

# TRAJECTOIRE(S) DE PERFORMANCE GLOBALE

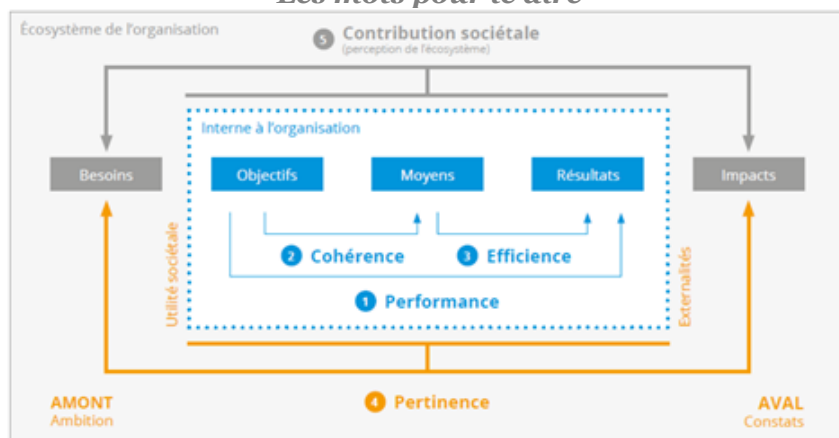


La démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) » est une méthode pour se projeter dans une conduite du changement qui assure performance, innovation et confiance. Près de deux décennies de recherche empirique ont été nécessaires pour élaborer une démarche simple, fiable et efficace, étayée par les résultats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

## Vers une performance alliant innovation et confiance !

En moins d'une décennie, les critères d'évaluation de la performance ont évolué structurellement. Il s'agit moins aujourd'hui d'être en mesure de prouver la performance de son action que de garantir la pertinence dans la durée d'un impact et d'un équilibre socio-économique durable et inclusif<sup>2</sup>.

### Les mots pour le dire



**Un enjeu commun :** au-delà des résultats, la notion d'impact s'impose comme la capacité à analyser les effets de son action sur l'ensemble de son écosystème.

**Un défi collectif :** les chiffres ne suffisent pas à évaluer ses impacts... et peuvent être trompeurs ! La moyenne d'une somme de fragilités ne signifie pas grand-chose. Aux côtés des nécessaires indicateurs de performance, il convient aujourd'hui d'ajouter une capacité d'en faire le « Récit » et de les illustrer par des exemples concrets pour faire la pédagogie des effets réels de son action.

**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>

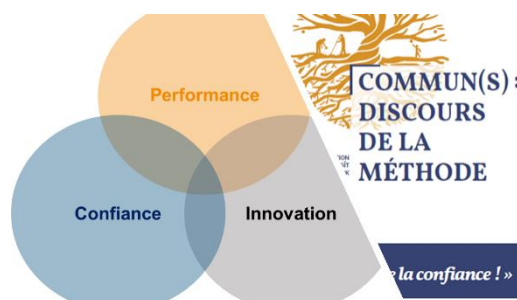
<sup>2</sup> Référentiel « L'évaluation partenariale en pratiques » (Le RAMEAU, novembre 2019) et [kit pratique](#) accessible sur le site du RAMEAU

### Qu'avons-nous appris sur la performance ?

*Les raisons qui expliquent pourquoi les entreprises sont passées de 26% de pratiques partenariales en 2009 à 37% en 2015, puis à 57% en 2021<sup>3</sup>.*

L'étude d'impact 2018-2022 explique cette dynamique en qualifiant les effets des nouvelles alliances sur la performance, l'innovation et la confiance. Elle souligne aussi que les pratiques sont très territorialisées : 66% des entreprises développent des partenariats au niveau local, 44% régional, 19% national et 7% international. Cette incarnation et cet ancrage dans son écosystème correspondent au développement d'une Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui s'intensifie, tant par la réglementation telle que la CSRD, que par les incitations comme la Loi PACTE de 2019.

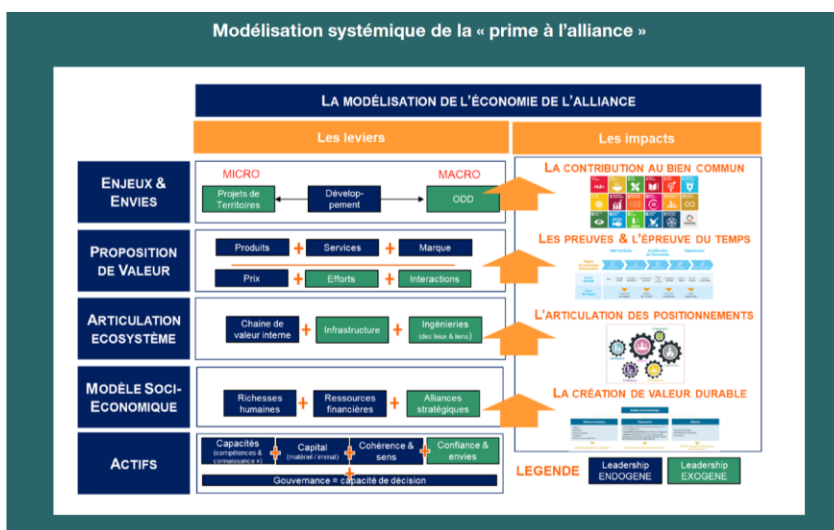
La (ré)conciliation entre l'économie et l'intérêt général n'est plus un choix, mais une nécessité pour garantir la pérennité de tout acteur économique. C'est sur les Territoires que ce mouvement s'observe le mieux. Il permet une réelle agilité d'actions dans les incertitudes et la résilience nécessaire face aux crises successives. Les alliances ne sont plus des choix, mais les conditions de garantir une trajectoire durable dans un écosystème de plus en plus instable.



### Quel chemin pour une performance globale ?

*Rendre compte de la valeur de son action est devenu un enjeu stratégique majeur pour toute organisation, publique et privée. Il ne suffit plus d'être performant pour être pertinent. Il est indispensable de garantir aussi la cohérence de ses actions, la cohésion des acteurs impliqués et la pérennisation des ressources nécessaires à l'action. Ces exigences obligent à appréhender de manière systémique son activité, de la valorisation de ses actifs à l'analyse des effets de son action sur l'ensemble de l'écosystème.*

18 ans de recherche empirique ont permis de modéliser une approche systémique de la valeur telle qu'elle est schématisée ci-dessous<sup>4</sup>. Elle est le fruit d'un dialogue de gouvernance régulier avec plus de 500 organisations représentatives de la diversité des profils d'acteurs, et des programmes d'études de l'Observatoire des partenariats. Elle traduit une nouvelle « économie de l'alliance ».



<sup>3</sup> Voir résultats respectivement des études ARPEA – Entreprises, PHARE – Entreprises et IMPACT – Entreprises & Territoire de l'Observatoire des partenariats (Comis & OpinionWay, respectivement en 2009, 2015 et 2021)

<sup>4</sup> Voir détail dans le [cahier de recherche « ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\) »](#)

Face à la raréfaction des ressources et l'accroissement des fragilités, l'ensemble des modèles – publics et privés – est en profond bouleversement. Pour garantir un équilibre socio-économique durable et inclusif, il convient aujourd'hui de ne pas seulement analyser les choses au travers de son prisme interne, mais aussi du point de vue de son écosystème. Cet exercice de « décentrage » est complexe, et oblige à un « ré-enracinement » de ses systèmes de pilotage. **Cette analyse doit se faire à 5 niveaux successifs<sup>5</sup>**, de la racine (les actifs mobilisés) aux fruits (les résultats et les impacts).

**Sur le plan des enjeux... et des envies** : il s'agit d'élargir le champs de vision. A celle du processus organisationnel traditionnel, il convient d'ajouter en amont le « 1<sup>er</sup> kilomètre des (vrais) besoins » de son (ses) Territoire(s) d'influence, et en aval la capacité à mobiliser les engagements aptes à assurer une agilité de l'action dans un contexte en constante évolution. Les résultats à un instant T ne suffisent donc plus à rendre compte de la performance de son action<sup>6</sup>. Pour le comprendre, il s'agit de « descendre » d'un niveau : celui de la proposition de valeur de l'action engagée.

**Sur le plan de la proposition de valeur** : là encore les méthodes traditionnelles de calcul sont limitées. Au-delà du produit + service + marque / prix, il s'agit aujourd'hui d'intégrer les « efforts » d'accessibilité, mais aussi les interactions induites qui sont encore souvent « sous les radars<sup>7</sup> ». Pour les comprendre, il faut donc descendre encore d'un niveau : celui de la chaîne de valeur.

**Sur le plan de la chaîne de valeur** : c'est sans doute à ce niveau que les analyses sont les plus limitées. Une compréhension de la chaîne de valeur interne est déjà une pratique importante, mais elle ne suffit pas à comprendre les interactions avec son écosystème externe, qui ne se limite pas aux « fournisseurs » et « clients ». De plus, les infrastructures et les ingénieries externes sont quasiment systématiquement absentes des analyses de la valeur. Pourtant, « l'équilibre de la Maison » sur lequel repose l'action est bien souvent dépendant de ces interactions. La crise de la Covid-19 en 2020 l'a brutalement rappelé. Il est donc urgent d'analyser les risques et les opportunités de ces interconnexions<sup>8</sup>. C'est au niveau inférieur, au plan socio-économique, que repose cette capacité à sécuriser les liens structurels nécessaires.

**Sur le plan du modèle socio-économique** : la « révolution copernicienne » consiste à sortir du seul ratio capital/travail qui régit les théories économiques depuis l'émergence des agents économiques du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, pour y inclure un 3<sup>ème</sup> levier régulateur : les alliances stratégiques avec son écosystème, tant pour créer de la valeur que pour assurer la frugalité nécessaire aux transitions en cours<sup>9</sup>. Cette (re)découverte du 3<sup>ème</sup> pilier qui structure tout équilibre socio-économique est au cœur de la capacité à (ré)concilier économie et intérêt général. Elle concerne tous les profils d'acteurs, des institutions aux citoyens, pour comprendre les nouveaux équilibres possibles. L'économie au sens premier c'est « l'équilibre de la Maison », et pour chacun il repose à la fois sur les richesses humaines, les ressources financières et les nouvelles alliances. C'est le fondement de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable qui se donne comme 17<sup>ème</sup> Objectif : comment allons-nous pouvoir réussir ensemble ce qu'aucun d'entre nous ne saurait faire seul ? Il n'était pas de trop de se donner 15 ans pour répondre à cette question structurelle, voire ontologique... et, aux deux-tiers du chemin, il n'est pas trop tard pour réussir ce challenge. Pour cela, il est nécessaire d'établir avec précision les actifs dont chacun dispose, ce qui nous amène au 5<sup>ème</sup> niveau de toute analyse structurelle de qualité.

**Sur le plan des actifs** : au capital matériel, il est nécessaire de valoriser aussi le capital immatériel. 50 ans après le discours historique d'Antoine RIBOUD qui en ouvre la voie en 1972, la diversité des capitaux immatériels est aujourd'hui (re)connue... mais tout dirigeant qui souhaite pérenniser son action se doit d'intégrer aussi les envies et la confiance acquise. Or ces dernières sont fragiles ; elles se constituent par goutte à goutte... et se vident par seaux ! Nous devons collectivement prendre garde aux discours performatifs et aux promesses sans lendemain qui laissent des traces aussi imperceptibles qu'indélébiles sur notre capacité collective à construire un Avenir en « Commun(s)<sup>10</sup> ».

L'analyse systémique de ces 5 niveaux permet d'anticiper les risques, ainsi que de mobiliser l'engagement.

<sup>5</sup> Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, 2023)

<sup>6</sup> Plateforme « [l'innovation territoriale en Actions](#) » pour mieux connaître son écosystème

<sup>7</sup> Plateforme (à découvrir le 17 novembre 2024) et [kit pratique « Piloter l'innovation sociétale »](#) pour qualifier la valeur de son offre

<sup>8</sup> [Boussole de l'ODD 17 en pratiques](#) pour mieux se repérer dans liens induits avec son écosystème

<sup>9</sup> Référentiel « [Modèles socio-économiques d'intérêt général](#) » et plateforme « [Trajectoires socio-économiques](#) »

<sup>10</sup> [Livre « Commun\(s\) » : discours de la méthode vers le Pari de la confiance](#) (Fondation pour la Co-construction du bien commun, oct. 2023)

### Comment établir sa trajectoire de performance ?

*Les 5 niveaux d'analyse de la performance globale ont donné lieu à une série de méthodes pour analyser son positionnement, piloter ses objectifs stratégiques et se projeter dans une trajectoire durable et inclusive.*

Après avoir recensé les données et les pratiques pionnières, elles ont été capitalisées dans une plateforme dédiée à chacun des 5 niveaux d'analyse de la performance globale. C'est à partir de ces connaissances et d'expérimentations innovantes conduites durant 7 ans que les méthodes ci-dessous ont été conçues et éprouvées pour répondre aux différents besoins qualifiés, mesurés et illustrés par la recherche empirique.



#### ➤ Se situer dans son écosystème

L'[Observatoire des partenariats](#) vous propose de (re)découvrir les pratiques des Collectivités territoriales, des entreprises, des associations et des fondations avec les **fiches Acteurs**. La **base IMPACT-Alliances** référence 1.200 exemples, et les **fiches Repères** présentent les monographies de 7 profils d'acteurs, de 16 domaines d'actions et des 13 régions métropolitaines, ainsi qu'une ouverture à la découverte d'un premier territoire ultramarin : La Réunion.

C'est à partir de ces données que **deux méthodes** permettent de se situer dans son écosystème :

- **Pour les organisations** : le **diagnostic « Entreprises & Territoires »**,
- **Pour les territoires** : les **cahiers d'observation des coopérations territoriales**.



#### ➤ Piloter ses objectifs stratégiques

La [plateforme odd17.org](#) vous donne accès à une **fiche Actions**, un **kit pratique** et une **plateforme dédiée** pour **4 objectifs stratégiques** : une **RSE ancrée et incarnée** grâce au pilotage de partenariats stratégiques, un **équilibre socio-économique** cohérent avec les transitions, un **processus d'innovation sociétale** optimisé, ainsi qu'une capacité à **co-construire des Projets de territoire** adaptés au « 1<sup>er</sup> kilomètre des besoins ».

Sur chacune des plateformes<sup>11</sup> vous retrouverez un **parcours découverte** pour faire ses premiers pas, une **démarche méthodologique** pour élaborer, piloter et évaluer votre objectif, ainsi qu'un **parcours expérientiel** pour valoriser vos pratiques et les compétences déjà acquises.



#### ➤ Se projeter dans l'action

La [démarche « Impact\(s\) & Trajectoire\(s\) »](#) dont cette fiche impact est issue vous permet de vous projeter dans une trajectoire durable et inclusive. Découvrez la méthode qui vous correspond le plus !

*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)



<sup>11</sup> Respectivement : [Boussole de l'ODD 17](#), [trajectoires socio-économiques](#), piloter l'innovation sociétale [et l'innovation territoriale en Actions](#).