

Cette fiche technique a été produite dans le cadre du groupe de travail sur les conciergeries de territoire co-animé par Cap Rural et la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes. Un premier travail a consisté à nommer et à organiser les grandes étapes de construction d'un projet de conciergerie de territoire en fonction de quatre phases de maturation du projet : émergence / test / lancement / fonctionnement. C'est à partir de ces grandes étapes qu'ont été proposées les compétences requises pour le porteur d'un projet de conciergerie de territoire qu'il soit bénévole, entrepreneur ou salarié d'une structure. Ces compétences sont d'ailleurs souvent portées par un maillage d'acteurs sur un territoire. C'est un outil assez exhaustif dans lequel les acteurs peuvent piocher en fonction de leur projet. Il se veut évolutif, amendable.

I. Les compétences requises du porteur d'un projet de conciergerie de territoire en fonction des 4 phases d'avancement du projet

→ Phase 1 : L'émergence

Les grandes étapes de construction d'un projet de conciergerie de territoire	Compétences requises du porteur d'un projet de conciergerie de territoire
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la population, des acteurs présents sur un périmètre défini (entreprises, associations...) • Définition des besoins sur le périmètre défini • Mobilisation des partenaires parties prenantes (les futurs fournisseurs, apporteurs de services...) • Mobilisation des collectivités • Définition du projet et de sa stratégie • Première définition des produits et des cibles prioritaires (« clients ») • Rencontre des acteurs stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un diagnostic des besoins d'un service auprès de la population et des entreprises • Repérer les acteurs concernés, en lien avec l'activité visée et comprendre les enjeux et intérêts des uns et des autres • Avoir la capacité relationnelle d'entrer en contact pour comprendre les besoins, les habitudes et convaincre d'un projet d'intérêt commun • Mobiliser en fonction des intérêts des acteurs et construire une offre articulée prenant en compte les besoins et offres de chacun • Proposer des temps de réflexion en commun, amener un collectif à s'intéresser au sujet et à construire ensemble le projet (animer des réunions, faire monter en dynamique et maintenir la dynamique) • Faire passerelle avec sa structure, sa hiérarchie au fur et à mesure des étapes

	<ul style="list-style-type: none"> • Trier, analyser, synthétiser les données recueillies, construire des objectifs et une stratégie • Confronter le projet de départ à la réalité du terrain et l'adapter si nécessaire • Définir les étapes du projet et les partager avec les acteurs impliqués • Valider l'adéquation offre / demande et faire confirmer par la hiérarchie ou l'instance décisionnaire
--	---

→ Phase 2 : Le test

Les grandes étapes de construction d'un projet de conciergerie de territoire	Compétences requises du porteur d'un projet de conciergerie de territoire
<ul style="list-style-type: none"> • Pour les porteurs de projets qui ne sont pas ancrés sur un territoire, prospection de lieux tests • Recherche de financement (temps de travail, faisabilité) • Définition du modèle économique, du fonctionnement de la phase test • Construction et expérimentation d'un schéma logistique • Réajustement des cibles et des produits – Prise en compte de la demande pour réajuster l'activité • Mise en place des premières prestations • Suivi - évaluation / ajustement • Prouver, rassurer, convaincre • Développer des ambassadeurs, construire les premiers partenariats <p><i>Point d'attention à cette étape : ne pas s'éparpiller</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les terrains propices, porteurs • Savoir parler, vendre son projet pour le tester • Convaincre de l'intérêt d'une expérimentation et entraîner des acteurs dans cette expérimentation • Construire des montages financiers à court et moyen terme pour vérifier des éléments de faisabilité techniques et économiques • Construire des outils, des tableaux de bord pour suivre l'efficacité du montage logistique • Etre suffisamment sur le terrain pour constater fonctionnement et dysfonctionnement • Ecouter les usagers et les signaux faibles • Trouver des solutions aux problèmes quotidiens • Revoir la stratégie si nécessaire pour d'adapter à la réalité du terrain • Centrer son offre sur 2-3 couples produits / marchés pour consolider - commencer à fidéliser • «Etre au four et au moulin » : être en même temps dans la stratégie et dans la proximité de terrain (en lien avec les usagers et les fournisseurs) • Avoir la capacité à prendre du recul régulièrement pour analyser • Au fur et à mesure de l'expérimentation construire le modèle économique et de fonctionnement le plus proche de la réalité • Avec la visibilité donnée par le test, préciser les données économiques (coûts de fonctionnement, prix usagers et modalités de paiements) • Amorcer la fréquentation du service et prévoir de pouvoir faire évoluer les modalités • Identifier les prestataires, s'assurer de leur fiabilité et mettre en place avec eux des outils de garantie (charte d'intervention...) • Animer des temps de concertation et de débriefing • Faire ressortir les points forts et les points faibles • Amener le collectif à réajuster

	<ul style="list-style-type: none"> • Amener les usagers à démultiplier la clientèle • Formaliser les pratiques, l'organisation, le type de modèle coopératif de l'activité • Faire de la veille, aller voir d'autres expériences à plusieurs
--	---

➔ Phase 3 : Le lancement

Les phases de test et de lancement sont souvent articulées, la délimitation entre les deux est loin d'être nette.

Les grandes étapes de construction d'un projet de conciergerie de territoire	Compétences requises du porteur d'un projet de conciergerie de territoire
<ul style="list-style-type: none"> • Communication – lancement de la stratégie commerciale • Recherche de financements, de partenaires financiers (investissement, trésorerie) • Consolidation du schéma logistique • Identification des besoins en ressource humaine, recrutement, établissement des conventions de partenariat • Construction de la gouvernance et du fonctionnement de la structure • Réalisation d'évènements • Avoir le souci du lien social : le créer, le maintenir, le renouveler pour le maintenir • Administratif : contractualisation, flux financiers... • Identification, mobilisation de nouveaux partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Repréciser les cibles et présenter l'offre de manière adaptée à chaque cible – rendre le discours facilement compréhensible - établir et lancer la stratégie commerciale • Se faire connaître par une communication adaptée • Elargir sa vision des financeurs possibles et de la relation aux financeurs et se positionner en tant qu'offreur de services pour un partenariat gagnant – gagnant. Prendre contact avec les partenaires financiers potentiels, déposer des dossiers, organiser un tour de table des financeurs, faire valoir l'intérêt du projet pour eux • Définir les besoins en ressource humaine en termes de missions et de compétences et recruter • Anticiper les fiches de poste, les relations hiérarchiques et fonctionnelles et prévoir du temps pour accompagner les prises de poste - Bien définir les limites entre le porteur de projet et le poste de « concierge » • Encadrer, coordonner les concierges • Faire des hypothèses de fonctionnement à moyen et long terme (garder la conciergerie en interne, créer une entreprise pour cette activité...) - Si nécessaire créer et prévoir tout le fonctionnement d'une structure adhoc • Stabiliser le fonctionnement, les financements... et en même temps rechercher toujours de nouvelles idées, être créatif - Etre toujours prêt à trouver des solutions aux problèmes et être toujours capable de travailler sur de la stabilisation et de l'expérimentation • Acter de l'organisation de la logistique • Gérer ou confier la gestion à d'autres • Faire le lien entre le terrain et les ordonnateurs et apporter des réponses précises, efficaces, de bon sens • Organiser des rencontres régulières avec les partenaires pour maintenir leur intérêt et en faire venir

	<p>d'autres (« ne pas s'endormir dès le départ »)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver des idées pour fidéliser et développer les usages • Organiser des évènements • Rendre les usagers acteurs de la démultiplication • Donner envie aux usagers de ne pas faire que consommer pour le service pour lequel ils sont venus, rechercher ce qui permettra de faire du lien social (aménagement, horaires, services annexes, partie prenantes de certains usagers, coups de main entre usagers...) (laisser la place, favoriser ces comportements) • Faire du réseau, des échanges d'expériences
--	---

➔ **Phase 4 : Le fonctionnement (souvent en lien avec une phase d'essai)**

Les grandes étapes de construction d'un projet de conciergerie de territoire	Compétences requises du porteur d'un projet de conciergerie de territoire
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des impacts (lien social, habitudes de consommation...) • Activité commerciale : fidéliser les premiers clients (chargé de clientèle) + développer une nouvelle clientèle (développement commercial) • Développement de la gamme de produits et de services • Formalisation, structuration de l'existant (« catalogue de savoir-faire ») • Construction d'une « communauté » • Accompagnement des concierges, management • Labellisation, agréments – relation aux entreprises • Identification, mobilisation de nouveaux partenaires • Construction d'une nouvelle offre et essai (innovation / R et D) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils de mesure qualitatifs et quantitatifs ; mesurer les effets induits et les valoriser • Stabiliser et développer une offre de services et la structure qui porte cette offre • Avoir des idées, être imaginatif tout en étant réaliste • Cadrer dépenses - recettes avec rigueur et savoir prendre des risques • Structurer les ressources humaines, les faire évoluer, les former si nécessaire • Maintenir la mobilisation, travailler en complémentarité, savoir faire levier de ce qui existe • Assoir les bases d'un fonctionnement collaboratif crédible • Et en même temps coordonner et manager • Intéresser les salariés au fonctionnement • Avoir un interlocuteur permanent en entreprises, maintenir ouverte la porte des entreprises, maintenir la confiance • Consolider son modèle en raisonnant aussi la mutualisation, l'essai • Continuer à avoir un esprit d'initiative, de l'audace • Se remettre en question, oser • Capitaliser le processus de mise en place, témoigner, voir transférer • Poursuivre les échanges d'expériences

II. En résumé...

Les compétences requises peuvent s'organiser en trois niveaux : savoir-faire en situation, savoir-faire relationnel et astuces – conseils. En voici les principales.

savoir-faire en situation	savoir-faire relationnel	astuces – conseils
Conduite de projet Animation - Maillage Conduite d'une entreprise tout en faisant du lien social Oser, expérimenter Changer de positionnement entre faire et faire faire Conception de stratégie et travail de terrain Manager à l'échelle d'un territoire Faire des hypothèses, des scénarios pour décider	Entrer en contact Etre à l'écoute Prise du recul Etre imaginatif Audace Esprit d'initiatives Se remettre en question Le bon sens	«Etre au four et au moulin » Etre toujours prêt à trouver des solutions aux problèmes Etre toujours capable de travailler sur de la stabilisation mais aussi de l'expérimentation Ne jamais s'endormir
savoir-faire « techniques » en situation		
Commercial Relation aux entreprises Comptabilité Création, gestion d'entreprise		