

Intérêt général : Activons tous les leviers !

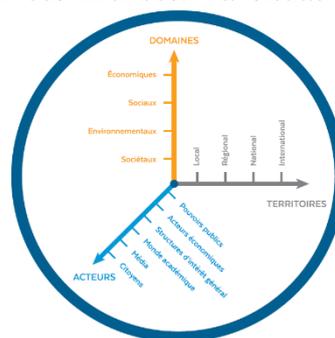
Réflexion du RAMEAU, laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun

Le 12 janvier 2018, le colloque au CESE « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » a rappelé que pour faire face aux défis de ce début de XXI^{ème} siècle, nous devons mobiliser à la fois toutes les énergies et tous les leviers pour inventer ensemble des solutions à la hauteur des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Qu'en retenir en synthèse ?

Une vision systémique sur le quoi (une triple articulation à réussir), sur le qui (3 sphères pour agir en cohérence) et sur le comment (3 leviers complémentaires : Vision – Action – Gestion)

L'ampleur des transformations actuelles exige de prendre du recul pour analyser comment réussir une réelle cohérence entre les actions publiques et privées menées. La situation nécessite une **triple articulation** :

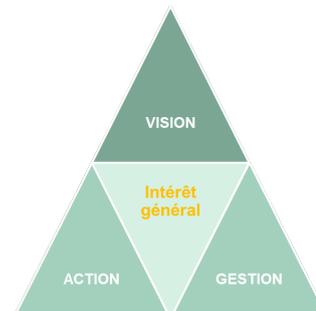
- **Entre les domaines d'actions** puisqu'ils sont de plus en plus interconnectés entre eux,
- **Entre les territoires** car il doit y avoir un lien pertinent du local à l'international,
- **Et entre les acteurs** (Pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations, fondations, acteurs académiques...) dans la mesure où chacun mobilise des énergies et moyens complémentaires.



Cette triple articulation ne concerne pas seulement le système politique, elle s'applique aussi aux personnes et aux organisations. De la cohérence entre l'action de ces **trois sphères** naît la capacité à « faire société ».

Cette vision systémique a été clairement décrite dans le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »¹.

Ceci établi, encore faut-il identifier les leviers que nous avons collectivement pour agir au service de l'intérêt général. Une réflexion mobilisant une équipe pluridisciplinaire durant trois ans a permis d'en qualifier le « principe actif » : la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, s'incarne dans le temps et dans l'espace au travers de **3 leviers**. Ces leviers complémentaires sont : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion Régulatrice.



¹ Livre collectif publié aux éditions DALLOZ, Collection JURIS Associations, décembre 2015

De la cohérence de l'articulation des leviers : Vision - Action – Gestion ...

La vision partagée permet de mobiliser les énergies et de faire adhérer à un projet collectif qui engage chacun au service de tous. L'action collective transformatrice permet de co-construire des solutions qui ne pourraient être inventées autrement. La gestion régulatrice permet de faire les arbitrages nécessaires pour assurer un vivre ensemble harmonieux.

L'analyse de l'articulation entre les leviers permet de souligner que chacun d'eux ne relève pas du même périmètre, de la légitimité des mêmes acteurs, ni même de la même temporalité. La matrice ci-contre en donne les clés de lecture.

Axe prioritaire du « pour quoi »	GESTION	ACTION	VISION
Fondement de la légitimité	Démocratie représentative	Démocratie délibérative	Démocratie participative
Périmètre d'action prioritaire	Loi / Norme	La pratique / l'entreprendre	Engagement
Acteurs prioritairement à la manœuvre	Pouvoirs publics	Organisations (publiques et privées)	Personnes

Le choix collectif à réaliser est l'équilibre entre ces leviers. Selon le barycentre choisi et l'ordre des priorités les résultats obtenus ne sont pas les mêmes. Depuis 200 ans, le levier prioritaire du modèle français est celui de la Gestion au travers de la primauté du droit. D'autres choix sont possibles : celui du pragmatisme en plaçant le levier de l'Action collective comme axe central, ou celui du volontarisme en plaçant celui de la Vision partagée comme prioritaire. Dans notre histoire de France, ces leviers ont été différemment pondérés selon les époques et les défis collectifs à relever.

Ainsi, face aux mutations actuelles de la société, l'enjeu n'est pas tant de vouloir changer le concept structurant de l'intérêt général, colonne vertébrale de l'unité française depuis 2.000 ans, mais de redéfinir l'équilibre des leviers : Vision – Action – Gestion.

... aux questions pour réinventer un barycentre adapté à la situation

Face aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles, il convient de se poser trois séries de questions structurantes :

- Quel **nouveau barycentre entre Vision, Action et Gestion** ? Celui de la Gestion qui est actuellement privilégié est-il le bon angle d'approche des mutations ?
- Quel **choix de la méthode** pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer ce nouveau barycentre ? L'éthique de la discussion n'est-elle pas le moyen le plus cohérent pour assurer une acceptabilité de la légitimité des décisions ?
- Quelle(s) **temporalité(s)** nous donnons-nous pour réussir ce défi collectif de redonner confiance dans notre capacité collective à répondre aux nouveaux enjeux et besoins ? L'ampleur des enjeux n'exige-t-il pas d'établir des solutions qui ne peuvent pas toutes se situer sur le même plan temporel ? Comment articuler décisions d'actions à court terme, choix stratégiques à moyen terme, et orientations structurantes à long terme ?

C'est au regard de ces trois séries de questions que chacun – système politique, organisation et personne – peut se situer pour réévaluer son propre modèle à la fois de performance, de pertinence et de contribution à l'intérêt général. Cette nécessité individuelle pour chacun doit s'accompagner d'une réelle capacité collective à co-construire des solutions. Le choix de la méthode est donc structurant pour conduire le changement nécessaire.

Une conviction profonde du RAMEAU qui fonde le sens de son action depuis 12 ans

A l'occasion du colloque du 12 janvier 2018, Charles-Benoît HEIDSIECK, le Président-Fondateur du RAMEAU, a redonné les convictions du RAMEAU sur la mutation en cours. En tant que co-pilote et porte-parole du groupe de travail sur l'intérêt général, il avait préalablement présenté la synthèse des travaux, résumés dans la première partie de cette note.

L'appel au « pari de la confiance »

« Ancré sur les travaux qui ont été présentés, les fondations sont là pour nous permettre de co-construire un XXIème siècle plus fraternel, équitable et durable. Il nous revient la responsabilité, à la fois individuelle et collective d'inventer l'avenir que nous voulons.

Non, le monde n'est pas tel qu'il est, mais tel que nous le bâtissons. Alors non, le monde n'est pas en feu, condamné à une fin inéluctable que nous ne saurions éviter. Bien au contraire, réjouissons-nous car nous vivons un moment historique : Chrysalide devient papillon !

Nous assistons en effet à la fin des arrogances où d'une logique auto-centrée, nous évoluons progressivement vers une capacité collective à co-construire le bien commun. Alors oui ! Quelles que soient les souffrances, les douleurs de l'enfantement en valent la peine ! ... Et pas seulement pour nous, mais pour les enfants de nos enfants !

Alors oui ! Laissons au papillon le temps de consolider ses ailes, et faisons collectivement le « pari de la confiance », vers ce LIEN Commun auquel nous aspirons tous.

Que ce colloque en fasse aujourd'hui la preuve pour (re)donner espoir à ce pays qui en a tant besoin. Relevons ensemble ce défi collectif ! »

La mise en perspective historique nous prouve que c'est possible !

Serait-ce donc la première fois dans l'histoire de l'Humanité que nous sommes collectivement confrontés à des urgences auxquels nous devons répondre ?

Cette citation écrite au IV^{ème} siècle par Saint Basile de Césarée (329-374) nous éclaire :

« Ce sont nos crimes multipliés qui ont changé la nature des saisons et qui ont altéré leur utile température. (...) Nous louons la bienfaisance ; et nous ne soulageons point l'indigent. (...). Nous nous conduisons envers les misérables avec une économie sordide. Nos magasins regorgent, trop étroits pour contenir toutes nos provisions, et nous ne sommes pas touchés du sort de celui qui est dans la détresse ».

Comme à chaque fois, il est possible de lire cette citation dans les deux sens :

- Le verre à moitié vide : « rien n'a changé, nous n'avons pas progressé, au contraire nous avons même régressé ? »,
- Le verre à moitié plein : « les défis auxquels nous sommes confrontés sont cohérents avec les avancées de notre Humanité. A chaque époque, l'Homme se doit de réévaluer sa relation à l'Autre et à la planète. Il est de sa responsabilité de trouver des solutions à l'ampleur des enjeux auxquels il est confronté. Puisque les Anciens ont trouvé les leurs, il n'y a pas de raison que nous ne puissions trouver les nôtres ! ».

Dans quelle position nous situons-nous, à la fois individuellement et collectivement ?

Les pistes d'action suite au colloque du 12 janvier 2018

Du Président du Conseil Economique, Social et Environnemental au Vice-Président de l'Assemblée Nationale, en passant par les représentants du Gouvernement, des entreprises, des syndicats, des associations, des fondations et des acteurs académiques, il y eut une profonde cohérence et convergence des interventions. Elles ont souligné la nécessité de se saisir de la question de la mutation de l'intérêt général, et l'urgence de co-construire des solutions à la hauteur des défis actuels.

Les 9 Ateliers participatifs ont produit plus de 1.000 propositions pour contribuer activement à renouveler nos modèles en matière de Vision – Action & Gestion de l'intérêt général. Ils ont répondu aux questions suivantes :

A VOS REFLEXIONS ! Contenus des ateliers
Afin de profiter au mieux de ce moment participatif, nous vous invitons à découvrir les 9 ateliers et les questions qui y seront traitées. Vous pourrez construire votre propre parcours, avant le jour J !

Quelle vision ?

- **Atelier V1 - Comment construire une vision partagée ?**
 - Quelle vision partagée pour souder la volonté des personnes à « faire société » ?
 - Comment organiser la ré-écriture collective d'un projet partagé sur la base des cadres existants (ODD, Pacte Civique) ?
- **Atelier V2 - Qui incarne cette vision, comment la matérialiser ?**
 - Quelle incarnation de cette vision partagée et de l'intérêt général ?
 - Comment la matérialiser et la rendre intelligible ?
 - Quel processus suivre pour construire la légitimité de l'incarnation ?
- **Atelier V3 - Comment s'assurer que toutes les parties soient mobilisées ?**
 - Comment mobiliser des acteurs divers autour de projets, d'actions dont la finalité est clairement « le vivre ensemble » et « le faire société » ?
 - Comment sensibiliser le plus grand nombre et aller au-delà des convaincus pour favoriser l'engagement ?

Quelles actions ?

- **Atelier A1 - Quels impacts des alliances au service de l'intérêt général ?**
 - Quels impacts sur la performance des organisations partenaires ?
 - Quels impacts sur l'innovation sociétale ?
 - Quels impacts sur l'engagement des personnes et la co-construction sur les territoires ?
- **Atelier A2 - Comment favoriser l'expérimentation ?**
 - Quelles actions / modalités pour accélérer les expérimentations ?
 - Quels freins lever pour favoriser les expérimentations ?
 - Faut-il un droit pour sécuriser les expérimentations ?
- **Atelier A3 - Comment passer de la co-construction locale à la capacité de déploiement national ?**
 - Comment irriguer les innovations au-delà du territoire d'émergence ?
 - Quelle complémentarité des rôles des acteurs publics et privés ?
 - Quel rôle des instances nationales ?

Quelle gestion ?

- **Atelier G1 - Où doit-on réguler ?**
 - L'égalité territoriale est-elle un principe ? Pourquoi ? comment l'assurer ?
 - A chaque territoire son mode d'organisation ? Peut-on répliquer à l'identique les modes d'organisation sur tous les territoires ?
 - Peut-on imaginer de nouvelles formes d'interaction entre territoires pour l'intérêt général ? Lesquelles ?
- **Atelier G2 - Comment peut-on réguler ?**
 - Co-construire des solutions entre acteurs peut-il être une alternative à la loi ? Pourquoi ?
 - Les acteurs (publics, privés lucratifs et non lucratifs) ont-ils ensemble la légitimité à expérimenter hors d'un cadre législatif ? Si oui, comment le favoriser ?
- **Atelier G3 - Qui peut réguler ?**
 - Les différentes formes de démocratie (représentative / délibérative / participative) ont-elles des périmètres d'exercice distincts ? lesquels ?
 - L'articulation entre les trois types de démocratie doit-elle être instituée ? Pourquoi ? comment ?
 - Faut-il un garant du temps long ? Si oui, qui ?

La co-construction est au cœur de la méthode pour réussir ce formidable défi. Elle nous permettra à la fois de réduire les fragilités et d'inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Suite à cet événement, Le RAMEAU souhaite aller plus loin. Il a publié une tribune² sur la nécessité de changer de méthode. Elle souligne que la « planche à Lois » a sur la démocratie le même impact que la « planche à billets » sur

² Tribune « Intérêt général : l'urgence de changer de méthode ! » (Le RAMEAU, janvier 2017)

l'économie. Il est urgent de faire place au « pari de la confiance » plutôt qu'à la défiance de la normalisation.