

## Quelle sémantique partagée pour faciliter la co-construction du bien commun ?

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

### Exposé des motifs

Depuis 12 ans, Le RAMEAU fait de la recherche de terrain sur la co-construction du bien commun au travers d'alliances innovantes entre organisations, publiques et privées, riches de leurs différences.

L'un des enseignements est que la **sémantique est l'un des principaux freins à la capacité réelle des acteurs à dialoguer, surtout en France, et plus encore à co-construire\* des solutions**. Ce qui est déjà une limite forte entre « pairs » du même monde qui pensent avoir le même langage, devient souvent un fossé insurmontable entre mondes différents ; le même mot pouvant avoir des attributs radicalement différents entre univers.

Dès 2012, Le RAMEAU a donc commencé à établir progressivement un « dictionnaire des praticiens » pour faciliter le dialogue, notamment sur les territoires. Il permet de partager, si ce n'est des définitions communes, au moins les différents prismes pour appréhender un sujet.

Il s'agit d'une démarche apprenante très pragmatique : formaliser une première série de définitions, la mettre en partage entre différentes natures d'acteurs, puis ajuster progressivement les notions en fonction des retours. Chacune des définitions de cette note a fait l'objet de tests pour vérifier leur appropriation par des univers différents. La liste ci-dessous est de fruit de l'expérience, et n'a donc aucun caractère universel.

### Lexique

#### Accompagnement<sup>1</sup>

L'accompagnement est la capacité, au-delà du financement, à apporter des compétences et des expertises pour aider le projet, en cohérence avec les besoins. Les accompagnements peuvent s'analyser selon les cibles (*personnes et/ou organisations*), les métiers et compétences mobilisés, les modalités de réalisations et l'étape du processus d'innovation<sup>2</sup>. Ils répondent à différents besoins : politiques (*aider à la prise de décision et à la gestion des risques*), stratégiques (*se projeter et inventer le modèle correspondant à ses ambitions*) et opérationnels (*outiller l'organisation et conduire le changement*).

#### Analyse des besoins sociaux

Etude des enjeux, des pratiques et des « signaux faibles » permettant d'identifier les **besoins des personnes et des territoires, notamment des plus fragiles**, et de comprendre comment les solutions existantes couvrent tout ou partie de ces besoins. Elle repose sur une vision systémique\* et permet de positionner les solutions envisagées dans leur écosystème\*.

<sup>1</sup> Voir Livre « Oser l'intérêt général » (ADASI – Le RAMEAU, éditions du NET, collection La Fonda, juin 2017)

<sup>2</sup> Voir Synthèse du séminaire « Accompagnateurs – Investisseurs des projets à forte utilité sociale » (Caisse des Dépôts, mai 2017), Note collective « évolution des besoins d'accompagnement des structures associatives : constats, besoins, et pistes de réflexion » (Mouvement Associatif + 10 réseaux, juillet 2017)

**Amorçage** (Voir processus d'innovation)

### **Bien(s) commun(s)**<sup>3</sup>

Il convient de **distinguer deux notions radicalement distinctes** :

- Le **bien commun** est une notion philosophique selon laquelle certains principes sont transcendants aux droits et devoirs individuels afin de permettre de « faire société »,
- Les **biens communs** sont des biens matériels (eau, air, ...) et immatériels (savoir) dont on considère qu'ils doivent être gérés différemment en raison de leur appartenance à tous, ne pouvant faire l'objet d'une propriété individuelle<sup>4</sup>.

### **Co-construction**<sup>5</sup>

La co-construction est une **méthode** qui s'appuie à la fois sur un principe d'alliance (*volonté réciproque d'ouverture et d'agir ensemble*) et sur des modalités partenariales (*diversité de modèles selon les objectifs des parties prenantes*). Au-delà d'un dialogue structurant et de moyens partagés, la co-construction nécessite de passer d'une logique de « contrat-échange » (*réciprocité des apports*) à celle de « contrat-alliance » (*action commune autour d'objectifs communs*).

**Déploiement** (Voir processus d'innovation)

**Développement** (Voir processus d'innovation)

**Emergence** (Voir processus d'innovation)

### **Ecosystème**<sup>6</sup>

**Interactions entre les acteurs d'un même environnement.** Le regard se décentre de l'analyse d'un objet unique pour étudier les relations entre l'ensemble des forces en présence. L'écosystème n'est pas la seule cartographie des acteurs, c'est aussi la compréhension des relations entre chacun d'eux dans une vision systémique\*. Cette notion, utilisée dans la nature, permet de comprendre les liens entre les éléments et d'en analyser les impacts au-delà des résultats directement constatés.

**Expérimentation** (Voir processus d'innovation)

### **Evaluation**<sup>7</sup>

Les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation :

- L'évaluation de leur **performance** (*la RSE se transforme progressivement en RSO - Responsabilité Sociétale des Organisations – qui impacte toutes les organisations*),
- L'évaluation de la **pertinence** (*l'analyse des impacts s'impose comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance, notamment en innovation\* sociale\**),
- L'évaluation des **partenariats** (*en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement l'écosystème\* dans lequel ils évoluent*).

---

<sup>3</sup> Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, collection JURIS Associations, décembre 2015)

<sup>4</sup> Governing the Commons (Elinor Ostrom – Prix Nobel d'économie en 2009, publié en 1990)

<sup>5</sup> Référentiel « Co-construction Territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016) et site : <http://co-construisonsdemain.org/>

<sup>6</sup> Etude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, novembre 2017)

<sup>7</sup> Référentiel évaluation de l'utilité sociétale des partenariats (Le RAMEAU, 2015)

## Intérêt général<sup>8</sup>

Exception française, la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, s'incarne dans le temps et dans l'espace au travers de **3 leviers complémentaires** : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion régulatrice. Chaque personne, physique et morale, publique et privée, en est actrice. Dans les principes Républicains, l'Etat en est le garant pour assurer que la volonté générale soit respectée.

## Initiative / Invention / Innovation<sup>9</sup>

En matière d'innovation, il convient de distinguer trois notions différentes correspondant à des stades de développement distincts :

- **Initiative** : toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- **Invention** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept\* ».
- **Innovation** : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

A titre d'exemple, le « principe actif » de la pénicilline inventé par Fleming est une invention. Elle devient une innovation lorsque l'ensemble du corps scientifique et médical en comprend la portée, et la déploie au travers de médicaments.

## Investissement à impact

D'un point de vue financier, les projets d'innovation sociale sont par nature plus risqués, moins rentables et plus complexes. Les investissements à impact sont ceux qui prennent en compte non seulement la rentabilité financière, mais aussi la valeur des impacts afin d'accepter un niveau de risque / rentabilité différent de celui utilisé pour un investissement économique.

## Modèles socio-économiques<sup>10</sup>

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*).

## Modélisation (Voir processus d'innovation)

### Preuve de concept

La « preuve de concept » est l'analyse des résultats des expérimentations\* qui permet de faire ressortir les éléments de performance (résultats / moyens engagés) et de pertinence (résultats / besoins identifiés) de la solution testée. Outre l'évaluation\* des résultats, l'analyse inclura aussi une étude de faisabilité pour définir la possibilité de passer à une autre échelle, ainsi qu'une étude des conséquences induites afin d'anticiper les éventuels effets secondaires du déploiement de la solution (impacts et externalités).

Il est important de distinguer **deux formes de preuve de concept** :

- **De la solution** : efficacité, pertinence, faisabilité à plus grande échelle,
- **De la capacité de déploiement** : outre la pertinence effective de la solution, elle permet de tester la capacité de démultiplication au travers d'une triple innovation<sup>11</sup> : solution / chaîne de valeur partagée avec l'écosystème\* / modèle socio-économique\* pérenne de déploiement, nécessairement différent de la phase d'expérimentation\*.

<sup>8</sup> Rapport collectif « L'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, nov 2015)

<sup>9</sup> Livre blanc sur l'innovation associative (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)

<sup>10</sup> Module de formation « Modèle socio-économiques hybrides » (Le RAMEAU, novembre 2017)

<sup>11</sup> Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU, juin 2015)

## Processus d'innovation<sup>12</sup>

Le processus d'innovation distingue 6 étapes :

- **Emergence** (ou idéation) : phase préalable à l'idée où sont définis les pistes prioritaires à investiguer à partir d'une analyse des besoins\* identifiés comme non couverts. Cette phase va du besoin à l'idée, voire à la formalisation d'un projet.
- **Amorçage** : phase de lancement opérationnel d'un projet et/ou d'une structure.
- **Expérimentation** : phase de test terrain qui se fonde sur une démarche apprenante où les objectifs sont ciblés, mais les modalités pratiques pour atteindre les résultats découverts progressivement au cours de la démarche.
- **Modélisation** : Il s'agit de la phase d'analyse des résultats des premières expérimentations afin de vérifier si les « preuves de concept\* » sont bien suffisantes pour passer à une étape de développement\*, voire de déploiement\*.
- **Développement** : phase de croissance de la structure à l'origine de la solution, par croissance interne et/ou externe.
- **Déploiement** : phase d'irrigation de la solution au-delà de la structure d'origine pour permettre à la solution de couvrir largement les besoins identifiés. Elle se situe au niveau de l'ensemble de l'écosystème\* qui se saisit progressivement de l'invention\*, et dépasse ainsi le seul périmètre identifié par l'inventeur.

### 3 points d'attention :

- Tous les projets ne débutent pas par une phase d'émergence. Ce temps de gestation est souvent « invisible ». Ainsi, les processus d'innovation se décrivent souvent en 5 étapes, incluant les deux premières phases (*allant du besoin aux premières actions du projet*).
- Tous les projets n'ont pas vocation à accéder au 6<sup>ème</sup> stade, mais ils ne peuvent alors prétendre à être des innovations\*. Si l'ambition est de le devenir, cette 6<sup>ème</sup> étape doit se préparer très en amont, et particulièrement dans la phase de modélisation\*.
- Il convient de bien distinguer les deux dernières étapes qui sont souvent confondues, alors qu'elles répondent à des objectifs, modalités et acteurs radicalement différents. Elles correspondent à la même distinction qu'invention\* et innovation\*.

## Recherche & Développement Sociétale

Reconnaissance d'une forme de Recherche & Développement **empirique, impulsée par la force de l'engagement et la volonté de trouver une solution à des problèmes sociétaux\***. Elle s'incarne sur les territoires, et repose sur des alliances qui dépassent les simples logiques de solidarité ou de bonnes pratiques, pour inventer ensemble des réponses adaptées là où elles ne peuvent être conçues sans un croisement de regards complémentaires.

### Sociale / Sociétale

Le **terme social relève de réalités distinctes** selon qu'il se situe au niveau de la **personne** (réseaux sociaux), de **l'organisation** (dialogue social) ou de la **Cité**. Afin d'éviter cette ambiguïté, il lui est parfois préféré le terme sociétal lorsqu'il s'agit d'impact au niveau de la Cité. C'est ainsi que le concept de RSE – d'abord compris comme Responsabilité Sociale de l'Entreprise, s'est progressivement transformé en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise afin d'élargir le champ de responsabilité impacté par la notion. Le terme sociétal, par nature transversal, inclut les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des dynamiques de Développement Durable.

### Vision systémique

Il s'agit d'un regard à **360° de l'écosystème\*** concerné. La vision systémique s'appuie sur la compréhension d'une triple articulation : entre les **domaines d'actions** (économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), entre les **territoires** (du local à l'international) et entre les **acteurs** (personnes & organisations - publiques, entreprises sous ses différents statuts, structures d'intérêt général, syndicats, monde académique, média...).

<sup>12</sup> Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)