Le RAMEAU

Document du projet stratégique
« Co-construisons 2022 »

26 juin 2018

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

Le RAMEAU, en quelques mots

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

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

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

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en chiffres

Association d'intérêt général, créée en 2006

12 ans de recherche appliquée

500 organisations bénéficiaires

Plus de 900 expérimentations de terrain
50 études de référence
30 groupes de réflexion prospective

70 M€ mobilisés pour le changement d'échelle d'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents et 8 contributeurs réguliers

En co-construction avec notamment

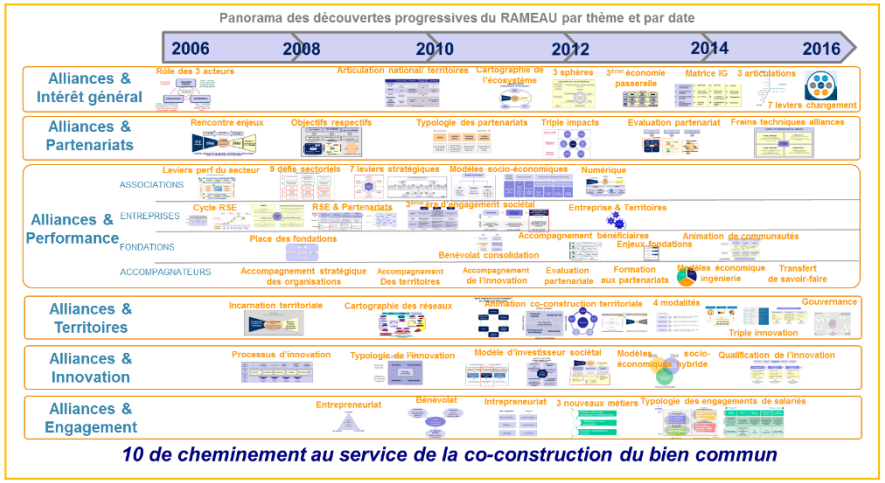
© Le RAMEAU / 2018

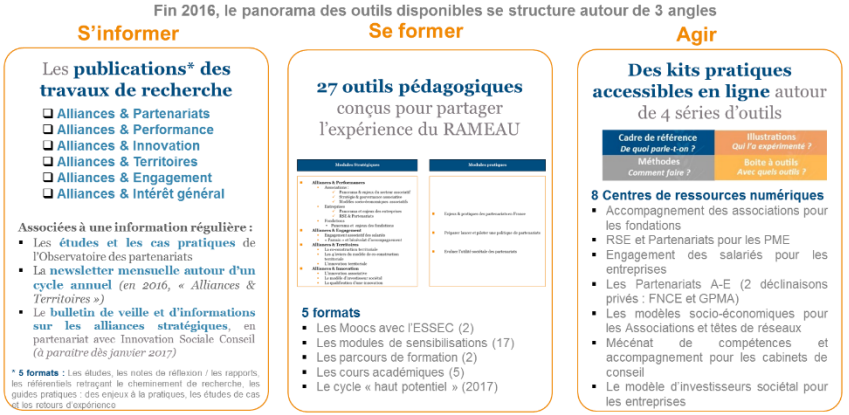
Rappel de l'action prioritaire 2014-2016 :

Se mettre en position de diffuser le savoir en « open source »

Transformer le parcours de recherche…

… en capitalisation, modélisation et publication en « open source »





Durant 3 ans, Le RAMEAU a focalisé son énergie sur la capitalisation, la modélisation et la diffusion des résultats d'une décennie de recherche innovante

© Le RAMEAU / 2018

Sommaire

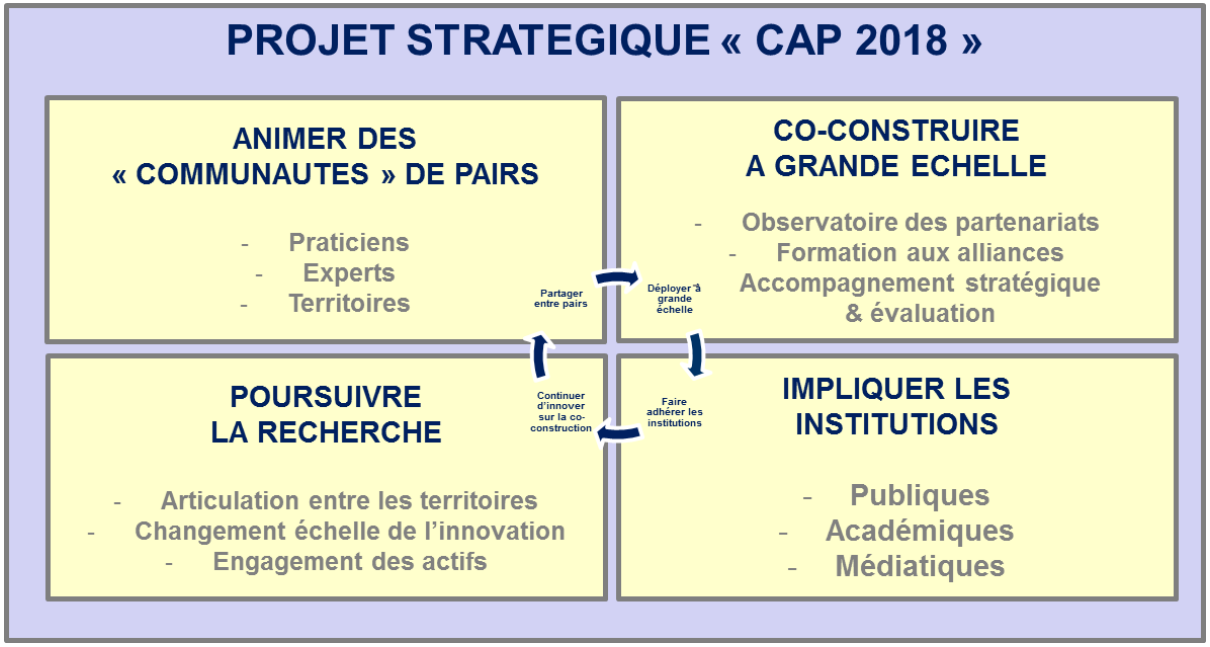
- **Bilan « Cap 2018 »**

Les fondamentaux du RAMEAU

Nouveau projet stratégique « Co-construisons 2022 »

© Le RAMEAU / 2018

Le projet stratégique « Cap 2018 »



Le RAMEAU fonde la réussite du projet stratégique « Cap 2018 » sur **3 principes structurants** :

- La **co-construction** : Le RAMEAU ne conçoit jamais seul une expérimentation. Il s'appuie à la fois sur les pionniers et sur les acteurs de référence afin de définir ensemble les travaux prioritaires. Pour marquer cela, Le RAMEAU publie dans la logique du « RAMEAU Inside » sous l'égide des acteurs légitimes.
- La **subsidiarité** : Le RAMEAU initie ses travaux de recherche, les modèlise puis les transmet aux opérateurs et institutions capablent de les porter. Il n'a pas vocation à être opérateur des solutions qu'il conçoit et expérimente ; agissant ainsi en profonde complémentarité avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème, notamment les acteurs d'accompagnement dont il considère qu'ils ont un rôle essentiel dans le déploiement.
- L'**Open source** : Tous les travaux du RAMEAU sont libres de droits et ont vocation à être diffusés largement.

Pour cela, Le RAMEAU confirme son positionnement de laboratoire de recherche appliquée, animé par une équipe permanente réduite qui s'appuie sur un réseau de contributeurs fortement mobilisé et une stratégie de partenariats très active.

4 axes d'engagement pour accélérer le mouvement de co-construction du bien commun

© Le RAMEAU / 2018

Axe 1 – Animation de communautés de pairs

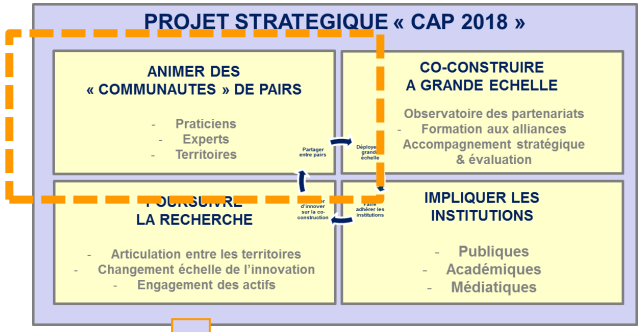
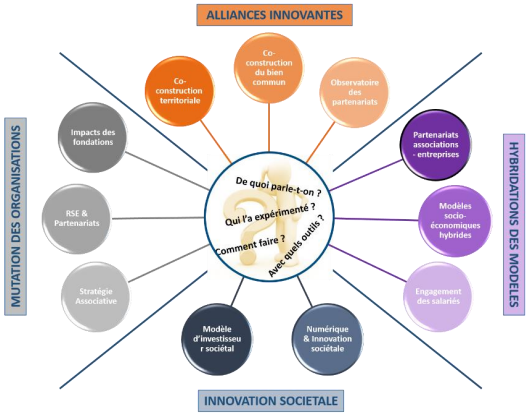


Illustration : les 11 centres de ressources numériques



- La mise en place progressive de **6 leviers de diffusion** : les publications, la capitalisation numérique, la diversité des formats d'appropriation, l'animation de communautés d'action, le transfert de savoir faire et l'irrigation

- L'animation de **8 communautés** complémentaires :

  - Entreprises et PME sociétalement engagées *(Réseau qualifié de 500 entreprises, dont 40 PME - 1er cercles : Cercle « RSE & Partenariats » - Partenaires stratégiques : MEDEF, ORSE, Entreprises pour la Citée, Convergences, Generali, Réseau GDS)*
  - Investisseurs sociétaux *(Réseau qualifié de 450 dirigeants - Cercle des « Intrapreneurs Sociétaux » – Partenaires stratégiques : CDC, AG2R LA MONDIALE)*
  - Associations *(Réseau qualifié de 400 associations – 1er Cercle : G10 – Partenaires stratégiques : Avise, ADASI, FONDA, Ministère en charge de la Vie Associative, Mouvement Associatif)*
  - Fondations *(Réseau qualifié de 150 fondations, 1er Cercle : Cercle « fondations d'avenir », Partenaires stratégiques : CFF, FBS, CARITAS, EDF)*
  - Cabinets de conseil impliqués *(Réseau qualifié de 30 cabinets, 1er Cercle = GT Consult'In France, Partenaire stratégique : Consult'In France)*
  - Pionniers des alliances en Territoire *(Réseau qualifié de 250 pionniers, 1er Cercle = COPIL du réseau, Partenaires stratégiques : AMRF; ARF, CGET, Labo des partenariats, FNCE, RTES)*
  - Institutionnels *(Réseau qualifié de 30 institutions – 1er Cercle : GT IG - Partenaires stratégiques : CDC)*
  - Monde académique *(à construire – Réseau qualifié de 30 chercheurs, Partenaires stratégiques : Audencia, ESSEC, CRESO, Resolis)*

La principale avancée : être capable de décliner les résultats par cible d'acteurs

© Le RAMEAU / 2018

Axe 2 – Co-construire à grande échelle

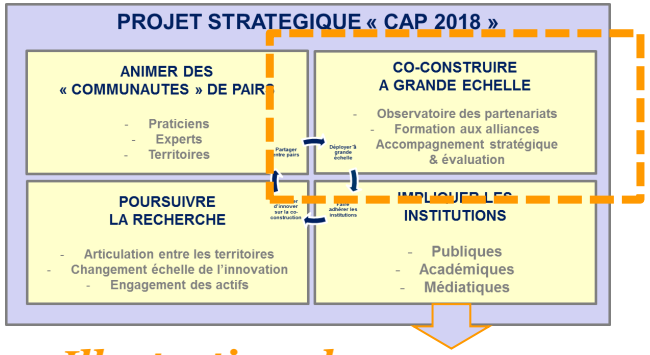
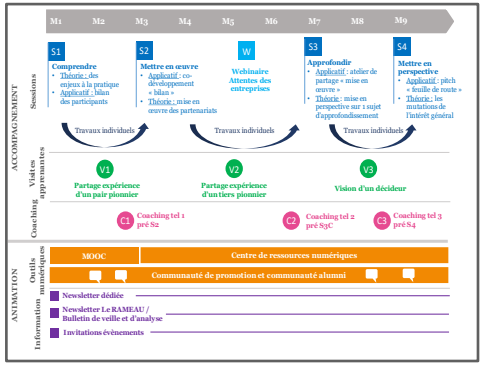


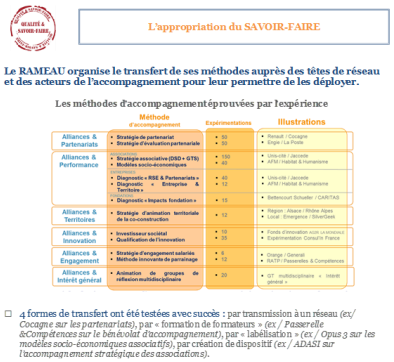
Illustration : les parcours d'expérience



- Une nouvelle étape pour **l'Observatoire des partenariats** : du 2ème au 3ème plan quinquennal d'études
- La déclinaison du savoir en **5 formats d'apprentissage**
- La structuration de **l'appropriation** du savoir et le transfert du savoir-faire du RAMEAU

Faciliter l'appropriation du SAVOIR

Organiser le transfert de SAVOIR FAIRE



Une structuration des outils et dispositifs pour l'appropriation des résultats

© Le RAMEAU / 2018

Axe 3 – Impliquer les institutions

Illustration : le groupe de travail « co-investisseurs sociétaux » de la Caisse des Dépôts

- La **mobilisation auprès des institutionnels**
  - Sur leurs propres enjeux (AMRF, Caisses des Dépôts, CESE, CGET, DJEPVA…)
  - Sur des engagements de politiques publiques, tels que l'Accélérateur d'innovation sociale, le groupe « Entreprise & territoires » de la Plateforme RSE, la Commission Innovation Sociale du CS-ESS
  - Sur le droit à l'expérimentation partenariale
- Le renforcement des **liens avec les acteurs académiques**, notamment grâce à :
  - La conception de contenu académique
  - L'implication sur des programmes de recherche académique
  - Le 3ème plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats
- L'animation de la **réflexion sur les mutations de l'intérêt général** en France

Une reconnaissance progressive de la capacité à éclairer les institutionnels

© Le RAMEAU / 2018

Axe 4 – Poursuivre la recherche

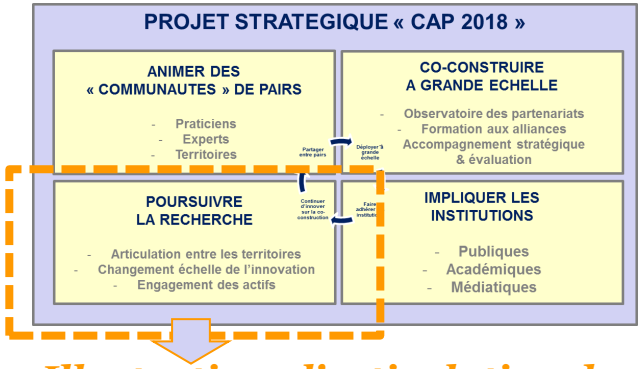
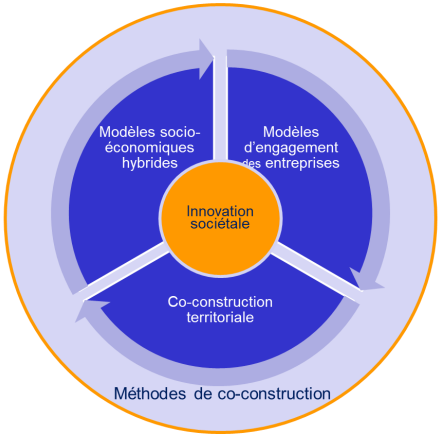


Illustration : l'articulation des axes de recherche du RAMEAU



- **INNOVATION** : Accélérer le **changement d'échelle de l'innovation sociétale** grâce aux alliances innovantes
  - Suivi d'une trentaine de recherche-actions
  - Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats
  - Impact du numérique sur l'innovation sociétale
- **PERFORMANCE** : Accompagner la **mutation des organisations et des territoires**
  - Co-construction territoriale
  - Hybridation des modèles socio-économiques
  - Diversification des modèles d'engagement sociétal des entreprises
- **CONFIANCE** : Concevoir et expérimenter des **méthodes innovantes de co-construction**

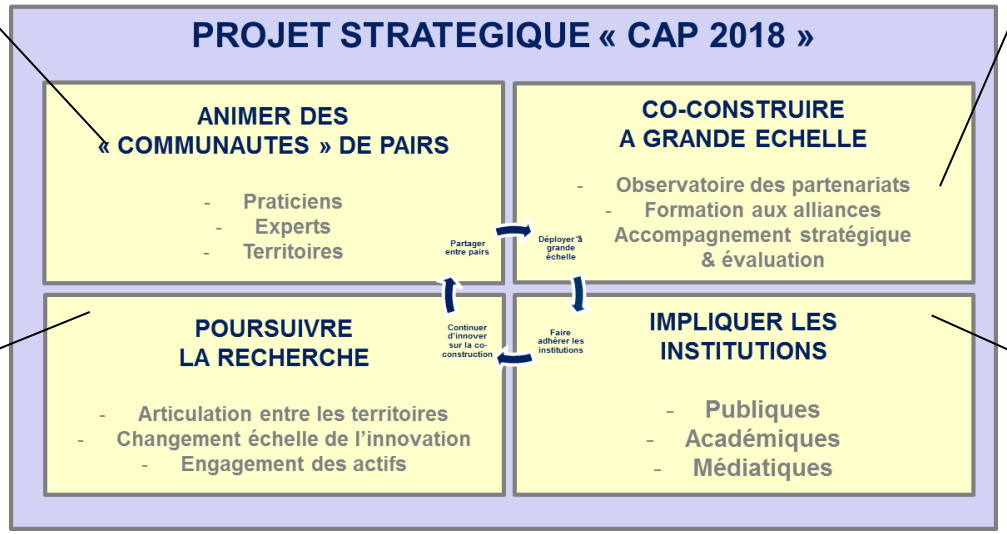
Une recherche qui se poursuit empiriquement grâce aux expérimentations

© Le RAMEAU / 2018

Bilan du projet stratégique « Cap 2018 »

Un **concept d'animation innovante** a été défini, et décliné autour de **8 communautés**

La qualification précise des **3 impacts** (performance, innovation et confiance) a été réalisé



l'Observatoire est reconnu comme un outil de référence, **l'accompagnement stratégique** se déploie progressivement et les **formats d'appropriation** des savoirs se diversifient

Les **institutions** se saisissent de la co-construction et les **acteurs académiques** se mobilisent progressivement

Des résultats sur les 4 axes d'engagement, au travers de modalités et de temporalités différentes

© Le RAMEAU / 2018

Sommaire

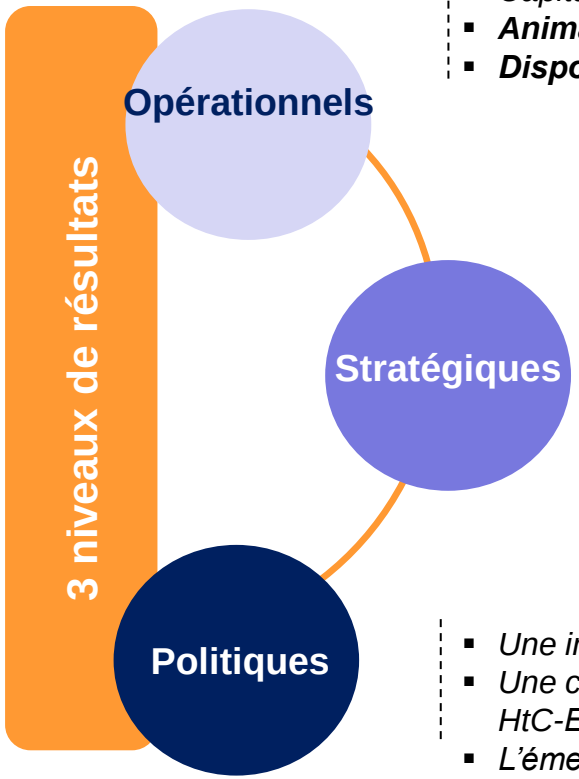
Bilan « Cap 2018 »

► **Les fondamentaux du RAMEAU**

Nouveau projet stratégique « Co-construisons 2022 »

© Le RAMEAU / 2018

Synthèse des avancées de « Cap 2018 »



- *Capitalisation et **publications** sur tous nos axes*
- ***Animation de communautés d'action pluridisciplinaires***
- ***Dispositif d'appropriation** :*
  - *Centres de ressources numériques*
  - *5 formats d'appropriation*
  - *Visites apprenantes pour les pionniers*

- *Une **vision systémique** autour de 3 dimensions : domaines, territoires, acteurs*
- *Le **passage** de la qualification des enjeux à la **démonstration des impacts***

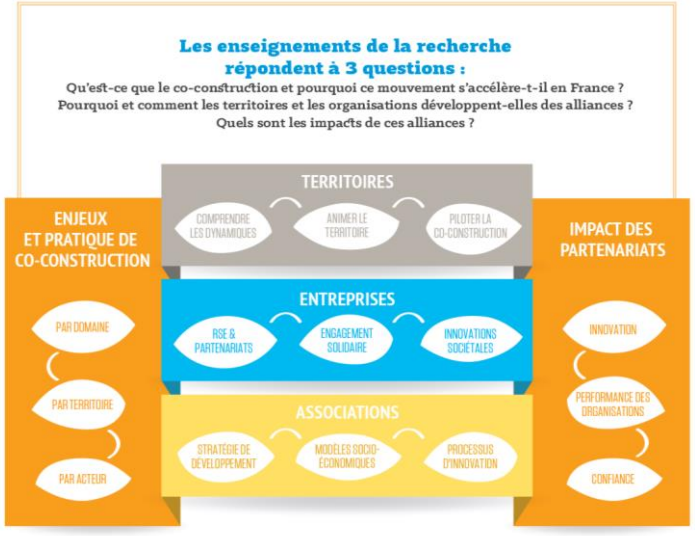
- *Une intimité avec les **territoires***
- *Une capacité réelle à **éclairer les institutions** (CDC,CGET, HtC-ESS, Plateforme RSE…)*
- *L'émergence de **nouveaux dispositifs co-construits**, à l'exemple du HUB Accompagnement de la CDC*

Une réussite au-delà de nos espérances !

© Le RAMEAU / 2018

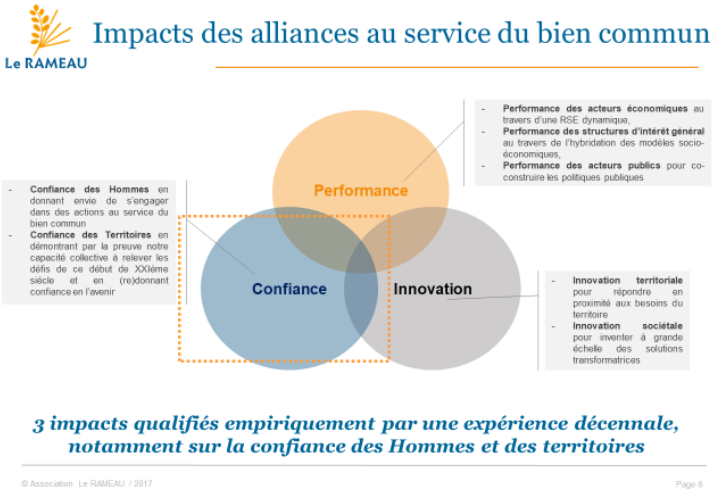
La co-construction : un changement de regard

De la qualification des enjeux…



3 objectifs : comprendre le mouvement de co-construction, qualifier les enjeux et les pratiques, évaluer les impacts des alliances

… à la démonstration des impacts



Un cheminement de découvertes qui a permis de poser empiriquement 3 impacts qu'il reste à étayer

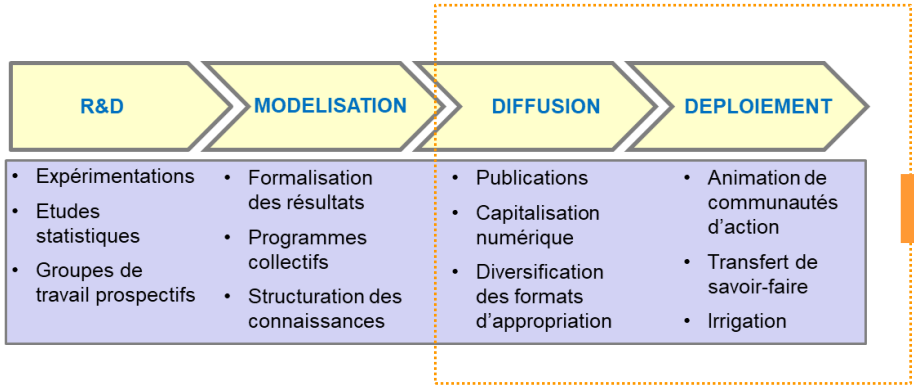
Une modification des besoins de l'écosystème qui a été intégrée dans notre action

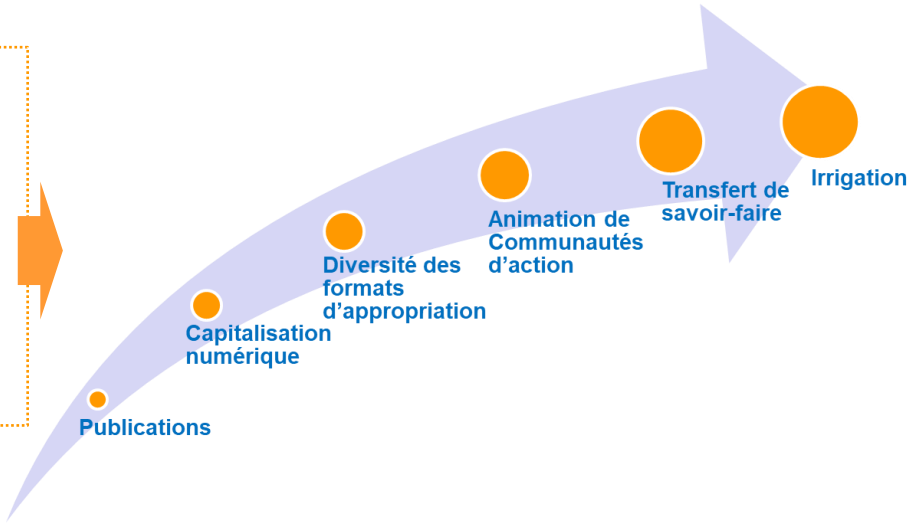
© Le RAMEAU / 2018

Le modèle de recherche du RAMEAU

Etapes de recherche
(processus de 5-7 ans)

Diffusion des résultats
(de la publication à l'irrigation)





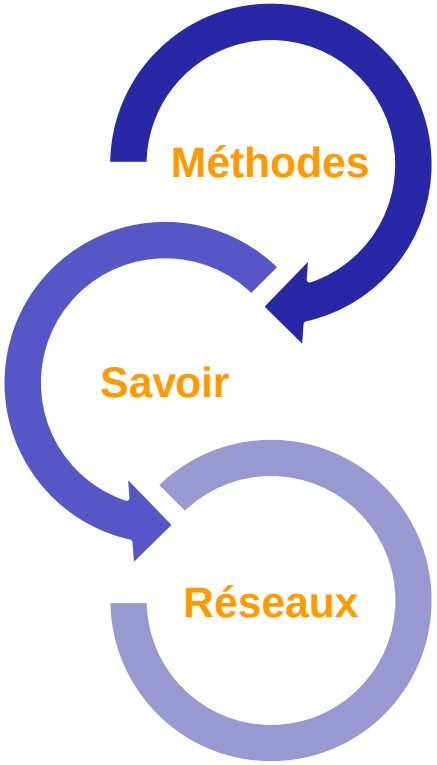
Un processus de recherche atypique en 12 étapes

6 leviers complémentaires pour une diffusion en « open source » des résultats

Un modèle atypique fondé sur le temps long qui a montré son efficacité

© Le RAMEAU / 2018

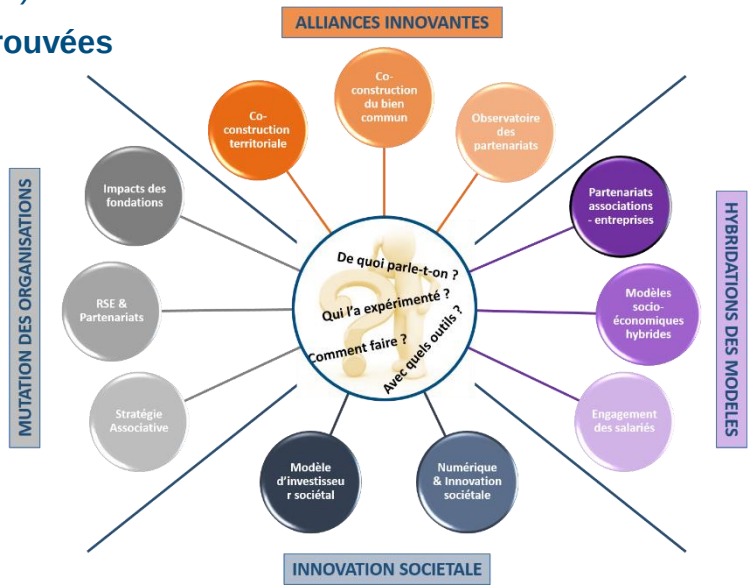
Les actifs du RAMEAU



- **500 organisations accompagnée / dialogue de gouvernance**
- **70 M€ d'investissement sociétal** (dont 10% pour LR)
- **13 méthodes d'accompagnement stratégique éprouvées**

- **11 centres de ressources numériques**
- **5 formats d'appropriation**
- **2 M€ d'investissement en capitalisation**
  (dont 75% par FBS & 25% CDC)

- **8 communautés d'action de pionniers**
- **1.700 décideurs d'univers complémentaires**
- **30 institutions, partenaires de « confiance »**



Un positionnement reconnu de « passeur, architecte et espace de dialogue »

© Le RAMEAU / 2018

Sommaire

Bilan « Cap 2018 »

Les fondamentaux du RAMEAU

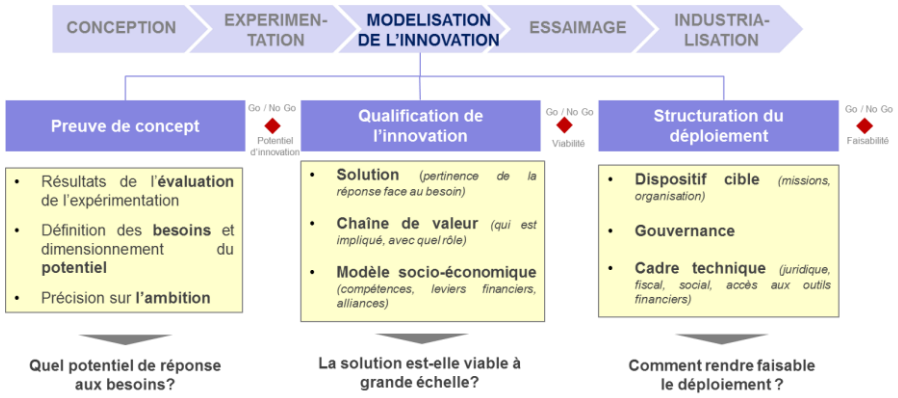
► **Nouveau projet stratégique « Co-construisons 2022 »**

© Le RAMEAU / 2018

La démarche de réflexion stratégique

- **La réflexion stratégique a fait l'objet d'un travail collaboratif**
  - Le RAMEAU a appliqué sa méthode de « qualification de l'innovation »
  - EUROGROUP a accompagné la réflexion
  - Constitution d'un groupe de travail ad hoc :
    - ✓ BG / BS / AdeT / AC / MPM / CG / DB / EJ / CBH

- **Une démarche en plusieurs étapes**
  - Travail préparatoire de septembre à décembre
  - 3 réunions de travail animée par Eurogroup
    - ✓ 7 déc. 2017 : échanges sur les enjeux externes du RAMEAU
    - ✓ 21 janvier 2018 : échanges sur la place de LR à 2020
    - ✓ 8 mars 2018 : débat sur les orientations du RAMEAU à horizon 2020
  - Un temps de partage lors du CA de mai
  - **Une validation par le CO**
  - Une ratification par l'AGO de juin 2018



Le fruit d'une réflexion collective de 9 mois

© Le RAMEAU / 2018

Analyse du contexte

Facteurs externes

- **Maturité de l'écosystème** : la volonté manifeste des acteurs de co-construire se matérialise à travers une bien meilleure appréhension du sujet par l'ensemble des acteurs, par des exemples réussis de co-construction dans différents secteurs d'activité et qui font école. De manière très nouvelle, les exemples observés de co-construction dépassent très largement les alliances entre associations et entreprises privées, qui étaient les premiers types de coopération atypique. Ils associent désormais beaucoup plus largement à travers des acteurs d'intérêt général qui apprennent à travailler ensemble et des alliances entre le secteur public et le monde associatif

- **Environnement économique et social**: la période est marquée par une restructuration significative des financements publics. Les réseaux voient aujourd'hui beaucoup d'associations mourir ; cela génère de la peur et une envie de mouvement qui pousse à la co-construction. Par ailleurs, les besoins sociaux sont croissants et la nécessité de changement d'échelle des concepts qui ont fait leur preuve est également incitatif. De leur côté, les entreprises prennent conscience de l'enjeu stratégique de la RSE

- **Force des territoires**: si les alliances sont un moyen, les territoires en sont le lieu. Ils donnent un objet, une perspective et un ancrage aux alliances. Le territoire a d'autant plus d'importance que les alliances ont besoin d'avoir un écosystème d'accueil. Ce n'est pas simplement une question d'échelon : les territoires ont une approche systémique qui prend le pas sur une vision segmentée par domaine.

Facteurs internes

- **Modélisation des résultats** : au-delà de l'expérimentation de modèles innovants, Le RAMEAU a modélisé les résultats obtenus afin de documenter les preuves de concept. Qu'il s'agisse de l'accompagnement stratégique, de la co-construction territoriale, des modèles socio-économiques ou de l'investissement sociétal, le RAMEAU a fait la démonstration de la valeur des modèles de recherche et en a publié et modélisé les résultats

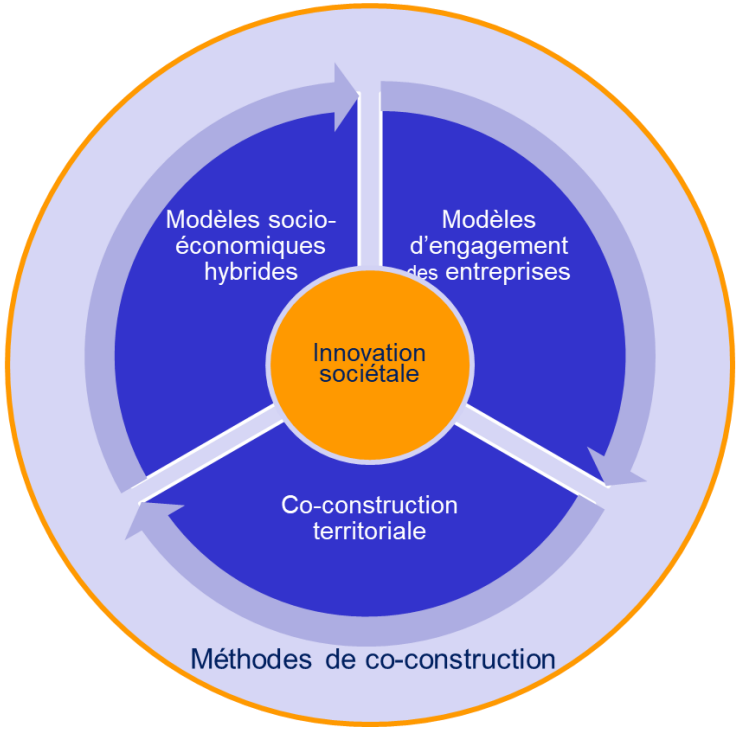
- **Appropriation** : Le RAMEAU a mis en place des formats d'appropriation adaptés aux différents besoins identifiés et qui se déclinent sous cinq formes : des sessions de sensibilisation, des contenus académiques, des formations en ligne, des parcours d'expérience. Il a par ailleurs mis en place une animation de communautés disciplinaires pour des écosystèmes complémentaires

- **Visibilité politique et réseaux**: Le RAMEAU a gagné une intimité avec les territoires ; il est en outre en proximité avec de grands acteurs institutionnels (CDC, CGET, CESE, DJEPVA) et le monde politique. Il a aussi créé huit communauté de pionniers et disposent d'un relais de partenaires de confiance nombreux. Le RAMEAU a désormais un positionnement reconnu de « passeur, architecte et espace de dialogue »

Le nouveau projet s'inscrit dans un contexte marqué par l'essor de la co-construction

© Le RAMEAU / 2018

Les enjeux de la co-construction

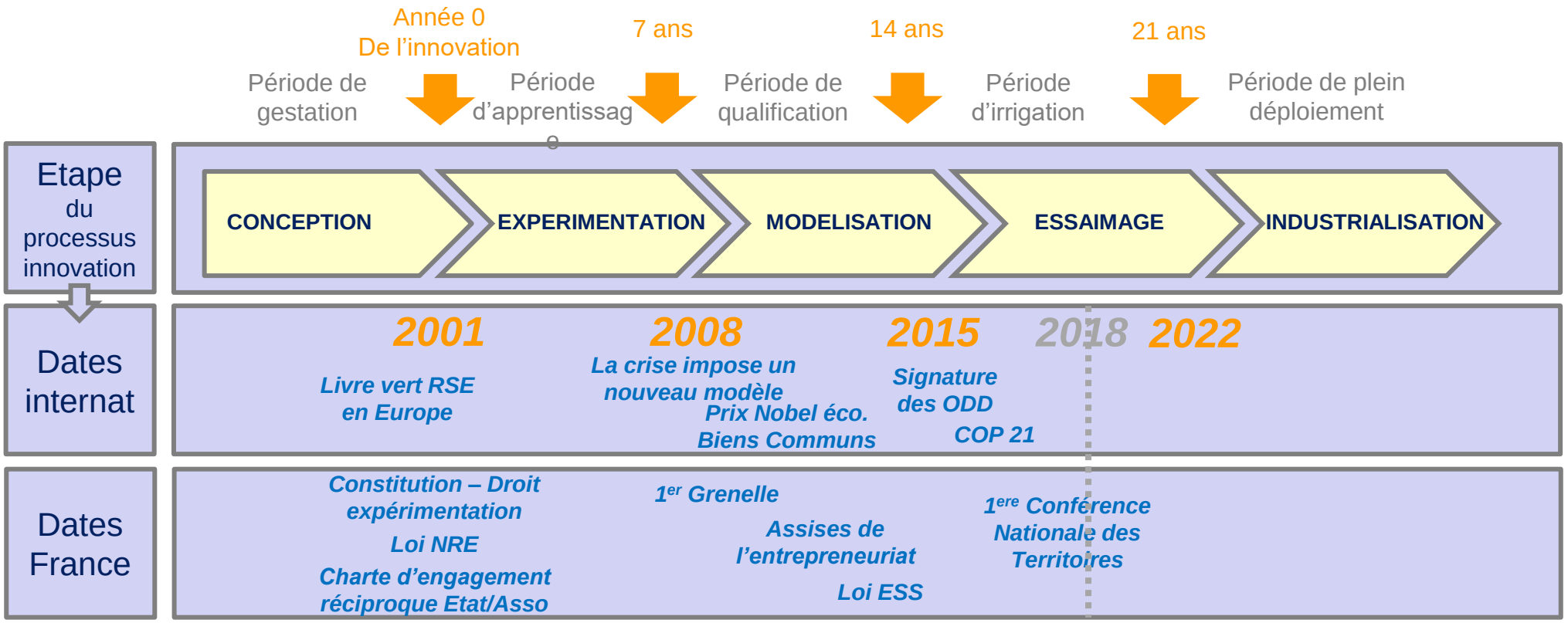


- **Un enjeu d'innovation sociétale et territoriale** :
  - L'objectif : inventer des solutions qui articulent à la fois réduction des fragilités et nouveaux moteurs de croissance & d'emplois construits sur des fondements équitables et durables
  - En amont, un enjeu de reconnaissance et de valorisation de l'engagement et de l'esprit d'entreprendre au service du bien commun
  - En aval, le ferment d'un renouvellement démocratique
- **Un enjeu de performance des organisations et des territoires** :
  - Hybridation des modèles socio-économiques
  - Nouveaux modèles d'engagement des entreprises
  - Co-construction territoriale pour relever les défis locaux
- **Un enjeu de méthode** : apprendre à co-construire,

3 niveaux d'enjeux complémentaires, à articuler pour réussir la transformation duite par la co-construction du bien commun

© Le RAMEAU / 2018

Le cheminement de la co-construction



Si le modèle temporel du RAMEAU est juste, 2022 sera l'année de la pleine maturité sur l'enjeu de co-construction du bien commun

© Le RAMEAU / 2018

Les enjeux pour l'écosystème

ECOSYSTEME ACADEMIQUE

ECOSYSTEME INSTITUTIONNEL

Recherche et Développement

Fonction exercée par des chercheurs et des pédagogues pour la découverte et l'éducation sur la co-construction

Opérateurs

Fonction exercée par des praticiens et des institutionnels pour de la conduite du changement auprès des acteurs

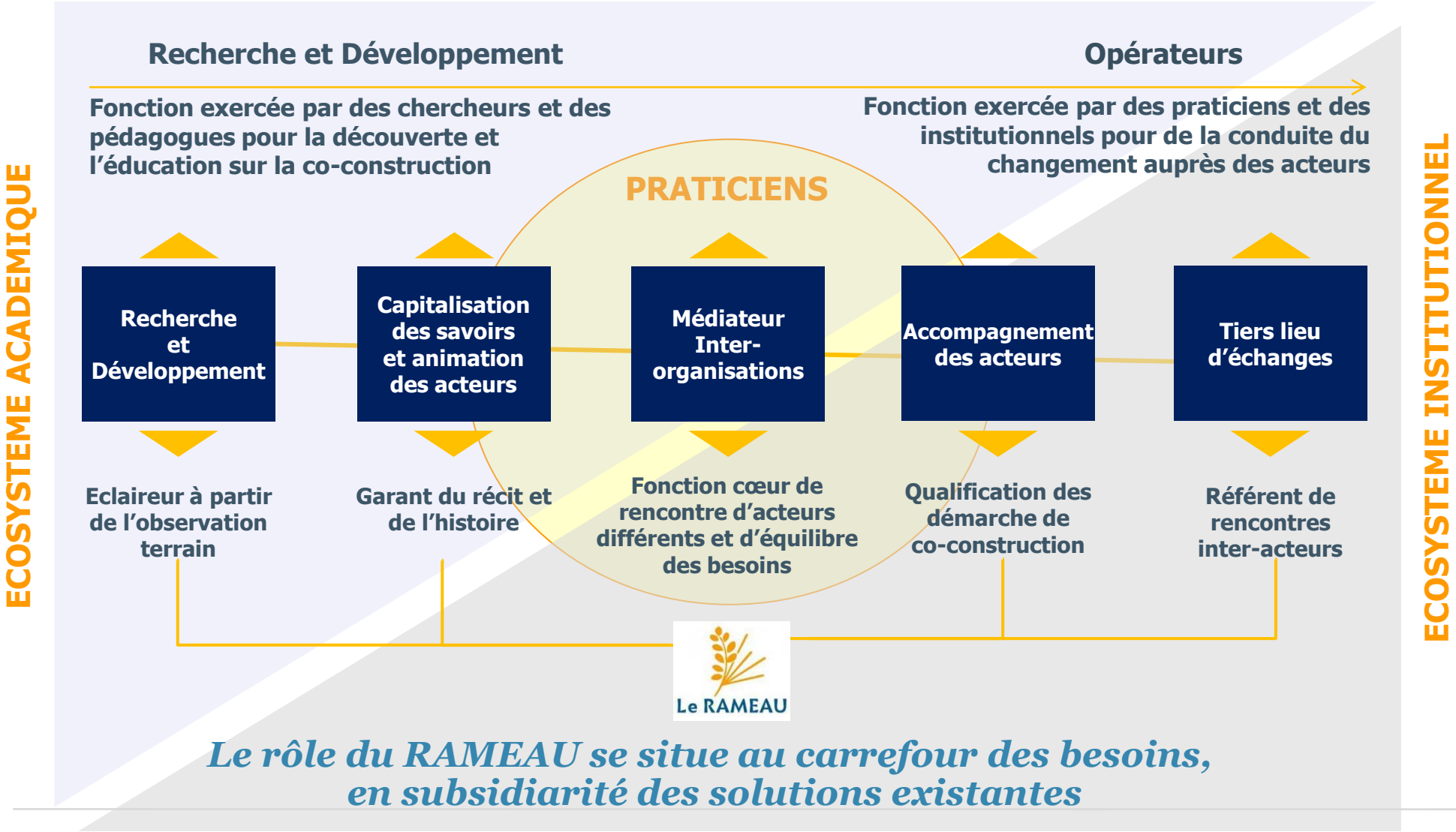
PRATICIENS

- Recherche et Développement
- Capitalisation des savoirs et animation des acteurs
- Médiateur Inter-organisations
- Accompagnement des acteurs
- Tiers lieu d'échanges

Pour accompagner le changement, les enjeux de l'écosystème se structurent autour de 5 besoins

© Le RAMEAU / 2018

Positionnement du RAMEAU



Le rôle du RAMEAU se situe au carrefour des besoins, en subsidiarité des solutions existantes

© Le RAMEAU / 2018

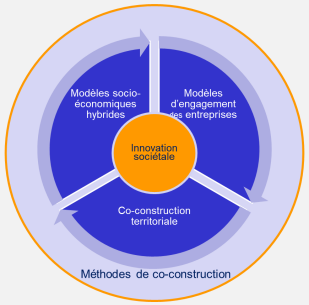
Les sphères d'action du RAMEAU

Rechercher empiriquement

Le RAMEAU

IRRIGUER

CHERCHER



OUTILLER

Co-piloter des dispositifs collectifs

L'Observatoire des Partenariats

OBSERVER

VALORISER

Contribuer à faire émerger des solutions indépendantes

ADASI
Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'Intérêt Général

RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

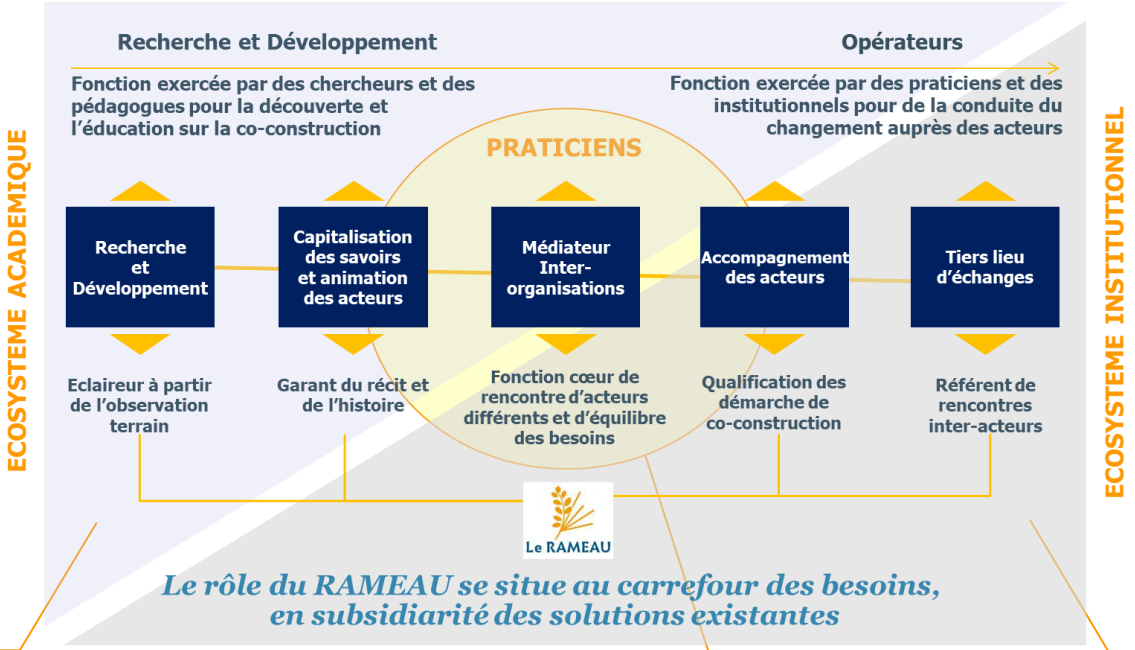
Cercles :

- G10
- Intrapreneurs sociétaux
- Fondations d'avenir
- RSE & Partenaires

Une capacité à répondre à différents niveaux, avec un positionnement modulable, systématiquement en alliance

© Le RAMEAU / 2018

Stratégie d'alliance



Une stratégie d'alliance avec le **monde académique** à inventer

Une stratégie d'alliance avec les **réseaux de référence** à poursuivre

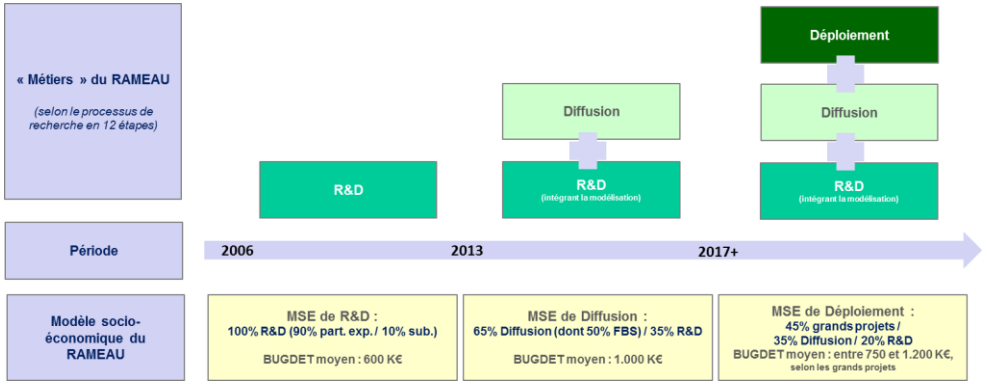
Une stratégie d'alliance avec les **institutions** à intensifier

Une stratégie d'alliance à faire passer à une nouvelle échelle

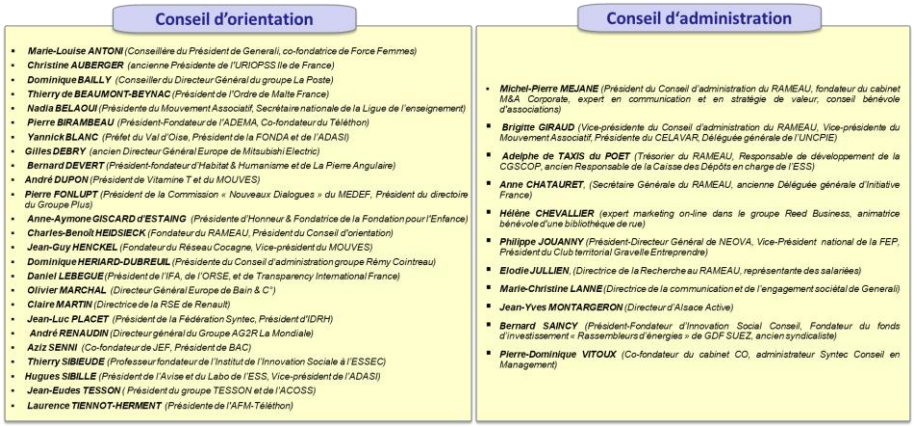
© Le RAMEAU / 2018

Les impacts du nouveau projet stratégique

Modèle socio-économique



Modèle de gouvernance



Conseil d'orientation

- ***Marie-Louise ANTONI*** *(Conseillère du Président de Generali, co-fondatrice de Force Femmes)*
- ***Christine AUBERGER*** *(ancienne Présidente de l'URIOPSS Ile de France)*
- ***Dominique BAILLY*** *(Conseiller du Directeur Général du groupe La Poste)*
- ***Thierry de BEAUMONT-BEYNAC*** *(Président de l'Ordre de Malte France)*
- ***Nadia BELAOUI*** *(Présidente du Mouvement Associatif, Secrétaire nationale de la Ligue de l'enseignement)*
- ***Pierre BIRAMBEAU*** *(Président-Fondateur de l'ADEMA, Co-fondateur du Téléthon)*
- ***Yannick BLANC*** *(Préfet du Val d'Oise, Président de la FONDA et de l'ADASI)*
- ***Gilles DEBRY*** *(ancien Directeur Général Europe de Mitsubishi Electric)*
- ***Bernard DEVERT*** *(Président-fondateur d'Habitat & Humanisme et de La Pierre Angulaire)*
- ***André DUPON*** *(Président de Vitamine T et du MOUVES)*
- ***Pierre FONLUPT*** *(Président de la Commission « Nouveaux Dialogues » du MEDEF, Président du directoire du Groupe Plus)*
- ***Anne-Aymone GISCARD d'ESTAING*** *(Présidente d'Honneur & Fondatrice de la Fondation pour l'Enfance)*
- ***Charles-Benoît HEIDSIECK*** *(Fondateur du RAMEAU, Président du Conseil d'orientation)*
- ***Jean-Guy HENCKEL*** *(Fondateur du Réseau Cocagne, Vice-président du MOUVES)*
- ***Dominique HERIARD-DUBREUIL*** *(Présidente du Conseil d'administration groupe Rémy Cointreau)*
- ***Daniel LEBEGUE*** *(Président de l'IFA, de l'ORSE, et de Transparency International France)*
- ***Olivier MARCHAL*** *(Directeur Général Europe de Bain & C°)*
- ***Claire MARTIN*** *(Directrice de la RSE de Renault)*
- ***Jean-Luc PLACET*** *(Président de la Fédération Syntec, Président d'IDRH)*
- ***André RENAUDIN*** *(Directeur général du Groupe AG2R La Mondiale)*
- ***Aziz SENNI*** *(Co-fondateur de JEF, Président de BAC)*
- ***Thierry SIBIEUDE*** *(Professeur fondateur de l'Institut de l'Innovation Sociale à l'ESSEC)*
- ***Hugues SIBILLE*** *(Président de l'Avise et du Labo de l'ESS, Vice-président de l'ADASI)*
- ***Jean-Eudes TESSON*** *(Président du groupe TESSON et de l'ACOSS)*
- ***Laurence TIENNOT-HERMENT*** *(Présidente de l'AFM-Téléthon)*

Conseil d'administration

- ***Michel-Pierre MEJANE*** *(Président du Conseil d'administration du RAMEAU, fondateur du cabinet M&A Corporate, expert en communication et en stratégie de valeur, conseil bénévole d'associations)*
- ***Brigitte GIRAUD*** *(Vice-présidente du Conseil d'administration du RAMEAU, Vice-présidente du Mouvement Associatif, Présidente du CELAVAR, Déléguée générale de l'UNCPIE)*
- ***Adelphe de TAXIS du POET*** *(Trésorier du RAMEAU, Responsable de développement de la CGSCOP, ancien Responsable de la Caisse des Dépôts en charge de l'ESS)*
- ***Anne CHATAURET****, (Secrétaire Générale du RAMEAU, ancienne Déléguée générale d'Initiative France)*
- ***Hélène CHEVALLIER*** *(expert marketing on-line dans le groupe Reed Business, animatrice bénévole d'une bibliothèque de rue)*
- ***Philippe JOUANNY*** *(Président-Directeur Général de NEOVA, Vice-Président national de la FEP, Président du Club territorial Gravelle Entreprendre)*
- ***Elodie JULLIEN****, (Directrice de la Recherche au RAMEAU, représentante des salariées)*
- ***Marie-Christine LANNE*** *(Directrice de la communication et de l'engagement sociétal de Generali)*
- ***Jean-Yves MONTARGERON*** *(Directeur d'Alsace Active)*
- ***Bernard SAINCY*** *(Président-Fondateur d'Innovation Social Conseil, Fondateur du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies » de GDF SUEZ, ancien syndicaliste)*
- ***Pierre-Dominique VITOUX*** *(Co-fondateur du cabinet CO, administrateur Syntec Conseil en Management)*

Les nouvelles orientations confirment l'évolution du MSE engagé depuis 2017

Des ajustements sur la gouvernance du RAMEAU sont à étudier

Le nouveau projet stratégique invite à ajuster le modèle socio-économique et le modèle de gouvernance du RAMEAU

© Le RAMEAU / 2018

Le nouveau projet stratégique en synthèse

Accompagner la mutation :
Un changement d'échelle au sein de l'écosystème

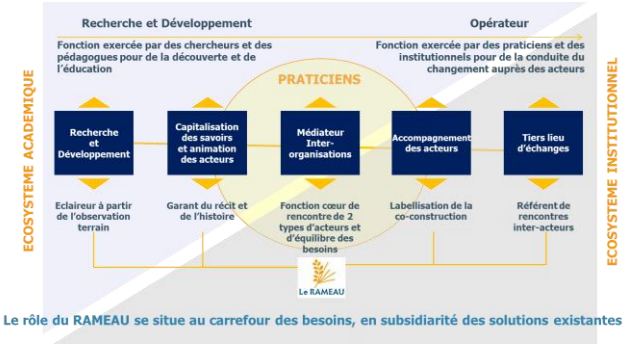
→

Un positionnement partenarial renforcé :
Académique & institutionel

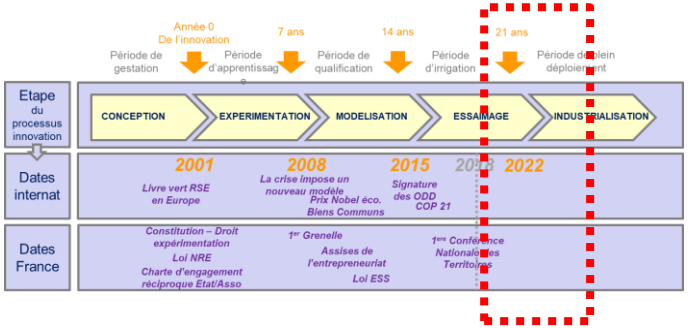
→

5 ans pour agir !

5 leviers pour agir avec pertinence



Un rôle de médiateur et de force d'entrainement de l'écosystème



Une conduite de changement à sécuriser

Une nouvelle ambition : « Co-construisons 2022 » !

© Le RAMEAU / 2018