



R e p è r e s e t m o d è l e s s o c i é t a u x

Valeurs de la République
et cohésion de la société

A force de chercher des repères pour comprendre, j'ai fini par trouver des raisons d'espérer et aussi des outils pour agir.

Qu'on me permette ici de témoigner que l'effort de compréhension est parfois récompensé par l'émergence du sens et l'aptitude à l'action.

En tension entre l'entreprise, l'éducation et la recherche, ma vie professionnelle est parsemée de rencontres de l'intellect et de l'esprit, de la raison raisonnante et de la raison sensible ; parsemée de ces moments où l'explication produit la signification. Pour les avoir relues, mes expériences d'ingénierie de la formation puis de la connaissance, de conduite de projets puis de direction de programmes, d'analyse d'actions entrepreneuriales puis d'actions territoriales ont nourri ma réflexion. Qu'elles portent sur le développement territorial ou la solidarité locale, sur la citoyenneté des institutions ou sur celle des personnes, ces expériences m'ont fait m'interroger ; au fur et à mesure où s'en élargissaient les domaines couverts, elles m'ont interpellé sur le sens de mon action. Et puis il y a eu ce moment singulier de l'année 1997 où, au lendemain d'un séminaire sur les valeurs de la République, je n'ai pas seulement trouvé des repères pour comprendre, mais aussi des raisons d'espérer qui, plus de vingt ans après, conservent encore toute leur pertinence.

Au printemps de cette année-là, à Lapoutroie, un petit village d'Alsace, se déroulait le séminaire annuel des *Conseillers de Synthèse* sur le thème *Symbolique & politique*. Chargé du compte-rendu de leurs travaux, j'ai mieux compris à leur écoute ce que sont, dans un pays comme le nôtre, la Démocratie et la République. Fort de cette compréhension, j'ai souhaité aller au-delà de ce qui m'incombait. J'ai mis à profit cette compréhension pour répondre à cette question : en quoi les valeurs de la République contribuent-elles à la cohésion de la société ?

C'est ainsi que durant l'été de la même année, au-dessus de Pralognan, au pied de la Grande Casse, dans le silence de la Vanoise, ce désir d'aller plus loin se transforma en volonté d'y parvenir. J'ai osé à ce moment-là ce que d'autres, soumis aux exigences de leurs académies, s'interdisent. Je me suis autorisé à combiner des disciplines très différentes, telles la physique et la sociologie, ou peu maîtrisées par moi, telles l'histoire et l'économie. Pour avoir dépassé différents paradoxes, j'ai pu en vérifier la fécondité et, ce faisant, user des valeurs de la République pour cartographier les économies à l'œuvre dans la société. J'ai pu ainsi identifier les « moteurs » de ces différentes économies et chercher une autre façon d'inventer des solutions aux problèmes sociétaux, proposer un ensemble d'outils pour y parvenir.

Ma production est faite d'un ensemble de repères, de cartes ou de modèles. Hétérodoxe, elle peut déstabiliser le lecteur. Chacun des éléments qui la composent est certes contestable. Mais elle demande, pour être utilisable et critiquée, d'être appréhendée dans sa totalité, comme un ensemble cohérent.

Valeurs de la République et cohésion de la société

Table des matières

1.	Du désir d'aller plus loin à la volonté d'y parvenir	5
1.1.	De Lapoutroie ou le désir d'aller plus loin	6
1.2.	... à Pralognan ou la volonté d'y parvenir.	8
2.	Exploration simultanée de la réalité et du discours sur la réalité	11
2.1.	D'une réalité observée aux concepts pour la représenter	12
2.2.	D'une réalité vécue aux idées pour la transformer	16
2.3.	D'une réalité ressentie aux valeurs pour lui donner du sens	19
3.	Cartographie des économies à l'œuvre dans la société	26
3.1.	Valeurs de la République et « moteurs » de la société	27
3.2.	Classification des huit économies à l'œuvre dans la société	30
3.3.	De la classification à une cartographie des huit économies.....	39
3.4.	Des économies monolithiques et des économies hybrides	47
3.5.	Des acteurs à l'œuvre dans leur espace d'intégration sociale.....	53
4.	Des concepts pour comprendre aux outils pour agir	55
4.1.	Caractérisation des économies singulières.....	56
4.2.	Caractérisation des économies plurielles	58
4.3.	Trois exemples de caractérisation d'une économie plurielle.....	60

5. Trois économies plurielles en réponse à trois questions sociétales	64
5.1. Une économie de l'équité	66
5.2. Une économie de la solidarité.....	71
5.3. Une économie de la contribution	75
5.4. Et une logique de substitution.....	78
6. Méthodologie de la résolution de problèmes sociétaux.....	84
6.1. L'observation des faits.....	86
6.2. Le recours aux concepts pour comprendre	88
6.3. Le recours aux méthodes pour agir	98
6.3.1. Méthode de développement territorial	98
6.3.2. Méthode de co-construction de services	102
6.4. La prise de décisions.....	109
7. Ce que m'a appris la cartographie des économies.....	112
7.1. Le monde d'hier à aujourd'hui	113
7.2. La France d'hier à aujourd'hui	116
7.3. Deux univers réputés incompatibles	118
Conclusion	120

1. Du désir d'aller plus loin à la volonté d'y parvenir

En fait, ça n'est pas une mais trois raisons qui m'ont poussé à aller au-delà des apports de Lapoutroie sur le couple Démocratie-République. La première de ces trois raisons, c'est bien sûr ce que Lapoutroie m'a appris à partir de quoi tout s'en est suivi. La seconde raison découle d'une mission sur le développement territorial dont j'étais chargé à l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications. Quant à la troisième raison, elle réside dans un support méthodologique en ingénierie de la solidarité qu'il m'a été donné, à la même époque, d'apporter à une collectivité locale.

En reprenant l'une après l'autre ces trois raisons, je veux que mes lecteurs accèdent aux coulisses de ma recherche. Car je veux, ce faisant, qu'ils aient les éléments leur permettant d'apprécier ma légitimité à mener un tel travail.

1.1. De Lapoutroie ou le désir d'aller plus loin ...

Cela se passe en 1997. J'étais à ce moment-là chargé de la direction de études à l'Ecole Nationale Supérieure des Postes & Télécommunications. Cette noble institution a été créée en 1888 sur le modèle de l'Ecole Supérieure de Guerre pour former le personnel d'encadrement des postes & télégraphes. Elle est devenue en 1946 une sorte d'ENA dédiée aux mondes des postes et des télécommunications, puis en 1970 l'équivalent d'un MBA visant à former, bien sûr les administrateurs des Postes & Télécoms de la rue de Ségur ou de Bercy, mais aussi et surtout les cadres stratégiques et dirigeants de La Poste et de France Télécom ; deux grands opérateurs qui encore à l'époque étaient des compartiments de la « chose publique », mais plus pour bien longtemps.

J'étais donc singulièrement concerné par ce que sont les Entreprises de Réseaux¹ et leurs obligations de service public sur le territoire. J'étais singulièrement attentif à la présence territoriale de La Poste avec ses 17 000 points d'accès au réseau postal et à la couverture territoriale de France Télécom avec ses réseaux de téléphonie fixe et mobile.

L'actualité de ce printemps 97 m'avait chargé du compte-rendu des travaux du séminaire annuel des *Conseillers de Synthèse*² sur le thème *Symbolique & politique*. Ce séminaire avait pour objectif de mieux cerner le rôle sociétal de ces grands opérateurs dans notre pays. Organisé en juin 97 à Lapoutroie, ce séminaire avait débuté par les trois exposés introductifs du philosophe Jean-Marie Domenach³, du journaliste Paul Thibaud et de l'universitaire Pierre Manent. Ces trois intervenants avaient pour mission de mobiliser les participants en leur apportant d'entrée de jeu une meilleure compréhension de ce que sont, à la fois indépendamment et l'une par rapport à l'autre, la Démocratie et la République. Bénéficiant de ces trois exposés, les participants comprenaient ce qui fondamentalement distingue démocratie et république et en même temps ce qui les réunit.

La démocratie repose sur une parole prononcée à la face de la terre entière alors qu'une république repose sur un acte fondateur pour le reste de l'histoire du pays. Fondée sur des valeurs universelles, la démocratie n'a pas besoin du territoire nécessaire à l'idéal républicain. Fondée sur des valeurs éternelles, la république a, au contraire, besoin d'appartenir à l'histoire du pays dont les frontières ne peuvent que freiner la contagion démocratique. La démocratie permet le respect des droits et devoirs de chacun là où

¹ On appelle **Entreprise de Réseau (EdR)** toute grande entreprise, publique ou privée, qui, sur un réseau physique ou non, transporte, distribue, achemine du fret ou des personnes, des colis ou du courrier, de l'énergie ou des informations, ... ; et ce, avec des obligations de service public.

² La Société Internationale des Conseillers de Synthèse (SICS) dialogue avec des responsables dans toutes formes de disciplines. Elle élabore en permanence des essais de synthèses entre action et réflexion, entre faits et idées.

³ Un mois avant son décès en juillet 97.

la république rend possible la protection du lien social sur un territoire. Tel est ce que comprenait la vingtaine de participants au séminaire de Lapoutroie.

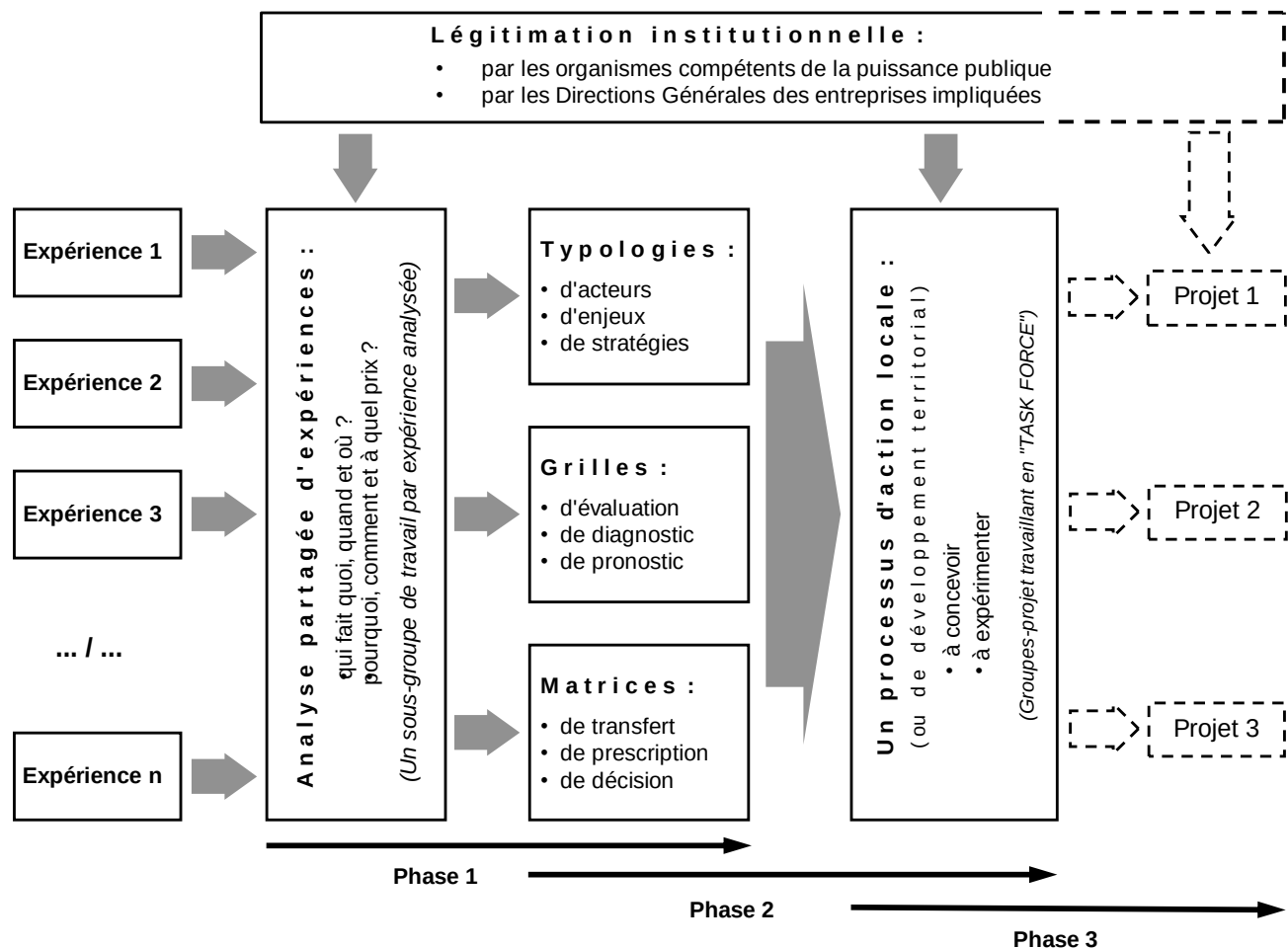
Mais le travail des participants qui s'en est suivi en atelier est allé guère plus loin. Il n'est, loin s'en faut, pas allé au bout de l'identification du rôle sociétal de Entreprises de Réseaux, de leur contribution, excusez du peu, à la cohésion de la société. Comment auraient-ils pu atteindre un tel objectif ? Pourtant, chacun des participants, dans son atelier, s'était nourri de la dualité du couple démocratie-république. Une dualité particulièrement féconde pour que, dans l'un des ateliers, soient repérées les vertus de la démocratie pour recueillir une demande venue d'en bas et celles de la république pour construire une offre venue d'en haut ; pour que, dans un autre, soit mis en évidence le décalage dynamique entre les attentes spontanées des citoyens et la pensée préétablie des partis politiques. Mais ces quelques repérages se sont faits au détriment d'une confrontation exigeante entre discours et actes de nos politiques ; au détriment d'une analyse rigoureuse de ce que deviennent aujourd'hui, chez nos élus et dirigeants, les fonctions de médiation et de décision.

Quelque chose m'avait cependant frappé lors des échanges entre participants : l'importance que tous accordaient aux trois dimensions temporelle, spatiale et dynamique des questions traitées. Je n'avais de cesse de pointer, lors des prises de paroles, les similitudes ou les différences, les complémentarités ou les oppositions dans la façon que chacun avait de percevoir le temps, l'espace et la force : trois ingrédients qui semblaient constituer la matière première des propos tenus dans ce petit village d'Alsace.

De ce simple constat est né à Lapoutroie mon désir d'aller plus loin et un mois plus tard à Pralognan ma volonté d'aboutir. Mon vécu de ce séminaire constitue toujours, plus de vingt ans après, la première des trois raisons qui m'ont fait engager ce travail sur les valeurs de la République et la cohésion de la société. Mais en plus de Lapoutroie, il y a pour cela deux autres raisons bien précises.

1.2. ... à Pralognan ou la volonté d'y parvenir.

A l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et des Télécommunications, j'avais mis en place un groupe de travail composé de cadres stratégiques et dirigeants de grandes Entreprises de Réseaux ainsi que de responsables et décideurs d'institutions publiques. Réunis dans ce *Groupe Permanent de Réflexion*, ces dirigeants et décideurs avaient pour objectif de définir le rôle des Entreprises de Réseaux dans l'aménagement du territoire et le développement local. Aidé d'experts et de chercheurs du monde de l'éducation-recherche, je développais pour ce faire une méthodologie que résume le schéma qui suit. Même sans grands commentaires, ce schéma illustre assez bien la démarche adoptée par le groupe : d'abord la relecture de multiples expériences vécues, puis l'élaboration d'un processus d'action locale à expérimenter ensuite dans différents projets de développement territorial.



Tout commençait donc, dans une première phase, par la relecture d'expériences antérieurement vécues sur le terrain par chacun des participants. Se transformant progressivement en analyse des actions menées, cette relecture devait permettre, dans une seconde phase, d'identifier *a posteriori* les outils et méthodes dont il aurait été intéressant de pouvoir disposer. Et dans une troisième phase, ces outils et

méthodes devaient être mis à profit dans un processus d'action locale et trouver leur pertinence dans la conduite, en des lieux ou sur des territoires donnés, de nouveaux projets d'aménagement du territoire ou de développement local. Ce support méthodologique que j'ai apporté à ce groupe permanent de réflexion constitue la seconde des trois raisons au démarrage de ma recherche.

Parallèlement à ma vie professionnelle et toujours à la même époque, j'habitais dans une ville nouvelle de la banlieue parisienne ; une ville où les grandes entreprises et la collectivité locale s'étaient associées pour donner un sens nouveau à la solidarité. Pour avoir eu à en concevoir les mécanismes, il m'a été donné hier d'accompagner le développement du dispositif mis en œuvre ; un dispositif qui faisait appel à la citoyenneté autant des institutions que des personnes et qui mettait cette citoyenneté au service de la solidarité locale. Ce dispositif reposait sur deux principes assez simples : la contribution de l'individu à la collectivité et le dépassement de la similitude par la différence ; deux principes de nature, à la fin, à valoriser les personnes en restaurant leur subjectivité. Par souci de synthèse, je croise ces deux principes dans le tableau qui suit.

Rendre mutuellement efficaces ... Parvenir à dépasser ...	... la protection sociale collective <i>Une aide matérielle assurée dans la durée</i>	et	la participation sociale individuelle <i>Un soutien humain assuré au bon moment</i>
	... la similitude <i>Les uns SANS les autres</i>	Contre l'HOMOGENEITE des catégories fondées sur la position sociale ...	Contre le CONFORMISME des individus soumis au mimétisme de classe ...
par	la différence. <i>Les uns AVEC les autres</i>	... restaurer l'HETEROGENEITE du groupe fondé sur le lien social.	... restaurer la SUBJECTIVITE des personnes valorisées par le lien social.

Le premier principe (lecture horizontale du tableau) dit qu'à la protection sociale collective que l'Etat assure dans le temps, il faut aujourd'hui, non pas substituer, mais ajouter la participation sociale individuelle du bénévole, seul capable de procurer à autrui le « juste-à-temps » de l'assistance ; ajouter à l'aide matérielle assurée dans la durée par l'Etat le soutien humain que peut assurer au bon moment un bénévole. Quant au second principe (lecture verticale du tableau), il dit qu'en renonçant à agir le plus souvent les uns sans les autres, on s'impose tout simplement de le faire les uns avec les autres ; en d'autres termes, qu'il faut user de ce qui sépare deux personnes pour les faire se rencontrer.

Mis en œuvre dans la ville, de tels principes ont contribué à y restaurer le tissu social ; pour le moins ont-ils obligé les responsables dans la cité à aller au-delà de catégories d'individus pour travailler aussi

sur les relations entre des personnes et entre ces catégories. Sans aller plus loin dans ce que synthétise ce tableau, je m'en sers ici pour illustrer ce qu'a été ma contribution : apporter aux acteurs impliqués dans la cité les éléments constitutifs d'une ingénierie de la solidarité.

Telles sont donc, entre les apports de Lapoutroie, le développement territorial et l'ingénierie de la solidarité, les trois raisons qui m'ont fait partir à la recherche de la contribution des valeurs de la République à la cohésion de notre société. C'est ainsi qu'un mois après Lapoutroie, dans le silence de la Vanoise, a mûri en moi le fruit cueilli en Alsace. Pour avoir mesuré les limites des acquis de Lapoutroie, j'ai compris à Pralognan qu'il me fallait aller plus loin et oser décider de le faire. Voilà pourquoi, au cœur de la Vanoise, ma compréhension renouvelée des valeurs de la République m'a conduit à cartographier les économies à l'œuvre dans la société avant de me doter d'outils pour résoudre des problèmes sociétaux.

Plus précisément et pour être plus sûr d'aboutir, j'ai organisé ma recherche en cinq temps avec un résultat à atteindre au terme de chacun d'eux.

Dans un premier temps, je travaille à **bien séparer la réalité et le discours sur la réalité**, à bien distinguer les paroles de la symbolique des actes de la politique.

Dans un second temps, j'utilise les valeurs de la République pour **cartographier les économies à l'œuvre dans la société** et pour **repérer le « moteur » de chacune d'elles**.

Dans un troisième temps, j'utilise cette cartographie pour y **caractériser les huit économies singulières** et pour **caractériser toute économie plurielle** combinant plusieurs de ces économies singulières.

Dans un quatrième temps, je mets à profit mes expériences d'instauration de trois économies plurielles pour proposer une **méthodologie de la résolution de problèmes sociétaux**.

Enfin dans dernier temps, je rends compte de ce que m'a appris cette recherche sur une double fracture sociale et identitaire qui sévit dans le monde comme dans mon propre pays.

2. Exploration simultanée de la réalité et du discours sur la réalité

La dualité démocratie-république a constitué à Lapoutroie un repère puissant pour aider les participants au séminaire à comprendre l'évolution de la société. Mais il est une autre dualité qui, de mon point de vue d'observateur, a été insuffisamment présente dans les débats. Cette autre dualité est celle des paroles & des actes, celle du discours & de la réalité, celle encore de la symbolique & de la politique. Cette autre dualité n'est pas, comme celle de démocratie-république, un repère sur lequel se seraient construits les débats, mais plutôt un moyen pour en garantir la qualité en mettant à jour ce qui trop souvent sépare les valeurs de la République des actes posés pour maintenir la cohésion de la société.

Cette première partie de ma recherche est donc une exploration simultanée de ce que sont une réalité et un discours sur cette réalité. Cette exploration, je l'ai menée selon trois étapes qui m'ont fait passer :

- **d'une réalité observée aux concepts pour la représenter,**
- **puis d'une réalité vécue aux idées pour la transformer,**
- **et enfin d'une réalité ressentie aux valeurs pour lui donner du sens ;**

et ce, afin d'arriver, le moment venu, à l'apport des valeurs de la République pour cartographier les économies à l'œuvre dans la société et identifier le « moteur » de chacune d'elles.

En d'autres termes, cette première partie vise à bien caractériser la dualité de la réalité et du discours sur la réalité, du réel et du formel. Elle vise à bien distinguer *ce qui est* de *ce qu'on en dit*. C'est donc à cette caractérisation simultanée du réel et du formel que sont donc consacrées ces trois étapes préliminaires constitutives de la première partie de ma recherche.

2.1. D'une réalité observée aux concepts pour la représenter

Des trois étapes préliminaires précédemment énoncées, la première est celle qui, sur la réalité, porte le regard d'un observateur qui prétend rester objectif. Pour satisfaire à cette exigence d'objectivité, j'ai adopté le regard du physicien qui nous enseigne qu'*au commencement, il y avait l'action* faite de temps, de force et d'espace.

En effet, j'ai déjà souligné⁴ l'importance accordée, dans les propos échangés à Lapoutroie, aux dimensions temporelle, dynamique et spatiale des questions traitées. J'ai en particulier indiqué la présence, lors des prises de parole, des similitudes ou des différences, des complémentarités ou des oppositions constatées dans la façon qu'avait chacun de percevoir le temps, la force et l'espace. Comment cela s'explique-t-il ?

Tout d'abord, on notera qu'il est difficile d'évoquer des problèmes liés au passé ou à l'avenir d'une Nation, aux pouvoirs ou contre-pouvoirs d'un Etat, au territoire ou aux frontières d'un pays, sans évoquer les dimensions temporelle, dynamique et spatiale des questions étudiées ; le seul bon sens suffit sans doute déjà à se persuader que le temps, la force et l'espace sont des concepts suffisamment « méta » pour être incontournables dans le traitement de telles questions.

Il y a ensuite une autre raison beaucoup plus rigoureuse pour que de tels concepts soient aussi « méta ». C'est, nous expliquent les physiciens, que le temps, la force et l'espace constituent la « matière première » de toute action. Examinons cela de plus près avant d'en tirer quelques conséquences.

Le concept d'action et ses trois dimensions

Les physiciens démontrent que toute **action** peut se réduire au **déploiement d'une force durant un certain temps à l'intérieur d'un certain espace**. Il leur faut, pour cela, « passer » aux équations aux dimensions, comme ils disent, c'est-à-dire établir l'équation aux dimensions d'une constante universelle capitale en mécanique quantique : la constante de Planck [h].

C'est ce que fait le calcul qui suit au terme duquel on constate que cette petite quantité insécable d'action, ce quantum d'action représenté par la constante [h], est égale au produit de :

un peu de force par un peu d'espace par un peu de temps.

Ce calcul part de l'équation donnant la quantité d'énergie transportée par l'onde de lumière associée à une particule quelconque. On en déduit ensuite l'expression de la constante Planck en fonction de l'énergie transportée, de la longueur d'onde de la radiation et de la célérité de la lumière ; expression dont il ne reste plus qu'à établir l'équation aux dimensions.

⁴ Cf. § 1.1 ... trois dimensions temporelle, spatiale et dynamique des questions traitées (page 7)

$$\boxed{E = h \cdot \nu} = \frac{h \cdot c}{\lambda} \Rightarrow h = \frac{E \cdot \lambda}{c}$$

$$[h] = \frac{[E] \cdot [\lambda]}{[c]} = \frac{[f \cdot x] \cdot [x]}{[x] \cdot [t]^{-1}}$$

$$\Rightarrow \boxed{[h] = [f] \cdot [x] \cdot [t]}$$

Pour mémoire et par comparaison, on se souviendra ici de ce nous avons tous appris au lycée :

- le produit d'une force par de l'espace donne de l'**énergie**,
- le produit d'une force par du temps donne de la **quantité de mouvement**.

Mais ce qui est démontré ici à l'échelle microscopique de la physique des particules, le lycée ne nous l'a généralement pas appris, c'est donc que :

le produit [temps x force x espace] est égal à une quantité d'action.

On comprend donc mieux pourquoi, même à l'échelle macroscopique, c'est-à-dire à l'échelle humaine, ces trois notions de temps, de force et d'espace sont aussi fondamentales. On comprend tout l'intérêt qu'il peut y avoir à appréhender toute action au travers de ses trois composantes temporelle, dynamique et spatiale.

Des dimensions du réel aux concepts pour le représenter

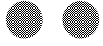
Parvenu à ce stade dans la première partie de ma recherche, je dispose de ces trois filtres pour observer la réalité et les actions qui s'y déroulent, pour en analyser la complexité, pour y mesurer les degrés d'incertitude ou pour y mettre à jour des contradictions. Je suis donc en mesure, à l'aide de ces trois filtres, de distinguer les éléments constitutifs d'un même système, d'une même situation ou d'une même action ; c'est-à-dire de séparer ce qu'il faut réunir :

- qu'il s'agisse d'éléments relevant de logiques identiques ou de logiques différentes,
- qu'il s'agisse d'éléments associés ou étrangers les uns aux autres, corrélés ou indépendants les uns des autres.

Bien sûr, en utilisant tout à tour chacun de ces trois filtres, je me propose de ne retenir, à chaque fois, qu'une seule des trois dimensions temporelle, dynamique et spatiale de la réalité. Et pour avoir fréquemment relu des expériences vécues par le passé, je suis habitué à devoir recourir à des dualités telles que durée-instant, lieu-territoire, permanence-changement, liberté-soumission, ... pour dire la réalité.

Aussi ai-je commencé par classer sur les trois lignes du tableau ci-dessous ces différentes dualités selon ces **trois dimensions temporelle, dynamique et spatiale**.

Or en procédant à ce classement, une autre façon de les répartir m'est clairement apparue. J'ai réalisé que je pouvais aussi les classer selon trois autres catégories que je désigne par les trois termes d'**opposition**, de **symétrie** et de **complémentarité**. Et quelque opiniâtreté que j'ai pu mettre à trouver une exception, ces mêmes dualités se répartissaient toujours selon ces trois autres catégories sur les trois colonnes du même tableau ci-dessous. Ces trois autres catégories, je les désigne également par les autres termes de **contradiction**, d'**équilibre** et d'**accord**.

FORMEL : mots & concepts				
Il n'y a pas que ...		... du conflit dans l' ... OPPOSITION  <i>Contradiction</i>	... de la neutralité dans la ... SYMETRIE  <i>Equilibre</i>	... de l'harmonie dans la ... COMPLEMENTARITE  <i>Accord</i>
REEL : réalité observée	Temps [T] Approche temporelle	Permanence	Avant [-t]	Instant [t]
		Changement	Après [+t]	Durée [Δt]
	Force [F] Approche dynamique	Autonomie	Action/Positif [+f]	Radiale
		Dépendance	Réaction/Négatif [-f]	Tangentielle
	Espace [X] Approche spatiale	Localisation	Dessus/Devant/Droite [x_1]	Point [x]
		Répartition	Dessous/Derrière/Gauche [x_2]	Etendue [Δx]

Après la répartition selon le temps, la force et l'espace, cette deuxième répartition se fait donc selon les trois concepts :

- d'**opposition** ou de contradiction symbolisé par le graphisme : [],
- de **symétrie** ou d'équilibre symbolisé par le graphisme : [],
- de **complémentarité** ou d'accord symbolisé par le graphisme : [].

S'agissant, par exemple de la perception du temps, on voit bien la symétrie qui existe entre les notions d'avant et d'après ou l'opposition qui existe entre les notions de permanence et de changement. De la

même façon, on voit bien la complémentarité qui existe entre durée et instant pour le temps, ou entre point et étendue pour l'espace, ou encore entre force radiale et force tangentielle.

En adoptant, pour désigner ces trois concepts, les mots d'opposition, de symétrie et de complémentarité et en associant à chacun de ces trois mots le symbole correspondant, je veux montrer le caractère également fondamental de cette seconde⁵ trilogie qui devient dorénavant le fil conducteur de mon travail. En revanche, les mots de contradiction, d'équilibre et d'accord qui vont changer dans la suite de ma recherche sont là pour exprimer, dans le présent tableau, l'acception particulière avec laquelle y sont utilisés les concepts d'opposition, de symétrie et de complémentarité. A noter également l'incitation faite au lecteur de se protéger de toute connotation morale dont pourraient faire l'objet ces trois notions d'opposition, de symétrie et de complémentarité : il n'y a pas que du conflit dans l'opposition et de la neutralité dans la symétrie ; pas plus qu'il n'y a que de l'harmonie dans la complémentarité !

Fondée sur les concepts d'opposition, de symétrie et de complémentarité, cette deuxième répartition est au formel ce que la première est au réel. En d'autres termes, quand j'observe, par exemple du point de vue temporel, une action menée sur le terrain, c'est bien à une réalité observée que je m'intéresse ; et ce, quels que soient les termes que j'adopte pour rendre compte de la dimension temporelle de cette action. En revanche, quand je raisonne en termes, par exemple, d'opposition⁶ pour comprendre cette action, je m'intéresse moins à la réalité observée qu'au discours que j'élabore pour la dire ou aux concepts pour la représenter.

La construction progressive et somme toute assez naturelle de ce tableau constitue **un premier essai de distinction entre l'observation de la réalité et l'élaboration d'un discours sur cette même réalité**. D'où les deux entrées du précédent tableau : entrée par le réel ET entrée par le formel ; ou ce qui revient au même, entrée par la réalité observée ET entrée par les mots retenus pour dire cette réalité ; des mots non plus seulement pour l'appréhender ou en rendre compte, mais pour la comprendre et peut-être déjà l'expliquer.

Il est très important de garder en mémoire que le contenu du tableau (les neufs dualités) est issu de la première trilogie *temps-force-espace* ; mais que c'est de ce contenu qu'est issue la seconde trilogie *opposition-symétrie-complémentarité*. Sans doute, la construction de ce tableau est-elle un assez bon exemple d'association d'un raisonnement linéaire et d'un raisonnement itératif : c'est la réinjection du contenu dans le contenant qui a modifié et surtout enrichi ce dernier.

⁵ La première, à l'évidence tout aussi fondamentale, étant celle du *temps*, de la *force* et de l'*espace*.

⁶ En cherchant à comprendre ce qui, dans l'action menée, est de nature à entraîner un changement ou au contraire la permanence de la situation.

2.2. D'une réalité vécue aux idées pour la transformer

Il s'agit maintenant de poursuivre cette exploration simultanée de la réalité et du discours sur la réalité. Mais ce faisant, je vais volontairement déroger à mon précédent souci d'objectivité et commencer à restaurer ma subjectivité. Car il s'agit maintenant pour moi de privilégier le vécu des êtres impliqués dans la situation ou dans l'action. Il s'agit de m'intéresser plus à une réalité vécue qu'à une réalité observée. Il me faut donc fonder mon discours moins sur des concepts pour représenter cette réalité que sur des idées pour la transformer. En d'autres termes, prenant appui sur le vécu du citoyen, je vais me défaire du regard du physicien pour adopter celui plus humaniste du sociologue, voire de l'historien.

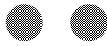
Du vécu des citoyens au discours du sociologue

Dans la première des trois étapes préliminaires de ma recherche, j'ai construit les trois colonnes de la précédente matrice à partir du contenu de ses trois lignes ; j'ai construit le contenant de la matrice à partir de son contenu. Les neuf dualités précédemment identifiées ont bien montré que la trilogie *temps-force-espace* était tout à fait pertinente pour appréhender la réalité. Et ce sont ces neuf dualités qui, je le répète, ont généré la trilogie *opposition-symétrie-complémentarité* utile pour appréhender le discours prononcé sur cette même réalité.

Me voici donc parvenu à la deuxième étape de la première partie de ma recherche. Je reprends la précédente matrice construite au croisement de ces deux trilogies. Puis, je la vide tout simplement de son contenu pour travailler ensuite à la remplir d'un nouveau contenu qui, se détournant des *choses*, privilégie les *êtres*. Il ne s'agit donc plus de construire, comme précédemment, un nouveau tableau mais de remplir le même tableau avec un contenu qui ne porte plus sur la réalité physique mais sur une réalité humaine vécue par des personnes ou des communautés de personnes. Mon but étant, par cette migration progressive des *choses* vers les *êtres*, d'en arriver aux façons qu'ont ces derniers de régir leurs relations, de s'ériger en communautés humaines, de se doter de règles de vie ou de principes partagés. Bref, cette deuxième étape une fois franchie devrait me préparer à mieux caractériser les différents modes selon lesquels des individus consentent à vivre ensemble ou en expriment la volonté.

Le résultat auquel je parviens apparaît dans le contenu d'une nouvelle version du précédent tableau figurant à la page suivante ; nouvelle version dans laquelle par exemple :

- la dualité *permanence-changement* devient *conservatisme-progressisme*,
- la dualité *avant-après* devient *histoire-prospective*,
- la dualité *radiale-tangentielle* devient *position-mouvement*,
- etc.

FORMEL : concepts & idées				
Il n'y a pas que ...		... des inconvénients dans l' ...	... de la neutralité dans la ...	... des avantages dans la ...
		OPPOSITION  <i>Rivalité</i>	SYMETRIE  <i>Identité</i>	COMPLEMENTARITE  <i>Complicité</i>
REEL : réalité vécue	Temps [T] Approche temporelle	Conservatisme ----- Progressisme	Histoire [-t] ----- Prospective [+t]	Évènement [t] ----- Époque [Δt]
	Force [F] Approche dynamique	Soumission ----- Liberté	Pouvoir [+f] ----- Contre-pouvoir [-f]	Position ----- Mouvement
	Espace [X] Approche spatiale	Particularisme ----- Universalisme	"Ici" [-x] ----- "Là" [+x]	Lieu [x] ----- Territoire [Δx]

Des approches du réel aux idées pour le transformer

Observons d'abord le contenant de ce tableau. On notera tout de suite que, sous la même trilogie opposition-symétrie-complémentarité, les termes de contradiction, d'équilibre et d'accord ont été remplacés par ceux de **rivalité**, d'**identité** et de **complicité**. Puis, s'agissant du contenu du tableau, on remarquera, comme je l'ai dit précédemment, que les termes utilisés ne renvoient plus à une réalité observée, mais à une réalité vécue par des personnes ou des communautés de personnes. Ces changements ou substitutions sur le contenant ont entraîné la connotation humaine, voire humaniste, du contenu de ce second tableau. C'est ainsi que, s'agissant du temps, la dualité *durée-instant* est devenue *époque-événement* ; s'agissant de la force, la dualité *autonomie-dépendance* est devenue *liberté-soumission* ; ou encore, s'agissant de l'espace, la dualité *point-étendue* est devenue *lieu-territoire* ; etc.

Ce nouveau tableau reste donc bien une matrice ou un carrefour. Mais, par la connotation délibérément humaniste tant de son contenant que de son contenu, ce carrefour n'est plus celui où se rencontrent une réalité observée et seulement des concepts pour la représenter. Il est devenu la matrice qui croise une réalité vécue et déjà des idées pour la transformer.

Comme dans le précédent tableau de la première étape, je souligne également dans le présent tableau de cette seconde étape qu'il n'y a pas que de la neutralité dans l'identité, pas plus qu'il n'y a que des inconvénients dans la rivalité ou que des avantages dans la complicité.

Ainsi, par exemple, l'opposition *conservatisme-progressisme*⁷ peut être perçue comme quelque chose aussi bien de regrettable que de souhaitable. Cet exemple est, sans doute, une bonne illustration de ce que j'appelle la fécondité du paradoxe qui concilie permanence et changement, souplesse et rigueur, identité et différence. On pourrait dire, autre exemple, à peu près la même chose de la dualité *position-mouvement* si on admet la nécessité de repères stables, donc probablement permanents, pour juger de ce qu'est la réalité d'un déplacement probablement générateur de changements.

Ainsi remplie, cette seconde version du même tableau sépare bien ce que son contenu réunit :

- d'une part, les trois approches temporelle, dynamique et spatiale de ce que vivent les personnes,
- d'autre part, les trois types de concepts ou d'idées auxquels ces personnes ont recours pour manifester à la fois :
 - ce sur quoi elles se retrouvent les unes avec les autres
 - et ce sur quoi elles se séparent les unes sans les autres.

Sur des dualités telles qu'*époque-événement* ou *lieu-territoire*, elles savent se retrouver, alors que sur d'autres comme *conservatisme-progressisme* ou *particularisme-universalisme*, elles se séparent encore trop souvent car, je le répète une fois encore, il n'y a certainement pas que des avantages ici et que des inconvénients là.

⁷ Cette dualité aurait pu aussi être dénommée *droite-gauche*. Une droite et une gauche dont on pourrait se plaire à souligner qu'elles « s'inversent » selon qu'à la Chambre, on observe les parlementaires de la tribune qu'ils « regardent » ou des travées d'où ils « se regardent ».

2.3. D'une réalité ressentie aux valeurs pour lui donner du sens

Me voici parvenu à la dernière des trois étapes préliminaires dont l'ensemble constitue la première partie de ma recherche. Cette étape est celle au cours de laquelle je vais mettre à profit ma compréhension renouvelée de la dualité Démocratie-République ; une compréhension que m'ont apportée, dans mon rôle d'observateur, les échanges entendus à Lapoutroie⁸.

Je vais donc, dans un premier temps, rendre compte d'une « proximité », d'un isomorphisme que j'ai cru détecter entre la trilogie opposition-symétrie-complémentarité et les trois valeurs de la République Liberté, Egalité et Fraternité. Puis, mettant à profit cet isomorphisme, j'achèverai mon exploration simultanée de la réalité et du discours sur la réalité. Je croiserai une dernière fois, le réel et le formel, c'est-à-dire ici le ressenti du citoyen et les mots des sociologues ou historiens. Alors, devraient naturellement trouver leur place à ce nouveau carrefour, non seulement la dualité Démocratie-République entendue à Lapoutroie, mais aussi la dualité Nation-Etat en tension, on va le voir, entre la référence à l'espace et la référence au temps.

Devenu capable d'appréhender simultanément ces deux dualités Démocratie-République et Nation-Etat, il me faudra tenter de repérer ce qui est déterminant dans chacun de ces quatre régimes ou modes de vie en commun des citoyens. Parvenu ainsi au bout de mon exploration simultanée de la réalité et du discours sur la réalité, je devrai peut-être admettre que chacun de ces quatre régimes est capable à la fois du meilleur et du pire ; que c'est à la communauté des hommes qu'il revient de choisir et que le devenir d'une société se construit sur de tels choix.

Ainsi ces trois étapes préliminaires m'auront successivement fait passer d'une réalité observée aux concepts pour la représenter, puis d'une réalité vécue aux idées pour la transformer et enfin d'une réalité ressentie aux valeurs pour lui donner du sens. Alors seulement, pour avoir choisi de me « caler » sur les valeurs de la République, je serai prêt à m'engager dans une tentative de cartographie des économies et des moteurs de la société avec toujours les mêmes risques de l'insuffisance et du manque de pertinence.

⁸ Cf. page 6 - § 1.1. *De Lapoutroie ou le désir d'aller plus loin ...*

Isomorphisme entre les trilogies de l'action et des valeurs de la République

Au travers de son thème, *Symbolique & politique*, le séminaire de Lapoutroie posait, à ses participants, deux questions très voisines l'une de l'autre : comment assurer la cohérence de notre démocratie, mais aussi comment assurer la cohésion de la société dans laquelle nous vivons ?

Sans pouvoir à ce moment-là le dire avec précision, j'avais l'intuition que s'interroger sur la démocratie avait à voir avec le développement local et que s'interroger sur la société avait à voir avec la solidarité. Cherchant à exploiter la dualité de la politique qui agit et de la symbolique qui donne du sens à l'action, j'ai très vite eu envie de m'engager dans cette exploration SIMULTANEE de la réalité et du discours sur la réalité dont je viens de rendre compte. Et il y a eu dans cette exploration deux temps forts.

Le premier temps fort a clairement été l'identification des deux trilogies de l'action :

- **temps-force-espace** qui porte sur la réalité elle-même,
- **opposition-symétrie-complémentarité** qui porte sur le discours associé à cette réalité.

Le second temps fort a bien sûr été le repérage de l'**isomorphisme entre la trilogie *opposition-symétrie-complémentarité* et la devise de la République *Liberté-Egalité-Fraternité***. Si ce repérage a été, pour moi, ce moment important, c'est moins parce qu'il confortait une intuition de départ que parce qu'il apportait à cette intuition tout le sens nécessaire pour décider d'aller plus loin. Je commençais à croire, en effet, qu'il pourrait y avoir quelque intérêt à poursuivre ce travail au-delà des trois étapes préliminaires de ma recherche. Mais je n'en suis pas encore là car il me faut d'abord décliner cette similitude entre opposition et Liberté, symétrie et Egalité, ou encore complémentarité et Fraternité.

Pour s'en convaincre, il suffit de reprendre les différentes acceptions avec lesquelles, dans les deux précédents tableaux, j'ai eu recours à cette même trilogie *opposition-symétrie-complémentarité*.

Parce qu'il n'y a pas que du vice, que des inconvénients ou que du mal dans l'opposition, parce que la liberté de chacun s'arrête, dit-on, là où commence celle d'autrui, il n'y a pas *a priori* d'antinomie, mieux il existe un lien clair entre contradiction, rivalité et ... liberté.

Parce qu'il n'y a pas que de la neutralité dans la symétrie, parce que le choix de l'égalité n'est possible qu'après avoir vérifié l'identité des termes que l'on a appris à distinguer, il y a bien un lien clair entre symétrie et ... égalité.

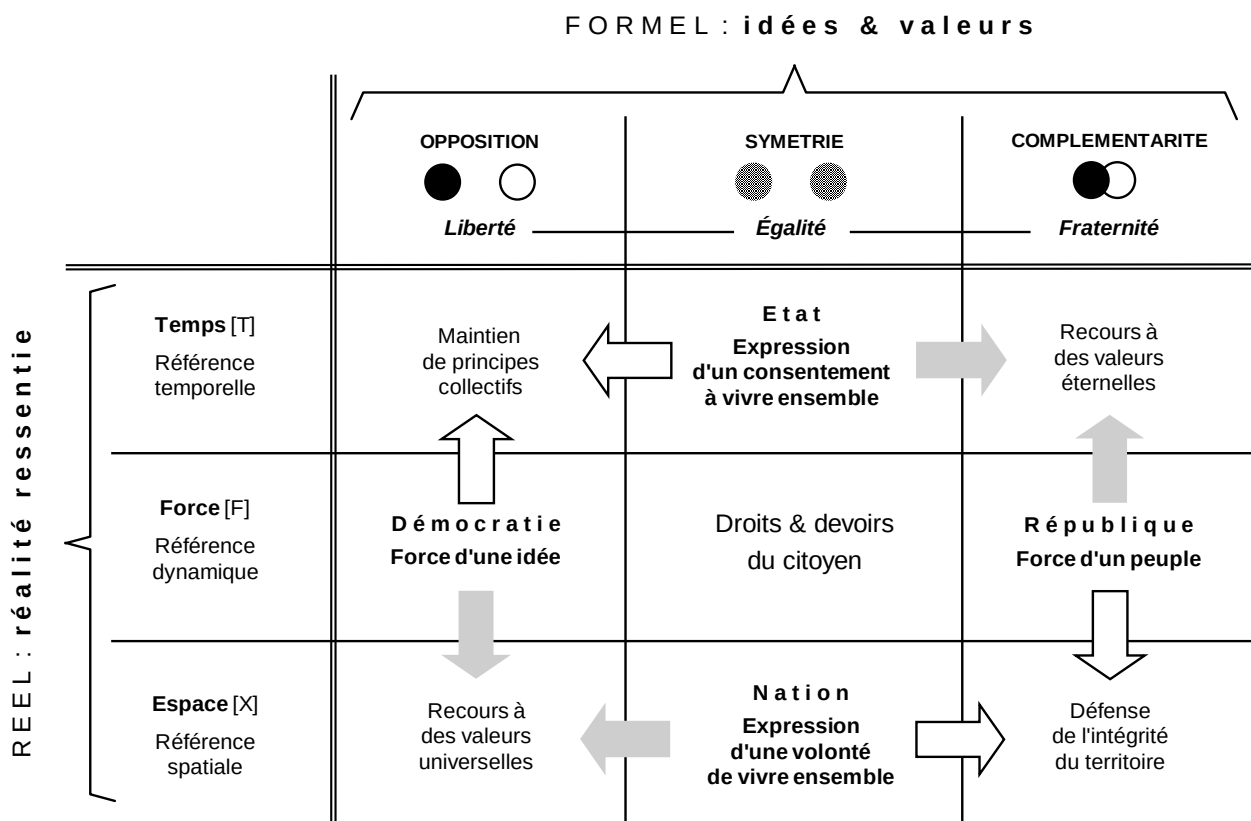
Parce qu'il n'y a pas que de la vertu, que des avantages ou que du bien dans la complémentarité, parce que la volonté d'échanger suppose un accord préalable, parce qu'il n'y a pas d'échanges possibles sans complicité, il ne peut y avoir de fraternité que là où la complémentarité pousse à l'échange ; mieux encore, là où la différence pousse au partage.

Tout se passe donc comme si, en deçà de leur contenu culturel, les valeurs de la République reposaient sur des concepts aussi fondamentaux, voire naturels, que ceux d'opposition [● ○], de symétrie [● ●] et de complémentarité [●○].

C'est en relisant, à la lumière de cet isomorphisme, mes notes de Lapoutroie que j'ai progressivement pu remplir le tableau qui suit. Résultat de la dernière des trois étapes préliminaires de ma recherche, ce tableau croise des éléments qui s'intègrent avec cohérence les uns par rapport aux autres. Cette cohérence résulte d'abord de la position occupée dans le tableau par chacun de ces éléments ; mais elle se manifeste aussi au travers de liens particuliers repérés entre ces éléments.

Du ressenti du citoyen au discours du politique

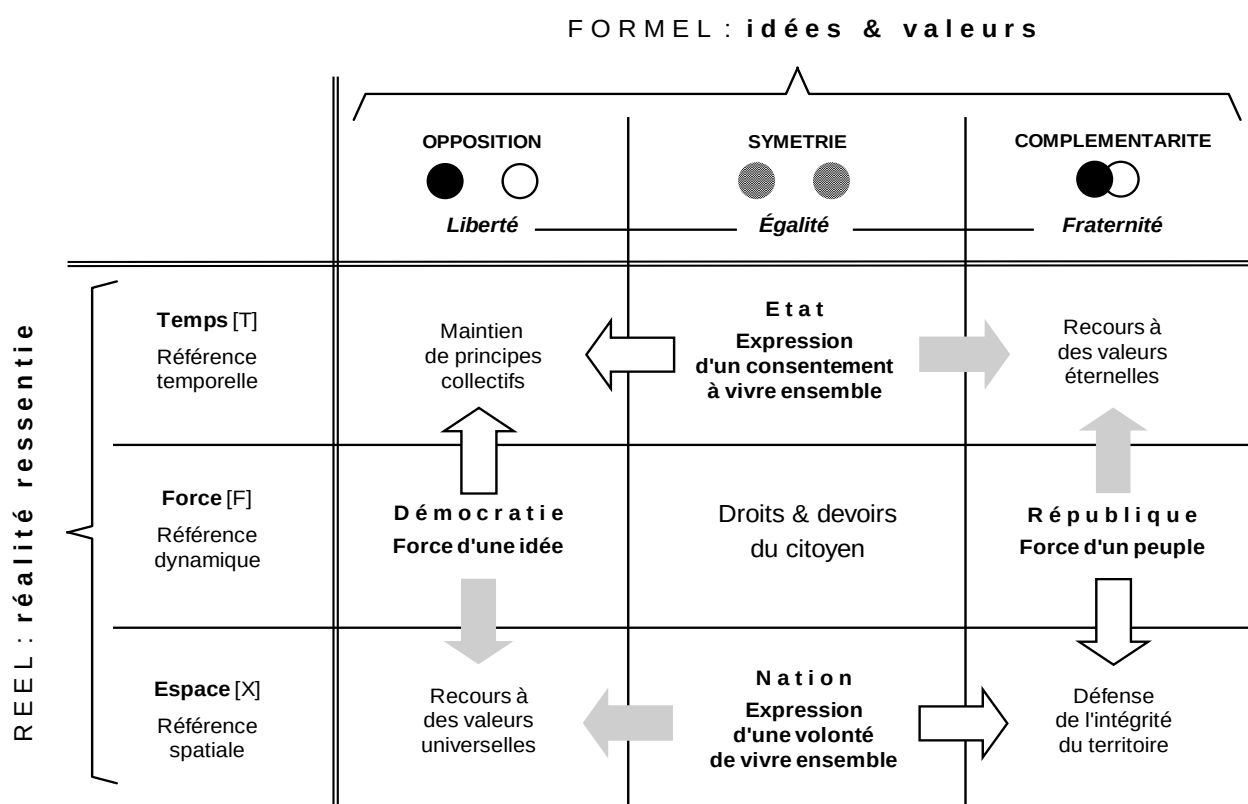
Plusieurs commentaires s'imposent pour aider à la compréhension de ce tableau et, ce faisant, passer du ressenti du citoyen au discours du politique. Comme pour tout tableau à double entrée, deux lectures en sont possibles : une lecture verticale pour comprendre la répartition du contenu dans chacune des trois colonnes et une lecture horizontale pour comprendre la répartition de ce même contenu sur chacune des trois lignes.



La lecture verticale du tableau est probablement la plus facile dans la mesure où le remplissage des colonnes découle très directement de l'isomorphisme entre la trilogie *opposition-symétrie-complémentarité* et les valeurs de la République *Liberté-Egalité-Fraternité*.

C'est en particulier Jean-Marie Domenach qui, à Lapoutroie, m'a appris à associer la Démocratie à la Liberté et la République à la Fraternité. Comme garantie de leurs droits, la Démocratie donne la souveraineté à des citoyens auxquels la République permet de devenir les « nouveaux aristocrates ». Si donc le démocrate est conscient de ses droits, le républicain est conscient de son appartenance à une communauté et de son adhésion à *une religion sans dieux*, disait Jean-Marie Domenach.

En revanche, ce que Lapoutroie m'a appris sur l'Etat et la Nation, m'oblige à les placer l'un et l'autre dans la colonne centrale de l'égalité. Il s'agit en effet de deux formes d'organisation de la vie collective, de deux modes très différents du « vivre ensemble » ; deux modes que seule une lecture verticale du tableau permet de différencier.



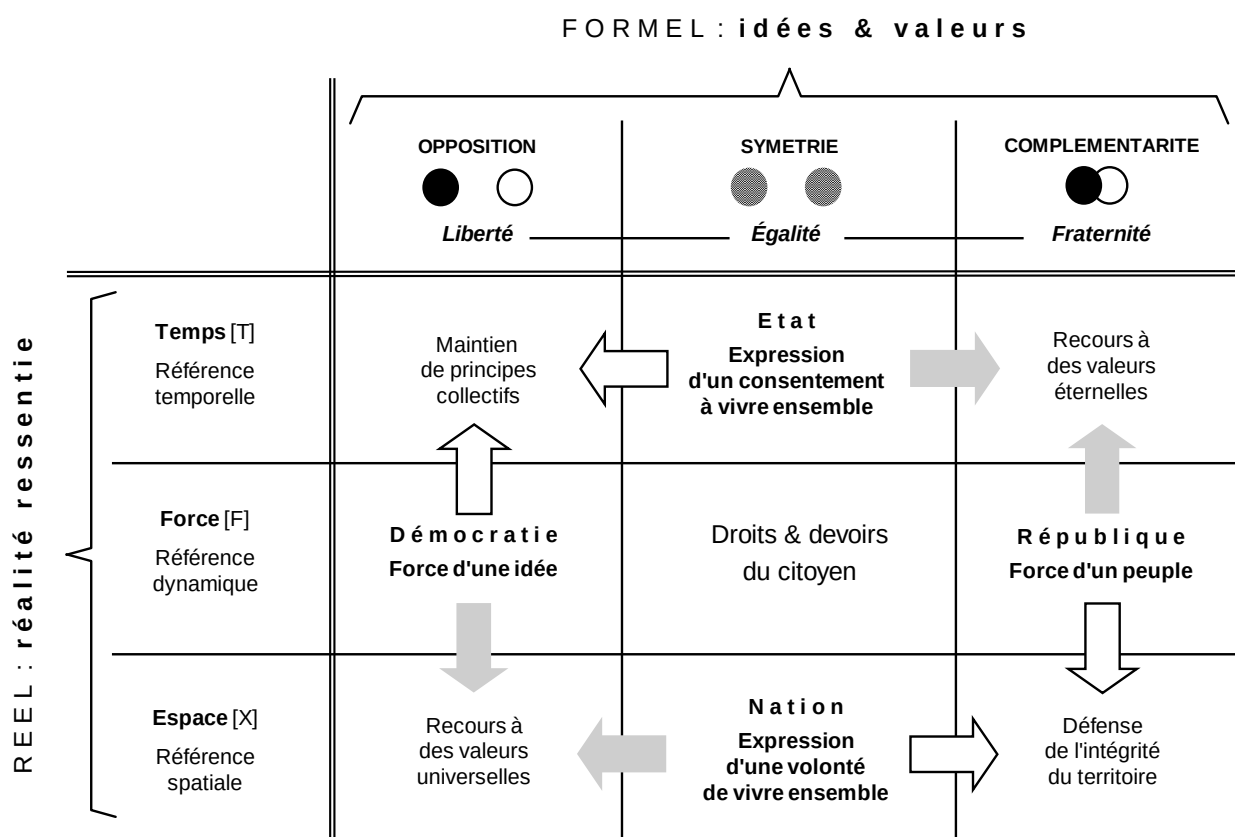
Il convient en effet maintenant, après avoir fait du précédent tableau une lecture verticale, d'en faire une lecture horizontale. En d'autres termes, après avoir mis à profit la trilogie *liberté-égalité-fraternité* (isomorphe de la trilogie *opposition-symétrie-complémentarité*), c'est au *temps*, à la *force* et à l'*espace* qu'il me faut maintenant me référer.

A Lapoutroie toujours, j'ai bien compris que la Démocratie et la République sont ce que ne sont pas l'Etat et la Nation. Aux prises avec ma propre subjectivité, je me plais ainsi à définir :

- la **Démocratie** comme la **force d'une idée**,
- la **République** comme la **force d'un peuple** ;

car, disait Jean-Marie Domenach, *si la Démocratie est une notion savante, la République est une notion populaire.*

C'est pourquoi je n'ai aucune difficulté à placer la Démocratie et la République sur la ligne horizontale médiane du tableau ; une ligne qui, faisant référence à la dimension dynamique de toute action conduite dans la réalité, accueille aisément ces deux forces dont l'action simultanée oblige la communauté à respecter les droits du citoyen et oblige le citoyen à assumer ses devoirs envers la communauté.



S'agissant maintenant de l'Etat et de la Nation, c'est sans doute avec la même dose de subjectivité que je les repère comme deux modes différents d'une même vie collective : le premier, l'Etat, que je ne comprends bien qu'en référence au temps et le second, la Nation, que je ne comprends bien qu'en référence à l'espace. Je crois en effet pertinent ici de définir :

- l'**Etat** comme l'expression d'**un consentement à vivre ensemble** dans le temps,
- la **Nation** comme l'expression d'**une volonté de vivre ensemble** sur un certain espace.

Je crois que l'Etat se comprend mieux si on veut bien y voir au sens physique du terme :

$$[\text{Impulsion} = \text{Force} \times \text{Temps}],$$

la puissance dont il dispose pour donner à tout instant les impulsions nécessaires au maintien dans le temps de principes collectifs. C'est sans doute par exemple, ce qu'expriment les notions d'Etat-garant

ou d'Etat-providence qui ne retiennent de l'Etat que sa capacité d'intervenir quand il le faut et qui lui reconnaissent la légitimité pour le faire.

De la même façon, je crois que la Nation se comprend mieux si on veut bien y voir toujours au sens physique du terme :

$$[\text{Energie} = \text{Force} \times \text{Espace}],$$

l'énergie détenue par la communauté de ses membres pour conduire, à l'intérieur (voire en dehors) de ses frontières, les actions nécessaires au développement de projets vitaux ou de programmes territoriaux.

Sans doute peut-on dire que l'Etat maintient dans le temps sa continuité et que la Nation protège à l'intérieur de frontières ce qu'elle dit être son espace vital ; l'un comme l'autre agissant au nom de ce qu'ils désignent comme « leur intérêt supérieur ».

Ces deux lectures faites, on voit mieux comment ce tableau s'est construit ; on comprend mieux pourquoi son contenu pour le moins culturel semble si bien s'inscrire dans une matrice que j'ose qualifier de naturelle parce que faite à la fois de temps de force ou d'espace et d'opposition, de symétrie ou de complémentarité. Enfin, on commence à comprendre les liens figurant entre certaines de ses cases.

Des références au réel aux valeurs pour lui donner du sens

En construisant ce tableau, j'ai tenté de montrer que la Démocratie, la République, l'Etat et la Nation correspondent à des expressions différentes de ce qu'accepte d'une part et désire d'autre part le citoyen. J'ai voulu mettre en évidence qu'il s'agit bien là de régimes politiques ou de modes d'organisation du vivre ensemble qui, en France, ont perduré en devenant toujours plus attentifs au ressenti du citoyen. C'est pour cette raison que j'ai voulu définir la Démocratie et la République comme deux forces dont l'action simultanée oblige la communauté à respecter les droits du citoyen et oblige le citoyen à assumer ses devoirs envers la communauté. Et c'est pour cette même raison que j'ai voulu définir l'Etat et la Nation comme deux expressions du même vivre ensemble : consentement pour le premier et volonté pour la seconde.

Parvenu à ce stade pour rendre compte du ressenti du citoyen, j'aurais pu me limiter à cette mise en perspective des deux dualités Démocratie-République et Nation-Etat.

- Calée sur sa référence dynamique, **la dualité Démocratie-République se trouve en tension entre le besoin d'une opposition inhérente à l'exercice de la liberté et la nécessité d'une complémentarité inhérente à l'expression de la fraternité.**
- Calée sur l'axe de symétrie de l'égalité, **la dualité Nation-Etat se trouve en tension entre sa référence à l'espace avec le besoin ou non d'un territoire et sa référence au temps avec le besoin ou non d'appartenance à l'histoire.**

Mais j'ai voulu, dans ce même tableau, montrer que les termes qui composent ces deux dualités ne sont évidemment pas indépendants mais reliés les uns aux autres. Tous les quatre ont recours à des valeurs et produisent des symboles dont j'ai voulu aussi rendre compte, ne serait-ce que de façon synthétique. En partie partagés, ces valeurs et symboles sont des liens autant d'équilibre entre ces deux dualités que de cohérence à l'intérieur de chacune d'elles. Il s'agit, à la fois :

- du **maintien dans le temps de principes collectifs** qui relie l'Etat à la Démocratie,
- de la **défense dans l'espace de l'intégrité du territoire** qui relie la Nation à la République.

Mais il s'agit aussi :

- des **valeurs éternelles** (référence au temps) auxquelles ont eu recours les fondateurs de la République, puis **auxquelles l'Etat a recours** pour justifier sa légitimité et son rôle de garant.
- des **valeurs universelles** (référence à l'espace) auxquelles ont eu recours les pères de la Grèce antique en inventant la Démocratie, puis **auxquelles la Nation a recours** pour justifier son existence dans le concert des autres nations.



Me voici donc parvenu, après en avoir franchi les trois étapes préliminaires, au terme de la première partie de ma recherche ; trois étapes qui m'ont successivement fait passer :

- d'abord d'une réalité observée aux concepts pour la représenter,
- puis d'une réalité vécue aux idées pour la transformer,
- et enfin d'une réalité ressentie aux valeurs pour lui donner du sens.

Au cours de ces trois étapes, je n'ai au fond fait qu'une seule chose : explorer simultanément la réalité et le discours sur la réalité. Cette exploration simultanée que je me suis imposée a considérablement chargé de sens ce qui jusque-là n'était pour moi qu'une devise gravée au fronton de nos mairies.

C'est donc cette **trilogie Liberté-Egalité-Fraternité** qui constitue le point de départ de la seconde partie de ma recherche, avec pour objectif de cartographier les économies à l'œuvre dans la société, c'est-à-dire les activités productrices de valeur et par conséquent les moteurs de la société.

3. Cartographie des économies à l'œuvre dans la société

Après en avoir franchi les trois étapes préliminaires, la seconde partie de ma recherche va pouvoir s'effectuer en bénéficiant des résultats de la première. Cette seconde partie est dédiée au repérage et à la caractérisation de tout ce qui est de nature, non seulement à restaurer localement le tissu social, mais aussi à assurer globalement la cohésion de notre société. En travaillant à identifier ce que j'appelle les « moteurs » de la société, je vais devoir échapper à une « pensée unique » qui ne veut en voir qu'un capable de la faire avancer : le marché ; un moteur qui a l'argent pour carburant et la compétitivité pour unique performance.

Pour le moins osé, ce défi que je m'impose veut être ma modeste contribution à montrer qu'il y a un « ailleurs », un « au-delà » au marché. Mon but n'est évidemment pas d'annoncer la fin de l'économie marchande. Ce serait en soi totalement absurde. Mais j'entends bien souligner qu'il existe « des autrements » à la seule logique marchande. Car on perçoit aujourd'hui les limites de cette logique basée sur les seules lois du marché, qu'il s'agisse de limites dramatiquement écologiques ou prosaïquement sociologiques. Sont aujourd'hui confrontées à ces limites aussi bien les personnes que les institutions. On perçoit mieux aujourd'hui qu'il y a des limites à l'*avoir* dont il est devenu clair qu'elles ne pourront être dépassées que par la découverte de nouveaux gisements d'*être* ou la détection de nouvelles sources de sens. Pour être dépassées, ces limites à l'*avoir* supposent la restauration de quelques repères oubliés et l'instauration enfin d'un peu plus ... d'égalité entre les délices de la liberté et les joies de la fraternité.

3.1. Valeurs de la République et « moteurs » de la société

En fait, il ne s'agit pas ici, pour moi, de démontrer l'existence de « ces autremments » à la seule logique marchande. Car depuis bien longtemps, pour ne pas dire depuis toujours, la démonstration est faite que les différents échanges observables au sein d'une société, entre des personnes ou des institutions, ne relèvent évidemment pas tous de la seule logique marchande. Nombreux sont les experts qui en économie et en sociologie se sont attachés à rendre compte de ce que sont, à côté de l'économie marchande, par exemple l'économie administrée, l'économie coopérative ou l'économie familiale.

Mon souci est donc tout d'abord de travailler à « durcir » le discours qui entend rendre compte de « ces autremments » avant de travailler à les cartographier. Car si je n'ai bien sûr pas la prétention de redéfinir ces différentes économies, je veux en revanche les positionner les unes par rapport aux autres et préparer ainsi le travail de cartographie qui suivra.

La méthode adoptée pour préparer ce travail consiste à effectuer d'une manière itérative plusieurs allers et retours entre le contenu et le contenant, c'est-à-dire entre la caractérisation des différentes formes d'économies et l'identification d'un référentiel pertinent pour les positionner les unes par rapport aux autres. Au moment de m'exercer à ce positionnement relatif, je choisis délibérément de m'appuyer sur l'isomorphisme précédemment repéré entre les deux trilogies **liberté-égalité-fraternité** et **opposition-symétrie- complémentarité**. En d'autres termes, au-delà de leur caractère emblématique, les valeurs de Liberté, d'Égalité et de Fraternité sont devenues pour moi ces trois repères fondamentaux dont va découler toute la suite de ma recherche.

Entre faits et discours, la genèse du sens

Toute la première partie de ma recherche n'a été qu'une exploration simultanée de la réalité et du discours sur la réalité, c'est-à-dire une exploration aussi bien de « ce qui est » que de « ce qu'on en dit », c'est-à-dire encore un repérage à la fois des enjeux réels et des enjeux exprimés.

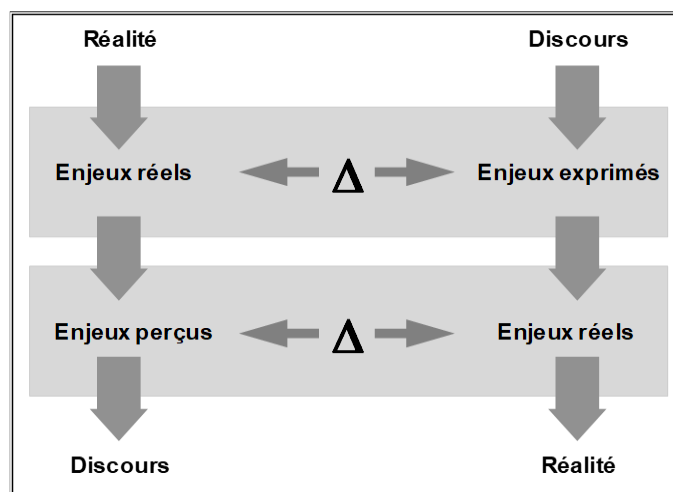
Or je voudrais essayer de montrer maintenant que cette dualité enjeux réels - enjeux exprimés peut s'inverser et devenir enjeux perçus - enjeux réels. En d'autres termes, je voudrais montrer :

- que les enjeux réels peuvent devenir ou n'être en fait que des enjeux perçus par les acteurs impliqués,
- et que les enjeux exprimés peuvent devenir ou être en fait les enjeux réels sur lesquels choisissent de se mobiliser aussi bien des personnes que des institutions.

C'est ce qu'entend résumer le schéma ci-après dont la lecture verticale montre ces deux processus au demeurant très classiques :

- celui de gauche où l'on passe d'une réalité au discours qui veut en rendre compte,
- celui de droite où l'on passe d'un discours à la réalité qu'il génère.

Dans le premier de ces deux processus (celui de gauche sur le schéma), c'est la transformation d'enjeux constatés dans le réel en enjeux perçus *a posteriori* qui est importante. Cette transformation est en effet le signe que les acteurs impliqués prennent acte de ce qu'ils ont compris de la réalité et qu'ils admettent le contenu de cette réalité. Cette transformation découle donc du consentement⁹ des acteurs impliqués à faire avec le réel tel qu'il est. Bien sûr, cela ne veut pas dire qu'enjeux réels et enjeux perçus se superposent obligatoirement. Les points de vue respectivement adoptés par chacun des acteurs impliqués sont généralement trop différents pour que se vérifie une telle superposition.



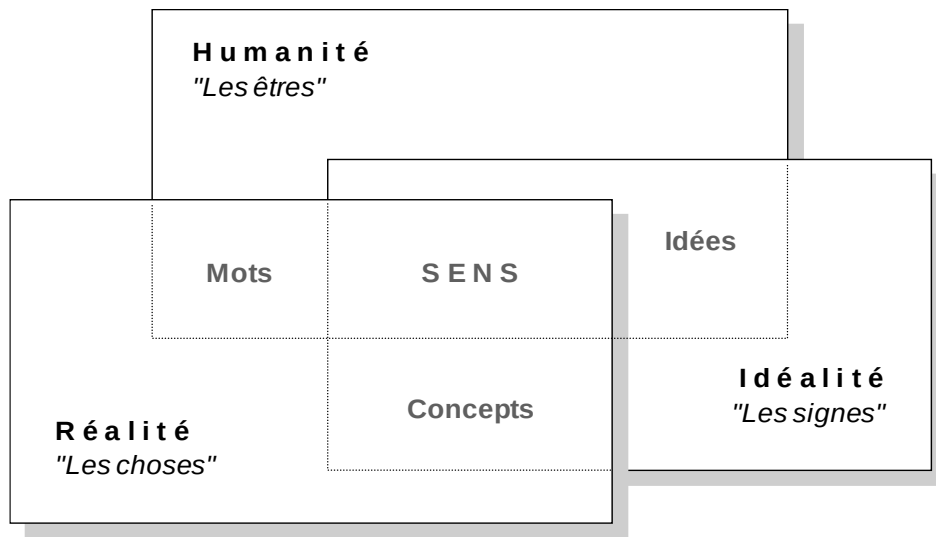
Dans le second de ces deux processus (celui de droite sur le schéma), c'est cette fois la transformation d'enjeux exprimés *a priori* en enjeux devenus réels qui doit retenir l'attention. Cette seconde transformation est en effet le signe que des personnes ou des institutions ont choisi de modifier une réalité dont elles n'admettent pas le contenu initial. Cette transformation découle donc d'une volonté¹⁰ de transformer le réel. Là encore, cela ne veut pas dire qu'en devenant réels les enjeux exprimés n'ont rien perdu ni gagné de leur contenu. Parce qu'elle sait être tantôt exigeante, tantôt souriante, la réalité reste le plus souvent en deçà, mais parvient parfois à dépasser ce qu'annonce le discours.

Voilà donc comment, en s'inversant, la dualité horizontale enjeux réels - enjeux exprimés peut devenir la dualité enjeux perçus - enjeux réels. Voilà tout simplement comment le discours peut aussi générer une réalité nouvelle et non plus seulement rendre compte de ce qui est. Mais il est clair que **cette inversion est le résultat, dans un sens, de la volonté et, dans l'autre sens, du consentement des acteurs impliqués**. En d'autres termes, au discours et à la réalité, aux paroles et aux faits, à la symbolique et à la politique, s'ajoute ce « fragment » d'humanité qui toujours et sans cesse subit ou maîtrise la relation entre ce que je me plais dorénavant à appeler **l'idéalité et la réalité** ; l'idéalité des signes et la réalité des choses.

⁹ A rapprocher du **consentement à vivre ensemble** (p. 23) auquel j'ai eu recours pour définir l'Etat

¹⁰ A rapprocher de la **volonté de vivre ensemble** (p. 23) à laquelle j'ai eu recours pour définir la Nation

C'est ce dont entend rendre compte le schéma qui suit.



Confrontés à la réalité des choses, les êtres, c'est-à-dire les hommes que nous sommes, se dotent de représentations de cette réalité, de mots pour dire ce qui est. Nés de la confrontation entre humanité et réalité, ces mots expriment plus souvent un ressenti qu'ils ne constituent un discours construit sur des concepts éprouvés. Car passer des mots du ressenti aux concepts du discours, c'est prendre, vis à vis de la réalité, la distance nécessaire pour plus d'objectivité. On se dote ainsi d'un corps de concepts grâce auxquels des idées vont maintenant pouvoir être énoncées et affirmées ; des idées dont bien sûr on pense qu'elles sont de nature à transformer une réalité qui ne nous convient pas.

Si donc, face à des enjeux réels, les êtres perdent souvent la maîtrise des choses, du moins gardent-ils toujours la maîtrise des signes pour dire ce qu'ils perçoivent et exprimer ce qu'ils désirent. Ainsi les hommes restent-ils toujours les maîtres de ce qui unit ou oppose la réalité et l'idéauté, c'est-à-dire le réel et le discours sur le réel. Ainsi l'humanité conserve-t-elle toujours la maîtrise du sens qu'elle génère quand elle subit une réalité qu'elle a décidé¹¹ de transformer.

¹¹C'est ce que j'appelle la décision créatrice qui produit une réalité nouvelle en donnant naissance au futur ; une décision qui conduit au moins à choisir ce que doit et peut devenir cette réalité au point, ce faisant, de travailler déjà à sa transformation.

3.2. Classification des huit économies à l'œuvre dans la société

Il était, pour moi, très important de mettre en évidence ce changement de nature que subissent les enjeux quand la dualité enjeux réels - enjeux exprimés est remplacée par la dualité enjeux perçus - enjeux réels :

- les enjeux réels devenant des enjeux perçus
- et les enjeux exprimés devenant des enjeux réels.

Car ce remplacement d'une dualité d'enjeux par l'autre, ce passage ou ce basculement de l'une à l'autre n'est rien d'autre que la manifestation d'une tension bien connue de tous et de chacun entre la défense d'intérêts et la défense de valeurs ; qu'il s'agisse d'intérêts de personnes ou d'intérêts d'institutions. Expression de ce que l'on croit perdre ou gagner, les enjeux perçus entraînent toujours la défense d'intérêts. S'ils sont, en revanche, l'expression de ce que l'on veut promouvoir ou donner, les enjeux exprimés reposent généralement sur la défense de valeurs auxquelles on tient. On va mieux comprendre dans ce qui suit l'importance que j'ai accordée à plusieurs reprises à ce balancement entre consentement et volonté des acteurs impliqués. C'est en effet cette tension entre la défense d'intérêts et la défense de valeurs qui a déterminé, non seulement la caractérisation, mais aussi et surtout le positionnement relatif de différentes économies à l'œuvre dans la société.

Le tableau ci-dessous rend compte du résultat auquel je suis parvenu.

Défense de valeurs (enjeux exprimés) Défense d'intérêts (enjeux perçus)	LIBERTÉ  <i>Opposition</i>	ÉGALITÉ  <i>Symétrie</i>	FRATERNITÉ  <i>Complémentarité</i>
ENGAGEMENTS D'INSTITUTIONS (personnes morales)	Économie marchande <i>Profit</i>	Économie coopérative <i>Réinvestissement</i>	Économie administrée <i>Répartition</i>
CONVERGENCES D'INTERETS INDIVIDUELS OU COLLECTIFS	Économie du troc <i>Equité</i>	Entreprise Clan	Collectivité Famille Économie sociale <i>Solidarité</i>
ENGAGEMENTS D'INDIVIDUS (personnes physiques)	Économie irrégulière <i>Survie</i>	Économie du don <i>Gratuité</i>	Économie familiale <i>Sentiment</i>

Ce tableau est une matrice carrée 3 x 3 construite sur cette tension entre la défense d'intérêts et la défense de valeurs. C'est à la fois un contenant de trois lignes et de trois colonnes et un contenu réparti dans les huit cases périphériques.

Défense de valeurs (enjeux exprimés) Défense d'intérêts (enjeux perçus)	LIBERTÉ  Opposition	ÉGALITÉ  Symétrie	FRATERNITÉ  Complémentarité	
ENGAGEMENTS D'INSTITUTIONS (personnes morales)	Économie marchande Profit	Économie coopérative Réinvestissement	Économie administrée Répartition	
CONVERGENCES D'INTERETS INDIVIDUELS OU COLLECTIFS	Économie du troc Equité	Entreprise Clan	Collectivité Famille	Économie sociale Solidarité
ENGAGEMENTS D'INDIVIDUS (personnes physiques)	Économie irrégulière Survie	Économie du don Gratuité	Économie familiale Sentiment	

Sur les trois lignes sont répartis trois types d'intérêts défendus comme autant d'enjeux perçus :

- engagements d'institutions publiques (lois, règlements, ...) ou privées (contrats, marchés, ...) ;
- convergences d'intérêts individuels ou collectifs existant entre des personnes aussi bien physiques que morales ;
- engagement d'individus en leur nom propre (parole donnée, lien du sang, lien affectif, ...) ou au nom d'institutions (bénévolat, mécénat, ...).

Sur les trois colonnes sont répartis trois valeurs défendues comme autant d'enjeux exprimés :

- la Liberté associée à la possibilité de s'opposer,
- l'Égalité associée à la symétrie des équilibres à respecter,
- la Fraternité associée à la complémentarité existant entre des complices.

Comme sur les précédents, le présent tableau repose donc bien sur la même trilogie opposition-symétrie-complémentarité¹² et son isomorphisme avec la devise de la République Liberté-Egalité-Fraternité. Quant au contenu du tableau, ce sont les huit économies repérées comme étant à l'œuvre dans la société et respectivement positionnées sur chacune des huit cases périphériques.

¹² Les trois petits graphismes :

- d'*opposition* ou de contradiction, [● ○],
- de *symétrie* ou de distinction, [● ●],
- et de *complémentarité* ou d'accord, [●◐].

sont là pour maintenir la continuité du raisonnement.

Défense de valeurs (enjeux exprimés) Défense d'intérêts (enjeux perçus)	LIBERTÉ  <i>Opposition</i>	ÉGALITÉ  <i>Symétrie</i>	FRATERNITÉ  <i>Complémentarité</i>
ENGAGEMENTS D'INSTITUTIONS (personnes morales)	Économie marchande <i>Profit</i>	Économie coopérative <i>Réinvestissement</i>	Économie administrée <i>Répartition</i>
CONVERGENCES D'INTERETS INDIVIDUELS OU COLLECTIFS	Économie du troc <i>Équité</i>	Entreprise Clan	Collectivité Famille Économie sociale <i>Solidarité</i>
ENGAGEMENTS D'INDIVIDUS (personnes physiques)	Économie irrégulière <i>Survie</i>	Économie du don <i>Gratuité</i>	Économie familiale <i>Sentiment</i>

Par conséquent, chacune des huit économies repérées dans ce tableau repose sur la défense à la fois d'un intérêt ET d'une valeur et se trouve bien en tension entre les deux.

Ainsi par exemple, l'économie marchande repose sur des contrats signés par des institutions et en même temps a besoin que soit protégée la liberté de commercer. Ou encore, l'économie sociale et celle du troc répondent à la fois à un besoin ressenti ici (expression d'un intérêt) et la volonté (expression de la valeur) d'y répondre par solidarité pour la première et par équité pour la seconde.



Examinons maintenant ce que recouvre chacune de ces huit économies ainsi positionnées dans chacune des huit cases périphériques du tableau ci-dessus.

L'économie marchande, c'est bien évidemment le domaine de l'entreprise avec pour véritable moteur **le profit**. Ce qui compte, c'est moins ce que fait l'entreprise, c'est moins ce qu'elle produit ou les services qu'elle assure que ce qu'elle dégage comme revenu pour rémunérer ses actionnaires. Du coup, dans un environnement délibérément soumis aux lois du marché, au sein d'une économie basée sur le seul profit, l'entreprise a besoin de toute la liberté nécessaire au maintien de sa compétitivité. Elle doit pouvoir saisir à tout moment la plus pertinente pour elle des opportunités qui ne manquent pas de surgir vu la très grande diversité des initiatives possibles et des innovations émergentes sur son ou ses marchés.

Si l'économie marchande permet bien à chacun d'être créateur de richesse, elle fonctionne sur des principes qui favorisent l'inégalité, voire l'exclusion. Elle met en œuvre des mécanismes qui favorisent la richesse : *on ne prête qu'aux riches ; l'argent appelle l'argent*. En effet, le marché a moins pour raison d'être de répondre à des besoins réels que de répondre à des demandes solvables. C'est donc une économie qui, fonctionnant sur des engagements d'institutions, ne retient d'un individu que son appartenance à un segment du marché.

L'économie administrée, c'est, à l'intérieur du pays, le domaine des collectivités territoriales à tous les niveaux local, départemental, régional, national et européen. C'est singulièrement le domaine de l'Etat du niveau national au niveau local. C'est donc le domaine de la puissance publique du niveau de la commune à celui de la Communauté Européenne.

Dans cette perspective, l'économie administrée a pour moteur **la répartition** qu'assure la puissance publique face aux déséquilibres que génèrent naturellement les lois du marché. Elle a pour rôle de redistribuer ce qu'elle prélève sur les acteurs économiques remédier aux effets pervers de la seule initiative privée et d'en compenser le coût social.

Plus soucieuse, dans les faits, d'équité que d'égalité, la puissance publique se veut plus fraternelle qu'égalitaire. Elle a le pouvoir d'incitation et dispose en même temps des moyens lui permettant aussi bien de solliciter les uns que de soutenir les autres ; les uns et les autres étant toujours ici des institutions ou des catégories sociales et jamais des êtres ou des personnes considérés individuellement.

L'économie irrégulière, c'est une économie qui *a priori* échappe aux règles établies sans nécessairement reposer sur des processus répréhensibles. C'est ce que je veux souligner en utilisant le mot « irrégulière »¹³ plutôt qu'illégale. Si le commerce de la drogue ou de la prostitution, si les « dessous de table » et autres trafics mafieux y occupent une place très importante, l'économie irrégulière renferme aussi des activités dont on constate qu'elles ne sont pas régies ou dont on admet qu'elles ne soient que peu ou pas réglementées. C'est le cas, pêle-mêle, du « travail au noir », des leçons particulières, des activités de « cueillette », de la pêche, de la chasse ou encore ... de la vente du muguet le jour du 1er mai. L'économie irrégulière est donc tout à la fois une économie d'accompagnement et de contournement ; accompagnement de l'économie marchande au travers par exemple des « dessous de table » et accompagnement de l'économie administrée au travers des « pots de vin » ; contournement de l'économie marchande au travers du vol par exemple et de l'économie administrée au travers de la fraude fiscale.

Ainsi, le plus souvent illégale et parfois tolérée, l'économie irrégulière a pour moteur **la survie**. Elle repose toujours sur des engagements d'individus, sur des complicités entre des personnes qui survivent à la fois en bénéficiant de cette économie et en la subissant. En cela, l'économie irrégulière fonctionne sur un principe de liberté¹⁴ ; la liberté qu'on s'accorde en transgressant l'interdit et la liberté à laquelle on renonce pour survivre en souffrant la duperie ou en supportant le chantage.

L'économie familiale, c'est, si j'ose dire, l'économie de la famille. C'est une économie qui produit une valeur ajoutée considérable, de l'ordre, dit-on, des deux-tiers du PIB en France. Mais c'est une économie qui ne fait l'objet d'aucune évaluation financière pas plus du reste qu'elle n'a d'équivalent monétaire. C'est aussi bien la valeur ajoutée produite par la mère de famille que celle résultant de l'entraide entre deux voisins pour entretenir un bien commun, partager un même outil, réaliser des travaux chez l'un d'eux, etc.

Une telle économie a pour moteur **le sentiment**. Dénuée de tout équivalent monétaire, l'économie familiale n'est pas pour autant gratuite. Celui qui donne n'agit pas sans retour ; il reçoit au moins le plaisir qu'il éprouve à donner ; mieux il ressort « grandi » du geste qu'il a pu avoir envers l'autre. Pour autant, l'économie familiale ne fonctionne pas sur un principe égalitaire. Avec pour moteur le sentiment, c'est bien sur un principe de fraternité qu'elle fonctionne.

¹³ Il ne s'agit donc pas ici d'une économie jugée *irrégulière* par le caractère imprévisible de son évolution.

¹⁴ En fait, il s'agit d'un double principe : un principe de liberté dans un sens et de non-liberté dans l'autre.

L'économie coopérative trouve sa place entre l'économie marchande et l'économie administrée. C'est cette économie intermédiaire que j'ai choisi de distinguer de l'économie sociale ou solidaire. L'économie de la coopération, c'est bien sûr le domaine des coopératives et des mutuelles¹⁵ ; des institutions dont le moteur n'est pas le profit, mais **le réinvestissement**.

En effet, ce qui compte pour ces institutions, c'est l'équilibre entre la valeur ajoutée produite et les ressources mobilisées pour y parvenir. Il s'agit donc bien d'une économie qui, comme l'économie marchande, vend la valeur ajoutée qu'elle produit mais, pourrais-je dire, le fait « au prix coûtant ». Car ne pouvant en aucun cas faire de profit, les institutions coopératives se doivent de réinvestir, sur leurs ressources, la marge qu'elles dégagent de leur activité. Elles fonctionnent donc sur des principes d'égalité ou de partage qui s'opposent à l'exercice exclusif de la liberté des acteurs impliqués.

Ces institutions au caractère coopératif représentent un ensemble d'acteurs particulièrement important de la vie économique du pays, singulièrement dans les mondes de l'assurance et de la banque, de la prévoyance et de la santé, ou encore de la formation, de la culture et des loisirs. Généralement très décentralisées, elles fonctionnent en prise directe avec les spécificités locales et au plus près de sociétaires qui ont appris à tirer profit du principe égalitaire.

L'économie du don, c'est à la fois celle du bénévolat et du mécénat. Elle repose sur l'engagement d'individus dans des institutions caritatives : c'est le bénévolat. Elle repose également sur des engagement pris par des individus parfois au nom de l'institution qu'ils dirigent ou dont ils ont la charge : c'est le mécénat. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'une contribution sans contrepartie autre que la valorisation du mécène ou du bénévole. Comme l'économie coopérative, l'économie du don est fondée sur le même principe de symétrie entre deux satisfactions : le bénéfice tiré par celui qui reçoit et le plaisir éprouvé par celui qui donne. Notons au passage que la participation sociale individuelle du bénévole dans une institution caritative est à l'économie du don ce qu'est à l'économie administrée la protection sociale collective qui vient en aide, par la répartition, aux personnes en difficulté.

L'économie du don a donc pour moteur **la gratuité**. Les innombrables services rendus les bénévoles et les soutiens apportés par les mécènes produisent une forte valeur qui n'a pour contrepartie que la considération pour les uns ou l'image pour les autres. C'est ainsi que la plupart des associations caritatives ou organisations humanitaires bénéficient du soutien de mécènes et du travail de bénévoles pour réaliser leurs actions philanthropiques.

¹⁵ A noter toutefois s'agissant des institutions mutualistes que, si elles n'ont pas d'actionnaires, leur capital est détenu par des sociétaires détenteurs de parts sociales rémunérées.

L'économie du troc, c'est une économie qui n'a pas pour moteur le profit et encore moins l'égalité de ce qui est échangé. Economiquement parlant, le troc correspond à l'échange de biens ou de services basé sur la convergence de deux intérêts particuliers et pas nécessairement complémentaires. Même si la valeur financière de ce qui est échangé est généralement connue, le troc se traduit *a priori* par des flux en nature et entend ainsi éviter les flux financiers ou le médiation monétaire de la transaction marchande. Aussi le troc peut à tout moment passer dans l'économie irrégulière car, incontrôlable financièrement, il demeure incontrôlable de l'extérieur même si, de l'intérieur, les acteurs impliqués dans l'échange conservent la maîtrise de leur transaction.

Son moteur est **l'équité** : ce qui compte n'est pas la valeur marchande des biens ou services échangés, mais la valeur qu'y accordent les protagonistes de l'échange ; il faut qu'au terme de l'échange chacun ait le sentiment d'avoir gagné. Un tel sentiment repose sur la certitude qu'ont les partenaires de s'être librement choisis et engagés dans cette relation de type gagnant-gagnant. Le troc fonctionne donc bien selon le même principe de liberté que l'économie marchande.

L'économie sociale a pour moteur **la solidarité**. C'est en effet celle dans laquelle des personnes bénéficient d'une aide pour plus de cohésion de la société. C'est donc celle dans laquelle on range ces multiples services rendus à des personnes là où elles se trouvent, en face de situations pour lesquelles elles sont généralement démunies. C'est celle dans laquelle on regroupe le soutien apporté aux enfants entre l'école et la famille, l'aide apportée aux personnes dépendantes entre leur domicile et les lieux publics, l'accompagnement des « blessés de la vie » de leur rupture à leur renaissance au sein du corps social, etc.

L'économie sociale s'insère bien entre la protection sociale de l'économie administrée et la valeur produite par l'économie familiale. Elle relève elle aussi du principe de fraternité qui entend apporter un supplément d'âme à la compensation d'un handicap ou à la protection d'un être faible. Elle se traduit aujourd'hui par une offre de services émanant d'institutions et proposés à des personnes ; une offre qui s'est pas seulement structurée, mais aussi professionnalisée pour prolonger l'action de l'Etat ; ce en quoi elle se distingue de l'économie du don fondée sur l'engagement d'individus et pas nécessairement d'institutions.



Remarque importante

Me voici parvenu, au terme de la seconde partie de ma recherche, au terme de mon essai de classification des huit **économies singulières** à l'œuvre dans la société. A ce point de mon travail, je veux souligner un fait qui, pour évident qu'il soit, mérite d'ores et déjà d'être précisé. Il est, en effet, des activités dans la société qui relèvent de deux ou plus des huit économies que je viens de cartographier. De telles activités relèvent de ce que j'appelle des **économies plurielles** qui sont autant de combinaisons de certaines des huit économies singulières précédemment cartographiées¹⁶.

Pour illustrer ce fait, je prendrai l'exemple d'une activité particulièrement emblématique : la distribution quotidienne du courrier à des personnes âgées et/ou isolées géographiquement.

On sait, à La Poste mieux qu'ailleurs, que ces personnes prennent fréquemment un abonnement à un quotidien avec pour seul objectif d'être chaque jour visitées, d'avoir au moins un contact, même bref, avec autrui dans la journée. Ainsi par sa visite quotidienne à ces personnes, le facteur assure en fait plusieurs fonctions faciles à repérer et qui relèvent chacune d'une économie différente.

- *Il répond à une nécessité de l'**économie marchande** qui veut que le client ait, le moment venu, la jouissance du bien acquis : le quotidien ; même si, en l'occurrence, on sait bien qu'il ne sera peut-être jamais lu.*
- *Il satisfait à une obligation de service public qui, dans une **économie administrée**, entend garantir à cette personne la distribution de son courrier même si la rentabilité de cet acte quotidien n'est pas assurée.*
- *Il pose un acte relevant de l'**économie sociale**. Peut-être en apportant à cette personne les médicaments qu'on lui a prescrits et que le pharmacien du village vient de préparer. Mais surtout en la sécurisant par l'assurance du constat quotidien de son état de santé.*
- *S'il le fait gratuitement, il pose un acte relevant de l'**économie du don** lorsqu'il passe quotidiennement avec cette personne le peu de temps nécessaire et pourtant suffisant pour transformer une relation de préposé à usager en un authentique lien social entre deux personnes. Du moins jusqu'à ce que cette visite devienne un service vendu par La Poste aux plus âgés de ses usagers devenus clients.*

On voit bien, dans l'exemple cité, comment une activité aussi simple peut relever d'autant d'économies différentes et pourquoi La Poste qui assure ce service ne peut échapper à son rôle sociétal. Il en va de même pour les Entreprises de Réseau¹⁷ qui, du fait de leurs obligations de service public, assument un rôle sociétal inhérent à leur métier de base et à leur histoire. Nécessaire aussi à la réalisation de leur

¹⁶ Au paragraphe 4 intitulé *Des concepts pour comprendre aux outils pour agir*, je préciserai ces deux notions d'économies singulières et d'économies plurielles.

¹⁷ On appelle **Entreprises de Réseau** l'ensemble des entreprises qui, sur un réseau, transportent, diffusent, acheminent, distribuent, avec des obligations ou missions de service public, des personnes, du fret, des colis, du courrier, des informations, de l'énergie, de l'eau et autres fluides, etc.

chiffre d'affaires, ce rôle sociétal en fait des acteurs déterminants dans la structuration du territoire, le fonctionnement du pays et la cohésion de la société.

Mais ce constat de la multiplicité des économies dont peut relever, *de facto*, une activité exercée ou un service rendu pose une question qu'ici je me contenterai simplement d'évoquer. C'est la question de la connexion ou de la compatibilité entre des réalités qui peuvent s'inscrire sur des registres très différents :

- la réalité d'un statut confrontée à la réalité des gestes professionnels ou extra-professionnels effectués : *est-ce bien à moi de faire cela ?*
- la réalité d'une mission assignée confrontée à la réalité des résultats observés : *ce à quoi je parviens, est-ce vraiment ce que l'on me demande ?*
- etc.

Pour le moins, je tiens à souligner que cette question de la connexion ou de la compatibilité ne manque pas de se poser chaque fois que la perception ou le ressenti du service rendu est sans commune mesure avec la réalité de la prestation assurée. Cette simple remarque devient pour moi très importante au moment où, partant à la recherche d'un référentiel des activités productrices de résultats, je vais apprendre à distinguer :

- d'une part, la production de valeur ajoutée objective et la production de valeur ajoutée subjective,
- d'autre part, la production de biens ou d'*avoir* et la production de liens ou d'*être*.

3.3. De la classification à une cartographie des huit économies

Continuant à « durcir » mon discours, je voudrais maintenant, à partir de la précédente classification des économies, élaborer un référentiel dont je vais avoir besoin pour caractériser ce que j'ai déjà appelé les « moteurs » de la société, c'est-à-dire pour cartographier ces huit économies à l'œuvre dans la société. Je voudrais par conséquent, à partir du précédent contenu maintenant bien ordonné, élaborer un contenant capable en retour à la fois d'enrichir ce contenu et de préciser son organisation.

Ce faisant, je veux apprendre à ne considérer dorénavant aucune des huit précédentes économies indépendamment des sept autres. Je veux en particulier apprendre à travailler sur les liens qu'elles ont entre elles ; je veux apprendre à évaluer, en un lieu et à un moment donné, l'importance relative que prend ou pourrait prendre chacune d'elles par rapport aux sept autres ; je veux apprendre à prévoir le devenir, dans le temps ou sur un territoire donné, de cette importance relative.

Si le résultat obtenu s'avère pertinent, un tel référentiel devrait permettre d'abord de bien caractériser chacune de ces huit économies et ensuite d'identifier plus sûrement des combinaisons possibles de ces économies utiles pour engager un programme, lancer un projet, instaurer un processus ou résoudre un problème. Je me plais à imaginer que ce travail soit une aide pour concevoir les actions à entreprendre, pour tout à la fois maîtriser les ordres de grandeur et le sens de variation des effets produits ; que ces effets soient recherchés ou seulement induits dans les actions entreprises. Je me plais donc à imaginer que ce travail puisse contribuer à rendre plus créatrices encore les décisions de responsables qui, en produisant une réalité nouvelle, donnent naissance au futur.

Recherche d'un référentiel des activités productrices de valeur

Il s'agit donc ici, à partir de la précédente classification, de tenter de construire une sorte de boussole permettant de repérer autant les performances que les limites de ces huit économies avant de sélectionner deux, trois ou quatre d'entre elles à combiner pour entreprendre une action ou conduire une mission. Il s'agit donc bien, à partir du contenu du tableau précédent, de définir un contenant plus pertinent pour mieux encore caractériser chacune de ces huit économies à tout moment mobilisable pour agir.

Pour ce faire, je commence par considérer ces huit économies comme huit façons particulières de produire un résultat, **huit façons distinctes de produire de la valeur**. Puis, parti à la recherche d'un référentiel intégrant les propriétés de ces huit modes de production de valeurs, je choisis de distinguer :

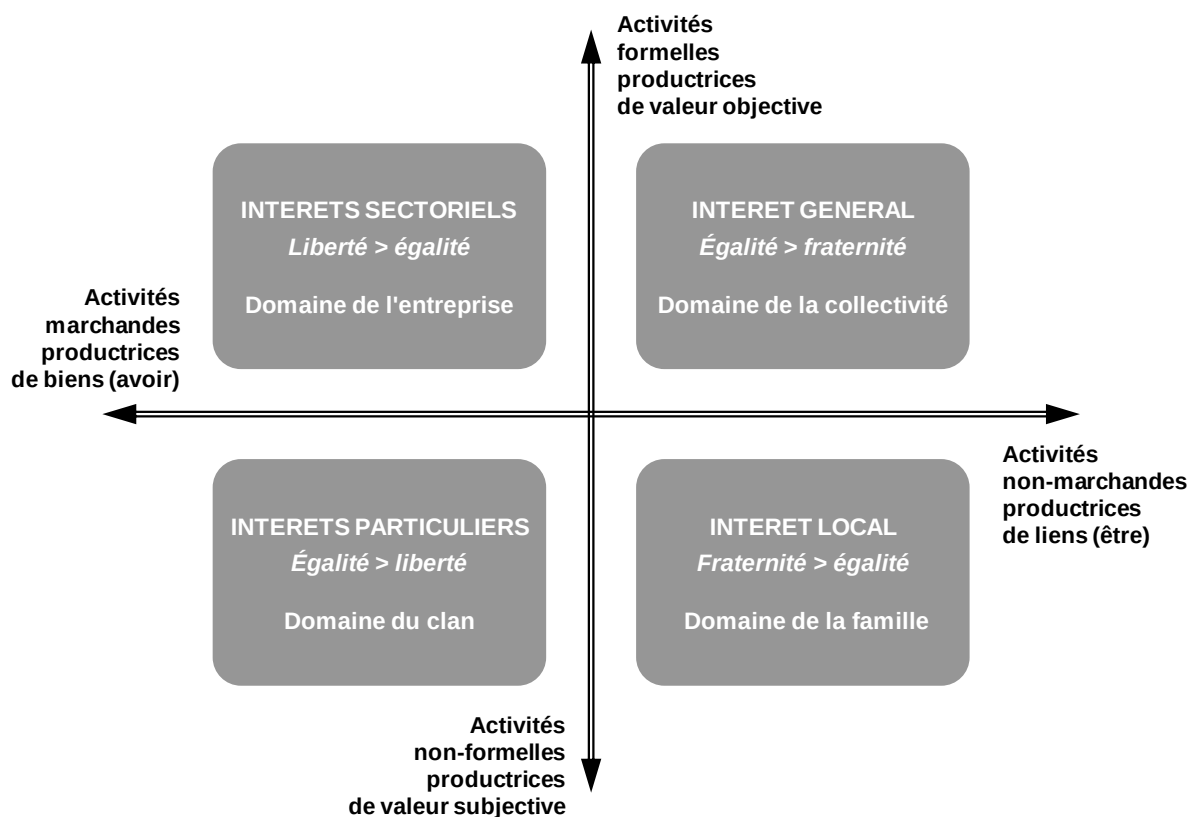
- d'une part, **la production d'un bien et la production d'un lien**,
- d'autre part, **la valeur objective et la valeur subjective** du bien ou du lien produit.

Qu'est-ce à dire ?

Le schéma ci-dessous donne le résultat de ma tentative de construction d'un tel référentiel. Il en donne une représentation complète sur laquelle apparaissent quatre axes délimitant quatre secteurs.

Les quatre axes sont ceux selon lesquels doit pouvoir se positionner toute manière de produire de la valeur en produisant un résultat, c'est-à-dire toute activité ou transaction économique. Quant aux quatre secteurs délimités par les quatre axes, ils correspondent aux quatre domaines d'action à l'intérieur desquels interviennent les différents acteurs de la vie pas seulement économique, mais aussi sociale, sociétale, familiale et même clanique. Tel que l'illustre le schéma ci-dessous, le référentiel proposé privilégie deux critères pour caractériser toute activité productrice de valeur :

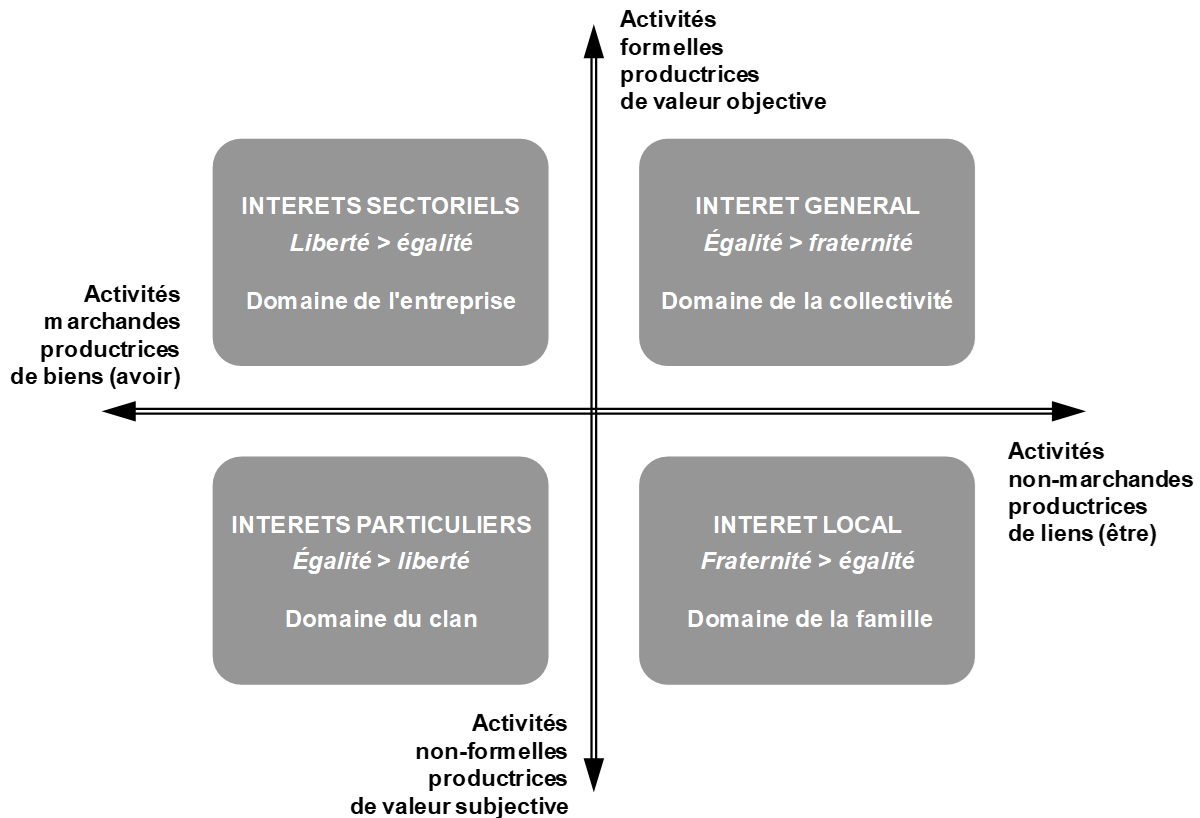
- son **degré de formalisation** selon l'axe vertical,
- et son **degré de finalisation**¹⁸ selon l'axe horizontal.



Considérés deux à deux, les quatre axes du référentiel sont :

- les deux axes verticaux selon lesquels se positionnent respectivement :
 - vers le haut les **activités formelles** productrices de valeur objective,
 - vers le bas les **activités non-formelles** productrices de valeur subjective,
- et les deux axes horizontaux selon lesquels se positionnent :
 - vers la gauche les **activités marchandes** productrices de biens ou d'*avoir*,
 - vers la droite les **activités non-marchandes** productrices de liens ou d'*être*.

¹⁸ Au sens *donner une finalité à ...* et pas au sens *achever* ou *terminer* de faire quelque chose.



S'agissant des deux axes verticaux, **j'appelle activités formelles ou non-formelles, des activités qui s'inscrivent toujours à l'intérieur d'un processus préétabli, mais dans un cadre légal ou non**. Par conséquent, ces activités relèvent toujours d'un accord entre des partenaires, mais cet accord ne s'inscrit pas lui dans un cadre nécessairement formel et légal.

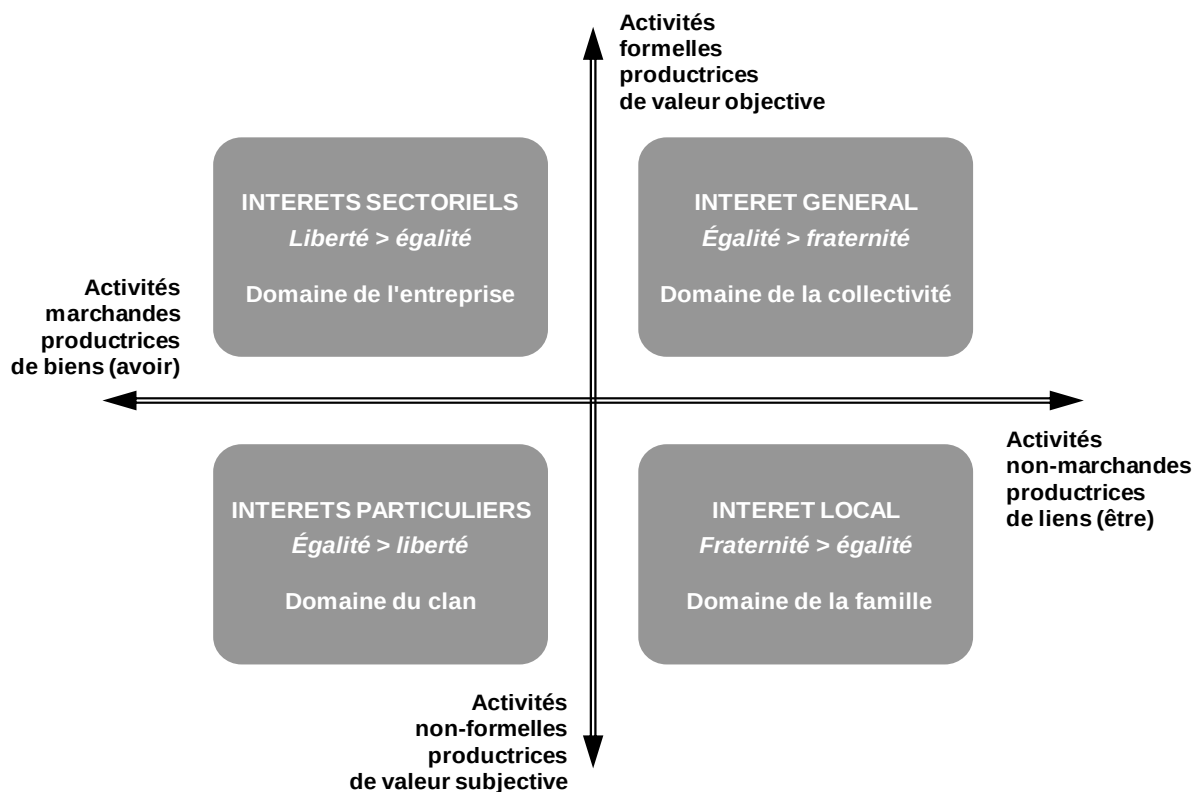
Sont à ranger parmi les activités formelles des opérations d'achat ou de vente ou la fourniture contractualisée de biens fabriqués ou de services assurés ; mais aussi des prestations proposées dans le cadre d'une garantie assurée ou d'une procédure certifiée, etc. Les activités formelles sont a priori légales puisqu'elles s'inscrivent toujours à l'intérieur d'un cadre prédéfini, généralement contractuel et conforme à la législation en vigueur.

Est en revanche à ranger parmi les activités non-formelles toute activité ne s'inscrivant pas dans un tel cadre légal ou contractuel ; ou encore toute activité qui, n'ayant pas besoin d'un cadre formel, est réalisée sur un fond de confiance plus éprouvée par des êtres que régie par un contrat passé entre les acteurs impliqués. Qu'elles soient licites ou non, les activités non-formelles peuvent résulter tout aussi bien de la malignité que de la générosité des protagonistes.

Quand **je définis les activités formelles comme productrices de valeur objective**, je veux dire que ce qui prévaut dans le résultat de la transaction, ce ne sont pas les sujets, mais c'est l'objet de cette transaction. Par exemple, quand je négocie les conditions d'achat ou plus précisément encore le prix d'un bien que je souhaite acquérir. Ce qui compte ici au terme de la transaction, ce n'est pas la nature

de la relation qui s'est instaurée entre mon vendeur et moi, c'est l'objet même de la transaction, le bien cédé par l'un et acquis par l'autre.

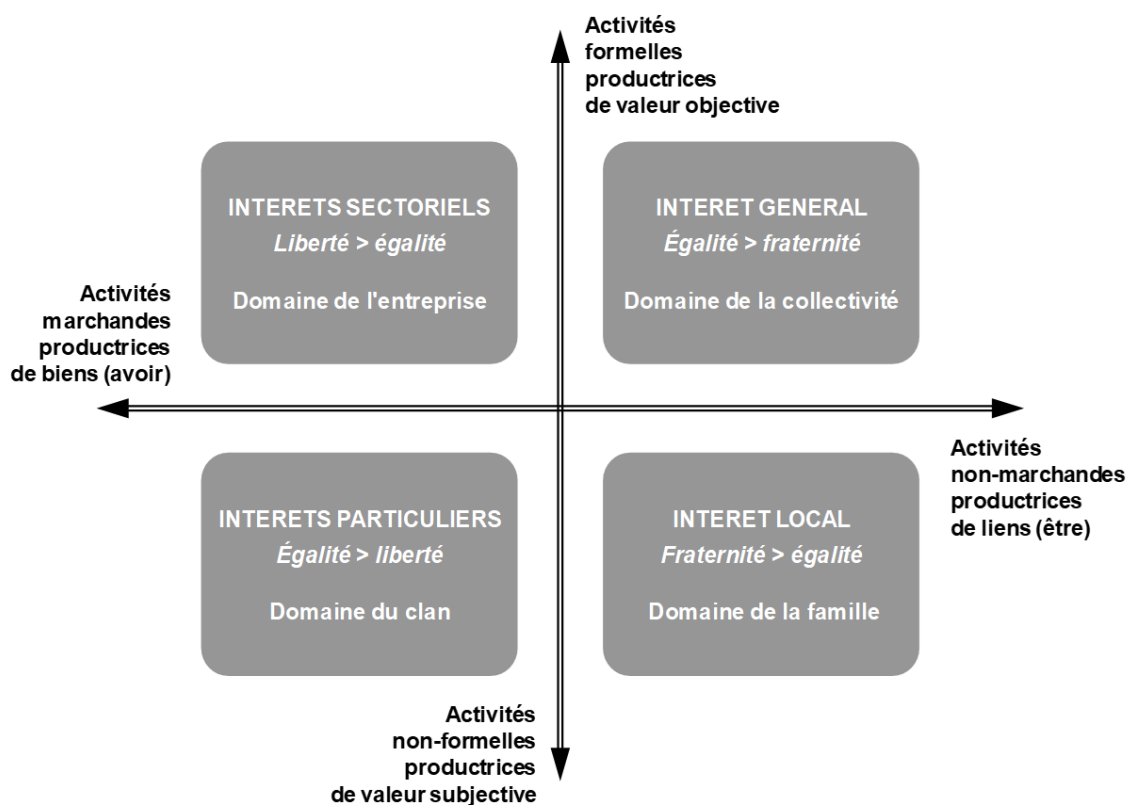
De la même façon, quand **je définis les activités non-formelles comme productrices de valeur subjective**, je veux, cette fois, inversement souligner que ce qui prévaut dans le résultat de la transaction, ce n'est pas l'objet, mais ce sont les sujets de cette transaction. Par exemples, un service rendu bénévolement, un soutien apporté généreusement, l'affection accordée sans contrepartie (du moins en apparence), etc. En d'autres termes, j'entends par là tout échange dans lequel on donne en croyant ne rien prendre, mais dans lequel, en fait, le gain vient de ce que l'on perd. J'entends par là toute relation entre des personnes, toute activité dans laquelle se renforce naturellement un rapport humain, quand, par une générosité probablement bien pensée, des voisins s'entraident pour mener à bien des travaux manuels, quand, par amour, la mère de famille va au-delà de ce que lui demandent ses enfants. Ce qui compte ici, c'est bien moins l'objet même de la transaction que la nature du lien créé ou existant entre les personnes impliquées.



S'agissant maintenant des deux axes horizontaux, j'appelle **activités marchandes productrices de biens**, toute activité ou transaction faisant l'objet *a priori* d'une contrepartie monétaire ou en nature et ayant pour résultat l'augmentation ou la diminution de la quantité de biens fournis ou de services rendus ; c'est-à-dire l'augmentation pour les uns de la quantité d'un certain *avoir* (tel un bien, par exemple) et corrélativement la diminution pour les autres d'une quantité jugée équivalente

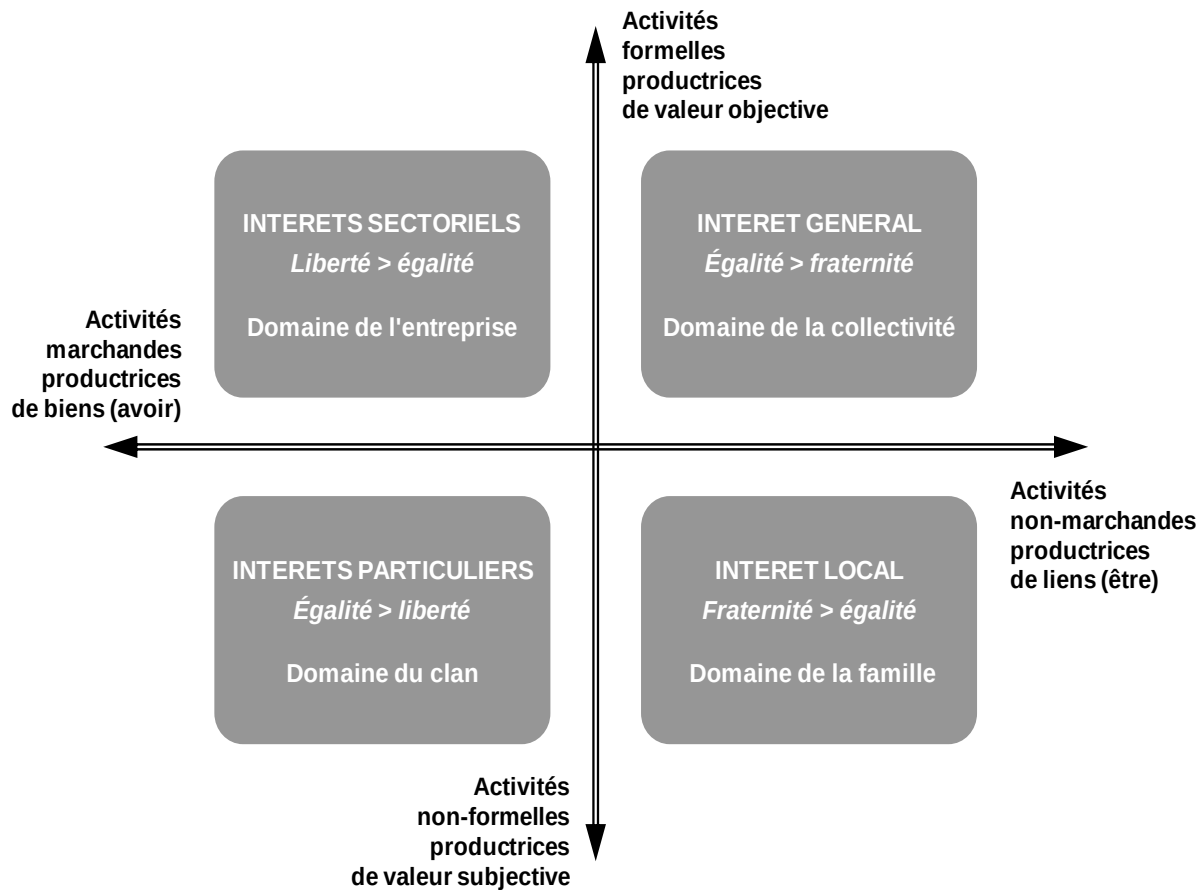
d'un autre *avoir* (tel que de l'argent). Il s'agit, par exemple, de l'acquisition d'un objet désiré, de la fourniture d'une prestation attendue, de l'accès rémunéré à un service donné, de l'échange de biens ou de services, de l'appropriation (voire le vol) d'un objet convoité, etc. Bref, j'entends par là toute transaction portant sur des biens ou des services dont la valeur reconnue sur un marché donné a un équivalent monétaire.

Symétriquement, **j'appelle activités non-marchandes productrices de liens, toute activité ou transaction ne faisant *a priori* l'objet d'aucune contrepartie attendue, prévue ou régie et ayant pour résultat l'augmentation ou la diminution de la qualité de la relation existant entre les acteurs impliqués** ; c'est-à-dire l'augmentation ou la diminution, à la fois pour les uns et les autres, de la même quantité partagée d'*être* (tel le bonheur ressenti par deux personnes dont l'une vient au secours de l'autre). Ces activités non-marchandes sont, par exemple dans l'économie administrée, des aides particulières apportées à des populations défavorisées dans le cadre de procédures de redistribution ou d'assistance. De telles activités non-marchandes restaurent le tissu social, accroissent la qualité de la vie dans la cité et contribuent au maintien de la cohésion de la société.



Mais ce référentiel présente un double risque de confusion à surmonter chaque fois qu'il se présente :

- entre production formelle de valeur objective et production marchande de biens ou d'*avoir*,
- entre production non-formelle de valeur subjective et production non-marchande de liens ou d'*être*.



En fait, ce double risque se ramène à un seul est même risque qui est celui de confondre ce qui est vertical et ce qui est horizontal dans le référentiel. Pour éviter de tomber dans cet écueil, je rappelle tout simplement ici les deux critères bien distincts sur lesquels j'ai choisi de m'appuyer pour caractériser toute activité ou toute transaction économique :

- son **degré de formalisation** selon la verticale,
- et son **degré de finalisation**¹⁹ selon l'horizontale.

Le degré de formalisation d'une transaction ou d'une activité économique, c'est la mesure de l'importance accordée par les protagonistes au contrat passé entre eux et pas à l'objet de la transaction.

Le degré de finalisation d'une transaction ou d'une activité économique, c'est la mesure de l'importance accordée par les protagonistes à la finalité de ce sur quoi ils se sentent engagés : la qualité du bien que l'un a remis à l'autre ou le renforcement du lien préexistant ou instauré entre l'un et l'autre.

Cette précaution étant prise, je peux plus facilement expliciter les quatre secteurs délimités par les quatre axes. Chacun de ces quatre secteurs représente un domaine particulier d'activités. Il s'agit par excellence :

¹⁹ Toujours au sens *donner une finalité à ...* et pas au sens *achever* ou *terminer* une action quelconque.

- du **domaine de l'entreprise**, pour les activités à la fois formelles et marchandes (secteur en haut à gauche) ; c'est le domaine d'activités où s'expriment **des intérêts sectoriels** ;
- du **domaine de la collectivité**, pour des activités à la fois formelles et non-marchandes (secteur en haut à droite) ; c'est le domaine d'activités où s'exprime **l'intérêt général** ;
- du **domaine de la famille**, pour des activités à la fois non-formelles et non-marchandes (secteur en bas à droite) ; c'est le domaine d'activités où s'exprime **un intérêt local** ;
- du **domaine du clan**, pour des activités à la fois non-formelles et marchandes (secteur en bas à gauche) ; c'est le domaine d'activités où s'expriment **des intérêts particuliers**.

Le **domaine de l'entreprise** est celui où la liberté d'agir l'emporte sur un quelconque souci d'égalité dans la jouissance des résultats de l'action. L'entreprise a plus besoin de liberté que d'égalité pour fonctionner. Elle n'a pas, en revanche, besoin d'être fraternelle avec ses partenaires pour exister ; tout au plus doit-elle veiller à la qualité des relations sociales en son sein. Car elle n'a pas été voulue *a priori* pour exercer un rôle sociétal, ni dotée *a priori* d'une citoyenneté particulière.

En effet, pour perdurer, l'entreprise a d'abord besoin de dégager des profits et ne peut se satisfaire de l'équilibre de ses résultats. Elle ne peut, en effet, se développer que grâce aux plus-values qu'elle réalise sur son marché. Pour cela, elle doit satisfaire, à la fois, ses clients et ses actionnaires. Elle doit, au-delà de l'équilibre, obtenir des premiers de quoi rémunérer les seconds ; et, en même temps, elle doit répondre aux attentes des premiers pour garder la confiance des seconds.

L'entreprise a donc besoin, pour réussir tout cela à la fois, de beaucoup de liberté. Elle a besoin de liberté pour manifester autant sa pertinence que ses performances sur son marché. Elle doit pouvoir saisir les opportunités et, en même temps, réagir aux menaces qui ne manquent pas de surgir de cette combinaison évolutive d'intérêts sectoriels qu'est un marché ; elle doit pouvoir agir en permanence sur le renouvellement de cette combinaison et maîtriser ainsi, au moins en partie, la dynamique de son marché.

Le **domaine de la collectivité** est celui où s'appliquent les principes égalitaires que seul l'Etat est aujourd'hui capable de garantir. C'est le domaine où l'égalité de tous devant la loi s'impose aux personnes comme aux institutions au prix, s'il le faut, de limites imposées à l'exercice de la liberté. Le domaine de la collectivité est donc bien celui où l'Etat manifeste son rôle ; c'est le domaine où s'exercent les fonctions d'intérêt général dont la collectivité a besoin. Ce sont, d'abord et avant tout, les fonctions dites régaliennes de défense, de sécurité, de justice et autres. Mais ce sont aussi les services dits d'utilité publique qui ne peuvent être assurés, pour certains, que par l'Etat et, pour tous, sous l'autorité ou le contrôle de l'Etat.

Enfin, en termes d'économie, ce sont peut-être surtout ces fonctions de compensation des inégalités, de redistribution de la richesse, de péréquation des coûts, ... et plus généralement cette fonction de

répartition que la *Chose Publique* est seule capable d'exercer ou, pour le moins, de garantir dans le temps ; et ce, sur l'ensemble du territoire et auprès de toutes les catégories sociales.

Bien que contrainte, comme je l'ai indiqué plus haut, d'imposer des limites à l'exercice de la liberté, la collectivité se veut aussi fraternelle que possible. Pour autant, elle demande à chacun de payer le prix de l'égalité, de satisfaire à des exigences qui, s'imposant à tous, limitent d'autant l'expression de sentiments fraternels : la générosité n'est sans doute pas assez universelle, ni suffisamment répartie pour que la collectivité puisse faire l'économie d'une règle commune.

Le **domaine de la famille** est celui où, contrairement au domaine de la collectivité, la fraternité entre les membres d'une même communauté l'emporte sur le souci de l'égalité entre les personnes. La famille, c'est ici tout aussi bien la cellule familiale proprement dite qu'une communauté de personnes. C'est donc généralement un groupe dont les membres ont bien sûr de l'affection les uns pour les autres, c'est un ensemble de personnes en rapports amicaux les unes avec les autres ou encore unies les unes aux autres par des sentiments.

Le domaine de la famille est donc celui où le sentiment éprouvé, l'affection partagée, la générosité offerte suffisent : on ne compte pas ce que l'on donne et on reçoit par ce que l'on donne. Ce sentiment, cette affection, cette générosité suffisent à protéger l'intérêt local de la famille ou de la communauté, à protéger la fraternité plus que l'égalité entre les êtres.

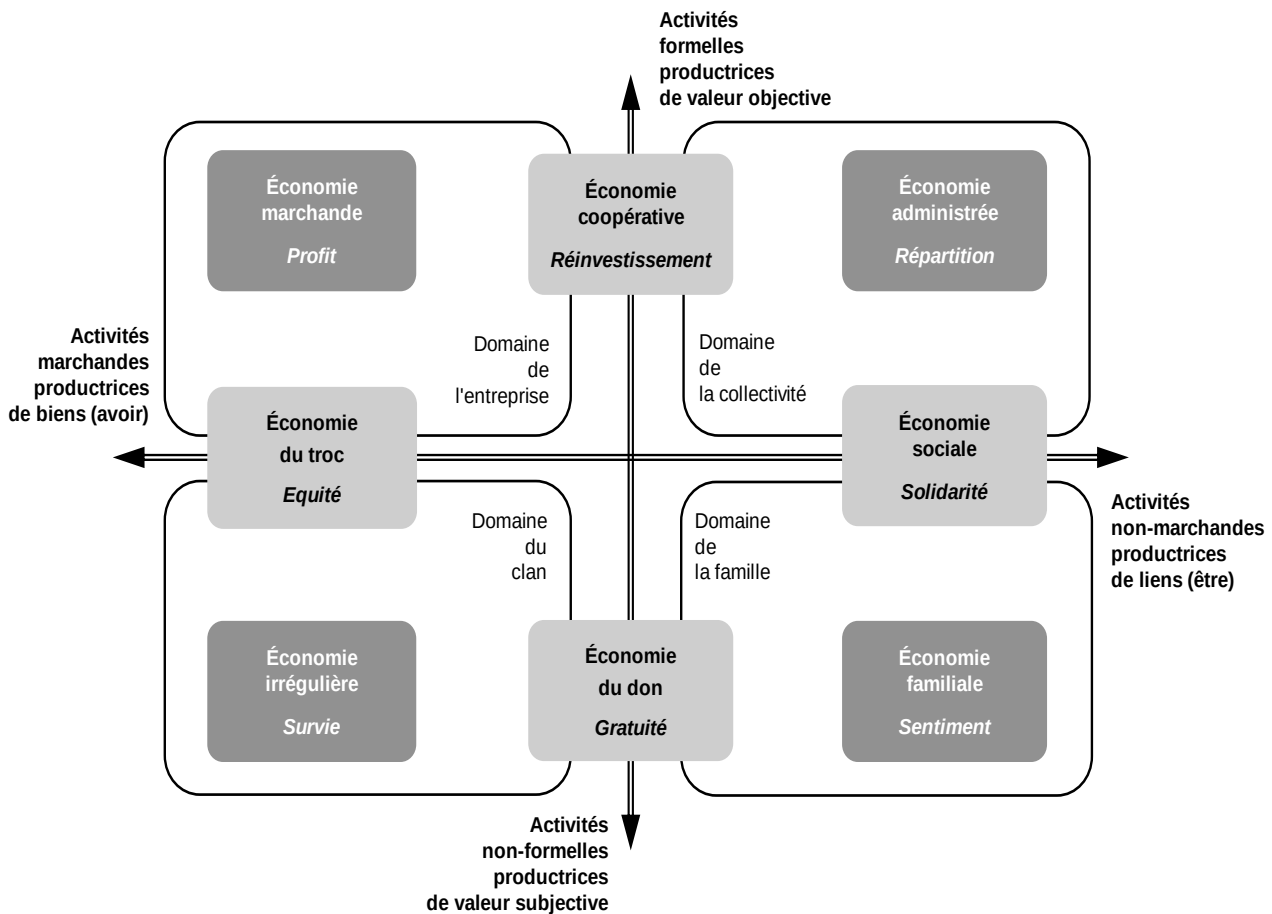
Le **domaine du clan** est celui où, paradoxalement ce n'est pas la liberté qui l'emporte, mais l'égalité. Chacun ici est en effet soucieux avant tout de son intérêt personnel ; chacun est obnubilé par ce qu'il risque de perdre ou, ce qui revient au même, par ce qu'il pourrait gagner.

Aussi la liberté de chacun se trouve-t-elle en permanence confrontée à celle d'autrui. Aussi chacun se trouve-t-il contraint, moins pour vivre que pour survivre, d'accepter d'autrui autant de contraintes que ce qu'il est lui-même capable d'imposer. Les personnes « se tiennent » comme dans une sorte de chantage qu'elles entretiennent, incapables qu'elles sont d'imaginer qu'elles puissent faire autrement, qu'elles puissent échapper à la seule logique de leurs intérêts particuliers.

Tel est ainsi décrit le référentiel que je propose comme outil autant de caractérisation des activités productrices de résultats que d'identification des liens possibles entre ces activités. Mais je veux auparavant appliquer ce référentiel au contenu dont il est issu ; je veux l'appliquer à ma précédente classification des huit économies. Persistant dans ma démarche itérative, je suis en droit d'en attendre une compréhension bien meilleure encore de ce que sont, les unes par rapport aux autres, ces huit économies ; je suis en droit de prétendre les avoir cartographiées.

3.4. Des économies monolithiques et des économies hybrides

Le schéma ci-dessous est rien de plus que la simple application du précédent référentiel à la classification (cf. page 34) des huit formes possibles d'économies à l'œuvre dans la société.



Il est clair que cette application du référentiel à la classification ne peut que « coller » parfaitement puisque c'est le contenu (les huit économies) qui a généré son propre contenant (le référentiel). Alors à quoi bon ?

Comme je l'ai dit précédemment, j'attends de cette « réinjection » du contenant sur le contenu une bien meilleure compréhension autant des performances que des limites de ces huit économies ; une bien meilleure capacité à combiner, le moment venu, deux, trois ou quatre d'entre elles pour entreprendre une action, conduire une mission ou mener une activité. Il s'agit donc bien de mieux encore caractériser chacune de ces huit économies à tout moment requise pour agir dans la société et œuvrer à sa cohésion.

Mais ce disant, je vais trop vite. Car avant d'en arriver là, je me dois de souligner un constat très simple : l'application du référentiel à la classification des huit économies montre que ces dernières se rangent selon deux catégories que je vais appeler les **économies monolithiques** et les **économies hybrides**.

- Les **économies monolithiques** sont celles qui trouvent leur place à l'intérieur de l'un des quatre secteurs.
- Les **économies hybrides** sont celles « à cheval » sur l'un quelconque des quatre axes du référentiel.

Cette distinction est probablement plus importante qu'il n'y paraît tant elle peut sembler évidente. Mais avant de le montrer, il me faut aller plus loin dans une définition de ces deux types d'économies.

J'appelle tout d'abord **économies monolithiques**, les quatre économies dont les caractéristiques ne font l'objet d'aucune ambivalence car elles sont formelles OU non-formelles pour deux d'entre elles, marchandes OU non-marchandes pour les deux autres. Mais elles ne peuvent pas être à la fois formelles ET non-formelles, marchandes ET non-marchandes. En revanche, ces quatre économies monolithiques représentées en gris foncé sur le schéma ont deux caractéristiques²⁰ qui suffisent à les définir ; elles sont respectivement :

- à la fois formelle et marchande pour l'économie marchande,
- à la fois formelle et non-marchande pour l'économie administrée,
- à la fois non-formelle et non-marchande pour l'économie familiale,
- à la fois non-formelle et marchande pour l'économie irrégulière.

Leur caractère monolithique vient précisément de ce que **les deux caractéristiques nécessaires et suffisantes pour les définir sont indépendantes l'une de l'autre**.

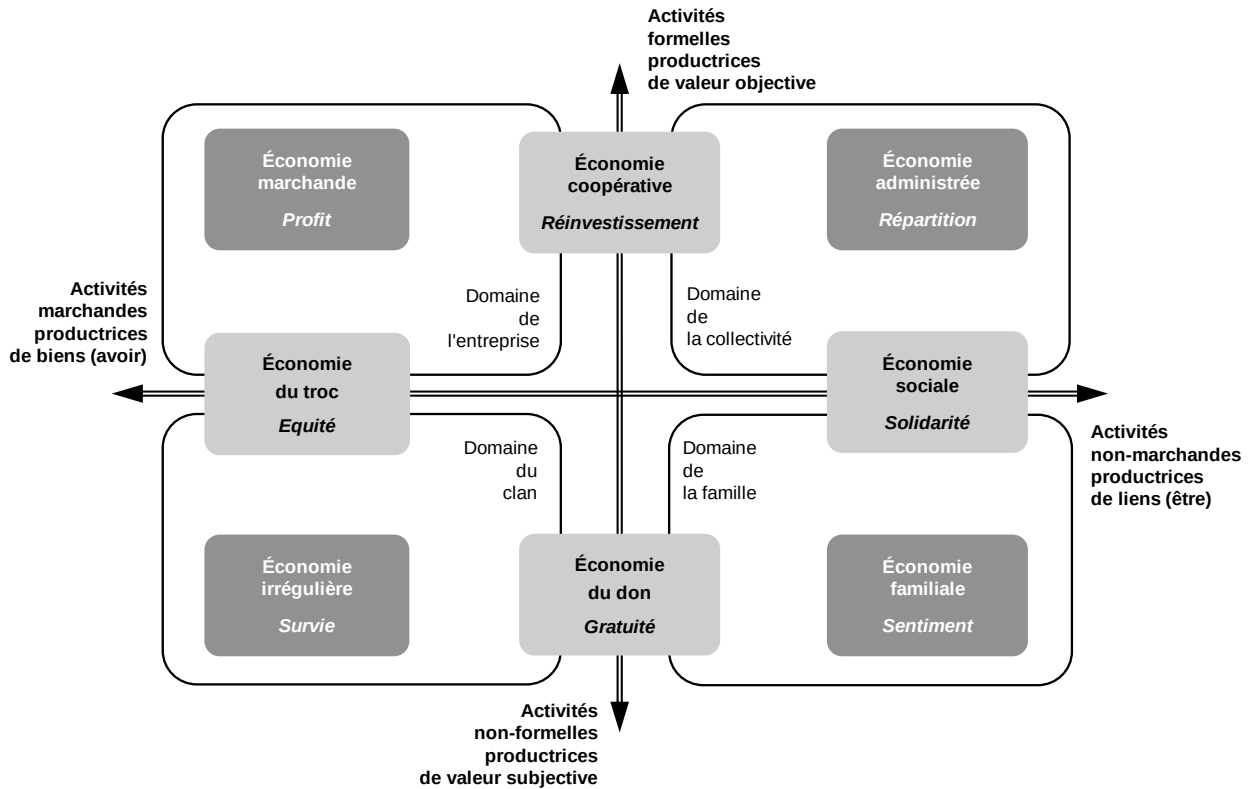
De la même façon, j'appelle **économies hybrides**, les quatre économies qui se caractérisent *a priori* par leur ambivalence car elles sont en revanche à la fois marchandes ET non-marchandes pour deux d'entre elles, formelles ET non-formelles pour les deux autres. Elles figurent en gris clair sur le schéma et nécessitent, pour être définies, non pas deux mais trois caractéristiques. Elles sont respectivement :

- formelle, marchande et non-marchande pour l'économie coopérative,
- non-formelle, marchande et non-marchande pour l'économie du don,
- marchande, formelle et non-formelle pour l'économie de troc,
- non-marchande, formelle et non-formelle pour l'économie sociale.

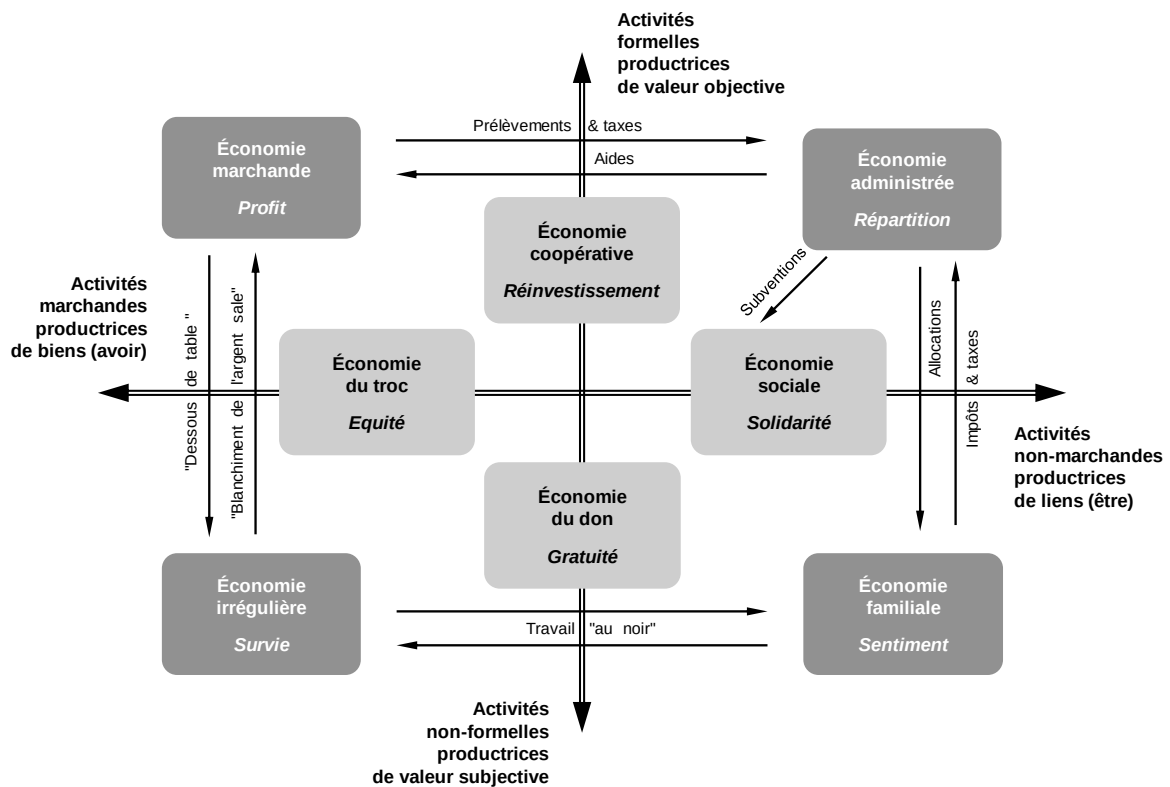
Leur caractère hybride vient donc bien de **l'ambivalence dont font l'objet deux des trois caractéristiques requises pour les définir** : marchande ET non-marchande ou formelle ET non-formelle.

En quoi cette distinction, entre économies monolithiques et hybrides, est-elle si importante ?

²⁰ Je l'ai montré en caractérisant les quatre secteurs du référentiel.



Pour le montrer, il me faut quelque peu modifier la présentation du schéma ci-dessus, en rapprochant du centre du référentiel chacune des quatre économies hybrides. Je libère ainsi l'espace disponible entre deux quelconques des quatre économies monolithiques. Et dans cet espace ainsi libéré, je représente, à l'aide de flèches, quelques-uns des flux, soit monétaires, soit en nature, qui existent entre ces économies monolithiques prises deux à deux.



Ainsi par exemple, je souligne le rôle redistributeur de l'économie administrée en faisant apparaître les prélèvements, impôts ou taxes dont elle bénéficie dans un sens et les aides qu'elle assure aux entreprises ou allocations qu'elle distribue aux familles dans l'autre sens.

Ou encore, j'illustre par les dessous de table dans un sens et le blanchiment d'argent dans l'autre sens, les flux économiques que l'on peut observer entre des entreprises de l'économie marchande et des groupes mafieux de l'économie irrégulière.

Ou enfin je prends le travail « au noir » comme exemple d'un flux bidirectionnel observable entre des acteurs de l'économie irrégulière et des familles.

Bien évidemment, ces différents exemples ne représentent qu'une faible partie seulement des flux existants entre deux quelconques de ces quatre économies monolithiques. Ainsi, par souci de clarté, le schéma omet de faire apparaître par exemple les flux correspondant aux achats de biens par les familles ou au versement de salaires par les entreprises : excusez du peu !

Mais le véritable mérite de cet exercice purement graphique est d'aider à prendre conscience que les économies monolithiques ont entre elles probablement plus de flux, d'échanges ou de transactions que n'en ont les économies hybrides. Ou du moins, ces flux, ces échanges ou ces transactions sont mieux institués, mieux régis²¹ que ne le sont ceux que les économies hybrides réussissent (cf. l'économie coopérative) ou cherchent (cf. l'économie sociale) à établir entre elles et surtout avec les économies monolithiques.

Or précisément par leur caractère hybride, l'économie coopérative, l'économie sociale, l'économie du don, voire l'économie de troc sont de nature à générer des activités à la fois multiples et très diversifiées ; des activités relevant de projets réalisés dans le cadre de partenariats plus complexes que la plupart des accords commerciaux.

En d'autres termes, si les économies monolithiques sont d'ores et déjà assez maillées, les économies hybrides le sont sans doute moins aujourd'hui encore ; ne serait-ce que parce que ces dernières ont historiquement évolué à des moments très différents et donc assez indépendamment les unes des autres. Mais parce qu'elles sont moins maillées, les économies hybrides ont probablement vocation à l'être davantage. C'est là un premier fait que très imprudemment je ne fais ici qu'approcher dans ma démarche sans doute trop iconographique ; un premier fait que peut-être le seul bon sens suffisait pour l'énoncer. Car pour le démontrer, il faudrait inventorier exhaustivement les liens ou les flux existants dans un sens et dans l'autre, mieux imaginer quelques-uns des flux possibles entre deux économies quelconques prises parmi les huit identifiées ; et ce, indépendamment de leur caractère monolithique ou hybride.

²¹ Y compris paradoxalement pour l'économie irrégulière, mais en termes illégaux.

Mais il est un deuxième fait, plus qualitatif celui-là, que je veux souligner. C'est l'application du précédent référentiel sur la classification des huit économies qui contribue à le mettre en évidence.

De quoi s'agit-il ?

Au moment d'expliciter ce que représente chacun des quatre secteurs du référentiel²², je me suis attaché à montrer que parmi les trois valeurs de la République :

- l'entreprise se réfère fondamentalement au principe de liberté bien plus qu'à celui d'égalité ;
- la collectivité se réfère fondamentalement au principe d'égalité bien plus qu'à celui de fraternité ;
- la famille se réfère fondamentalement au principe de fraternité bien plus qu'à celui d'égalité ;
- le clan se réfère fondamentalement au principe d'égalité bien plus qu'à celui de liberté.

Si donc une seule des trois valeurs de la République suffit aux acteurs des quatre économies monolithiques, chacune des quatre économies hybrides se réfèrent non à une seule mais à plusieurs de ces valeurs. Précisément parce qu'elles sont hybrides, c'est à dire à la fois marchandes et non-marchandes pour deux d'entre elles et formelles et non-formelles pour les deux autres, les économies hybrides se réfèrent au moins à deux de ces valeurs, voire aux trois. Voilà comment l'application du référentiel précédent sur la classification des huit économies m'incite à soutenir que fondamentalement :

- à la fois marchande et non-marchande, l'économie coopérative est d'abord fondée sur le principe d'égalité ; mais elle se réfère également à ceux de liberté comme l'entreprise et de fraternité comme la collectivité ;
- à la fois formelle et non-formelle, l'économie sociale se développe sur le principe de fraternité ; mais elle se réfère aussi au principe d'égalité comme la collectivité ;
- à la fois marchande et non-marchande, l'économie du don fonctionne elle aussi sur le principe d'égalité ; mais elle se réfère également à ceux de liberté comme le clan et de fraternité comme la famille ;
- à la fois formelle et non-formelle, l'économie du troc fonde sa pratique sur le principe de liberté ; mais elle se réfère aussi à celui d'égalité comme le clan.

Tels sont donc ces deux faits que j'ai estimé important de souligner et que je résume ainsi.

- 1. Les économies monolithiques sont aujourd'hui plus maillées, mais restent encore moins « maillables » que les économies hybrides.**
- 2. Les économies hybrides sont aujourd'hui plus porteuses de valeur bien qu'encore moins valorisées que les économies monolithiques.**

²² Cf. page 45 : chacun des quatre secteurs du référentiel représentant le domaine respectivement de l'entreprise, de la collectivité, de la famille et du clan.

Pourquoi ces deux faits seraient-ils si importants ?

Tout simplement parce que, s'ils devaient s'avérer exacts, ça pourrait vouloir dire :

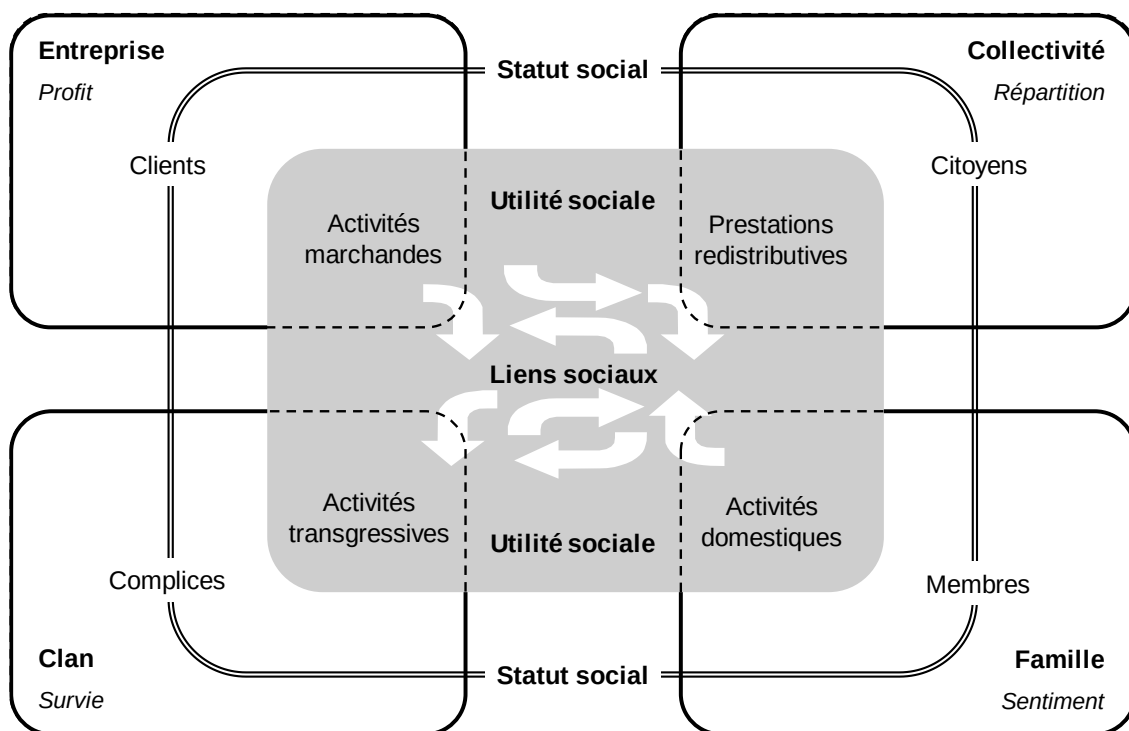
- qu'avec un taux de croissance au-dessus des 2 à 3 %, les économies monolithiques restent les « moteurs » les plus efficaces pour assurer aujourd'hui le fonctionnement quantitatif de la société ;
- qu'en revanche, avec une érosion même lente de ce taux de croissance, les économies hybrides pourraient devenir de meilleurs « moteurs » pour assurer demain le fonctionnement, pas seulement quantitatif, mais surtout qualitatif, de la société ;
- que par conséquent, quel que soit ce taux de croissance, les économies hybrides risquent d'être les seules capables d'assurer, dès aujourd'hui et pour demain, la cohésion de la société.

Je l'ai dit précédemment, les économies hybrides, privilégient par construction la diversité et la pluralité. Il semble bien qu'elles offrent aujourd'hui au moins autant de possibilités de développement que les économies monolithiques. En revanche, on le voit par exemple à propos des services de proximité, elles posent des problèmes d'instauration des activités : définition du statut des acteurs ou solvabilité des bénéficiaires par exemple. C'est précisément leur caractère hybride qui pose problème, qui perturbe nos visions et bousculent nos modèles. Mais c'est ce même caractère hybride qui, par la diversité des activités possibles, par la pluralité des situations rencontrées, est source de solutions nouvelles et donne matière à espérer.

3.5. Des acteurs à l'œuvre dans leur espace d'intégration sociale

Je ne peux pas terminer ce travail de cartographie des économies sans rappeler le rôle des principaux acteurs à l'œuvre dans chacune des huit économies et sans bien positionner ces acteurs les uns par rapport aux autres. Pour ce faire, il me suffit de remplacer, dans la précédente cartographie chacune de huit économies par l'institution qui en est l'acteur majeur : l'entreprise pour l'économie marchande, la collectivité pour l'économie administrée, etc. Par souci de clarté, je procède en deux temps, d'abord dans les quatre économies monolithiques, puis les quatre économies hybrides.

Les institutions qui produisent de la valeur dans chacune des quatre économies monolithiques agissent chacune dans leur propre espace d'intégration sociale comme l'illustre le premier schéma suivant.



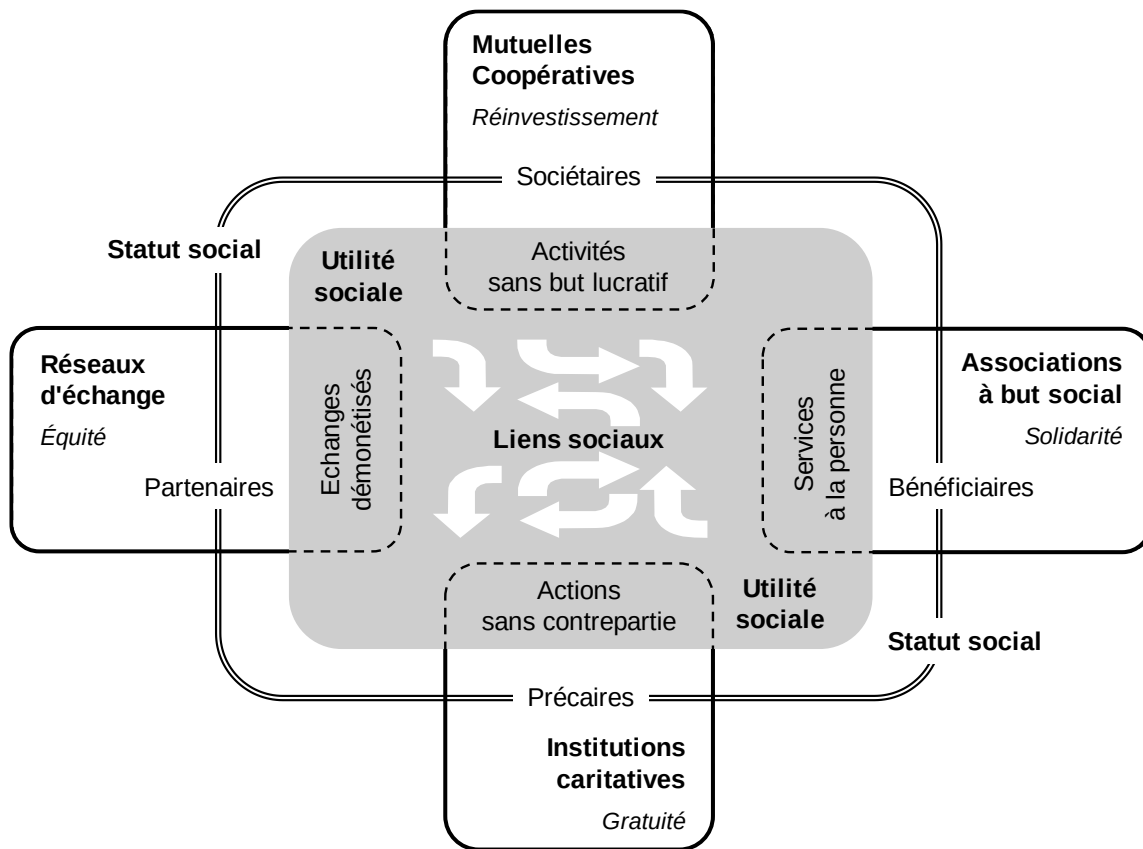
Ces quatre espaces d'intégration sociale correspondant aux économies monolithiques sont :

- **l'entreprise et ses clients** pour l'économie marchande,
- **la collectivité et les citoyens** pour l'économie administrée,
- **la famille et ses membres** pour l'économie familiale,
- **le clan et ses complices** pour l'économie irrégulière.

Dans chacun de ces quatre espaces, un moteur génère une utilité sociale et un statut social :

- **le profit** pour l'économie marchande et ses actions commerciales,
- **la répartition** pour l'économie administrée et ses prestations redistributives,
- **le sentiment** pour l'économie familiale et ses activités domestiques,
- **la survie** pour l'économie irrégulière et ses activités transgressives.

De la même manière, les institutions qui produisent de la valeur dans chacune des quatre économies hybrides agissent chacune dans leur propre espace d'intégration sociale comme l'illustre le second schéma suivant.



Ces quatre espaces d'intégration sociale correspondant aux économies hybrides sont :

- **les mutuelles ou coopératives** et leurs sociétaires pour l'économie coopérative,
- **les institutions caritatives** et les précaires pour l'économie du don,
- **les réseaux d'échanges** et leurs partenaires pour l'économie du troc,
- **les institutions à but social** et leurs bénéficiaires pour l'économie sociale.

Dans chacun de ces quatre espaces, un moteur génère une utilité sociale et un statut social :

- **le réinvestissement** pour l'économie coopérative et ses activités sans but lucratif,
- **la gratuité** pour l'économie du don et ses actions sans contrepartie,
- **l'équité** pour l'économie du troc et ses échanges démonétisés,
- **la solidarité** pour l'économie sociale et ses services à la personne.

Telle est donc ma cartographie des économies à l'œuvre dans la société. Telle est donc, sur cette carte, la position tenue par chacune de ces huit économies et le domaine d'intégration sociale de chacune d'elles.

4. Des concepts pour comprendre aux outils pour agir

Parce que je me suis affranchi des académismes, je me suis délibérément engagé dans une démarche transversale. Cette démarche particulière m'a appris à aborder le réel dans toute sa complexité. Je prétends que je sais mieux aujourd'hui trouver les mots pour conceptualiser la *réalité*, pour dire ce que j'ai pris plaisir à appeler l'*idéalité* qui en rend compte.

Cette liberté intellectuelle que je me suis accordée, c'est elle qui sans aucun doute m'a permis de cartographier ces huit économies précédemment²³ appelées **économies singulières**. Or dans le fonctionnement de la société, force est de constater que certaines activités relèvent de deux ou plus de ces huit économies singulières ; force est de constater qu'elles combinent plusieurs de ces huit économies singulières ; des combinaisons que j'ai précédemment²⁴ choisi d'appeler **économies plurielles**. Je vais donc dans ce qui suit commencer par proposer deux outils :

- le premier pour **caractériser les économies singulières** : ça n'est rien d'autre que le précédent référentiel ;
- le second pour **caractériser les économies plurielles** : c'est une reprise simplifiée sous une forme iconique du précédent référentiel.

Après avoir rapidement présenté ces deux outils, je donnerai trois exemples de caractérisation d'économies plurielles. Ils correspondent à de situations précises fréquemment rencontrées dans la société et traitées à chaque fois par la mise en œuvre d'une économie plurielle. Ces situations, je n'ai pas eu à les traiter personnellement ; tout au plus en ai-je été l'observateur. Je m'en servirai donc comme simple illustration de l'utilisation du second outil pour caractériser des économies plurielles.

²³ Cf. Remarque importante, page 37

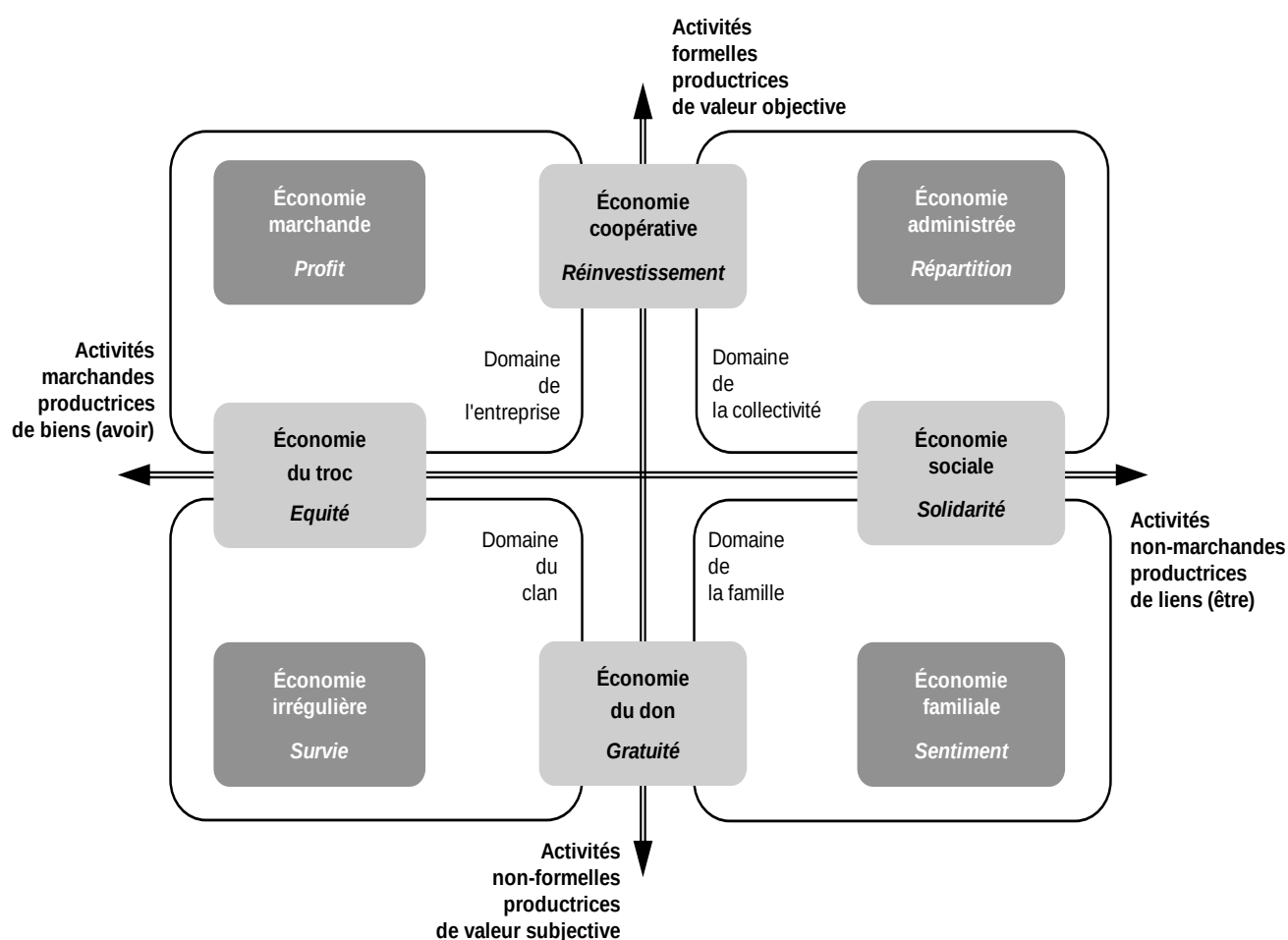
²⁴ Cf. Remarque importante, page 37

4.1. Caractérisation des économies singulières

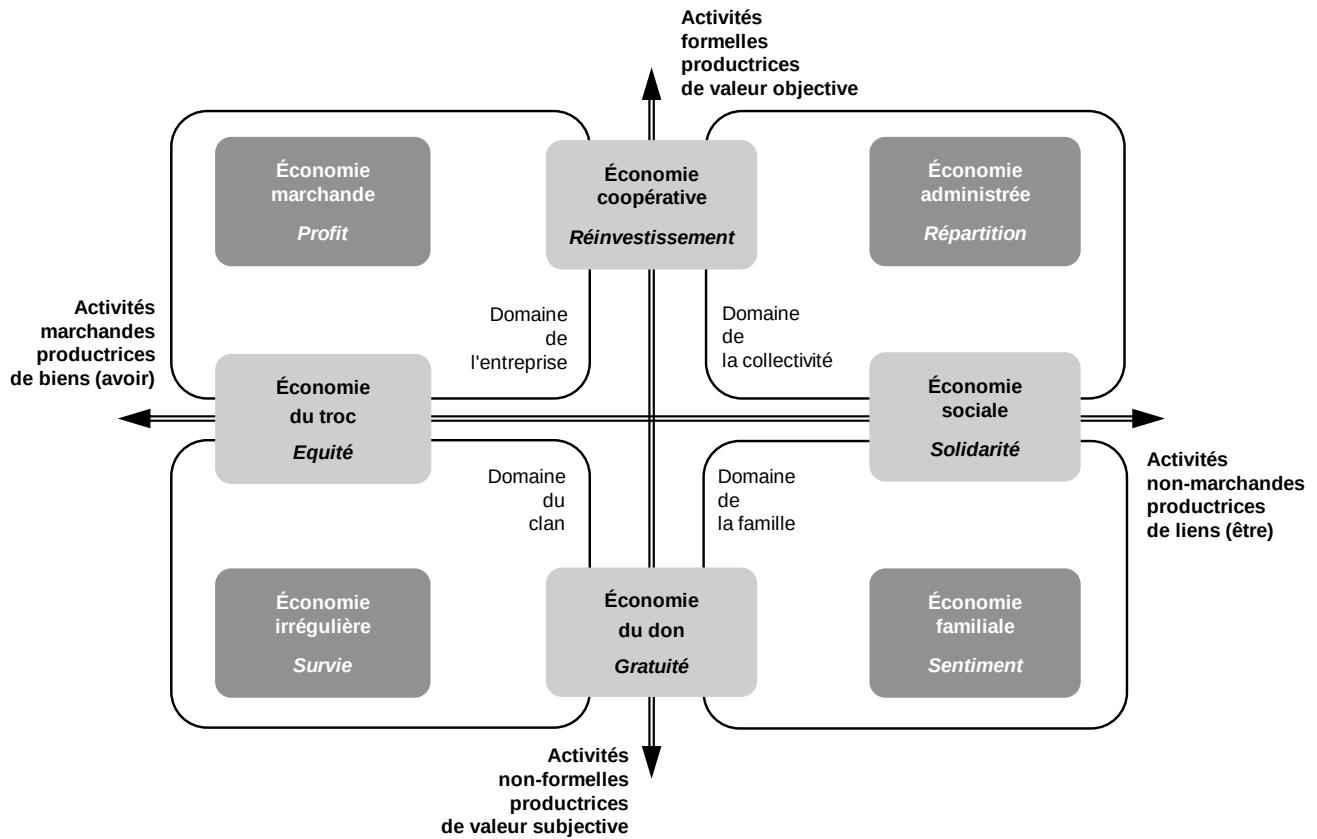
Le premier outil n'est rien de plus que le précédent référentiel que je reproduis ci-dessous et que j'ai construit à partir de la cartographie des huit économies à l'œuvre dans la société. C'est en quelque sorte, je le redis ici une nouvelle fois, une sorte de boussole pour se repérer au milieu de ces huit économies.

C'est donc **un outil de caractérisation des économies singulières** (marchande, coopérative, familiale, etc.) par la position qu'occupe respectivement chacune d'elle sur ce référentiel ; c'est en effet cette position qui détermine à la fois son degré de formalisation et celui de finalisation. Dit en d'autres termes, c'est la position d'une économie singulière sur le référentiel qui détermine :

- d'une part sa capacité à produire de la valeur objective ou de la valeur subjective,
- d'autre part sa capacité à produire plus des biens que des liens ou l'inverse.



Ainsi par exemple, l'économie marchande est une économie formelle d'une part et productrice de biens d'autre part. Reposant sur l'application de contrat commerciaux, la valeur qu'elle produit est dite objective parce qu'à l'aune des performances du bien produit et pas à l'aune des performances des signataires du contrat.

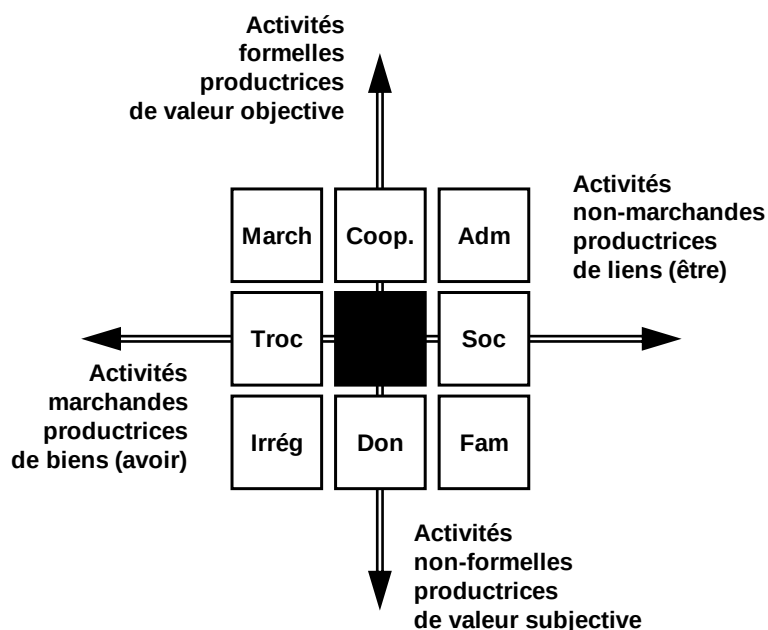


Et, autre exemple, l'économie familiale est une économie non-formelle d'une part et productrice de liens d'autre part. Reposant sur le sentiment que des êtres se portent les uns sur les autres, la valeur qu'elle produit est dite subjective parce qu'à l'aune de l'intensité du lien existant entre ces êtres et pas à l'aune de ce qu'ils font les uns pour les autres.

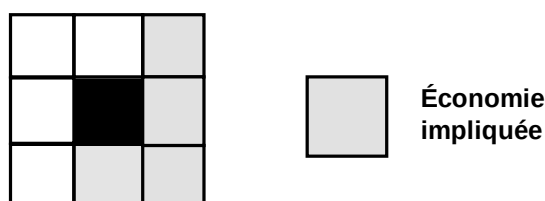
4.2. Caractérisation des économies plurielles

Le second outil est **un outil de caractérisation des économies plurielles** qui, je le répète, combinent plusieurs économies singulières. Ce second outil reprend le précédent référentiel en le simplifiant. Il ramène ce référentiel à l'état d'une icône constituée de huit cases et centrée sur les deux mêmes axes :

- les huit cases représentent les huit économies singulières du précédent référentiel ;
- les deux axes indiquent les degrés de formalisation et de finalisation de chacune des économies singulières.



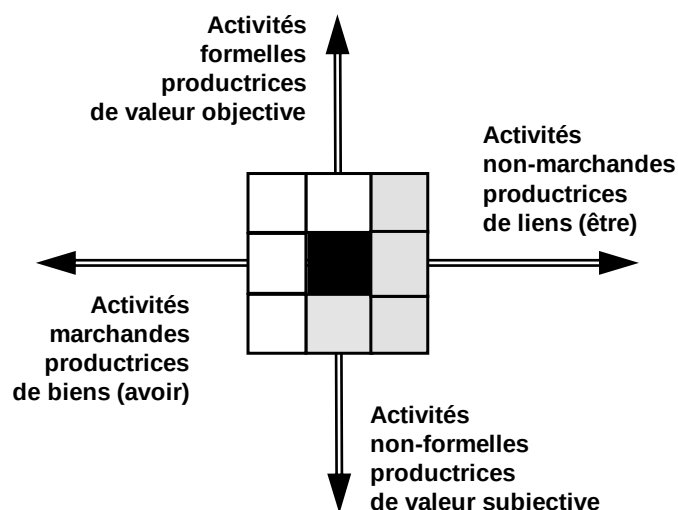
Ce second outil permet de caractériser toute économie plurielle combinant plusieurs économies singulières dont sont grisées les cases sur l'icône centrale.



Donnée à titre d'illustration, l'icône ci-dessus est celle d'une économie plurielle combinant quatre économies singulières : l'économie administrée, l'économie sociale, l'économie familiale et l'économie du don. Le carré de chacune de ces quatre économies singulières est grisé ; les quatre autres carrés de l'icône restent en blanc : un carré grisé indique donc l'implication de l'économie singulière correspondante dans la mise en œuvre de cette économie plurielle.

Cet outil de caractérisation ne fait pas que pointer les économies singulières combinées dans une économie plurielle représentée. Aux carrés grisés ou non de l'icône centrale s'ajoute les quatre axes

grâce auxquels sont évalués les deux degrés de formalisation et de finalisation atteints par les activités de l'économie plurielle caractérisée. La nature de ces activités est en effet précisée, selon les axes, par la position des carrés grisés sur l'icône centrale.



Ainsi sur l'exemple ci-dessus, on voit qu'il s'agit d'une économie plurielle dont les activités relèvent :

- de trois économies singulières non-marchandes productrices de liens : l'économie administrée, l'économie sociale et l'économie familiale,
- d'une quatrième économie singulière non-formelle productrice de valeur subjective : l'économie du don.

On est donc en présence d'une économie plurielle :

- essentiellement caractérisé par la production de liens des économies administrée, sociale et familiale,
- plus non-formelle que formelle à cause de l'économie du don.

Son degré de finalisation est donc clairement non-marchand et celui de formalisation est ici légèrement plus subjectif qu'objectif en raison de la dissymétrie introduite par l'économie du don aux cotés des trois économies administrée, sociale et familiale symétriquement réparties autour de l'axe de finalisation.

Remarque : ces deux outils de caractérisation des économies singulières pour le premier et des économies plurielles pour le second sont gigognes l'un par rapport à l'autre : le second est en effet, sous une forme iconique, une reprise simplifiée du premier.

Dans ce qui suit, le second outil est utilisé pour caractériser trois situations particulières observées dans le fonctionnement de la société. Ces trois situations sont :

- La première de ces trois situations passe d'une économie dans l'autre, les deux suivantes ont été traitées par la mise en œuvre d'une économie plurielle, c'est-à-dire par celle de plusieurs économies singulières.

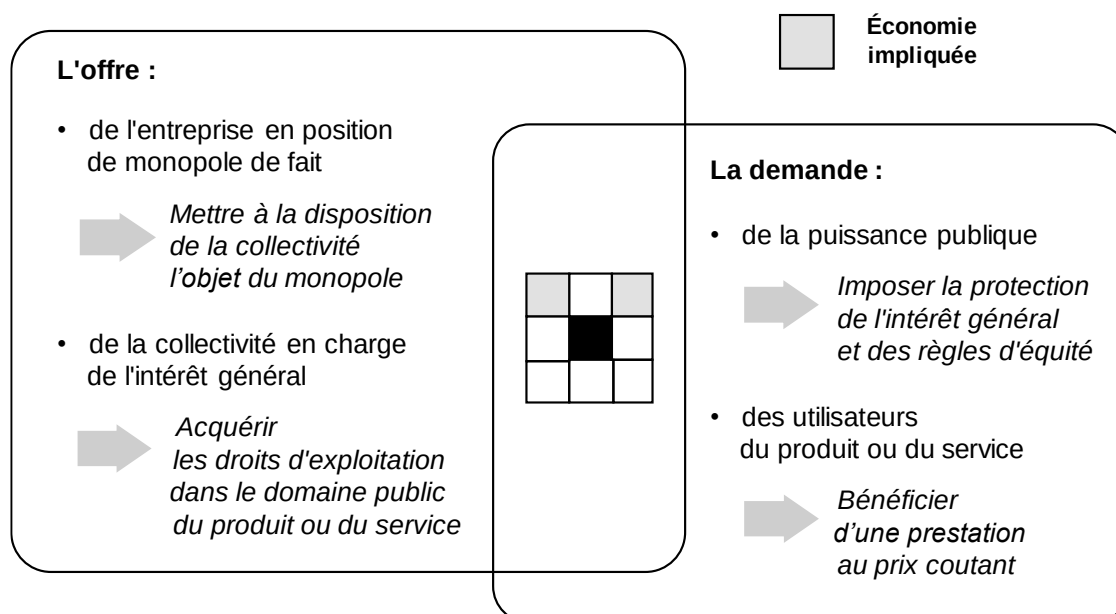
- Reprenons l'une après l'autre chacune de ces trois situations.

Un transfert d'activités du secteur marchand au domaine public

Ce premier exemple est générique. C'est celui de toute entreprise qui se trouve en position de monopole de fait dans la fourniture d'un produit ou la délivrance d'un service à une collectivité en charge de l'intérêt général. C'est par exemple le cas d'une entreprise d'assainissement qui, pour avoir remporté un appel d'offre, réalise les opérations de traitement des eaux que lui a confiées une collectivité territoriale.

Au moment de renouveler ou non la concession et donc d'émettre un nouvel appel d'offre, la collectivité constate que son opérateur favori n'a pas, parce qu'il n'a plus de concurrent : l'entreprise est dorénavant en position de monopole de fait là où la collectivité est, quant à elle, en charge de l'intérêt des utilisateurs du produit ou usagers du service. Pour échapper au monopole, la collectivité propose à l'entreprise d'acquérir les droits d'exploitation de sa prestation ; en échange de quoi cette dernière met son produit ou les moyens du service à la disposition de la collectivité.

La rencontre de ces deux offres se fait d'autant mieux qu'elles satisfont respectivement deux demandes : celle de la collectivité qui veut conserver sa capacité à protéger l'intérêt général et celle des utilisateurs qui veulent payer au prix coutant le produit ou le service dont ils bénéficient.



Certes, ce transfert d'activités du secteur marchand au domaine public n'est pas un exemple d'instauration d'une économie plurielle, mais un celui d'une situation particulière portant sur deux économies singulières : l'économie marchande et l'économie administrée. Ça reste cependant un exemple significatif d'utilisation de l'outil de caractérisation des économies plurielles.

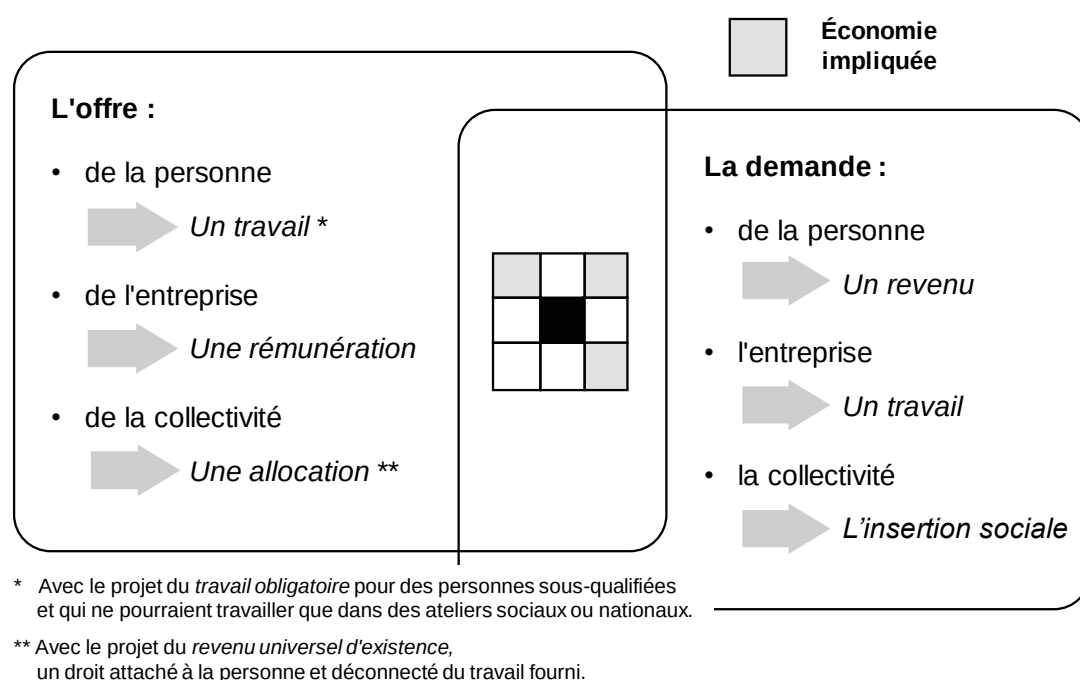
L'aide aux personnes en difficulté avec contrepartie

Le second exemple est celui de la rencontre d'une triple offre et d'une triple demande.

La triple offre, c'est d'abord celle de personnes qui proposent leur force de travail ; c'est ensuite celle des entreprises qui font travailler ces personnes et leur assure une rémunération ; et c'est enfin celle de la collectivité qui verse aux personnes une allocation en complément du salaire perçu.

La triple demande, c'est celle des personnes qui attendent un revenu du travail qu'elles assurent ; c'est ensuite celle des entreprises qui en échange des rémunérations versées attendent des personnes un travail ; et c'est celle enfin de la collectivité qui protège l'insertion sociale de personnes auxquelles elle maintient un certain niveau de vie.

C'est cette multiplicité des économies impliquées qui fait clairement de cette aide aux personnes sous-qualifiées avec contrepartie une économie plurielle. L'économie marchande est impliquée par la rémunération que verse l'entreprise à la personne à qui y travaille. L'économie administrée est impliquée par l'incitation faite à la personne de travailler en entreprise et par l'allocation qu'elle assure à cette personne en complément de son salaire. L'économie familiale est impliquée par le mieux-être de la personne à qui est assuré un revenu lui permettant de vivre et une aide à son insertion sociale.



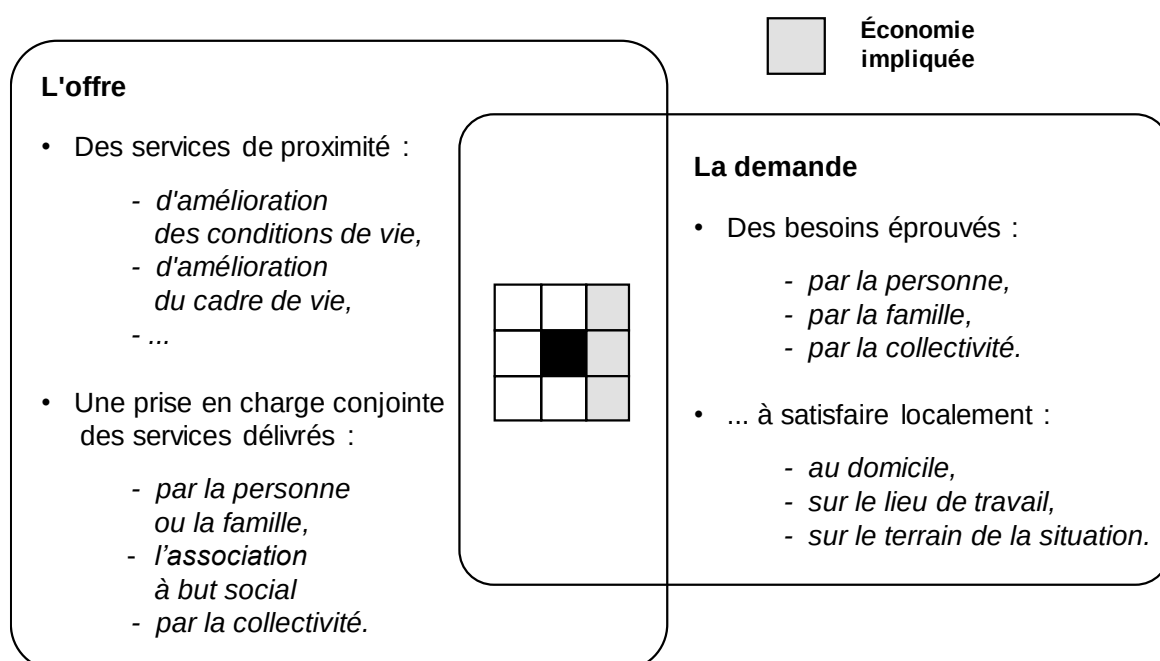
Chacun des acteurs apporte sa contribution : le travail de la personne comme contrepartie à l'insertion sociale que lui apporte l'entreprise et la collectivité qui complète son revenu par une allocation.

L'instauration de services de proximité subventionnés

Le troisième et dernier exemple est celui de l'instauration de services de proximité. Ceux-ci sont localement délivrés par une association à but social qui bénéficie, pour ce faire, d'une subvention de la collectivité. Les services assurés répondent à des besoins éprouvés localement par des personnes ou par des familles. Sont donc impliquées dans cette situation sociétale l'économie administrée de la collectivité, l'économie sociale de l'association et l'économie familiale des bénéficiaires. C'est cette multiplicité des économies impliquées et, on va le voir, contributrices qui fait de cette instauration de services de proximité une économie plurielle. Ce troisième exemple fait se rencontrer une double offre et une double demande.

La double offre, c'est d'abord bien sûr celle de services de proximité visant localement à améliorer les conditions ou le cadre de vie des personnes ou des familles ; c'est ensuite la prise en charge conjointe de ces services par trois acteurs : les personnes ou familles bénéficiaires pour une part, l'institution de solidarité qui délivre les services au prix coutant, la collectivité qui subventionne cette institution.

La double demande, ce sont d'abord des besoins éprouvés par des personnes ou des familles à la solvabilité limitée ; ce sont ensuite ces mêmes besoins que la collectivité s'impose de voir satisfaits localement, que ce soit au domicile des bénéficiaires, sur le lieu de travail ou sur le terrain de la situation à traiter.

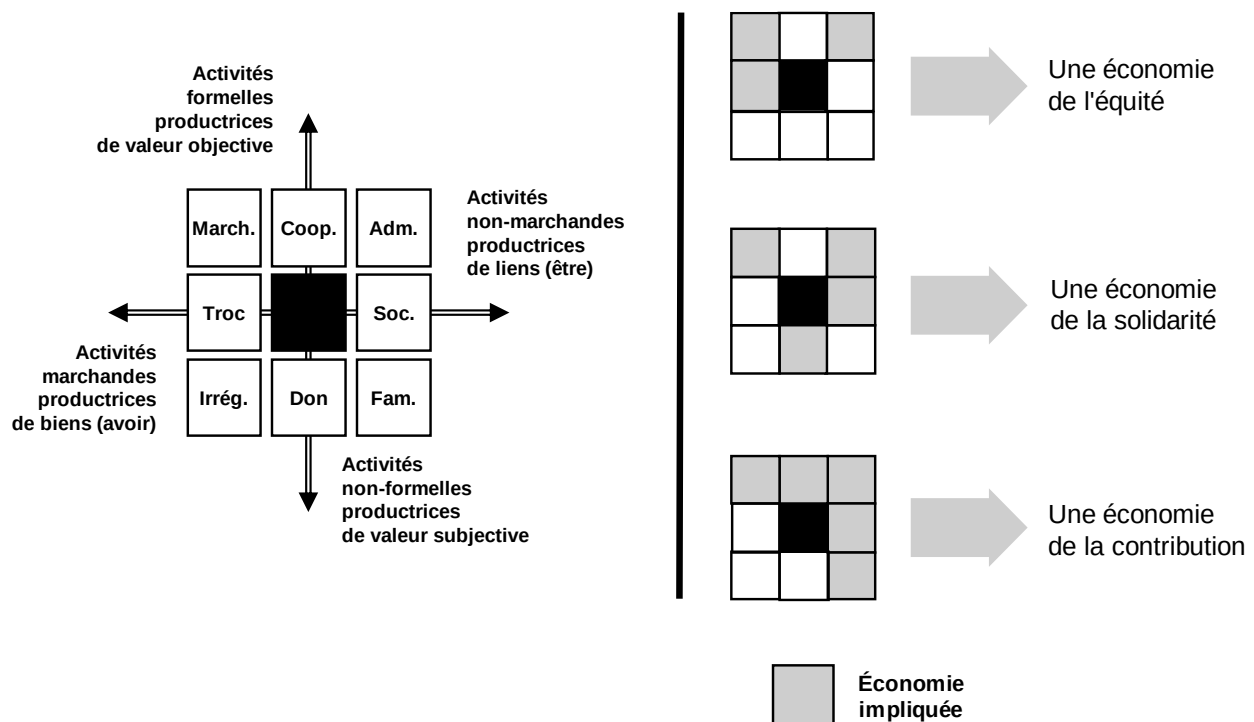


Là encore, comme dans le précédent exemple, chacun des acteurs apporte sa contribution : le faible montant payé par les bénéficiaires des services, la délivrance des services au prix coutant par l'association et la subvention de la collectivité à cette dernière pour soutenir son action.

5. Trois économies plurielles en réponse à trois questions sociétales

J'ai précédemment proposé deux outils ; le premier de caractérisation des économies singulière ; le second de caractérisation de toute économie plurielle conçue comme combinaison de plusieurs économies singulières. Après avoir présenté ces deux outils, j'ai illustré l'application du second par une présentation sommaire de trois situations particulières : un transfert d'activités du secteur marchand au domaine public, l'aide aux personnes en difficulté avec contrepartie et l'instauration de services de proximité subventionnés. Ces trois situations, parce que je n'en ai été que l'observateur, je ne les ai présentées que très sommairement.

En revanche, je vais dans ce qui suit présenter trois autres situations de façon cette fois détaillée. Il s'agit, pour chacune d'elles, de l'élaboration d'une réponse apportée à une question sociétale ; et il s'agit à chaque fois dans la réponse apportée de la mise en œuvre d'une économie plurielle.



Trois raisons donc m'ont conduit à présenter de façon détaillée ces trois autres situations.

La première raison est que j'en ai été, pas seulement l'observateur, mais un des acteurs de leur instauration. Je sais donc assez bien de quoi je parle et d'où je parle en les présentant.

La seconde raison est que chacune des réponses apportées est à la fois une solution imaginée pour résoudre un problème local et l'instauration d'une économie plurielle réutilisable en d'autre lieux et en d'autres temps. Il s'agit d'une économie de l'équité pour première des trois réponses, d'une économie de la solidarité pour la seconde et d'une économie de la contribution pour la troisième.

La troisième et dernière raison est la plus importante car de nature méthodologique. C'est en effet en procédant à une relecture de ces trois instaurations d'une économie plurielle que j'ai progressivement pris conscience qu'une même démarche avait été adoptée pour y parvenir ; une démarche de conception et de réalisation qui ressemblait singulièrement, excusez du peu, à une méthodologie du traitement de questions sociétales.

Aussi, après avoir examiné ces trois exemples de réponses apportées à des questions sociétales, le moment sera venu de présenter cette méthodologie née de la relecture de ces trois situations et née aussi de ma précédente relecture des valeurs de la République pour cartographier et caractériser les économies à l'œuvre dans la société.

5.1. Une économie de l'équité

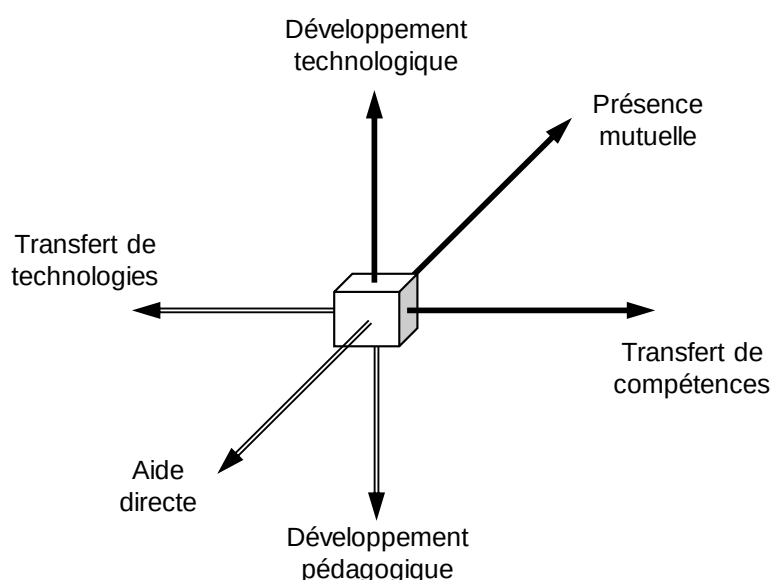
La première des trois économies plurielles à l'instauration desquelles il m'a été donné de contribuer est une économie de l'équité. Plus que de la stricte économie du troc, il s'agit bien en effet d'une économie plurielle instaurée en France par la mise en œuvre d'un contrat de plan entre une grande université de province et la filiale française d'un grand constructeur informatique américain, Digital Equipment Corporation (DEC).

Numéro 2 mondial en chiffre d'affaires derrière IBM, DEC est, à la fin des années 80, un acteur majeur dans le monde de l'informatique hautes performances. Avec son système d'exploitation VMS, avec son architecture en couches de réseaux DECnet et avec, le moment venu, son processeur Alpha, Digital disposera d'une offre particulièrement performante et d'une rare pertinence sur des marchés aussi différents que la conduite de processus industriels, l'armement, les applications scientifiques et, dans une moindre mesure, la banque-assurance.

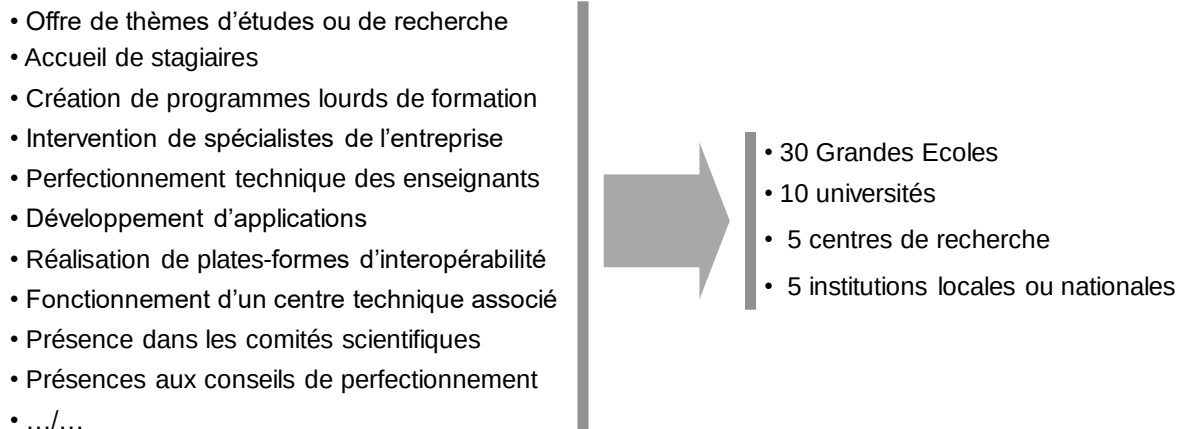
Nous sommes en 1988. Digital-France, filiale française de DEC, décide d'intensifier sa présence au monde de l'éducation et de la recherche. C'est ainsi que je me vois confier la conception, la mise en œuvre et la direction d'un double programme de coopération avec ce monde :

- *External Research Program* : coopération scientifique par transfert de technologies et production de solutions ;
- *External Education Program* : coopération pédagogique par transfert d'expertises et production de compétences.

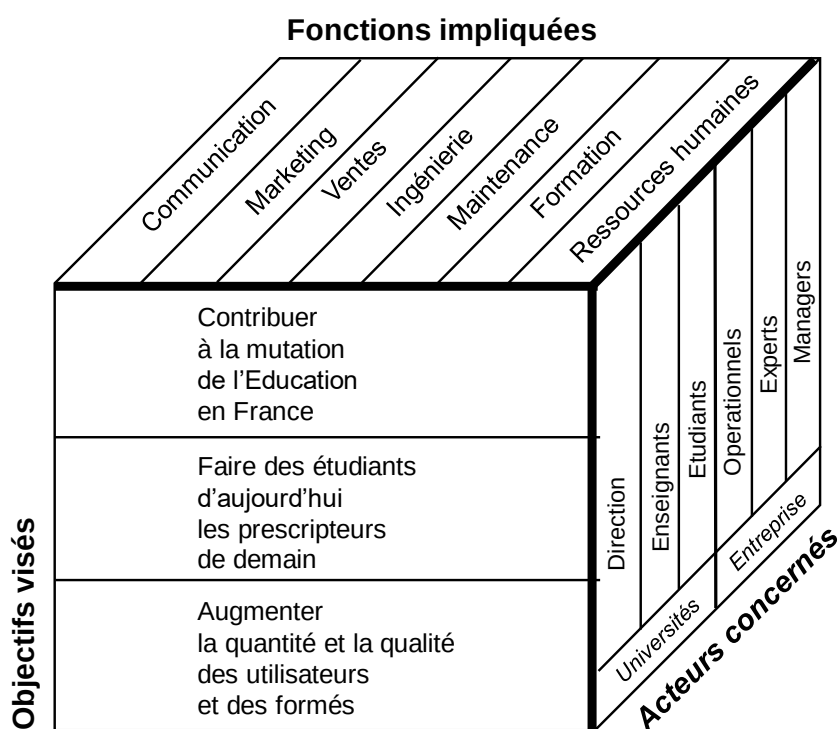
Lancés en décembre 88, ces deux programmes se traduisent, moins de cinq ans plus tard, par près de cinquante partenariats signés avec autant d'institutions du monde de l'éducation et de la recherche. Spécifique à chaque fois de l'institution concernée, chaque partenariat recouvre généralement plusieurs actions concrètes toujours déterminées autour des six axes du schéma ci-dessous.



Concrètement, Digital France dispose d'une palette d'actions qui sont autant de composantes possibles pour chacun des partenariats noués. Le schéma ci-dessous illustre cette diversification de l'offre dédiée au monde de l'éducation et de la recherche en France.



Au total, c'est donc une cinquantaine de partenariats que Digital-France aura noué avec le monde de l'éducation et de la recherche ; cinquante partenariats qui tous résultent d'une même conception globale, visent trois objectifs, impliquent presque toutes les fonctions de la filiale et concernent des acteurs bien précis, aussi bien dans l'entreprise que dans l'établissement partenaire. Utilisée ici pour la première fois dans ce document, l'image d'un cube en trois dimensions rend compte du caractère global de la conception de chaque partenariat et du haut niveau d'intégration de ses éléments constitutifs.



Parmi ces multiples partenariats, il en est un qui doit retenir ici notre attention. Il s'agit d'un partenariat tout-à-fait particulier dont la singularité réside dans l'économie plurielle dont il a été l'objet et qui a été mis en œuvre : une **économie de l'équité**.

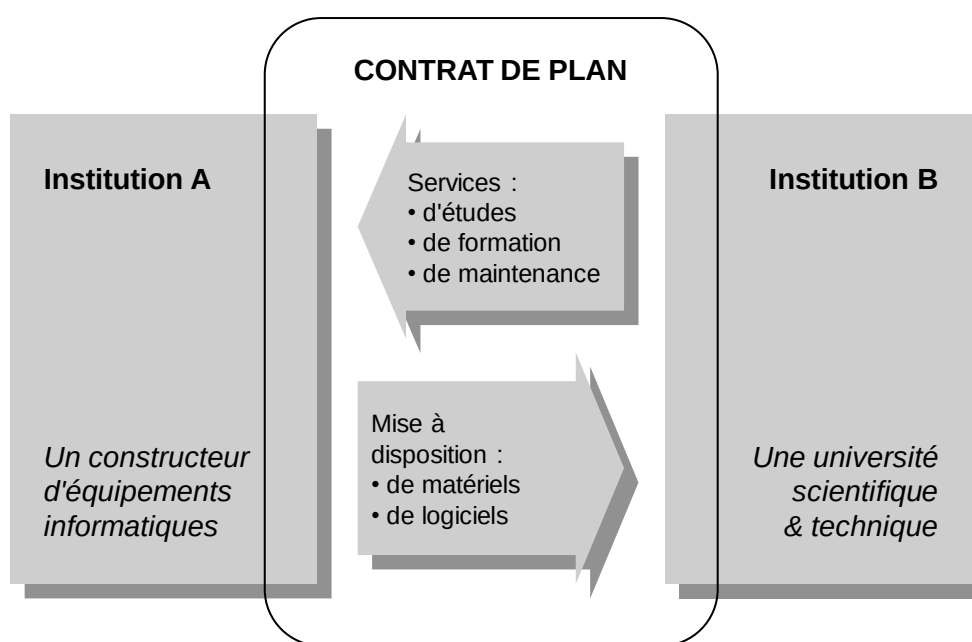
On est à la fin de l'année 90. Digital-France connaît encore à cette époque-là une croissance à deux chiffres et occupe une place prépondérante sur le marché de l'éducation et de la recherche en France. Et les experts du marketing de l'éducation-recherche m'alertent sur leur double constat quant aux besoins en « énergie informatique » des grandes écoles, des universités et des centres de recherche.

- Leurs capacités de financement sont singulièrement limitées ...
- ... alors que leurs besoins en ressources technologiques sont eux illimités.

Car depuis longtemps déjà, dans de nombreux établissements, les directeurs de l'informatique ou des systèmes d'information se plaignent des impacts de la trop rapide évolution des technologies.

« A peine vous a-t-on commandé quelque chose, disent-ils, que ça n'est déjà plus ce qu'il nous faut. Comment faire pour que nous puissions bénéficier, à tous moments, des plus récents développements de la technologie, sachant que nous n'avons pas financièrement les moyens de nous payer cette actualisation permanente de nos ressources informatiques ? »

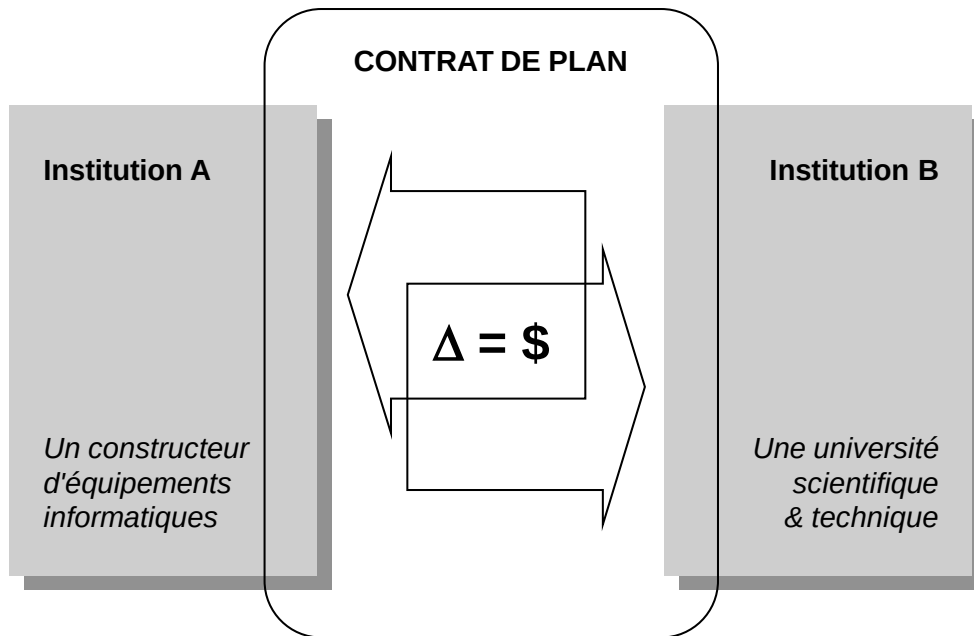
De là naît l'idée du *contrat de plan*. Digital-France propose aux établissements d'éducation-recherche un contrat d'échange de biens et de services entre deux institutions : un établissement scientifique et technique d'une part et un grand constructeur informatique d'autre part.



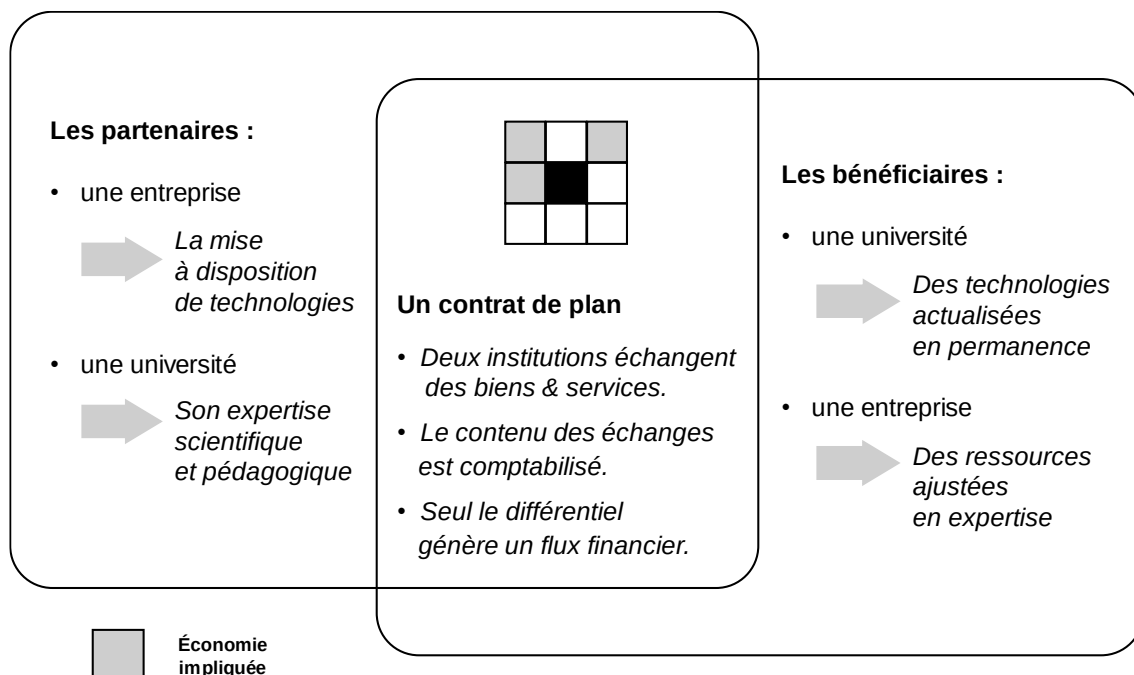
De quoi s'agit-il ?

Il s'agit en fait d'une sorte de troc entre deux institutions A et B qui échangent :

- de A vers B, des moyens informatiques, matériels et logiciels, fournis par le constructeur et mis à la disposition de l'établissement universitaire ;
- de B vers A, des services d'études, de formation, voire de maintenance assurés par des informaticiens de l'université à des clients du constructeur.



On peut clairement parler de troc dans la mesure où l'échange de biens et de services se fait essentiellement en nature et presque sans contrepartie financière.



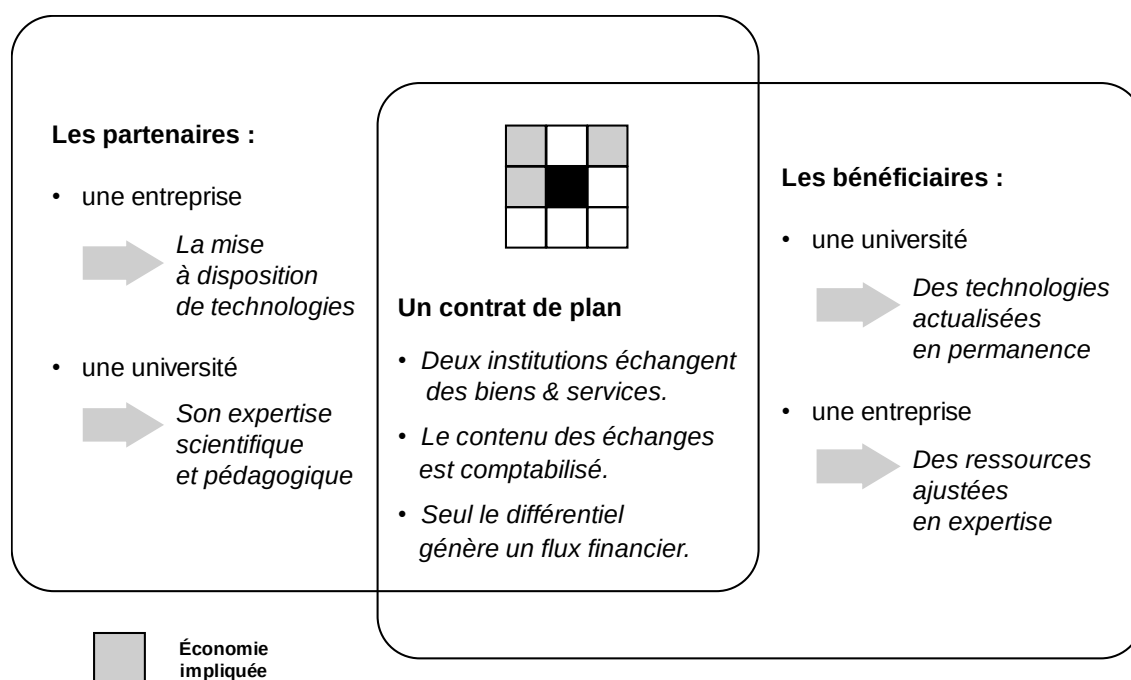
La solution mise en œuvre fut donc ce contrat de plan qui, substituant à la relation client-fournisseur une relation partenaire-partenaire, considérait dorénavant cette université et ce constructeur comme deux institutions ayant décidé d'échanger, dans un sens comme dans l'autre, des biens et des services informatiques ; l'université payant en nature (cours-clients assurés par ses enseignants, travaux de développement confiés à des chercheurs ou de maintenance assurés par du personnel technique de l'université, etc.) l'« énergie informatique » mise à sa disposition par le constructeur.

Chacun des deux flux de biens et de services faisait l'objet d'une évaluation permanente exprimée en \$. Et seul le différentiel entre ces deux flux faisait l'objet d'un mouvement financier ; ce qui ne fut pas sans poser des problèmes au fisc, d'un côté, et à l'appareil bancaire, de l'autre. ...

En quoi est-on ici en présence d'une économie plurielle ?

Tout d'abord, il est clair qu'un tel contrat de plan relève de l'économie du troc parce qu'il y a échange en nature de biens et de services sans totale contrepartie financière. Ensuite, parce qu'il y a valorisation financière des deux flux et compensation financière du seul différentiel entre ces deux flux, ce contrat de plan relève aussi des économies respectives de chacun des deux partenaires : l'économie marchande pour Digital-France et l'économie administrée pour l'université.

Parce que combinant ces trois économies singulières, on est bien en présence d'une économie plurielle illustrée ci-dessus par le précédent outil de caractérisation et que j'ai choisi d'appeler économie de l'équité.



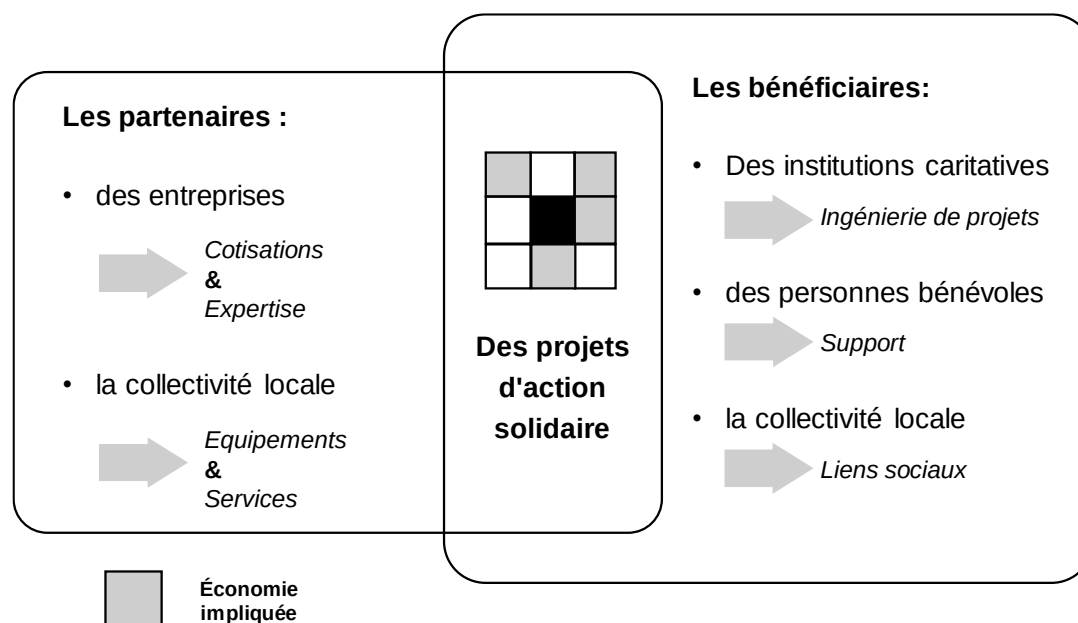
5.2. Une économie de la solidarité

La seconde des trois économies plurielles à l'instauration desquelles il m'a été donné de contribuer est une économie de la solidarité. Plus que de la stricte économie sociale, il s'agit bien, on va le voir, d'une économie de la solidarité instaurée sur le territoire d'une ville nouvelle en Ile de France ; une économie combinant les économies singulières nécessaires à l'instauration d'une coopération entre une collectivité locale et les entreprises présentes sur son territoire.

L'affaire démarre au printemps 89. Le député-maire local m'invite à une réflexion informelle sur le traitement local de questions sociétales, sur la résolution de problèmes sociétaux que connaît l'agglomération. Plus précisément, il s'agit à l'origine de rechercher les synergies possibles entre les ressources des gestionnaires de la cité et celles dont disposent les entreprises pour fonctionner et se développer. Il s'agit donc de créer les conditions d'une contribution des entreprises de l'agglomération au traitement de problèmes sociétaux auxquels font face les élus locaux. C'est ainsi que naît Solidarité Ville-Entreprises (SVE), une association voulue et soutenue par des entreprises de l'agglomération et par la municipalité pour :

- *favoriser l'engagement bénévole individuel et collectif* ; en d'autres termes, user de ce qui sépare les personnes et les institutions pour les faire se rencontrer ;
- *optimiser l'offre de bénévolat aux besoins de la solidarité* ; en d'autres termes réaliser le juste-à-temps de l'assistance.

Tels sont les deux objectifs assignés à SVE pour rendre mutuellement efficaces²⁵ la protection sociale collective assurée par la chose publique dans l'économie administrée et la participation sociale individuelle assurée par les bénévoles dans l'économie sociale :

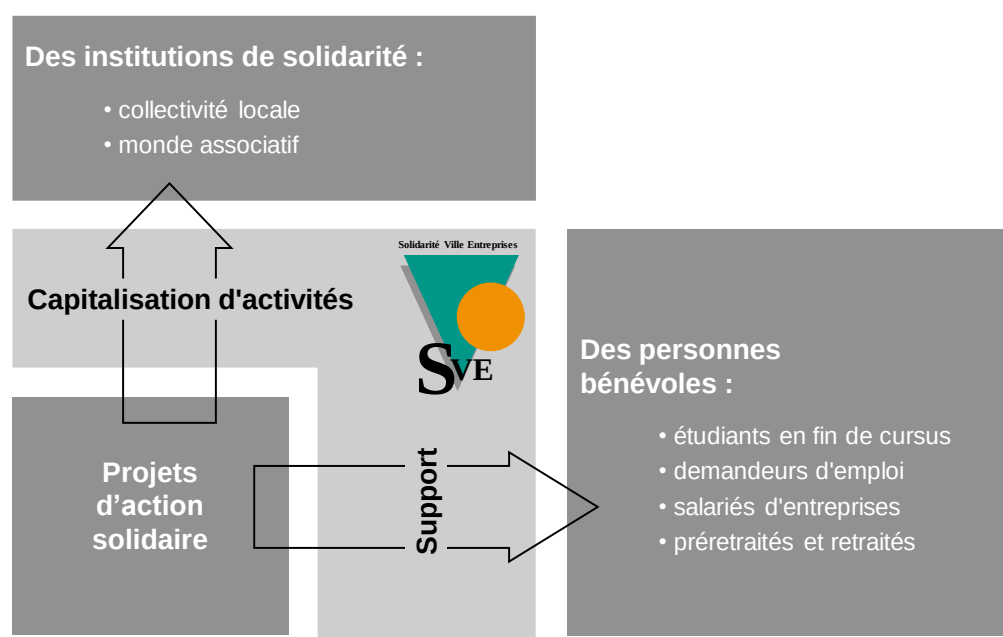


²⁵ Cf. § 1.2. ... à Pralognan ou la volonté d'y parvenir. - Pages 9

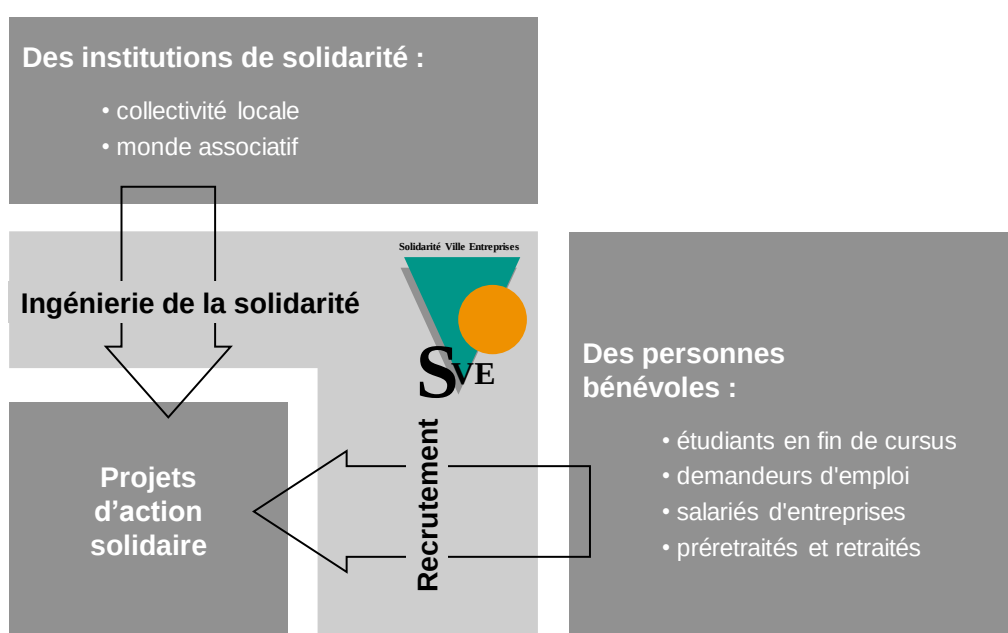
Pour ce faire, la structure bénéficie d'une part des cotisations des entreprises-membres et d'autre part de locaux et autres moyens matériels mis à sa disposition par la municipalité. Grâce à quoi SVE :

- recrute au sein des entreprises des bénévoles et leur apporte le support nécessaire à leur action ;
- apporte aux associations son ingénierie de la solidarité et les aide à capitaliser sur leurs activités.

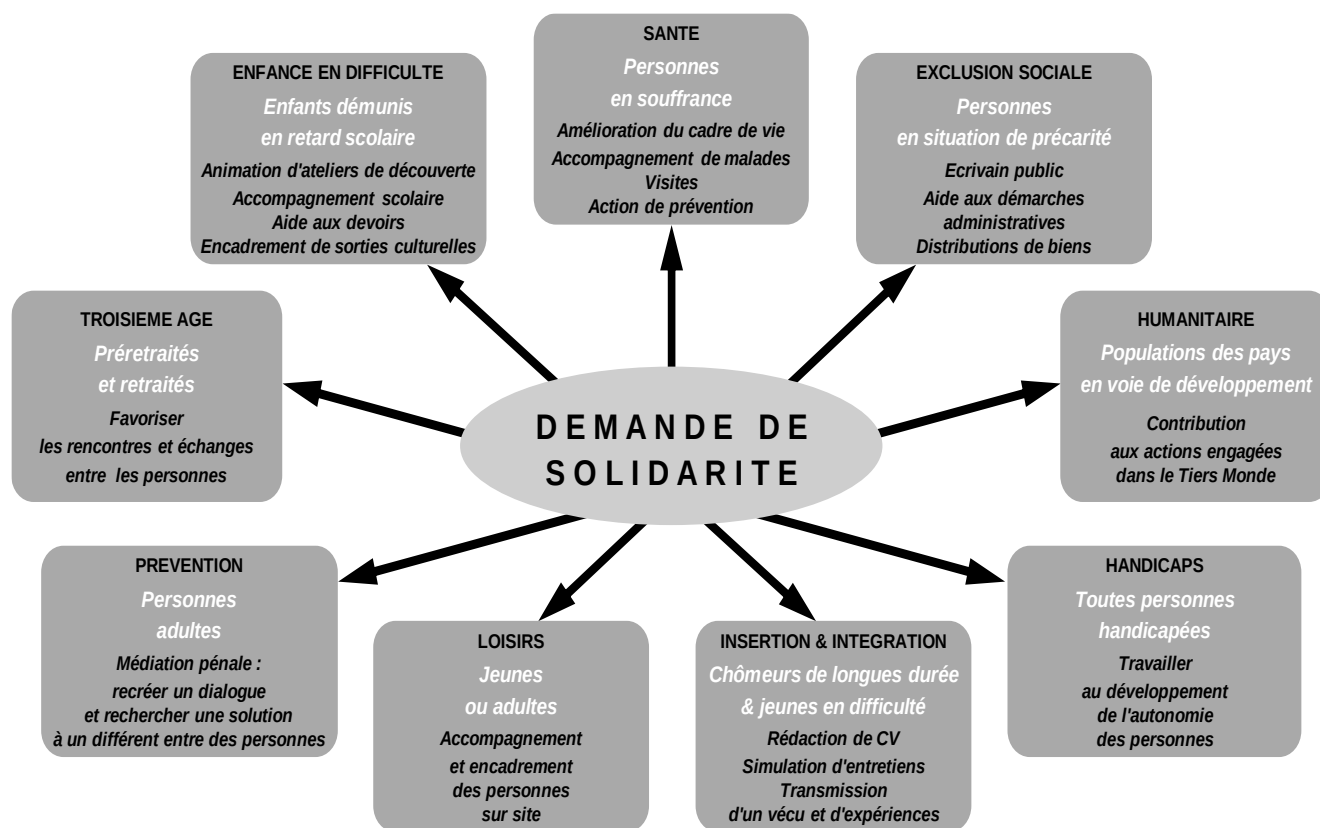
Schématiquement SVE assure par conséquent deux missions auprès des acteurs de la solidarité : la **capitalisation d'activités** et le **support aux bénévoles** ;



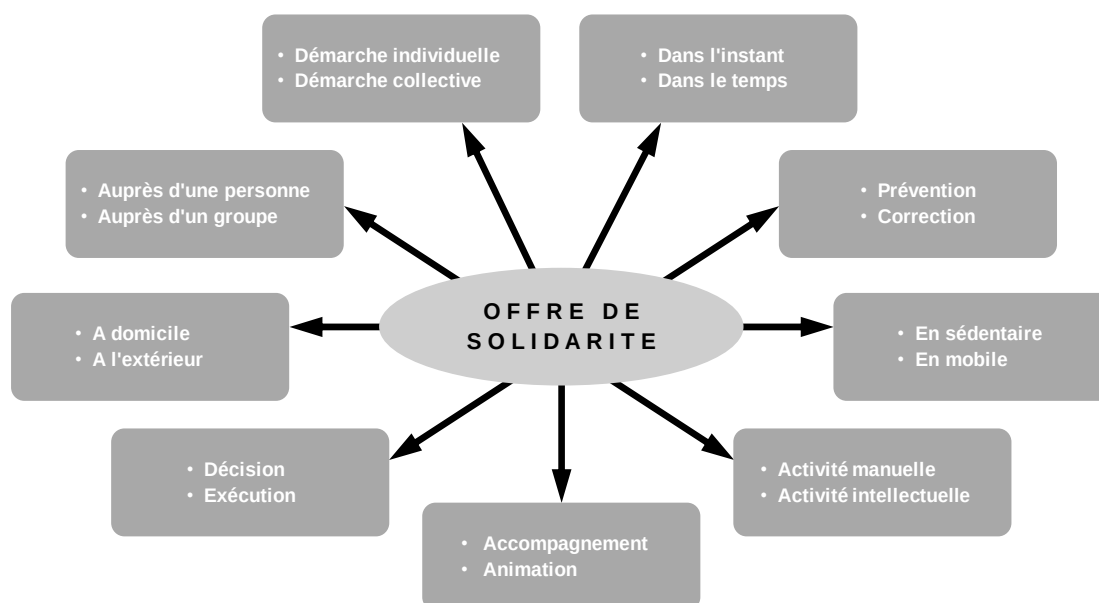
Et schématiquement toujours, SVE assure deux autres missions en faveur, cette fois, des projets d'action solidaire : l'**ingénierie de la solidarité** et le **recrutement de personnes bénévoles**.



Dès l'origine, SVE a procédé à une analyse de la demande de solidarité sur la cité. Puis, chaque année, SVE s'impose une actualisation de ce recensement des besoins observés. Le schéma ci-dessous rend compte de cet inventaire régulièrement tenue à jour.



A cette nécessité d'agir dicté par le recensement des besoins, SVE définit les conditions d'exécution des activités bénévoles au sein des institutions de solidarité.

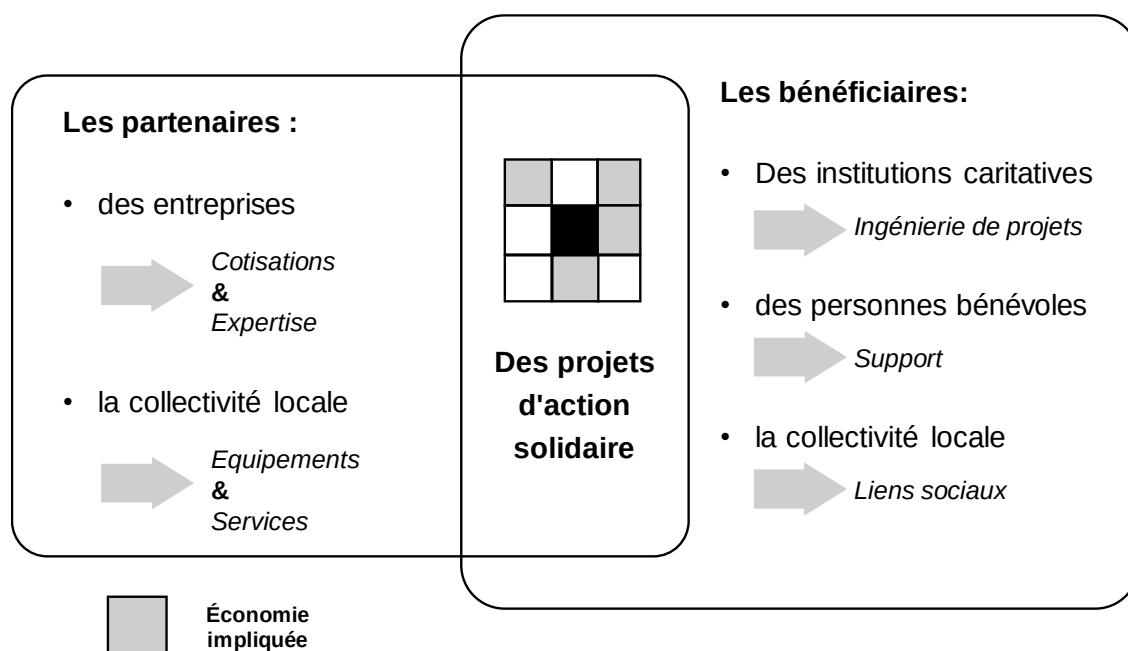


SVE gère ainsi une centaine de bénévoles qui assurent des services au sein d'institutions de solidarité et tiennent les rôles attendus dans la conduite de projets d'action solidaire.

SVE est donc un dispositif singulier dont la nature des activités et la richesse des projets résultent de la multiplicité et la diversité des liens qu'il crée et des partenariats qu'il noue. Parce que combinant quatre économies singulières, SVE relève d'une économie plurielle désignée ici sous le terme d'**économie de la solidarité**. Ces quatre économies singulières sont :

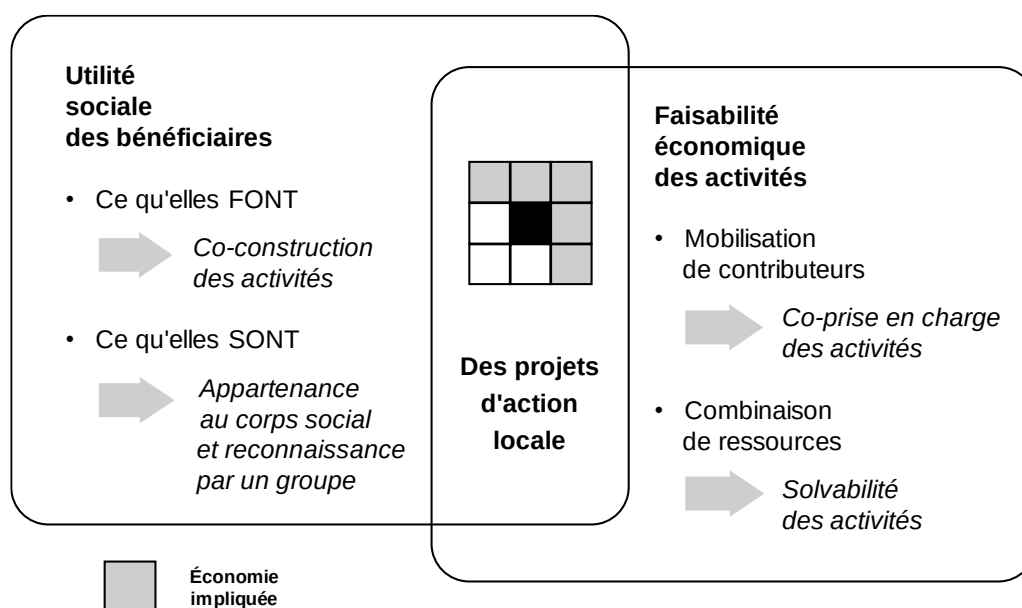
- **l'économie marchande** par l'engagement des entreprises-membres à financer le salaire des professionnels de la structure ;
- **l'économie administrée** par l'engagement de la collectivité locale à fournir une aide en nature importante (locaux, moyens de fonctionnement, outils de gestion, etc.) ;
- **l'économie sociale** par l'essence même des projets d'action solidaire que le dispositif rend possibles et auxquels il contribue ;
- **l'économie du don** de deux façons :
 - par l'engagement des entreprises à mettre ponctuellement à disposition les expertises requises sur certains projets d'action solidaire,
 - par l'engagement des bénévoles issus de leur personnel dans la réalisation d'actions de solidarité.

Ce qu'illustre le schéma ci-dessous déjà présenté plus haut.



5.3. Une économie de la contribution

La troisième économie plurielle est proche de celle décrite sous le titre d'instauration de services de proximité subventionnés²⁶. Pour autant, cette économie de la contribution présentée dans ce qui suit ne se limite pas à la seule instauration d'une réponse à un besoin ressenti localement par des personnes. Il s'agit d'une économie plurielle voulue pour garantir simultanément l'utilité sociale des bénéficiaires et la faisabilité économique d'un projet d'action locale.



Pour garantir l'utilité sociale des bénéficiaires, le projet est co-conçu et co-conduit à la fois par les bénéficiaires et par l'institution prestataire. Car il s'agit *a priori* d'une initiative issue du terrain ; d'une initiative répondant à une volonté des bénéficiaires de se prendre en charge ; répondant aussi à leur besoin d'équité dans l'accès aux activités, à leur besoin de reconnaissance dans le corps social et tout simplement à leur besoin de lien social.

A la fin, un tel projet d'action locale se traduit par l'instauration d'activités dont la faisabilité économique est garantie. En effet, résultat tangible du projet, ces activités sont pérennisées parce que co-prises en charges par trois types de contributeurs : les bénéficiaires qui en paient une partie, la collectivité qui en subventionne l'institution réalisatrice et celle-ci qui en facture à prix coûtant la réalisation.

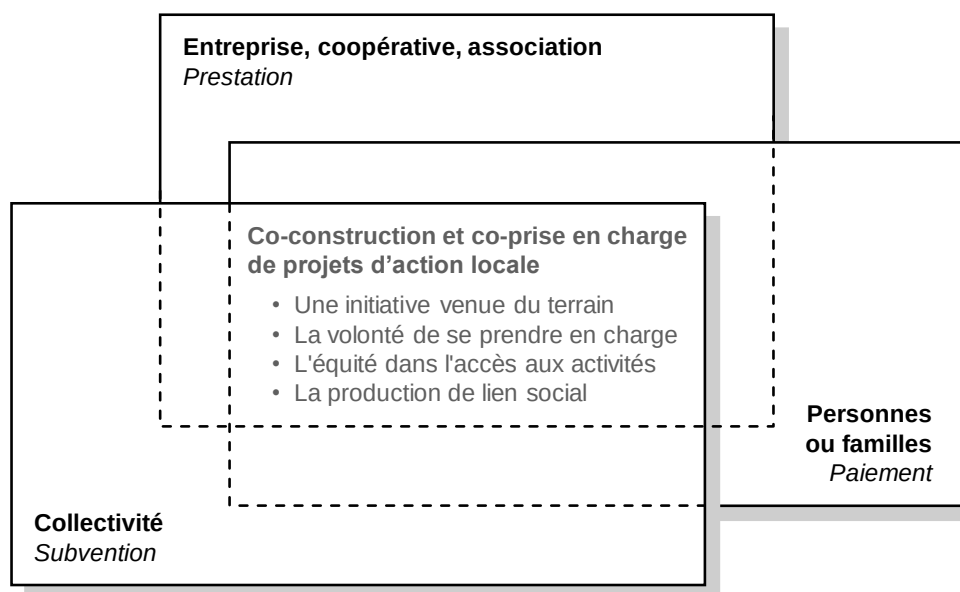
Qui sont les bénéficiaires ? Ce sont des personnes considérées individuellement ou des familles avec lesquelles le projet a été conduit et pour lesquelles les activités résultantes sont ensuite réalisées. Ce sont ces mêmes personnes qui payent une partie de ce que coûte ces activités une fois mises en place ; une

²⁶ Cf. page 63 : *L'instauration de services de proximité subventionnés*

partie qui reste à la mesure de leur solvabilité grâce à la présence des deux autres contributeurs, l'institution prestataire et la collectivité.

L'institution prestataire, cela peut être une entreprise marchande qui réalise une partie de son chiffre d'affaires sur ces activités ; ou cela peut aussi être une structure coopérative ou une association sans but lucratif qui assure et facture à prix coûtant la prestation attendue.

Quant à la collectivité, cela peut être la municipalité ou une autre collectivité locale qui chaque année accorde une subvention à l'institution prestataire pour que la contribution des bénéficiaires au coût des activités reste à la mesure de leur solvabilité.



Se caractérisant à la fois par cette co-construction et cette co-prise en charge des activités, de tels projets d'action locale sont donc rendus possibles par ce recours à une économie de la contribution ; une économie qui ne sépare, ni ne hiérarchise et fait coopérer :

- l'économie marchande de l'entreprise prestataire,
- l'économie administrée des collectivités,
- l'économie coopérative ou l'économie sociale des autres institutions prestataires,
- l'économie familiale des personnes bénéficiaires.

De tels projets d'action locale sont autant d'occasion de rapprocher les images :

- de l'entreprise ou de la coopérative avec son professionnalisme et sa rigueur, mais aussi avec son besoin de rentabilité ;
- de l'association à but social avec sa générosité pour agir, mais aussi avec son amateurisme ou sa capacité à « bricoler » ;
- de la collectivité avec sa capacité à protéger et ses procédures, mais aussi avec son anonymat dans ses interventions.

Les activités réalisées ont le plus souvent pour but :

- au moins d'aider chacun, pas seulement à vivre, mais aussi à agir au sein du corps social ;
- au plus d'accompagner des « blessés de la vie » depuis leur rupture jusqu'à leur renaissance au sein de ce même corps social.

Dans le premier cas, il s'agira d'activités réalisées le plus souvent par des associations pour améliorer les conditions de vie dans la cité ; pour améliorer le cadre de vie ou protéger l'environnement ; pour le développer des activités culturelles et une offre de loisirs.

Dans le second cas, il s'agira d'activités réalisées par des établissements publics, parapublics ou privés dans des domaines tels que la santé et la rééducation, l'orientation et la formation, le traitement social du chômage ou l'insertion par l'économie.

Dans tous les cas, les activités réalisées le sont grâce à la synergie des contributions. On est bien en présence d'une économie de la contribution fondée sur un *vivre ensemble* ou un *faire ensemble* grâce auquel, je le répète, des projets d'action locale sont co-construits et des activités co-prises en charge. Il s'agit donc bien d'une économie plurielle qui substitue un principe de réciprocité entre des acteurs au seul principe d'équivalence entre des actes.

Le principe d'équivalence est celui qui privilégie la valeur monétaire que prend un bien ou un service entre une offre et une demande ; c'est celui qui donne la primauté à l'objet, une primauté fondée sur le désir d'avoir.

Le principe de réciprocité est celui qui privilégie la valeur sociale d'un lien entre deux ou entre des personnes ; c'est celui qui donne la primauté au sujet, une primauté fondée sur le besoin d'exister.

Cette économie plurielle, j'ai choisi de l'appeler économie de la contribution parce qu'elle préfère :

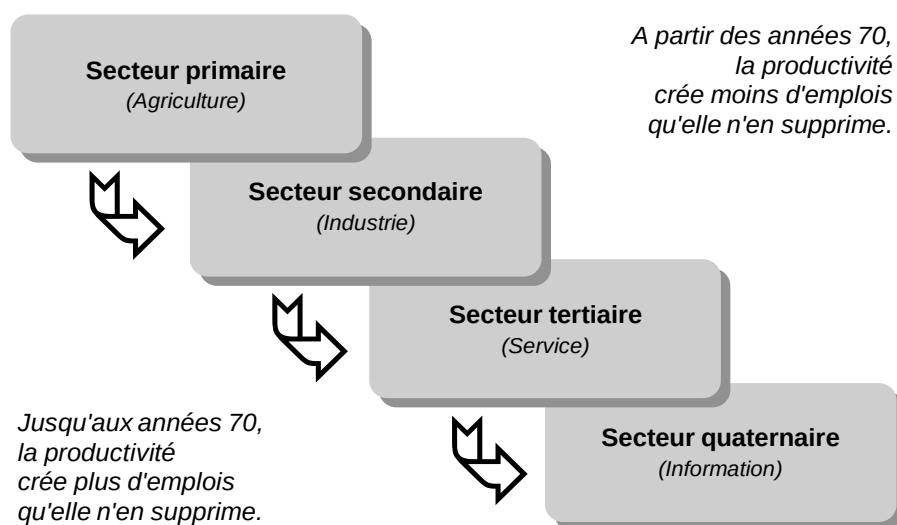
- la confiance à la défiance entre des bénéficiaires et des prestataires,
- la coopération à la concurrence entre les acteurs impliqués,
- l'autonomie à la dépendance du dispositif mise en place,
- le qualitatif au quantitatif des activités réalisées,
- le long terme au court terme pour en mesurer les effets,
- ...

5.4. Et une logique de substitution

S'ajoutant aux trois premiers exemples de caractérisation d'une économie plurielle²⁷, ont été précédemment décrits trois économies plurielles : une économie de l'équité, une économie de la solidarité et une économie de la contribution. Plus sans doute que les trois premiers exemples, ces trois économies plurielles illustrent le phénomène de substitution qui agit dans le fonctionnement de la société et contribue à son évolution : des activités en déclin ou moins pertinentes sont « naturellement » remplacées par d'autres activités plus prometteuses ou mieux adaptées et surtout des types d'acteurs sont remplacés par d'autres.

Particulièrement évidente aujourd'hui sur les activités de service dans le secteur social, cette logique de substitution ne date pas d'hier. Illustrée par les trois derniers exemples d'économies plurielles, cette logique de substitution s'est probablement imposée dès que les hommes ont appris à vivre et plus seulement à survivre ; dès qu'ils ont remplacé la cueillette par l'agriculture, la chasse par l'élevage, etc.

Sans remonter au Neandertal, ça fait bien longtemps qu'on assiste au déplacement de l'emploi du secteur primaire de l'agriculture vers le secteur secondaire de l'industrie, puis vers le secteur tertiaire du service en attendant le secteur quaternaire de l'information.

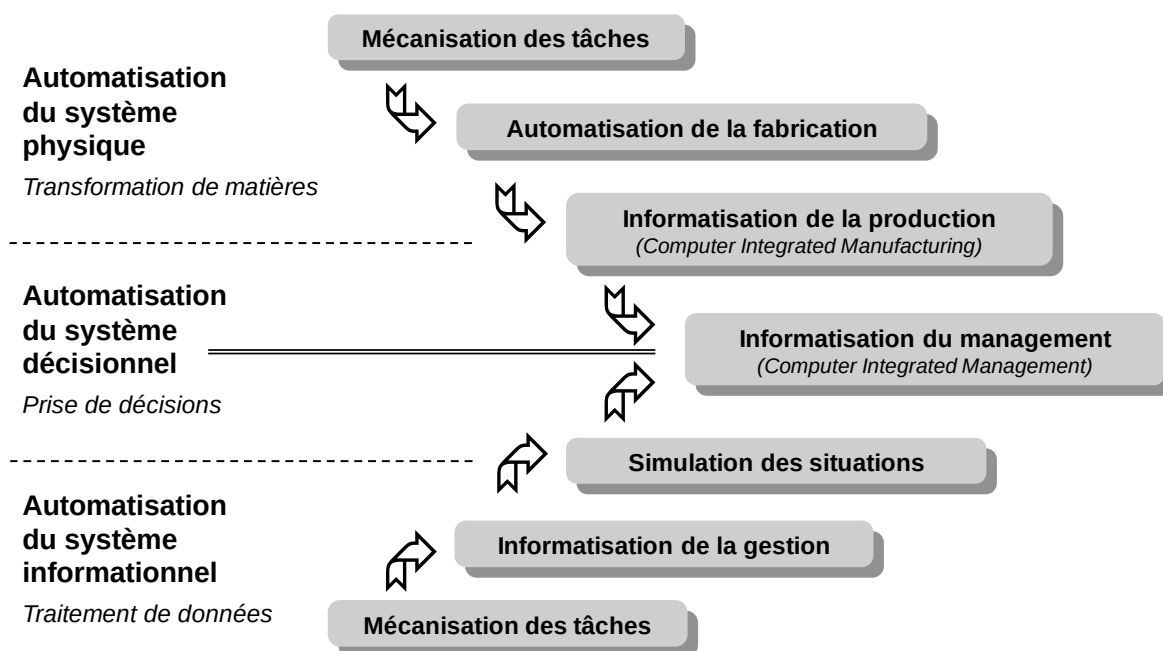


Cette évolution s'explique largement par l'augmentation de la productivité qui d'abord supprime des emplois ici avant d'en créer d'autres ailleurs. Cette augmentation de la productivité résulte de la mécanisation des tâches qui progressivement remplace l'homme par des machines dans les moindres recoins du système de production²⁸. Regardons cela de plus près.

²⁷ Transfert d'une activité du secteur marchand au domaine public (p. 61), aide aux personnes en difficulté avec contrepartie (p. 62) et instauration de services de proximité (p. 63)

²⁸ Cf. *Production industrielle automatisée et informatisée* – Chapitre 3 : *Système de production industrielle*

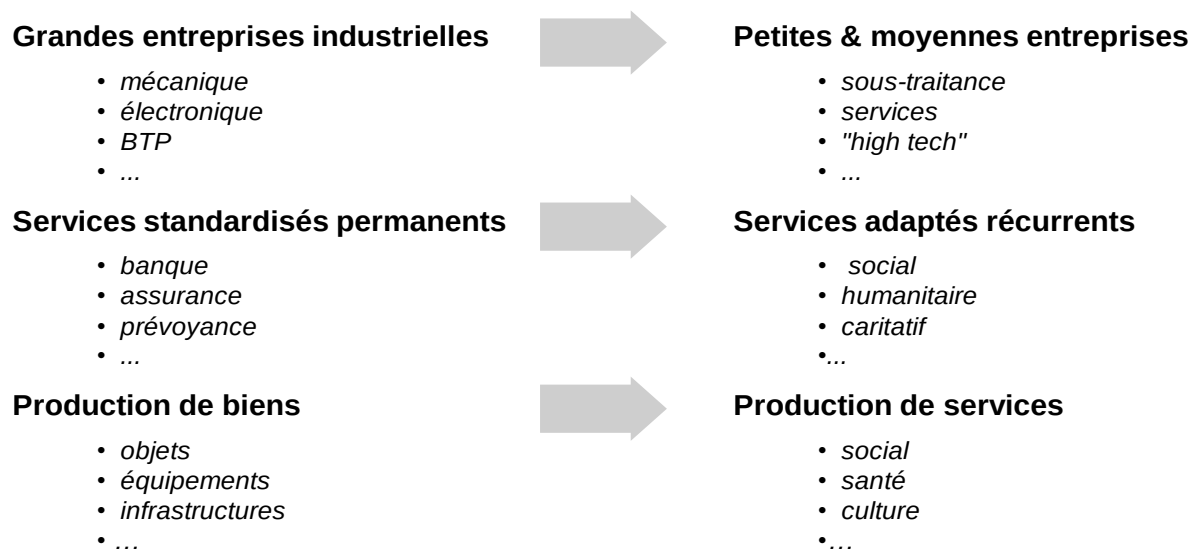
Produire c'est tout à la fois transformer des matières à l'atelier, traiter des informations au bureau et prendre des décisions en tout lieu et à tout instant. Sur les deux premières de ces trois composantes du système de production, la mécanisation des tâches va s'imposer comme étape préalable à leur automatisation à l'atelier et à leur informatisation au bureau. Cette évolution intervient symétriquement sur la transformation de matières et sur le traitement de données avant d'intervenir sur la prise de décisions. Elle dispense l'homme de l'exécution de tâches fastidieuses et le mobilise sur des tâches plus nobles ou à plus forte valeur ajoutée. Le schéma ci-dessous synthétise cette évolution.



Dans un premier temps, s'agissant de la transformation de matières, à la mécanisation des tâches qui insère l'outil entre les mains de l'homme et l'objet fabriqué succède naturellement l'automatisation de la fabrication qui substitue la machine aux mains de l'homme. Et s'agissant en même temps du traitement de données, à la mécanisation de tâches qui dispense le cerveau humain de calculs fastidieux succède tout aussi naturellement l'informatisation de la gestion qui substitue l'ordinateur à une part du cerveau de l'homme.

Dans un second temps, l'informatisation de la production d'une part et la simulation informatique des situations complexes d'autre part vont simultanément rendre possible l'automatisation au moins partielle du système décisionnel. Plus précisément, les technologies d'automatisation d'un côté et d'informatisation de l'autre vont devenir interopérables ; elles s'interconnectent sur une même plateforme technologique et convergent sur un système intégré de management de la production. Dès lors, l'homme dispose d'une aide à la prise de décisions, presque que d'un système décisionnel automatisé dès lors qu'émergent les vertus de l'intelligence artificielle.

Ainsi a-t-on appris à produire plus efficacement, à soulager les bras pour fabriquer et les têtes pour gérer. Ainsi est-on aujourd'hui largement dispensé de tâches fastidieuses ; ainsi dispose-t-on aujourd'hui des moyens permettant d'exécuter des tâches jusque-là irréalisables. Mais en même temps, parce qu'on sait mieux produire, on a besoin de bras, de têtes, d'acteurs nouveaux pour faire face au développement des activités qui apparaissent et se développent à la périphérie de la simple exécution des tâches. On assiste au développement, bien sûr de nouveaux produits, mais aussi et surtout de nouveaux services. Ce sont autant d'opportunités dont se saisissent les acteurs les plus réactifs responsables du déplacement de l'emploi et plus précisément du déplacement des lieux de la création d'emplois.

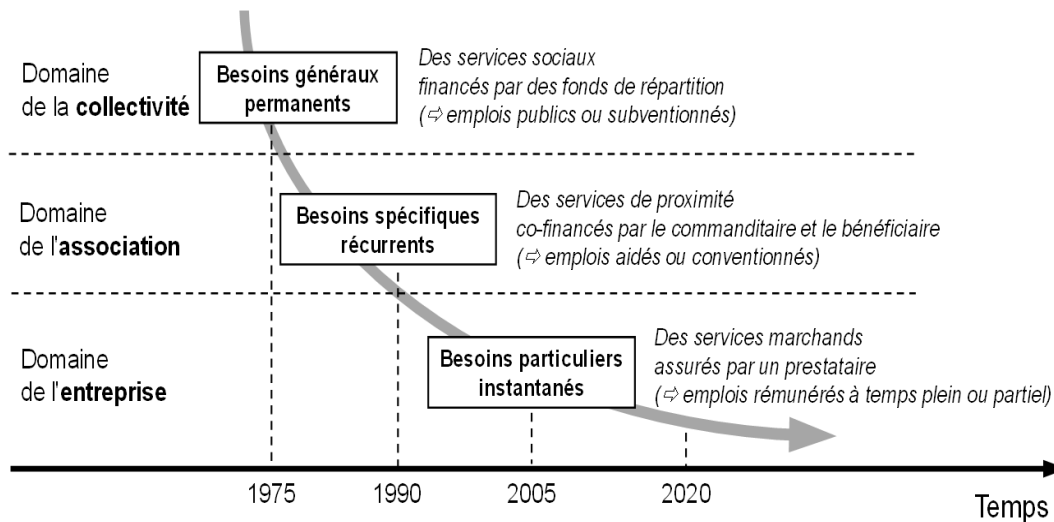


A la prépondérance des grandes entreprises industrielles s'ajoute dorénavant l'émergence de petites et moyennes entreprises. Certaines assurent auprès de ces grands acteurs des services très ciblés ou interviennent en sous-traitance. D'autres développent en totale indépendance des offres pertinentes au point de se substituer à celles de grandes entreprises industrielles. Il s'agit le plus souvent de start-up dont certaines ont vocation à devenir des acteurs majeurs, parfois au plan mondial !

A la prépondérance des grandes entreprises de services s'ajoute et parfois se substitue l'émergence là aussi de petites structures. A la banalisation des grands services standardisés permanents de la banque, de l'assurance ou de la prévoyance s'ajoute le développement à la fois quantitatif et qualitatif de services très ciblés et très adaptés. Il s'agit de services particulièrement pertinents assurés au début par des structures modestes ; des structures au statut pas toujours entrepreneurial et souvent associatif ; des structures à vocation sociale, humanitaire ou caritative.

Dans ce qui vient d'être dit ici, on est moins en présence d'une substitution que de l'ajout d'une activité nouvelle à une activité préexistante. Alors que dans ce qui suit, c'est bien la logique de substitution qui est à l'œuvre.

En effet, il faut encore évoquer des services assurés par trois types d'acteurs qui dans le temps se substituent les uns aux autres ; il s'agit de services sociaux assurés d'abord par la collectivité, puis par des associations, puis enfin par des entreprises.



Dans un premier temps, la collectivité s'impose d'assurer ces services sociaux qui répondent à des besoins généraux permanents et qu'elle finance sur des fonds de répartition. Puis, dans un second temps, la collectivité confie ces prestations à une ou des associations : il s'agit alors de services répondant à des besoins spécifiques récurrents, des services de proximité dorénavant assurés par des associations et co-financés par le commanditaire public et le bénéficiaire. Enfin, dans un troisième temps, l'entreprise y voit l'expression de besoins particuliers sur un marché solvable : il s'agit alors de services marchands assurés par un prestataire et facturés à des clients. C'est la logique de substitution qui est à l'œuvre : l'entreprise s'est substituée à l'association qui elle-même s'est substituée à la collectivité. Ou dit en d'autres termes, des services sociaux subventionnés sont devenus pour tout ou partie des services de proximité co-financés avant de devenir, pour la part la plus rentable, des services marchands vendus sur un marché.

Dans de tels phénomènes de déplacement de l'emploi, de déplacement des lieux de la création de valeur, c'est la logique de substitution qui est à l'œuvre. C'est cette logique qui remplace la même offre de quelques grands acteurs par celles de multiples petits acteurs ; c'est elle qui remplace du standard par du sur-mesure. C'est donc bien aujourd'hui cette logique de substitution qui favorise le développement en même temps d'activités non-marchandes et d'activités marchandes ; cette même logique de substitution dont bénéficient ici des structures à but social et là des entreprises à but lucratif.

Trois tendances expliquent peut-être ces substitutions entre acteurs non-marchands et acteurs marchands. Trois tendances qui amènent les premiers à adopter les stratégies des seconds.

Ces trois tendances sont les suivantes :

- contraints de réduire la dépense publique, l'Etat et les collectivités territoriales s'imposent de limiter les fonds de répartition et les avantages fiscaux ;
- soumises à la réduction de leurs subventions, les institutions caritatives sont de plus en plus dépendantes de fondations intra ou interentreprises ;
- profitant d'opportunités dont elles ont vérifié la solvabilité, les entreprises récupèrent des marchés sur le secteur social.

Ces trois tendances introduisent ce qui peut apparaître comme une saine concurrence entre entreprises et institutions caritatives. Contraintes par ces trois tendances de développer leur professionnalisme, ces dernières s'engagent dans trois voies de progrès qu'elles empruntent au monde de l'entreprise :

1. l'amélioration de la qualité de leurs prestations,
2. la diversification du contenu de leurs prestations,
3. l'organisation de réseaux de prestataires.

Mais il n'est pas possible de s'être intéressé à la logique de substitution sans ne serait-ce qu'évoquer une tout autre et dernière tendance de fond qui concerne essentiellement les entreprises et singulièrement les plus grandes. A la fois économique et écologique, cette tendance s'avère et restera probablement déterminante autant dans le fonctionnement de la société et que pour la protection de l'environnement.

Cette dernière tendance relève elle aussi de cette même logique de substitution : à la production de biens s'ajoute maintenant, voire se substitue, la production de services ; ou dit en d'autres termes, les industriels vendent moins le bien qu'ils produisent qu'ils ne vendent le service assuré par ce bien à leurs clients. Deux cas de substitution sont particulièrement évidents et proches l'un de l'autre : ce sont ceux des constructeurs automobiles et des constructeurs informatiques.

Aujourd'hui, un constructeur automobile vend de la mobilité plus qu'il ne vend des véhicules dorénavant proposés dans des contrats de location-vente avec des services associés de financement et de maintenance. De la même manière, un constructeur d'ordinateurs devient aujourd'hui un opérateur informatique : il donne accès à des ressources informatiques plus qu'il ne vend des ordinateurs ; sous forme d'applications disponibles sur un réseau distant, il fournit à la fois de la puissance de traitement, du stockage et de la sécurisation de données.

Dans l'un comme dans l'autre de ces deux cas, la vente d'un service se substitue à la vente d'un produit. Or il se pourrait bien que cette substitution soit le signe de quelque chose de plus profond : la réponse à une double demande moins des clients que des bénéficiaires d'une prestation :

- une demande de **plus de pertinence**, c'est-à-dire un service adapté à la réalité du besoin,
- une demande de **plus de sens**, c'est-à-dire un service respectueux des conséquences de la satisfaction du besoin.

En d'autres termes, le service assuré devra pouvoir à tout moment être ajusté à ce dont a effectivement besoin l'utilisateur et devra être conforme aux exigences environnementales et sociétales de son utilisation.

Je n'irai pas plus loin ici sur l'émergence de cette double demande. C'est un énorme sujet sur lequel il me faudrait consacrer au moins tout un chapitre. Mais en ai-je la légitimité et la capacité ? Probablement pas. Je ne vais donc pas expliquer les causes de cette double demande et encore moins en démontrer les effets, je me contenterai de l'avoir évoqué et d'inciter mon lecteur à y être attentif.

Je reste ici fidèle à ma démarche de relecture d'expériences vécues qui a eu pour résultat une cartographie des économies. Cette démarche a été une recherche de repères pour comprendre ; une recherche qui m'a donné des raisons d'espérer et m'a aussi doté d'outils pour agir. Et c'est de cette dernière production de nature méthodologique dont je veux rendre compte maintenant.

6. Méthodologie de la résolution de problèmes sociétaux

Une suite à donner à ma cartographie des économies aurait pu consister à inventer *ex nihilo* de nouvelles économies plurielles. Je me le suis interdit car je n'en ai est ni les compétences, ni surtout la légitimité. Pour m'y engager, il m'aurait fallu prendre appui sur ceux dont je n'ai que trop négligé le travail et les résultats.

En revanche, ce que je me propose de faire ici, c'est de présenter le résultat du travail de capitalisation auquel je me suis livré. J'ai en effet vécu plusieurs expériences d'instauration d'une économie plurielle visant à résoudre un problème sociétal. Dans ce qui précède, j'ai présenté chacune de ces économies en usant de ma cartographie et de mes outils pour les caractériser. Ces présentations n'avaient pas pour unique but d'illustrer le concept d'économie plurielle, mais de montrer qu'elles ont été instaurées pour résoudre un problème sociétal. Ce sont ces instaurations que j'ai systématiquement relues en capitalisant sur chacune d'elles. Et ce sont ces relectures qui m'ont permis d'imaginer, non pas seulement des outils, mais une méthodologie de la « production » de solutions ; une méthodologie d'élaboration de réponses locales à des questions sociétales ; une méthodologie d'élaboration de services d'intérêt général répondant à un besoin ressenti localement. Car parmi toutes les réponses possibles à ces questions sociétales, je privilégie dans ce qui suit les services d'intérêt général, qu'ils soient marchands ou non-marchands.

Si je parle d'une méthodologie et non pas d'outils, c'est pour trois raisons. Tout d'abord, ce travail de capitalisation m'a doté d'une manière particulière d'observer la réalité. Ensuite, il m'a doté de concepts pour analyser des situations et de méthodes pour les transformer. Et pour finir, il m'a doté de trois principes forts à appliquer au moment de prendre les décisions nécessaires à la transformation du réel.

Je ne présente donc pas dans ce qui va suivre un outil de plus s'ajoutant à ceux de caractérisation des économies singulières et des économies plurielles. Mais je présente un ensemble structuré d'outils utilisés à des moments précis au sein d'une même démarche de traitement de situations posant localement problème. Parce que structuré, cet ensemble d'outils :

- est au moins une **méthodologie de la recherche des facteurs de cohésion** dans la société ;
- est au plus une **méthodologie de la résolution de problèmes sociétaux**.

En effet, il ne s'agit pas seulement de concepts pour comprendre des situations complexes, mais d'une démarche structurée pour y apporter remède ; une démarche en trois temps :

- d'abord un questionnement du réel selon trois modes,
- puis l'application de concepts pour comprendre le problème et de méthodes pour élaborer des solutions
- et enfin l'application de trois principes singuliers pour décider avant d'agir.

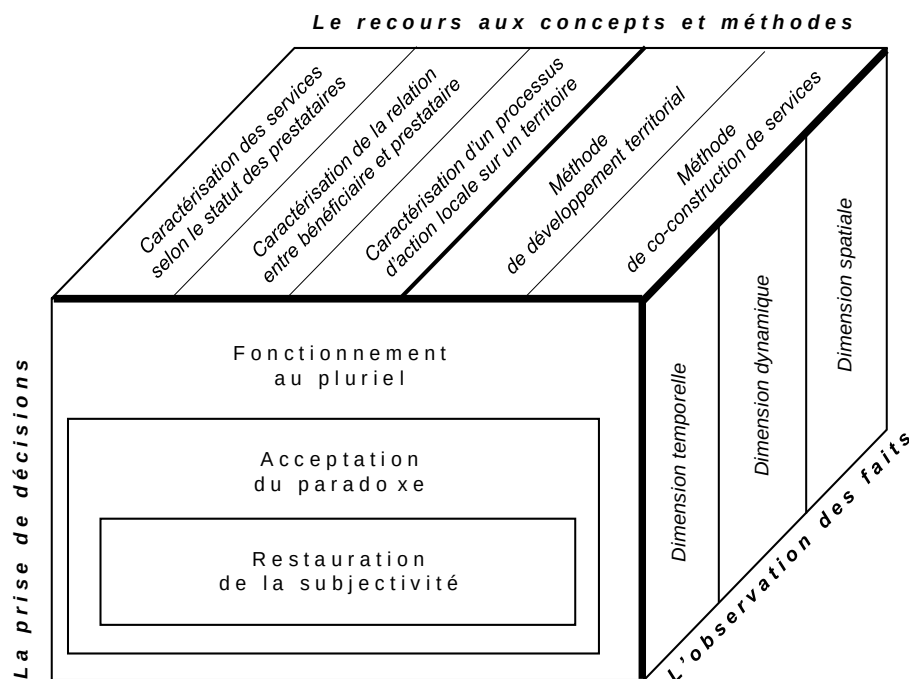
C'est donc une démarche globale née des deux relectures auxquelles je me suis livré : ma relecture des valeurs de la République et ma relecture des trois réponses présentées précédemment ; ça n'est rien de moins que le prolongement de la cartographie d'une part et de la caractérisation d'autre part des économies singulières et plurielles à l'œuvre dans la société.

En quoi consiste cette méthodologie ?

Pour la représenter dans son ensemble, je vais avoir recours à l'image d'un cube déjà utilisée précédemment²⁹. Ce cube, que j'appelle ici « cube méthodologique », fait apparaître sur ses faces visibles chacune des trois phases de la démarche :

- phase 1 : l'**observation des faits** pour analyser une situation posant problème,
- phase 2 : le **recours aux concepts et méthodes** pour comprendre le problème et concevoir des solutions,
- phase 3 : la **prise de décisions** pour choisir une solution et agir dans sa mise en œuvre.

Cette image du cube est intéressante parce qu'elle illustre parfaitement à la fois la distinction et l'intégration des contenus des trois faces. Cette simultanéité de la distinction et de l'intégration dans laquelle je me complais se comprend aisément si on veut bien se souvenir du principe fort que je me suis toujours imposé d'appliquer dans la conduite de ma recherche : *bien séparer ce qu'il faut réunir*.



Ce cube est donc en quelque sorte un « générateur de solutions » qui synthétise sur ses trois faces tout le déroulement de la méthodologie.

²⁹ Cf. § 5.1. *Une économie de l'équité* (page 66)

6.1. L'observation des faits

Au début³⁰ du présent document, sous le titre *D'une réalité observée aux concepts pour la représenter*, j'ai fait appel au concept d'action et à ses trois composantes temporelle, dynamique et spatiale. En effet, les physiciens nous expliquent que le temps, la force et l'espace constituent la « matière première » de toute action et que ce sont des concepts suffisamment « méta » pour appréhender la réalité. C'est, pour ce faire, le moyen dont je me suis moi-même doté. En adoptant sur le réel ce regard du physicien, je m'impose de privilégier les faits et protège d'autant mon objectivité d'observateur.

Par ailleurs, j'ai souligné dans les propos échangés à Lapoutroie³¹ l'importance qu'accordent les experts aux dimensions temporelle, dynamique et spatiale des questions sociétales ou plus précisément des problèmes sociétaux. Et pour apprendre à rendre compte de ces trois dimensions, j'ai dû aller plus loin. J'ai appris à associer **deux dualités** bien distinctes à chacune de ces trois dimensions :

- **continuité/rupture** ET **durée/instant** à la dimension temporelle,
- **indépendance/dépendance** ET **assistance/assurance** à la dimension dynamique,
- **sédentarité/mobilité** ET **lieu/territoire** à la dimension spatiale.

Mais pourquoi des dualités contradictoires ou complémentaires et pourquoi deux dualités à chacune des trois dimensions ?

Parce qu'il s'agit dans tous les cas de porter sur le réel un regard capable de détecter à la fois un état donné et l'état contraire ou complémentaire ; une situation particulière et la situation opposée ; une chose ou son complément, un cas de figure et le cas contraire. En s'imposant d'user d'une contradiction pour appréhender la réalité ou en restant attentif à ce qui la complète, je dispose d'un bon moyen pour protéger mon objectivité. S'imposer d'envisager une chose et son contraire ne conduit pas nécessairement à la folie ; mais ça interdit de passer à côté de ce qu'on ne veut pas « naturellement » voir. Voilà sur le pourquoi de dualités contradictoires ou complémentaires.

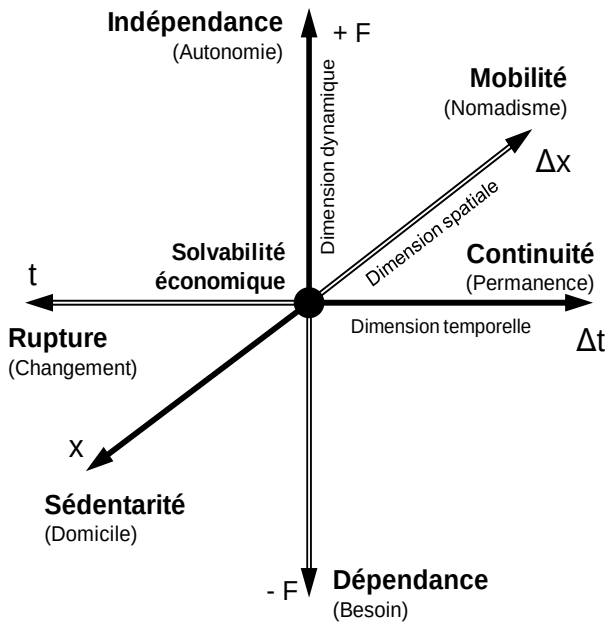
Quant à l'association de deux dualités à chacune de trois dimensions temporelle, dynamique et spatiale d'une question sociétale, il faut, pour l'expliquer, considérer dans sa totalité l'ensemble du questionnement.

Tout d'abord, observer un problème sociétal, c'est presque systématiquement observer ce qui met *hic et nunc* en relation une question posée et la réponse qu'on veut y apporter ; c'est rapprocher un besoin et une abondance, une demande et une offre. Dit d'une manière synthétique, c'est pour le moins observer la proposition d'un prestataire face à la situation d'un bénéficiaire : ce que font les deux schémas qui

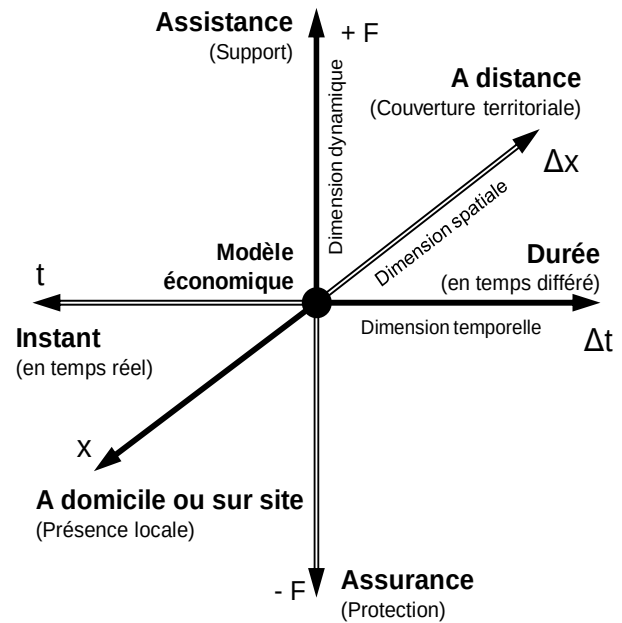
³⁰ Cf. § 2.1. *D'une réalité observée aux concepts pour la représenter* (page 12)

³¹ Cf. § 1.1 *De Lapoutroie ou le désir d'aller plus loin ...* (page 6)

suivent en attribuant, pour chacune des trois dimensions temporelle, spatiale et dynamique, l'une des deux dualités à la situation du bénéficiaire et l'autre dualité à la proposition du prestataire. Ainsi dispose-t-on pour appréhender une réalité complexe d'un mode de questionnement qui interroge simultanément la situation rencontrée et la prestation assurée, qu'il s'agisse d'un bien fourni ou d'un service rendu sensé remédier à un besoin éprouvé ou une attente exprimée.



Situation du bénéficiaire



Proposition du prestataire

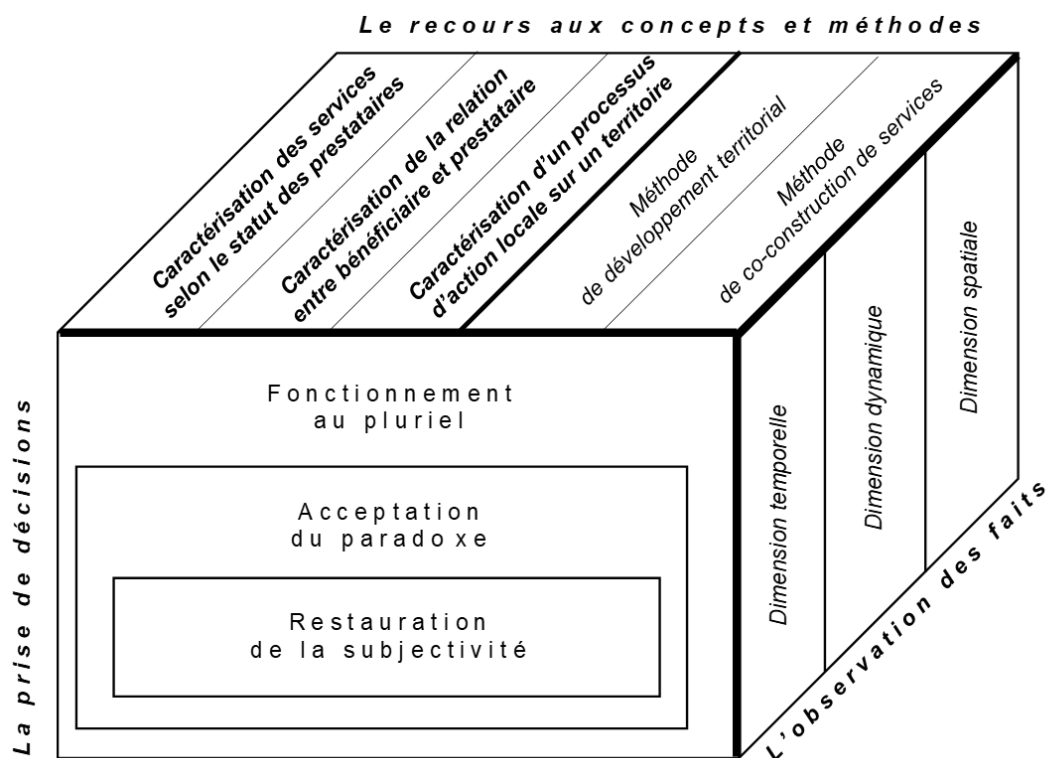
Mais ce double effort de caractérisation d'une situation d'une part et d'une proposition d'autre part ne se limite pas à leurs trois dimensions temporelle, dynamique et spatiale. Les deux schémas ci-dessus ajoutent à ces trois dimensions une dimension supplémentaire positionnée au point-origine des trois axes. Il s'agit de la solvabilité économique du bénéficiaire et du modèle économique sur lequel le prestataire a construit sa proposition.

Ainsi dispose-t-on pour appréhender une réalité complexe d'un mode de questionnement « doublement dual » :

- parce qu'il pose systématiquement deux questions contradictoires ou complémentaires sur chacune des trois dimensions temporelle, dynamique et spatiale ;
- parce qu'il interroge simultanément la situation qui pose problème et la prestation qui prétend y répondre.

6.2. Le recours aux concepts pour comprendre

Sur la face horizontale du « cube méthodologique » figurent à gauche les trois corps de concepts mis à profit pour comprendre le problème posé et à droite les deux méthodes mises en œuvre pour concevoir la solution attendue.



Les trois corps de concepts sont ceux mis à profit pour :

- **caractériser les services rendus** en fonction du statut des prestataires,
- **caractériser la relation** entre le bénéficiaire et le prestataire du service,
- **caractériser un processus d'action locale** sur un territoire donné ;

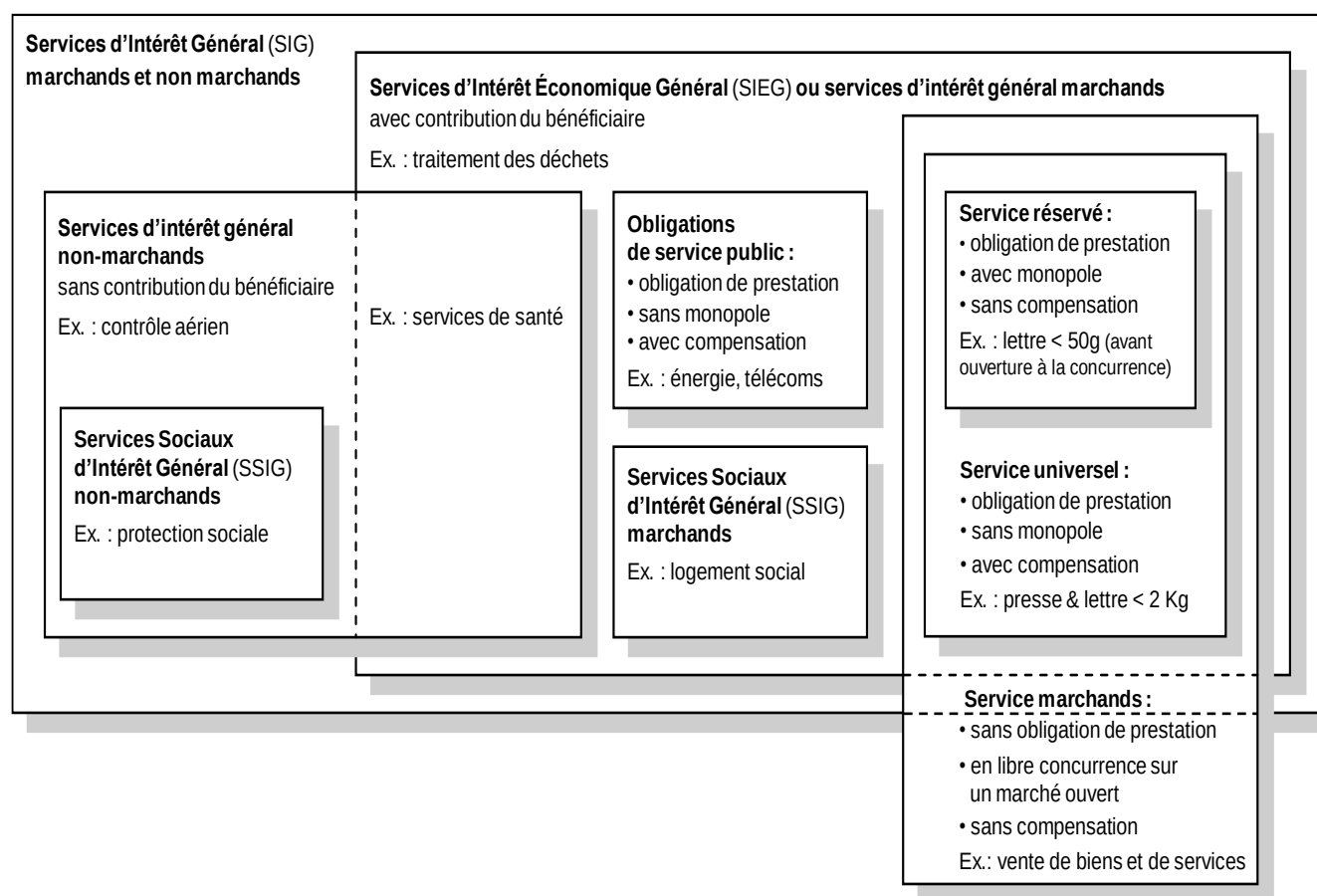
Ce sont ces trois corps de concepts que nous allons examiner successivement.

Caractérisation des services selon le statut public ou privé des prestataires

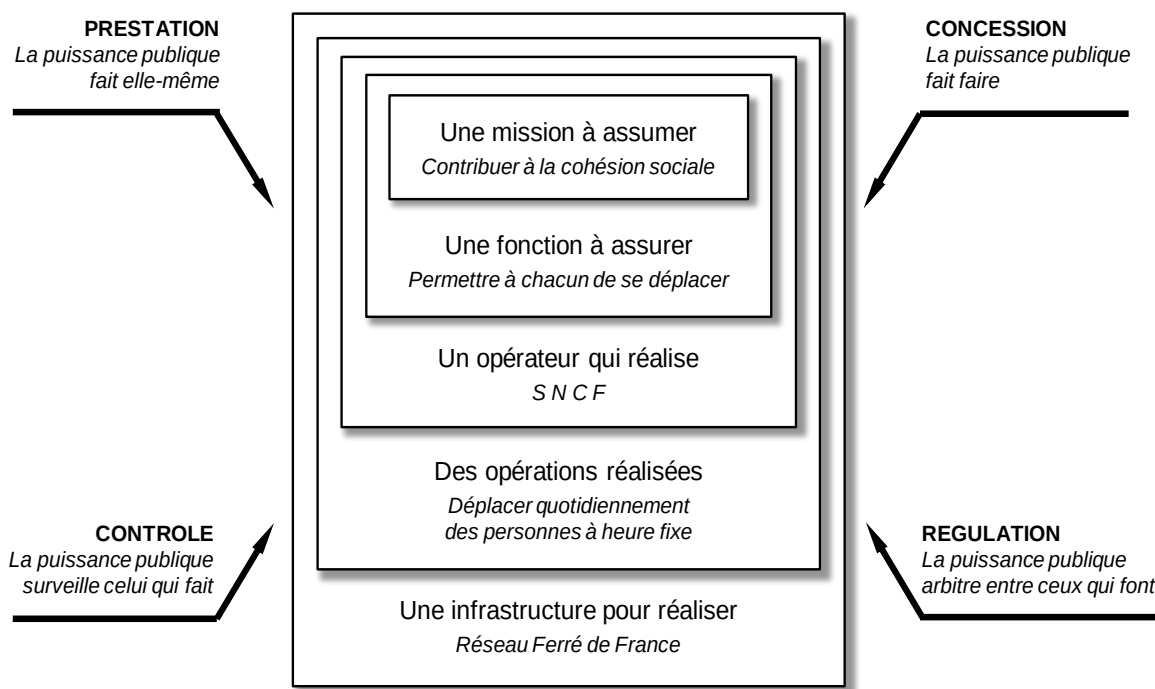
Parmi toutes les réponses possibles aux questions sociétales, sont privilégiés dans ce qui suit les Services d'Intérêt Général (SIG) marchands ou non-marchands qui, selon les termes de la Communauté Européenne, *répondent à des besoins individuels essentiels*. Il s'agit de services d'aide ou d'assistance à la personne ou aux familles : protection social, logement social, aide à la recherche d'emploi, inclusion sociale, protection de la santé, garde d'enfant, développement culturel, etc. Et il s'agit aussi de services répondant à des besoins collectifs de la société : services de défense et de sécurité, de police et de justice, transport d'énergie, d'informations et de courrier, adduction d'eau, assainissement et traitement des

déchets, contrôle aérien et maritime, accès aux ports et aéroports, ... ; autant de services qui peuvent, en totalité ou en partie, déroger aux règles de la concurrence et faire l'objet d'obligations de service public.

Qu'ils soient marchands ou non-marchands, ces Services d'Intérêt Général se répartissent dans plusieurs ensembles et sous-ensembles synthétiquement représentés dans le schéma ci-dessous. Pour la plupart des types de services cités, il est précisé s'il y a obligation ou non de prestation, contribution ou non du bénéficiaire. En particulier, pour les services d'intérêt général marchands, il est précisé si le service est délivré avec ou sans monopole, avec ou sans compensation du surcoût. Et pour chacun des ensembles et sous-ensembles est donné un exemple de service d'intérêt général.



Qu'ils soient marchands ou non-marchands, ces services d'intérêt général sont délivrés par des acteurs publics ou privés ; par l'Etat ou les collectivités territoriales pour certains et par des prestataires privés intervenant dans le cadre de mandements ou conventions passés avec la puissance publique pour d'autres. A travers l'exemple du transport ferroviaire, le schéma ci-après souligne les différents rôles qui incombent à la puissance publique dans la délivrance d'un service d'intérêt général sur un territoire donné.



Ce schéma a le mérite de bien distinguer les différents niveaux d'intervention de la puissance publique :

- pour que soient assumée une mission et assurée une fonction aux deux niveaux supérieurs,
- pour que soient désigné un opérateur, réalisées des opérations et maintenue une infrastructure aux trois niveaux inférieurs.

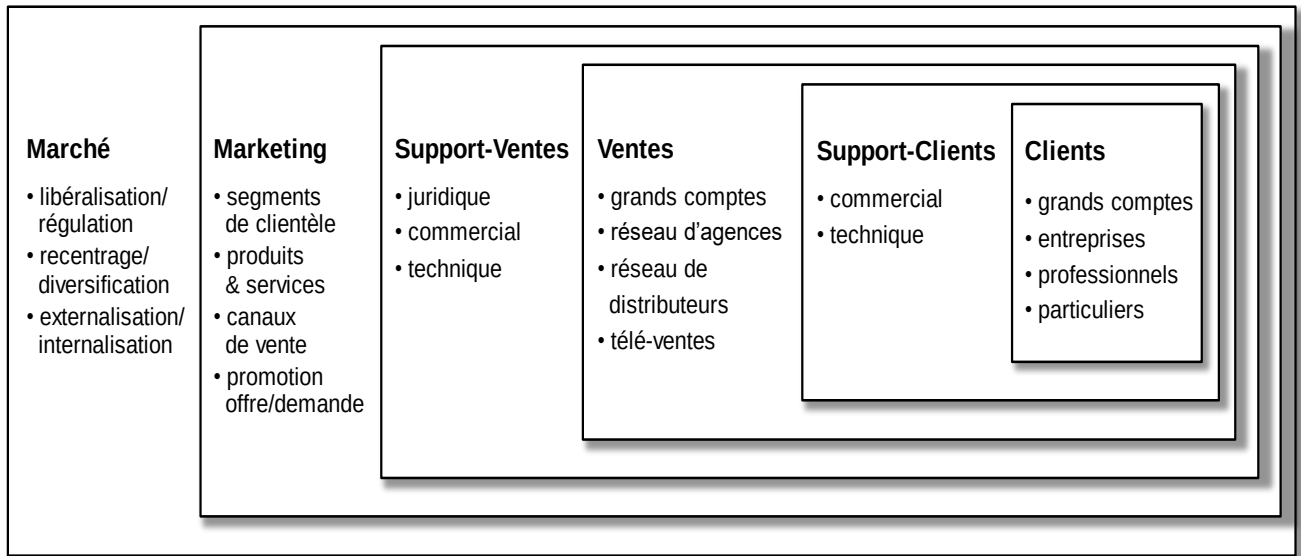
Selon le niveau auquel elle intervient, la puissance publique assure des rôles très différents :

- elle est **prestataire** si elle fait elle-même ; c'est par exemple le cas d'une collectivité locale qui assure en régie la distribution de l'eau ;
- elle est **concessionnaire** si elle fait faire ; c'est par exemple le cas d'une collectivité locale qui délègue la distribution de l'eau à un opérateur privé ;
- elle est **contrôleur** si elle surveille l'opérateur à qui elle a confié la prestation ;
- elle est **régulateur** si elle arbitre entre les différents opérateurs qui se partagent le marché de la prestation.

Dans l'exemple du transport ferroviaire, l'Etat ou les Régions apportent une contribution financière à la réalisation par l'opérateur d'une fonction devant permettre à chacun de se déplacer. A charge pour l'opérateur de déplacer quotidiennement à heures fixes des personnes en usant d'une infrastructure que la puissance publique a contribué à développer et contribue à maintenir en parfait état de fonctionnement.

Mais pour finir de caractériser selon le statut des prestataires les services assurés par ces derniers, il convient aussi de s'intéresser en particulier aux services marchands assurés par des opérateurs privés.

C'est ce que fait le schéma ci-dessous qui, partant du marché, recense les quatre types d'acteurs qui, dans l'entreprise, élaborent une offre à mettre en face de la demande ; c'est-à-dire transforment le besoin identifié de prospects en un besoin satisfait de clients.



Intervenants entre un marché identifié et un portefeuille constitué de clients, ces quatre types d'acteurs sont les suivants :

- le marketing qui qualifie à la fois le profil et le besoin des bénéficiaires et qui détermine le moyen de les atteindre et le discours à tenir pour parvenir à les convaincre ;
- le support aux ventes qui apporte aux commerciaux le soutien technique nécessaire pour garantir l'adéquation de l'offre à la demande ;
- la force de vente qui promeut l'offre auprès des prospects et obtient de ces derniers l'acte d'achat qui en fait des clients ;
- le support aux clients qui apporte à ces derniers le soutien technique nécessaire pour pleinement bénéficier du service attendu de ce qu'ils ont acheté.

Tel est, sur les services d'intérêt général, le premier corps de concepts grâce auquel ont pu être caractérisés les services rendus par différents prestataires ayant un statut public pour les uns et privé pour les autres. Relevant du secteur public, les premiers sont hébergés dans un compartiment de la fonction publique. Relevant du secteur privé, les seconds sont soit des entreprises à but lucratif, soit des associations à but non-lucratif ; tous délivrent des services sous convention ou non avec le secteur public.

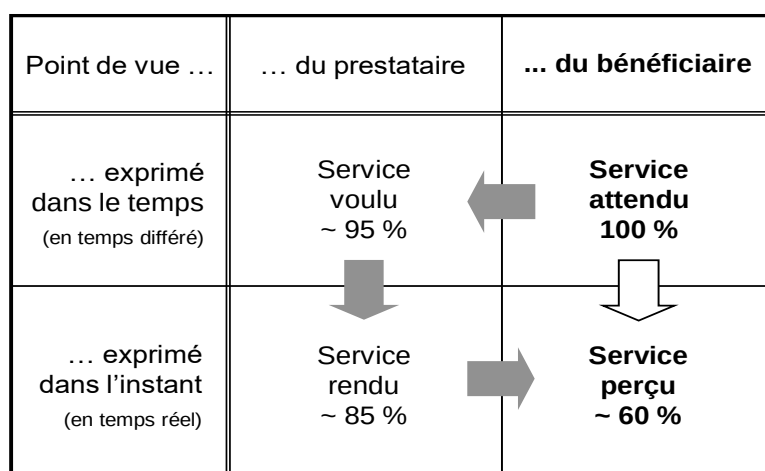
Il s'agit maintenant de mettre à jour un second corps de concepts pour caractériser non plus le service rendu à un bénéficiaire en fonction du statut du prestataire, mais pour caractériser cette fois la relation elle-même entre ce bénéficiaire et ce prestataire.

Caractérisation de la relation entre le bénéficiaire et le prestataire du service

Après avoir caractérisé les services rendus en fonction du statut des prestataires, il s'agit ici de présenter le second corps de concepts qui caractérise cette fois la relation entre les bénéficiaire et le prestataire du service. Ce second corps de concepts porte successivement :

- sur le passage de l'attente à la perception du service par le bénéficiaire,
- sur la tension entre la soumission et la contribution du bénéficiaire à son prestataire,
- sur la distinction entre proximité géographique et proximité relationnelle des bénéficiaires.

Examinons comment, au carrefour de la relation entre prestataire et bénéficiaires, se fait le passage de l'attente à la perception par le bénéficiaire du service voulu et rendu par le prestataire. Et pour ce faire, appliquons le *carré de la qualité*³² à la délivrance d'un service.



Dans ce schéma on voit d'abord comment, à partir du service attendu par le bénéficiaire, le prestataire conçoit son offre, c'est-à-dire le service voulu ; puis comment on passe du service voulu par le prestataire à celui effectivement rendu au bénéficiaire. Et ensuite dans ce même schéma, on voit comment, à partir du service effectivement rendu par le prestataire, le bénéficiaire perçoit cette prestation et mesure généralement un écart plus ou moins important avec son attente initiale.

Cette « perte en ligne » inexorablement constatée quand on passe du service attendu à celui voulu, puis du voulu au rendu et enfin du rendu au perçu caractérise singulièrement la relation qui existe entre le prestataire et le bénéficiaire d'un service. Si elle est inexorable, cette détérioration de la relation varie en importance : les pourcentages figurant sur le schéma, pour indicatifs qu'ils soient, n'en sont pas moins réalistes.

Une seconde façon de caractériser la relation entre le bénéficiaire et le prestataire d'un service réside dans l'observation du comportement soumis ou contributeur du bénéficiaire face au prestataire. Parce

³² Tel que proposé par Bernard & Danièle Avérous

qu'il est le plus souvent induit par la stratégie ou l'action du prestataire, ce comportement du bénéficiaire est un indicateur puissant de la qualité de la relation qui existe entre les deux.

Autonomie Cadre		... à la contribution de chacun à la société et au marché		
		Faible	Moyenne	Forte
Sociétal (collectivité)	Assisté (aide)	Usager (garantie d'un droit)	Citoyen (co-construction de services)	
Marchand (entreprise)	Client-victime (vente forcée)	Client- consommateur (garantie de prestation)	Client-partenaire (expression de besoins)	
		De la soumission de chacun à la société et au marché ...		

Le schéma ci-dessus synthétise cette dualité soumission-contribution du bénéficiaire en face de son prestataire. Il croise, pour ce faire, trois niveaux d'autonomie forte, moyenne et faible du bénéficiaire avec les deux cadres marchand et sociétal dans lesquels le service est délivré par le prestataire. Ça n'est pas parce que le service est rendu dans un cadre marchand que le bénéficiaire est nécessairement soumis à son prestataire. Et de la même manière, ça n'est pas parce que le service est rendu dans un cadre sociétal que le bénéficiaire est nécessairement contributeur à son prestataire.

Au contraire, le schéma ci-dessus montre qu'avec une collectivité pour prestataire et dans un cadre sociétal, le bénéficiaire peut adopter un comportement d'assisté, d'usager ou de citoyen selon qu'il est faiblement, moyennement ou fortement autonome par rapport à son prestataire public. Et de la même façon, il montre aussi qu'avec une entreprise pour prestataire et dans un cadre marchand, le bénéficiaire peut adopter un comportement de client-victime, de client-consommateur ou de client-partenaire selon qu'il est faiblement, moyennement ou fortement autonome par rapport à son prestataire entrepreneurial. Toute la question est de savoir si, dans un cadre sociétal, le bénéficiaire est « autorisé » à dépasser la garantie d'un droit pour devenir co-constructeur du service ; et si, dans un cadre marchand, le bénéficiaire est de la même façon « autorisé » à dépasser la garantie de prestation pour devenir le définisseur de son propre besoin.

La dernière façon de caractériser la relation entre le bénéficiaire et le prestataire d'un service réside dans l'analyse du concept de proximité et ses deux acceptions complémentaires :

- la proximité géographique, lorsque le service est proposé au bénéficiaire là où il réside,
- la proximité relationnelle, lorsque la délivrance du service passe par l'établissement d'un lien entre le bénéficiaire et le prestataire.

Le tableau croise avec elle-même cette dualité géographique-relationnelle dans une matrice carrée de deux lignes et de deux colonnes. Il fait apparaître, ce faisant, quatre situations distinctes illustrées chacune par un exemple donné entre parenthèses.

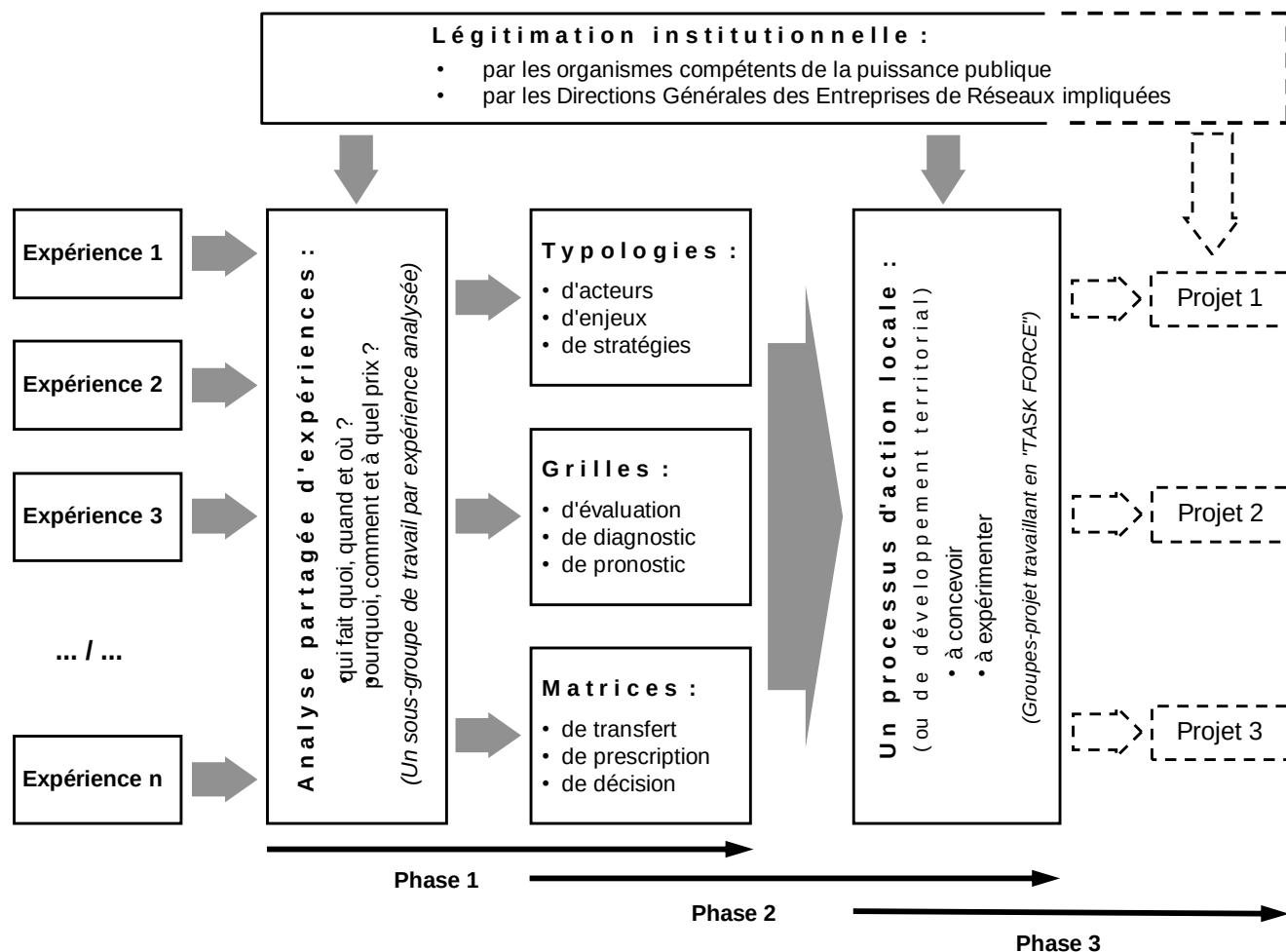
A \ B	Proximité géographique	Proximité relationnelle
Proximité géographique	Co-localisation sans interaction (voisins de palier qui s'ignorent)	Co-localisation avec interaction (communautés de résidents qui coopèrent)
Proximité relationnelle	Services rendus localement : • à domicile (le facteur se déplace) • sur site (l'utilisateur se rend au bureau)	Echanges distants : • en temps réel (messagerie instantanée) • en temps différé (groupes de « branchés qui réseautent »)

Chaque fois qu'une des deux proximités est croisée avec elle-même, la force du lien entre bénéficiaire et prestataire reste faible ; ce sont par exemple les voisins de palier qui s'ignorent ou des « branchés » qui « réseautent ». Au contraire, chaque fois qu'une des deux proximités est croisée avec l'autre, le lien se renforce : c'est, par exemple, le facteur qui vient au domicile ou l'utilisateur qui se rend au bureau de poste ; et ce sont, autre exemple, des résidents qui coopèrent au sein de leur copropriété. D'où cette évidence qui n'échappe pas au seul bon sens : l'intensité et la qualité du lien entre bénéficiaire et prestataire augmentent chaque fois que se réduisent à la fois la distance géographique et la distance relationnelle.

Caractérisation d'un processus d'action locale sur un territoire

Après avoir caractérisé les services rendus et la relation de service dans les deux premiers corps de concepts, il s'agit dans un troisième et dernier de caractériser ce que doit être un processus d'action locale sur un territoire donné. Ce dernier corps de concepts porte sur la dualité d'accessibilité des services et de proximité des sites où ils sont délivrés. Mais avant de le présenter, il est utile de se souvenir comment il a été produit et comment ont été développées les deux méthodes dont la présentation suivra.

Cela a été déjà dit dans le présent document³³, travaillant à la fin des années nonante sur le rôle des Entreprises de Réseaux dans l'aménagement du territoire et le développement local, j'ai été amené à développer une méthodologie pour guider le travail d'un groupe composé de cadres stratégiques et dirigeants de ces grandes entreprises ainsi que de responsables et décideurs d'institutions publiques.



Telle qu'elle est résumée dans le précédent schéma, cette méthodologie comporte trois phases :

- phase 1 : relecture de plusieurs expériences vécues de développement territorial,
- phase 2 : élaboration d'un processus d'action locale sur un territoire donné,
- phase 3 : expérimentation de ce processus dans le cadre de projets locaux.

Ainsi mise en œuvre, cette méthodologie a donc eu pour résultat un processus d'action locale :

- caractérisé par le troisième corps de concepts organisés dans le tableau qui va suivre,
- mis en œuvre à l'aide des deux méthodes de développement territorial présentées plus loin.

³³ Cf. § 1.2. *De Lapoutroie ou le désir d'aller plus loin ...* (page 6) ... à *Pralongnan ou la volonté d'y parvenir* (page 8)

Ce troisième et dernier corps de concepts est organisé autour de la dualité accessibilité des services et proximité des sites. Il croise cette dualité avec les trois dimensions temporelle, spatiale et dynamique de l'action consistant à délivrer un service.

Action locale	Accessibilité des services	Situation des personnes	Proximité des sites
Dimension temporelle	Temps d'accès	Continuité-rupture : • besoin de permanence • volonté de changement	Durée du déplacement
Dimension spatiale	Couverture territoriale	Mobilité-sédentarité : • choisie/subie • économique/coûteuse	Distance à parcourir
Dimension dynamique	Moyens d'accès : • physiques (propres/partagés) • informationnels (mobiles/fixes)	Autonomie-dépendance : • proximité des personnes (communauté de résidents) • connectivité d'individus (groupe de « branchés »)	Moyens de transport : • individuels/collectifs • payés/subventionnés

Plus précisément, ce troisième corps de concepts reprend les dualités précédemment³⁴ énoncées :

- **continuité/rupture** ET **durée/instant** associées à la dimension temporelle,
- **sédentarité/mobilité** ET **lieu/territoire** associées à la dimension spatiale,
- **indépendance/dépendance** ET **assistance/assurance** associées à la dimension dynamique.

Et pour caractériser les services à mettre en œuvre sur le territoire, il associe :

- le **temps d'accès** et la **durée de déplacement** d'un point de vue temporel,
- la **couverture territoriale** et la **distance à parcourir** d'un point de vue spatial,
- les **moyens d'accès** et les **moyens de transport** d'un point de vue dynamique.

Caractérisant un processus d'action locale, ce tableau et les concepts qui y sont organisés arrivent à point nommé au moment de s'approprier les deux méthodes présentées dans ce qui va suivre :

- la première pour conduire un développement territorial,
- la seconde pour y co-construire une offre de services.

³⁴ Cf. § 6.1. *L'observation des faits* (page 86)

Ces concepts sont en effet très précieux pour caractériser un processus d'action locale sur un territoire donné ; un processus qui se réalise en deux temps :

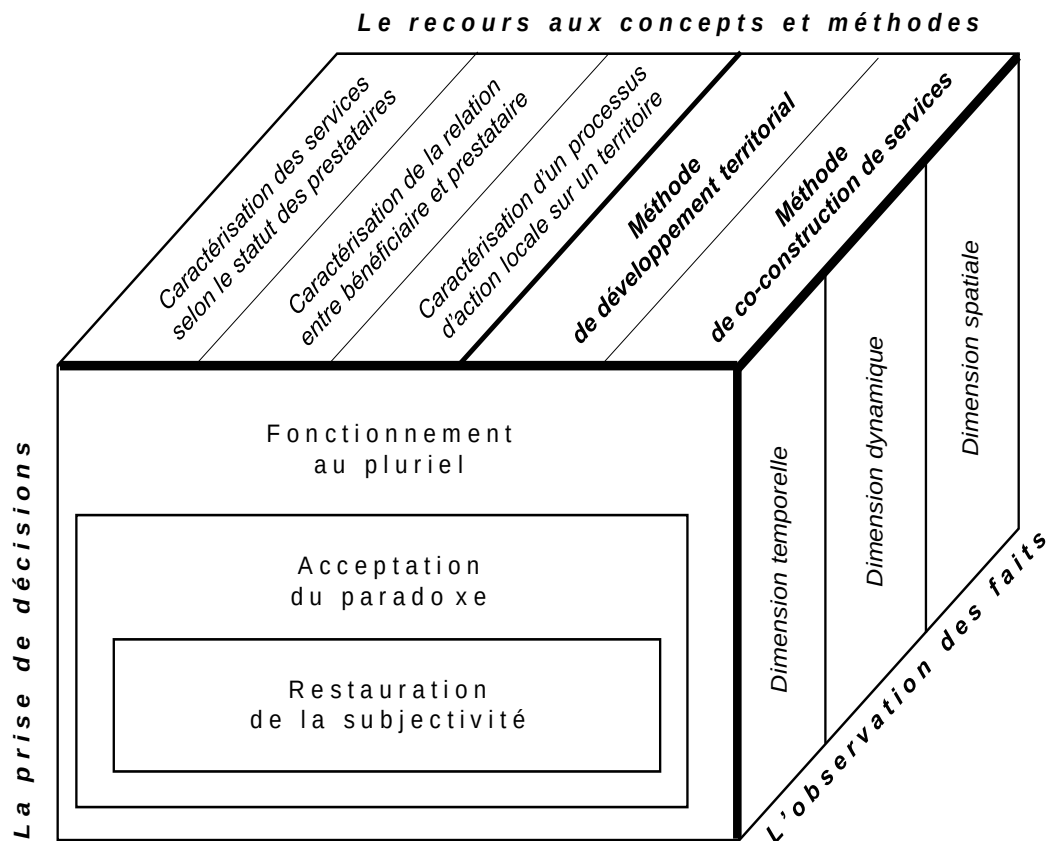
- temps 1 : observer localement l'existant avant de le transformer,
- temps 2 : évaluer l'existant transformé avant de l'améliorer.

C'est ce processus en deux temps qui fait l'objet de la première méthode et c'est la co-construction d'une offre de services sur le territoire donné qui fait l'objet de la seconde.

6.3. Le recours aux méthodes pour agir

Pour resituer dans leur contexte ces deux méthodes, reprenons encore une fois la précédente image du « cube méthodologique ». Sur sa face horizontale, figurent à gauche les trois corps de concepts présentés précédemment et sur la droite les deux méthodes présentées dans ce qui suit. Les concepts étaient destinés à faciliter la compréhension du problème observé localement ; les méthodes sont tout simplement destinées à élaborer des solutions :

- la **méthode de développement territorial**,
- la **méthode de co-construction de services**.



Présentées dans ce qui suit, ces deux méthodes facilitent, dans un processus d'action locale, le développement de services comme solution à un problème observé sur un territoire donné.

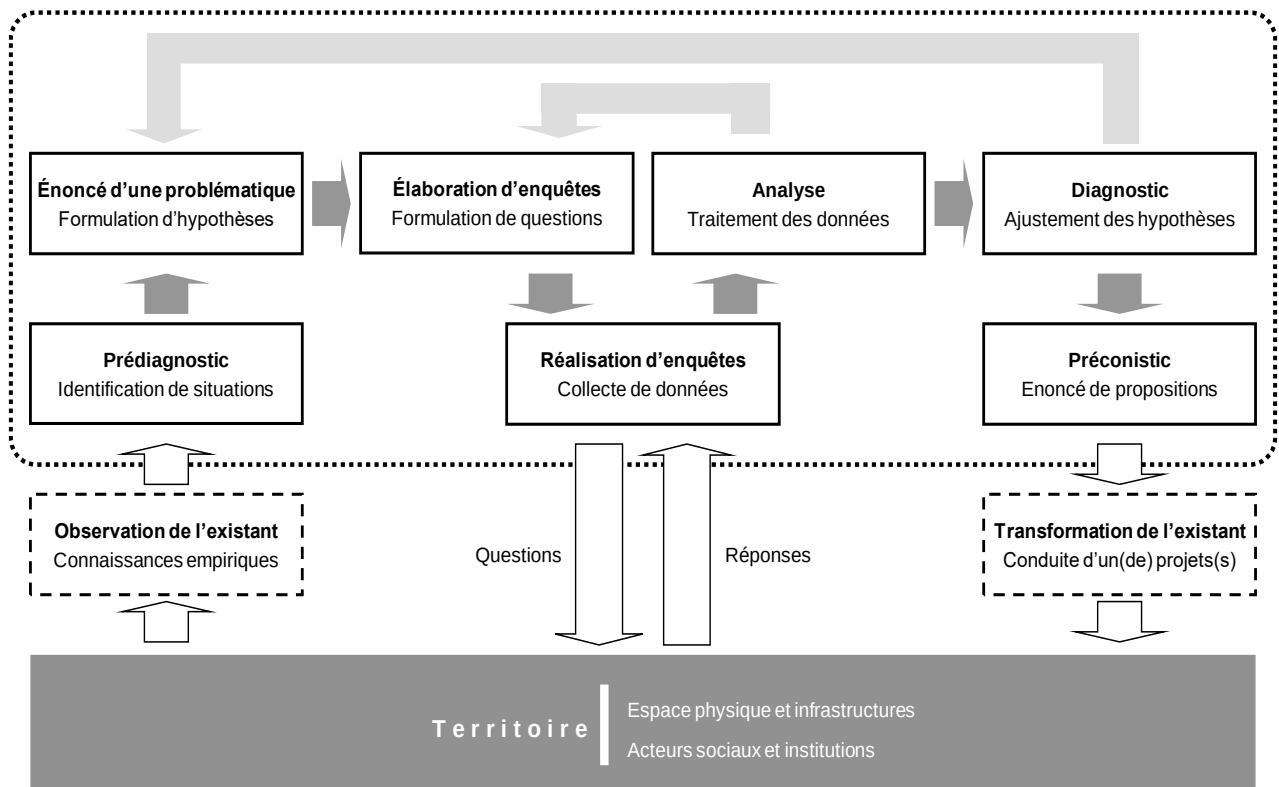
6.3.1. Méthode de développement territorial

Cette première méthode de développement territorial distingue deux temps très différents faisant chacun l'objet d'une démarche particulière. Le premier temps est celui de la résolution du problème ; le second est celui de l'amélioration de la solution. En d'autres termes, dans le premier temps, l'existant est observé puis transformé ; et dans le second temps, l'existant maintenant transformé est évalué, puis amélioré si nécessaire.

De l'observation à la transformation de l'existant

Le premier temps de la méthode est donc celui du développement proprement dit du territoire. C'est le temps durant lequel on passe de l'observation d'un existant à sa transformation.

Durant ce premier temps se déroulent plusieurs opérations articulées les unes avec les autres selon un processus bien structuré et synthétisé dans le schéma qui suit. Chacune des opérations figure dans un rectangle et les flèches entre deux opérations indiquent la chronologie de leur réalisation.



Dans ce premier temps de la méthode tout démarre par l'observation de l'existant et s'achève par sa transformation.

Sur la gauche du schéma, l'observation de l'existant a pour but de bien identifier la situation ou les situations à traiter et d'énoncer un *prédiagnostic*. C'est ensuite à partir de ce dernier formulé de façon encore empirique qu'est énoncée aussi rigoureusement que possible une problématique et que sont formulées les hypothèses nécessaires à l'énoncé de propositions pour y remédier.

Sur la droite du schéma, la transformation de l'existant résulte de la conduite d'un projet ou de plusieurs projets précis qui, on va le voir, a été ou ont été décidés. En effet, avant que ne soient prises ces décisions d'action, un diagnostic sur le territoire a été formulé. Ce diagnostic résulte de l'ajustement des précédentes hypothèses. Il se traduit en l'énoncé de propositions concrètes que je me plais à désigner ici sous le terme de *préconistic*.

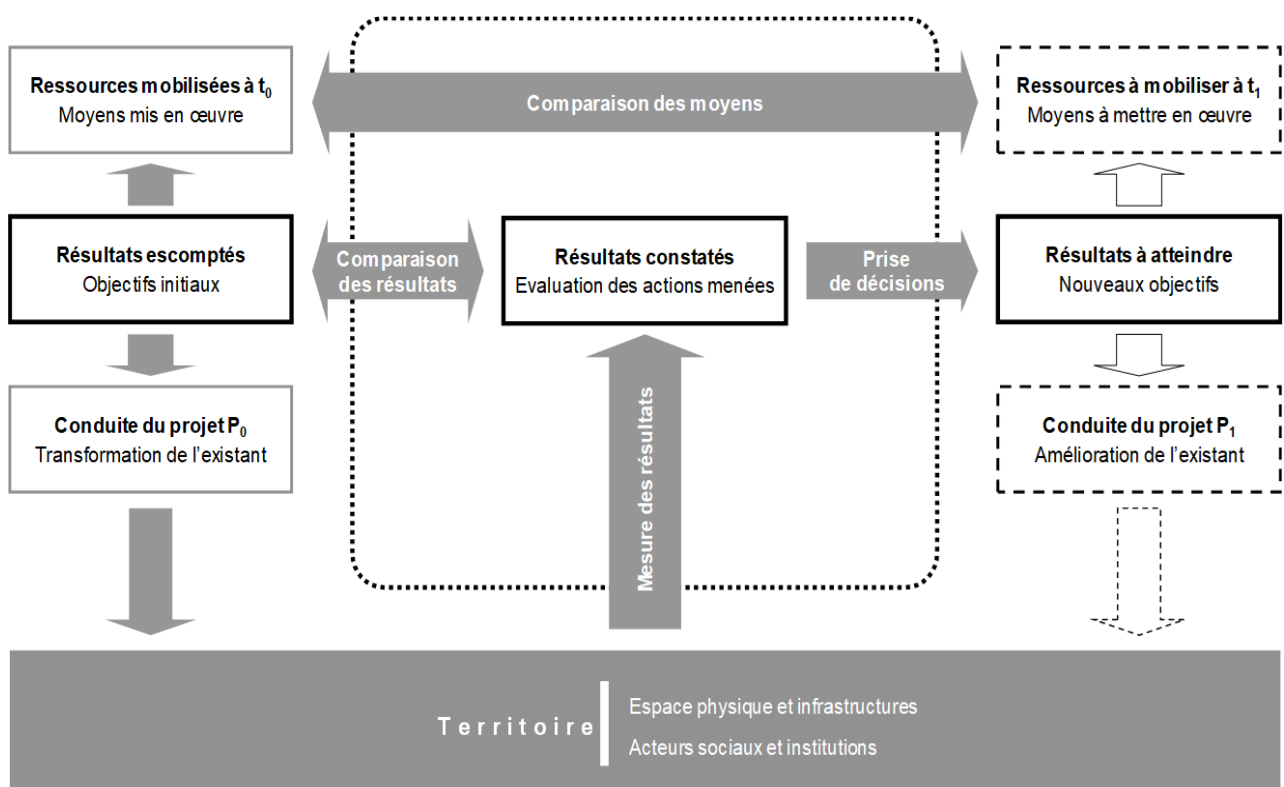
Reste à examiner en quoi consiste le processus de décision qui part de la formulation d'hypothèses et aboutit à l'adoption de propositions pour transformer l'existant. Ce processus de décision passe par un travail d'enquêtes et d'analyse qui vont confirmer en partie ou en totalité les hypothèses précédemment formulées.

A partir de l'énoncé des hypothèses, des enquêtes sont élaborées et menées sur le terrain. Puis, les données recueillies sont analysées et traitées pour confirmer ou non les précédentes hypothèses dans un diagnostic validé sur le territoire. Et c'est à partir de ce diagnostic maintenant validé que sont énoncées les propositions d'action et conduits les projets nécessaires à la transformation de l'existant.

De l'évaluation à l'amélioration de l'existant

Le second temps de la méthode est celui de l'amélioration après coup du développement maintenant réalisé du territoire concerné. C'est le temps durant lequel on passe de l'évaluation de l'existant transformé à son amélioration. En d'autres termes, on évalue après coup les effets de la solution mise en œuvre et, s'ils ne sont pas satisfaisants, on engage un processus d'amélioration de la solution précédemment appliquée.

Durant ce second temps se déroulent plusieurs opérations articulées les unes avec les autres selon cet autre processus tout aussi structuré que le précédent. Cet autre processus est synthétisé dans le schéma ci-dessous. De la même façon, chacune des opérations figure dans un rectangle et les flèches entre deux opérations indiquent la chronologie de leur réalisation.



Dans ce second temps de la méthode tout démarre par l'énoncé des résultats escomptés par la précédente transformation de l'existant et s'achève par l'énoncé de nouveaux résultats à atteindre après amélioration de l'existant maintenant transformé. En d'autres termes, aux objectifs initiaux visés par la conduite des projets réalisés sont en partie substitués de nouveaux objectifs visés par la conduite de projets correctifs.

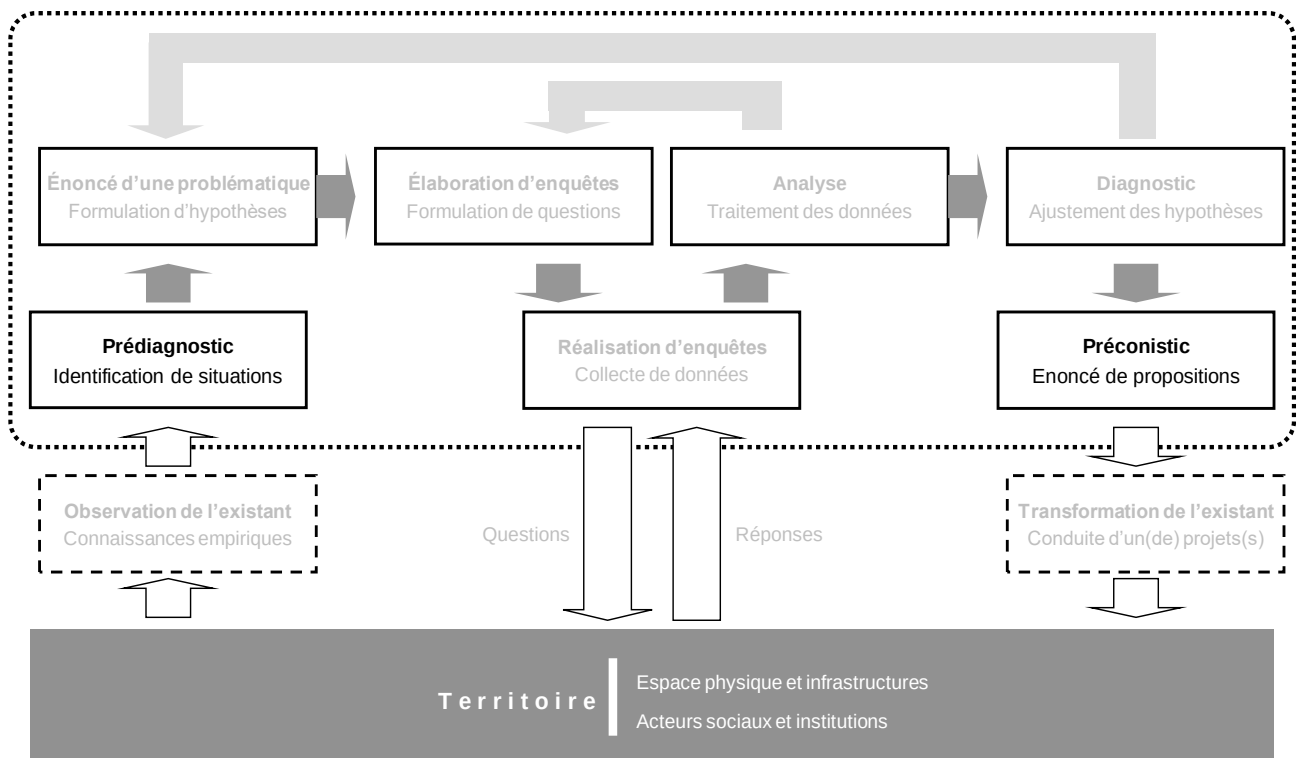
Sur la gauche du schéma, les résultats escomptés après la conduite des projets engagés sont comparés aux résultats constatés quelque temps après la réalisation de ces projets. De cette comparaison résulte une évaluation des actions décidées et menées dans le premier temps de la méthode.

Sur la droite du schéma, les résultats constatés conduisent à la prise de décisions pour améliorer l'existant maintenant transformé, mais de façon pas encore satisfaisante. Ces décisions sont formulées sous forme de résultats à obtenir, donc de nouveaux objectifs à atteindre. Elles ont pour effet la conduite des projets nécessaire à l'amélioration souhaitée de l'existant.

Sur sa partie supérieure, le schéma fait apparaître l'ajustement des ressources nécessaires pour un développement réussi du territoire. Il s'agit d'une comparaison entre les moyens initialement mis en œuvre pour transformer l'existant et les moyens finalement mis en œuvre pour améliorer l'existant après sa transformation.

6.3.2. Méthode de co-construction de services

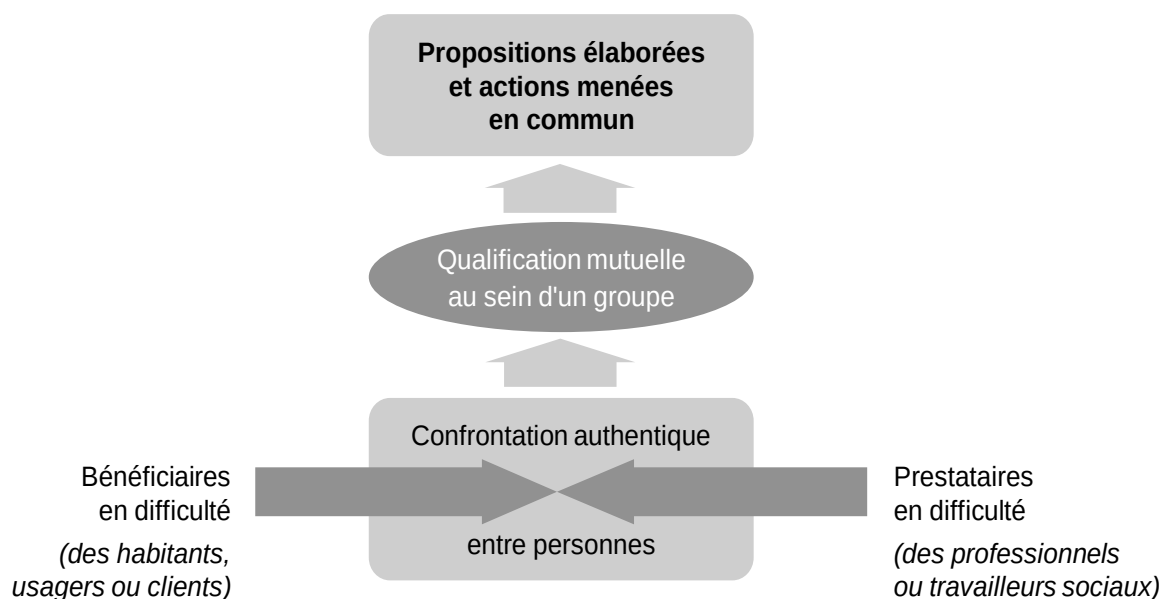
Cette seconde méthode s'applique dans le premier des deux temps du développement territorial, dans le temps de la résolution du problème observé sur le territoire. Elle est proposée pour établir ce que j'ai appelé d'abord le **prédiagnostic** et ensuite le **préconistic**. Elle est donc proposée d'abord pour poser le problème et ensuite pour trouver, sous forme de propositions, des solutions possibles. C'est donc une double méthode de qualification de situations et de formulation de propositions : des services co-construits et développés là où vivent les habitants bénéficiaires et où agissent les professionnels prestataires ou décideurs commanditaires.



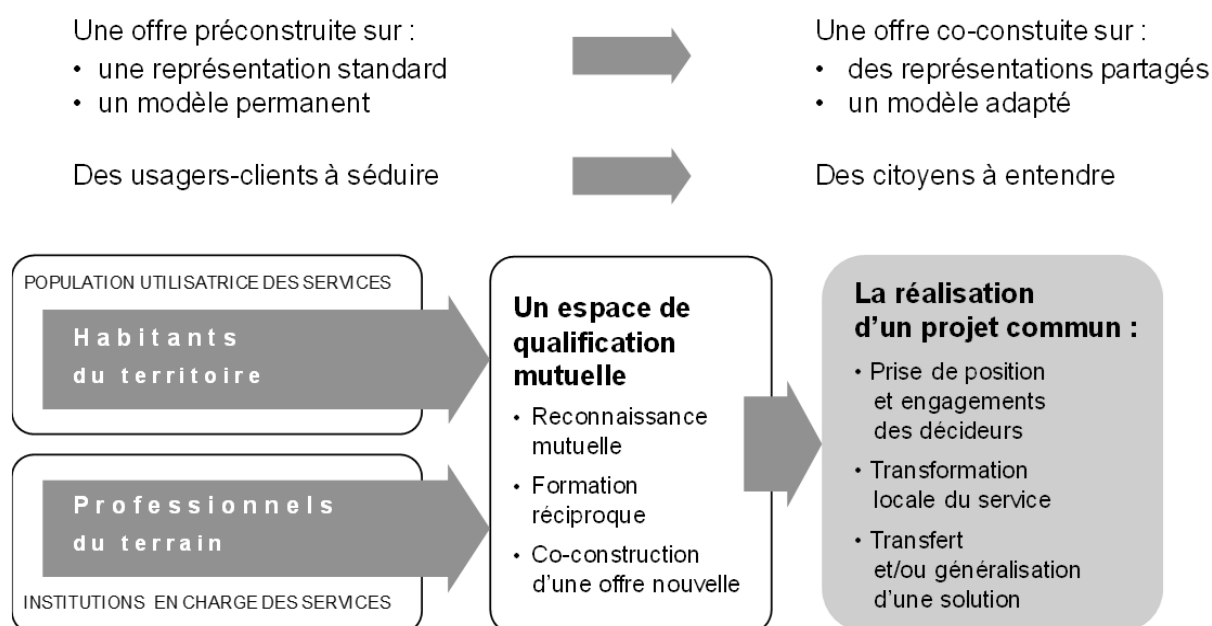
Car le véritable intérêt de la méthode ne réside pas dans son caractère dual, mais dans l'*a priori* de la co-construction de la solution. En effet, la méthode a de particulier que le service est imaginé et décidé autant par ses bénéficiaires que par ses prestataires ; autant par les habitants à qui il est destiné que par les professionnels qui le délivreront ou les décideurs qui le commanditeront.

Cette méthode s'appuie sur l'exigence d'une coopération entre bénéficiaires et prestataires pour qualifier le problème et concevoir la solution. Les premiers sont en difficulté : ils subissent un problème sociétal là où ils vivent. Les seconds sont également en difficulté, mais pour des raisons différentes : ils s'épuisent à traiter un problème mal posé et resté de ce fait sans solution véritable. La méthode repose sur le principe qui veut que les bénéficiaires soient aussi bien placés que les prestataires pour dire leurs difficultés et décider de ce qui est bien pour eux. Mieux encore, les uns ont beaucoup à apprendre des autres et singulièrement les prestataires : c'est le principe de la

qualification mutuelle³⁵. Le schéma ci-dessous illustre ce principe de qualification mutuelle appliqué ici pour élaborer en commun une ou des propositions d'actions à mener sur le terrain.



La qualification mutuelle commence par créer les conditions d'une confrontation authentique entre habitants et professionnels. Ensuite, les uns et les autres vont ensemble au bout de ce qu'ils ont à se dire sur leurs vécus respectifs de la réalité : les uns découvrent les mots que mettent les autres sur cette réalité ; ils découvrent ce que les autres ont à leur apprendre. Au sein d'un même espace de qualification, ils échangent les représentations qu'indépendamment les uns des autres ils se sont faits d'une même réalité.



³⁵ La qualification mutuelle est d'abord un concept avant d'être une méthode conçue et développée par Suzanne Rosenberg dans les années 2000.

Au-delà d'abord de la reconnaissance mutuelle de ce qu'ils sont, puis au-delà de ce que les uns apprennent des autres sur la réalité, ils co-construisent ensemble ce dont les uns, des habitants, vont pouvoir bénéficier et ce que les autres, des professionnels, vont devoir assurer : un projet commun sur lesquels des décideurs se seront engagés ; un projet commun de nature à transformer localement le réel ; une offre de service garantie en pertinence et en qualité parce que co-construite et pas préconstruite. Pour les avoir entendus en tant que citoyens, les décideurs d'abord et les professionnels ensuite n'ont plus besoin de séduire des usagers devenus clients.

Deux exemples de projets co-décidés et co-construits

Pour en illustrer la précédente présentation, sont donnés dans ce qui suit deux exemples d'application du principe de qualification mutuelle :

- le premier sur la co-décision de mesures pour limiter l'usage de la voiture en ville,
- le second sur la co-décision d'activités à réaliser dans un centre social.

Ces deux exemples ne servent pas ici qu'à illustrer l'application du principe de qualification mutuelle. Ils servent également à montrer ce qui diffère un projet pleinement participatif d'un projet qui ne le serait pas ou ne le serait que partiellement. Et pour ce faire, on s'intéresse dans chacun des deux exemples à deux de leurs caractères :

- le *caractère ascendant ou descendant* selon que la *proposition* provient des habitants ou d'une institution publique ;
- le *caractère endogène ou exogène* selon que l'*événement déclenchant* provient là aussi des habitants ou d'une institution publique.

Croisés dans la même matrice carrée, ces deux caractères font apparaître en haut à gauche et en caractères gras le projet le plus participatif et en bas à droite et caractères gris celui le moins participatif.

Pour la limitation de l'usage de la voiture en ville, ça donne le tableau ci-dessous :

Exemple 1 de projet participatif ...	... endogène L'évènement déclenchant provient d'habitants	... exogène L'évènement déclenchant provient d'une institution
... ascendant La proposition provient d'habitants	En réponse à la revendication des habitants, un collectif les interroge sur l'opportunité d'un <i>pédibus</i>.	Conformément à son engagement politique, la municipalité rassemble les attentes des habitants.
... descendant La proposition provient d'une institution	En réponse à la revendication des habitants, la municipalité enquête sur les horaires souhaités de passage des bus.	Conformément à son engagement politique, la municipalité demande aux habitants de choisir parmi plusieurs mesures.

Et pour des activités à réaliser dans un centre social, ça donne cet autre tableau ci-dessous :

Exemple 2 de projet participatif ...	... endogène L'évènement déclenchant provient d'habitants	... exogène L'évènement déclenchant provient d'une institution
... ascendant La proposition provient d'habitants	Suite au succès des repas de quartiers, un collectif propose au Centre Social d'encadrer certaines activités.	Pour obtenir l'agrément-CAF, la direction du Centre Social rassemble les attentes des habitants.
... descendant La proposition provient d'une institution	Suite au succès des repas de quartiers, la direction du Centre Social enquête sur la capacité d'initiative des habitants.	Pour obtenir l'agrément-CAF, la direction du Centre Social demande aux habitants de choisir parmi plusieurs activités.

Sans aller plus loin sur leur présentation, ces deux exemples sont une invitation à prendre de la hauteur pour s'interroger sur ce que peut recouvrir un processus de participation citoyenne considéré dans sa totalité et pour se demander par conséquent jusqu'où peut aller ce processus. C'est une assez bonne manière de conclure cette présentation de la méthode de co-construction de services.

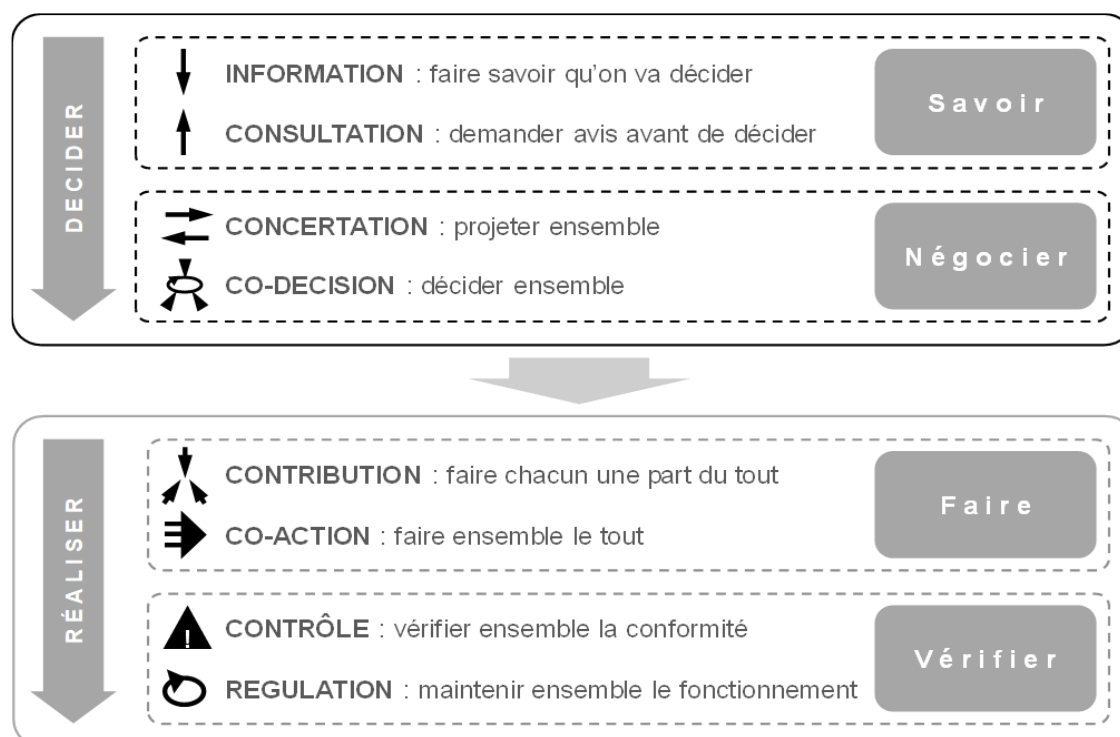
Un processus de participation citoyenne

Pour ce faire, le schéma qui va suivre prétend appréhender dans sa totalité le processus de participation citoyenne. Il recouvre et distingue le sous-processus de la décision du sous-processus de la réalisation. En d'autres termes, il précise ce qui est donné aux habitants :

- pour savoir et négocier au moment de décider,
- pour faire et vérifier au moment de réaliser.

Appréhendé dans la totalité de ce qu'il peut recouvrir, un processus de participation citoyenne se décompose en huit niveaux d'implication progressive des habitants ou des citoyens dans la décision puis dans la réalisation de ce qu'ils font et de ce qui est fait pour eux. Ainsi, du niveau le plus bas de participation à celui le plus élevé, on trouve :

- quatre niveaux d'implication croissante des citoyens pour d'abord réfléchir et décider :
 - les décideurs font savoir ce qui va être décidé,
 - les décideurs demandent avis avant de décider,
 - les décideurs et les citoyens projettent ensemble
 - les décideurs et les citoyens décident ensemble ;
- puis quatre niveaux d'implication croissante des citoyens pour ensuite agir et réaliser :
 - les citoyens font chacun une part du tout,
 - les citoyens font ensemble le tout,
 - les citoyens et les décideurs vérifient ensemble la conformité du réalisé,
 - les citoyens et les décideurs maintiennent ensemble en état le réalisé.



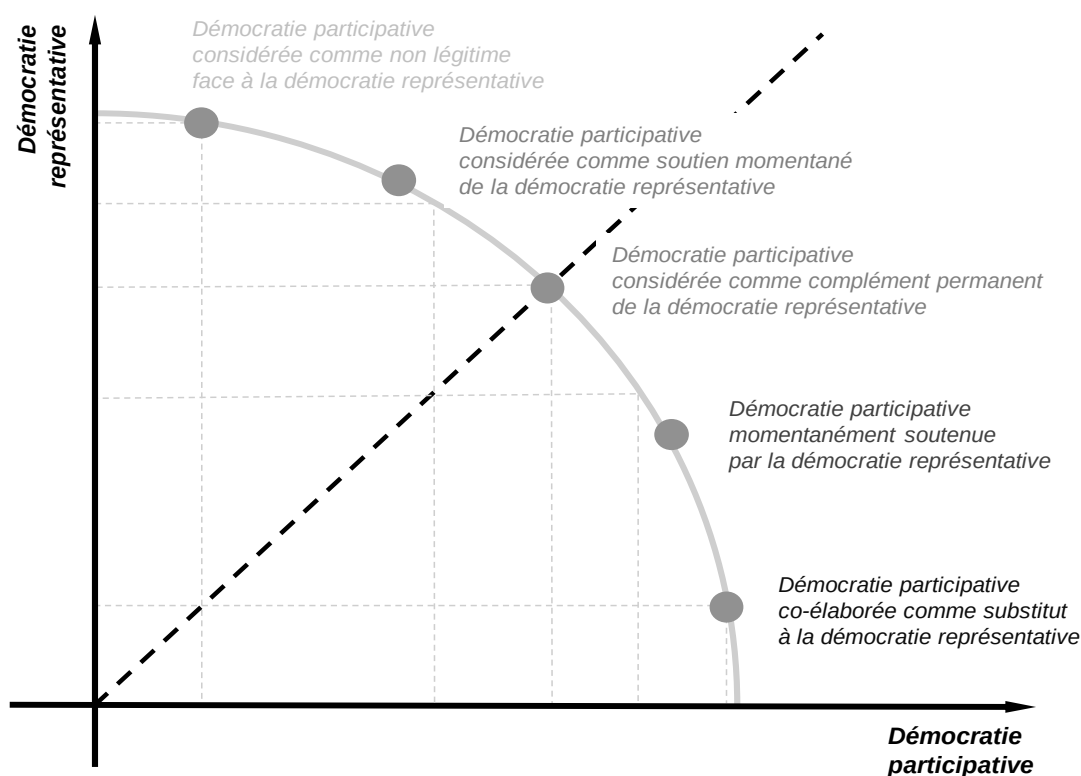
Entre démocratie participative et démocratie représentative

Sans en être un prérequis, la participation citoyenne est probablement une très bonne voie d'accès à la démocratie participative ; pour le moins, en est-elle un bon moyen pour en faire l'apprentissage. Pour s'être entraînés à la concertation et à la co-décision, pour s'être habitués à contribuer et à faire ensemble, les citoyens en arrivent à souhaiter être les premiers décideurs de ce qui est bien pour eux là où ils vivent ; de ce qui est bien, plus seulement pour la quartier, la ville ou le territoire où ils habitent, mais pour leur pays.

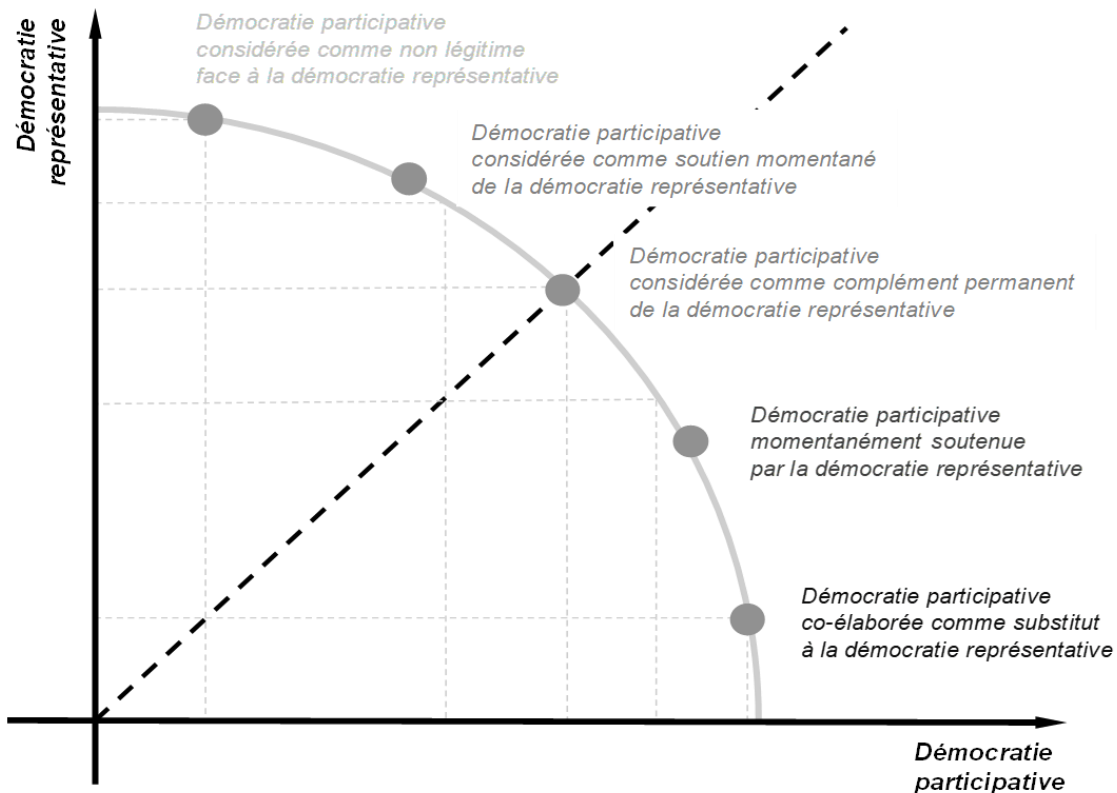
Aussi, continuant de prendre de la hauteur et pour conclure cette présentation de la co-construction de services, sont croisées sur un dernier schéma ces deux modes d'organisation et de fonctionnement de la société que sont la démocratie représentative d'une part et la démocratie participative d'autre part. Dans la première, les citoyens désignent certains d'entre eux pour décider en leur nom. Dans la version la plus aboutie de la seconde, les citoyens choisissent de ne plus se doter de représentants et de décider entre eux et par eux-mêmes. Il ne s'agit pas ici d'approfondir ces deux types de démocratie, ni d'en décliner les vertus, avantages ou inconvénients. Il s'agit plus modestement de les rapprocher dans cinq situations où l'une finit, dans un sens comme dans l'autre, par se substituer à l'autre.

Pour ce faire, le schéma proposé ci-dessous comporte deux axes orthonormés sur lesquels est repéré le niveau de maturité ou de développement de chacune des deux formes de démocratie :

- sur l'axe des abscisses, le niveau plus ou moins élevé de démocratie participative,
- sur l'axe des ordonnées, le niveau plus ou moins élevé de démocratie représentative.



Il s'agit donc d'un repère orthonormé dans la mesure où chacune des formes de démocratie est censée être « mesurée avec la même unité ».



Sur la courbe symboliquement dessinée en arc de cercle apparaissent cinq niveaux d'importance croissante de la démocratie participative par rapport à la démocratie représentative :

- la démocratie participative est non légitime face à la démocratie représentative ;
- la démocratie participative est un soutien momentané de la démocratie représentative ;
- la démocratie participative est un complément permanent de la démocratie représentative ;
- la démocratie participative est momentanément soutenue par la démocratie représentative ;
- la démocratie participative est co-élaborée comme substitut à la démocratie représentative.

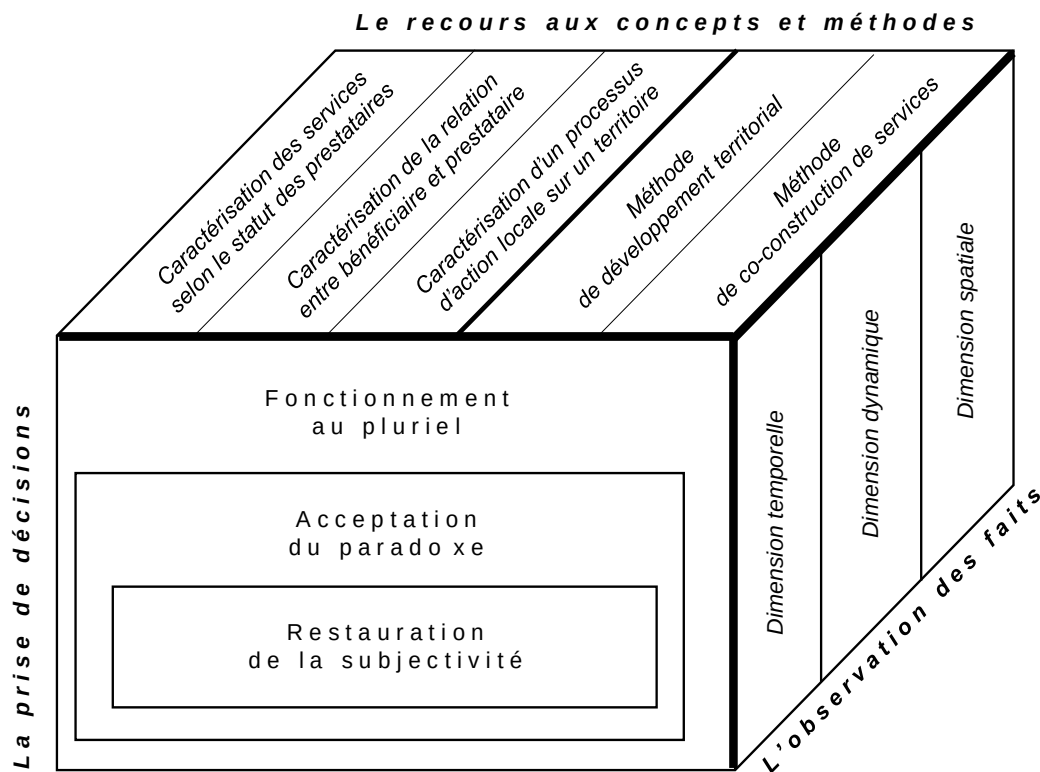
Pour modeste qu'il soit, l'intérêt d'un tel schéma réside dans son caractère synthétique. De la même manière que le précédent sur la participation citoyenne, ce dernier schéma a bien sûr le mérite de préciser de quoi on parle, mais il a surtout pour mérite de synthétiser avec un souci d'exhaustivité plusieurs acceptions de concepts aussi riches et complexes que ceux de démocratie participative et de démocratie représentative. Ainsi, pour un niveau très élevé de démocratie représentative et très faible de démocratie participative, cette dernière est purement et simplement considérée comme non légitime face à la seconde. Au contraire, pour un niveau très faible de démocratie représentative et très élevé de démocratie participative, cette dernière est voulue comme substitut à la seconde.

6.4. La prise de décisions

Toujours dans la méthodologie de résolution de problèmes sociétaux³⁶, ont été jusque-là présentés les contenus des deux premières phases d'une même démarche :

- dans la phase 1, l'observation des faits pour analyser une situation locale posant problème,
- dans la phase 2, le recours d'abord aux concepts pour comprendre le problème, puis aux méthodes pour concevoir une ou plusieurs solutions.

Reste à présenter la troisième et dernière phase de la démarche qui recouvre la prise de décisions pour choisir une solution et agir dans sa mise en œuvre. Mais avant de la présenter et pour bien la resituer par rapport aux deux premières, il est utile de reprendre une dernière fois l'image du « cube méthodologique » qui les intègre et les synthétise toutes les trois. Utilisée à plusieurs reprises dans ce qui précède, cette image illustre ce qui a précédemment été désigné comme une sorte ou générateur de solutions.



Après l'observation des faits pour analyser, le recours aux concepts pour comprendre et aux méthodes pour inventer, il s'agit maintenant de présenter le processus de prise de décisions au terme duquel aura été choisie une solution parmi celles préalablement imaginées ou conçues. Un processus qui m'est très personnel parce que l'un des fruits de ma relecture d'expériences passées.

³⁶ Cf. § 6. *Méthodologie de la résolution de problèmes sociétaux* (page 85)

Car, comme je l'ai dit en introduction de cet ouvrage, mon travail m'a conduit à croiser des disciplines très différentes et à combiner certains des concepts qui en sont issus ; c'est ce que j'appelle le fonctionnement au pluriel. En cela, je me suis imposé d'éviter de juger compliqué ce qui n'est que complexe.

Ensuite, l'expérience m'a montré que les situations que j'ai eu à traiter se sont souvent avérées paradoxales ; un caractère que j'ai appris à ne pas subir, mais dont j'ai appris à tirer profit en bénéficiant de ce que j'ai appelé la fécondité du paradoxe.

Enfin, amené à surmonter des contradictions au moment de choisir, j'ai dû restaurer ma subjectivité pour être capable de décisions créatrices et, comme je me plais à le redire ici, pour donner naissance au futur.

En résumé, je veux dans ce qui suit soutenir que décider :

- c'est refaire à chaque fois l'apprentissage de la pluralité et de la complexité,
- c'est accepter à nouveau la présence du paradoxe et de l'incertitude,
- c'est restaurer sa subjectivité pour rendre ses choix créateurs.

Fonctionner au pluriel

En m'exerçant à la pluralité, j'ai appris à passer de l'unicité à la multiplicité des points de vue ; j'ai appris à naviguer entre des approches pluridisciplinaires (n concepts différents appliqués sur un même objet) et transdisciplinaires (un même concept appliqué sur n objets différents) ; j'ai appris enfin à alterner raisonnement linéaire et démarche itérative. Au début difficile, ce raisonnement au pluriel devient progressivement plus aisé ; il va même jusqu'à procurer un réel plaisir lorsque se manifeste son efficacité pour appréhender la complexité et éviter de juger compliqué ce qui n'est ... que complexe.

Car la complexité d'un système ou d'une situation, c'est tout à la fois la multiplicité des éléments ou des actions qui le ou la constituent ; c'est la simultanéité de leur déroulement dans le temps et l'étendue de leur déploiement dans l'espace. Ce sont donc trois ingrédients dynamique, temporel et spatial dont le dosage peut bien sûr varier mais dont aucun ne peut faire défaut. Plus grande est la complexité du système ou de la situation, plus forte est la probabilité d'y trouver des contradictions qui pourtant n'en interdisent ni le fonctionnement pour l'un, ni l'évolution pour l'autre.

Bénéficier de la fécondité du paradoxe

J'ai en effet appris à aller au-delà de la complémentarité pour repérer, sans la rejeter, la contradiction. Pour en avoir souvent vérifié la fécondité, j'ai appris à accepter le paradoxe, à réconcilier permanence et changement, à associer rigueur et souplesse, à enrichir l'identique par le différent. C'est ce qui m'incite, au terme d'un choix, à ne pas jeter pour autant ce que je n'aurai pas retenu.

Car le respect de la contradiction, la volonté de ne rien perdre des termes qui la composent, ne dispense pas, le moment venu, de la nécessité de choisir. L'acceptation du paradoxe ne dispense en aucun cas de l'obligation de décider. Pour satisfaire à cette nécessité de choisir ou à l'obligation de décider, il convient ne pas recourir trop vite au compromis et d'avoir, pour ce faire, su restaurer sa propre subjectivité.

Restaurer sa subjectivité

Le talent de la subjectivité restaurée, c'est celui mis en œuvre pour mettre au clair ses propres représentations, pour rester propriétaire de ses choix et devenir créateur dans ses décisions. C'est encore celui qui, en produisant une réalité nouvelle, donne naissance au futur.

Bref, ayant à traiter une réalité faite de complexité et d'incertitude, j'ai dû apprendre à l'aborder de points de vue différents, à en transcender les contradictions, à « décider » de ce que peut devenir cette réalité au point, ce faisant, de contribuer parfois à sa transformation.

De tels modes de raisonnement risquent sans aucun doute de privilégier l'approche physiologique sur l'approche anatomique des systèmes étudiés, la synthèse sur l'analyse des situations traitées, la vision globale sur la vision seulement locale des actions engagées. Mais pour avoir fait l'apprentissage de la pluralité, pour m'être entraîné à accepter le paradoxe et pour avoir travaillé à restaurer ma subjectivité, je me suis préparé à conduire ma recherche en tension entre ces différents modes de réflexion ou manières de faire. En d'autres termes et plus précisément, je me suis attaché à bien séparer ce qu'il faut réunir dans un travail qui, pour parvenir à cartographier des activités, a mis en perspective de très nombreuses dualités et établi des liens entre ces différentes dualités.

7. Ce que m'a appris la cartographie des économies

Pour les avoir cartographiées, j'ai mieux compris ce qui distingue les différentes économies à l'œuvre dans la société. J'ai mieux compris ce qu'elles sont et comment fonctionne le moteur qui anime chacune d'elles. Mais avant de décliner ce que cette recherche m'a appris, je crois utile de rappeler comment il m'a été donné d'en élaborer une carte.

Cette carte fut d'abord le fruit de ma relecture des trois valeurs de la République, *Liberté-Egalité-Fraternité* ; une trilogie dont j'ai compris l'isomorphisme avec celle d'*Opposition-Symétrie-Complémentarité*. Mais cette carte fut ensuite et surtout le fruit d'une idée singulière : croiser dans une même matrice la défense de valeurs avec la défense d'intérêts³⁷. La défense de valeurs, ce fut la défense par certains d'enjeux exprimés ; la défense de ce qu'ils veulent promouvoir. La défense d'intérêts, ce fut la défense par d'autres ou par les mêmes d'enjeux perçus ; la défense de ce qu'ils redoutent de perdre. C'est donc en croisant dans une même matrice la trilogie *Liberté-Egalité-Fraternité* (ou *Opposition-Symétrie-Complémentarité*) avec cette autre trilogie *Engagements d'institutions- Convergences d'intérêts - Engagements d'individus* que m'est apparue la carte sur laquelle j'ai pu positionner les huit économies singulières à l'œuvre dans la société.

Que m'a donc appris cette recherche, ce travail de cartographie des économies ?

Dans un premier temps, j'ai bien sûr appris à bien distinguer entre elles, par exemple, l'économie familiale et l'économie sociale, à ne pas confondre l'économie du troc et l'économie « au noir », ... Et dans un second temps, j'ai appris à moins opposer entre elles ces différentes économies, singulièrement l'économie marchande et l'économie administrée. Au contraire, j'ai appris à mettre en symbiose certaines de ces économies singulières ; j'ai appris à les intégrer au sein d'économies plurielles, au sein de modèles alternatifs aux seules économies marchande et administrée. Trois modèles ont ainsi retenu mon attention : celui de l'économie de l'équité, celui d'économie de la solidarité et celui d'économie de la contribution. J'ai vu dans ces modèles d'authentiques réponses à des problèmes sociétaux. Des réponses d'ores et déjà mises en œuvre pour moins de rapports de force et plus de coopérations ; moins de tensions entre individus ou institutions et plus de synergie entre acteurs impliqués ; des réponses expérimentées hier et développées aujourd'hui pour une société apaisée.

Mais en cherchant ce qui distingue et ce qui réunit huit économies singulières, je n'ai pas seulement trouvé des repères pour comprendre, j'ai aussi trouvé, comme je l'ai dit à plusieurs reprises, des raisons d'espérer. C'est ce dont je veux rendre compte ici à la fin de cet essai.

³⁷ Cf. § 3.2. *Classification des huit économies à l'œuvre dans la société* (page 30)

7.1. Le monde d'hier à aujourd'hui

C'est dans les années 80, avec Ronald Reagan aux USA et Margaret Thatcher au Royaume Uni, qu'est apparue ce que leurs adversaires politiques ont désigné sous les termes de *pensée unique*. Il s'agissait d'un modèle économique fondé sur le primat du marché, la libre concurrence, la privatisation, la déréglementation, etc. L'instauration de ce modèle fut une étape-clé dans un processus résultant de décisions allant du *Banking Act* en 1933 aux accords de *Bâle III* en 2010. On doit à certaines de ces décisions la mondialisation des marchés de capitaux, de biens et de services ; des décisions aux lourdes conséquences sur la vie des êtres humains et rien de moins, on le sait maintenant, que la survie de l'humanité.

Des décisions ...

- 1933: le vote du *Banking Act* : séparation des banques de dépôt et d'investissement
- 1944 : les accords de *Bretton Woods* : organisation monétaire mondiale
- 1971 : la non-convertibilité du dollar en or : fin du *Gold Exchange Standard*
- 1980 : la libéralisation du mouvement des capitaux
- 1990 : l'accord général sur les tarifs douaniers
- 1999 : la suppression du *Banking Act*
- 2007 : la titrisation des *subprimes*
- 2010 : Bâle III : obligation d'un niveau minimum de capitaux propres des banques
- ...



... aux conséquences lourdes ...

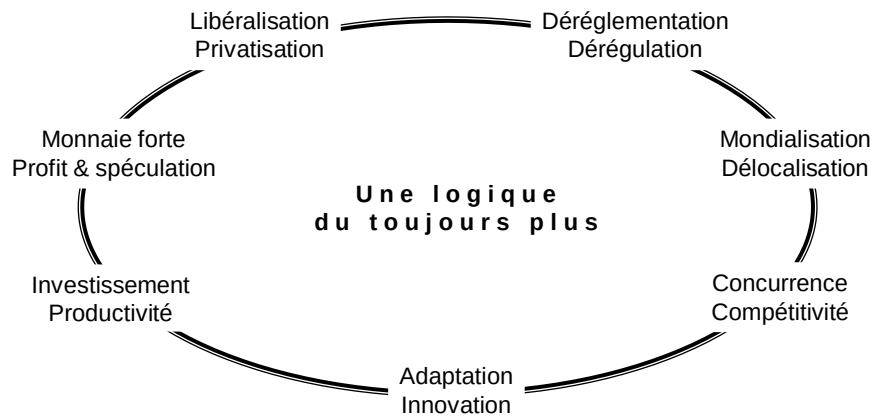
- la délocalisation des activités confirmée comme une source de profits
- le recours à la croissance externe encore préféré au recentrage sur le métier
- les marchés de biens, de services et de capitaux achevant de se mondialiser
- les flux de capitaux faisant office de régulation financière
- l'économie financière ne recouvrant plus l'économie réelle
- la titrisation de créances douteuses
- la monnaie devenue une marchandise
- et la contribution ... au réchauffement climatique et au saccage environnemental



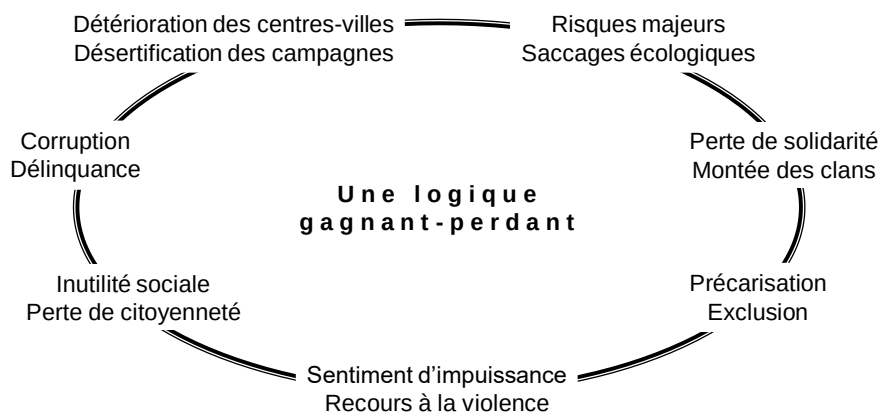
Plus tard et symétriquement, c'est au milieu des années 2000 que les conservateurs usèrent des mêmes termes de *pensée unique* pour désigner l'état-providence et ses subventions, le protectionnisme et ses taxes, réputés être seuls soucieux de l'intérêt général et capables d'assurer le bien commun.

Pour inexorable qu'il apparaisse, ce processus qui a instauré le modèle libéral n'a été voulu qu'en partie. Il s'agit du résultat moins d'un complot que d'une erreur collective. La chute du mur de Berlin avec les écueils d'une victoire totale, la propension des médias à reproduire le discours dominant, la capacité des technologies de l'information et de la communication à propager des idées communément admises ont suffi à générer une pensée unique mais pas universelle, à répandre universellement l'erreur de quelques-uns, à faire de la suprématie du court terme une fatalité entretenue.

Ainsi s'est « naturellement » imposée une logique du *toujours plus* fondée sur sept principes directeurs énoncés sous formes de dualités comme le montre le schéma suivant.



Puis, comme le montre ci-dessous ce second schéma, on peut, selon le même mode, faire correspondre aux sept précédents principes autant d'effets induits dans une logique *gagnant-perdant* ; une logique qui ne fait des gagnants que parce qu'elle fait des perdants et qui fait plus de perdants que de gagnants.



Ainsi la seule loi du marché impose au niveau mondial de moins en moins de contraintes aux échanges de biens et de services, aux flux de capitaux et à la circulation des personnes. Si elle a pu, à l'échelle de la planète, réduire sensiblement la grande pauvreté, cette mondialisation des échanges a en revanche considérablement accru les inégalités au sein de l'humanité. Plus grave, la globalisation contribue largement, on le sait aujourd'hui, au réchauffement climatique et à la diminution de la biodiversité.

Car cette libéralisation et cette dérégulation du commerce mondial se fait sans que les pays protagonistes de ces échanges n'aient harmonisé leurs politiques nationales. Cette intensification des échanges internationaux se fait sans la nécessaire harmonisation des politiques fiscales, sociales, judiciaires et environnementales menées au sein des différents pays ; pire sans le niveau suffisant d'information et de consultation des populations ; sans le niveau suffisant de concertation et de co-décision des décideurs avec les citoyens ; bref, sans un niveau suffisant de contrôle ou de régulation démocratiques.

En d'autres termes, à des problèmes devenus mondiaux, on ne dispose que de solutions restées trop souvent nationales. Et symétriquement, à des problèmes restés locaux, on ne trouve rien d'autre à opposer que des solutions ... devenues globales. Ainsi, sous l'effet du primat de l'économie de marché, on assiste simultanément à l'opposition du national et du mondial et à l'absence de coopération entre le local et le global. Ce que résume le schéma ci-dessous.

Au niveau mondial ...

... s'impose **la libre circulation** :

- des personnes
- des biens
- des services
- des capitaux

... sans **la nécessaire harmonisation** :

- des politiques sociales
- des politiques fiscales
- des politiques judiciaires
- des politiques environnementales

*Des solutions restées nationales
à des problèmes devenus mondiaux*

... sans **le niveau suffisant** :

- d'information et consultation
- de concertation et co-décision
- de contribution et co-action
- de contrôle et régulation

*Des solutions devenues globales
à des problèmes restés locaux*

7.2. La France d'hier à aujourd'hui

Et la France dans tout ça ? En un demi-siècle, des années 70 à aujourd'hui, on a assisté en France à la baisse de la croissance démographique et à l'allongement de la durée de vie ; à l'augmentation de la productivité et au ralentissement de la croissance économique ; à l'augmentation de la population des inactifs et à l'augmentation de la « pression » sur les actifs.

Il en résulte une montée des dépenses sociales (santé, chômage et vieillesse) et une baisse de la masse salariale (licenciements plus ou moins indemnisés ou emplois plus ou moins précaires) dans les entreprises. D'où l'augmentation des prélèvements sociaux sur les salariés et des charges sociales sur les entreprises et, malgré cela, un développement des populations dépendantes, précaires et exclues.

Plus l'Etat augmente ses incitations à l'emploi et plus son efficacité est contestée. Symétriquement, plus l'Entreprise diminue sa masse salariale et plus le cours de son action monte. Gestionnaire des pertes, l'Etat « perd » un monopole qu'il n'a jamais eu, celui du maintien de la cohésion sociale. Gestionnaire des profits, l'Entreprise « acquiert » un monopole qu'elle n'aura jamais, celui des opportunités de la réussite sociale.

Si l'économie française se croit soumise à ces faux paradoxes, c'est qu'elle est soumise aux vraies limites qu'imposent à la société l'économie marchande et de l'économie administrée.

Les limites qu'impose à la société l'économie marchande viennent de ce qu'elle ne dispose fondamentalement que d'un seul moteur, la recherche du profit, et d'un seul stimulant, la concurrence. Soumise à de telles limites, l'économie marchande est aux prises avec un risque majeur, celui de manquer de... perdants, c'est-à-dire de contributeurs à son profit.

Les perdants ici, ce sont les clients qui consentent à payer le prix exigé pour obtenir le bien fourni ou le service rendu. S'il n'est pas mauvais en soi, le marché repose sur une logique qui n'est donc pas de type gagnant-gagnant, mais gagnant-perdant. Il a besoin de perdants qui consentent à payer le prix. Envisager que le marché puisse manquer de perdants, c'est imaginer qu'il puisse avoir scié la branche sur laquelle il était assis en excluant, pour cause d'insolvabilité, des pans entiers de prospects.

De son côté, l'économie administrée impose elle aussi des limites à la société. Ces limites, ce sont celles d'un modèle qui lui aussi ne dispose véritablement que d'un seul moteur et d'un seul stimulant. Le moteur, c'est la répartition ; et le stimulant, c'est l'obtention d'une aide et le maintien d'un avantage. Le risque majeur que prend l'Etat est celui, cette fois, de manquer... de gagnants.

Les gagnants, ce sont les personnes physiques ou morales qui consentent à l'impôt parce que solvables et peut-être aussi parce que conscients de contribuer à la défense de l'intérêt général. L'Etat a besoin de ces particuliers et de ces entreprises dont les revenus imposables en font des contributeurs au bon

fonctionnement de la société que prétend assurer la puissance publique garante de l'efficacité de la répartition.

En résumé, l'économie marchande et l'économie administrée sont soumises à de faux paradoxes ...

*Plus l'Entreprise diminue sa masse salariale,
et plus le cours de son action monte.*

➡ Gestionnaire des profits, l'Entreprise acquiert
un monopole qu'elle n'aura jamais,
celui des **opportunités de la réussite sociale**.

*Plus l'Etat augmente ses incitations à l'emploi,
et plus son efficacité est contestée.*

➡ Gestionnaire des pertes, l'Etat perd
un monopole qu'il n'a jamais eu,
celui du **maintien de la cohésion sociale**.

... et soumises à de vraies limites.

La SEULE économie marchande :

- un moteur unique : la recherche du profit
- un stimulant unique : la concurrence

➡ Une limite : le **manque de perdants**

La SEULE économie administrée :

- un moteur unique : l'obtention d'une aide
- un stimulant unique : le maintien d'un avantage

➡ Une limite : le **manque de gagnants**

Bien sûr, l'économie marchande et l'économie administrée ne sont pas les seules à connaître des limites. Citons seulement à titre d'exemple l'importance des risques pris par quiconque se retrouve en situation de survie ; ce qui montre les limites de l'économie irrégulière. Et sans doute aussi conviendrait-il de s'interroger sur la puissance du seul sentiment dans l'économie familiale, sur celle de la seule gratuité dans l'économie du don, etc.

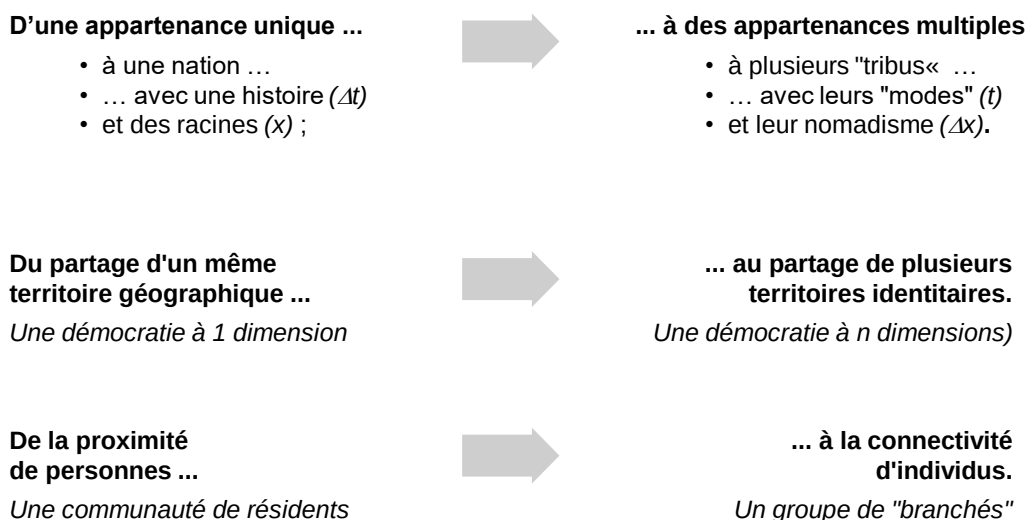
7.3. Deux univers réputés incompatibles

En France, dès la fin des années 90, Marcel Gauchet voit « *[le] mur [qui] s'est dressé entre les élites et les populations, entre une France officielle, avouable, qui se pique de ses nobles sentiments, et un pays des marges ...* » ; une fracture sociale qui nous devient d'autant plus insupportable qu'il nous a fallu apprendre à vivre avec.

Car ce fossé n'est pas seulement celui entre ceux qui possèdent et ceux qui manquent. C'est aussi et peut-être davantage un fossé identitaire entre ceux qui savent et ceux qui ignorent, entre ceux qui appartiennent à ... et ceux qui n'appartiennent à rien, entre ceux qui ont accès à ... et ceux qui n'ont accès à rien.

Bref, une fracture pas seulement économique, mais aussi culturelle sépare dorénavant deux mondes réputés incompatibles : les *In* qui existent, peuvent choisir, mais en ont assez de payer et les *Out* qui n'existent pas, ne peuvent pas choisir et en ont assez de revendiquer et de quémander ; une fracture entre des élites qui décident et des populations qui subissent, entre des urbains et des « rurbains », entre les habitants des centres-villes et ceux des territoires oubliés de la République.

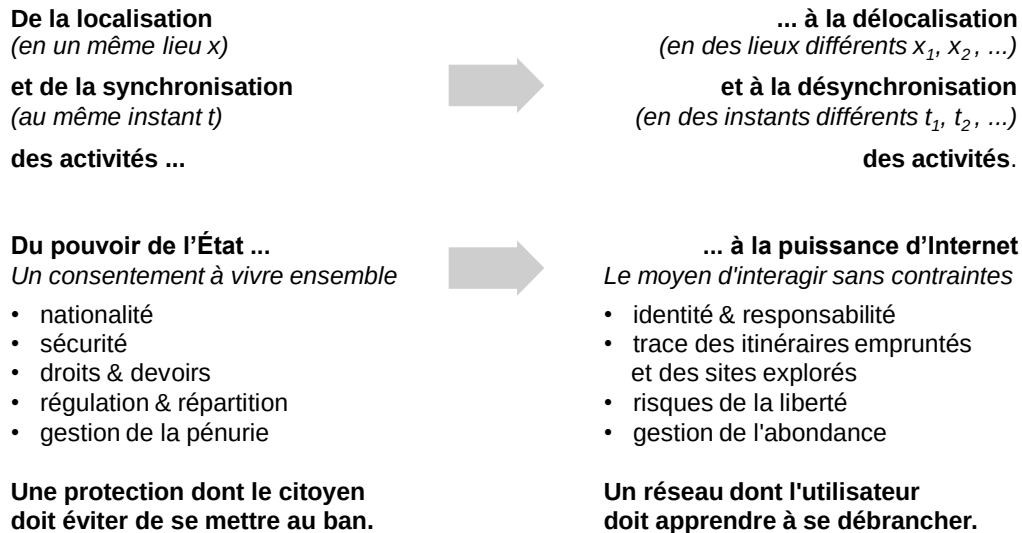
Cette double fracture sociale et identitaire se manifeste singulièrement entre des *exclus* qui souffrent des conséquences de la mondialisation et des *branchés* qui en bénéficient. Les *exclus*, d'abord, que la perte de la reconnaissance sociale par le travail pousse vers un nationalisme dangereux. Les *branchés* ensuite qui, bénéficiant de l'interconnexion des réseaux, passent d'une appartenance unique à leur pays aux appartenances multiples à des différentes *tribus*. Tandis que les *exclus* se replient sur eux-mêmes ou se libèrent dans la révolte et le national-populisme, les *branchés* se libèrent de leurs racines et, soumis au nomadisme culturel, laissent des modes du présent masquer des pans entiers de leur passé.



Car les technologies de l'information et de la communication ont substitué la connectivité d'individus dans les réseaux sociaux à la contiguïté de personnes dans les communautés de résidents. Tandis qu'on

passé de la localisation à la délocalisation et de la synchronisation à la désynchronisation des activités, on voit la puissance de l'Etat s'effacer devant celle des GAFAM³⁸, les géants du Web. On peut craindre de voir un peu du consentement à vivre ensemble se dissoudre face aux moyens d'interagir sans contraintes et dans l'anonymat. Et si l'Etat demeure une « protection » dont le citoyen doit éviter de se mettre au ban, Internet de son côté est devenu ce réseau dont l'utilisateur doit apprendre à se débrancher.

En résumé :



Telles sont donc mes acquis d'une cartographie des économies.

³⁸ Google, Apple, Facebook, et Microsoft

Conclusion

En cet été 2019, au moment où cet essai trouve son terme, l'actualité de mon pays raisonne avec mes propos : une révolte populaire qui, aujourd'hui apaisée, ne demande qu'à redémarrer ; des élus agressés et une classe politique dont on exige la transparence dans l'usage qu'ils font des moyens que leur donne la République ; et, autrement plus grave, des épisodes de canicule qui contribuent à confirmer le dérèglement climatique. J'achève donc mon travail en un temps où, pour le moins, des limites sont atteintes et probablement d'ores et déjà dépassées.

Faite d'innovation et de compétitivité, de concurrence et de dérégulation, de libéralisation et de capitalisation, l'économie marchande s'est mondialement imposée. Elle a permis le développement économique des plus riches : personnes physiques ou morales, catégories sociales ou pays. Mais elle produit des inégalités démesurées, exclut les personnes ou catégories sociales les plus pauvres et, drame absolu, contribue à rendre la planète inhabitable. Il s'agit donc dans l'urgence non plus de trouver, mais de mettre en œuvre des alternatives à un modèle dont l'hégémonie est le signe même de sa faiblesse. Car ces alternatives sont connues ; ce sont les multiples composantes de la transition écologique dans laquelle nous sommes tous appelés à nous engager ; que ce soit individuellement par des actes auxquels incite le collectif ou que ce soit collectivement par le consentement de chacun aux règles communes décidées par le collectif.

Se peut-il que nous parvenions à mettre en œuvre ces alternatives ? Il devient raisonnable d'y croire et pour deux raisons tout aussi fondamentales l'une que l'autre.

La première est évidente, c'est qu'il y va de la survie de l'humanité toute entière, c'est-à-dire de tous et de chacun ; et point n'est besoin d'en dire plus sur cette première raison vu son caractère absolu quand à partir de ce lundi 29 juillet 2019 l'humanité vit à crédit pour avoir d'ores et déjà consommé la totalité des ressources produites pour l'année par la planète.

Moins évidente, la seconde découle de la nature même de l'engagement à prendre, de la signification de cet engagement. Cette seconde raison pose la question du sens accordé à l'adoption de modes de vie compatibles avec la limitation du réchauffement climatique, avec le maintien de la biodiversité et l'instauration d'un développement durable.

Or, au cours des cinquante dernières années, les sociétés modernes sont passées de la lutte des classes à la lutte des places, de l'affrontement entre des catégories sociales à l'accès des individus à des réseaux sociaux. Chacun est ainsi passé du seul besoin de détenir au besoin d'appartenir. La volonté de posséder pour être reconnu s'est effacée face au besoin d'être reconnu pour exister. Ce besoin d'exister par la

connectivité arrive peut-être à point nommé pour permettre à chacun de s'engager dans quelques révolutions coperniciennes, de jeter sur une réalité radicalement tragique un regard nouveau ; bref de consentir à gagner de l'être en perdant de l'avoir. Car voilà que s'impose aujourd'hui une réalité qui a trop longtemps été considérée comme pouvant advenir et pas advenue : le risque écologique majeur d'une planète devenue inhabitable pour l'humanité qui en est l'équipage en route dans l'univers.

...

Je sais qu'il est temps maintenant de transférer beaucoup plus en plus de volonté et d'énergie créatrice sur des alternatives au vieux couple des économies marchande et administrée. Je sais que le temps est venu de mobiliser beaucoup plus de talents et de ressources pour leur substituer des modèles plus riches comme ceux de l'équité, de la solidarité ou de la contribution. Des modèles générateurs bien plus de liens que de biens, bien plus d'être que d'avoir. Car, je le répète encore une fois, je fais le pari que c'est dans ces liens existants ou à créer que se construit la multiplicité et la diversité des relations dont notre société a besoin pour assurer sa cohésion. Je fais le pari qu'on peut user de ce qui sépare les êtres et les institutions pour les faire se rencontrer. Ici comme ailleurs, il y faudra sans doute plus d'Etat comme consentement que de Nation comme volonté à vivre ensemble. Il y faudra plus de démocratie comme force d'une idée que de République comme force d'un peuple.

...

Mais quelle suite donner à ce travail ?

Peut-être l'identification des flux possibles de valeur entre deux quelconques de huit économies singulières que je me suis attaché à cartographier. Il s'agit là d'un travail, à coup sûr fastidieux, de remplissage d'une matrice carrée³⁹ dont les huit lignes ont les mêmes intitulés que les huit colonnes. Travailler ainsi, c'est s'imposer d'abord d'inventorier exhaustivement les flux connus parce qu'existants, dans un sens et dans l'autre, entre deux quelconques des huit économies. C'est ensuite aller le plus loin possible dans la recherche des autres flux possibles entre ces différentes économies ; il sera, en particulier, intéressant de vérifier si le réseau des flux existants permet d'imaginer les flux à créer entre deux économies indépendamment, cette fois, de leur caractère monolithique ou hybride. C'est enfin, à l'intérieur de cette matrice [8 x 8], rechercher et construire des espaces cohérents de transactions, en travaillant l'ordre des lignes et/ou des colonnes, mais évidemment sans rien changer au contenu des 64 cases⁴⁰.

³⁹ Une matrice carrée est un tableau qui comporte le même nombre de lignes et de colonnes. Et dans le cas présent, il s'agit d'un tableau de huit lignes et huit colonnes correspondant à chacune des huit économies.

⁴⁰ Cf. Dans le domaine *Outils et méthodes systémiques*, dans le document sur la *Conduite d'une démarche de prospective*, la méthode 3 de *Combinaison raisonnée de variables pour en construire un enchainement logique* (page 32).

Cette suite à donner, je suis évidemment incapable de m'y engager seul. J'ai besoin, comme je l'ai déjà dit, de prendre appui sur ceux dont je n'ai que trop négligé le travail et les résultats. Je me dois de soumettre ma démarche et peut-être me soumettre moi-même au regard de ceux qui, de longue date, ont ouvert des portes ... que j'ai pourtant « tenu à enfoncer ».

Car si l'on doit me reconnaître un mérite, c'est d'avoir osé faire ce que tant d'autres, soumis aux exigences de leurs académies, s'interdisent de faire. C'est d'avoir mis en jeu mon ressenti et usé de ma subjectivité. C'est d'avoir voulu dépasser trop de paradoxes à force d'en vérifier la fécondité. C'est d'avoir pris plaisir à travailler au pluriel, à raisonner au pluriel à force de croiser de très nombreux points de vue.

Qu'on me le pardonne. Et qu'on me le pardonne au point de me venir en aide.
