



Atelier « Alliances & Engagement »

22 janvier 2019

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

Après-midi
organisé avec :



INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE



LE GROUPE LA POSTE



Sylvie HEL-THELIER

*Sous-directrice aux politiques interministérielles
de la jeunesse et de la vie associative*

Ministère de l'Éducation, en charge de la Vie Associative



Charles-Benoît HEIDSIECK

Président-Fondateur

Le RAMEAU



Observatoire des partenariats 2018 & 2019 - Années exploratoires

Objectif 2018-2022 : démontrer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun

Publications introductives

Rapport quinquennal 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction en territoire (02/18)
Actes du colloque « Impacts des alliances innovantes au service du bien commun (02/18)

Ateliers de rencontres praticiens / chercheurs

- Alliance & Performance (11/04)
- Alliance & Innovation (11/06)
- Alliance & Co-construction territoriale (05/11)
- Alliance & Engagement (22/01/2019)

Etudes qualitatives

- Enjeux & pratiques des « catalyseurs territoriaux (juin 2018)
- Pratiques d'évaluation partenariale des organisations - associations, entreprises et fondations (septembre 2018)

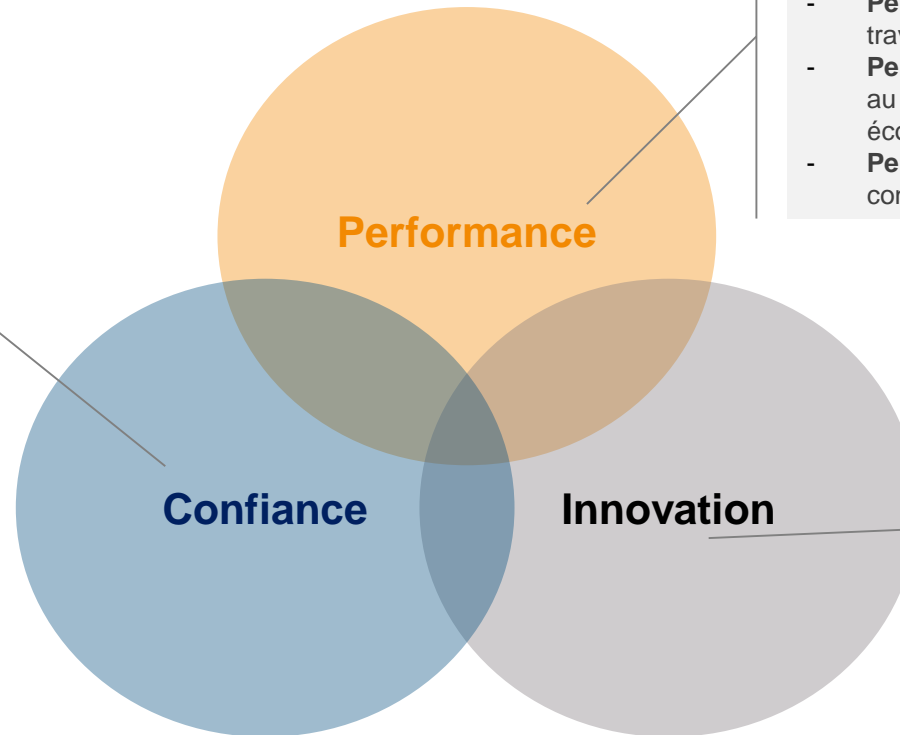
Publication de synthèse

Rapport sur l'état des lieux des partenariats en France (1^{er} trimestre 2019)

***2018 & 2019, 15 mois pour mieux comprendre les impacts,
et pour structurer un programme d'étude sur 5 ans***

Quels impacts de ces alliances ?

- **Confiance des Hommes** en donnant envie de s'engager dans des actions au service du bien commun
- **Confiance des Territoires** en démontrant par la preuve notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXIème siècle et en (re)donnant confiance en l'avenir



- **Performance des acteurs économiques** au travers d'une RSE dynamique,
- **Performance des structures d'intérêt général** au travers de l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Performance des acteurs publics** pour co-construire les politiques publiques

- **Innovation territoriale** pour répondre en proximité aux besoins du territoire
- **Innovation sociétale** pour inventer à grande échelle des solutions transformatrices

***Après l'état des lieux, puis la qualification des besoins,
une découverte empirique de l'analyse des impacts
... mais qui reste à mettre en débat et à démontrer***

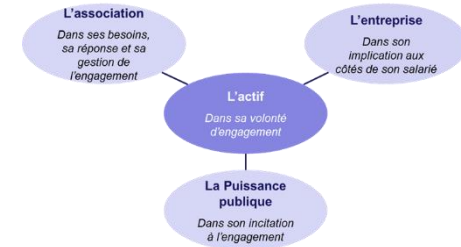
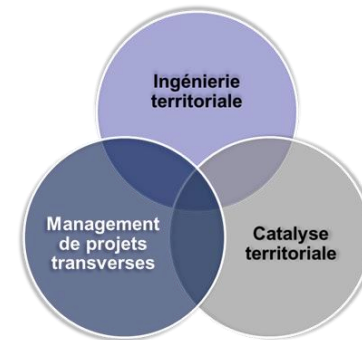
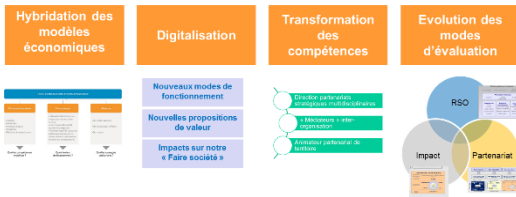
Alliance et Performance des organisations

Alliance et Innovation

Co-construction territoriale

Alliances et Engagement

4 enjeux partagés par tous les acteurs



11 avril 2018

14 juin 2018

5 novembre 2018

22 janvier 2019

4 ateliers pour un cheminement entre praticiens et chercheurs

▶ **Regards croisés**

Mise en débat collectif

Ateliers

Enjeux & impacts des alliances sur l'engagement

Eclairage académique



Nathalie TESSIER

Docteur en Gestion

CRESO



Sandra FAGBOHOUN

Docteur en anthropologie

CRESO

L'observation empirique du RAMEAU



ElodieJULLIEN

Directrice de la recherche

Le RAMEAU

L'éclairage académique du CRESO



Nathalie TESSIER
Docteur en Gestion
CRESO



Sandra FAGBOHOUN
Docteur en anthropologie
CRESO



Atelier « Alliances et Engagement »

Nathalie Tessier et Sandra Fagbohoun
Membres du CRESO
Esdes-Université Catholique de Lyon

—
22 Janvier 2019

Ministère en charge de la Vie Associative

Ce projet est cofinancé par l'Union européenne





RECHERCHE sur la capacité des **partenariats** entre entreprises de l'ESS et hors ESS à être porteurs **d'innovations sociales** :

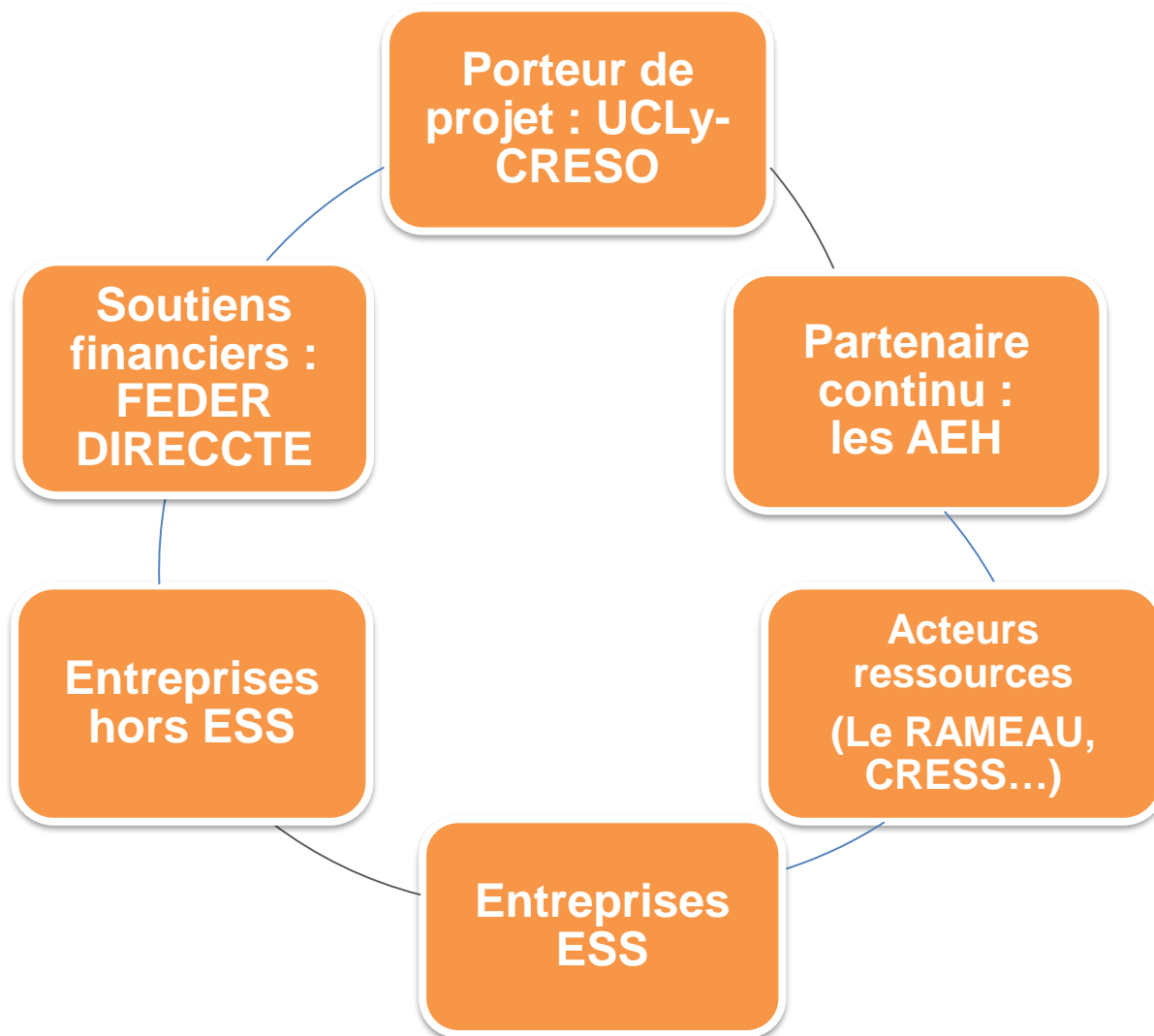
- **Évolutions des représentations sociales**
- **Impacts juridiques**
- **Pratiques renouvelées de GRH,**
- **Pratiques renouvelées de management,**

À partir notamment de l'étude de 5 cas de partenariats, d'ateliers et de réflexions croisées entre chercheurs, institutionnels, d'experts et de professionnels de l'entreprise et des associations.



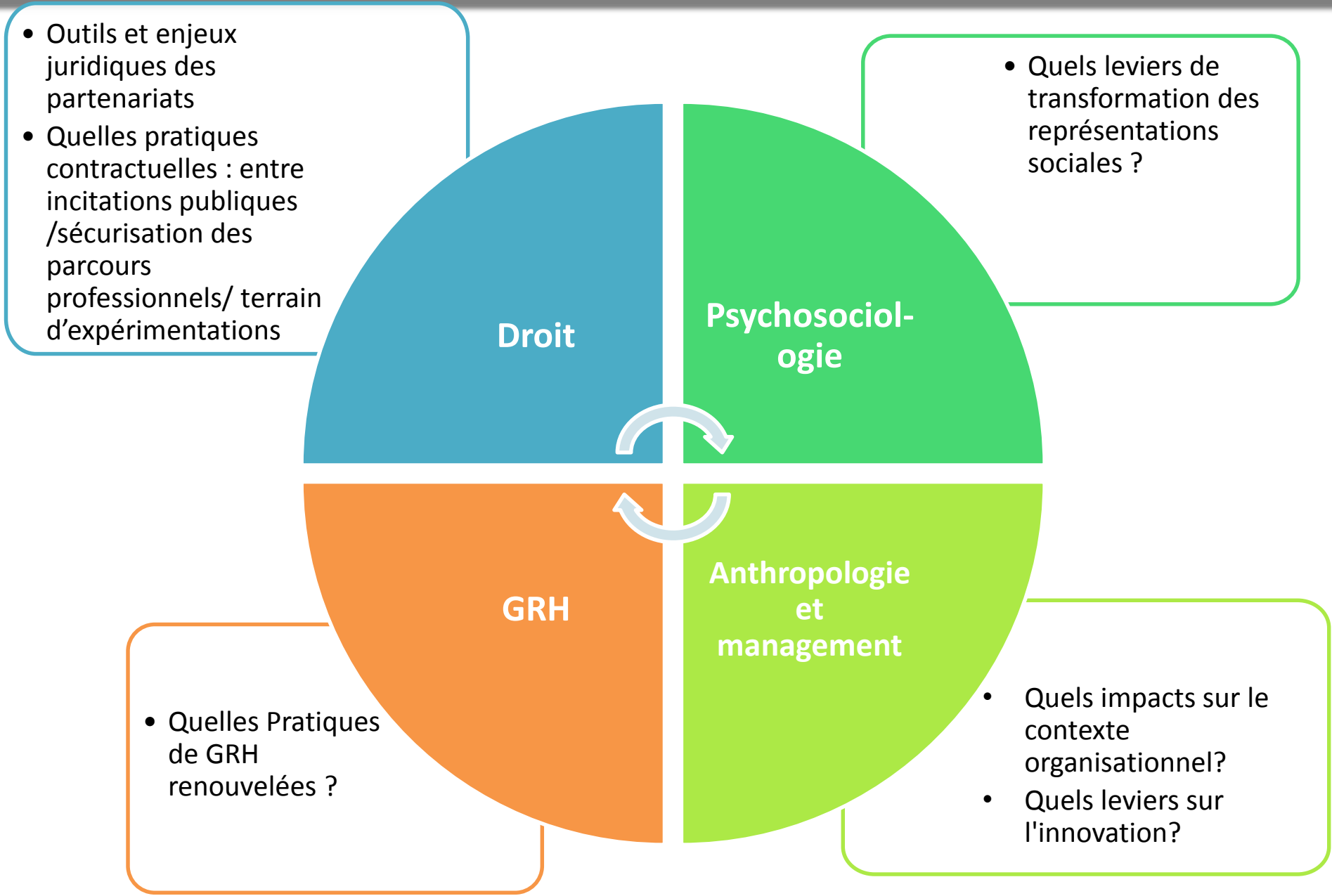
OBJECTIFS

- Identifier les impacts RH et création d'emplois des partenariats,
- Aider à développer et à optimiser ces partenariats.



5 Entreprises ESS	5 Entreprise hors ESS
ENVIE	Sita Suez Environnement
UNIS VERS L'EMPLOI	Est Métropole Habitat
TREMLIN	Mondial Tissus
LAHSO	Recyclivres
Les Apprentis d'Auteuil	Groupe SOMFY

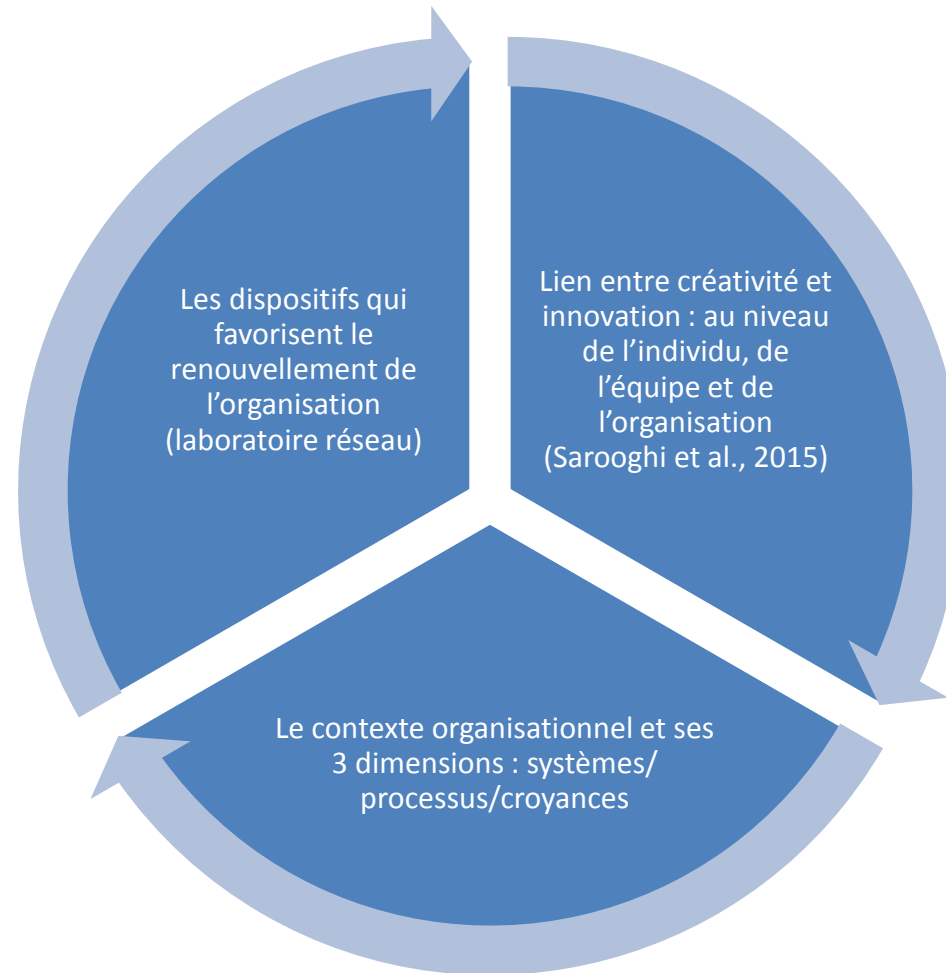


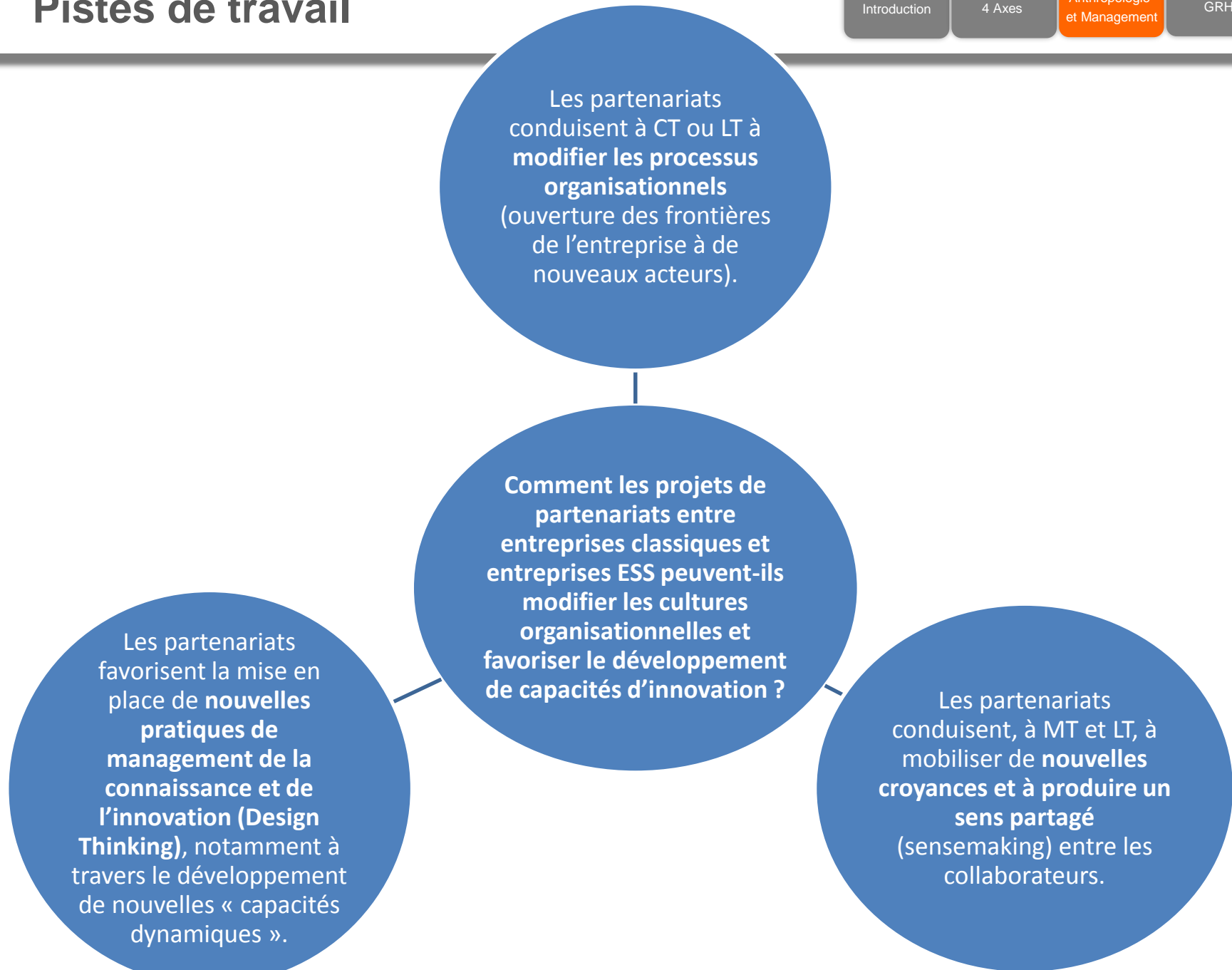




Anthropologie et
Management







Les partenariats conduisent à CT ou LT à **modifier les processus organisationnels** (ouverture des frontières de l'entreprise à de nouveaux acteurs).

Comment les projets de partenariats entre entreprises classiques et entreprises ESS peuvent-ils modifier les cultures organisationnelles et favoriser le développement de capacités d'innovation ?

Les partenariats favorisent la mise en place de **nouvelles pratiques de management de la connaissance et de l'innovation (Design Thinking)**, notamment à travers le développement de nouvelles « capacités dynamiques ».

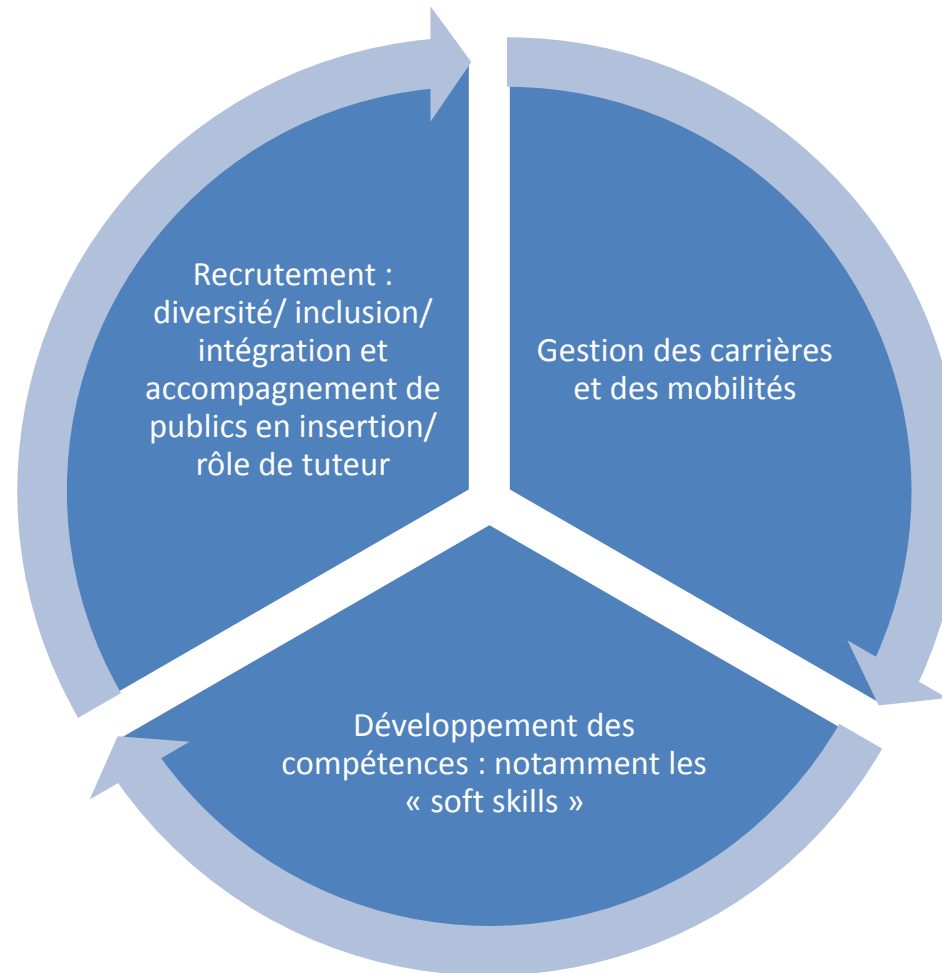
Les partenariats conduisent, à MT et LT, à mobiliser de **nouvelles croyances et à produire un sens partagé** (sensemaking) entre les collaborateurs.



Gestion des Ressources Humaines



En quoi les partenariats sont l'occasion pour les organisations notamment classiques, de renouveler leurs pratiques de GRH en matière de recrutement, de gestion des compétences, et de gestion des carrières et des mobilités ?



- Principaux résultats de l'enquête :
 - Montée en compétences visible à tous les niveaux: salariés/ managers/ RH
 - Des parcours de formation qui ont été consolidés notamment pour les tuteurs et l'accompagnement des personnes en insertion
 - Engagement pas forcément reconnu dans les évaluations des compétences du collaborateur notamment dans les structures classiques

- Pistes de travail
 - Le partenariat semble donc être un révélateur de compétences (voire de talents) (Etude d'impacts avec cabinet Volunteer Baculard et Gatignon-Turnau 2011; Gatignon-Turnau 2012; Chamry-Makhamat et Toulemonde, 2014)
 - Des compétences orientées « soft skills » (Roblès, 2012; Venkatesan Iyengar, 2015; Albandea et Giret, 2016; Theurelle-Stein et Barth, 2017)
 - Importance de ces soft skills aujourd'hui : métiers/ parcours de formation
 - Comment les repérer? Comment les apprécier (quels indicateurs?) ? Comment les transférer en situation de travail ? Comment les pérenniser? Comment les valoriser?

- Idée qui est ressortie du rapport Mankai (Chamry-Makhamat et Toulemonde, 2014) : existence d'un lien à creuser entre l'engagement du collaborateur et son parcours de carrière/mobilité.

Exemples :

1/Participer à un programme international pour quelqu'un qui souhaite une mobilité internationale

2/Favoriser la transition de la fin de carrière donc gestion des seniors.

- Comment le partenariat peut-il impacter la gestion des carrières et des mobilités professionnelles à tous les niveaux : âge/ souhaits des collaborateurs / périodes (début, milieu ou fin de carrière) ?
- Comment mettre en place des dispositifs de parcours individualisés qui tiendraient compte des compétences acquises lors des partenariats ?
- Revue de littérature à compléter/ vérifier si des éléments de l'enquête de Part'Innov vont dans ce sens/ nouveaux témoignages de DRH



Merci de votre
attention



L'observation empirique du RAMEAU

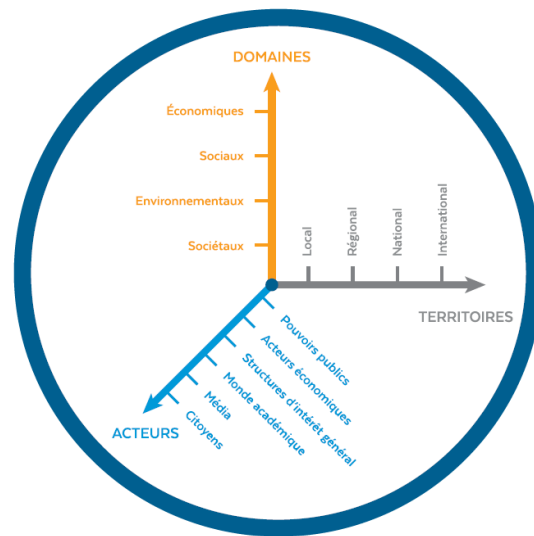
Elodie JULLIEN

Directrice de la recherche

Le RAMEAU

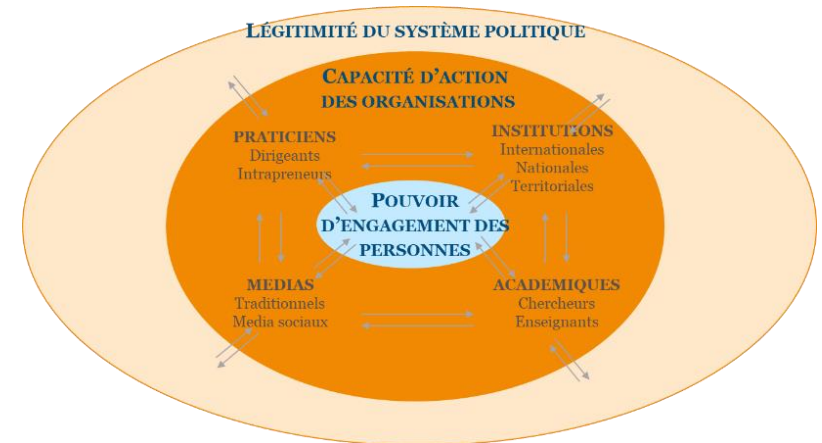


Réussir la mutation



*Réussir la triple articulation :
Domaines, acteurs et territoires*

Permettre aux sphères d'acteurs d'agir en cohérence



*Le pouvoir d'agir des citoyens est au
centre de l'écosystème. Il doit pouvoir
interagir avec les organisations dans
un cadre collectif*

**La nécessité d'articuler les sphères d'acteurs pour réussir la mutation.
Le "pouvoir d'agir" du citoyen : un levier essentiel de transformation sociétale.**

L'observation de l'impact de l'engagement

3 prismes d'analyse

6 dimensions de l'utilité sociétale

Points d'observation

INFLUENCE ÉCOSYSTÈME

RESPONSABILITÉ ORGANISATION

IMPACTS INDIVIDUS

POLITIQUE

ENVIRONNEMENTAL

SOCIÉTAL

ÉCONOMIQUE

SOCIAL



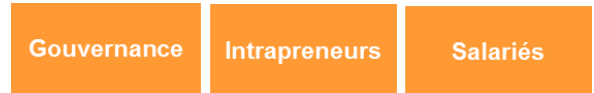
ÉPANOUISSEMENT

L'engagement, **au cœur du**
« Faire société »

L'engagement, **moteur**
d'actions des organisations

L'engagement, **levier**
d'épanouissement et de
construction de son équilibre
personnel

L'intérêt général :
dès aujourd'hui,
l'affaire de tous ?
Une réflexion collective pour agir



*Etude sur les moteurs
de l'engagement
(2014)*



*Recherche sur les
impacts des partenariats
en matière de
management
(2017/2019)*

3 niveaux d'impact éclairés par une diversité de points d'observation

Gouvernance



Responsabilité
du dirigeant

Convictions
personnelles

*Un équilibre complexe, vis-à-vis
du corps social dont le dirigeant
a la responsabilité*

Intrapreneurs



*Un acteur clé dans les
transformations d'organisation
(les « marginaux séquents »)*

Salariés



Son
épanouissement

Sa
contribution

*Un équilibre entre le « Je »
et le « Nous » ... qui est en
profonde transformation*

3 prismes complémentaires pour comprendre l'engagement au sein des organisations

Dès 2008

Expérimentations & Etudes

- 2008 – Groupe de travail sur « bénévolat et mécénat »
- 2011 – 2013 : Expérimentation « Bénévolat de consolidation » - Fondation RATP (puis TSF vers Passerelles & Compétences)
- 2014 : participation aux étude Mankai Factory*, étude ESSEC**

Un enjeu identifié dès 2008 amenant à lancer des expérimentations et à participer à des études

2014

Rapport interministériel sur l'engagement des actifs



Rapport co-piloté aux côtés du Ministère en charge de la vie associative

2016

Guide sur l'engagement des salariés



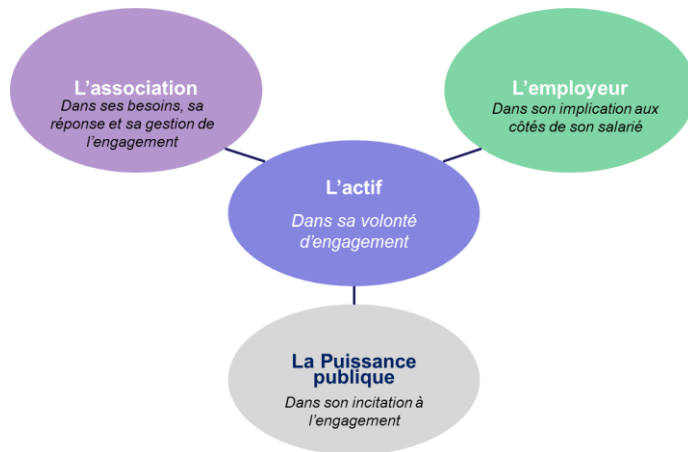
Publication d'un guide sur l'engagement associatif des salariés

Un focus particulier sur l'engagement des actifs

Zoom - L'engagement associatif des actifs

En synthèse

4 parties prenantes ...



La complexité d'une relation quadripartite

... aux enjeux complémentaires



Un enjeu partagé sur l'engagement et un enjeu de conciliation des attentes des parties prenantes

Une diversité de parties prenantes aux enjeux partagés pour développer l'engagement ... et un équilibre à inventer collectivement : le « pas de côté » de tous pour le bien de chacun !



Julien LOYER

Directeur Général
Bleu Blanc Zébre



Sylvain REYMOND

Directeur Général
Pro Bono Lab



Michel BERRY

Fondateur & Animateur
Ecole de Paris du management



Patrick BEAUVILLARD

Cofondateur
Institut des Territoires Coopératifs

La vision d'un mouvement de la société civile mobilisant organisations & citoyens

Julien LOYER

*Directeur Général
Bleu Blanc Zébre*



Le regard d'un expert de l'engagement par le partage de compétences

Sylvain REYMOND

Directeur Général

Pro Bono Lab



L'Ecole de Paris du Management : l'engagement des dirigeants

Michel BERRY

Fondateur & Animateur

Ecole de Paris du management



*L'Institut des Territoires Coopératifs :
Témoignage sur l'engagement des territoires*

Patrick BEAUVILLARD

Cofondateur

Institut des Territoires Coopératifs



Regards croisés

▶ **Mise en débat collectif**

Ateliers

Regards croisés

Mise en débat collectif

▶ **Ateliers**

Présentation des ateliers

Yann ULLIAC

Directeur de l'Observatoire des partenariats

Le RAMEAU





Groupe 1

L'intrapreneuriat, une nouvelle forme d'engagement au sein des organisations ?



Yann ULLIAC

Groupe 2

Jusqu'où professionnaliser l'engagement ?



Elodie JULLIEN

Groupe 3

Points communs et différences des formes d'engagement ?



Yoko TANIGUCHI



Yann ULLIAC

Observatoire des partenariats

Le RAMEAU

« **L'intrapreneuriat** »



Elodie JULLIEN

Directrice de la recherche

Le RAMEAU

« **La professionnalisation
de l'engagement** »



Yoko TANGUCHI

Chargée de mission

Le RAMEAU

« **La diversité des formes de
l'engagement** »

Charles-Benoît HEIDSIECK

Président-Fondateur

Le RAMEAU



Merci aux partenaires de l'Atelier



INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE



ANNEXES

- **Emission France Info « On s'y emploie » consacrée pendant l'été 2018 à des portraits de bénévoles. Témoignage ci-dessous diffusé le 22/07/2018**

A chaque fois les témoignages font apparaître des apprentissages et des améliorations (développement des soft skills/ meilleure performance au travail, etc.)

Simon Garnès est acheteur chez EDF. Depuis sept ans. EDF est généreuse. L'entreprise lui octroie huit semaines de congés par an. Il en donne quatre à Handicap international. Au service achats. Pour acheter... d'autres articles...

- *"Tout ce qui est fauteuils roulants, matériel pour faire des prothèses, mais également des équipements pour les démineurs, des choses très techniques, très liées au cœur de métier et des choses plus tertiaires que l'on pourra retrouver dans les achats de n'importe quelle structure".*
- Le service achat de Handicap international compte trois personnes, Celui d'EDF 800. Mais il y a beaucoup de points communs...
- *"Il y a des problématiques que j'ai connues chez EDF et qui se posent chez Handicap international, donc comme j'ai déjà réfléchi à une partie des réponses, je peux les amener."*
- Mais le cercle vertueux fonctionne aussi dans l'autre sens. Le temps passé chez Handicap international lui est aussi bénéfique chez EDF : *"Si tout va bien je vais passer vers des achats plus tertiaires et immobiliers côté EDF. J'aurais déjà vu une partie de ces problématiques chez Handicap international, ça va me servir".*
- Simon n'hésite pas à parler de son engagement à son employeur
- *"Je suis assez fier de faire ça donc je n'hésite pas à en parler et à chaque fois ça a été très bien accueilli parce que les gens savent que ça ne fera pas de tort à mon employeur, que je vais apprendre de nouvelles choses et que je serai plus performant dans mon métier donc c'est tout bénéf pour eux, et en plus c'est sur mes vacances donc ça ne leur coûte rien".*
- Pas frustré de voir ses collègues partir en vacances, Simon, qui est lui-même tétraplégique, n'a pas l'intention de s'arrêter là...

1. Le RAMEAU / MEDEF : Engagement associatif des salariés
2. Le RAMEAU / MEDEF : Engagement associatif, études de cas
3. Le RAMEAU / MEDEF : Construire ensemble, stratégie des partenariats
4. Le RAMEAU : le référentiel d'évaluation
5. Etude « Mankai »
6. Etude « Kimso »
7. Etude « ESSEC » Engagement des collaborateurs
8. Enquête VOLONTEER 2011

