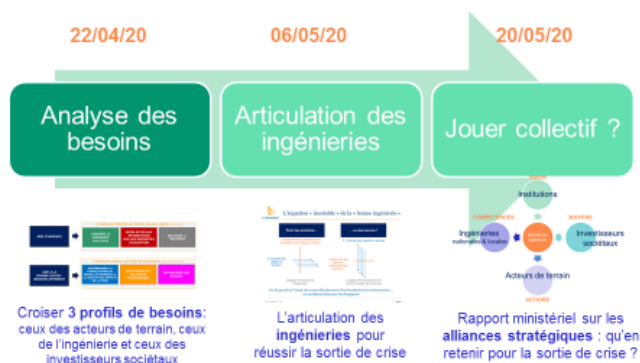


## FACE A LA CRISE, « JOUER COLLECTIF » ENTRE INVESTISSEURS SOCIÉTAUX

Le cheminement de l'espace de dialogue entre investisseurs sociétaux publics et privés a été très inspirant. Après un état des lieux partager de la situation, une expérience collective sur le numérique territoire a été engagée pour mettre en pratique immédiatement les enseignements de la démarche.

 Espace de dialogue entre « investisseurs sociétaux » :  
 Le cheminement pour anticiper la sortie de crise



3 sessions pour identifier comment « jouer collectif » en sortie de crise

Avant d'agir, encore faut-il comprendre ! Les 12 investisseurs sociétaux mobilisés pour la démarche étaient volontairement issus de profils différents (*institutions, fondations et entreprises*). C'est ce regard croisé qui a permis « d'apprendre » ensemble de l'expérience des autres face à une situation inédite.

L'idée d'avoir un outil collectif pour inventorier à la fois les besoins des acteurs de terrain et de ceux de l'ingénierie, ainsi qu'un 360° des principaux programmes d'urgence et de relance (voir [description de l'outil d'inventaire](#)) a été très apprécié. Chacun étant mobilisé sur ses propres contraintes, personne n'avait le temps d'une veille de l'écosystème. Le fait qu'elle soit partagée (... et gratuite !) en facilitait largement la mise en œuvre. Dans un moment où l'incertitude est reine, un outil d'aide à la décision pour se positionner est stratégique, voire indispensable, afin de ne pas reproduire les erreurs des autres, ou pire encore mobiliser des moyens inutiles. Pourtant, ce n'est pas le premier réflexe que de s'en doter collectivement.

Avoir un outil partager c'est bien, mais débattre des enseignements de la capitalisation réalisée c'est mieux ! La première étape de l'espace de dialogue a donc consisté à établir d'un état des lieux partagé autour de 3 questions : quels besoins ? Quelle ingénierie pour mettre en œuvre les programmes ? Comment « jouer collectif » entre investisseurs ?

## Les défis à relever collectivement

	ECOUTER LES TERRITOIRES	FORMER LES FORMATEURS/ACCOMP.	EVALUER AVEC PERTINENCE
<i>L'impératif</i>	Articuler le « 1 <sup>er</sup> kilomètre des besoins » avec le « dernier kilomètre de la diversité des solutions »	Favoriser l'acquisition des compétences nouvelles, mais aussi la cohérence et la convergence entre mondes (collectivités, associations, entreprises)	L'évaluation va s'imposer à tous, mais laquelle ? Attention de ne plus confondre évaluation et audit, et encore moins de s'enfermer dans des évaluations normatives
<i>Premières pistes</i>	Un travail sur l'accompagnement à la sécurisation et à la consolidation des modèles socio-économiques d'intérêt général... en s'appuyant sur les outils & réseaux qui existent déjà	Etablir un parallèle entre les solutions pour les acteurs d'intérêt général et les TPE/PME pour mettre en cohérence les programmes (ex / numérique)	L'évaluation nécessitera de reposer sur 3 piliers : un cadre de référence commun (les ODD), une responsabilisation fondée sur le « pari de la confiance », et l'envie d'agir... le plus puissant levier!

Le [bilan du cheminement](#) entre investisseurs est éclairant sur l'utilité d'une réflexion commune pour répondre à ces 3 questions ? L'outil d'inventaire (voir [l'outil d'inventaire mis à jour au 30/06](#)) a permis d'éclairer les besoins des acteurs d'intérêt général, et dès le 24 avril, d'en déduire les 3 priorités (voir [1<sup>ère</sup> analyse des besoins des acteurs d'intérêt général](#)) : la consolidation de leurs modèles socio-économiques, l'appropriation des outils numériques, et la gestion des inévitables difficultés juridiques qui résultent de la crise.

Les réflexions entre les acteurs des ingénieries nationales & territoriales (voir [récit du cheminement de l'espace de dialogue « ingénieries »](#)) ont permis d'alerter les investisseurs sociétaux sur l'urgence d'investir dans l'ingénierie : l'intendance risquait de ne pas suivre ! La prise de conscience fut notamment que les modèles socio-économiques de l'ingénierie n'étaient pas construits de manière systémique, et ne donnaient donc aucune « prime à l'alliance ». Comment valoriser le « jouer collectif » ? Sans incitation tangible, le temps et l'énergie passés à « faire alliance » sont des investissements à la seule charge des acteurs de l'ingénierie... ce qui n'est pas (plus ?) acceptable. Plus encore, les « parcours d'accompagnement » ne seront réellement possibles que si les articulations sont à la fois pensées... et valorisées. Nous devons sortir des solutions « universelles du tout en un » qui prétendent pouvoir répondre à tous les besoins. Bien au contraire, pour être au plus près des réalités de terrain, nous devons articuler des solutions complémentaires, issues d'acteurs riches de leurs différences. Pour y parvenir, nous devons nous doter d'une analyse systémique du modèle socio-économique de l'ingénierie... et non plus d'une vision atomisée acteur par acteur. Penser écosystème est un défi collectif majeur : la priorité n'est plus la performance, mais la pertinence !

Pour avancer dans ce sens, à la fois en termes de direction et de valeurs, il faut commencer par « jouer collectif » entre « pairs ». Sur ce point, les investisseurs sociétaux ne sont pas plus exemplaires en matière de « faire l'alliance » que les autres acteurs de l'écosystème. Conscients de leur responsabilité dans le pilotage des mutations à l'œuvre, les investisseurs sociétaux participant aux travaux ont décidé de tester ensemble une expérimentation collective.

**Pour une expérimentation du « jouer collectif », encore fallait-il définir un défi commun. Le choix s'est porté sur la question des liens entre numérique et territoires. [L'exposé des motifs](#) montre que cet enjeu nous impacte tous. Quels seront les fruits de ce cheminement qui s'ouvre ? Affaire à suivre...**