

## Modèles socio-économiques : nous sommes tous concernés !



A l'occasion du 4<sup>ème</sup> webinaire du programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général », Le RAMEAU a mis en ligne le module de e-learning « Modèles socio-économiques : Pourquoi ? Comment ? ». Ce choix repose sur un double objectif : l'un « technique », l'autre « Politique ».

Relisons le cheminement du voyage proposé, et relier-le à l'actualité pour comprendre pourquoi l'appropriation de « l'équilibre de la Maison » nous concerne tous, du plus important des décideurs au plus simple des citoyens.

### Une réalité à la croisée des territoires, des personnes et des organisations

Côté « jardin », la raison d'inviter à prendre connaissance du nouveau [module pédagogique](#) sur les modèles socio-économiques est technique. Après les 3 premiers webinaires du cycle annuel, le cheminement du 1<sup>er</sup> des 4 triptyques du programme en 12 escales permet de « comprendre la notion de modèles socio-économiques », d'en (re)découvrir la diversité et de les relier entre eux. Après la pédagogie d'un concept multi-facettes (cf. [vidéo de lancement du programme](#)), trois angles complémentaires ont été croisés pour comprendre en pratique la notion de modèle socio-économique d'intérêt général, selon le prisme des territoires, des personnes et des organisations.

Le 1<sup>er</sup> angle à éclairer a été celui des « Territoires ». Le « besoin d'intérêt général » s'incarne concrètement en proximité. Face à l'effet ciseau de l'accroissement des besoins et de la raréfaction des ressources, comment trouver un nouvel équilibre de la « Maison commune » que représente un « Territoire » ? Comment en qualifier les besoins, et comment mobiliser les moyens nécessaires pour y répondre ? L'exemple de la région des Pays-de-la-Loire nous a permis d'illustrer ce 1<sup>er</sup> prisme en traduisant la question par : comment mobiliser les talents, les ressources et les alliances nécessaires pour (re)trouver l'équilibre de la Maison (cf. [replay du webinaire « un modèle au service de quoi ? »](#)) ? Cet exercice est une traduction concrète de l'application du 17<sup>ème</sup> Objectifs de Développement Durable qui nous invite tous à identifier comment contribuer concrètement à nos défis communs. C'est à partir des territoires qu'il est le plus facile et le plus pertinent de faire le nécessaire apprentissage du « jouer collectif ». La 6<sup>ème</sup> [Rencontre des pionniers des alliances en Territoire](#) a valorisé la mobilisation collective qui est déjà incarnée en France. La crise de 2020 a permis de faire apparaître ce qui était depuis une décennie « sous les radars » : l'urgence d'appréhender « l'équilibre de la Maison » par les réalités locales.

Le **2<sup>ème</sup> angle** abordé fut celui de la « **Personne** ». Cette dernière est au cœur du « **Pouvoir d'agir** » au service de l'intérêt général. En France, la connaissance des notions économiques est faible. La confusion avec les dérives de financiarisation est fréquente, et l'économie en est la première victime. Il est urgent de (ré)habiliter la notion d'économie au sens premier du terme : « l'équilibre de la Maison ». Ne pas savoir sur quel équilibre repose un projet, un territoire ou son pays fait « rêver » des possibilités qui n'existent pas, et à l'inverse négliger des potentialités qui ne sont pas ou peu mises en valeurs. La déconnection en France entre la Vision et l'Action rend souvent « hors sol » le débat, voire le focalise uniquement sur des questions de Gestion. La bonne compréhension des leviers à actionner sur les richesses humaines, les modes de financement et les alliances stratégiques permet de « réancrer » nos Visions sur la réalité de l'Action. Cette démarche permet d'objectiver les choses. Autrement, non seulement nous créons les conditions d'une révolte de ceux qui ne comprennent pas les incontournables contraintes, mais plus encore la frustration de ceux qui agissent sans être reconnus comme les « défricheurs » et les « acteurs » de la réponse aux besoins sociétaux, notamment et prioritairement pour les plus fragiles d'entre nous. Cette acculturation à la notion de modèles socio-économiques nécessite d'une part de sortir de nos postures, mais aussi d'avoir l'humilité de (re)connaître que « nous ne savons pas ». Prendre le risque de sortir de sa « zone de confort » est un exercice difficile... mais devenu incontournable. Dès 2016, 33 personnalités l'avaient annoncé dans le [livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »](#), publié à l'occasion des 10 ans du RAMEAU. L'exemple de la co-construction du module de formation sur les modèles socio-économiques, et du pas de côté que cela exige pour chacun de ses 3 concepteurs (l'AFF, l'agence RUP et Le RAMEAU) a marqué la seconde étape de notre voyage en éclairant sur les questions de savoir, savoir-être et savoir-faire nécessaires pour appréhender les modèles socio-économiques (voir en [replay le webinaire « de la connaissance à la compétence »](#)).

Le **3<sup>ème</sup> angle de vue** fut le plus structurant : comment conduire le changement systémique de la « Grande Transformation » que nous vivons ? C'est au travers du prisme des **organisations qu'il est possible de définir comment agir collectivement**. Si « l'équilibre de la Maison est complexe pour les « personnes » et les « territoires », il l'est plus encore pour les « Projets ». C'est en effet au sein des organisations que le processus d'innovation sociétale peut se générer, se développer et se diffuser (cf. [guide « Investissement sociétal en actions ! »](#)). Les organisations sont des « corps vivants » où l'alchimie de la rencontre entre les Hommes, les Projets et les Territoires peut s'opérer (cf. [livre « L'Alchimie du bien commun »](#)). Dans le contexte actuel, il est plus que jamais nécessaire d'en accompagner les transformations, et en particulier les évolutions de modèles socio-économiques, voire leurs hybridations lorsque cela correspond aux besoins du Projet stratégique de l'organisation. Pour nous en rappeler les conditions de réussite, et mettre en lumière les étapes d'une démarche apprenante de transformation, le webinaire « Accompagner la transformation d'un modèle socio-économique » a été éclairant (à voir [en replay](#))

Après avoir éclairé chacun de ces 3 prismes, il restait à assembler les 3 regards – du Territoire, des Personnes et des Organisations – pour produire le [module pédagogique](#) permettant d'appréhender la complexité de la question : « Modèles socio-économiques : Pourquoi ? Comment ? ».

Rappelons que l'objectif du programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général n'est pas de simplifier une complexité qui ne le permet pas – sans quoi ce serait faire une fausse promesse – mais de permettre à chacun de s'appropriier les notions de modèles socio-économiques, et de leur diversité, afin d'apprendre à les piloter. Après les 3 premiers webinaires, il était cohérent de « poser le décor ». C'est la 1<sup>ère</sup> raison du choix de la date de mise en ligne du module.

**Cette raison de lier module pédagogique et diversité d'engagement, côté « jardin », semble déjà suffisante, alors quelle est la seconde ?**

Passons donc côté « cour » où nous pouvons éclairer la **partie « Politique »** de la question.

Chacun d'entre nous, du plus puissant décideur au plus simple citoyen, est non seulement concerné, mais aussi impliqué par la question. Il nous faut dès lors passer sous la partie émergée de l'iceberg et comprendre les racines profondes des enjeux. Pourquoi [81% des Français](#), [92% des maires](#) et [84% des dirigeants d'entreprises](#) réclament aujourd'hui un « devoir d'alliance », qui s'est progressivement transformé en une « envie d'Alliance » ?

C'est l'ignorance des liens qui dépassent la somme des actions engagées qui nous empêche de voir l'Alchimie du Lien commun. Un peu comme l'intérêt général n'est pas la somme des intérêts particuliers, « l'organisation vivante » n'est pas la somme de ses processus. Il nous paraît évident que le corps humain ne se résume pas à la somme de son cœur, de son cerveau et de ses tripes. Alors comment ne pas comprendre que l'Assemblage des femmes et des hommes au sein d'une organisation soit bien supérieur à leur seule interaction ?  $1+1 = 3$  !

C'est à cette équation insolvable que le mathématicien Cédric VILLANI nous a offert une solution pour la résoudre :  **$21 = 7 \times 3$** . Autrement dit, la **co-construction est égale au coefficient démultiplicateur de la sagesse (27) par l'équilibre (le 3)**.

Côté « **Sagesse** », nous avons illustré les conditions nécessaires pour conduire le changement au travers 7 forces de transformation (cf. la [note prospective « les 7 forces du changement »](#), juin 2020). Fort des résultats de la mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques » nous avons ensuite éclairé les 7 leviers de déploiement pour passer à l'action collective (cf. le [« carnet de voyage à la \(Re\)découverte de l'intérêt général »](#)).

Pour pouvoir « Agir ensemble », il restait à poser les conditions de « **l'équilibre de la Maison** ». Notre engagement personnel est lié au Sens, tant en termes de direction que de valeurs. Le Projet de(s) organisation(s) où nous sommes impliqués est notre Cap personnel qui nous permet de nous y épanouir. Le sens que nous trouvons au sein des organisations où nous agissons vient compléter les deux autres lieux de notre construction personnelle : la famille et la Cité. Les organisations sont donc bien des espaces d'épanouissement et de construction collective.

Plus encore, « L'organisation vivante » est le « médiateur » entre ces deux autres lieux familiaux et citoyens. Elle permet d'unifier le Sens profond de notre triple utilité : personnelle, professionnelle et citoyenne. En cassant ce lien qui incarne les passerelles entre le « JE » et le « NOUS », les promoteurs de la loi Le Chapelier de 1791 ne s'y sont pas trompés : c'est supprimer toute possibilité d'un dialogue équilibré entre l'Action collective, incarnée par les organisations, et la Gestion régalienne incarnée par l'Etat. En faisant croire qu'il ne doit rien y avoir entre le citoyen et l'Etat, c'était le meilleur moyen de n'avoir aucun contre-pouvoir possible. 200 ans après, il est grand temps de réhabiliter la place des organisations.

### **Une nécessaire réhabilitation des organisations comme « médiatrice » de l'engagement**

Les organisations ne sont donc pas de simples « corps intermédiaires ». Dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, la croyance que « l'intendance suivra » a montré ses limites, et pourtant, depuis lors, nous n'avons collectivement rien appris. La dérive s'est progressivement étendue. Il en va de même avec les institutions que l'on considère parfois n'être qu'un ensemble de processus ... alors que, bien au contraire, c'est un lieu d'interactions entre des « corps sociaux » différents.

En détruisant, il y a deux siècles, la valeur de l'organisation, et en la réduisant à un simple ensemble de processus, nous avons dès lors pas réduit notre capacité collective à « Agir ensemble », en segmentant puis en silotant les actions de chacune des organisations publiques et privées ... Pire encore, nous en avons asséché progressivement la sève : l'envie d'engagement au service de l'intérêt général. Nous avons oublié en effet que les organisations sont avant tout pour chacun d'entre nous un levier d'épanouissement progressif au travers d'une Action collective.

Nous vivons avec ce « mythe initial », dont chacun pourrait comprendre qu'il n'était qu'un subterfuge pour « prendre le pouvoir ». Pire encore, nous avons collectivement fini par le croire ... Ce n'est pas un hasard si la notion de « bien commun » est réapparue. Elle était apparue au XII-XIII<sup>ème</sup> siècle dans une double dimension matérielle (les biens communs avec les enclosures en Angleterre) et spirituelle (le bien commun avec la théorie politique de Saint Thomas d'Aquin) pour réguler l'équilibre politique entre le « JE » et le « NOUS ». 7 siècles plus tard, elle revient pour nous inviter à (re)trouver un nouvel équilibre.

Ne nous trompons pas de combat, il ne s'agit pas de substituer la gestion régulatrice de l'intérêt général par la force de l'Action collective transformatrice des organisations publiques et privées. Bien au contraire, il s'agit de venir appuyer l'Etat, seul garant de l'équilibre de la Nation, en créant un dialogue fécond avec les organisations ... et donc les Territoires, lieux de construction collective entre acteurs dont la force transformatrice a été mise « sous les radars » exactement pour les mêmes raisons : la peur d'un contre-pouvoir. Aujourd'hui, n'ayons plus peur car notre fragilité individuelle est devenue notre force collective. Qui peut sereinement affirmer « je sais » ? La fin des arrogances annoncée en 2016 est arrivée ...

C'est alors que chacun – les institutions, les organisations et les personnes – doit s'armer pour « Agir ensemble ». Quelle est donc la responsabilité de chacun ?

### **« Agir ensemble » pour l'intérêt général : une responsabilité partagée**

Les institutions doivent réinventer une capacité de dialogue entre les organisations et l'Etat au plus près de l'Action, autrement dit des Territoires (cf. [« carnet de voyage à la \(re\)découverte de l'intérêt général »](#)). Elles en ont un cadre : l'ODD 17 et une première feuille de route ministérielle (cf. 21 mesures du [programme pour accélérer les alliances stratégiques](#)).

Les organisations doivent fixer leur CAP 2030, en définissant une stratégie qui allie leur performance avec leur pertinence, ce qui se traduit opérationnellement par leur contribution aux Objectifs du Développement Durable (cf. [module « ODD 17 : Pourquoi ? Comment ? »](#) et le [benchmark « Pratiques ODD des entreprises »](#)). Les organisations publiques et privées, pour leur propre survie, ont aujourd'hui l'obligation impérieuse de se mettre au service de l'intérêt général, en Agissant ensemble pour co-construire le bien commun qui rendra possible la gestion régulatrice par l'Autorité en charge de l'intérêt général.

Il convient aujourd'hui de passer de l'ère des « pionniers » à une capacité collective de déployer les ingénieries internationales, nationales et territoriales afin d'aider chacun à contribuer au même Projet collectif. Si les ODD sont le cadre commun de gestion, il revient à chaque pays d'inventer l'élan Politique pour le porter collectivement. Sans les organisations publiques et privées, et sans une réelle écoute à partir de la réalité d'actions qui s'incarnent sur nos territoires, il nous sera collectivement impossible d'agir au-delà de discours « magiques » et de boîtes à outils « miracles », qui ne font que renforcer notre incapacité collective à faire face à l'ampleur de nos défis communs. C'est aujourd'hui aux institutions de faire le 1<sup>er</sup> pas pour « faire alliance » avec les organisations et laisser le temps à chacun de rejoindre le mouvement déjà à l'œuvre sur les Territoires.

Cette invitation – pour être efficace – ne doit pas se faire sous l'injonction d'une obligation, appelant à la responsabilité de chacun, mais bien sous forme d'un Nouveau dialogue qui donne envie d'Agir ensemble. Ne sous-estimons pas pour les élus la difficulté de faire le « pari de la confiance ». Comme le souligne avec talent Sylvain WASERMAN, « la co-construction est anxiogène pour les élus » (cf. [replay du 3<sup>ème</sup> dîner « Elus & Entreprises »](#) et [replay du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ! »](#)). Elle les oblige à prendre un risque qui est rarement récompensé. Nous devons donc soutenir et « prendre soin » des élus qui assument ce risque au service de l'intérêt général.

Alors, quelle est la Responsabilité de chacun d'entre nous ? C'est de nous engager résolument dans l'Action collective. Aujourd'hui, seule l'Action est engagement ! Certes, mais comment le faire utilement ?

Nous devons tous commencer par réapprendre les fondamentaux de « l'équilibre de la Maison ». Sans idée de ce qu'implique un modèle socio-économique, et la difficulté à en articuler ses 3 leviers (les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques), comment sortir du mythe du modèle universel dont le XXI<sup>ème</sup> siècle a démontré l'impasse à trois reprises. La Vision universelle (1<sup>ère</sup> crise systémique de 2001), puis la Gestion universelle (2<sup>ème</sup> crise systémique de 2008), puis l'Action universelle (3<sup>ème</sup> alerte systémique de 2020) ont respectivement été remises en question. C'est la complémentarité et la diversité des modèles socio-économiques qui nous donnent les clés pour (ré)inventer un nouvel équilibre où la place de chacun peut être promue et respectée.

Pourtant c'est loin d'être simple. Le « saut quantique » à faire est impressionnant. Pour les institutions, il s'agit de (re)créer un nouveau dialogue au service de l'intérêt général qui commence par écouter les Territoires, lieux de l'Action collective transformatrice. Pour les organisations, il leur est nécessaire plus que jamais de fixer leur CAP 2030 pour donner de la perspective à ceux qui s'y impliquent. Enfin, pour les personnes, il convient d'accepter l'idée de changer de regard sur « l'équilibre de la Maison », en arrêtant de maudire l'obscurité et en allumant des « petites lanternes » qui correspondent à notre propre capacité, responsabilité ... et envie « d'Agir ensemble ».

### **L'AFMTéléthon, un exemple inspirant pour une Action collective transformatrice**

Nous avons la chance en France d'avoir un exemple inspirant qui sait nous faire sortir de notre « zone de confort » et de nos choix individuels pour collectivement « Agir ensemble » au même moment au service de l'intérêt général. Cet exemple c'est l'AFMTéléthon. Si, chaque année, 5 millions de Français se mobilisent, si plus de 10.000 territoires s'unissent et si les institutions sont à l'écoute, c'est justement parce que nous avons collectivement réussi ce qui était impossible à concevoir en agissant isolement !

Le « rêve collectif » fut de croire que nous pourrions un jour être en mesure de sauver des enfants condamnés à mourir avant 18 ans de la « plus complexe des complexes » des maladies rares. Aussi fou que cela pouvait paraître à l'époque, ce rêve est devenu réalité. Nous n'avons pas seulement réussi à « retarder » l'échéance de plus de 20 ans en moyenne, nous avons aussi l'Espoir de Guérir ces enfants ... et pas seulement de les Soigner. Grâce à un engagement collectif, né en Territoire il y a 60 ans, la France a éclairé le monde sur les biothérapies génétiques et cellulaires.

Cette mobilisation collective est à la racine de la possibilité d'inventer de nouveaux traitements thérapeutiques. Grâce à cet Agir ensemble, il a été possible pour les chercheurs du monde entier de s'unir pour inventer en 9 mois ce qui aurait nécessité 10 ans si les travaux scientifiques financés depuis 30 ans par l'AFMTéléthon ne l'avaient pas été !

C'est grâce au 1,8 milliard d'euro investis dans la recherche que notre Espoir peut (Re)Naître. Le modèle socio-économique pour y parvenir a été de vendre des crêpes et des ballons ... avec l'effet démultiplicateur de la générosité de tous, de la force démultiplicatrice des organisations et de l'écoute attentive des institutions.

Alors, oui ! Le RAMEAU affirme aujourd'hui – preuves à l'appui – que la co-construction du bien commun est non seulement possible, mais déjà à l'œuvre sur les Territoires. Il réaffirme aussi que sans l'Autorité légitime pour fixer le cadre de cet « Agir ensemble » au service de l'intérêt général, il n'y a pas de démocratie possible.

Il rappelle enfin que le pouvoir d'agir de chacun d'entre nous n'a de sens que si nous acceptons librement de nous engager au service d'une cause qui nous dépasse, dont nous devons accepter de comprendre et de reconnaître « l'équilibre de la Maison » sur lequel l'intérêt général repose.

Cet équilibre se traduit à la fois au sein de nos familles, de nos Territoires, de notre Nation et de notre Maison commune qu'est la Terre.

Les Objectifs du Développement Durable nous offrent un cadre commun où – du plus petit au plus grand – nous pouvons agir en cohérence avec les besoins des plus fragiles d'entre nous et en cohésion tous ensemble pour réussir collectivement ce qui est impossible aux yeux de chacun d'entre nous. L'ODD 17 est le levier de transformation nécessaire et possible si nous faisons collectivement le choix d'un « étendard » au-delà des partis, au-delà des domaines d'actions et au-delà des Territoires.

Alors ensemble, nous pourrions réinventer l'équilibre de nos Maisons. Ce sera individuellement et collectivement une (Re)Naissance en actions du Lien commun qui nous unit.

Vous comprendrez donc, côté cour, pourquoi il était indispensable que ce soit le jour où le webinaire du programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques valorise la diversité des richesses humaines à mobiliser que le [module pédagogique](#) « Modèle socio-économique : Pourquoi ? Comment ? » soit diffusé.

Il offre à chacun la possibilité de se situer face à nos défis collectifs, de choisir librement le niveau d'engagement auquel « Agir ensemble », et de définir le programme nécessaire pour « apprendre à faire alliance ». Les « signaux faibles » sont au vert, si nous changeons de lunette pour sortir de nos peurs et nous engager avec courage vers notre Avenir commun.

N'ayons plus peur !

Faisons le « pari de la confiance » et « Agissons ensemble dès aujourd'hui ! ».

Charles-Benoît HEIDSIECK  
Président-fondateur du RAMEAU