Le RAMEAU

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

21 conditions pour conduire le changement induit par la co-construction

Synthèse du 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

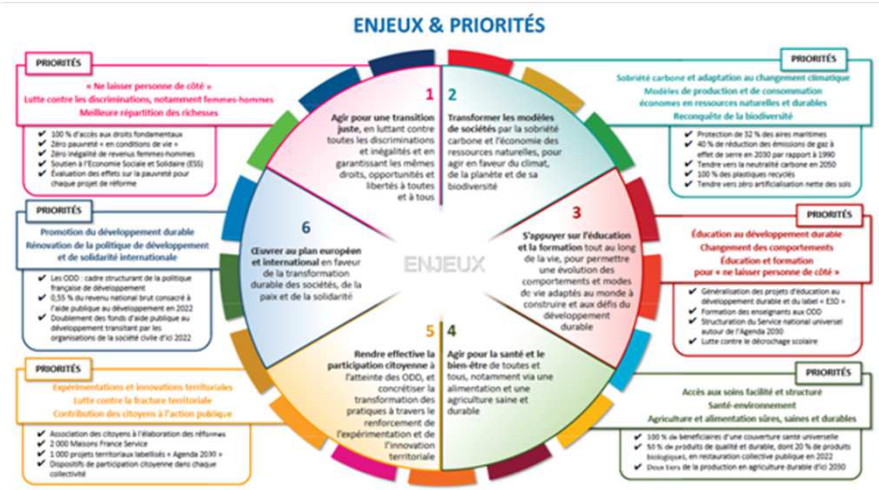
CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE

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**

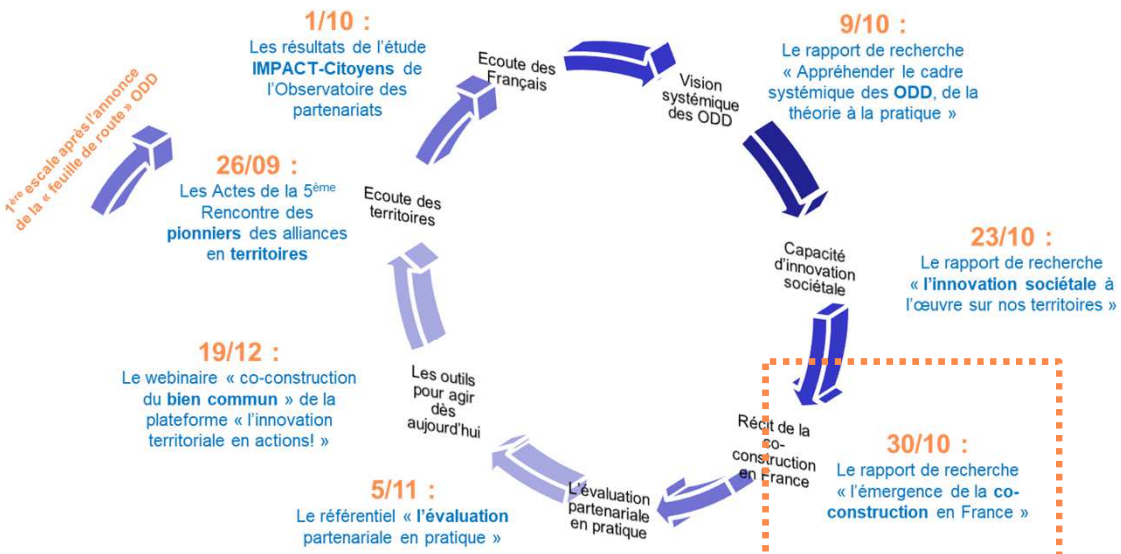
- **Cette feuille de route nous engage tous !**



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 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 ?

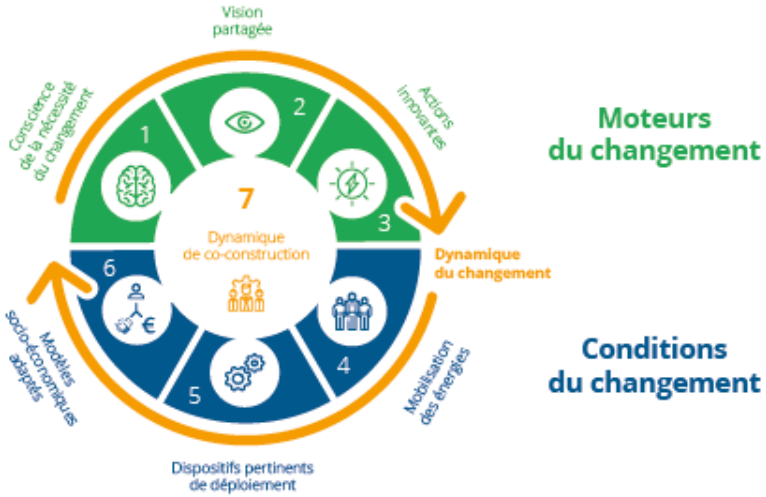
7 étapes pour conduire le changement induit par la co-construction

© 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 !

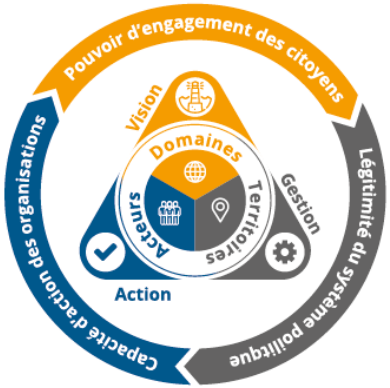
Les 7 forces de changement

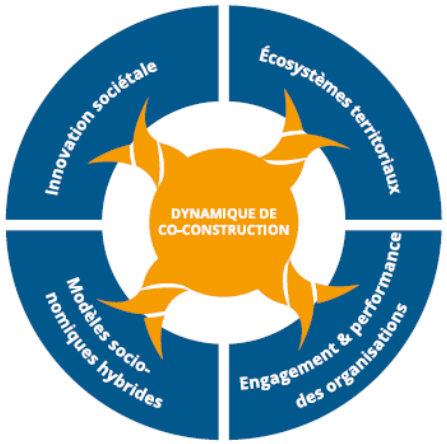


La conduite du changement nécessite de passer des « pionniers » à l'appropriation collective des expériences réussies : ce rapport retrace les 21 conditions pour y parvenir, issues des travaux de recherche empirique

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

De l'équation systémique à ses solutions





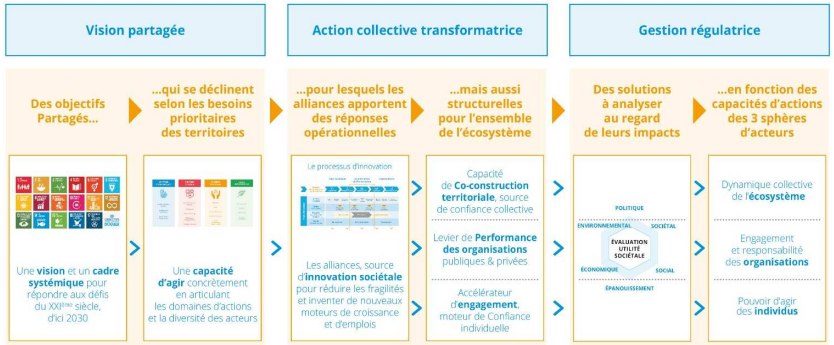
- **Prendre conscience que la vision systémique** n'est pas une contrainte, mais plutôt une opportunité de piloter la complexité des transformations à l'œuvre
- **Appréhender le changement autour d'une triple articulation** : domaines / acteurs / territoires permet de rendre active la vision systémique 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

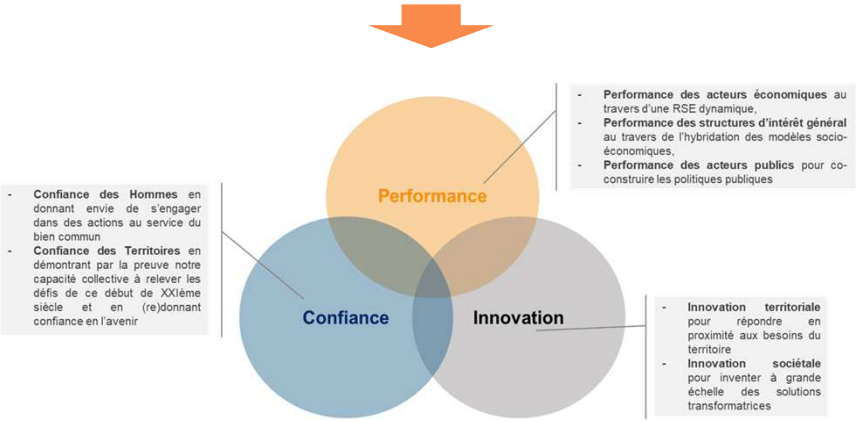
Les 3 premières conditions du changement autour d'une conscience partagée des mutations

© Le RAMEAU / 2019

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

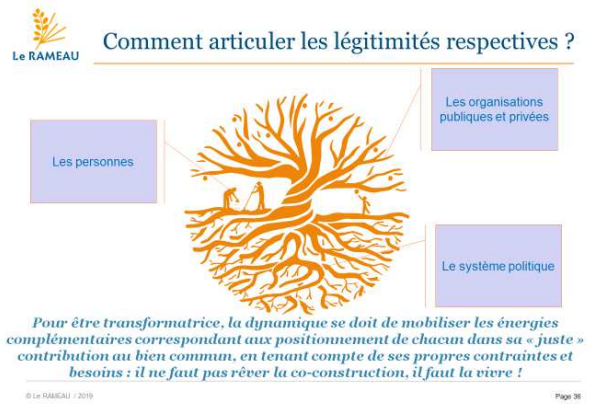
L'action innovante comme inspiration pour agir

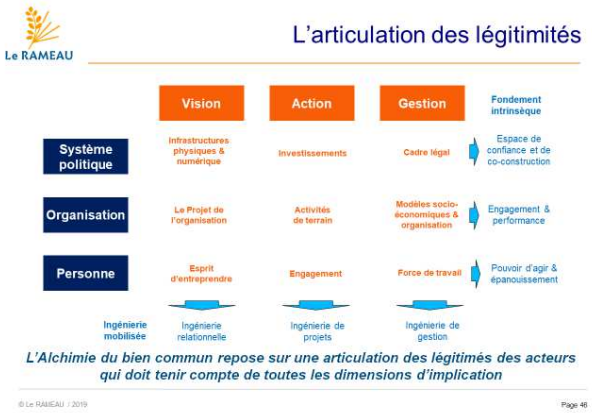
- D'un premier temps pour « se conter » vers l'étape structurante de « se compter » pour prouver que la « bascule » vers une dynamique d'action collective est déjà là
- Privilégier les acteurs au « temps long » qui ont su démontrer leur capacité à s'adapter lors de différentes transformations pour rassurer 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

La mobilisation des énergies pour un engagement collectif

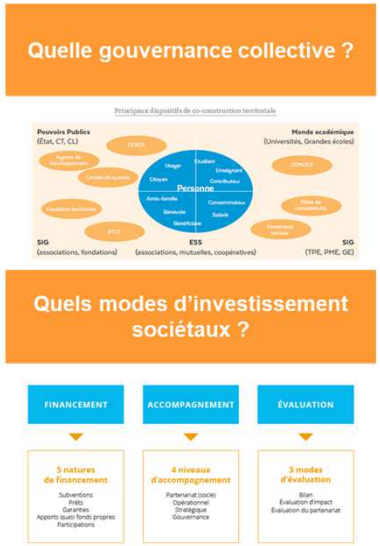




- Penser le monde avant de vouloir le panser !
- Appréhender les 3 niveaux de l'écosystème pour les mettre en cohérence, voire en résonnance
  - Les personnes, moteur de toute action
  - Les organisations, lieux de l'engagement collectif
  - Le système politique, garant de l'intérêt général
- Inventer 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

Les dispositifs de déploiement à la hauteur des enjeux

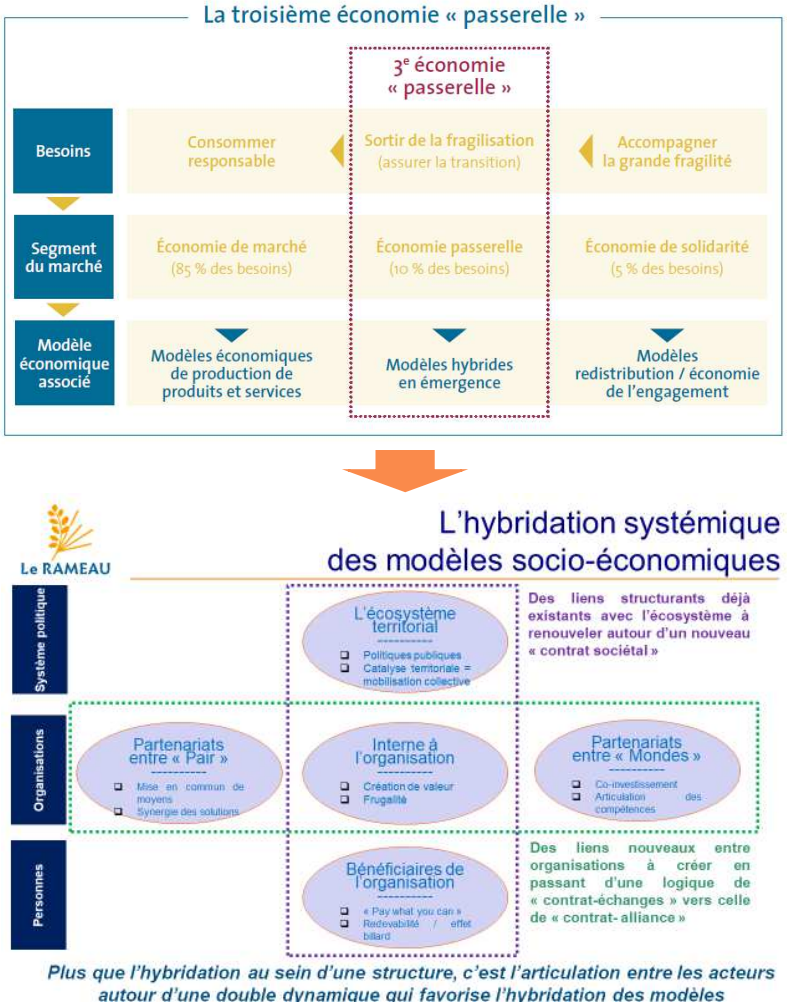


- Rappeler que la question n'est pas de choisir entre les « porte-avions » et les « zodiacs », mais de les faire interagir entre eux autour de relations asymétriques mais équilibrée en fonction du « juste » positionnement de chacun
- Inventer les réponses adaptées sur les 4 enjeux infrastructurels
  - 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

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

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**

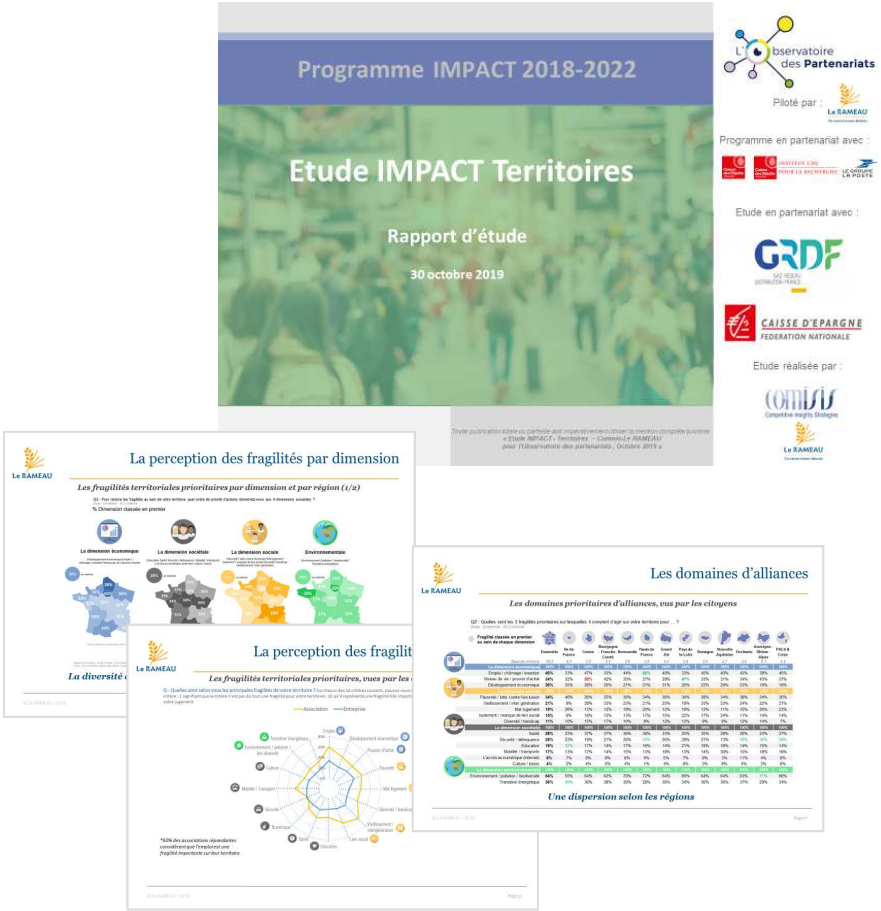
- **Stratégiquement : « faire le pari de la confiance » en acceptant la diversité des maturités, et à en faire un levier du changement systémique plutôt que de vouloir imposer une démarche uniforme**

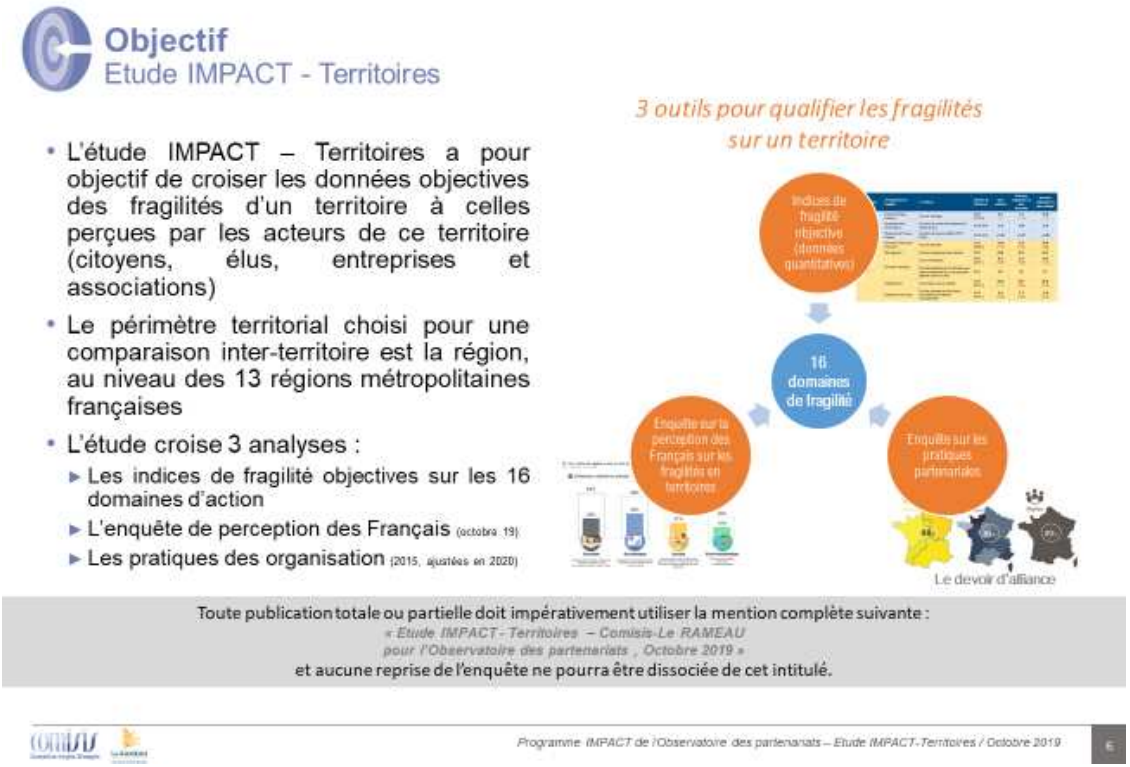
- **Politiquement : Changer de regard sur la fragilité qui doit devenir notre force collective par l'attention à chacun qu'elle exige**

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

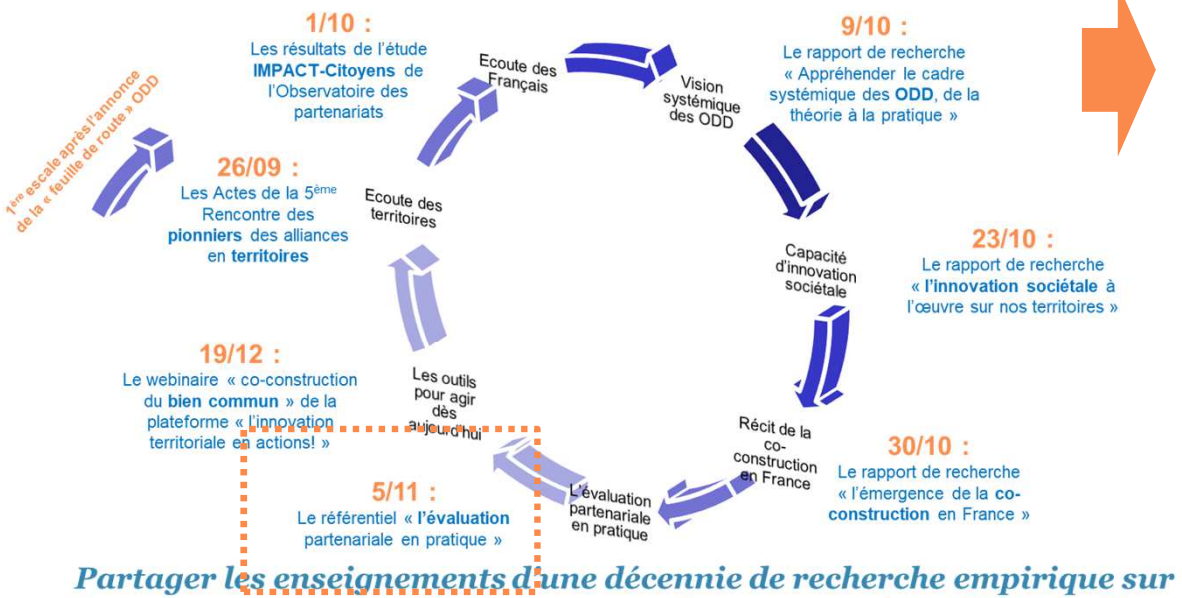




L'étude IMPACT-Territoires est publiée en même temps que le rapport sur l'émergence de la co-construction en France afin d'aider les acteurs à identifier les fragilités prioritaires de leur territoire

© 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

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