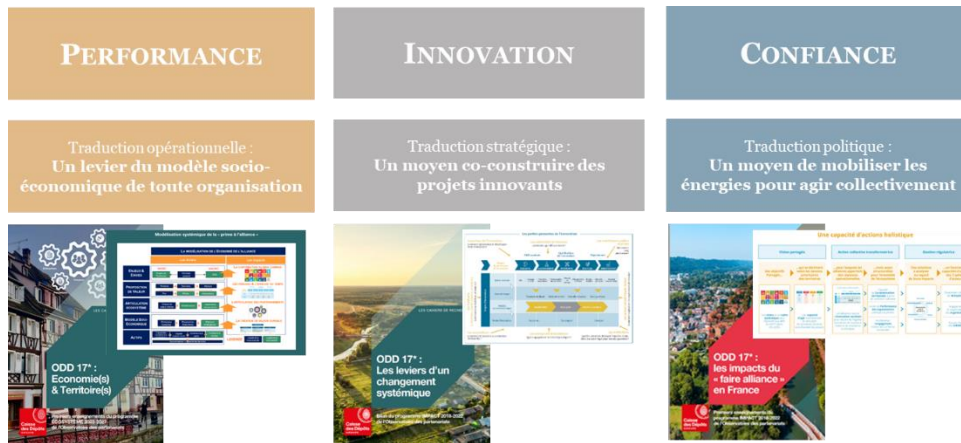


DECRYPTER UNE VALEUR ECOSYSTEMIQUE

L'urgence opérationnelle, stratégique et politique est posée : comment conduire un changement écosystémique à la hauteur de nos défis communs ?

L'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance a (dé)montré que la France est passée d'un « devoir d'alliance » en 2015 à une « envie d'alliance » en 2022. Les raisons en sont simples : il y a une conscience partagée que pour faire résonner performance, innovation et confiance, il est **nécessaire d'Agir ensemble**. Les impacts potentiels en sont qualifiés, mesurés, illustrés et partagés dans leurs dimensions opérationnelles, stratégiques et politiques.

Les 3 impacts du faire alliance



Depuis 2022, quatre cahiers de recherche ont été publiés avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts pour progressivement éclairer le chemin d'un « jouer collectif » durable et inclusif : [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#), [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#), [ODD 17 : Economie\(s\) et Territoire\(s\)](#) et [ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ?](#).

Pour permettre à chacun de s'appropriier ces travaux de recherche empirique, Le RAMEAU a modélisé la [démarche IMPACTS & TRAJECTOIRES](#), librement accessible sur la plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer vos compétences ». Pour en expliquer la pertinence, le laboratoire de recherche réaffirme dans cette note stratégique les enjeux de **savoir décrypter et valoriser une valeur écosystémique**.



Depuis 2006, Le RAMEAU mène des travaux de recherche empirique sur les alliances d'intérêt général et les coopérations territoriales. L'enjeu est de qualifier puis de modéliser les méthodes pertinentes pour (ré)concilier économie et intérêt général.

Cette note stratégique s'inscrit dans la continuité des publications suivantes : note stratégique « L'Entreprise Responsable » (2013), référentiel « Modèle d'investissement sociétal » (2015), guide « L'investissement sociétal en Actions » (2018), référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » (2019), proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général (2021) et rapport intermédiaire « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » (2024). Elle préfigure un travail collectif qui sera réalisé en 2025 afin de publier un référentiel à l'occasion des 10 ans du rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance ».

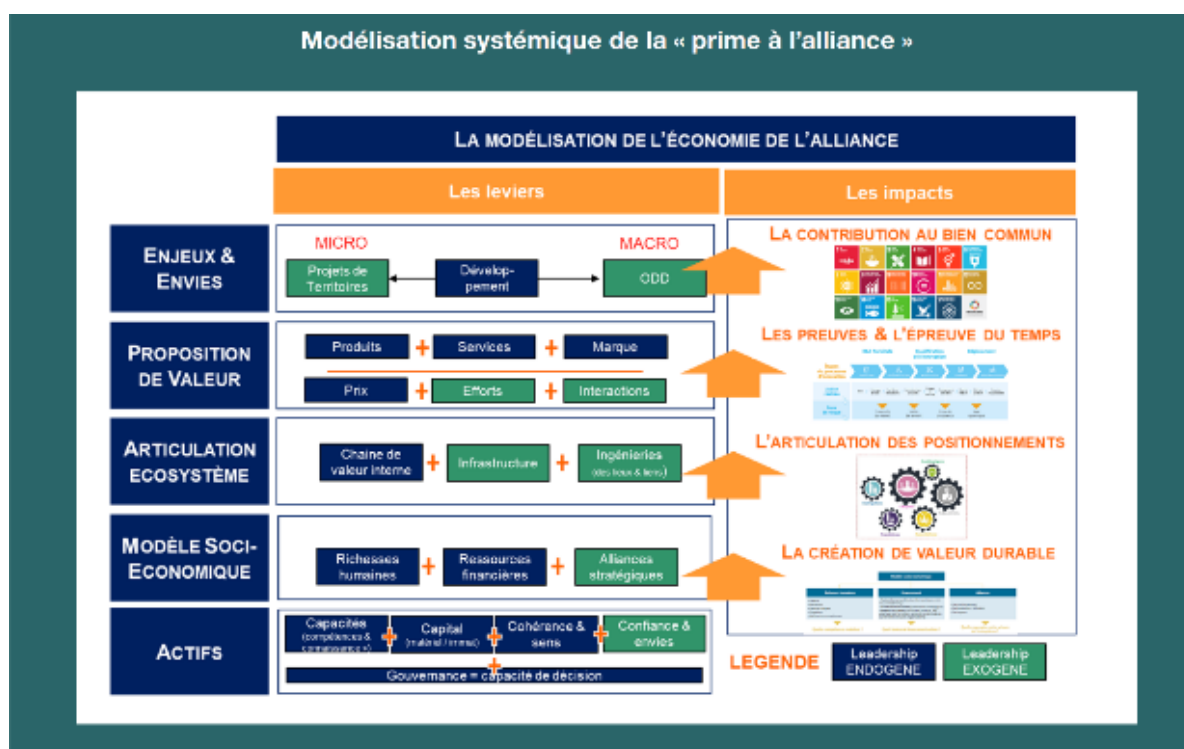
Qualifier une méthode d'analyse écosystémique

L'année 2024 a été consacrée à l'analyse des dynamiques territoriales, du local à l'international. Le cahier de recherche [ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ?](#) en retrace les conclusions : les Territoires sont le creuset de la conduite du changement que nous vivons. Prendre en compte leur diversité, et comprendre les effets de taille, sont les moyens les plus efficaces de co-construire des Projets de Territoire à l'ampleur de nos défis collectifs.

C'est à cette échelle qu'il a été permis de valider la pertinence d'une modélisation écosystémique de la performance d'une organisation publique ou privée dans le cadre d'une « économie d'alliance ». Cette dernière a été présentée dès 2013, lors des Assises de l'Entrepreneuriat, comme une solution efficace pour (ré)concilier économie et intérêt général.

Le « jouer collectif » crée à la fois de la valeur et de la frugalité. Faire (re)connaître la valeur d'un écosystème et des interactions au service de l'intérêt général a nécessité une décennie de recherche empirique du RAMEAU. Elle s'ajoute aux sept années préalablement dédiées à expérimenter ces nouvelles alliances dans des contextes et avec des profils d'acteurs radicalement différents. Il aura ainsi fallu près de deux décennies de travaux pour modéliser cette « économie de l'alliance » telle qu'elle est résumée dans le schéma ci-dessous.

Modélisation de l'économie de l'alliance



La fiche IMPACT « [Trajectoires de performance globale](#) » précise les différentes modalités d'usage de cette modélisation, et l'étude « [Savoir se situer dans un monde en mutation](#) », publiée en octobre 2024 par l'Observatoire des partenariats, en explicite la pertinence.

Savoir qualifier sa performance en se situant dans son écosystème est un gage de pertinence et de pérennité. Pour en comprendre l'enjeu, il convient d'éclairer la notion de modèles socio-économiques encore aujourd'hui mal connue et mal maîtrisée alors qu'elle est au cœur de toute transformation systémique.

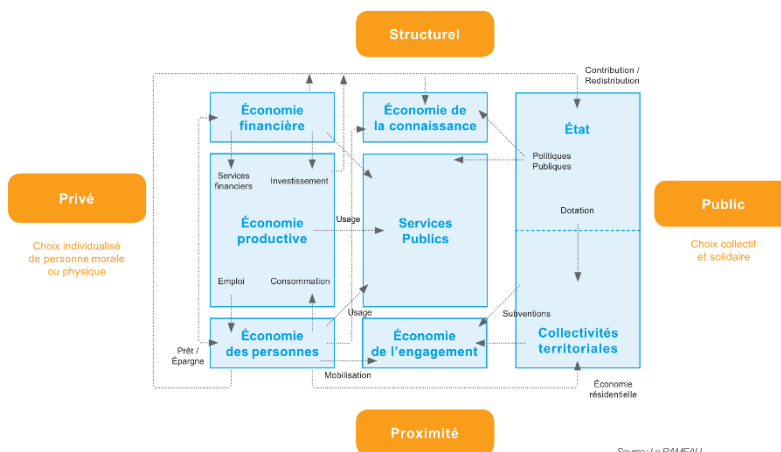
Eclairer la notion de modèles socio-économiques

Au cœur d'une analyse écosystémique se trouve la notion de « modèle socio-économique ». Cette notion est à la fois polysémique et multi-dimensionnelle. Dans le « dictionnaire des praticiens¹ » initié en 2012, la définition retenue est la suivante : « *Le modèle socio-économique est la structure de ressources sur laquelle repose la capacité d'action de la structure et/ou du projet. Il se caractérise par 3 leviers : la nature des richesses humaines mobilisées (salariés, bénévoles, services civiques...), la structure de coûts et de revenus, ainsi que les stratégies d'alliances (faire seul, faire avec, faire faire)* ». Afin de proposer une définition la plus polyvalente possible, les travaux ont particulièrement analysé la diversité des modèles socio-économiques d'intérêt général, par nature les plus hybrides.

Il est important de rappeler qu'au sens propre du terme, étymologiquement, « l'Economie » correspond à « l'Équilibre de la maison ». Elle ne saurait dès lors être confondue avec les outils qui la compose, et notamment sa dimension financière. Autrement dit, la finance est à l'Economie ce que la loi est à la Justice ; l'outil et sa finalité ne pouvant en aucun cas être confondus. Il revient donc à chacun de connaître, veiller et pérenniser l'équilibre de sa maison. Qu'il s'agisse d'une personne, d'une organisation, d'un Territoire ou d'une Nation, la recherche de cet équilibre est une nécessité vitale pour poursuivre son action sans mettre en risque celle des autres. Cette approche est au cœur du 17^{ème} Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030, en posant une question stratégique majeure : « Comment allons-nous faire collectivement ce qu'il est matériellement et conceptuellement impossible à chacun ? ».

Comment permettre à chacun de sécuriser son modèle et répondre à l'urgence de réinventer ensemble un modèle écosystémique qui garantisse l'intérêt général ? Pour répondre à cet équilibre complexe, il convient d'appréhender la diversité des modèles socio-économiques. En France, pas moins de sept modèles socio-économiques cohabitent. Ils ont été modélisés dans le [référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général »](#) publié en septembre 2019.

Panorama des modèles socio-économiques



Le pilotage de l'intérêt général nécessite de sécuriser à la fois la cohérence des actions, la pérennisation des ressources et la cohésion des acteurs. En ce sens, la notion « d'équilibre de la maison » se situe bien au cœur des transitions, et notamment de leur territorialisation pour les rendre opérantes. Pour y parvenir, encore faut-il avoir conscience des spécificités de chacun des modèles, ainsi que de leurs interactions actuelles et potentielles.

¹ Le dictionnaire des praticiens est un glossaire des mots complexes prêtant lieu à des interprétations très diverses. Il a été initié en 2012 par Le RAMEAU pour faciliter un dialogue en confiance entre profils d'acteurs aux références culturelles et structurelles différents. L'objectif n'est pas « d'imposer » une définition universelle, mais au contraire d'illustrer la diversité des définitions recensées dans les expérimentations. Il a notamment été publié en 2018 au moment du colloque au CESE « Intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous ? ».

Incarner la diversité des pratiques

Pour faire la pédagogie des interactions entre les modèles, il est utile de rappeler qu'aucun d'eux n'est universel. Ils sont tous pluriels. C'est la pluralité des approches dans un cadre commun qui permet à toutes les organisations publiques et privées de choisir son chemin tout en étant en mesure de contribuer au cap et au cadre communs.

En ce sens, les travaux de recherche empirique du RAMEAU se sont particulièrement attachés au décryptage de quatre modèles complexes : celui de l'action publique, celui du paritarisme de gestion, celui des filières sectorielles et celui de l'Economie Sociale & Solidaire (ESS). Il est particulièrement structurant d'explicitier la bicephalité de chacun de ces modèles. Elle explique partiellement les raisons pour lesquelles il est difficile de les appréhender de manière systémique, et plus encore de modéliser l'équilibre socio-économique de la Nation. Le simplisme de la description ci-dessous est à vocation pédagogique ; les travaux menés depuis près de deux décennies n'ayant pas pour vocation de simplifier une réalité qui ne l'est pas, mais au contraire d'apprendre collectivement à en piloter la complexité grandissante.

En synthèse, les principales caractéristiques des quatre modèles qualifiés sont les suivants :

- **Action publique** : si la collecte de l'impôt relève principalement de l'Etat, l'action publique est principalement opérée par les Collectivités territoriales. Si elles ne représentent que 19% de la dépense publique, elles réalisent 70% de l'investissement public. Territorialement, le système dual de déconcentration et de décentralisation est la clé des services publics. L'étude [IMPACTS & TRAJECTOIRES – ELUS LOCAUX](#) explicite les profonds changements à l'œuvre depuis 2020.
- **Paritarisme de gestion** : depuis 1945, l'Etat Providence s'appuie sur la gestion paritaire pour piloter différents enjeux d'intérêt général. Pourtant, les spécificités de ce modèle sont rarement mises en valeur alors qu'il porte une part significative de l'émergence des innovations territoriales et sociétales. L'exemple de la Fédération AGIRC-ARRCO au travers de son action sociale a été illustré par le guide « [L'investissement sociétal en actions](#) » dès 2018, après avoir été [modélisé en 2015](#).
- **Economie sectorielle** : l'approche pragmatique d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) ancrée et incarnée a été modélisée par l'ORSE et Le RAMEAU dès 2012. Sa traduction opérationnelle au travers de l'engagement territorial des entreprises a fait l'objet d'un [guide pratique](#) en 2018, et d'une [plateforme dédiée](#) en 2024. La Fédération des Entreprises de Propreté (FEP), engagée depuis 2008 dans une [RSE sectorielle exemplaire](#), en illustre les pratiques innovantes.
- **Economie Sociale & Solidaire (ESS)** : au sein des différentes familles de l'ESS, il convient de distinguer celles relevant de l'utilité sociale et celles d'intérêt général. Les spécificités de ces dernières ont notamment été valorisées dans le [livre blanc sur l'innovation associative](#) en 2017, et plus encore [lors de l'Avis du CESE](#) en 2024.

Il est plus que jamais indispensable de développer une approche systémique pour répondre à l'équation apparemment insolvable d'un accroissement des fragilités face à la raréfaction des ressources. Chaque modèle a une « juste place » à trouver dans une réponse à inventer collectivement. Nous devons à la fois être en mesure de penser le monde et les modèles de demain, tout en ayant conscience de l'urgence de penser les fragilités d'aujourd'hui.

C'est le sens de la création du **Cercle « Economie du bien commun : (ré)inventons ensemble un modèle d'intérêt général »**. Il a été annoncé le 3 octobre dernier dans le cadre de la [démarche prospective « Intérêt général 2050 »](#). L'objectif est d'être en mesure de publier à l'automne 2025 un référentiel sur l'évaluation systémique. Il permettra de faire (re)connaître la valeur socio-économique de la contribution de chacun aux transitions.

Ensemble, co-construisons demain !