

# SE PROJETER VERS UN AVENIR DURABLE & INCLUSIF !



La démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) » est une méthode pour se projeter dans une conduite du changement qui assure performance, innovation et confiance. Près de deux décennies de recherche empirique ont été nécessaires pour élaborer une démarche simple, fiable et efficace, étayée par les résultats de la 1<sup>ère</sup> étude d'impact du « faire alliance »<sup>1</sup>.

## Faire le « Pari de la confiance »

Face à l'ampleur et à l'accélération des transitions, tous les modèles sont en (ré)invention. Pour réussir cette métamorphose systémique, il est indispensable de pouvoir assurer à la fois le développement et la consolidation de son équilibre socio-économique, de capter les « signaux faibles » pour faire émerger de nouvelles solutions, et de créer la confiance garante de sens et d'engagement<sup>2</sup>. Vaste programme...



**Un enjeu commun** : apprendre à faire alliance pour réussir ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul, tout en respectant les individualités, les maturités et les envies de chacun.

**Un défi collectif** : (ré)concilier économie et intérêt général, garant d'un équilibre durable et inclusif, est un réel défi dans un pays qui a historiquement segmenté les deux.

**Cela vous concerne ? Alors partons ensemble à l'exploration des méthodes, exemples, données, outils et compétences qui peuvent contribuer utilement à construire une trajectoire durable et inclusive !**

<sup>1</sup> Résultats librement accessibles sur <https://odd17.org/impacts-odd-17>

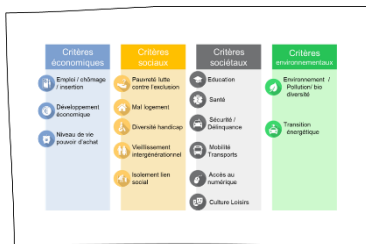
<sup>2</sup> Voir cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance », « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » et « ODD 17 : Economie(s) & Territoire(s) » publiés par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU en 2022 et 2023

### Qu'avons-nous appris sur une approche systémique ?

*Les expérimentations et les études de l'Observatoire des partenariats depuis 2008 ont permis de qualifier et d'objectiver les mutations des relations entre l'économie et le pilotage de l'intérêt général au service d'une réduction des fragilités et de l'émergence de nouveaux moteurs d'équilibres socio-économiques durables.*

En deux décennies, **l'enjeu de « faire alliance » s'est imposé**. Il invite à de nouvelles alliances, à un nouveau mode de pilotage de l'intérêt général, mais aussi de la performance de chaque organisation, publique et privée, pour **trois raisons objectives**.

#### FRAGILISATION DES PERSONNES ET DES TERRITOIRES



La première raison est **l'accroissement des fragilités** et leurs effets démultiplicateurs. Face à la raréfaction des ressources et à l'accroissement des besoins, les fragilités s'entrechoquent, créant un effet « domino » particulièrement puissant. Cette fragilisation se constate à la fois au niveau des personnes et des territoires.

Qui pourrait aujourd'hui sérieusement dire qu'il est possible d'arbitrer entre la « fin du monde » et la « fin du mois » ? Cette impasse d'une gestion en silo des fragilités nécessite des approches systémiques qui remettent en cause les modes de gestion traditionnels, ainsi que la répartition des rôles.

#### INTERCONNEXION DES ACTEURS ET DES ACTIONS

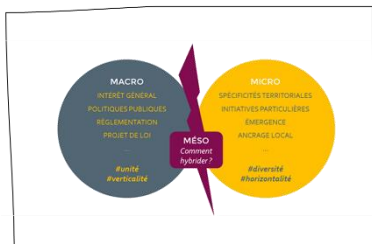


La deuxième raison est **l'interaction des acteurs et des actions**. Dans un monde de plus en plus interconnecté, la performance de chacun ne suffit plus. Il convient désormais d'analyser la capacité d'interactions entre les différents profils d'acteurs.

D'une logique où chacun avait une place prédéfinie, l'accélération des crises et des changements exige plutôt une « mécanique globale » où chacun, à sa juste place, contribue à faire bouger les lignes.

Au-delà de la capacité d'une part (*ce que je peux*) et de la responsabilité d'autre part (*ce que je dois*), la mobilisation des engagements (*ce que je veux*) devient stratégique.

#### TERRITORIALISATION DES REPONSES



La troisième raison est la **crise de légitimité** qui s'induit entre des modèles anciens qui ne sont plus adaptés et des modèles nouveaux qui ne sont pas encore invités.

Cette crise se vit non seulement entre les profils d'acteurs, notamment dans une frontière qui se dilue entre acteurs publics et acteurs privés, mais aussi au niveau des Territoires.

Comment articuler la légitimité d'un cap et d'un cadre communs, avec celle de l'agilité nécessaire au plus près du « 1<sup>er</sup> kilomètre des besoins » ?

Ce sont ces trois raisons structurantes qui expliquent pourquoi aujourd'hui 74% des citoyens, 92% des maires, 83% des dirigeants d'entreprises, et respectivement 97 et 98% des responsables associatifs et de fondations considèrent qu'il est **urgent de « faire alliance »** pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul<sup>3</sup>.

L'étude d'impact 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats a permis d'**en qualifier, mesurer et illustrer les effets**.

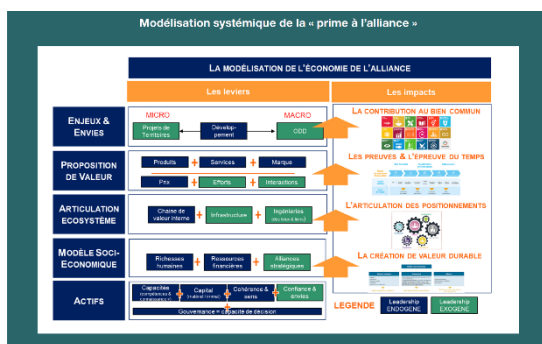
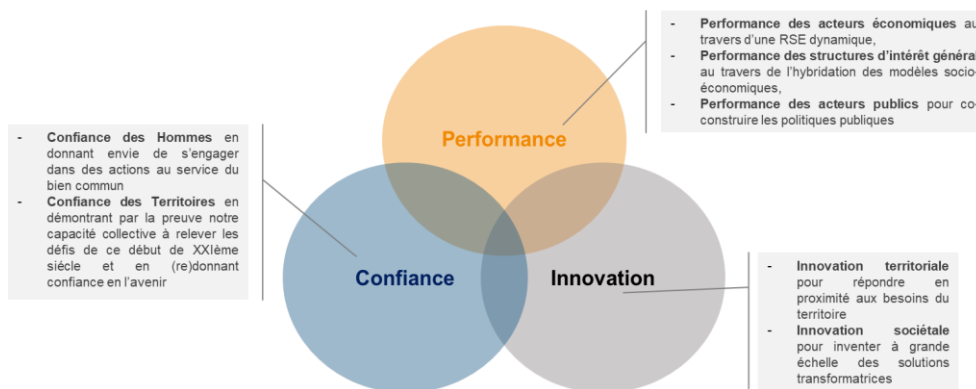


<sup>3</sup> Etudes du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats (Comisis & OpinionWay, 2018-2022)

### Quel chemin pour une trajectoire durable et inclusive ?

*Les impacts de performance, d'innovation et de confiance sont aujourd'hui démontrés, mais comment les activer ?*

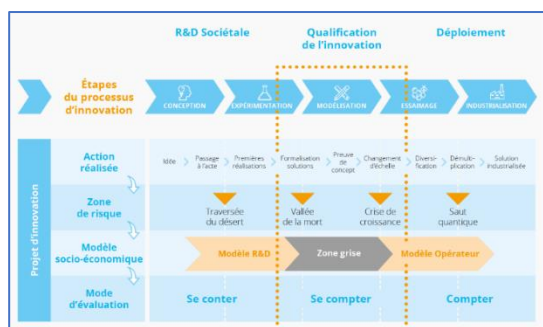
Après avoir étayé les trois impacts, les études et les expérimentations menées ont permis d'en qualifier les leviers.



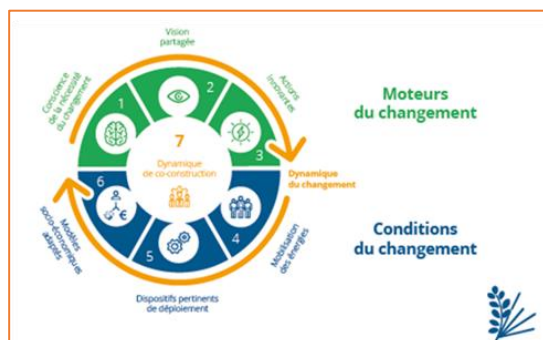
Sur la **performance globale** d'abord, les résultats des travaux invitent à travailler **sur 5 niveaux** :

- Le 1<sup>er</sup> kilomètre des besoins et des envies,
- La proposition de valeur,
- La chaîne de valeur,
- Les modèles socio-économiques,
- La valorisation des actifs.

Chacun de ces 5 niveaux doit non seulement intégrer les données endogènes à l'organisation, mais aussi les apports et conditions exogènes pour en comprendre et mesurer la valeur globale.



Sur l'**innovation systémique** ensuite, l'ampleur des défis nous oblige à (ré)inventer de nouvelles réponses. Pour cela, il convient non seulement d'analyser l'efficacité de la solution, mais aussi de **qualifier sa « triple innovation »** : de proposition de valeur, de chaîne de valeur et de modèle socio-économique. Trop souvent sous-estimé, ce dernier est pourtant stratégique, tant dans la capacité à (dé)montrer la création de valeur que la frugalité de la nouvelle solution apportée.



Il est à souligner que l'enjeu de pertinence se trouve aujourd'hui plus dans la capacité à répondre au « 1<sup>er</sup> kilomètre des besoins » qu'à tenter par tous les moyens de trouver le « dernier kilomètre des solutions ». C'est souvent dans ce dernier que la solution trouve ses limites... et nécessite de s'articuler avec d'autres pour co-construire une pertinence d'ensemble.

Sur la **confiance durable**, les **7 forces du changement** peuvent aider à fixer des trajectoires adaptées au profils de chacun s'inscrivant dans un cap et un cadre commun.

### Comment établir sa propre trajectoire ?

*Issue de la démarche « Intérêt général 2050 », la matrice des trajectoires permet de définir une trajectoire durable et inclusive en fonction de son profil, de son positionnement, de sa capacité d'actions, de sa temporalité et de sa maturité.*

Pour assurer à la fois la cohérence de ses actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources mobilisées, l'enjeu n'est pas seulement de fixer un cap et un cadre communs, mais aussi de définir une trajectoire de mise en œuvre cohérente avec la situation vécue et les réalités de terrain.

Afin de pouvoir articuler performance, innovation et confiance, la matrice des trajectoires ci-dessous donne des clés de lecture à la fois sur l'articulation des 3 leviers moteurs : la Gestion, l'Action et la Vision, mais aussi les temps induits pour atteindre les impacts attendus.



	PERFORMANCE	INNOVATION	CONFIANCE
	Tactique (18 mois)	Stratégique (7 ans - 2030)	Prospective (28 ans => 2050)
Gestion régulatrice (acteurs publics)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)
Action collective transformatrice (organisations privées et publiques)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)
Vision partagée (personnes)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)

**Temporalités**      **18 mois**                      **7 ans**                      **28 ans**

La **démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) »** vous propose un chemin apprenant pour mettre en œuvre le changement systémique qui vous correspond. Elle se compose :

- D'une **fiche méthode** qui décrit les résultats de l'étude d'impact du faire alliance en France, les défis systémiques auxquels nous sommes confrontés, ainsi que la manière d'articuler performance, innovation et confiance pour (re)donner confiance dans notre Avenir.
- D'un **mode opératoire** afin de fixer votre parcours en fonction de votre propre questionnement.
- De trois **fiches impacts** :
  - **Trajectoire(s) de Performance globale** décrit les **leviers d'une évaluation systémique**, ainsi qu'une méthode en 3 temps pour se situer, choisir et piloter son (ses) objectif(s) stratégique(s), et se projeter dans une trajectoire durable,
  - **Trajectoire(s) d'Innovation systémique** décrit les trois dimensions de toute innovation sociétale, et propose une méthode en **7 étapes** pour la qualifier et la valoriser.
  - **Trajectoire(s) de Confiance durable** décrit les **7 forces du changement** nécessaires pour une démarche systémique.

*Pour Agir ensemble efficacement, l'accès aux **M.E.D.O.C. (Méthodes, Exemples, Données, Outils & Compétences)** vous permet de cheminer à votre rythme, en fonction de vos propres usages, grâce à la capitalisation des pratiques pionnières mises à disposition librement.*

**Pour rester informé sur l'actualité, recevez toutes les semaines le « Jeudi de l'ODD 17 » ([inscription gratuite](#))**

Retrouvez les données, outils, exemples et pratiques de l'ODD 17 sur la plateforme [www.odd17.org](http://www.odd17.org)

