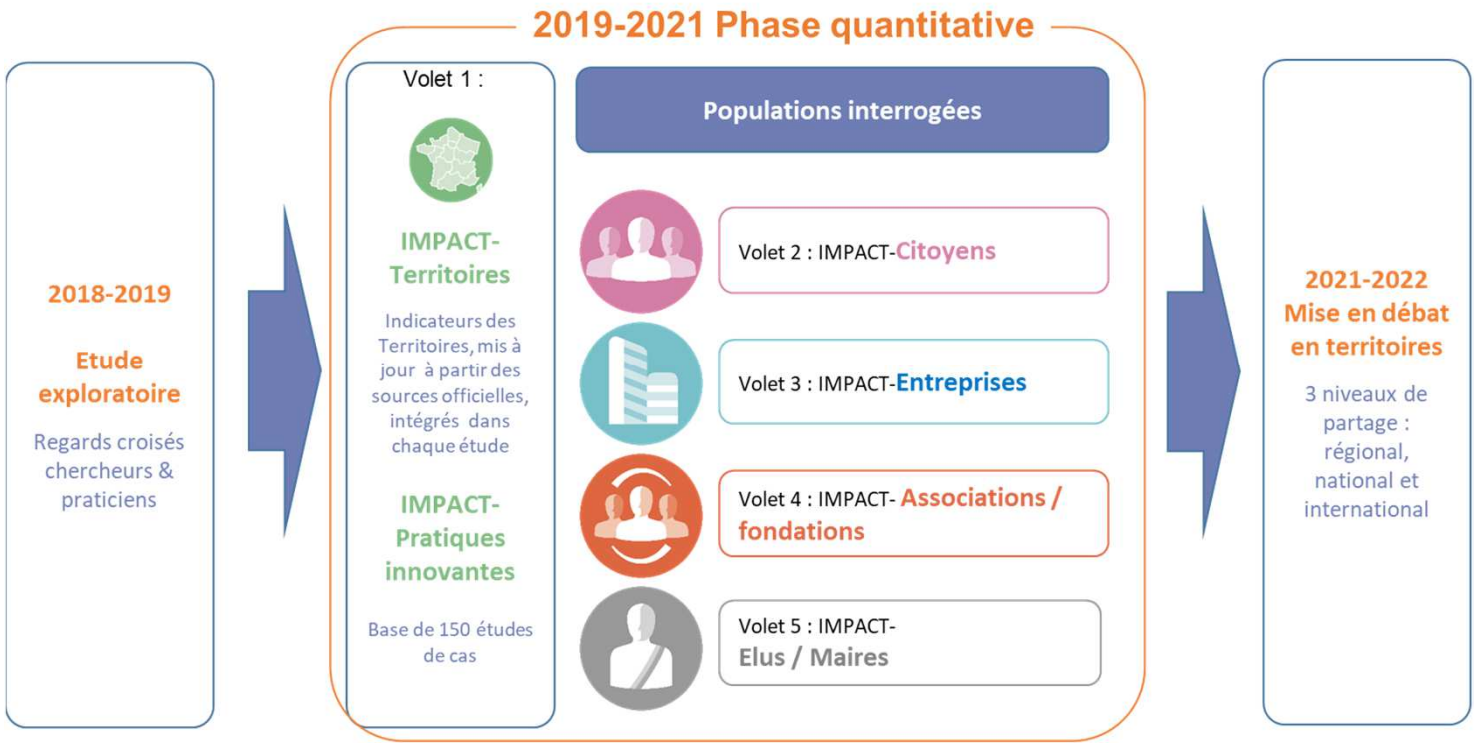
ARPEA (2008 - 2012) : établir un état des lieux des partenariats en France

PHARE (2013 à 2017) : mieux comprendre les fragilités territoriales, et définir le rôle de la co-construction pour y répondre.

IMPACT (2018-2022) : évaluer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun

© Le RAMEAU / 2019

Le Programme IMPACT 2018 -2022



5 ans pour nommer, quantifier et cartographier
les impacts des alliances innovantes au service du bien commun

© Le RAMEAU / 2019

La notion de fragilité

Notion de fragilité

De l'état des lieux des fragilités à l'impact des alliances territoriales

La notion de **fragilité** est **évolutive ET dépendante de son environnement.** Elle ne peut se repérer, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, dans le suivi de l'écoute des vécus et ressentis par les écarts enregistrés entre des populations sur des territoires eux-mêmes bien définis.

Programme PHARE en 2015 : Un premier état des lieux des la réalité des fragilités perçues et vécues par la population, les élus, les entreprises et les associations dans chacune des 13 régions et pour 16 domaines et actions prévisibles et possibles.

Programme IMPACT en 2019 :

- Repères des fragilités territoriales comparées par région
- Etat des lieux N+2 sur les fragilités perçues par le citoyen dans sa région

16 domaines analysés

Indicateurs de fragilité par région