



# Programme IMPACT

Phase d'écoute des  
Enseignants & Chercheurs

## Etude IMPACT – Académique

Mars 2021

*Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la  
mention complète suivante :*

*« Etude IMPACT – Académique – Comisis-OpinionWay  
pour l'Observatoire des partenariats, Mars 2021 »*



Piloté par :   
**Le RAMEAU**  
Co-construire demain

Programme en partenariat avec :



Etude réalisée avec le soutien de :



Anne ROBIN  
Olivier GUILLON



# L'Observatoire des partenariats

Un outil collectif de données statistiques et scientifiques

## L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales au service du bien commun**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

Le 1<sup>er</sup> cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 – 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.

Le 2<sup>ème</sup> cycle quinquennal d'études a été mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études **PIARE**.

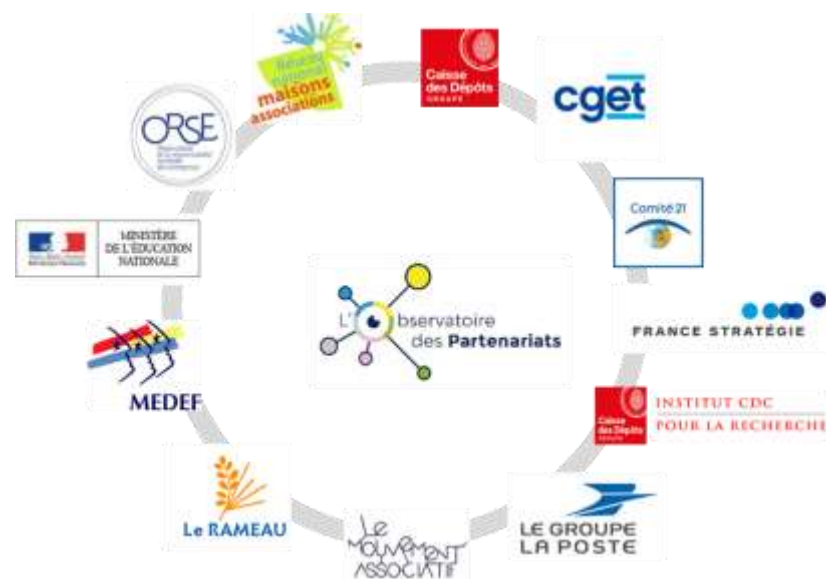
Depuis le 23 novembre 2017, le 3<sup>ème</sup> programme quinquennal a été lancé. Il a pour objectif de mesurer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun en matière de performance des organisations, d'innovation et de confiance des Hommes et des territoires.

Les partenaires :



*Un suivi depuis 2008 du mouvement de co-construction en France*

Les membres du Comité de pilotage

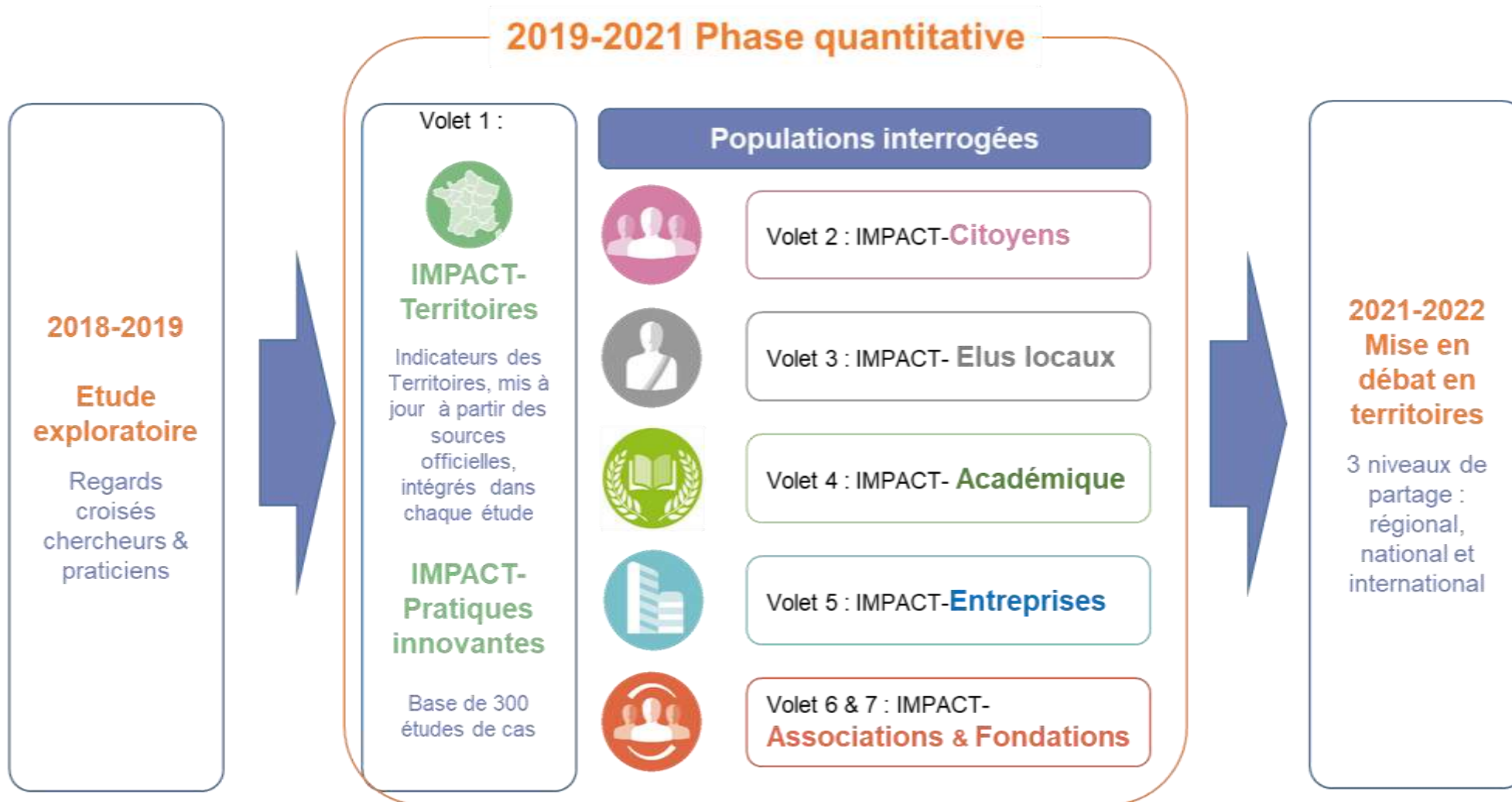


*Un Comité de 12 membres, avec la Direction Scientifique d'Anne ROBIN (Comisis)*

*Un outil partagé qui a suivi les mouvements d'alliance depuis une décennie*



# Le programme IMPACT : qualifier les alliances d'intérêt général



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

# Sommaire



1. Rappel de l'Objectif	.....	5
2. Méthodologie retenue	.....	5
3. Maturité du « jouer collectif » en France	.....	6
4. Cadrage sémantique	.....	13
5. Implication et rôle du monde académique	.....	25
6. Mise en perspective de la recherche empirique	.....	28



# Ecoute des enseignants et des chercheurs

## 1. Rappel de l'objectif de la recherche :

- ▶ Depuis 2008, l'avancée des alliances au service du bien commun est suivi, tant au niveau de la perception des acteurs (leviers et freins) qu'au niveau des pratiques partenariales. Les Citoyens, le monde associatif, les acteurs économiques et des élus locaux sont régulièrement questionnés.
- ▶ En 2021, l'Observatoire des partenariats a décidé d'aller plus loin au travers d'une **écoute des acteurs académiques**, représentés dans un premier temps par deux populations : Les **chercheurs** et les **enseignants** de l'Enseignement Supérieur, universitaires et grandes écoles.
- ▶ L'objectif est de connaître leur position sur le mouvement de co-construction du bien commun :
  - ▶ Comment ces deux populations apprécient-elles ce qui est du ressort du bien commun ?
  - ▶ Quel est leur degré de connaissance des ODD ?
  - ▶ Comment perçoivent-elles les alliances qui font évoluer les mentalités et les pratiques autour d'un projet partagé ?
  - ▶ Quelle place et quel rôle entendent-elles tenir dans ce mouvement d'un « Jouer collectif » qui fait fi des frontières entre le monde de l'intérêt général et celui de l'économie ?

## 2. Méthodologie retenue :

- ▶ Pour chaque population chercheurs / enseignants, un groupe en ligne a été réalisé en mars 2021.
- ▶ La méthodologie des groupes en ligne (technique de groupe distant par Internet, Netfocus®) est particulièrement adaptée pour les études exploratoires.
- ▶ Face à l'objectif la méthodologie des groupes en ligne a permis :
  - Une réalisation sur un territoire géographique large tout en bénéficiant de la dynamique de groupe (pour enrichir les discussions) et d'utiliser les techniques projectives et associatives (pour dépasser le discours rationnel),
  - La conservation de l'anonymat de chaque participant si il le souhaite (suivi des réponses par prénom),
  - Le rassemblement au sein du même groupe des participants de profils diversifiés quant à leurs sujets d'enseignements ou de recherche grâce à l'anonymat,
  - L'anonymat de l'interface facilitant en effet l'échange et la prise de parole tout en diminuant les risques de leadership.
- ▶ Les participants au premier groupe ont été au nombre de 7 personnes (9 mars) et de 6 au second (11 mars).





# Maturité du jouer collectif en France



# Selon les enseignants et chercheurs, le « jouer collectif » progresse en France mais de façon trop déstructurée...



- ▶ **Les initiatives de co-construction sont perçues pour partie émergentes et pour partie de plus en plus nombreuses.**
- ▶ **Ces dynamiques apparaissent hétérogènes, pas toujours coordonnées et parfois davantage basées sur des principes de rapports de force que de collaboration.**
  - ▶ **Les collectifs seuls peinent à mobiliser les énergies et à établir de vraies dynamiques,**
  - ▶ **Beaucoup de logiques individuelles persistent.**

« Les acteurs sont en progrès mais peut mieux faire. c'est l'éternel problème de la bouteille à moitié vide ou à moitié pleine » (Professeur)

« Il y a encore beaucoup de progrès à faire me semble-t-il car le milieu académique est fondé sur une compétition et l'individualisme. » (Enseignante chercheuse)

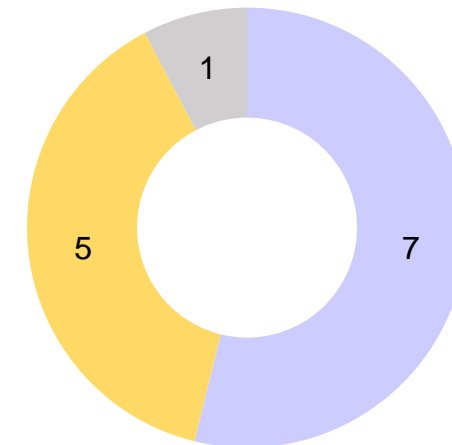
« Le jouer collectif est très faible dans mon domaine (urbanisme) car il est pratiqué en terme de pouvoir et de gestion de conflits » (Professeur)

« Dans de nombreux pays européens j'observe la création de laboratoires d'innovation urbaine (villes-entreprises-universités), dans mon domaine en France, je constate un retard sérieux, et une méconnaissance des références » (Professeur)

« A partir de ce que je pratique, je trouve le jouer collectif très inégalement mobilisé... Il y a du bon et du mauvais... Des pratiques opportunistes, des pratiques sincères, des pratiques déviantes de cette posture... Cela doit être analysé avec un cadre d'analyse rigoureux »

« Les alliances se multiplient pour des tas de raisons ; les partenariats entre équipe de recherche sont très variables, leur prévalence et leur ampleur dépendent beaucoup de l'épistémologie du champ » Chercheur

Concernant les dynamiques d'alliances entre les entreprises, les associations et/ou les collectivités, diriez-vous que...



Résultat en nombre de répondants

- Oui tout à fait cela est ancré dans nos modes de fonctionner
- Oui les initiatives de co-construction sont de plus en plus nombreuses
- Un peu cela commence à émerger
- Non pas du tout
- Je ne sais pas



# Les initiatives déployées nécessiteraient d'être encouragées et accompagnées par des impulsions claires et un cadre (capillarité)



- ▶ Afin d'assurer un **développement structuré** de ces initiatives, ces dernières **devraient être ancrées** dans :
  - ▶ **Un cadre et une impulsion politique/ administratif**
  - ▶ **Un bassin territorial défini**
  - ▶ **Une quête de sens partagée** par les différents acteurs



« Le "jouer collectif" n'est sans doute pas suffisant au regard des politiques proposées : par exemple celle des "territoires d'industrie" implique la coopération au niveau d'un territoire d'un "politique" et "d'une entreprise", et souvenons nous du rapport» (Retraité CNRS)

« Il me semble plutôt intéressant de voir si les espaces/les institutions, qui ont vocation ou qui mettent en pratique cet agir en commun, sont en bonne forme de nos jours. » (Maître de conférence)

« Selon hypothèse, la tradition intellectuelle française a toujours négligé l'action collective dans sa difficulté, sa phénoménologie, il suffit de voir comment beaucoup de penseurs se retournent vers les pragmatistes américains aujourd'hui...il faut reconnaître une béance intellectuelle que l'on ne trouve pas chez les scandinaves par exemple.. en France, l'intendance suivra...on peut le constater en direct...sur la pandémie. » (Chercheur)

« Dans le processus de co-construction, la question centrale est la notion d'enjeu (un enjeu est une problématique clé qui impacte le développement de quelque chose et sur lequel les acteurs peuvent perdre ou gagner). L'enjeu porte l'idée de sens. Pour construire ce premier commun, les acteurs doivent accepter, lors de leurs interactions, d'abandonner certaines de leurs représentations, en redéfinir d'autres, en adopter de nouvelles, et procéder ainsi à des arrangements et à des compromis entre leurs visions du monde. La maturité est liée, selon moi à la manière dont les acteurs "échangent et travaillent" sur leurs représentations du monde. » (Enseignant chercheur)





# Au niveau des acteurs eux-mêmes, les leviers évoqués sont l'action, la formation et l'alignement entre les partenaires



▶ Outre le cadre et les impulsions, **les leviers évoqués** pour développer davantage le « jouer collectif » sont:

1. **L'action, la démonstration par l'exemple, l'apprentissage**

2. **La formation, l'enseignement des méthodes**

**...Avec l'enjeu :**

- ▶ D'accroître l'intérêt de ces enseignements aux yeux des enseignants et chercheurs,
- ▶ De dé-siloter le monde académique,
- ▶ De permettre aux enseignants chercheurs de mieux s'insérer dans les projets.

3. **La collaboration et l'alignement entre les différents acteurs** – avec la difficulté des enjeux de temporalité qui diffèrent.



« Selon moi : la démonstration par l'exemple est un moyen de montrer le bien fondé de la démarche de co-construction » (Enseignante chercheuse)

« C'est pour moi un processus d'apprentissage... cela doit se regarder dans une boucle temporelle qui permette de comprendre les interactions qui se fondent dans le jouer collectif et qui doit (?) déplacer les appartenances ou identités professionnelles pour réinventer l'action... Cela demande donc du temps, de l'écoute réciproque, une capacité de mise en miroir et de médiation... » (Directeur de centre)

« Il faudrait des méthodes partagées et donc enseignées » (Professeur)

« Nous avons du travail car les processus de formalisation de ces apprentissages ne sont pas très vendeurs pour les carrières des EC... » (Directeur de centre)

« Les chercheurs qui viennent avec leur champs d'étude prédéfini ont du mal à trouver leur place dans ces consortiums en tant que co constructeurs » (Président de centre)

« Les dynamiques collaboratives au sein du monde académique ne me semblent pas encore la norme. Encore beaucoup de cloisons disciplinaires par exemple et de difficulté à allier praticiens et chercheurs, malgré une appétence de plus en plus forte pour cette hybridité » (Enseignant chercheur)

« Il reste du travail pour faire coopérer asso, entreprises et les territoires... Le processus d'apprentissage est lent... » (Directeur de centre)

« Il y a un problème de temporalité entre le monde politique (collectivités), associatif et monde de la recherche » (Professeur)



# Le niveau de maturité perçu sur les 4 modèles de partenariats est encore assez faible...



- ▶ **Des pratiques responsables** dont le niveau de maturité est jugé très différemment selon les enseignants et chercheurs interrogés. Elles sont globalement perçues comme étant:

- ▶ De plus en plus répandues,
- ▶ Très disparates selon les milieux.

« Sur mon territoire, les acteurs publics incitent très fortement. mon école travaille sur une charte pour institutionnaliser ces pratiques d'achats responsables car elle est une réalité » (Maître de conférence)

« Il existe de fortes disparités selon les champs, les objets, etc.. » (Retraité CNRS)

- ▶ Le mécénat recueille des **notes de maturité très contrastées également** :

- ▶ Le mécénat est encore **trop considéré comme étant l'apanage des grandes entreprises**, et beaucoup moins développé dans les PME,
- ▶ La logique qui demeure encore **trop financière et pas dans le sens de la co-construction**.

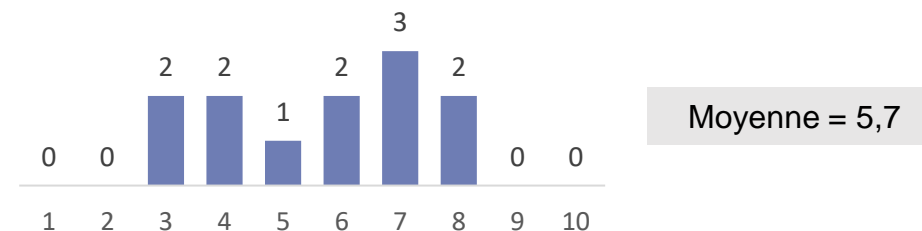
« Le mécénat a beaucoup progressé en France dans la recherche, notamment grâce aux effets fiscaux » (Chercheur)

« Sur mon territoire, 2 ou 3 entreprises pratiquent ce mécénat, elles sont des entreprises internationales. les PME locales ne sont pas formées, équipées et sensibilisées pour le faire » (Maître de conférence)

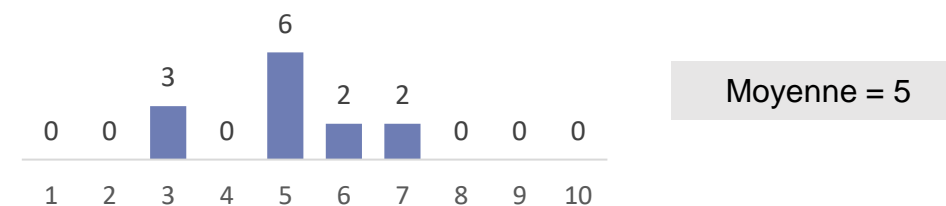
« ça se développe mais le mécénat financier reste plus connu (et plus simple car moins coconstruit) » (Enseignant chercheur)

« le mécénat ne change rien à la posture concurrentielle de l'entreprise et y voit son intérêt particulier » (Président de centre)

**Notes de maturité des pratiques responsables** (en nombre de répondants)



**Notes de maturité du mécénat** (en nombre de répondants)





# ... surtout pour les partenariats de coopération économique et d'innovation sociétale



## ▶ La coopération économique :

- ▶ **Est encore peu répandue** même si la sensibilité à la question s'accroît,
- ▶ Le développement de ces pratiques **dépend beaucoup des acteurs locaux** ; ce qui engendre de **fortes disparités**.

« Je constate au moins que **le réflexe d'y penser** s'est répandu...sur l'étendue de la pratique je n'en sais rien » (Chercheur)

« Cela émerge et c'est encore balbutiant. » (Enseignant chercheur)

## ▶ L'innovation sociétale est perçue comme le modèle ultime donc **compliqué à mettre en place**

« C'est une co-construction plus ambitieuse donc la maturité est encore faible » (Enseignant chercheur)

« La maturité est très limitée et nécessite une capacité d'ingénierie énorme... peu de personnes sur ce créneau pour moi » (Directeur de centre)

« C'est trop embryonnaire dans le milieu académique dans un contexte de politique de site et non dans un cercle restreint » (Enseignante chercheuse)

- ▶ Un questionnement sur le terme « sociétal » sachant que **le terme social est mentionné par certains comme étant plus porteur de sens** de par le périmètre de cette innovation (acteurs, territoire) :

« Il me semble qu'on confond innovation sociale et innovation sociétale...

L'innovation sociétale a un caractère plus systémique et moins micro-localisé. »

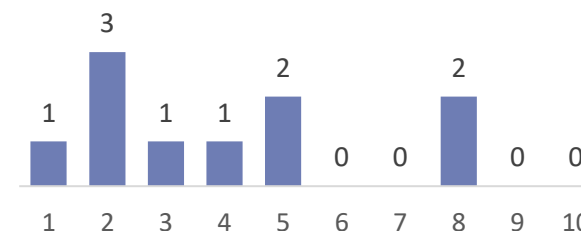
(Enseignant chercheur)

### Notes de maturité de la coopération économique (en nombre de répondants)



Moyenne = 4,1

### Notes de maturité de l'innovation sociétale (en nombre de répondants)



Moyenne = 4



# Les alliances sont perçues comme ayant un effet bénéfique ... mais encore émergent !



- ▶ Des alliances considérées à l'heure actuelle comme ayant principalement **un impact d'acculturation et de découverte entre les différents acteurs**
  - ▶ Des acteurs qui réfléchissent encore trop souvent selon un prisme individuel et/ou un fonctionnement en silo
- ▶ **L'hybridation est perçue comme l'étape suivante**, encore peu enclenchée.
- ▶ Pour ce qui est de **l'effet des alliances sur l'innovation sociétale et la construction territoriale**, le phénomène est perçu comme bénéfique permettant à la fois de **structurer la recherche et de désiloter les comportements à l'échelle des territoires**.
- ▶ Au-delà de la sensibilisation des acteurs au travailler ensemble, **la question de l'évaluation émerge comme une question majeure** afin de favoriser l'engagement des parties prenantes.

*« Le plus : on en parle, ça participe d'une forme d'acculturation et de la sensibilisation qui est bénéfique dans un temps d'accroissement des fragilités et des incertitudes. Ca reste un peu trop autoréférentiel parfois et on gagnerait à rentrer plus finement dans les pratiques, les processus, mais aussi à étudier pourquoi des alliances s'essoufflent, ou échouent à réussir par exemple... »*

*(Enseignant chercheur)*

*« Pour moi les partenariats, par exemple, sont un bon moyen de rapprocher les acteurs (les entreprises peuvent notamment contribuer à la fameuse question de l'ancrage territorial ou de l'impact sociétal et les assos peuvent mieux répondre à leur raison d'être en apprenant des choses des entreprises) »* (Professeur)

*« Nous en sommes au début de ces pratiques. Les entreprises vont prendre conscience que le processus de création de valeur va se déplacer du centre vers la périphérie de leur organisation et devront tisser de nouveaux liens avec leurs parties prenantes. »* (Professeur)

*« Il y a encore trop d'arrières pensées entre ces deux acteurs »* (Professeur)

*« C'est trop formaté pour ce qui est du public. Il y a des cases . Il faut être dedans et ce n'est pas forcément la culture des partenaires privés. »* (Président recteur)

*« Sur la construction territoriale il me semble que ces alliances désilotent le développement, enrichissent les écosystèmes, amènent de l'inattendu, de la sérépendité et donc des ingrédients nouveaux pour penser les projets. »*

*(Directeur de centre)*

*« Les alliances sont la base d'écosystèmes territoriaux donc c'est plutôt positif »* (Professeur)

*« Une partie des marges d'amélioration implique une connaissance des résultats, des effets ; difficile à mesurer ! Évaluer »* (Retraité CNRS)





# Cadrage sémantique



# Les notions « partenariat », « alliance » et « co-construction » : Synthèse des champs lexicaux



	Partenariat	Alliance	Co-construction
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Action</li><li>▶ Opérationnel</li><li>▶ Tactique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Intérêt commun</li><li>▶ Politique</li><li>▶ Stratégique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Méthode</li><li>▶ Processus</li><li>▶ Modalité</li><li>▶ Outils</li><li>▶ Règles</li></ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mise en commun de moyens</li><li>▶ Communauté de pratique</li><li>▶ Quotidien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Accord</li><li>▶ Consensus</li><li>▶ Plan d'action</li><li>▶ Position</li><li>▶ Engagement</li><li>▶ Confiance</li><li>▶ Sens</li><li>▶ Temps long</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Partage</li><li>▶ Contribution</li><li>▶ Fonctionner ensemble</li><li>▶ Collectif</li><li>▶ Idéation</li></ul>
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Entités, cellules, individus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Organisations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Consortium</li></ul>



# Des notions de partenariat et d'alliance qui se rapprochent dans leurs fondements...



## ► ...Avec un contraste entre :

► La diversité et l'hétérogénéité des acteurs...



► ...La communauté des pratiques et des objectifs qu'ils définissent et poursuivent ensemble



*« Multiplicité d'acteurs ; diversité de structures et d'intérêts, objectif commun à définir/ poursuivre » (Professeur)*

*« Communauté de pratiques » (Enseignant chercheur)*

*« Diversité des logiques, enjeu de l'hybridation du sens et des pratiques, acteurs focaux, communautés et collectifs engagés, combinaison d'institutions informelles et d'institutions formelles, croisement entre le top down et le bottom up » (Enseignant chercheur)*

**→ Des fondements qui s'inscrivent à la fois dans la variété et la mise en commun.**



## ... mais des notions qui se distinguent dans leur périmètre, leur niveau de décision et leur temporalité !

### ▶ Une distinction de sens qui s'opère entre les deux termes :

#### ▶ Le terme « alliance » est perçu comme :

- ▶ Très centré sur une vision/ une construction commune
- ▶ Nécessitant un consensus/ un accord plus explicite a priori
- ▶ Une **marque forte d'engagement** entre les différentes parties basé sur une relation de confiance



#### → L'alliance :

- Se situe donc à un niveau assez macro stratégique/ politique/ organisationnel
- S'inscrit dans un temps assez long avec une relation définie et contractualisée a priori pour durer
- Implique un alignement sur certaines valeurs/ sur un sens commun au-delà des projets

#### ▶ Le terme « partenariat » est perçu comme étant:

- ▶ Plus centré sur les moyens (le/ les projet(s) conduit(s) en commun) que sur la finalité
- ▶ Plus ancré dans l'exécution/ l'opérationnel/ la mise en pratique



#### → Le partenariat :

- Incarne l'alliance lui donne sa réalité opérationnelle:
  - Au niveau de ses acteurs : individus, équipes, cellules
  - Au niveau de ses moyens,
  - Au niveau du projet

### ▶ Les 2 termes peuvent donc coexister mais être aussi complémentaires, les partenariats pouvant être une mise en œuvre des alliances

« Alliance cela suppose qu'un objectif et éventuellement une stratégie et un plan d'action ont été élaborés en amont et ont fait l'objet d'un consensus , le partenariat est plus ouvert et plus en amont et devient le moyen qui règlera peut être le problème » (Président de centre)

« Une alliance implique un accord explicite entre des organisations, souvent contre quelque chose, ou pour défendre une position commune. Un partenariat implique une mise en commun de moyens entre plusieurs organisations dans le but de réaliser une action. Une alliance peut être plus politique alors qu'un partenariat pourrait avoir une dimension plus opérationnelle. Ce sont deux formes de coopération, mais elles ne se situent pas au même niveau » (Maître de conférence)

« Le partenariat concerne des acteurs qui peuvent être des personnes physiques. L'alliance relie surtout des organisations » (Enseignant chercheur)

« l'alliance est plus stratégique et plus engageante. Ce serait la différence entre un mariage et une liaison! » (Professeur)





## Un terme d'alliance qui semble plus englobant et engageant, donc plus adapté aux dynamiques des territoires

- ▶ Pour la plupart des professeurs et des chercheurs interrogés **le terme « alliance » semble plus adapté pour définir les dynamiques qui s'opèrent sur nos territoires au service de l'intérêt général** :
  - ▶ Parler d'alliance permet d'aller au-delà de l'exécution et d'inclure les valeurs voire de donner davantage de sens
  - ▶ Ce terme marque également un alignement plus fort et a donc une portée plus importante
- ▶ A noter toutefois que le terme d'alliance peut paraître **excluant pour une minorité qui souligne le caractère plus fermé d'une alliance vis-à-vis des autres acteurs/ de son environnement**

*« si on est allié....contre ou pour....cela me semble moins ouvert aux autres...qui ne sont pas dans l'alliance » (Enseignante chercheuse)*



*« Parce qu'il y a une communauté de vue, de finalité, un objet qui fait sens, alors qu'un partenariat peut être plus opportuniste à vocation purement business ou efficacité économique. » (Président recteur)*

*« La raison à mon sens de choisir le terme alliance tient à ce qu'il y a un accord sur des objectifs et des valeurs et ne se limitent pas aux seuls projets en cours » (Chercheur)*

*« Je ferais un distinguo entre la phase de conception de projets qui pour moi correspond davantage au concept d'alliance, j'utiliserai le concept de partenaire dès lors que le projet s'opérationnalise et que l'on clarifie les relations entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'oeuvre et éventuellement la maîtrise d'usage. » (Enseignant chercheur)*

*« J'aime le terme faire alliance qui me paraît très important pour définir et aboutir à un intérêt commun » (Enseignante chercheuse)*

*« Pour moi alliance, en vertu de son étymologie même : ad-près de et ligare- attacher, lier, unir... Renvoie à une notion d'entente, de pacte. C'est le niveau requis pour traiter du bien commun à mon sens » (Enseignant chercheur)*

*« L'alliance permet un élargissement du périmètre individuel ou en silo des organisations... Elle forge une nécessité de disponibilité aux autres donc au monde (Cf H. Rosa) » (Directeur de centre)*

*« Alliance a un caractère plus structurant et stratégique et le partenariat un moyen. C'est une forme plus englobante que le partenariat » (Enseignante chercheuse)*



## Le terme de « co-construction » est perçu comme moins porteur de finalité, plus comme un mode opératoire...

- ▶ En comparaison avec les termes d'alliance et de partenariat, **la notion de co-construction ressort comme un process/ une méthode de travail déployé(e)** :
  - ▶ Soit en amont des partenariats/ alliances pour les définir,
  - ▶ Soit dans le cadre de la mise en pratique des projets d'une alliance/ d'un partenariat.
- ▶ **Elle est donc moins porteuse de finalité** que :
  - ▶ Le terme alliance qui se centre sur la vision commune,
  - ▶ Le terme partenariat qui se centre sur le projet et la mise en commun des moyens,



« Co-construction peut être tout le processus: le partenariat pour les pbs et l'état de l'art par ex, l'alliance pour la levée des freins et le prototype »  
(Président de centre)

« La co-construction est plus la méthode qui permet de structurer une alliance ou un partenariat de manière riche Dans une phase amont d'idéation les acteurs s'allient pour définir un cadre d'action, ils deviennent des partenaires quand ils formalisent leur projet » (Enseignant chercheur)

➔ **Le terme de co-construction ne peut donc exister seul et ne peut être utilisé que comme qualificatif des termes d'alliance et de partenariat.**



## ... et potentiellement trop restrictif ou banalisé !



▶ En outre le terme est perçu comme limitatif à **trois niveaux** :

**1. La co-construction n'est qu'une méthode parmi d'autres :**

- ▶ Les partenariats et alliances peuvent adopter d'autres modes de collaboration que la co-construction,
- ▶ Un partenariat et une alliance ne peuvent adopter uniquement une logique de co-construction sans se fixer un cap. La notion de co-construction manque de verticalité nécessaire à la conduite de projets communs.

**2. Certains trouvent ce terme trop utilisé, « galvaudé », généraliste,**

**3. Ce terme n'indique pas la part d'implication de chaque acteur et peut donc être très diffus.**

➔ **La notion de coopération semble ressortir spontanément comme une alternative à la co-construction, potentiellement plus englobante.**



*« La co-construction est une modalité. Pas la seule. Pas une fin en soi. La réalité des partenariats et des alliances est beaucoup plus hybride, elle comprend de la co-construction ET de la directivité, du bottom-up ET du top-down... » (Enseignant chercheur)*

*« L'implication dans les partenariats dévoile des réalités très différentes, et il y a des partenaires qui ne co construisent pas mais qui suivent. Je ne suis pas d'accord avec la relation suivante : si deux organisations sont partenaires alors/ forcément ils co construisent. cela ne va pas de soi. la coopération, et la co construction sont des constructions sociales et non spontanées » (Maître de conférence)*

*« Le terme "co-construction" fait partie de notre langue procédurale un peu convenue, cela ne veut pas dire grand chose tant que l'on ne dit pas quelle part prend chacun... Il faudrait rajouter des adjectifs : co-construction équilibrée, juste, efficace..» (Chercheur)*



# Les notions « intérêt général », « bien commun » et « ODD 17 » :

## *Synthèse des champs lexicaux*



Intérêt général	Bien commun	ODD 17
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fondamental</li><li>▶ Société</li><li>▶ Philosophie/ politique/ religion</li><li>▶ Action publique</li><li>▶ Sphère publique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ressources</li><li>▶ Propriété collective</li><li>▶ Economie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Supranational</li><li>▶ Cadre</li><li>▶ Modèle sociétal</li><li>▶ Grille de lecture</li><li>▶ Consensuel</li><li>▶ Théorique</li><li>▶ Discours sans pratique</li><li>▶ Trop large</li><li>▶ Incontournable</li><li>▶ Normatif</li></ul>





## Les termes d'« intérêt général » et de « bien commun » englobent chacun la finalité des partenariats... mais de façon incomplète

- ▶ Pour tous, une certaine **complémentarité entre le bien commun et l'intérêt général**
- ▶ ...Mais des **termes qui émergent comme potentiellement limités** pour définir de façon fine la finalité des partenariats.

### ▶ L'intérêt général apparaît avant tout comme une notion sociétale:

- ▶ Qui évoque un **idéal/ une finalité...**
- ▶ Mais revêt une dimension publique qui n'intègre **pas les individus/ efface l'intérêt particulier/ le collectif,**
- ▶ Au final une **notion englobante** mais dont les **contours restent flous.**

### ▶ Le bien commun est avant tout une notion économique :

- ▶ **Le terme est plus concret** qu'intérêt général,
- ▶ Il met davantage en scène **les individus et le collectif,**
- ▶ **Mais il se trouve trop limité à un territoire économique, moins holistique.**

- ▶ La notion de collectif à des fins sociales n'est donc pas clairement exprimée par ces deux termes, ce qui amène deux répondants à **suggérer le terme d'intérêt collectif.**

« Il y en a un autre plus intéressant parce que les deux termes que vous proposez sont liés à des doctrines précises : intérêt collectif » (Chercheur)

« Pour moi les deux sont très utiles et l'un ne doit pas faire oublier l'autre. La notion d'intérêt général est fondamentale pour faire société et construire les solidarités... Elle est malmenée depuis longtemps... la notion de bien commun est importante car elle permet de questionner ce qui attache les individus à leur environnement » (Directeur de centre)

« L'intérêt général est une notion liée à la sphère publique où la question citoyenne et privée n'a pas sa place. Elle est très descendante. Le bien commun est une propriété collective (qui prend les écosystèmes vivants) (Enseignant chercheur)

« la définition de l'intérêt général renvoie à des conceptions philosophiques, politiques et même religieuses. Mais la notion de bien commun est plus concrète et permet d'avancer et offre plus de pragmatisme » (Professeur)

« L'intérêt général a été historiquement opposé au "soi disant intérêts collectifs ou communs" par la Révolution Française. La république s'est toujours méfié des collectifs locaux. Bien commun renvoie à une doctrine économique qui a son intérêt mais pas plus que ça, quand on pense aux débats contemporains... » (Chercheur)

« J'aime bien cette citation de Gilles Hanus qui résume bien l'épreuve collective en jeu dans la recherche du bien commun : "Dans le on, le nous s'abîme car le je n'y est plus personne." (Directeur de centre)



# Des ODD connus et considérés comme un fil conducteur incontournable...



- ▶ **Les objectifs de développement durable ODD17 sont globalement connus** des chercheurs/ enseignants interrogés et **décrits comme importants dans la plupart des disciplines** mêmes s'ils s'inscrivent dans une logique normative et non académique.



« Les ODD 17 sont devenus incontournables »  
(Enseignante chercheuse)

« C'est un cadre théorique et pédagogique qui permet de lire à posteriori les actions menées par des parties prenantes multiples qui veulent œuvrer pour la transition » (Président de centre)

« L'ODD17 porte une vision supranationale pour conduire un changement de modèle sociétal... Il reste à mon sens un cadre pour impulser des dynamiques à décliner par la coopération, la mise en système des défis à relever... » (Directeur de centre)

« La référence aux ODD est un moyen de légitimité de la démarche, de l'inscrire dans un projet plus large. ils sont consensuels. par contre en tant que chercheuse, c'est plus un discours, alors que j'analyse plus les pratiques et les processus. » (Maître de conférence)

« L'ODD17 porte une vision supranationale pour conduire un changement de modèle sociétal... Il reste à mon sens un cadre pour impulser des dynamiques à décliner par la coopération, la mise en système des défis à relever... » (Directeur de centre)



## ... mais difficiles à évoquer directement dans une logique d'alliance ou de partenariat



- ▶ Si les ODD constituent **un cadre global, une grille de lecture universelle dans la conduite d'un changement sociétal**, ils sont toutefois :
  - ▶ **Trop macro** :
    - ▶ Un **manque d'expertise terrain spécifique selon les domaines et les régions**, peu en phase avec les spécificités sociales,
    - ▶ **Des objectifs qui varient selon les différents acteurs**, et donc peuvent induire des incompréhensions et des débats quand à leur concrétisation.
  - ▶ **Peu spécifiques aux enjeux des entreprises, universités et associations** : par exemple, des objectifs qui déclinent le développement durable alors que la RSE ou la RSO sont plus importants à traiter
  - ▶ **Trop variés** : des objectifs très différents, sans ligne directrice claire
- ▶ Enfin, **une question latente de priorisation des ODD, variables selon les différents acteurs** qui peut rendre la compréhension des actions engagées dans leur cadre complexes.



« Les ODD représentent une régulation "onusienne" dans la suite des OMD. Pour moi ils sont surtout adressés aux Etats et / ou à un niveau macro. »

(Enseignant chercheur)

« c'est un système plus normatif qu'académique... »

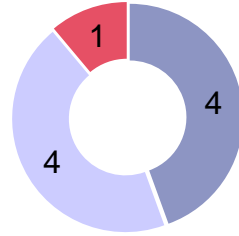
(Chercheur)

« Les objectifs de cet ODD17 sont trop théoriques et pas assez proches des problématiques terrain. Ils englobent plusieurs "domaines" : biologie, santé, économie, philosophie, etc. et c'est à ce propos qu'il y a selon moi le ou les biens communs et l'intérêt général » (Enseignante chercheuse)

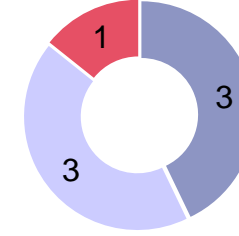
# Evaluation des leviers pour accélérer les alliances d'intérêt général



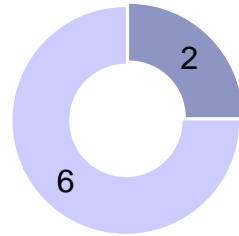
**Message clair porté par les élus locaux sur les enjeux du jouer collectif**



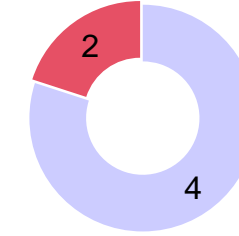
**Disposer des outils adaptés pour concevoir, piloter et évaluer des alliances**



**Donner un accès privilégié aux marchés publics aux alliances locales**

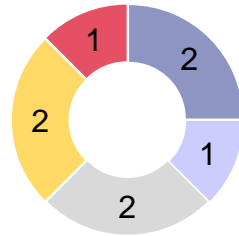


**Donner un avantage fiscal aux alliances stratégiques entre TPEPME et acteurs locaux**



Résultat en nombre de répondants

**Disposer d'un cadre juridique adapté aux alliances entre acteurs aux profils différents**



- Un rôle très attendu des élus locaux dans leur discours, l'accès privilégié aux marchés publics.
- Un besoin également d'outil
- Au-delà, des avantages fiscaux attendus comme une aide au développement





# Implication et rôle du monde académique dans les alliances d'intérêt général



# Un rôle des chercheurs et enseignants potentiellement central mais une relation encore très distante avec les alliances d'intérêt général

- Les enseignants et les chercheurs perçoivent avant tout leur rôle comme étant celui d'**accompagnant, de relais entre les différents acteurs**:
  - ▶ Le rôle des chercheurs vise à :
    - ▶ **Evaluer les actions de façon holistique** au-delà des critères purement financiers,
    - ▶ **Créer des boucles entre expérimentations, conceptualisation / recherche et action.**
    - ▶ Beaucoup regrettent néanmoins d'avoir encore des **relations distantes avec les consortiums**, la réalité variant assez fortement d'un territoire à l'autre
  - ▶ Les enseignants, pour leur part, ont un **rôle de formation et de sensibilisation** des nouveaux acteurs afin d'accélérer les dynamiques de déploiement.
- Le **niveau de connaissance de la plupart des enseignants et chercheurs est jugé encore limité**, principalement lié à des habitudes de fonctionnement autarcique et individualiste du monde académique et de ses acteurs.

- « Pour moi les EC et le E ont un rôle de tiers accompagnant car ils peuvent aider à cette connexion sur le terrain et à la diffusion en classe » (Professeur)
- « Ils peuvent servir de relais, d'accompagnants et suivant les secteurs être les acteurs. La question est complexe » (Enseignante chercheuse)
- « La question de l'évaluation socio-économique des projets reste limitée aux dimensions financières par exemple, et ne prend pas généralement en compte toutes les autres effets » (Enseignante chercheuse)
- « Le rôle de la recherche est de proposer des cadres de référence et de contribuer à la conceptualisation des réalités pour en favoriser le déploiement et pas seulement pour définir un concept. Sur ces questions il convient de privilégier la recherche/action » (Professeur)
- « Ils doivent participer à observer les processus à l'œuvre pour qualifier ces alliances et leurs évolutions (il y a des résistances à ces processus).. Ils doivent participer à accompagner l'innovation (mission de formation primordiale), ils doivent aussi participer à la mise en réseau de ces processus... » (Directeur de centre)
- « Dans certaines villes, il y a des partenariats permanents entre villes et universités (chercheurs), dans d'autres non. Il me semble que ces relations sont à renforcer en France » (Professeur)
- « Les enseignants peuvent former des futurs acteurs d'asso ou d'entreprise. Ils ont un rôle important pour leur faire gagner du temps dans la découverte de ces pratiques » (Professeur)
- « Accompagner les étudiant.es à interagir avec les acteurs socio-économiques et les sensibiliser à l'innovation et l'entrepreneuriat » (Enseignante chercheuse)
- « [Le niveau de connaissance] est nul dans ma discipline, question de culture et de manque d'ouverture sur le monde » (Professeur)
- « Le métier d'universitaire et le système de reconnaissance favorisent l'individualisme » (Professeur)



## Des leviers de mobilisation qui résident dans une révision dans une acculturation et une remise en question des modes de fonctionnement actuels de la recherche

- Afin de mieux ancrer ces logiques d'alliance chez les enseignants et chercheurs, il faudrait:

1. **Revoir les critères d'évaluation** des enseignants et chercheurs,
2. **Favoriser l'observation et l'immersion** des enseignants et chercheurs sur le terrain, dans les territoires,
3. **Encourager les programmes de recherche** qui viennent du terrain,
4. **Valoriser et financer l'expérimentation** en acceptant de suivre des nouvelles pistes sans *a priori*

### → Des leviers .. à mettre en place en cheminant !



« Il faut modifier les critères d'évaluation et d'avancement de carrière... basé sur la recherche essentiellement » (Enseignante chercheuse)

« Venir sur les territoires ! proposer des stages, des études de cas, des projets tutorés » (Maître de conférence)

« On ne peut comprendre que si l'on s'attache à être en posture d'observation... » (Enseignante chercheuse)

« Pour la recherche (en éco et gestion en tout cas) la grosse contrainte c'est la pression à la publication. C'est plus rapide de publier sur une base de donnée depuis chez soi que sur un terrain que l'on doit étudier plusieurs années pour en observer les phénomènes. Les recherche-action sont moins développées pour cela » (Professeur)

« Construire des programmes de recherche dans ces nouveaux espaces commun bottom up » (Directeur de centre)

« Un renforcement structurel des politiques de dev Eco (cc, régions, Etat, Europe) valorisant la coopération multi partite et la diminution du risque expérimental » (Directeur de centre)

« Accepter la possibilité de se tromper, le processus d'apprentissage n'est pas linéaire, il ne porte pas toujours la réussite... la performance... » (Directeur de centre)





# Mise en perspective de la recherche empirique





# Le cheminement empirique depuis 2006



## • 15 ans de (Re)découverte collective du Lien commun...

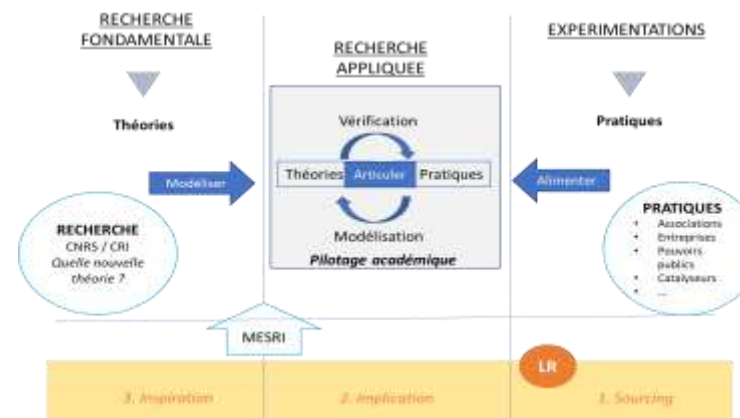
- ▶ Dès sa création en 2006, le laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU se donne pour objectif d'alimenter les acteurs académiques des résultats de ses travaux. Chercheurs et enseignants sont garants pour les uns de la qualification du savoir et pour les autres de sa transmission. Dès l'origine, une série de questions se pose : comment rendre compte d'un mouvement en émergence qui se co-construit progressivement sans schéma préétabli ? Comment distinguer les « feux de paille » conjoncturelles des transformations structurelles à l'œuvre sans même qu'elles soient pleinement conscientisées ? Si nous sommes à l'aube d'une (Re)Naissance, comment anticiper la conduite du changement indispensable pour rassurer sur les mutations systémiques ?
- ▶ Une réponse s'impose : seul le Temps permet de qualifier, d'illustrer, de mesurer et d'outiller un savoir en émergence. Une règle sera donc posée : aucune publication de résultats à moins de 5 à 7 ans d'expérimentations contradictoires auprès d'un panel représentatif de la diversité des acteurs concernés. Cela fondera le modèle de recherche empirique du RAMEAU.

## • ... au service de la Recherche et de l'Enseignement !

- ▶ Côté enseignement, l'objectif sera de capitaliser des retours d'expériences partenariales innovantes et de proposer des contenus pédagogiques autour de cas d'école qui illustrent la diversité des approches, tout en (ré)inventant progressivement les formats d'appropriation adaptés tels que les MOOC dès 2015 avec l'ESSEC et le CNFPT.
- ▶ Côté recherche, l'objectif sera de modéliser la diversité des pratiques pour donner à voir un 360° permettant à chacun de se situer dans son écosystème en décrivant son propre barycentre. Cela se traduira dès 2012 avec la publication de typologies d'action sur les différentes formes d'alliance et leurs usages.

## • Le chemin parcouru... et l'objectif poursuivi !

- ▶ A partir de 2008, les premiers contenus pédagogiques sont conçus autour de l'engagement des organisations (*entreprises, associations, fondations et collectivités*), de l'hybridation des modèles socio-économiques, du processus collectif d'innovation sociétale et de l'émergence d'une nouvelle forme de co-construction territoriale : la « catalyse ». Après 7 ans de recherche empirique, les premiers modèles d'éclairage sur la diversité des pratiques sont publiés. En 2015, un premier état des lieux de la recherche académique (dé)montrera que les chercheurs ne se sont pas encore saisis de la question, puis un second en 2016 en expliquera les raisons et en illustrera les émergences.
- ▶ Fort de ces résultats, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU se donneront l'objectif de mobiliser chercheurs et praticiens à partir du programme quinquennal 2018-2022 d'études IMPACT de l'Observatoire des partenariats qui mesure la maturité de la co-construction en France et ses effets de leviers sur l'intérêt général. L'objectif est clair : impliquer les acteurs académiques dans la valorisation du « jouer collectif » au travers d'un lien renforcé entre recherche académique et recherche empirique afin d'apprendre « à faire alliance ». 3 leviers sont alors activés :





# Les étapes académiques du programme IMPACT



## • Inviter à participer aux regards croisés du programme

- ▶ Le programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats (cf. page 3) invite les institutions, les praticiens et les acteurs académiques à croiser leurs regards.
- ▶ La démarche est structurée autour de 3 leviers : des études pour établir l'état des lieux, des expérimentations pour incarner les dynamiques à l'œuvre et une mise en débat entre « pairs » d'une part et entre « mondes » d'autre part

## • La mobilisation de la Recherche et de l'Enseignement !

- ▶ Côté Enseignement Supérieur et Recherche (ESR), l'Institut pour la Recherche et Le RAMEAU ont proposé le chemin suivant :
  - ▶ 23/11/2017 : Colloque « Impacts des alliances innovantes au service du bien commun »,
  - ▶ 2018-2019 : 4 Ateliers praticiens-chercheurs pour éclairer les impacts,
  - ▶ 29/03/19 : Rapport du regard croisé chercheurs-praticiens,
  - ▶ 1/10/19 : Séminaire « à la (re)découverte de la co-construction du bien commun » autour de témoignages de « pionniers » des alliances d'intérêt général, suite à l'écoute des résultats de l'étude IMPACT-Citoyens,
  - ▶ 7/02/20 : Invitation à co-construire le module « Apprendre à faire alliance » lors du séminaire de recherche du labo d'apprentissage du CNFPT
  - ▶ 9&11/03/21 : Ecoute des chercheurs et des praticiens sur le « jouer collectif » (le présent rapport en rend compte)
  - ▶ 25/03/21 : Séminaire de recherche « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? »
- ▶ Les prochaines étapes du cheminement seront définies en fonction des résultats de ce séminaire de recherche.

## • Les fruits du croisement de regards !

- ▶ Le cheminement du programme IMPACT a permis de poser une vision systémique à l'issue de la phase exploratoire 2018-2019 qui expose le continuum nécessaire entre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général et les moyens actuellement mis en œuvre sur les Territoires pour y répondre :



- ▶ Ces résultats ont été partagés lors du colloque européen de recherche Part'Innov organisé par l'Université Catholique de Lyon les 29 et 30 mars 2019.



# Le séminaire de recherche du 25 mars 2021



## • L'exposé des motifs

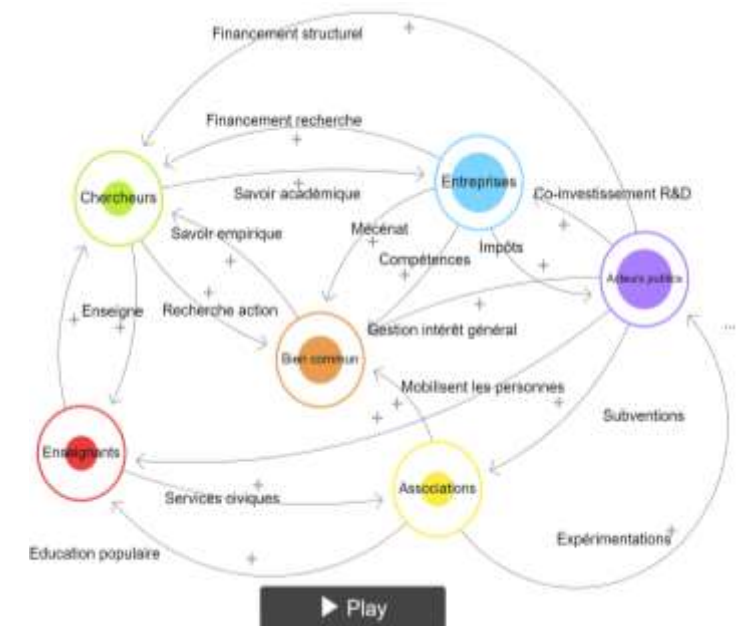
- ▶ De l'émergence progressive de la « catalyse territoriale » à la (Re)Connaissance institutionnelle de l'ODD 17 pour réussir l'Agenda 2030, de la démultiplication des alliances stratégiques entre organisations publiques & privées au développement de compétences de « médiateurs inter-organisations », le mouvement de co-construction du bien commun a incontestablement marqué la dernière décennie... tout en restant non conscientisé.
- ▶ De quoi parle-t-on ? Quel est l'état des lieux des pratiques en France ? Comment les chercheurs et les enseignants rendent-ils compte de cette réalité encore « sous les radars » de nos schémas de pensée ? ... Telles sont les questions que l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU proposent de partager avec les chercheurs et enseignants le 25 mars prochain.

## • Le Programme

- ▶ Quelle sémantique ? Quelles réalités de terrain ? Quelle appropriation par le monde académique ? Restitution de la présente l'étude IMPACT-Académique
- ▶ Quels retours d'expérience ? Qu'ont vécu chercheurs et enseignants ? Témoignage de 3 « pionniers » du défrichage des questions académiques que posent l'accélération du « jouer collectif » :
  - » A partir du prisme des Territoires : Laurent LELLI, Directeur de la Chaire InterActions AgroParisTech témoignera de la « catalyse territoriale »,
  - » A partir du prisme des compétences et des richesses humaines : Emmanuel GABELLIERI, philosophe, et Marie BUI-LETURCQ, Enseignante-chercheuse en charge du Programme européen de recherche Part'Innov nous en présenteront les enseignements,
  - » A partir du prisme de la transformation des organisations : à la croisée du monde associatif et du monde de la recherche, Brigitte GIRAUD, Vice-Présidente et Floriant COVELLI, Délégué général de l'Institut français du Monde associatif décriront comment le sujet de la coopération émerge dans les besoins de connaissance exprimés par le monde associatif, par les chercheurs, et dans les recherches en cours ou projetées.
- ▶ Quels enseignements pour accélérer le « jouer collectif » ? Comment mobiliser chercheurs & enseignants ? Débat collectif

## • Valoriser les liens en les acteurs !

- ▶ Le séminaire sera aussi l'occasion de mettre en débat la diversité des liens entre les sphères de l'écosystème (cf. exemple de modélisation ci-dessous).



- ▶ Il sera aussi l'occasion de croiser les profils d'acteur avec leurs attributs afin de faire la pédagogie du rôle de chacun des acteurs dans la co-construction.