

# ESS et création de valeur

## Actes de la journée d'étude du 12 décembre 2017

### Sommaire

#### **p. 26 / Introduction de la journée**

Par Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS et de la Fondation Crédit coopératif

#### **p. 27/ Première partie - Les « chaînes de valeur » : un concept inspirant ?**

##### **p. 27 / De l'impact social à la chaîne de valeur élargie**

Par Yannick Blanc, président de la Fonda

##### **p. 42 / Innovation servicielle : comment définir la valeur ?**

Par Xavier Baron, professeur de sociologie à l'Université Paris-Saclay (UPSAY)

##### **p. 45 / La valeur sociale au regard de la *supply chain***

Par Patrick Ralet, de l'École de Management de l'Université de Clermont-Ferrand

##### **p. 47/ Échanges**

#### **p. 51 / Seconde partie - Mesure de la performance et quantification du soin : le cas du secteur de la santé**

##### **p. 51 / Les valeurs du monde de la santé : de l'industrialisation à la marchandisation ?**

Par Nicolas Da Silva maître de conférences au Centre d'économie de l'Université Paris Nord

##### **p. 53 / La quantification du *care* : enjeux éthiques et épistémologiques**

Par Alain Loute, professeur à l'Université catholique de Lille

##### **p. 62 / Échanges**

#### **p. 64 / Troisième partie - Les outils de mesure alternatifs**

p.

##### **p. 64 / Mesurer le bien être, la résilience et la soutenabilité à l'échelle territoriale**

Par Grégory Marlier, du Département du développement durable, de la prospective et de l'évaluation de la région Hauts-de-France

##### **p. 65 / Développement durable et entreprises : quels outils de comptabilité alternatifs ?**

Par Alexandre Rambaud, AgroParisTech / Université Paris-Dauphine

##### **p. 67 / Échanges**

#### **p. 68 / Quatrième partie - Partage et relocalisation de la valeur à l'échelle territoriale**

##### **p. 68 / Les monnaies locales comme outil de partage et de relocalisation de la valeur**

Par Marie Fare, chercheuse au laboratoire Triangle - Université Lyon 2

##### **p. 80 / L'impact des circuits courts alimentaires sur les producteurs et les consommateurs**

Par Yuna Chiffolleau, chargée de recherche en sociologie à l'INRA

##### **p. 82 / Que faire des restes ? Economie circulaire et création de valeur**

Par Delphine Corteel, enseignante-chercheuse à l'Université de Reims

##### **p. 83 / Échanges**

#### **p. 85 / Synthèse de la journée**

Par Yannick Blanc, président de la Fonda

#### **p. 87 / Biographies des intervenants**

# Journée d'étude du 12/12/2017

## « ESS et création de valeur »

### Mot d'accueil et introduction de la journée



Par Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS et de la Fondation Crédit coopératif

Les questions d'évaluation et de mesure d'impact deviennent essentielles. Ceux qui n'y verraient qu'une mode auraient bien tort. Certes on assiste à une inflation de concepts, de déclarations, d'injonctions et pour certains de recherches de marchés d'études profitables. Cela passera. La question de l'évaluation, de la mesure de la création de valeur, restera ! Car elle est l'essence même de la vie des organisations qui mettent l'utilité sociale au cœur de leur projet, celles des associations et plus largement de l'ESS au premier chef.

Vouloir évaluer son utilité sociale implique de dire précisément au préalable quels sont les objectifs visés, quelle valeur on entend créer, pour qui, avec qui, comment ? S'imposer d'évaluer c'est s'imposer de définir précisément son projet et se donner les moyens d'en rendre compte. C'est donc potentiellement beaucoup plus qu'une question de finances publiques en difficultés ou de recherche d'une mesure d'efficacité des politiques publiques.

Notre premier devoir sur cette question d'évaluation, nous, organisations de l'ESS, c'est d'être « à la manœuvre » pour être offensifs, autonomes, exigeants, imaginatifs, co-constructifs. Libres donc.

En ce sens je me réjouis vivement du travail conjoint conduit par la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, en ma double qualité de président du Labo de l'ESS mais aussi de Président de la Fondation Crédit Coopératif et la phase 2 de notre travail collectif, pilotée par la Fonda, nous permet d'approfondir la question de l'impact social à la chaîne de valeur.

Coopérer est de bon aloi, mettre des moyens intellectuels en commun pour aller plus haut, plus loin, est essentiel. Car évaluer implique de l'intelligence, de la doctrine, mais aussi des moyens, humains, , financiers... C'est pourquoi la Fondation Crédit Coopératif, après avoir financé le travail d'évaluation de l'UCPA, conduit avec l'Université catholique de Paris, a décidé de faire de l'évaluation et de la mesure d'impact un axe prioritaire de travail pour son quinquennat 2018/2022.

Le Labo de l'ESS de son côté est également très attaché à cet enjeu, envisagé dans une approche bottom-up, partant des pratiques en cours sur les territoires. La création de valeur, envisagée à 360 degrés dans nos travaux communs, devra en effet de plus en plus travailler à l'échelle territoriale. Les notions d'empreinte territoriale et de responsabilité

territoriale vont à l'évidence se propager. Donnons-nous nos propres définitions, nos propres méthodologies, notre propre éthique non lucrative de l'évaluation territoriale.

Le Labo de l'ESS a conduit des travaux d'évaluation sur les PTCE visant à mieux rendre compte de leur impact sur les territoires. Il lance pour la période 2018/21 un très important travail d'observation des territoires pionniers en décroissant les initiatives territoriales : PTCE, territoires « Zéro Chômeur de Longue Durée », territoires à énergie positive, *clusters*, tiers-lieux, *start-up* de territoires, etc. Entre ces différentes initiatives, il y a un apprentissage partagé à mettre en place grâce à des approches évaluatives.

C'est pourquoi le Labo de l'ESS est très heureux de piloter la troisième phase de l'étude commune à la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS. Il le fera naturellement dans un esprit totalement partenarial et avec une certaine modestie car ces sujets sont difficiles. Nul n'a de vérité révélée. Méfions-nous toujours des docteurs miracles qui ont trouvé la potion à tout évaluer !

C'est pourquoi il nous semblera intéressant dans cette troisième phase d'aller observer et recueillir, des enseignements d'autres pratiques évaluatives, comme celles issues de la RSE. Que peut-on en apprendre (ou non) qui nous concerne ? Cette phase trois devrait ainsi nous permettre :

- de clarifier un certain nombre d'enjeu de vocabulaire et de doctrine entre les différentes parties prenantes,
- d'identifier des pratiques innovantes de mesure d'impact pour dépasser le cadre des référentiels pratiqués au sein de l'ESS au cours de ces dix dernières années,
- de donner des repères pour tirer pleinement profit d'une démarche d'évaluation.

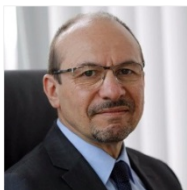
Nous espérons par ces travaux apporter notre contribution au renouvellement de la mesure d'impact.

# Les chaînes de valeur, un concept inspirant ?

Première partie de la journée d'étude

## De l'impact social à la chaîne de valeur élargie

Par Yannick Blanc, président de la Fonda



La mesure de l'impact social est devenue, pour les associations et les autres acteurs de l'ESS, un enjeu stratégique majeur. La mutation des modèles économiques fragilise les acteurs de l'économie sociale autant qu'elle laisse entrevoir de nouvelles possibilités de développement. Qu'elle soit considérée comme une alternative à la société de marché ou comme une

solution à la crise de l'État-providence, l'ESS n'est cependant attendue avec bienveillance qu'à la condition de faire la preuve de son efficacité et de sa pertinence. « Puisque votre raison d'être est une promesse de transformation sociale, donnez-nous des indices tangibles de la pertinence de votre engagement » lui dit-on. La dénomination technique de cette injonction est la mesure de l'impact social.

Évaluer l'impact social d'une action intéresse-t-elle sans conteste des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Encore faut-il que la méthode de mesure soit accessible et ne génère pas un coût supplémentaire disproportionné. Il existe d'ores et déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de **valeur** occupe une place centrale.

Le rapport de l'OCDE<sup>1</sup> sur la mesure de l'impact social postule d'ailleurs l'équivalence entre les deux notions : « L'idée de l'impact social est strictement liée à la valeur sociale produite par les organisations. Les termes « impact social », qui peuvent coïncider avec ceux de « création de valeur sociale » et de « rendement social », ont de nombreuses définitions et peuvent aussi être liés à la « comptabilité sociale ».

L'impact social est généralement défini en référence à **quatre éléments clés** :

- la **valeur créée** grâce à l'activité d'une personne ;
- la **valeur constatée** par les bénéficiaires et toutes les autres personnes concernées ;
- un impact comprenant les **effets à la fois positifs et négatifs** ;

<sup>1</sup> Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales. OCDE-EU, 2015. [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)

- un impact jugé par rapport à un **point de référence** correspondant à ce qu'aurait été la situation sans l'activité proposée.

Que l'on parle d'impact social ou de valeur créée, on se heurte cependant à la même difficulté : celle d'une « réduction comptable » de la valeur sociale. Trois arguments peuvent être opposés à l'idée même de mesure de cette valeur :

- Le « social » dont on parle est un système complexe d'interrelations entre des individus, des communautés et des institutions. Mesurer un impact, c'est isoler une relation causale linéaire au sein d'un système complexe et donc perdre de vue la dimension proprement sociale de l'action entreprise ;
- Les individus qui forment le tissu social ne sont pas des êtres déterminés mais des acteurs capables d'initiative ; la façon dont chacun d'entre eux est capable d'agir à partir d'une situation donnée n'est pas réductible à une quantité. Autrement dit, une grandeur statistique ou comptable permet de photographier une situation ou de mesurer une évolution mais pas d'embrasser l'ensemble des capacités d'action offertes aux individus dans la durée ;
- Il y a une dimension locale de la complexité : le territoire d'une action ou d'une innovation sociale est toujours un écosystème spécifique, une conjonction de singularités, un ensemble de facteurs dont la combinaison n'est ni réductible à un jeu de variables standard ni reproductible.

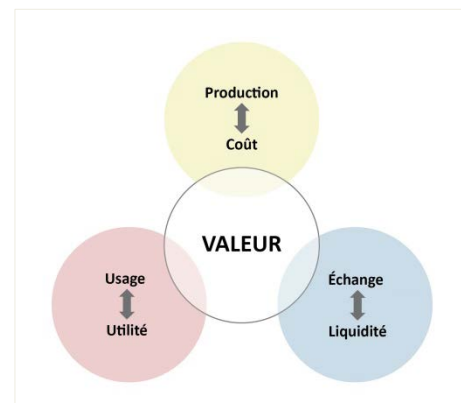
Autrement dit, le propre d'une action ou d'une innovation sociale est étranger tant à la linéarité (une cause → un effet) de la notion d'impact qu'à la commensurabilité inhérente à la notion de valeur.

L'objet du présent document de travail est de proposer une approche systémique et dynamique de la notion de valeur à partir du concept de **chaîne de valeur** initialement forgé par Michaël Porter en vue d'analyser l'avantage concurrentiel des entreprises. Cette approche n'est qu'apparemment paradoxale puisque les travaux de Porter l'ont conduit à montrer d'abord qu'on ne pouvait comprendre la dynamique concurrentielle des acteurs économiques sans tenir compte de leurs capacités coopératives et ensuite que le bien-être d'un acteur économique dépendait nécessairement de celui de l'écosystème dans lequel il se situe.

**Notre hypothèse est qu'en remontant la démonstration de Porter à l'envers, non de la firme vers l'écosystème qui l'entoure mais de l'écosystème vers chacun de ses acteurs, on doit permettre à ceux-ci de se situer dans une chaîne de valeur et d'y mesurer (en unités monétaires ou non) sa contribution. Dans cette perspective, la valeur n'est pas la mise en équivalence abstraite de toutes les activités, mais la reconnaissance de la part prise par chacune d'entre elles à un bien commun déterminé.**

## Les théories de la valeur : la valeur comme centre de gravité des prix

Commençons par rappeler ce que sont les éléments essentiels du concept de valeur car, bien que les travaux de Porter ne fassent aucune part à la controverse théorique, ils proposent une articulation particulière de ces éléments. La question de la valeur est contemporaine de la première révolution industrielle dans ses trois dimensions : la création de richesse en dehors de la sphère agricole, l'extension de la division du travail et le développement du commerce international. À travers les controverses successives dont il est l'objet, le concept de valeur combine toujours trois dimensions : **la production, l'usage et l'échange.**



Les théories classiques (Smith 1776, Ricardo 1817 et Marx 1867) situent la valeur du côté de la production : ce sont les théories de la **valeur-travail**. Pour échanger entre elles des marchandises de nature différente, il faut qu'un critère objectif permette de déterminer leurs prix relatifs. Ce critère, c'est la quantité de travail « incorporé » dans la marchandise ou la quantité de travail que cette marchandise permet d'acheter (Smith). Cette quantité est cependant variable selon l'habileté ou la productivité des travailleurs ; on parlera donc de « travail socialement nécessaire » (Ricardo) en se référant à une productivité moyenne du travail. Marx distingue le travail concret, orienté vers un usage spécifique, qui met en œuvre une matière, une technique et des instruments particuliers, et le travail abstrait commun à toutes les activités productives, qui est une simple dépense de force humaine.

« Tout travail est d'un côté dépense, dans le sens physiologique, de force humaine et, à ce titre de travail humain égal, il forme la valeur des marchandises. De l'autre côté, tout travail est la dépense de la force humaine sous telle ou telle forme productive, déterminée par un but particulier, et à ce titre de travail concret et utile, il produit des valeurs d'usage ou utilités » (Le Capital, livre I).

Si elle s'applique bien aux produits industriels, la théorie de la valeur-travail ne permet cependant pas de rendre compte de l'ensemble des phénomènes de prix. Qu'ils soient ou non le produit d'un travail, certains biens ont une valeur correspondant à leur **utilité**, c'est-à-dire à leur capacité à concourir à un **usage**. La théorie de la **valeur-utilité** se heurte cependant au paradoxe de l'eau et du diamant, dont la valeur relative est inversement proportionnelle à leur utilité effective.

C'est pour surmonter ce paradoxe que la **théorie néoclassique** (Walras, Jevons, Menger, entre 1871 et 1874) élabore le concept d'**utilité marginale** : la valeur d'un bien sur le marché équivaut à celle d'une unité supplémentaire de ce bien. Un verre d'eau de plus dans le désert vaut plus qu'un seau d'eau de plus au bord d'un torrent. La rareté de l'eau est donc relative alors que la rareté du diamant est absolue.

Alfred Marshall (1890) opère la synthèse entre valeur-travail et valeur-utilité en montrant que si l'utilité marginale détermine bien le prix à un moment donné, le prix d'un bien ne peut être durablement inférieur à son prix de production. La valeur se retrouve ainsi au centre de gravité entre l'utilité (usage + rareté), la production et l'échange.

Les théories classiques et néoclassiques de la valeur ont cependant en commun un point aveugle, celui de la **monnaie**. Elles considèrent en effet que la question de la mesure d'une valeur comparable entre deux marchandises se pose indépendamment de l'existence de la monnaie, celle-ci n'étant qu'un instrument appelé à se développer avec la multiplication des échanges. Or l'économie n'est pas unifiée *a priori* autour d'un principe unique de valorisation, ou d'une unité de compte universelle. L'équivalence entre les marchandises n'est pas le fruit spontané de l'échange, elle suppose l'institution de la monnaie.

Pour André Orléan<sup>2</sup>, la monnaie permet de définir l'économie marchande comme « une économie où les acteurs sont à la recherche de monnaie ». Celle-ci est l'instrument universel de la puissance marchande puisqu'elle permet d'obtenir toutes les marchandises. Ses propriétés et tout particulièrement sa **liquidité**, sa capacité à se transformer en tout autre bien sans délai et sans coût, d'être donc toujours acceptée dans l'échange, lui confère une valeur absolue, *sans commune mesure* avec l'obtention des biens utiles qu'elle permet. Sa puissance d'attraction est sans limites car elle met en jeu l'existence sociale des acteurs. *In fine* la valeur est donc dépendante de l'institution monétaire. Prix et valeur sont une même réalité. Ce qui définit la valeur d'un bien, ce n'est ni son utilité, ni la quantité de travail incorporé préalablement à l'échange, c'est la quantité de monnaie que ce bien permet d'obtenir dans l'échange.

Il y a cependant un **paradoxe de la liquidité** qui s'exprime sur les marchés financiers : pour qu'un individu vende un titre, il est nécessaire qu'un autre se propose de l'acheter. La liberté individuelle à l'égard du titre n'existe que sur fond d'un engagement collectif implicite : le marché, dans sa globalité, ne peut pas vendre la totalité des titres. Sur les marchés financiers, il n'y a pas des acheteurs face à des vendeurs mais des acteurs qui sont alternativement l'un et l'autre. Le prix n'est plus l'expression d'une grandeur définie en amont des jeux marchands mais une création *sui generis* de la communauté financière en quête de liquidité. Un objet est rendu liquide par le fait qu'un groupe le reconnaît comme constituant une expression légitime de la valeur. Plus les marchés financiers sont dérégulés, connectés, efficaces, plus ces comportements sont rendus possibles. Bref plus la liquidité des titres (leur convertibilité en monnaie sans délais et sans coûts de transaction) est forte, plus les marchés tendent à s'écarter des fondamentaux de l'économie et provoquent des bulles spéculatives.

Sur un marché pleinement liquide, tous les participants sont des spéculateurs qui cherchent à anticiper l'évolution du prix. Les prix qui se forment résultent de ces anticipations tournées vers le prix futur. Il s'ensuit une structure singulière, dite « autoréférentielle », qui diffère du modèle néo-classique en ce qu'elle se donne comme norme, non pas une réalité objective extérieure au marché, à savoir la valeur fondamentale, mais une variable endogène, en l'occurrence l'opinion du marché. La fameuse loi de l'offre et de la demande ne joue plus car plus l'on prévoit la hausse d'un cours (prix d'un titre), plus il convient de l'acheter, ce qui en

---

<sup>2</sup> André Orléan, *L'empire de la valeur – Refonder l'économie*, Paris, Seuil, 2011.

alimente la hausse. Ce paradoxe est aussi présent sur le marché des matières premières, sur celui des sources d'énergie, sur celui de l'immobilier.

Ce rapide survol nous permet de comprendre que la valeur n'est ni une substance ni une grandeur déterminée une fois pour toutes mais le fruit d'un processus de valorisation au cours duquel se confrontent les conditions et les finalités de la production, de l'usage et de l'échange.

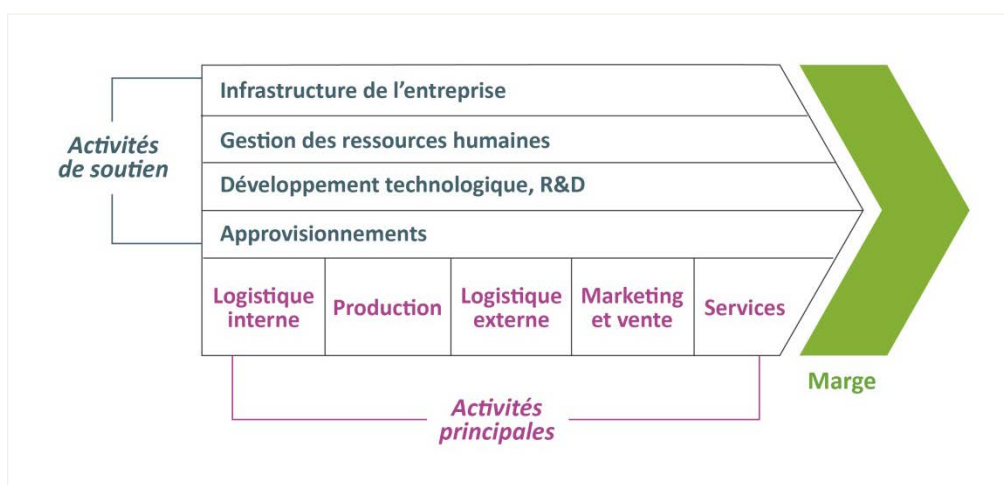
Ce processus n'est pas nécessairement équilibré : sur un marché de produits industriels, le coût de production est déterminant ; sur une brocante ou un site de revente, c'est l'utilité (y compris dans sa dimension symbolique ou esthétique) qui domine tandis que les marchés financiers sont soumis à l'exigence de liquidité. **Il n'y a donc pas une loi de la valeur mais des situations de valorisation.**

## Les chaînes de valeur

C'est à analyser ces situations de valorisation que va nous servir le concept de chaîne de valeur. Introduit en 1985 par Michaël Porter, il n'a pas pour objet de contribuer à la théorie de la valeur mais vient à l'appui d'un raisonnement sur l'avantage concurrentiel<sup>3</sup>.

Pour Porter, la firme peut être analysée comme un ensemble d'activités. Chacune de ces activités, qui combine moyens de production, ressources humaines, technologie et information, est **simultanément un facteur de coût et une source de valeur**.

L'avantage concurrentiel s'obtient par la combinaison optimale des activités au sein et autour de la firme tout en recherchant, pour chaque activité, l'équilibre pertinent entre la réduction des coûts et l'accroissement de la création de valeur, c'est-à-dire de la différenciation par rapport aux produits et services concurrents. Du point de vue de la firme, la définition de la valeur est simple : c'est le **prix que le client est prêt à payer** pour le produit et/ou le service.



<sup>3</sup> Michaël Porter, L'avantage concurrentiel (1985), tr.fr. Paris, Dunod, 1999.



La chaîne de valeur de la firme s'insère dans un flux d'activités impliquant ses parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants, concurrents, etc.) qui ont-elles-mêmes leurs chaînes de valeur. Les connexions internes et externes entre activités influent de diverses manières sur la chaîne de valeur : la mutualisation de services permet par exemple des économies d'échelle mais génère des coûts de coordination, de compromis et de complexité.

« L'avantage concurrentiel, écrit Porter, peut découler d'une multitude de facteurs et prouve que chaque avantage peut être associé à des activités spécifiques et aux liens que ces activités entretiennent entre elles, mais aussi avec les activités des fournisseurs et des clients de l'entreprise concernée.<sup>4</sup> » Pour Porter, il existe deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel ; la domination par les coûts et la différenciation. L'analyse stratégique va consister : d'abord à décomposer l'entreprise en une chaîne d'activités et à estimer pour chacune d'entre elles son coût et sa valeur spécifique ; puis à rechercher la combinaison optimale d'activités permettant de réduire les coûts et de faire la différence avec les concurrents. Le client lui-même est au centre d'une chaîne de valeur : le produit qu'il achète n'a pas de valeur en soi mais s'insère dans un ensemble d'activités dont la valeur est mesurée soit en termes monétaires, soit en temps passé, en intensité relationnelle, en prestige, etc. La différenciation qu'une firme est capable de créer sur un produit ne repose pas seulement sur la qualité intrinsèque de celui-ci mais surtout sur la façon dont sa chaîne de valeur est reliée au client, c'est-à-dire la manière dont le produit de la firme est utilisé ou consommé par lui. « La valeur qu'une firme crée pour son client est donc déterminée par l'éventail complet des liens qui unissent sa chaîne de valeur à celle du client.<sup>5</sup> » On peut, à ce stade, retenir trois propositions essentielles de l'analyse de Porter :

- 1. Dans une chaîne de valeur, il n'existe aucune différence de statut entre les catégories d'agents économiques,** qu'il s'agisse de services au sein d'une même firme, d'entreprises au sein d'un groupe, de groupes au sein d'un secteur, de producteurs et de consommateurs finaux. La valeur en tant que « prix que je suis prêt à payer » est toujours relative à une configuration donnée de la triade coût/utilité/liquidité (la liquidité étant nulle au sein d'une même entreprise ou dans la dimension non monétaire des activités du client final).
- 2. La notion de chaîne de valeur implique qu'il n'y a de valeur que si elle est partagée** entre les activités (donc les acteurs) de la chaîne. Dans un univers concurrentiel, la pertinence de ma stratégie se mesure à la part relative de la valeur que je capte dans ce partage.
- 3. Une stratégie consiste en une combinaison de chaînes de valeur** (celles des fournisseurs, sous-traitants, concurrents et clients) reposant sur une juste estimation de la part relative de contrainte et de choix dont je dispose dans chaque activité de la chaîne ; elle doit répondre à deux questions : « jusqu'à quel point puis-je réduire les coûts sans compromettre l'utilité ou accroître l'utilité sans rendre les coûts insupportables ? » et « quel partage de la valeur dois-je proposer à mes parties prenantes pour qu'elles adhèrent à ma stratégie ? » Les outils forgés par Porter ont été mis au service de stratégies diamétralement opposées. Pour s'en tenir au monde industriel de la

---

<sup>4</sup> Porter, op.cit., avant-propos.

<sup>5</sup> Porter, op.cit., p.168.

dernière décennie, on peut par exemple opposer le cas d'Alcatel-Lucent à celui d'Airbus. Pour le patron du premier, Serge Tchuruk, il s'agissait de bâtir une entreprise industrielle sans usine, un pur investisseur financier capable, à partir d'une capacité de recherche et développement, de concevoir et d'organiser des combinaisons optimales et flexibles d'activités industrielles, l'optimisation reposant sur la liquidité permanente de chacune d'elles, c'est-à-dire la possibilité d'investir ou de désinvestir à volonté en fonction de la concentration de valeur dans tel ou tel segment de la chaîne. Cette utopie du capitalisme financier a conduit à la disparition pure et simple de ce fleuron de l'industrie française. A *contrario*, pour Fabrice Brégier, directeur général d'Airbus, il s'agit d'intégrer l'ensemble des composantes de la chaîne de valeur au sein de « l'entreprise élargie ». Un produit aussi complexe qu'un avion ne vaut que ce que vaut le dernier de ses composants et chaque sous-traitant doit être considéré comme contributeur de cette valeur et pas seulement comme facteur de coût. Cela n'empêche cependant pas Airbus de ré-internaliser un segment de la production s'il estime que les sous-traitants captent une part excessive de la valeur.

L'analyse des chaînes de valeur a, pour l'essentiel, conduit les entreprises dominantes à concentrer leur activité sur la partie de la chaîne où elles pouvaient capter le maximum de valeur (« se recentrer sur son métier de base ») et à multiplier les relations de sous-traitance. Dans cette logique, il peut y avoir, à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur, des activités dont la valeur est considérée comme nulle et dont la performance repose donc exclusivement sur la réduction des coûts.

Dans ses travaux sur le *facility management* (aménagement, maintenance et entretiens d'immeubles destinés aux entreprises), Xavier Baron montre que la décomposition des activités d'entretien en unités d'œuvre de plus en plus précises (surfaces, prestations, temps passé) afin d'objectiver exclusivement en termes de coût la base de négociation des contrats de fourniture de service provoque inéluctablement la dégradation du service rendu : l'agent d'entretien doit s'en tenir arithmétiquement à la prestation négociée et se trouve privé de toute capacité d'interaction avec le client (usager du local) et d'adaptation de la prestation aux circonstances. La finalité de la prestation, qui est l'aménité des lieux, est perdue de vue et la *valeur liquidative* du contrat (la vérification des unités d'œuvre qui déclenche le paiement) est sans rapport avec la valeur effective de la prestation<sup>6</sup>.

Ces exemples suggèrent que, sans même s'éloigner d'activités « purement » économiques, la valeur d'un bien ou d'un service n'est pas réductible à sa quantité liquidative mais implique « l'éventail complet des liens » constituant la chaîne de valeur dans ses trois dimensions :

- **le coût de production** (incluant les externalités négatives et les ressources humaines),
- **l'utilité** (l'ensemble des usages, la praxis des acteurs<sup>7</sup>),
- **la liquidité** (la contrepartie monétaire).

---

<sup>6</sup> [http://www.metiseurope.eu/le-facility-management-ou-le-travail-au-service-du-travail\\_fr\\_70\\_art\\_30510.html](http://www.metiseurope.eu/le-facility-management-ou-le-travail-au-service-du-travail_fr_70_art_30510.html)  
[http://sypemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYPEMI\\_LIVRE-BLANC\\_HD.pdf](http://sypemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYPEMI_LIVRE-BLANC_HD.pdf)  
<http://crdia.org/index.php/recherche/mesure-valeur-servicielle/>

<sup>7</sup> Xavier Baron parle de la pertinence d'une prestation de service : il ne s'agit ni de la quantité (nombre d'unités d'œuvre) ni de la qualité (conformité à des normes) mais de l'insertion dans les usages du client. Avant d'être une chaîne de valeur, la prestation de service peut être analysée comme une « chaîne d'usages ».

## La chaîne de valeur étendue

La chaîne de valeur du client peut comprendre des éléments qui ne relèvent pas de l'utilité (au sens de la maximisation de l'utilité individuelle d'un produit ou d'un service) ni de la valorisation symbolique (effets d'image, biens de prestige) mais s'étendre à des biens communs : respect de l'environnement, produits recyclables, performance énergétique, conditions humaines de production, disponibilité des codes source, etc. À partir de cette idée, Michaël Porter et Mark Kramer publient entre 2002 et 2011 une série d'articles dans la *Harvard Business Review* à travers lesquels ils prônent d'abord une extension de la chaîne de valeur à la responsabilité sociale des entreprises et finissent par proposer que les externalités sociales et environnementales ne soient pas traitées comme telles mais intégrées à la chaîne de valeur de la firme, sous le concept de **valeur partagée (shared value)**. Celle-ci peut consister :

- **à intégrer les externalités dans la conception de la productivité** : les coûts énergétiques, environnementaux et humains ont un *impact* en retour sur la chaîne de valeur de la firme, soit direct (facture énergétique, coût d'élimination des déchets), soit indirect (réputation, attractivité, productivité dépendant du bien-être au travail) ;
- **à concevoir les produits pour un marché à faible pouvoir d'achat** (*bottom of the pyramid*) : l'accès des populations pauvres au marché leur permet de construire une chaîne de valeur conduisant vers la sortie de la pauvreté ; on retrouve là toute la logique du micro-crédit de Mohammed Yunus, la chaîne de valeur étant constituée par la capacité simultanée à investir et à consommer ;
- **à envisager le développement de la firme dans son environnement territorial** (*community*) : c'est ici la notion d'impact social qui est directement mobilisée, l'idée étant qu'un partage de la valeur bien compris avec le territoire peut peser sur la marge à court terme mais favorise le développement de l'activité à moyen et long terme.

Le passage de la RSE à la valeur partagée est résumé dans le tableau suivant :

RSE	VALEUR PARTAGÉE
Valeur = faire le bien	Valeur = utilité économique et sociale / coût
Citoyenneté, philanthropie, développement durable	Création de valeur pour la firme et pour son écosystème
RSE d'initiative ou en réaction à une pression extérieure...	Intégrée à la compétitivité
RSE distincte de la profitabilité	Intégrée à la profitabilité
Démarche RSE déterminée par l'obligation de rendre compte ou une préférence personnelle	Démarche stratégique de la firme
Impact limité au budget de la RSE	Investissement global de la firme
<i>Exemple : acheter la matière première en commerce équitable.</i>	<i>Exemple - Nespresso : qualité de la matière première intégrée à la chaîne de valeur, i.e. justifiant le prix élevé du produit.</i>

« Le concept de valeur partagée consiste à reconnaître qu’au-delà des besoins économiques conventionnels, **les besoins de la société définissent les marchés**. Il tient compte aussi du fait que les dommages ou les fragilités de la société impliquent des coûts pour les entreprises : gaspillage d’énergie et de matières premières, conséquences des accidents, dépenses de formation pour compenser les insuffisances de l’éducation. Répondre à ces besoins sociaux n’augmente pas nécessairement les coûts pour l’entreprise parce que cela peut être un facteur d’innovation technologique, organisationnelle ou managériale, conduisant à l’augmentation de leur productivité ou à la croissance de leur marché. **Il ne s’agit pas de « partager » la valeur créée par l’entreprise par la redistribution mais d’accroître le volume global de valeur économique et sociale<sup>8</sup>.** »

L’ambiguïté du concept serait complètement levée si l’on ne parlait pas de « valeur partagée » mais plutôt de « chaîne de valeur étendue ». Dans une chaîne de valeur, il y a toujours partage de la valeur ; par conséquent, plus la chaîne est étendue, plus la valeur à partager s’accroît, plus la part de valeur revenant à la firme s’accroît aussi. Le comportement prédateur (*winner takes all*) des géants du numérique met cette ambiguïté au grand jour.

## Remonter la chaîne de valeur à partir du social

L’intérêt essentiel du concept de chaîne de valeur est sa dimension systémique. La théorie de la valeur-travail cherchait la substance commune des marchandises dans le travail nécessaire à leur production ; la théorie de la valeur-utilité, parfois qualifiée de subjective, relativisait celle-ci au moment et aux circonstances de leur achat (valeur marginale).

**Dans la chaîne de valeur, la marchandise (bien ou service) n’a jamais de valeur en soi : son prix n’est acceptable pour le client et pour le vendeur qu’en fonction d’une chaîne de coûts relatifs, d’utilités relatives et d’une contrainte relative de liquidité. On peut dire qu’une chaîne de valeur est un ensemble de situations de valorisation.**

Les développements de Porter et Kramer sur la valeur partagée ne vont pas cependant pas au bout de la dimension systémique de leur raisonnement. Ils peinent à sortir de la posture du professeur de management qui place la firme au centre du monde. Or si la firme a bien une finalité « subjective » dans la construction de sa chaîne de valeur, dégager une marge pour rémunérer ses actionnaires, sa stratégie doit se fonder sur sa position objective à l’égard de ses partenaires, concurrents et autres parties prenantes afin d’optimiser le partage de la valeur.

Le concept de valeur partagée n’est, quoi qu’en disent Porter et Kramer, pas dépourvu d’une dimension éthique : partager la valeur en vue du bien commun. On peut suspendre cette dimension éthique en adoptant un point de vue intégralement systémique : chaque acteur économique et social poursuit une finalité qui lui est propre, en maximisant la part de valeur qu’il estime devoir lui revenir, et une finalité qu’il a en commun avec les autres en

---

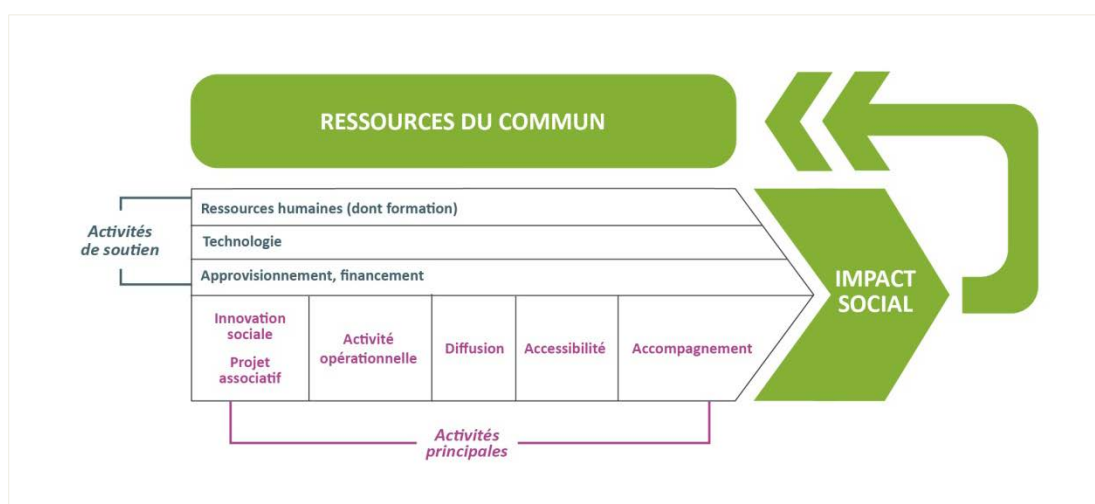
<sup>8</sup> Michael Porter et Mark Kramer, *The Big Idea : Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011. Traduction de l’auteur.

contribuant non seulement à l'étendue mais aussi à l'équilibre et à la soutenabilité de la chaîne de valeur. Symétriquement, on peut affirmer qu'aucun acteur économique ne crée seul de la valeur, il contribue à une chaîne de valeur et capte une fraction de la valeur créée par cette chaîne.

**Adopter ce point de vue permet de construire une approche stratégique du projet social.**

Le fait que ce projet ait une finalité d'intérêt général n'éclaire en rien sa stratégie, c'est-à-dire ses choix d'investissement et sa gestion des coûts. Lutter contre la pauvreté, la maltraitance ou le chômage de longue durée est la raison d'être éthique de l'action. Mais l'organisation de l'action, le choix de l'échelle, des moyens, des alliances, du calendrier, doit mobiliser l'analyse de la chaîne de valeur.

La différence majeure avec le concept de Porter est que cette chaîne de valeur ne génère pas une marge mais régénère les ressources du bien commun. **On peut, sur cette base, imaginer un dérivé « social » du schéma de Porter :**



Dans les activités de soutien, on reprend telles quelles les rubriques RH, technologie et approvisionnement. On ajoute à cette dernière la fonction financement car, à la différence de l'entreprise, celui-ci n'est pas un pur investissement. On remplace l'infrastructure de l'entreprise (notion d'inspiration très industrielle) par les ressources du commun parmi lesquelles on pourra compter les infrastructures publiques, le bénévolat, les ressources d'environnement, les codes source mais aussi les connaissances produites et l'expérience mise en commun.

On reformule en revanche intégralement les activités principales :

- **Innovation sociale, projet associatif** : l'origine d'une action ou d'une entreprise sociale est déjà le fruit d'une construction collective, quel qu'en soit le degré d'achèvement ou de complexité, et celle-ci doit être actualisée ou revisitée régulièrement. En ce sens, c'est bien une activité principale.
- **Les activités opérationnelles** sont l'équivalent de la production.

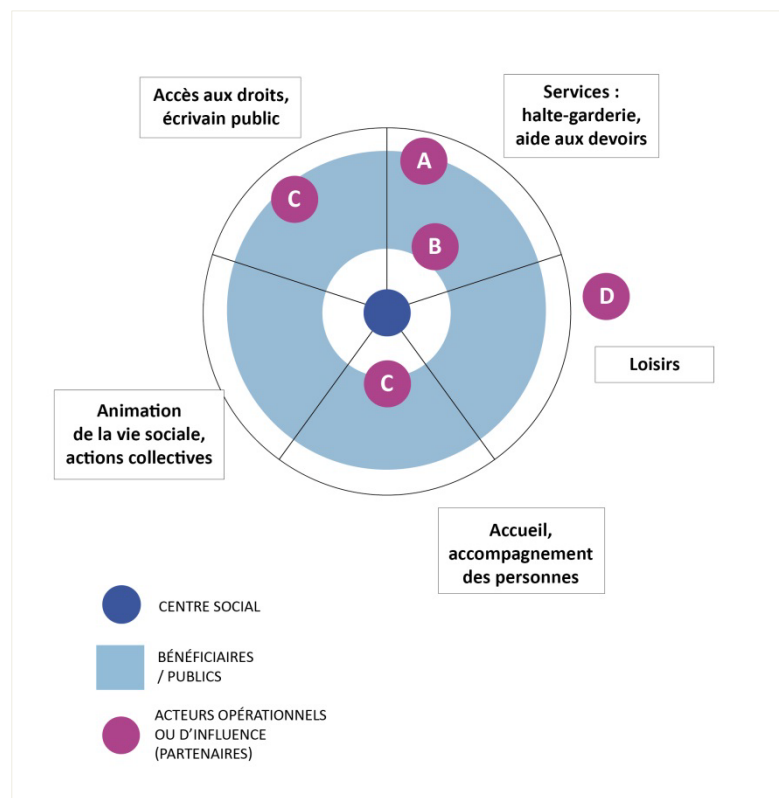
- La logistique externe et la commercialisation sont remplacées par **la diffusion et l'accessibilité**, c'est-à-dire respectivement les activités de plaidoyer et de communication et les activités consistant à lever les freins ou les obstacles à l'accès du public bénéficiaire au service proposé.
- Le service après-vente ou service associé au produit est reformulé **en fonction d'accompagnement**.

Chaque activité s'insère simultanément dans des chaînes de valeur internes (entre activités de la structure) et externes (avec les partenaires et parties prenantes).

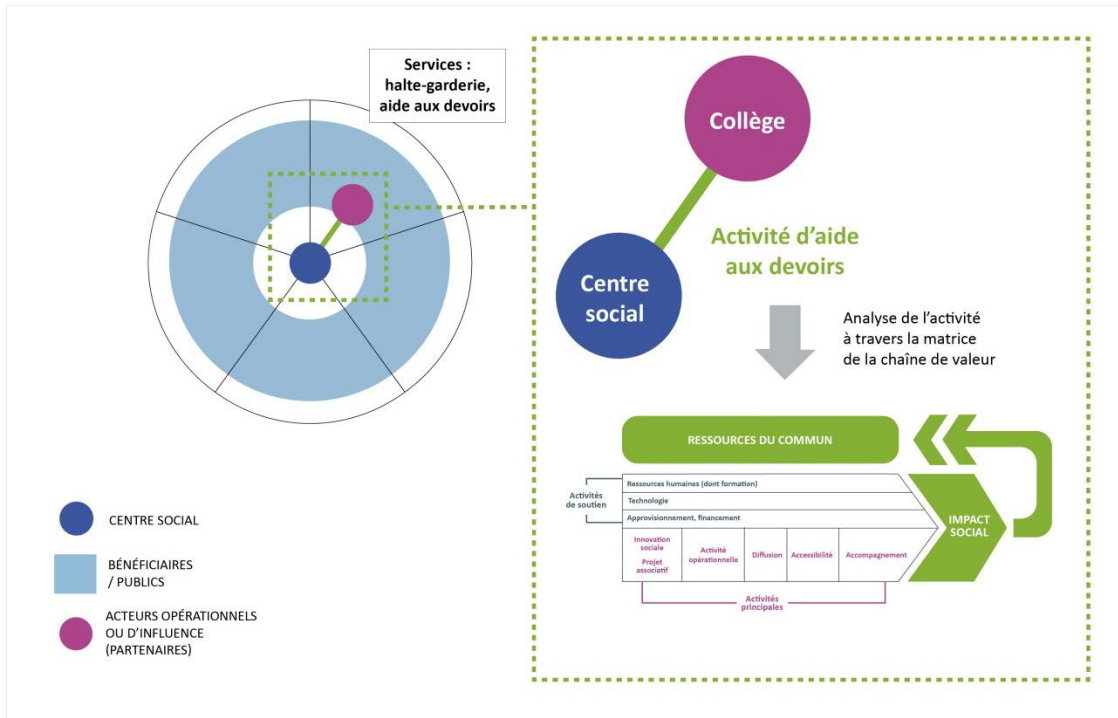
Le schéma suggère enfin que la chaîne de valeur sociale est fondamentalement circulaire et que **l'impact social peut par conséquent être défini comme un accroissement des ressources du commun**, ce qui nous ramène à la « création de valeur sociale » du rapport de l'OCDE.

## L'exemple d'un centre social

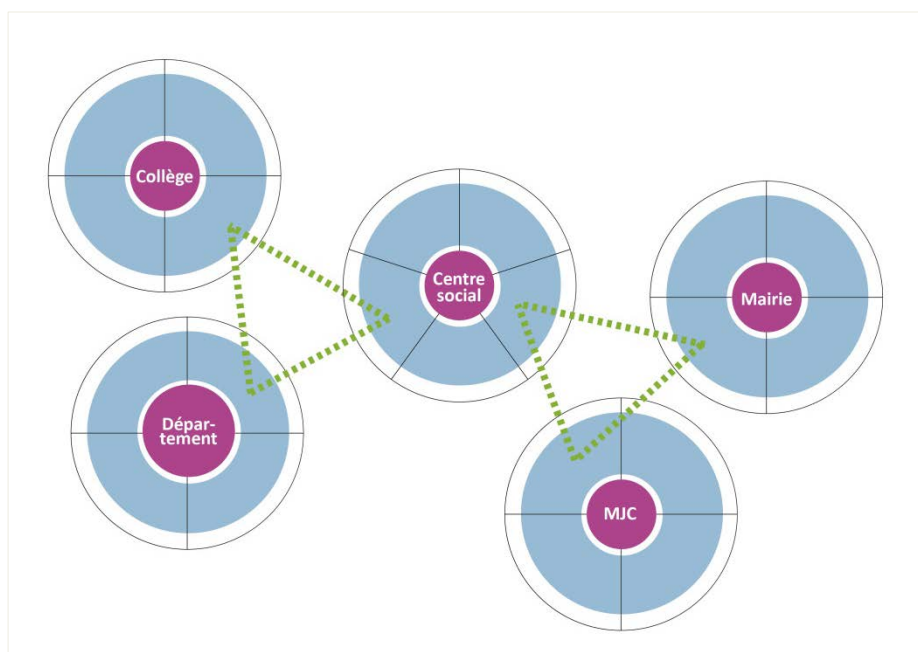
Prenons l'exemple d'un centre social, qui comprend 5 secteurs d'activité. Pour chacune de ces activités, le centre social a des partenaires ou des parties prenantes (placés sur le schéma plus ou moins près du centre en fonction de l'intensité des relations). L'ensemble de ces relations constitue la chaîne de valeur, et chaque relation implique des éléments de la chaîne de valeur globale.



L'ensemble de ces relations constitue la chaîne de valeur, et chaque relation implique des éléments de la CDV globale. Par exemple, le centre social propose de l'aide aux devoirs à un établissement scolaire : cela n'implique pas de relation financière, mais cette relation s'inscrit dans une CDV. En effet, l'aide aux devoirs accroît la performance des élèves, puis la réputation de l'établissement, donc sa fréquentation. Cela peut faire baisser les incivilités, et la CDV s'étend alors au Parquet, qui a moins d'activité absorbée par la petite délinquance, et à la commune.



Si l'on répète cette analyse pour chacun des acteurs d'un territoire, on peut construire une représentation systémique des chaînes de valeur.





## Propositions théoriques

On peut formuler une série de propositions qui pourront être soumises à vérification dans les études de cas :

1. La valeur d'un bien ou d'un service résulte de la composition de trois facteurs : le coût lié aux conditions de production ; l'utilité liée aux conditions de l'usage ; la liquidité liée à sa contrepartie monétaire.
2. Lorsqu'un bien devient absolument liquide, c'est-à-dire lorsque la contrainte de liquidité l'emporte sur les deux autres facteurs, sa valeur n'est commensurable qu'avec d'autres biens absolument liquides (marchés financiers).
3. La valeur d'un bien ou d'un service résulte d'un processus de valorisation et s'exprime dans une situation de valorisation, c'est-à-dire **une combinaison donnée des conditions de production, d'usage et d'échange**. La quantification du coût de production et de la valeur d'usage peut reposer sur des unités de mesure ou des éléments d'appréciation qui ne sont pas nécessairement commensurables (temps passé, bien-être, compatibilité avec d'autres composantes de la valeur, pertinence, etc.)
4. Une chaîne de valeur est une suite de combinaisons de coûts, d'usages et de contreparties entre des activités ; toute activité a un coût et est susceptible de créer de la valeur. Une valeur est *liquidative* si elle peut donner lieu à une contrepartie monétaire instantanée, *spéculative* si elle peut donner lieu à une contrepartie monétaire future.
5. La valeur créée résulte de l'ensemble des liens existant entre chaînes de valeur au moment de l'échange, indépendamment de la nature des activités (commerciale, sociale, domestique, etc).
6. La valeur créée est toujours partagée entre les activités de la chaîne de valeur.
7. Une stratégie consiste à élaborer une combinaison de chaînes de valeur permettant la création de valeur et le partage de cette valeur selon une finalité donnée (concentration ou diffusion de la valeur).
8. La chaîne de valeur d'un acteur économique comprend ses activités propres ainsi que celles de ses parties prenantes (investisseurs, financeurs, fournisseurs, partenaires, clients ou bénéficiaires). On parlera de chaîne de valeur étendue si on y inclut des parties prenantes indirectes ou de second rang (environnement territorial ou sectoriel, parties prenantes des parties prenantes, écosystème). Une chaîne de valeur étendue à l'écosystème est par construction une chaîne de valeur circulaire.
9. On peut définir l'impact social d'une activité ou d'un ensemble d'activités donné comme la somme des différentiels générés par cette activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes.



**L'impact social est analogue à la marge bénéficiaire de la firme mais sa valeur n'est que partiellement liquidative (notamment à travers les coûts évités) et il se traduit par un accroissement des ressources du commun.**

Le concept de chaîne de valeur ne permet certainement pas à lui seul de surmonter toutes les difficultés de la mesure d'impact. Du moins offre-t-il un cadre d'analyse permettant de décomposer ces difficultés et d'appliquer à chacune des activités contribuant à l'action qu'on évalue l'unité de mesure ou la méthode d'appréciation qui lui est la plus adaptée. Au-delà de cet aspect purement analytique, **la chaîne de valeur permet aux différentes parties prenantes d'une action de mesurer ensemble ce qu'elles ont de commun et ce qu'elles produisent en commun.**

L'impact d'une action de prévention, qu'elle soit sanitaire ou sociale, se mesure essentiellement en coûts évités pour les budgets publics, mais l'analyse de la chaîne de valeur de la prévention pourra faire apparaître d'autres impacts (acquisition de compétences, structuration d'une offre de formation, dynamique de lien social, réponse à des besoins sociaux) n'ayant pas de contrepartie directe pour le commanditaire de l'action mais susceptibles de contribuer aux stratégies des parties prenantes.

Dans l'analyse d'une chaîne de valeur, il n'y a plus d'externalités positives ou négatives mais un ajustement des coûts en fonction de leur contribution à la création de valeur. Le recyclage des déchets, la réutilisation des objets dans les ressourceries (pratiquée par Emmaüs depuis des lustres) illustrent bien ce changement d'approche. **Dès lors, la mesure d'impact n'est plus seulement une injonction à rendre compte de son action, mais une occasion de nouer des liens avec d'autres acteurs et de passer de la connaissance commune des impacts à la stratégie d'impact collectif.**

À ce stade de la réflexion, on peut encore suggérer deux axes problématiques :

- Le premier est celui d'une **analyse de la dépense publique par les chaînes de valeur**. Les raisonnements tenus aujourd'hui se fondent exclusivement sur la valeur liquidative de la dette publique, comme si l'argent public était toujours dépensé en pure perte, sans créer aucune valeur si ce n'est, dans le modèle keynésien, celle d'alimenter le circuit économique. L'évaluation des politiques publiques reste prisonnière de schémas de causalité linéaire, ce qui explique peut-être son peu d'utilité.
- Le second est celui d'une **approche prospective des chaînes de valeur** : les tendances lourdes déjà observables (réchauffement climatique, déclin des énergies fossiles, raréfaction des matières premières, vieillissement démographique, mutation du travail, etc.) permettent-elles, à travers la modification de la valeur relative des biens communs, de scénariser la transformation des chaînes de valeur ? l'émergence de la technologie de la *blockchain* et des monnaies complémentaires modifie-t-elle l'équation coût/utilité/liquidité ?

Ces questions dépassent évidemment le cadre de notre étude mais montrent que celle-ci est susceptible d'ouvrir des fenêtres vers de nouvelles approches de l'utilité sociale.

## Propositions pratiques

Il nous reste à imaginer et à expérimenter l'usage qui peut être fait de l'outil chaîne de valeur dans le pilotage et l'évaluation d'un projet d'innovation sociale.

1. Dans le modèle de Porter, l'analyse de la chaîne de valeur part des activités de la firme et s'étend de proche en proche à celles de ses parties prenantes. *A contrario*, une chaîne de valeur sociale n'a de sens que si elle permet d'emblée d'analyser l'ensemble des relations entre les parties prenantes. Cette approche est cohérente avec l'idée que la finalité de l'analyse n'est pas la marge mais le renouvellement des ressources du commun.
2. La démarche consiste, pour chacune des parties prenantes, à décomposer l'ensemble de ses activités et à affecter à chaque activité d'une part un coût direct ou indirect (valeur monétaire, temps passé, ressource consommée...) et d'autre part une valeur produite au bénéfice d'une autre activité ou d'une autre partie prenante (coût évité, temps gagné, ressource augmentée ou préservée...). C'est le bénéficiaire qui apprécie la valeur créée, mais sa mesure doit faire l'objet d'un accord avec le prestataire ou fournisseur, de sorte que ce dernier puisse comparer coût et valeur créée.
3. Il existe cependant des situations où la confrontation coût/valeur n'est pas pertinente à l'échelle de la prestation elle-même mais ne s'apprécie qu'à l'échelle de l'écosystème (empreinte écologique, préservation de ressources, qualité du lien social, sentiment de sécurité...). Il y a aussi des situations où une valeur doit être mesurée différemment à deux échelles : l'état de santé d'un individu s'exprime en termes de bien-être et de capacités, l'état de santé d'une population en courbes démographiques et en dépenses de santé.
4. Tous les segments d'une chaîne de valeur ne s'apprécient pas avec les mêmes unités de mesure et tous ne sont pas réductibles à leur valeur liquidative. Lucien Karpik a montré<sup>9</sup> que lorsque le prix ne permet pas une comparaison pertinente entre plusieurs biens, notamment quand on cherche à en évaluer la qualité, on peut avoir recours à toute une série de *dispositifs de jugement* : palmarès, cotations, expression de préférences, recours à des jurys, etc. Les études de marketing ou la notation sollicitée du client par Uber ou TripAdvisor relèvent de la même logique. On peut recourir à des outils comparables pour évaluer un segment dans une chaîne de valeur sociale, notamment lorsqu'il s'agit de solliciter l'évaluation du service rendu par les bénéficiaires.
5. Enfin, la mesure de la valeur créée fait intervenir différentes échelles temporelles et rejoint en cela la notion d'*investissement social*. L'évolution d'un indicateur instantané (taux de chômage d'une catégorie de population par exemple) n'a pas la même valeur si elle est obtenue par des mesures palliatives (création massive d'emplois aidés) ou si elle s'accompagne de mesures (augmentation du niveau de qualification) dont

---

<sup>9</sup> Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.

l'impact n'est mesurable qu'*a posteriori*. Paradoxalement, on peut dire dans ce cas qu'il existe une sorte de « valeur sociale spéculative »...

6. Contrairement à la mesure d'impact, confiée dans le schéma des contrats à impact social à un expert indépendant, l'analyse et le maintien ou le développement d'une chaîne de valeur élargie est nécessairement le fruit d'une délibération des acteurs de la chaîne de valeur. Elle est en ce sens une démarche caractéristique de la démocratie contributive<sup>10</sup>.

L'ensemble de ces propositions théoriques et pratiques doivent maintenant être confrontées à un ou plusieurs des terrains contribuant à notre étude. Les expériences du PTCE de Florange et de Bellevue en transition (Nantes) paraissent les plus pertinentes pour mener cette démarche.

## Première partie de la journée d'étude « Les chaînes de valeur, un concept inspirant ? »

### Innovation servicielle : comment définir la valeur ?



Par Xavier Baron, professeur de sociologie à l'Université Paris-Saclay (UPSAY)

Les activités réunies sous le terme de *facility management* (FM) désignent entre vingt et quarante métiers au service des immeubles et des habitants des immeubles d'espaces de travail. Indispensables pour que tout fonctionne bien dans un bâtiment, les entreprises de ce secteur sont peu connues, mais pourtant gros employeurs. Ce secteur compte en effet 1,5M d'emplois, non délocalisables, peu automatisables, mal reconnus et soumis à des contraintes de conditions de travail difficiles et d'organisation fortes.

Dans la volonté de participer à une maturité plus grande du secteur, un consortium de recherche en sciences sociales a été signé en avril 2016. Il est coordonné par Xavier Baron. Il associe des grandes entreprises (Thales, EDF, Bolloré Logistics,...) et des PME du secteur (Génie des Lieux, Stea'O) à des chercheurs.

---

<sup>10</sup> Cf. la Tribune Fonda n°232, 2016.

Des recherches et des expérimentations sont lancées ou en voie d'être sur la « mesure de la valeur des services », mais également, sur les contrats, l'innovation servicielle, les modalités de mobilisation de la main d'œuvre, la formation... Le périmètre travaillé concerne les services B to B, non B to C, et sans tenir compte par exemple des services aux collectivités locales. Ces réflexions sur la valorisation des services dans ce secteur pourront se révéler utiles pour penser la mesure d'impact dans l'ESS.

Les clients du secteur sont des entreprises désormais financiarisées. Elles fondent leur stratégie sur une volonté de recentrage sur leur cœur de métier réputé à forte valeur ajoutée. Depuis le début des années 80, elles ont externalisé progressivement l'essentiel des activités « périphériques », et notamment les services généraux, notamment dans une perspective de réduction des coûts. Le modèle d'affaire des prestataires s'est ainsi fondé sur la volonté de leur client d'externaliser la gestion d'une main d'œuvre dont les clients ne veulent plus la gestion, quitte à surpayer pour la gestion de cette externalisation et pour la professionnalisation de cette dernière. Le secteur a vu croître de grandes entreprises prestataires, qui répondent à la demande de grands clients. Les uns et les autres constatent qu'ils sont sur une activité d'avenir, une perspective d'intégration d'activités incontournables : elles assurent le « silence des organes ».

La crise de 2008 a vu se nouer la crise de ce modèle d'affaire. Dans un contexte où l'externalisation est de plus en plus réalisée et la professionnalisation partiellement acquise, les clients ne sont plus prêts à surpayer ces services. Des seuils de réduction des coûts sont imposés dans les contrats de prestation pratiquement à chaque renouvellement de contrat. Passé un seuil, ces « progrès » sont difficilement atteignables. Dans le FM, le prix du service est à 90% composé de coût main d'œuvre, laquelle pour plus de la moitié est calé pratiquement au niveau du SMIC. Dès lors, les prestataires sont conduits à composer en supprimant les coûts liés à la formation, au management, ou en baissant la qualité du service, voire, à prendre des libertés avec les contrats et même le droit du travail. Cette pression sur les coûts condamne les prestataires à ne pas livrer (tout) ce qu'ils ont promis, ce qui entretient la défiance des clients. En résultat, toujours davantage d'appel d'offres, toujours plus de prescriptions en termes de moyens, de contrôle, de *key performance indicators*. *In fine*, un travail maltraité, avec des politiques de déflation salariale sur des populations.

Le FM est donc un secteur d'avenir, mais la crise de son modèle économique le tire vers le bas. Mal considéré, il est en risque d'abandon par les grands groupes, du fait des faibles marges et de sa complexité de gestion sociale. Face à un modèle d'affaire en crise, le secteur ne sait pas bien dire quel est son modèle économique, sa promesse de performance. Il ne sait pas bien valoriser son utilité sociale.

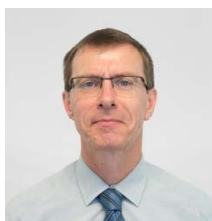
La difficulté est de se mettre d'accord, non sur des coûts, mais sur la valeur du service proposé : comment déterminer la valeur d'un bureau propre, de la qualité de l'accueil, d'un sourire, d'un sentiment de sécurité ? **Le principal enjeu est de dépasser la définition**

**intrinsèque des services (des prestations), vers une définition (une utilité) et vers un partage sur la pertinence des services.** En effet, le service n'est pas que la mise à disposition temporaire d'un équipement ou de compétences au meilleur coût. Cette conception implique une valorisation par les coûts débouchant sur des systèmes d'achats tendus et prescriptifs, organisés autour de *key performance indicators* débouchant sur des contrôles et des pénalités.

Les économistes des services comme Jean Gadrey proposent ainsi une définition fonctionnelle de ces derniers, valorisant leur capacité à *modifier favorablement l'état de leur bénéficiaire*, ce qui n'est pas nécessairement tangible. Nous pensons que cette perspective peut nourrir l'effort visant à mieux mesurer la valeur du service. La difficulté est évidemment de mesurer l'impact utile d'une activité (comme le sourire d'une hôtesse) laissant peu de traces tangibles. Dès lors, sans renoncer à des métriques gestionnaires, le travail de valorisation ne peut reposer uniquement sur ces métriques. **Il suppose des processus de valorisation co-construits.** En effet, on ne modifie jamais l'état d'un bénéficiaire sans sa participation : le service est lui-même toujours coproduit. La valeur servicielle est donc nécessairement coproduite et co-évaluée. Des progrès sont à faire dans ce qui relève de l'enquête et probablement, de la constitution d'instances permettant l'évaluation.

Cette approche renouvelée de l'évaluation et de la mesure doit cependant aller de pair avec une stratégie d'innovation servicielle et contractuelle. Le fond du diagnostic est qu'il existe des gisements de productivité servicielle, à condition d'activer la capacité des « œuvrants » à produire une pertinence dans un espace situé à un moment donné, bref, à activer des leviers de productivité serviciels et non seulement industriels. On pourrait ainsi raisonner en termes de *pertinence située* davantage que de simple qualité, terme dont la connotation industrielle n'est pas opératoire et tire vers l'exécution conforme de prestations normalisées. Le travail serviciel est différent de l'activité industrielle. On ne peut pas optimiser les services de la même manière que les activités portant sur des objets. On ne peut pas valoriser de la même manière des « services rendus » par un échange marchand de droit de propriété. Sa valeur résulte d'une relation de coproduction, d'où la nécessité d'innovation servicielle et contractuelle. Il est nécessaire de repenser toute l'instrumentation gestionnaire, qui conçoit la valeur comme mesure des coûts sans tenir compte de l'impact utile.

## La valeur sociale au regard de la *supply chain*



Par Patrick Ralet, de l'École de Management de l'Université de Clermont-Ferrand

Aujourd'hui, la logistique a étendu son rôle, largement stratégique, à la manière dont peut être structuré le territoire.

À l'origine, la *supply chain* ou chaîne logistique était conçue comme une simple fonction de transport ou de déplacement. La valeur ajoutée créée par cette fonction était simplement de respecter des délais de livraison sans réelle notion de coût. Dans les années 1950-60, la demande est supérieure à l'offre : dans un contexte où s'affirment des objectifs productivistes, il faut créer des surfaces de stockage pour emmagasiner des produits.

Dans les années 1960-70, offre et demande s'égalisent. L'activité ralentit, la concurrence devient européenne. Il faut faire plus d'efforts pour satisfaire le consommateur. Flexibilité et qualité s'affirment ; il faut rationaliser les modèles de fonctionnement, optimiser les coûts, notamment de stockage. On parle de transversalité, de décloisonnement des fonctions. On s'intéresse à la logistique interne, ce qui implique de prendre en compte l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Le client apparaît alors dans la chaîne de valeur de l'entreprise, lui qui n'était pas présent dans la représentation précédente. Ce dernier devient exigeant, demande des produits mieux adaptés.

Dans les années 1990, la concurrence devient exacerbée, mondiale, avec une demande inférieure à l'offre. Les entreprises ont un problème de rentabilité et se recentrent sur leur activité d'origine, les autres activités jugées non rentables étant généralement externalisées vers d'autres acteurs de la *supply chain*. Cela change les rapports entre les composantes de la *supply chain*, qui deviennent des relations de partenariat. L'entreprise ne peut plus se désintéresser des parties prenantes, elle a besoin de contrôler l'amont et l'aval, d'où la nécessité de penser collectivement l'ensemble des parties prenantes de la *supply chain* pour garantir sa propre création de valeur - le client final devenant en quelque sorte le juge de paix. Le changement d'échelle des échanges permet ainsi à la logistique d'acquérir cette dimension stratégique.

On peut alors considérer une filière comme l'ensemble des *supply chain* dans un domaine d'activité. Mais il existe également des relations de pouvoir et de conflit : un acteur peut arbitrer entre différentes *supply chain*, et tantôt privilégier un acteur avec un partenaire

plutôt qu'un autre : c'est la « coopétition », faite de relations complexes et évolutives en fonction de l'intérêt bien compris des différents acteurs.

En outre, il ne faut pas méconnaître des parties prenantes externes à la filière, qui sont également essentielles à son bon fonctionnement, à la création de valeur en son sein : collectivités locales, chambres consulaires, État, banques, assurances... La représentation de la chaîne de valeur en matière logistique se rapproche ainsi de la représentation de réseaux relationnels, pour chercher à piloter la création de valeur globale.

Partant de cette représentation, une étude sur le territoire du Massif Central a été réalisée par le groupe de travail Caplog, avec comme enjeu de favoriser l'attractivité et la résilience par des solutions logistiques pour la distribution alimentaire locale. L'idée directrice est que plus on met en place de canaux de proximité, plus on crée de valeur et plus on permet au territoire de subsister et de se développer. Le résultat de cette étude est ambigu : si certains projets ont émergé, on peine à leur faire atteindre une taille significative en raison de limites diverses.

L'objectif des projets était de permettre à des producteurs locaux de trouver des débouchés, de se rattacher à des circuits de distribution existants, de rentabiliser le transport de petites volumes de production, de mutualiser les achats. Un projet cherchait à orienter la production d'acteurs locaux vers de la restauration collective, la nouvelle réglementation imposant à celle-ci une part grandissante de produits locaux. Un autre projet a mis en place un Drive local, pour drainer des productions dans un périmètre de 50km autour de Clermont pour satisfaire une demande urbaine. Ces projets s'échelonnent tout au long de la filière, et répondent à des enjeux logistiques de gestion de temps et d'espace.

Du point de vue des acteurs, quand on interroge les agriculteurs, les coopératives, on voit l'intérêt de la mise en place de ces circuits, éléments de valorisation de leur production. Mais dans le passage à l'acte, cela demande des compétences, et ils ne sont pas en mesure de créer des circuits pérennes. Ainsi, malgré de nombreuses opportunités, les acteurs de la chaîne logistique sont préoccupés par des logiques d'efficacité et de coût. L'une des causes de ce problème est la perte d'un certain nombre de compétences en logistiques du fait du transfert à la grande distribution et aux transporteurs.

Les préoccupations sociales et écologiques se situent davantage du côté des consommateurs et des institutionnels. Le consommateur se situe dans la valeur sociale, locale, éthique, il valorise le maintien des services dans des zones rurales isolées, entend pouvoir identifier l'origine des produits. Mais quand on lui demande de faire un déplacement spécifique, les consommateurs sont moins prêts. Pour les institutions, l'enjeu est de renforcer l'attractivité économique et touristique. Les pouvoirs publics se positionnent en facilitateurs, mais n'ont pas de vocation logistique.

Le paradoxe est donc que surgissent des opportunités qui ne sont pas saisies, avec des représentations en termes de valeur différentes selon les acteurs. Comment faire se rejoindre des problématiques économiques et sociales ? On entre dans une logistique supportée, où c'est aux acteurs (producteur, consommateur, ou les deux comme dans le cas des marchés locaux ou des AMAP) de faire un effort spécifique pour faire vivre les circuits courts.

## Échanges entre le public et les intervenants de la première partie de la journée d'étude : « Les chaînes de valeur, un concept inspirant ? »

### **Doctorante en économie sur l'impact**

**social :** L'idée de CDV s'applique bien au monde de l'entreprise, qui cherche à produire une valeur monétaire, un bénéfice. Mais quelle est son applicabilité pour l'ESS où les objectifs sont différents ?

**Yannick Blanc :** Les organisations de l'ESS partagent un langage, ont des problèmes similaires. L'équivalent de la marge bénéficiaire des entreprises est, pour les organisations de l'ESS, le retour de la valeur pour le commun. Cela suppose d'adopter une définition composite de la valeur, ce que permet l'analyse de la CDV. Ce concept permet de montrer que la valeur est le fruit d'un processus alliant plusieurs éléments qui ne sont pas tous monétaires.

D'où la nécessité d'établir un rapport de force avec la dynamique de financiarisation de l'économie.

**Henri Fraisse :** l'objectif des travaux est-il finalement d'avoir une approche

systémique de la CDV, ou de mieux définir les ressources du commun qu'elle capte et/ou génère ?

**Yannick Blanc :** La suite de ce travail est d'appliquer cette approche à des situations pratiques. Son application à la dépense publique serait intéressante : on sait parler de coûts évités, mais il faut aller plus loin, en bâtissant des outils d'analyse construits non pas à distance des acteurs, mais par une négociation et une délibération entre acteurs.

**Xavier Baron :** il faut distinguer évaluer, monétiser et valoriser. Veolia m'a demandé de participer à une recherche pour mesurer l'écart entre leur modèle économique et leur modèle d'affaire. Dans le FM, les « œuvrants » constatent au quotidien l'écart entre ce qu'ils font de bien d'une part, et d'autre part ce qui en est reconnu et contractualisé, donc monétisé. Il faut travailler sur cet écart, au sein d'instances où les acteurs



reconnaissent leur capacité à construire une valeur globale et s'interrogent sur la manière dont on la partage.

**Confédération des SCOP :** Le concept de CDV élargie conduit à distinguer plusieurs activités. Où placer les caractéristiques de la gouvernance ?

**Yannick Blanc :** Dans le modèle proposé, la dimension gouvernance est contenue dans le projet associatif et les activités d'accompagnement des bénéficiaires. En retour, le raisonnement en termes de CDV aura des conséquences sur la façon de penser la gouvernance. On sera nécessairement conduit à distinguer entre gouvernance statutaire et gouvernance opérationnelle

**Christophe Besson-Léaud :** Il y a eu récemment une annonce de Christophe Itier et du Medef relative à la constitution d'un Code social pour redéfinir le modèle des entreprises, en y ajoutant la dimension sociale. Cela va dans le sens d'une sortie de la vision traditionnelle de l'entreprise avec employeurs et employés, permettant d'imaginer une organisation managériale non restreinte aux acteurs intégrés dans la structure. La CDV doit comprendre l'ensemble des acteurs, ce qui implique de distinguer la création de valeur économique, sociale, démocratique, managériale et culturelle.

**Yannick Blanc :** la CDV doit permettre d'analyser ces dimensions de la valeur comme liée et non pas comme des bacs à sable indépendants les uns des autres.

**Hugues Sibille :** le schéma serviciel du facility management est applicable aux

rapports entre l'Etat et les services sociaux et médico-sociaux. Il y a des parallèles évidents entre ce qui est décrit dans ce secteur et la façon dont l'Etat gère son rapport aux prestataires de services dans de nombreux domaines sociaux. En effet, l'Etat reste sur des représentations classiques, dans une gestion du moins disant, pour faire évoluer leur gestion des CDV.

**Xavier Baron :** Venant de la GRH je me pose les questions de la performance. Nous ne disposons pas des systèmes de représentation adaptés pour une compréhension de la performance des services, comme Ford l'avait fait pour l'industrie. Nous avons des outils pour mesurer la production industrielle, mais considérer la performance dans les services suivant les modèles de l'industrie est une impasse. Le FM est emblématique de ces sujets, mais il y a aussi d'autre domaine, comme les prisons, où nous sommes allés le plus loin dans l'externalisation, ou les hôpitaux. On va vers le développement de ces logiques d'externalisation ou la performance est mal pensée.

**Hugues Sibille :** Dans le secteur social et médico-social, externaliser n'est pas un problème en soi, à conditions que cela participe d'une logique de chaîne de valeur élargie, supposant la construction d'un dialogue avec les pouvoirs publics qui ne soit pas modelé sur le dialogue de l'ère industrielle.

**Henry Noguès :** Sur le secteur de l'aide à domicile et les EHPAD, le même circuit s'opère que dans le secteur du *facility*

*management*. Par ailleurs, alors que l'on voit que les frontières de l'entreprise deviennent plus complexes, que la stratégie de concurrence doit intégrer une dimension de coopération, cela suppose un gros travail de renouvellement des conventions, des institutions, des principes de régulation.

**Xavier Baron** : Il est impossible de convaincre des acheteurs avec des idées telles que l'impact social ou l'amélioration de l'état des bénéficiaires. La transformation doit passer par une nouvelle conception du travail. Là encore, on ne changera pas les mentalités et comportements par des raisonnements mais par des expérimentations, que montreront qu'on peut faire mieux en mettant les gens en situation de bien faire leur travail.

**Emmanuel Dupont (CGET)** : Il faut revisiter les modes de partenariat en territoire pour donner les conditions favorables à l'innovation sociale. A cette échelle, de nombreuses entreprises cherchent à adosser à tous les partenariats de nouveaux systèmes de métriques, et à se doter en permanence d'indicateurs mesurables et suivis sur la durée.

**Xavier Baron** : Dans le *facility management*, il existe une violence de la notation généralisée (sondages d'opinions, de satisfaction), où les chiffres sont d'ailleurs manipulés. Le client reste le bénéficiaire et a donc droit à la parole. Quelle est la légitimité de la notation généralisée ? Les métriques permettent de construire des raisonnements, mais

elles ne doivent pas fonder seules le pouvoir de décision. Au nom de quoi juge-t-on, selon quels référents ? Le jugement est complexe, implique une multiplicité d'acteurs... Les métriques doivent exister, mais en étant adossées à des instances de jugement.

**Yannick Blanc** : l'analyse des instruments de mesure entre les différents acteurs doit être l'objet d'une négociation. Il faut confronter les modes d'évaluation et de convention.

**Question** : La valeur partagée est un concept d'économie linéaire. Or nous vivons un changement de paradigme, les différentes pressions systémiques, économiques, environnementales, rompant cette linéarité. Il est nécessaire de prendre du recul pour comprendre la chaîne de valeur, interrogée dans un concept d'économie circulaire.

**Yannick Blanc** : C'est ce que je propose de faire en revisitant cette notion. Parler de chaîne de valeur élargie permet d'y inclure ce que l'on considère comme des externalités et on réalise alors que toute activité est circulaire. Quand on l'analyse en termes de chaîne de valeur, l'impact social devient la contribution à l'enrichissement du bien commun. Mais cela reste à prouver, d'où l'intérêt des expérimentations.

**Christophe Dansac** : Où s'arrête-t-on dans l'analyse de la chaîne de valeur ? Les centres sociaux qui font de l'accompagnement scolaire mobilisent des bénévoles, souvent des retraités, ce qui les maintient en bonne santé. On peut considérer que c'est de l'impact social.

Mais en mobilisant les retraités, la conséquence est que les acteurs qui font du soutien scolaire en se rémunérant, par exemple des jeunes en situation de pauvreté, ne le sont pas, et les étudiants restent dans la pauvreté et la pauvreté coûte cher, génère des coûts sociaux.

**Yannick Blanc :** La combinaison du bénévolat et du travail salarié est en soi une question, et un choix politique et social. On peut montrer en quoi le bénévolat est un vecteur de retour à l'emploi. Dans le schéma, la ressource commune inclut bien sûr la ressource humaine bénévole. Les bénévoles créent de la valeur. Dans le schéma de la chaîne de valeur élargie, l'activité bénévole s'analyse dans la chaîne comme le reste des activités. On peut ensuite négocier ce qui doit être rémunéré ou pas, certaines activités bénévoles devant le rester pour le bien du projet associatif. Une expérimentation intéressante sur ce point est "territoires zéro chômeurs longue durée", avec la transformation des indemnités en salaires pour construire des activités d'utilité sociale. C'est un laboratoire de chaîne de valeur territoriale.

**Xavier Baron :** Le problème est que nous avons des dirigeants qui ne parviennent pas à exprimer une vision politique et par conséquent laissent la décision aux des métriques. Le concept de *pertinence située* s'éloigne de toute réponse générale comme de l'abandon devant les métriques : la réponse est toujours située et singulière, pertinente pour un territoire donné sur une période précise.

C'est en fonction du contexte que l'on peut répondre à vos questions.

# Mesure de la performance et quantification du soin : le cas du secteur de la santé

Deuxième partie de la journée d'étude

## Les valeurs du monde de la santé : de l'industrialisation à la marchandisation ?



Par Nicolas da Silva, maître de conférences au Centre d'économie de l'Université Paris Nord (CEPN)

Le pluriel dans le titre indique qu'il existe plusieurs formes de valeurs, construites par différentes institutions de valorisation, grâce à différents outils, et pour différents objets (sécurité sociale, mode de rémunération, etc.).

**Le monde de la santé est structuré par une pluralité de valeurs.** La santé est en soi une valeur, un bien, souvent construite dans le registre de la déontologie, de l'empathie. La santé met en contact une multitude de valeurs différentes, parfois contradictoires. Il faut donc analyser l'évolution des institutions qui peuvent donner de la valeur aux choses.

Institutionnellement, deux approches existent:

- **celle des institutions du capitalisme**, qui valorisent un capital ;
- **celle de la sécurité sociale**, qui est une nouvelle façon de donner de la valeur aux choses ; la sécurité sociale n'est pas conçue sur le mode de la charité, elle n'est pas conçue comme une activité improductive nécessitant de ponctionner des valeurs productives, mais comme la reconnaissance de la valeur de certaines activités.

À partir des années 70, on entre dans une phase d'industrialisation des pratiques et du travail qui légitime l'extension de la marchandisation. La question devient alors de savoir comment faire reconnaître la pluralité des valeurs des champs de la santé par la valeur économique, déterminée par la monnaie.

Cela coïncide avec la montée en influence d'économistes qui considèrent que la valeur provient de l'utilité des choses, fixée par le prix. La valeur découle de la confrontation entre offreurs et demandeurs, sur un marché. Mais le marché est une fiction : empiriquement, il n'y a ni demandeur ni offreur, un patient n'est pas un client. Aller à l'hôpital ne relève pas d'une demande ou d'un désir. L'approche de l'économie politique explique, au contraire, que le marché existe, mais en complément à des institutions : des objets sociaux qui permettent de donner de la valeur aux choses : l'État, la sécurité sociale, la médecine

libérale, l'industrie pharmaceutique... Ces institutions se dotent d'outils (tarification à l'activité, paiement à l'acte, enveloppe globale), qui font que la conception de ce qui vaut et les modes de valorisation changent.

**Dans le domaine de la santé, les évolutions découlent surtout des stratégies et des objectifs de la puissance publique : est-ce d'étendre l'accès aux soins, d'améliorer leur qualité, ou de contrôler les dépenses de santé ?**

L'industrialisation de la santé provient de la triple crise de la médecine des années 1970 : crise du paternalisme médical (avec la constitution d'associations de patients), crise sanitaire (apparition de scandales sanitaires), et crise économique (la santé n'a pas de prix mais a un coût). Dans ce contexte, les théoriciens de la santé publique considèrent que les médecins sont en manque d'information pertinente, et qu'il faut donc créer des standards de pratiques. Les économistes néoclassiques considèrent quant à eux que les médecins en savent davantage que les patients, ce qui leur permet de tricher, et de surmédicaliser, ce qui provoque la hausse des coûts. Cette crise conduit à une évolution de la régulation des pratiques, qui légitime un renouveau de l'action publique en santé. Au-delà de l'accès aux soins, l'État se fixe pour objectif de mieux contrôler leur qualité et intervient dans les pratiques des professionnels. Se constituent un certain nombre d'institutions (outils et organisations dans les hôpitaux, cabinets de médecine) qui promeuvent une logique de performance, et une pratique conforme à des standards chiffrés de qualité.

Dans ce contexte, la norme est formulée par la médecine fondée sur les preuves, basée sur les essais cliniques randomisés. La puissance publique s'appuie sur ces savoirs pour modifier les pratiques sur la base de ces normes : les normes, certifiées par des agences dites indépendantes (la Haute Autorité de Santé), deviennent un guide pour la pratique. Pour vérifier la conformité des pratiques à ces normes, on met en place un système d'information (la réforme de la carte vitale). L'introduction de la rémunération à l'acte est également un outil de contrôle, tout comme la sanction des pratiques déviantes.

Toutefois, l'industrialisation de la médecine ne vient pas sur un terrain vierge. La représentation dominante selon laquelle le soin est un service industriel, succède en effet à une conception inspirée-domestique (inspirée car relève de l'art médical, domestique car relation singulière avec le patient). Ce sont deux conventions différentes, mais potentiellement également légitimes. Toutefois, aujourd'hui, la légitimité de la convention dominante est en cause. Ce sont des agences indépendantes qui disent la valeur sur le critère du respect de ses normes (on n'attend plus du médecin qu'il s'adapte au cas, mais qu'il réussisse à attribuer un cas dans une nomenclature établie). Or cette façon de concevoir le soin a été modifiée de façon brutale hors de toute démocratie sanitaire, sans les patients.

En outre, l'industrialisation n'est pas une rationalisation, comme c'est dit dans le discours dominant. Cette conception du soin est controversée. Il y a désaccord sur la conception de la maladie comme variation quantitative de l'état normal. Pour Canguilhem, la maladie est un état social, et par conséquent on ne peut pas industrialiser les services. Dès lors, la politique publique repose sur une épistémologie arbitraire de la maladie, et illégitime. L'essai clinique randomisé est très contesté, notamment parce que, coûtant très cher, il est

financé par des industries pharmaceutiques qui ne sont pas neutres dans la production du résultat. Par ailleurs, les médecins jouent de plus en plus l'indicateur statistique, se concentrent sur les tâches et les clients les plus rémunérateurs, ce qui conduit à une perte de sens au travail.

Derrière l'industrialisation, on observe une forme de marchandisation. On avait une conception de la santé comme quelque chose de singulier. Mais les logiques de marché reposent sur la concurrence, donc sur quelque chose qui doit pouvoir être comparable. L'industrialisation est ce qui rend possible la marchandisation, car elle produit des indicateurs de performance. En outre, la construction de ce marché de la santé travestit la démocratie sanitaire, réduite à une mise en concurrence des professionnels par les patients. L'industrialisation devient le support de l'homogénéisation d'un monde constitué de singularités, ce qui rend possible la mise en concurrence.

## Deuxième partie de la journée d'étude « Mesure de la performance et quantification du soin : le cas du secteur de la santé »

### La quantification du *care* : enjeux éthiques et épistémologiques



Par Alain Loute, professeur à l'Université catholique de Lille

Peut-on mesurer le *care* ? À cette réponse, il semble qu'à lire des auteur(e)s des éthiques du *care*, il faille répondre par la négative. Le point de vue est assez clair dans un ouvrage comme *Le travail du care* de Pascale Molinier. Plusieurs éléments y plaident en faveur d'une non-mesurabilité du *care*. La non-mesurabilité du *care* est d'abord défendue pour des raisons épistémologiques. Pascale Molinier remet ainsi en question la capacité de l'évaluation gestionnaire à mesurer les pratiques de *care*. Les catégories du management ne permettent pas d'identifier et de rendre visibles celles-ci. De manière critique, Molinier prolonge le travail des féministes de la deuxième vague qui dénonçaient le caractère restrictif du concept de travail salarié et qui ont proposé un concept extensif de travail.

Mais le caractère inapproprié de la mesure n'est pas seulement lié à des obstacles cognitifs, ou à l'absence de concept adéquat pour penser le *care*. Cette thèse d'une non-mesurabilité du *care*, Molinier la défend également normativement. Le *care* serait, par définition dans la démesure ; une démesure qu'il faudrait défendre face à l'évaluation gestionnaire. Dans *Le travail du care*, elle rapproche le concept du travail du *care* de celui de « travail inestimable » chez Jean Oury : « Le travail inestimable dont parle Jean Oury est un

événement ordinaire, un sourire, une conversation entre deux portes, une ambiance ; ces gestes, ces attentions représentent, dans le travail de soin, ce qui a le plus de valeur, mais qui échappe à la mesure par les outils de l'évaluation gestionnaire »<sup>11</sup>.

Il s'agit de défendre une *éthique du care* qui déborde tout cadre protocolaire ou toute définition de bonne pratique : « *le care est une activité non spécialisée qui ne relève ni des bonnes pratiques ni d'une compétence, pas même, parfois, d'un savoir-faire. Il s'agit bien d'un savoir, pourtant, qui s'exerce, se déploie et même se partage et se transmet, mais il défie tous les cadres de pensée fondés sur l'idée d'une spécialisation* »<sup>12</sup>.

Sur le plan éthique, ces affirmations soulèvent de nombreuses réflexions. Elles manifestent sans doute tout d'abord la volonté de développer une éthique contextuelle à partir des pratiques normatives de care, et non pas une éthique *a priori* et formelle. Néanmoins, parler et défendre l'idée d'une démesure du care, n'est-ce pas reproduire une des conditions de l'exploitation du travail du care ? Cette « démesure » du care n'est-elle pas fondamentalement ambivalente ? À titre d'illustration, faisons référence aux travaux de la sociologue Caroline Ibos portant sur le travail de care mené par des femmes migrantes s'occupant d'enfants de familles françaises. Dans ses enquêtes, elle a montré comment l'Employeuse, en prenant la « démesure » de l'amour comme critère d'évaluation du travail, c'est rendre possible un pouvoir sur les travailleur(e)s du care : « *Accentuer à ce point l'amour de l'Enfant permet d'abord à l'Employeuse d'anoblir, à ses propres yeux, le travail demandé à la Nounou, transformant les besoins pénibles et mal payés en activités épanouissantes (...) Avancer l'amour de l'Enfant comme mesure de la moralité de la Nounou renforce en outre considérablement le pouvoir arbitraire de l'Employeuse dans la relation* »<sup>13</sup>.

Comment l'éthique doit-elle traiter cette ambivalence du travail de care ? Sommes-nous face à un dilemme – mesure ou démesure du care – qu'il faut trancher ? Comment répliquer à cette ambivalence ? C'est à ces questions que je voudrais me consacrer ici. Dans un premier temps, je reviendrai sur certains arguments épistémologiques, éthiques et anthropologiques qui conduisent à défendre la démesure du care. Dans un second temps, j'insisterai sur l'ambivalence de cette défense de la démesure du care. Enfin, je tenterai de défendre, malgré ces arguments, la nécessité de penser la mesure du care.

## Les formes de démesures du care

Quels sont les arguments que l'on peut trouver dans les éthiques du care qui plaide en faveur de la démesure du care ?<sup>14</sup> Une première explication serait à chercher dans le fait que l'éthique du care doit se comprendre comme une éthique contextuelle, prenant appui

---

<sup>11</sup> Pascale Molinier, *Le travail de care*, Paris, La Dispute, 2013, p. 72.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 71.

<sup>13</sup> Caroline Ibos, « Du macrocosme au microcosme, du vaste monde à l'appartement parisien, la vie morale de la Nounou », in *Multitudes*, 2009/2, n°37-38, p. 123-131, p. 129.

<sup>14</sup> Pour un développement plus approfondi de ces questions, cf. Alain Loute, « La démesure du care : surabondance de l'amour, excédent sémantique ou contradiction ? », *Cahiers du GRM [En ligne]*, 10 | 2016, mis en ligne le 26 décembre 2016, consulté le 26 février 2018. URL : <http://journals.openedition.org/grm/829> ; DOI : 10.4000/grm.829



sur les pratiques de *care*. Marie Garreau, dans *Care et attention*<sup>15</sup>, s'appuie sur un article d'Eva Feder Kittay, « Une éthique de la pratique philosophique », pour qualifier l'éthique du *care* de « théorie non idéalisée ». Alors qu'une théorie comme celle de John Rawls proposerait une « théorie idéale » qui « définit la norme de justice en partant 'd'un contexte favorable', c'est-à-dire de circonstances elles-mêmes idéales »<sup>16</sup>, les éthiques du *care* se définiraient comme « une éthique que l'on développe en prêtant attention aux activités et interaction réelles, et qui conçoit les normes comme inscrites dans le réel »<sup>17</sup>. Selon Garreau, les théoriciennes du *care* partageraient cette idée « selon laquelle les normes sont immanentes aux pratiques sociales auxquelles elles sont censées s'appliquer »<sup>18</sup>. Ces premiers éléments permettent peut-être de comprendre pourquoi Molinier défend l'idée d'une démesure du *care*. L'idée est peut-être de critiquer toute forme d'évaluation a priori et hors contexte de la pratique de *care*. Il ne serait peut-être d'évaluation du *care* que singulière et toujours contextualisée. Le *care* résisterait aux conventions d'équivalence sous-jacente à toute forme de mesure.

Pour d'autres auteur(e)s, cette démesure s'explique en raison de la nature anthropologique fondamentale du *care*. Elena Pulcini, dans *Donner le care*, propose de « réhabiliter le *care* » tout en l'universalisant en ne le considérant plus comme une qualité seulement féminine. Prenant ses distances avec des auteures comme Noddings ou Ruddick qui risqueraient d'absolutiser la différence féminine, elle cherche à identifier des motivations universalisables du *care*. En écho à l'ontologie de la dépendance d'Eva Kittay, c'est dans une anthropologie de la vulnérabilité qu'elle puise de telles motivations : « Le sujet vulnérable, c'est celui qui est capable de dispenser le *care* parce qu'il reconnaît lui aussi qu'il en a besoin et qu'il est poussé par ce que j'ai proposé d'appeler une *passion pour autrui* »<sup>19</sup>. C'est à partir d'une « valorisation *positive* du fondement *néгатif* de la vulnérabilité »<sup>20</sup> qu'il est possible selon elle de parler d'universalité du *care*.

Le *care* aurait une grande affinité avec « la logique du don », en ce qu'il tendrait « avant tout à préserver et recréer la *valeur du lien* »<sup>21</sup>. À travers cette affinité, il lui semble nécessaire de rendre compte de « la capacité d'*excès*, inhérente à tout acte généreux, gratuit »<sup>22</sup>. Selon elle, celui qui pratique le *care* inaugurerait une « logique de surabondance », expression qu'elle emprunte à Paul Ricœur et qui s'oppose à la « logique d'équivalence de la justice ».

Plutôt qu'une disposition ou un sentiment, le *care* se caractériserait fondamentalement par un « surplus », un « excès » qu'elle définit en utilisant le lexique de l'amour : « Je pense qu'il est légitime d'évoquer le concept d'*agapè*, comme quelques auteurs le font (Boltanski 1990), pourvu qu'il ne s'agisse pas de proposer une nouvelle fois une idée oblatrice et charitable de l'amour qui réintroduirait le risque d'une perspective tournée vers

---

<sup>15</sup> Marie Garreau, *Care et attention*, Paris, PUF, 2014.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 20.

<sup>17</sup> Eva Feder Kittay, « Une éthique de la pratique philosophique », in S. Laugier (dir.), *Tous vulnérables ? Le care, les animaux et l'environnement*, Paris, Payot, p. 123-171, p. 127.

<sup>18</sup> Marie Garreau, *Care et attention*, op. cit., p. 23.

<sup>19</sup> Elena Pulcini, « Donner le *care* », in *Revue du MAUSS*, 2012/1, n° 39, p. 49-66, p. 56.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 57.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 61.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 62.



l'abnégation »<sup>23</sup>. Pour conjurer ce risque, elle valorise l'idée de l'amour en tant que passion, chargée des attributs propres à l'archétype d'*Eros*.

## L'ambivalence de la défense de la démesure du care

Ces défenses de la démesure du *care* sont problématiques pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, on peut se demander si une éthique qui défendrait la « démesure du *care* », et qui privilégierait la seule évaluation contextuelle des pratiques de *care*, ne risquerait-elle pas de participer à l'invisibilisation, si ce n'est même la reproduction de ces formes de domination qui déborde le contexte de la relation de *care* ?

Nous avons évoqué ce risque à partir des travaux de Caroline Ibos sur le travail de *care* effectué par des femmes migrantes. Nous pourrions également illustrer ce point en faisant référence cette fois-ci à des travaux de sociologie des professions. Dans un même corps professionnel, à savoir le travail social, les pratiques de *care* peuvent être réparties de manière inégale entre différents groupes, comme l'illustre un article de Marianne Modak portant sur des pratiques professionnelles d'assistantes et d'assistants sociaux (AS). Elle s'intéresse particulièrement à l'évolution des pratiques professionnelles en regard des transformations des systèmes de protection sociale dans l'« État social actif ». Entre autres éléments, cette transformation se traduit par une logique de contractualisation de l'aide sociale, une dynamique d'accompagnement individualisé des allocataires sociaux, etc. Une des conséquences de ces transformations est que l'activité du travail social est de plus en plus évaluée en termes d'efficacité. Si ce que Modak désigne comme un processus de professionnalisation représente l'intérêt de conduire à une forme de rationalisation et de valorisation du métier, il n'est pas sans dilemme. Les travailleur-e-s sont incités à valoriser les actes professionnels objectivables, au détriment « des savoirs-être qui, eux, ne se mesurent pas, alors qu'ils font l'intérêt du métier aux yeux des professionnel-e-s »<sup>24</sup>.

Un dilemme se pose : mesure ou démesure ? Les recherches menées par Modak montrent que la résolution de ce dilemme est genrée : « *Les AS des "parcours féminins", dont le travail émotionnel peut être tendanciellement qualifié d'"affecté" résistent aux mesures d'évaluation du travail et trouvent dans la démesure un sens au métier. (...) Les AS des "parcours masculins", en revanche, dont le travail émotionnel peut être qualifié de "détaché", appellent des mesures d'évaluation, le sens du métier reposant sur la possibilité d'évaluer le travail, d'en poser ainsi les limites* »<sup>25</sup>. Dans un tel contexte, une éthique de la démesure du *care*, aveugle à ce contexte global qui structure la profession, ne risque-t-elle pas de participer à la reproduction de cette division sociale du travail ?

Ensuite, les études de terrain montrent que l'amour est loin de constituer cette « motivation universalisable » qu'évoque la perspective anthropologique de Pulcini. Remettant en question le fait que l'amour soit premier et qu'il motive l'investissement dans le travail de

---

<sup>23</sup> E. Pulcini, « Donner le care », op. cit., pp. 62-63.

<sup>24</sup> Modak, M., « Entre mesure et Démesure, Les enjeux sexués de la mise en visibilité du care chez les assistants et assistantes sociales », in Garrau et Le Goff (dir.), Politiser le care ? Perspectives sociologiques et philosophiques, Lormont, Le Bord de l'eau, 2012, p. 21-39, p. 22.

<sup>25</sup> Ibid., pp. 37-38.

*care*, Pascale Molinier précise que « maintes situations montrent que l'attachement pour les personnes dont on s'occupe est secondaire au travail, voire que cet attachement constitue une condition psychologique qui en rend les contraintes plus supportables »<sup>26</sup>.

D'un point de vue épistémologique, analyser le *care* à partir de la « logique du don » et « la théorie classique du don chez Mauss » pose également de nombreuses questions. Tout d'abord, un auteur comme Marcel Hénaff a souligné à de nombreuses reprises que le fait de parler de *la* logique du don ou parler du don en général est problématique<sup>27</sup>. En effet, le don cérémoniel des sociétés traditionnelles étudié par Mauss n'a rien à voir avec le don que constitue l'*agapè* chrétienne, le don dont parle Sénèque ou le don charitable des sociétés humanitaires.

Un autre problème est de savoir comment articuler l'excès et la surabondance de l'amour avec la mesure et l'équivalence de la justice. Pulcini reprend ainsi le mot d'ordre de Tronto d'abattre les « frontières morales » qui ont eu pour effet d'exclure les femmes et de marginaliser le *care*, rajoutant qu'il faut agir « non seulement au sein du réseau familial et amical mais aussi au sein de la sphère publique et politique où, à la logique abstraite des droits, souvent insuffisante, devrait s'ajouter une attention portée au contexte, au cas par cas, à la trame des relations »<sup>28</sup>. Néanmoins rien n'est dit quant à la manière d'articuler excès du *care* et institutions politiques ; amour et justice.

Chez Paul Ricoeur, la dialectique entre l'amour et la justice ne trouve à se résoudre que pratiquement, en contexte, à travers l'exercice de la sagesse pratique, c'est-à-dire un jugement moral en situation, que Ricoeur relie également à la prudence aristotélicienne. On retrouve cette référence à la *phronésis* dans *L'appel des appels*<sup>29</sup> qui a dénoncé les nouvelles techniques d'évaluation néolibérales « au nom de l'impénétrabilité à la quantification de ce que le sociologue Florent Champy appelle leurs 'pratiques prudentielles', c'est-à-dire leur attention au cas particulier, aux situations complexes et spécifiques »<sup>30</sup>. L'appel à ce jugement prudentiel ne risque-t-il pas d'être instrumentalisé par les organisations ? Elle pourrait tirer profit de la prolifération de ce que Marc Maeschalck appelle des « situations d'exceptions »<sup>31</sup>.

« Par sa gestion, l'institution induit des situations d'exception où le sujet est amené à user de sa propre initiative pour faire face à des problèmes sur lesquels l'institution n'a pas (ou pas encore) voulu (su ou pu) adopter de position claire. Nous nommons *exception* ce genre de situation parce qu'elle n'est pas soumise *a priori* à une *règle générale* qui détermine le cadre des responsabilités du sujet. (...) si le sujet s'installe dans une *situation d'exception*, celle-ci tend à devenir la règle.

---

<sup>26</sup> P. Molinier, « Le care à l'épreuve du travail », op. cit., p. 305.

<sup>27</sup> Cf. Marcel Hénaff, « Sur l'anthropologie du don, l'institution du politique et la reconnaissance sociale », in L. Carré et A. Loute (éds.), *Donner, reconnaître, dominer. Trois modèles en philosophie sociale*, Lille, Septentrion, 2016, p. 41-63.

<sup>28</sup> E. Pulcini, « Donner le care », op. cit., p. 57-58.

<sup>29</sup> Roland Gori, Barbara Cassin et Christian Laval (dir.), *L'appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, Paris, Ed. Mille et une nuits, 2009.

<sup>30</sup> Isabelle Bruno, Emmanuel Didier et Julien Prévieux (dir.), *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, Paris, La Découverte, 2014, p. 7.

<sup>31</sup> Le risque est grand alors que ce jugement moral en situation que Paul Ricoeur qualifiait de « sagesse pratique » prenne la forme d'un « fardeau moral excessif », une nouvelle forme de sale boulot. Cf. à ce sujet l'article suivant : Alain Loute, « La sagesse pratique : un « fardeau moral excessif » ? », in *Ethica clinica*, n° 82, 2016, p. 38-46.

Mais l'illusion créée par cette exception qui devient la règle parce qu'on s'y accommode est pernicieuse, car en acceptant de *substituer* son initiative à une *absence* de règle institutionnelle, la personne prend le risque d'impliquer sa responsabilité et de favoriser la persistance de cette réserve institutionnelle »<sup>32</sup>.

## Pour une pensée de la mesure du care

Il me semble donc essentiel de défendre une pensée de la mesure du *care*. Le risque des éthiques du *care* est de penser les pratiques du *care* sous un registre anthropologique qui serait par nature dans le domaine de l'excès et du non mesurable. Or, les soignants ne pratiquent-ils pas de formes de mesure de leur activité ? Dans l'article « Offrir les soins à l'hôpital avec mesure », Nicolas Belorgey écrit ainsi que « le milieu hospitalier ne peut être compris ni comme le pur produit d'une « culture de soin » sans rapport avec l'économie, ni comme un simple ensemble de fonctions à coût à optimiser, mais comme la combinaison des deux approches »<sup>33</sup>.

Dans un tout autre registre, dans *Care at distance*, Jeannette Pols s'est intéressé aux formes de « *telecare* »<sup>34</sup> pratiqué à distance par des infirmières. Dans ces pratiques, les infirmières utilisent des objets connectés pour suivre à distance leur patient atteint de faiblesse cardiaque. Elle a montré, à travers ses entretiens, que certains objets connectés étaient utilisés par les infirmières pour analyser et étudier le soin qu'elle prodiguait. « *The nurses wanted to collect statistics from the group of patients so that they could aggregate the scores for all patients and find out, for example, how often depressed feelings were reported and if certain problems were typical for this patient group* »<sup>35</sup>.

La mesure du *care* pourrait même contribuer directement à un des objectifs des éthiques du *care*, à savoir lutter contre l'invisibilisation du *care* dans la société. Le *care* de même que ses travailleuses sont invisibilisés dans l'espace public. L'« indifférence des privilégiés » (Tronto), le sexisme, le racisme, etc., contribueraient à consolider un « pacte dénégatif » (Molinier) qui entraverait la perception du *care*.

Barbara Ky souligne également la nécessité de critiquer l'occultation du travail domestique dans l'outil que constitue le Produit Intérieur Brut : « La question de la mesure de ce travail relève (...) d'enjeux autant éthiques qu'économiques »<sup>36</sup>. Cette mesure permettrait une « reconnaissance sociale » de la contribution productive des femmes au sein des ménages, l'instauration d'une plus grande justice sociale. La reconnaissance de ce facteur de production constituerait également une variable macroéconomique fondamentale « pour

---

<sup>32</sup> Maesschalck, M., « Harcèlement moral et action collective, Une approche normative de la prévention à partir des représentations sociales », in M. Sanchez- Mazas / G. Koubi (eds.), *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 2005, p. 139-156., p. 151.

<sup>33</sup> Nicolas Belorgey, « Offrir les soins à l'hôpital avec mesure », in F. Vatin (dir.), *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail, 2013, p. 77-93, p. 93.

<sup>34</sup> Sur le sujet de l'éthique de la télémédecine, je me permets de renvoyer le lecteur intéressé à l'article suivant : Alain Loute et Jean-Philippe Cobbaut, « What ethics for telemedicine? », in *The Digitalization of Healthcare: new challenges and opportunities*, L. Menvielle, A.-F. Audrain-Pontevia et W. Menvielle (eds.), Palgrave MacMillan 2017, p. 399-416.

<sup>35</sup> Jeannette Pols, *Care at Distance. On the closeness of Technology*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2012, p. 58.

<sup>36</sup> Barbara Ky, « Enjeux économiques et éthiques de la mesure du travail non rémunéré des femmes », in *Ethique économique*, 10 (2), 2013, p. 87-109, p. 88.

une appréhension plus complète de l'économie »<sup>37</sup>. Barbara Ky évoque, à titre d'exemple, le fait que dans des périodes de croissance économique, d'augmentation du revenu et de l'emploi, certains services domestiques (garde d'enfants, préparation de repas, etc.) tendent à pénétrer le marché. À l'inverse, en période de récession, on peut observer un transfert de nombreux services marchands vers la sphère domestique. « *Pour mieux comprendre le processus de compensation qui s'opère entre le secteur rémunéré et le secteur non rémunéré, il est essentiel d'avoir la mesure de ce dernier pour pouvoir anticiper l'effet d'une option de politique économique sur chacun de ces secteurs* »<sup>38</sup>. De même, la mesure de ce travail permet également de rendre visibles des effets de certaines réductions de dépenses publiques. Barbara Ky évoque ainsi le secteur de la santé où en raison de la suppression de certaines subventions du milieu hospitalier, on peut observer des transferts d'activités de soin vers la sphère domestique : le malade renvoyé prématurément à domicile est alors pris en charge bien souvent par des femmes.

Précisons que toutes les auteurs qui défendent la mesure du travail de care ont conscience de la difficulté, ou même de l'impossibilité, d'utiliser des indicateurs chiffrés ou une valeur monétaire pour mesurer adéquatement le travail domestique ou de *care*. Ils mettent entre autres en avant le caractère réducteur de l'opération de quantification par rapport au contenu affectif et relationnel de ce travail. Néanmoins, à les lire, la mesure du travail fournirait tout de même un *langage* permettant de produire un discours sur le *care*. Comment une mise en chiffre du social peut-elle constituer un langage ? Ne sommes-nous pas face à une contradiction majeure ?

Afin d'explicitier ce point, mobilisons ici les travaux de Alain Desrosières. Ce dernier affirme que la « mise en forme statistique des rapports sociaux fournit un langage pour l'expression des revendications et pour les négociations résultant des conflits de classe »<sup>39</sup>. Pour comprendre ce point, il faut repartir de sa distinction entre quantifier et mesurer. « Le verbe *quantifier* est employé ici de façon neutre et dans un sens large : *exprimer et faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé par des mots et non par des nombres* »<sup>40</sup>. Par contre, l'idée de mesure implique que quelque chose existe sous une forme mesurable selon une métrologie réaliste. Cela suppose qu'existent des conventions d'équivalence. Mesurer c'est donc se rapporter à des conventions. La quantification se décompose donc en deux moments : *convenir* et *mesurer*. Le point est important. Il revient à soutenir que l'« on ne peut quantifier que ce que l'on a d'abord qualifié »<sup>41</sup>.

Si la mesure du travail domestique et de *care* peut fournir un *langage* du *care*, c'est parce qu'il contribue à questionner les conventions d'équivalence dominantes dans les instruments statistiques institués et à constituer de nouvelles conventions qui permettraient de rendre visible ce travail. Pour le dire dans les mots de la sociologie pragmatique de Luc Boltanski, les statistiques utilisées produiraient des « instruments sémantiques » capable de qualifier les êtres. Ainsi pour Boltanski, l'entreprise statistique, en prenant en « charge à la

---

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Ibid., p. 97.

<sup>39</sup> Alain Desrosières, « La statistique, outil de libération ou outil de pouvoir ? », in Isabelle Bruno, Emmanuel Didier et Julien Prévieux (dir.), *Statactivisme, Comment lutter avec les nombres*, Paris, La Découverte, 2014, p. 51-66, p. 55.

<sup>40</sup> Alain Desrosières, « Prouver et gouverner, Une analyse politique des statistiques publiques », Paris, La Découverte, 2014, p. 38.

<sup>41</sup> Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard, 2015, p. 140.

fois l'opération de comptage numérique et la formulation des catégories sur lesquelles repose nécessairement la prétention à modifier les bases de la comptabilité sociale », ont permis de « mettre au jour la domination masculine et (...) rendre formulables les revendications féministes »<sup>42</sup>. La mesure des pratiques de *care* n'est-elle donc pas importante pour politiser le *care* et instituer ce que Joan Tronto appelle « une discussion publique des besoins » ?

## Politiser la mesure du care

Néanmoins, il ne faudrait pas croire que la mesure du *care* à elle seule produirait une visibilité du travail de *care*. Il faut pouvoir encore « politiser la mesure du *care* ». Pour comprendre ce point, il faut réaliser qu'une convention ne se réduit aucunement à un contenu *sémantique*. Il ne faudrait pas la réduire à un contenu de sens présent dans la tête de chaque individu, ou voguant dans le ciel des idées. Fondamentalement, une convention est une régularité de comportement. Elle constitue une forme de savoir collectif qui est incarné dans le cours de l'action collective. Dans leur approche *pragmatique* de la convention, les économistes conventionnalistes mettent également en avant le rôle primordial que jouent les objets et dispositifs contextuels : « Les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou appareils de la grandeur, qu'ils soient règlements, diplômes, codes, outils, bâtiments, machines, etc. »<sup>43</sup>. La convention s'incarne dans des dispositifs d'objet qui jouent le rôle d'équipements de mesure et d'évaluation.

De plus, il faut avoir à l'esprit que les rapports de force qui traversent le social vont également influencer sur la détermination des conventions. Pour François Eymard-Duvernay, « on peut supposer que les rapports de force en vigueur dans la société induiront une convention dominante, celle qui favorise les détenteurs du pouvoir »<sup>44</sup>. Il ne suffit donc pas de produire un nouvel indicateur, aussi innovant soit-il, pour imposer une mesure du travail de *care* et permettre ainsi sa reconnaissance.

Enfin, dernière difficulté, dans le régime néolibéral, des indicateurs quantitatifs sont utilisés « pour contrôler les acteurs sociaux et les mettre en concurrence à travers des techniques comme le *benchmarking* »<sup>45</sup>. Alain Supiot parle de la mise en place d'une véritable « gouvernance par les nombres » qui instaure une logique de programmation des comportements<sup>46</sup>. Avec cette logique de programmation, les indicateurs chiffrés semblent

---

<sup>42</sup> L. Boltanski, « Quelle statistique pour quelle critique », in I. Bruno, E. Didier et J. Prévieux (dir.), *Statactivisme, Comment lutter avec les nombres*, op. cit., p. 33-50, p. 49.

<sup>43</sup> L. Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, p. 179. Sur la sociologie et l'économie des conventions, je me permets de renvoyer le lecteur intéressé à la première partie de l'ouvrage suivant : Alain Loute, *La création sociale des normes, De la socio-économie des conventions à la philosophie de l'action de Paul Ricœur*, Olms, Hildesheim/Zürich/New York, 2008.

<sup>44</sup> François Eymard-Duvernay, « Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste », Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n° 46, septembre 2005, p. 14.

<sup>45</sup> A. Desrosières, « La statistique, outil de libération ou outil de pouvoir ? », op. cit., p. 51.

<sup>46</sup> « Là où le taylorisme misait sur l'entière subordination des travailleurs à une rationalité qui leur restait extérieure, il s'agit maintenant de tabler sur leur programmation, c'est-à-dire d'étendre aux esprits des disciplines jusqu'alors réservées aux corps en usant massivement de psychotechniques. Avec la gouvernance par les nombres, les résultats du travail sont essentiellement mesurés par des indicateurs chiffrés, mais il faut que le sujet s'approprie cette évaluation pour rétroagir positivement à l'écart qu'elle dévoile entre sa performance et ses objectifs » (A. Supiot, *La gouvernance par les nombres*, op. cit., p. 257).

ne plus avoir de lien avec une convention d'évaluation, mais visent à optimiser des performances individualisées dans une logique *rétroactive* d'amélioration continue.

Pour Antoinette Rouvroy et Thomas Berns, les nouvelles possibilités statistiques ouvertes par le *big data* semblent permettre de saisir le réel depuis une perspective sans plus de « rapport à "la moyenne" ou à la "normale", ou, pour le dire autrement, affranchie de la "norme" ». La constitution de ce qu'ils appellent la gouvernamentalité algorithmique romprait avec « l'origine conventionnelle de l'information statistique ».

Répondre à ces difficultés pourrait consister à politiser la mesure du *care*, à la manière dont la démocratie technique à chercher à ouvrir l'arène des décisions techniques à la délibération publique. A titre d'exemple de telles initiatives, Florence Jany-Catrice évoque ainsi le « Forum pour d'autres indicateurs de richesse » qui utilise la forme du « forum hybride », terme emprunté à Michel Callon et forgé dans le cadre d'une réflexion sur la démocratie technique, qui renvoie à une délibération croisant expert et profane, décideurs et citoyens<sup>47</sup>.

Il faut également s'intéresser à tous les objets et dispositifs qui incarnent les conventions d'équivalence qui servent d'appui à la mesure du *care*. L'éthique du *care* devrait s'intéresser au design de tous ces objets et dispositifs.

Enfin, face aux nouvelles possibilités statistiques ouvertes par le *big data* qui semblent permettre de saisir le réel depuis une perspective qui romprait avec « l'origine conventionnelle de l'information statistique », il faut réaliser qu'il y a toujours des formes de théorisation « embarquées » dans des pratiques et des théories. La manière dont les données sont produites, disséminées, la manière dont elles circulent n'est pas neutre. En effet, pour que les données puissent être compatibles avec les algorithmes de traitement de données utilisées par différentes communautés scientifiques, elles doivent être formatées sur la base de standards partagés. Politiser la mesure du *care* reviendrait à ouvrir à la délibération les choix théoriques qui supportent ces standards.

---

<sup>47</sup> Cf. F. Jany-Catrice, « FAIR, le Forum pour d'autres indicateurs de richesse », in I. Bruno, E. Didier et J. Prévieux (dir.), *Statactivisme, Comment lutter avec les nombres*, Paris, La Découverte, 2014, p. 233-245.

## Échanges entre le public et les intervenants de la deuxième partie de la journée d'étude : « Les chaînes de valeur, un concept inspirant ? »

**Yannick Blanc** : Depuis ce matin, nous alternons entre les logiques de singularité et les recherches d'équivalence. Notre enjeu est de savoir si nous pouvons incorporer les outils de la mesure à notre langage. Subissons-nous ces outils où sommes-nous capables de les construire ? La quantification peut servir à formuler un langage, qui s'exprimera à travers des conventions. On peut également parler de négociation entre les acteurs de la chaîne de valeur (entre le centre social et le collègue), sans nécessairement faire référence au cadre théorique plus général de la convention.

Concernant le domaine de la santé, la question est de savoir quelle est la voie de sortie de l'industrialisation. Comment sortir de la normalisation industrielle ?

**Nicolas Da Silva** : Historiquement, ce qui a précédé au modèle de l'industrialisation c'est l'organisation de la sécurité sociale de 1945. Mais elle s'est construite sur une organisation médicale fondée sur l'autorégulation professionnelle, ce qui a perduré jusque dans les années 1990, autour du conseil de l'ordre des médecins, qui exclut les patients. Le problème est que le passage de ce modèle à celui de l'industrialisation s'est déroulé sans questionnement politique.

**Rémy Seillier** : Dans quelle mesure la mesure du *care* est-elle déjà un choix politique ? Le *care* serait-il invisible parce qu'il n'est pas le bienvenu ?

Chercher à mesurer le *care* n'est ce pas vouloir faire rentrer le *care* dans une société de la performance, où il n'est pas le bienvenu ?

**Alain Loute** : C'est la vision proposée par les éthiques du *care*, fondées sur une anti-rationalité gestionnaire. Mais cela a pour conséquence de laisser la question de la gestion et de la mise en chiffre à d'autres, sans développer d'autres éthiques du chiffre et de la mesure.

**Christophe Besson-Léaud** : On dit parfois qu'« en dessous de 39,5, ce n'est pas de la température », mais le plus important c'est est ce que l'enfant à un comportement différent, ce que seul le parent peut mesurer, selon un indicateur purement subjectif, c'est la notion de pertinence et de contexte.

**Alain Loute** : Il faut penser les conditions d'un pluralisme épistémique. On peut réfléchir à la manière de faire des objets connectés un support de ce pluralisme. Le big data peut faire surgir des corrélations inédites ou devenir un pur outil de gestion normative.

**Chantal Nicole-Drancourt** : Il y a certes un processus de rationalisation - marchandisation - industrialisation, mais il faut également parler du processus parallèle de développement d'une vision de l'empowerment côté patient, notamment issu du Sida.

Dans le monde de la santé, il existe en outre une sensibilisation croissante au relationnel autour du care, de l'empathie.

**Nicolas Da Silva :** Le travail sur le rôle des patients a permis de remettre en cause les systèmes traditionnels de santé, et la place centrale du médecin dans la hiérarchie des soins et vis-à-vis du patient. Mais les patients n'ont pas été pris en compte de manière politique, seulement de manière instrumentale à travers le modèle du patient-consommateur incité à comparer entre différents hôpitaux, différents médecins libéraux. Si les patients manifestent une volonté politique de s'impliquer, cela ne s'est traduit par leur participation comme consommateurs qui peuvent changer d'offre si cela ne leur convient pas.



# Les outils de mesure alternatifs

Troisième partie de la journée d'étude

## Mesurer le bien-être, la résilience et la soutenabilité à l'échelle territoriale



Par Grégory Marlier, du département du développement durable, de la prospective et de l'évaluation de la région Hauts-de-France

Le rapport Frémeaux 2013 recommandait d'améliorer l'évaluation de l'utilité sociale<sup>48</sup>. On constate que le PIB ne dit rien des inégalités, de la distribution des revenus et des effets du développement en termes de santé ou qualité de vie. Il ne prend pas en compte la diversité des usages dans l'ESS (telle la gouvernance), il ne prend en compte que des activités marchandes. Le développement de nouveaux indicateurs au niveau macroéconomique est le point important du rapport Frémeaux. Il ne s'agit pas d'évaluer l'apport de l'ESS, mais de savoir si le système économique et social satisfait les objectifs de l'ESS.

L'Association des Régions de France a travaillé sur les indicateurs territoriaux, ses travaux sont en cours d'actualisation. Il existe un indicateur composite de santé sociale des régions françaises en 2008 : l'ISS, pour comparer les régions les unes aux autres à partir d'indicateurs hétérogènes. Ainsi, l'Île-de-France, première en matière de richesse économique, est loin en matière de santé sociale, à la différence du Limousin qui est première sur cet indicateur, qui permet donc d'illustrer les limites du PIB. L'autre atout de cet indicateur est l'implication des parties prenantes dans sa construction (coordonnée par Florence Jany-Catrice) ce qui en renforce la légitimité. Des liens sont à faire avec la question de la qualité de vie, recommandation forte de la commission Stiglitz (2009). Sont identifiés des facteurs qui influencent le bien être ressenti, mais également des déterminants objectifs associés à des aspirations et des demandes diverses.

En outre, les enjeux de la résilience territoriale sont intégrés. Eloi Laurent définit la résilience territoriale comme la "capacité à résister aux chocs écologiques sans se désintégrer, pour apprendre d'eux et atténuer les chocs à venir". Les effets des chocs sont asymétriques au niveau national, d'où l'importance d'aborder la résilience au niveau territorial. Cela invite à repenser la politique territoriale à partir de l'égalité des territoires et à renforcer la capacité des habitants à faire face au choc.

<sup>48</sup> <https://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fremeaux-ess.pdf>

## Quelques indicateurs :

- **l'empreinte écologique par poste de consommation**, montrant notamment des disparités entre les revenus. Cet indicateur retenu pour souligner le caractère insoutenable du mode de développement actuel. Si chacun avait les habitudes de consommation d'un Français, il faudrait 2,5 planètes. A l'échelle régionale, les différences d'une région à l'autre sont faibles. Ce sont les facteurs sociodémographiques qui jouent : les 10 % les plus riches ont une empreinte presque deux fois plus fortes que les 10 % les moins riches.

- **l'IDH** (et ses différentes variantes), défini à travers santé, éducation et niveau de vie. On constate des disparités entre les régions, et des écarts entre des régions bien placées au niveau du PIB, et moins de l'IDH. Chaque région voit son IDH augmenter, avec des dynamiques différentes d'une région à l'autre. On constate une augmentation plus forte en NPDC, due à la hausse des niveaux de diplômes, mais des retards en termes de santé. La Bretagne et l'Aquitaine ont vu leur l'ensemble des dimensions de leur IDH augmenter rapidement. On a également réalisé une déclinaison de cet IDH à l'échelle communale : le bassin minier des Hauts-de-France est très attractif en matière de création d'emploi et d'établissement sans que cela ait de retombée bénéfique pour les populations concernées. En croisant développement humain et potentiel financier des collectivités, on constate qu'il n'y a pas de causalité simple, même s'il existe des territoires vulnérables sur ces deux plans, dont les capacités de résilience sont moindres. On a travaillé également à un indice de santé sociale de la jeunesse : l'IDH peut être relativement élevé alors même que les jeunes sont plus précaires qu'ailleurs, en termes de niveau de formation, d'accès à l'emploi et d'entrée dans la vie active.

**Ces indicateurs permettent finalement d'aboutir à une typologie de territoires, mêlant les aménités (cadre de vie) et les situations sociales. Ces indicateurs sont également utilisés dans l'élaboration des schémas régionaux (comme les SRADDET), mais également pour prioriser les aides financières de politiques sectorielles et leur fléchage.**

## Troisième partie de la journée d'étude « Les outils de mesure alternatifs »

### Développement durable et entreprises : quels outils de comptabilité alternatifs ?



Par Alexandre Rambaud, d'AgroParisTech / Université Paris Dauphine

La comptabilité conserve une image très austère et technique. Son rôle concernant les questions environnementales est sous-estimé. La meilleure intégration des questions de comptabilité à la problématique de la mesure

d'impact est un enjeu majeur. À l'échelle de l'entreprise, en 2017, la directive RSE a conduit à l'intégration du *reporting* extra-financier dans les comptes de l'entreprise.

La comptabilité peut être définie comme un système d'information qui a comme objectif de mesurer des moyens et des finalités d'organisations (entreprises, territoires/écosystèmes, nations...). C'est un système de représentation du monde. L'empreinte écologique, les indicateurs alternatifs sont des comptabilités. Le système de comptabilité détermine le langage d'une organisation. Il faut changer de système comptable pour que le raisonnement d'une organisation change.

Actuellement, la présence d'éléments sociétaux dans la comptabilité normalisée est quasiment nulle. En France, deux systèmes comptables coexistent sans se croiser : les normes comptables du Plan comptable général, déterminées par l'Autorité nationale de la comptabilité (BCG), et les normes internationales (IS-IFRS) que les sociétés cotées ont obligation de suivre. Les IS-IFRS, créés par les grandes sociétés d'audit et de conseil dans les années 1970, sont clairement en faveur des actionnaires. Le BCG prend en considération d'autres parties prenantes, notamment les syndicats. En outre, l'ANC défend l'intégration de l'intérêt public des normes de la comptabilité.

On n'a pas aujourd'hui d'élément qui prenne spécifiquement en compte la dimension environnementale. Se pose ainsi la question de la construction d'outils alternatifs. Dans les années 1990, les rapports sur le développement durable apparaissent, mais ne sont pas lus par la direction financière de l'entreprise, et ne sont donc pas intégrés au rapport annuel. Arrive ensuite la proposition du *reporting* extra-financier. L'article 225 de Grenelle de l'Environnement oblige à les intégrer, et la directive RSE a complété ce dispositif à la marge, en France. Mais ces informations restent dans l'annexe sans remonter dans le bilan et le compte de résultat, ce qui empêche toute prise de conscience réelle de l'entreprise sur les enjeux de développement durable. Pour pouvoir poser les valeurs à la base de tout système de comptabilité, il faut construire de l'information. Derrière la mesure, il y a la structuration de la représentation. Par exemple, comment indiquer dans la comptabilité d'une entreprise qu'elle émet du carbone ou du gaz à effet de serre ?

Il existe plusieurs outils. Le référentiel GRI (initié dans les années 1990) permet de mesurer des flux d'une année à l'autre (plus ou moins d'émission), mais ne contient aucun référent extérieur, c'est un simple indicateur de variation qu'il est impossible d'interpréter. La Suisse a proposé le système des écopoints, géré par l'Office Général de l'Environnement : l'Office établit des référentiels de limites environnementales au sein du territoire suisse (indicateurs de pression environnementale à ne pas dépasser). A partir de cette norme nationale de limite environnementale, on établit des écopoints, permettant de mettre en place un coefficient de pondération pour les entreprises qui dépassent cette limite. Un troisième outil est l'*integrated reporting*. Ce référentiel, très mobilisé, a été conçu comme un module socio-environnemental (capital naturel, humain, etc.) pouvant se « clipser » à l'IS-IFRS, afin de mesurer la manière dont ces capitaux contribuent à la création de valeur dans l'entreprise, et l'augmentation de sa valeur actionnariale. Mais la tonne de carbone est ici intégrée en non-monnaire : comment l'intégrer aux systèmes financiers ? Pour cela, il est nécessaire de monétariser, ce que permettent les quotas carbone. 11 000 organisations en Europe sont assujetties à ces quotas, qu'elles doivent acheter en fonction de leur émission.

Ces quotas sont ainsi comptés comme des immobilisations incorporelles : ce sont des licences à polluer, qui peuvent être réévaluées, et sur lesquelles des entreprises spéculent, ce qui a provoqué un gros débat en France. L'ANC a décidé que les quotas carbone devaient être comptés en stocks qui, à la manière de matières premières, sont dédiés à la production et ne sont pas destinés à être préservés dans l'entreprise. La France a ainsi obligé les entreprises concernées à préciser si elle achète des quotas carbone pour la production ou pour la spéculation. Mais cette logique comptable est critiquable : le quota carbone en vient à être considéré comme un input, alors même que le CO2 est un output.

On pourrait plutôt considérer que l'achat de quotas carbone est de l'achat d'espace de matière polluante. On pourrait même partir de l'idée de dette écologique. Lorsqu'elle utilise le climat, l'entreprise fait une sorte d'emprunt : c'est un passif écologique qui doit être intégré directement dans la comptabilité de l'entreprise. D'où la nécessité de conduire des travaux pour étendre la comptabilité externe financière aux enjeux du développement durable sous l'angle de la dette, avec une valorisation en coûts de maintien.

## Échanges entre le public et les intervenants de la troisième partie de la journée d'étude : « Les outils de mesure alternatifs »

**Rémy Seillier, CGET :** Comment intégrer la dimension résilience des territoires à l'ISS et à l'IDH ?

**Grégory Marlier :** une étude prospective a été menée sur le développement humain, l'appropriation du numérique, avec de nombreux éléments qualitatifs. Mais cela est difficile à traduire en indicateurs. Ce que l'on possède, ce sont des indicateurs qui permettent de mettre en avant des éléments favorables ou non à la résilience d'un territoire.

**Question :** peut-on établir un lien entre lien résilience territoriale et densité des acteurs de l'ESS sur un territoire ?

**Grégory Marlier :** c'est une bonne idée. Il existe toutefois peu de réflexions sur les indicateurs de richesse spécifiques à l'ESS.

# Partage et relocalisation de la valeur à l'échelle territoriale

Quatrième partie de la journée d'étude

## Les monnaies locales comme outil de partage et de relocalisation de la valeur



Par Marie Fare, chercheuse spécialiste des monnaies sociales complémentaires au laboratoire Triangle – Université Lyon 2 (UMR 5206)

### 1. Une dynamique monétaire sans équivalent historique

Sociales, locales, citoyennes associatives, ces monnaies sont multiples et existent à l'échelle mondiale. Elles se multiplient et se différencient en fonction des conditions socio-économiques locales, et selon des objectifs divers.

On peut distinguer quatre générations de dispositifs qui se caractérisent par une organisation monétaire particulière et des rapports particuliers au monde socio-économique et aux autorités publiques, locales ou centrales (Blanc et Fare, 2013). Ces générations ne se succèdent pas mais s'imbriquent (l'émergence d'un dispositif d'une génération nouvelle ne met pas fin aux précédents) et se transforment (l'innovation au sein d'une même génération peut lui redonner un coup de fouet).

#### 1.1 Les dispositifs de première génération : inconvertibilité et peu de partenariats socio-économiques

Une première génération de monnaies associatives apparaît avec le modèle des LETS dans les années 1980. Elle a été particulièrement vive jusque dans les années 1990. Ce sont des monnaies de « crédit mutuel » comme les LETS et les SEL (sans création de monnaie au préalable, les comptes des partenaires d'un échange sont simultanément crédités pour celui rendant le service et débités pour celui recevant le service), mais aussi des monnaies de papier comme le trueque argentin. Les premières sont fréquemment basées sur le temps (l'heure d'activité) bien que cela ne soit pas suffisant pour permettre une fixation généralisée du montant des échanges dès lors notamment que des biens sont échangés. Ces monnaies ont pour caractéristiques d'être formellement inconvertibles en monnaie

nationale, mais cela n'empêche pas leur utilisation conjointe avec les monnaies nationales pour certains échanges de nature professionnelle qui impliquent le règlement de taxes comme la TVA. Dans la très grande majorité des cas, ces monnaies sont mises en oeuvre par des associations locales en réponse à des aspirations et des besoins qui ne sont pas satisfaits par la production marchande et par la production publique, les échanges non professionnels dominant, et peu de partenariats sont noués avec des collectivités locales. Dans les pays concernés par ces modèles de première génération, on a pu constater une période d'extension rapide suivie par un tassement, des désillusions et parfois l'échec marqué par une mort médiatique (ces mouvements en Argentine ayant été particulièrement violents, de 1998 à 2003). Des seconds souffles sont cependant possibles, soit par la mise en oeuvre d'innovations, soit du fait de situations de crise économique et sociale : le regain quantitatif des SEL en France depuis 2008 illustre ce dernier point. Si l'on met de côté l'exceptionnel cas argentin, ces dispositifs de première génération n'ont pas cessé de prendre de l'ampleur, avec probablement un peu plus de 2 500 cas dans le monde en 2016.

## 1.2 Les dispositifs de seconde génération : des monnaies-temps inconvertibles

La seconde génération plonge ses racines dans les dispositifs japonais de Fureai Kippu qui, dans les années 1970, construisent une réponse sous la forme d'une entraide comptabilisée aux besoins de services notamment des personnes âgées ; mais il ne semble pas y avoir eu de diffusion de ce modèle au-delà des frontières du Japon. C'est avec les expériences états-uniennes de Time banks ou Time dollars impulsées par Edgar Cahn tout d'abord (1987) puis les Banche del tempo italiennes dans la seconde moitié des années 1990 que ces dispositifs émergent véritablement et qu'une dynamique internationale apparaît. Cette seconde génération a connu une grande extension depuis lors et l'on compte plus de 1 700 dispositifs aujourd'hui dans le monde. Les banques de temps établissent des monnaies de « crédit mutuel » comme les LETS et les SEL, mais les échanges sont concentrés sur les services et leur comptabilisation se fait sur la base du temps qui est consacré à leur prestation. Ces monnaies sont inconvertibles, au point qu'aucune équivalence fixe n'est donnée entre l'heure et la monnaie nationale.

Citons pour exemple les Accorderies qui se sont d'abord développées au Québec au début des années 2000, puis en France à partir de 2011. Une Accorderie est une banque de temps permettant aux membres d'échanger des services sur la base du temps qui est consacré à leur prestation (suivant le principe une heure est égale à une heure, quel que soit le service rendu) et parfois des services collectifs (crédit solidaire, groupement d'achat). L'Accorderie a pour vocation de tisser des liens dans la communauté et de permettre aux personnes à faibles revenus d'améliorer leurs conditions socioéconomiques en favorisant l'organisation de nouvelles formes de solidarité. Depuis, l'automne 2011, le modèle s'est exporté en France avec la création de deux premières accorderies à Chambéry et dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Depuis d'autres Accorderies (une trentaine) ont ouvert et de nombreux autres projets sont en cours. Le Réseau Accorderie du Québec et la Fondation Macif ont conclu un partenariat pour le développement d'un réseau d'Accorderies en France. Les Accorderies en France bénéficient également du soutien des collectivités territoriales pour leur émergence et fonctionnement.

Contrairement à la plupart des expériences de première génération, les banques de temps entretiennent souvent des liens étroits avec des collectivités locales ou avec des organisations de l'économie sociale et solidaire, dans des objectifs sociaux (des formes d'entraide sociale) et non économiques. Certaines banques de temps italiennes en particulier entretiennent des liens très forts avec les municipalités, appuyées par un cadre légal adapté. Ailleurs, les banques des temps peuvent être articulées à des fondations.

### **1.3 Les dispositifs de troisième génération : convertibilité et partenariats dans des objectifs économiques locaux**

Une troisième génération démarre avec l'Ithaca Hour, en 1991, à partir du constat de l'échec de la mise en place d'un LETS et des limitations qu'induit le principe de crédit mutuel pour développer des transactions incluant des prestataires professionnels. Elle connaît un second souffle depuis le début des années 2000 avec les cas allemand (Regiogeld) et brésilien (banques communautaires sur le modèle du Banco Palmas). Ce n'est que dans la seconde moitié des années 2000 qu'elle apparaît en Grande-Bretagne avec les monnaies locales de quelques « villes en transition », puis en France, au tout début de 2010 (l'occitan à Pézenas et l'abeille à Villeneuve-sur-Lot). La grande dynamique de projets monétaires locaux dans la France du début des années 2010 s'inscrit principalement dans ces monnaies. Une quarantaine d'expériences a été lancée entre 2010 et 2017, parmi lesquelles la Mesure, le SOL violette, la roue ou encore, l'eusko et au moins autant sont en cours de création début 2018. L'Eusko est un des dispositifs les plus dynamiques : il totalise plus de 3 000 membres et 650 prestataires pour une masse monétaire de 750 000 euros environ. Les 27 expériences françaises recensées début 2015 ont une masse monétaire en circulation d'un peu moins de 500 000 d'équivalent € pour 8 500 usagers environ et 2 000 prestataires, soit probablement environ deux fois moins que d'usagers des SEL (Fourel et al., 2015). Il existe aujourd'hui autour de 200 monnaies de ce type dans le monde, dont une moitié au Brésil un tiers en Europe.

Dans ces dispositifs, une équivalence fixe lie la monnaie locale à la monnaie nationale, des formes de convertibilité sont établies et toutes deux sont utilisables conjointement. L'émission de monnaie locale est couverte par une réserve équivalente en monnaie nationale. L'entrée, par conversion de monnaie nationale en monnaie locale, est parfois favorisée par un taux bonifié (par exemple, 105 en monnaie locale pour 100 en monnaie nationale). La sortie par conversion de monnaie locale en monnaie nationale n'est pas toujours acceptée et souvent limitée aux seuls professionnels ; lorsqu'elle est possible, des pénalités de sortie cherchent à limiter les risques de revente en masse de la monnaie locale.

Ces modèles se veulent plus efficaces dans leur gestion, dans l'impact économique de leur activité, dans leurs relations au monde socio-économique. Ils promeuvent partout des formes d'ancrage territorial des activités productives et commerciales et affirment parfois chercher leur « relocalisation ». Cette orientation économique et ce souci d'efficacité et de maturité conduit de plus en plus à rechercher les coopérations adéquates. Ils visent les actes de consommation quotidienne des populations et reposent donc sur l'acceptation par des entreprises et des commerces de la monnaie locale. Dans ce cadre, des partenariats avec des banques locales ou des collectivités locales peuvent être déterminants. Deux objectifs peuvent justifier de tels partenariats : d'une part, renforcer la crédibilité du dispositif à



travers une forme de "garantie" institutionnelle ; et d'autre part, faire en sorte que les taxes et les impôts locaux ainsi que certains services publics (transport, culture, etc.) puissent être réglés en monnaie locale - pour élargir la gamme de l'offre disponible en monnaie locale (notamment en volume). A Bristol et Brixton en Grande-Bretagne, des explorations ont déjà lieu en ce sens.

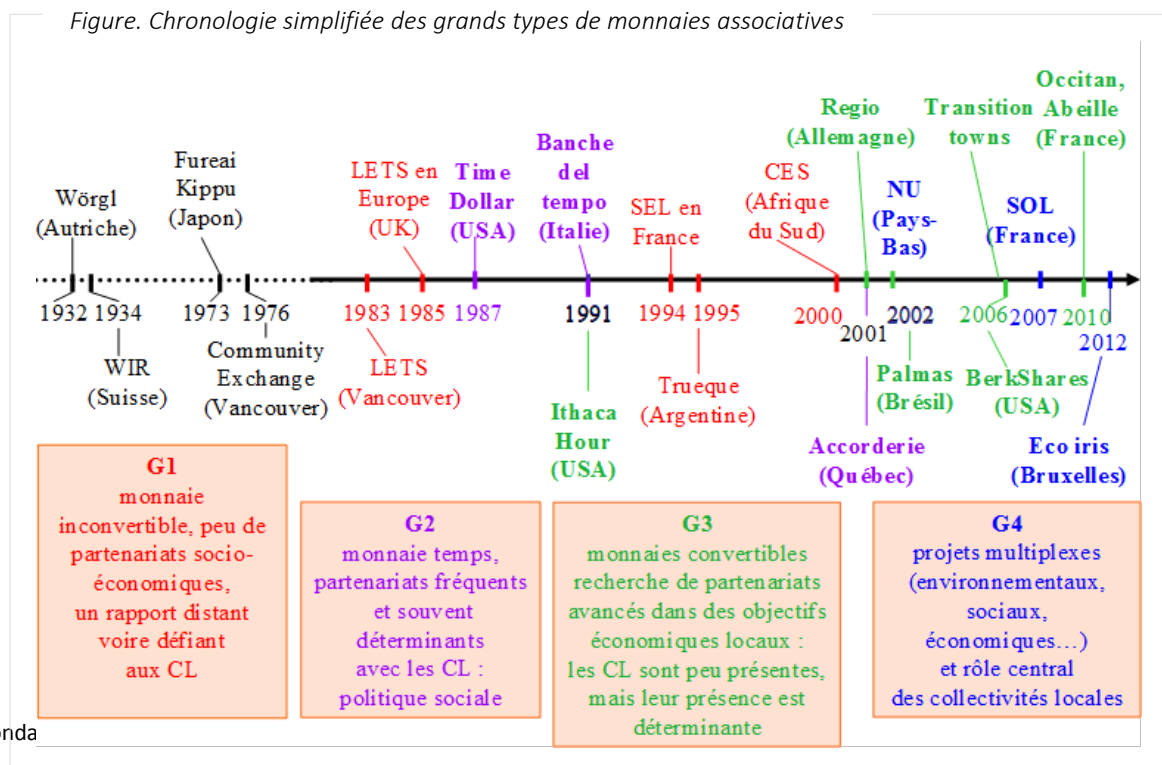
#### 1.4 Les dispositifs de quatrième génération : rôle central des institutions

Enfin, une quatrième génération de monnaies associatives a commencé à émerger au début des années 2000. Elle a pour particularité de combiner plusieurs objectifs jusqu'ici demeurés séparés et d'intégrer plus qu'auparavant la préoccupation environnementale. La multiplicité de ces projets alourdit d'autant l'ingénierie nécessaire et contraint à rechercher des solutions techniques parfois très coûteuses. Ceux-ci reposent sur des partenariats complexes rapprochant collectivités locales, acteurs économiques et organisations ou programmes nationaux voire européens (pour les dispositifs dans des pays de l'Union), et à expérimenter avant de se lancer à une échelle plus large.

Le système NU, expérimenté dans la ville de Rotterdam entre 2002 et 2003, a connu un certain retentissement mais pas de suites immédiates. Il a été initié par la mairie dans la phase de réflexion sur la mise en œuvre de l'Agenda 21 local, en 1998. L'idée était d'introduire à Rotterdam une carte électronique incitant au développement de comportements durables, avec le soutien de la Province de Hollande du Sud, d'un programme de financement européen, de la banque coopérative Rabobank et de l'agence de développement Stichting Points (anciennement Barataria).

D'autres dispositifs de quatrième génération ont émergé depuis : en France, la monnaie SOL telle qu'elle a été pensée et partiellement mise en œuvre autour de 2006-2008 ; en Belgique, le Toreke, l'eco iris ou le e-portemonee. Dans l'ensemble, ces systèmes restent peu nombreux car très lourds en terme financier et d'ingénierie : autour d'une dizaine dans le monde en 2016.

Figure. Chronologie simplifiée des grands types de monnaies associatives





## 2. Quelles finalités ?

La monnaie est un outil malléable, une institution sociale qui peut promouvoir des objectifs sociaux et économiques divers. En ce sens, la mise en place d'une monnaie associative ne constitue pas une finalité en soi. Elle doit au contraire permettre d'atteindre certains objectifs. On peut en distinguer trois principaux : le soutien au développement territorial, la valorisation des éco-comportements et le renforcement du lien social.

### 2.1 Soutenir le développement territorial

SEL, banques de temps, Regiogeld allemand, monnaies communautaires au Brésil, SOL en France, monnaies locales des villes en transition en Grande-Bretagne... Si leur diversité est certaine, ces monnaies ont pour caractéristique essentielle d'être restreintes dans leur usage, ce qui constitue un vrai avantage en termes de territorialisation. En limitant leur usage à un espace de circulation défini, ces monnaies vont en effet favoriser la consommation de produits locaux et aider les territoires à mieux valoriser leurs ressources en localisant les activités économiques en leur sein. Cela s'inscrit dans une logique plus large de développement endogène dans laquelle l'offre et la demande de biens et services sont enracinées sur le territoire, en privilégiant l'usage des revenus tirés d'une production locale par la création d'un circuit autonome. De plus, en privilégiant l'offre locale, ces monnaies vont contribuer à rééquilibrer les rapports de force entre le modèle de la grande entreprise et les modèles d'entrepreneuriat locaux (artisans, PME, commerces de proximité, producteurs locaux). Le soutien au développement territorial sera d'autant plus effectif que les avoirs en monnaie locale sont difficilement convertibles en monnaie nationale (taxe à la conversion, inconvertibilité pour les particuliers). La diversité des biens et services proposés dans le cadre du réseau monétaire local, la variété des acteurs et l'ampleur du réseau sont également des facteurs-clés de succès.

### 2.2 Favoriser les éco-comportements

Le deuxième objectif de ces monnaies consiste à favoriser ou à valoriser les éco-comportements, c'est-à-dire les démarches solidaires et/ou écologiques de type protection de l'environnement, covoiturage, économies d'énergie, recyclage des déchets, consommation responsable... La monnaie permet de comptabiliser ces comportements, ce qui leur donne une visibilité collective et une reconnaissance sociétale. Cela permet de (re)valoriser et de reconsidérer les richesses par la comptabilisation d'activités invisibles (car non comptabilisées auparavant), qui sont sources de bien-être collectif. Ces monnaies répondent ainsi aux enjeux de développement soutenable en créant une incitation positive pouvant favoriser l'établissement d'une citoyenneté écologique.

### 2.3 Créer du lien social

Ces monnaies visent à renforcer la cohésion sociale par la création de liens sociaux, le développement de la solidarité et de l'entraide. Elles cherchent également à lutter contre l'exclusion sociale en insérant l'échange dans des liens sociaux et en favorisant l'organisation de nouvelles formes de solidarité. On retrouve prioritairement cet objectif dans les SEL, les LETS et les banques de temps. La mise en place d'une monnaie associative constitue enfin

un projet collectif impliquant des acteurs multiples qui vont devoir s'accorder sur un projet commun, mus par une volonté de faire ensemble. Cette dynamique permet de créer une communauté solidaire, médiatisée par l'usage de la monnaie et organisée autour d'une communauté de valeurs favorisant la cohésion sociale. En outre, la mise en place de pratiques démocratiques et participatives au sein de ces dispositifs cherche à créer des « espaces publics de proximité », c'est-à-dire des espaces d'interaction et de délibération, ouverts à tous et renforçant la participation et la démocratie politique.

### 3. État de l'art des évaluations

Les premières publications consacrées aux monnaies associatives contemporaines émanent de géographes économistes anglais avec en particulier les travaux de Colin Williams (Williams, 1996a, 1996b, 1996d, 1996e) et de ses collaborateurs - Theresa Aldridge, Roger Lee, Andrew Leyshon, Jane Tooke, Nigel Thrift - (Williams et al., 2001a, 2001b, 2001c), et les travaux de Peter North (1999). Leurs études portent sur la première génération de monnaies, en particulier les LETS en GB, dont ils évaluent leurs potentialités en termes de développement économique local (création d'emploi, auto-entrepreneuriat, accès au crédit gratuit, etc.) et de bien-être social (création de liens sociaux, d'équité, de confiance en soi, de qualité de vie, etc.). Des études ont été également réalisées sur les LETS australiens (Liesch and Birch, 2000 ; Williams, 1997) et néo-zélandais (Williams, 1996c) mais aussi sur les banques de Temps néo-zélandaises (Ozanne, 2010), montrant les obstacles et les leviers internes et externes à leur diffusion et extension.

Ces travaux ont ouvert la voie à d'autres chercheurs anglais comme Gill Seyfang (2001b, 2006b) et Noel Longhurst (2009), qui intègrent, outre les effets socioéconomiques de ces dispositifs locaux, leurs effets écologiques, à travers notamment le concept de consommation soutenable. Ils étudient tout d'abord les LETS (Seyfang, 1997, 2001a) et la monnaie Totnes et/ou les banques de temps en GB (2002, 2003, 2004a, 2006a, 2006b), puis les monnaies locales des villes en transition créées à partir de 2009 en GBK. Ces derniers dispositifs sont également étudiés par d'autres chercheurs comme Scott Cato et Suárez (2012) qui étudient la Stroud Pound; mais aussi par des chercheurs-acteurs, directement impliqués dans leur mise en place, tels que Ryan Collins (2011) pour le Brixton Pound et Mark Burton pour le Bristol Pound. Seyfang, Smith et Longhurst appréhendent ces monnaies comme des niches socio-techniques, des « local grassroots innovations » : celles-ci sont issues d'initiatives citoyennes et visent à expérimenter des modes de vie et des pratiques alternatifs et soutenables capables de croître et d'influencer la société à une échelle plus large (Seyfang et Smith, 2007; Seyfang and Longhurst, 2013a, 2013b).

La capacité des monnaies associatives à soutenir un développement soutenable local est analysée dans des contextes variés par d'autres chercheurs: en France, avec le SOL et au Québec, avec l'Accorderie (Fare, 2011, 2012) ; au Kenya, avec l'eco-pesa (Ruddick, 2011) puis le Bangla-Pesa (Ruddick et al., 2013); au Brésil, avec les banques de développement communautaire brésiliennes (Fare, Meyer et de Freitas, 2013 ; De Oliveira Barros Braz et al., 2011) ; ou encore en Argentine, avec les barter clubs (Gomez and Helmsing, 2008; Pacione, 1999). Par leur usage territorial effectivement restreint, ces monnaies promeuvent de manière endogène une économie locale – consommation à l'intérieur de l'espace monétaire

et territorial local, création de ressources, de nouveaux débouchés et d'emplois – et favorisent un modèle de développement basé sur le micro-entrepreneuriat et des valeurs extra-économiques. L'utilisation d'une monnaie à caractère localisé permet également le renforcement des liens communautaires et contribuent à la promotion de l'identité locale comme le montrent De Oliveira Barros Braz, Leser de Mello et Dos Santos Veiga Silva (2011).

L'ensemble des études de cas étudie la portée des monnaies associatives au niveau économique, social et environnemental (pour certains). Les indicateurs de mesure ou critères retenus sont hétérogènes et il n'existe pas de grille d'évaluation commune pour comparer les expériences monétaires. Quelques auteurs se sont prêtés néanmoins à cet exercice de construction initié par Gill Seyfang (1997). Sa grille d'évaluation repose sur des indicateurs de performance (quantitatifs et qualitatifs) et a été constituée à partir des expériences de LETS et de Time banks qu'elle a étudiées. Plus récemment, Bindewald et Place (2013) cherchent à développer une matrice d'évaluation standardisée d'impacts multicritères, élaborée à partir d'une recension de facteurs de succès des monnaies. On peut mentionner également The Social Trade Organization in Central America (STRO-CA) qui a également mis en place une grille de mesure multidimensionnelle basée sur le « Sustainable Local Economy Framework » et cherche à intégrer le plus possible la spécificité de l'environnement social et économique des projets (Brenes, 2011). Dans le cas des banques communautaires de développement brésiliennes, une cartographie a été élaborée à l'initiative de l'Institut Palmas qui sert d'outil d'implémentation et de gestion monétaire. Les lieux de production et de consommation sont recensés afin d'analyser la circulation et les besoins monétaires mais cela reste cependant un outil encore sous-exploité (Neiva et al., 2013).

Les critères retenus pour évaluer l'impact des monnaies associatives sont très diversifiés car leur pertinence est fonction des formes et des objectifs spécifiques à chacun de ces dispositifs monétaires. On peut mentionner ici, à titre d'exemples, un certain nombre de ces indicateurs ou critères de mesure.

Pour rendre compte de la portée des monnaies en termes de dynamique locale, la taille de la communauté monétaire et le volume des échanges qui y sont réalisés permettent de donner un ordre de grandeurs de ces dispositifs dans l'espace monétaire, économique, territorial et social. De ce point de vue, il semble que les monnaies associatives jouent un véritable impact pour impulser une dynamique économique locale dès lors qu'ils atteignent une échelle significative (Goméz, 2012). A l'inverse, l'impact des monnaies associatives est marginal dès lors que leur taille est trop réduite comme le montrent Aldridge et Patterson (2002) et Aldridge et al. (2003) à partir des LETS en GB, tout comme Krohn et Snyder (2008), qui dans une étude économétrique sur les monnaies locales aux Etats-Unis montrent que l'effet multiplicateur local est trop faible pour être détecté dans la croissance du revenu par tête au cours des années 90. Néanmoins les résultats de Krohn et Snyder doivent être nuancés dans la mesure où ils omettent de comparer le volume de monnaie locale en circulation (et la valeur ajoutée créée en monnaie locale) au regard du volume de monnaie globale en circulation.

Le critère des formes de gouvernance des monnaies (en marchés horizontaux, système hiérarchique, en groupes communautaires locaux, ou en réseaux associatifs) semble jouer

un rôle dans la pérennité et la soutenabilité de ces mouvements. Ces formes d'organisation sont plus ou moins adaptées selon la taille critique des dispositifs monétaires (Goméz and Helmsing, 2008). En outre, Ken-ichi Kurita, Yoshihisa Miyazaki et Makoto Nishibe (2012), à partir de l'étude des coupons au Japon, montrent que le degré de connaissance d'une monnaie impacte fortement sa circulation.

La portée des monnaies associatives est mesurée également à partir de leur capacité à sortir ou non de l'exclusion financière (Williams, LETS in UK, 2006). Deux critères sont généralement pris en compte : la création d'emplois directs au niveau local et l'accroissement du capital économique, social et humain des personnes en situation d'exclusion. Alors que certains dispositifs se tournent vers l'appareil productif local et l'emploi, la production et la dynamique locale (l'Ithaca hours aux US, Douthwaite, 1996), d'autres visent l'essor d'une consommation soutenable (les cartes de fidélité « points verts » du programme NU-Spaarpas à Rotterdam, SambEEK and Kampers, 2004 ; Lenzi, 2006 avec les SEL; Seyfang, 2006a, 2003 avec les Time banks et lets in UK; Briceno et Stagl avec les LETS, 2006 ; Hélène Joachain and Frédéric Klopfert, 2012).

Gill Seyfang (2003) retient comme critère de mesure pour sortir de l'exclusion sociale la capacité des monnaies associatives à permettre aux usagers d'exercer leurs droits de citoyenneté sociaux (intégration dans des réseaux, liens de réciprocité), économiques (percevoir un revenu, reconnaissance par le travail, consommer et épargner) et politiques (participation aux espaces publics et associatifs des prises de décision). Marie Fare (2011, 2012), à son tour, retient trois critères multidimensionnels : la territorialisation des activités (via la localisation des échanges, la création de liens sociaux, la participation démocratique), la dynamisation des échanges (à travers le développement de l'accès au crédit, l'empowerment et la lutte contre la pauvreté) et la transformation des pratiques des modes de vie et des représentations sociales (consommation responsable, citoyenneté écologique, responsabilisation des organisations, valorisation des capacités de chacun et empowerment collectif).

L'impact des monnaies associatives dans la lutte contre les inégalités sociales est également mesuré. Il en ressort que ces systèmes monétaires constituent un outil pour les plus démunis n'ayant pas accès à la monnaie officielle (Stodder, 2007) en particulier les dispositifs monétaires des pays du Sud qui s'adressent à des groupes sociaux défavorisés. Cependant, s'ils peuvent aider certains groupes à faible revenu à se protéger et à améliorer leur mode de vie, ils ne sont pas un outil général pour la réduction de la pauvreté (Gomez, 2010).

Pour les monnaies associatives à visée essentiellement sociale, les critères d'impact retenus sont leur capacité à créer des liens sociaux d'entraide et de solidarité. On peut mentionner en particulier certaines monnaies japonaises dont l'objectif vise, selon les cas, des actions sociales (soutenant les personnes âgées) et écologiques. Pour l'essentiel, ces systèmes recherchent à recréer des liens communautaires locaux et traditionnels, parfois intergénérationnels (l'uchi) en dehors d'un rapport productif d'exploitation (Hirota, 2006). Nakazato et Hiramoto (2012) interrogent par exemple leur capacité à créer du lien social à partir de la grille d'analyse de Granovetter relative aux liens forts/liens faibles.

Il importe de souligner qu'à la différence des monnaies associatives ayant une visée économique, ces dispositifs monétaires ne recherchent pas systématiquement un accroissement de leur échelle. C'est le cas notamment des SELs français (Laacher, 2003; Lenzi, 2006), ou encore de certaines monnaies locales japonaises, les chiiki tsûka (Hirota, 2006).

## 4. Défis et perspectives

On peut identifier des freins relatifs au processus d'évaluation. Ces freins sont liés d'une part à des contraintes internes et d'autre part à une réflexion plus globale sur l'évaluation. Concernant les contraintes internes, citons tout d'abord, le manque de ressources (humaines, financières et techniques). En effet, les monnaies associatives reposent essentiellement sur le bénévolat qui se concentre généralement sur le déploiement du réseau monétaire et non sur les enjeux d'évaluation. De plus, les monnaies associatives souffrent d'un manque d'outillage : il existe peu d'indicateurs de suivi, d'usage au sein des dispositifs monétaires. Or le suivi et l'évaluation suppose la mise en œuvre d'outils techniques pour favoriser le recueil de données sur ces dispositifs. Enfin, pour les monnaies papier, il est difficile compte tenu de leur format de les tracer et de suivre leur circulation.

Plus globalement, les réflexions autour de l'évaluation ne sont pas sans poser de nombreuses questions. Tout d'abord se pose la question d'évaluer pour quoi faire ? Que mesurer et comment ? Cela renvoie aux objectifs visés par les monnaies associatives et à leur diversité.

**Différentes motivations constituent les mobiles de mises en œuvre d'une démarche d'évaluation.** Ces mobiles ne sont pas spécifiques aux dispositifs monétaires mais se retrouvent dans tous les processus d'évaluation.

- **L'évaluation constitue tout d'abord un outil de pilotage pour améliorer les pratiques.**

En tant qu'outil de pilotage, c'est une démarche, un processus visant à émettre un constat sur une situation à un instant T dans le temps. Cela permet d'obtenir une vision des potentiels, des échecs et une meilleure connaissance du dispositif et des pratiques. Ainsi l'évaluation permet, à partir d'un constat, de proposer des pistes afin d'améliorer les pratiques et de prendre des décisions au regard des objectifs de départ.

En ce sens, l'évaluation est un outil d'accompagnement et d'amélioration/modification continue des pratiques : c'est un outil orienté vers l'action. Elle permet d'aider à la décision, d'adapter et de réorienter le dispositif en fonction du contexte local et des moyens mobilisables, d'analyser les causes des échecs pour les dépasser, de mettre en évidence des besoins mais aussi de mieux articuler les finalités poursuivies, les buts visés, les objectifs recherchés et les actions mises en œuvre. L'évaluation accompagne une dynamique de changements collectifs et s'inscrit dans une démarche collective de production de connaissances

- **Mesurer les résultats et impacts :** un des enjeux majeurs de l'évaluation consiste à évaluer les résultats et les impacts de la mise en œuvre du dispositif sur les membres, sur le quartier, sur la ville ou sur la région. Ainsi, il existe plusieurs niveaux d'appréhension des

impacts : le niveau individuel (micro), meso et macro. Les impacts peuvent aussi être classifiés en fonction de leur nature : économique, sociale, environnementale, politique ou de façon transversale.

- **Valoriser les actions/rendre visible** : l'évaluation permet de clarifier, de visibiliser les démarches réalisées auprès de l'ensemble des parties prenantes mais aussi vis-à-vis de l'extérieur.

Ces différentes motivations ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; bien au contraire, chacune vient alimenter l'autre et ces objectifs sont généralement combinés dans toute démarche d'évaluation.

Ensuite, se pose la question **des critères et indicateurs**. Répondre à cette question nécessite de revenir à la fois sur les finalités du développement d'une démarche d'évaluation et sur les objectifs de la mise en œuvre du dispositif. En effet, cela renvoie à la raison d'être des monnaies associatives et à la définition de leur apport sociétal. Cela suppose un accord social sur ces objectifs. Chaque dispositif doit ainsi s'interroger sur les raisons qui ont guidées sa création et sur les objectifs qu'ils cherchent atteindre par le biais de l'outil monnaie. Il est ainsi possible de mesurer : les résultats (un peu plus sur CT) et les impacts (idée de LT): il peut s'agir d'indicateurs quantitatifs (nombre de membres, monnaie en circulation, hausse du chiffre d'affaire, effet multiplicateur, etc.) mais aussi des indicateurs qualitatifs (estime de soi, création de lien social, etc.) ; mais également le processus/la mise en œuvre/le projet : il peut s'agir d'analyser la cohérence des intentions avec les outils mobilisés et les valeurs centrales et les choix organisationnels ou encore cohérence des moyens et des méthodes mis en œuvre

Déterminer et définir les objectifs et les outils de mesure (et la méthodologie associée) constitue des choix comportant une dimension politique. L'enjeu est de s'accorder sur des valeurs partagées qui vont traduire un projet social, environnemental, démocratique, moral, idéologique, c'est-à-dire in fine un projet sociétal. D'où la nécessité d'une co-construction avec l'ensemble des acteurs dans une démarche de concertation et de partage. Une démarche d'évaluation peut être mise en place à partir d'une démarche participative et délibérative d'une part parce que cela permet de mobiliser les différents acteurs autour du projet et d'autre part cela permet de discuter et d'adopter une vision commune et partagée à travers le dialogue et l'échange. Ce type de méthode constitue une réelle opportunité d'apprentissage collectif en rassemblant les différents acteurs sur un projet territorial avec des objectifs prioritaires, réalistes, et d'utilité générale.

Une telle démarche de co-construction doit permettre d'obtenir des indicateurs et des critères partagés et négociés dans une volonté d'ouverture au sens où des évolutions doivent être possibles en fonction du point de vue des différentes parties prenantes.

Cette concertation doit être mise en œuvre dès le début de la démarche d'évaluation. Des espaces et des temps de concertation associant les parties prenantes doivent être aménagés et cela dès la construction pour définir ensemble les objectifs et les domaines sur lesquels portera l'évaluation.

Il est ainsi important et indispensable d'associer l'ensemble des parties prenantes dans la construction d'une démarche d'évaluation afin d'évoluer dans la concertation et de négocier et valider les référentiels de valeurs, les grilles de critères et les systèmes d'indicateurs. La qualité d'un projet, les valeurs, les richesses, la question de ce que l'on mesure sont des notions subjectives qui doivent être partagées pour faire sens.

De plus, une évaluation partagée sera d'autant plus facilement appropriée par les différents acteurs tant dans son processus, dans ses résultats que dans l'amélioration des pratiques individuelles et collectives qu'elle contribue à visibiliser. C'est pourquoi il est important qu'elle soit considérée comme un outil de pilotage et d'action dans une logique d'amélioration continue des pratiques.

Concernant les perspectives, certains indicateurs pourraient être mobilisés. Tout d'abord, le LM3 (Local Multiplier 3). Cet indicateur, développé par la NEF (New Economics Foundation), est utilisé pour mesurer l'effet de dépenses dans des projets communautaires (Sacks, 2002, Ward et Lewis, 2002). Il s'agit d'ajouter la somme des trois premières étapes de dépenses au niveau local que l'on divise par l'injection initiale de monnaies associatives. Il permet de mesurer les dépenses de monnaie en décrivant où va la monnaie pour les trois premières dépenses et ainsi l'impact au niveau de l'économie locale de la mise en place d'un dispositif de monnaie complémentaire. Le LM3 permet de déterminer les schémas de consommation d'une communauté. Cependant il nécessite des techniques d'enquêtes relativement lourdes et coûteuses pour réaliser une cartographie complète de la consommation tant des particuliers-consommateurs que des entreprises, leurs approvisionnements et celui de leurs fournisseurs. Il suppose de déterminer la chaîne des dépenses et leur destination. Comme son nom l'indique c'est un indice calculant les trois premiers « tours » de dépenses (mesure des dépenses et destinations) ce qui permet de mesurer 85 % des effets. De plus, il n'est applicable que dans le cadre des dispositifs ayant une équivalence vis-à-vis de la monnaie officielle.

Quelques études ont tenté de mesurer l'effet multiplicateur local. Torrès (2003) a comparé l'injection d'un montant en monnaie nationale (BRL) et l'injection du même montant en monnaie locale (le Palma, dans le Conjunto Palmeira de Fortaleza). Les résultats montrent qu'après 10 cycles de dépenses, une injection de monnaie locale induit un effet multiplicateur de 25% supérieur à celui de la monnaie nationale. Cela fournit des preuves d'un effet multiplicateur local intéressant d'une implémentation en monnaie locale. Toutes choses étant égales par ailleurs, les monnaies locales donneraient une impulsion aux économies locales mieux que toute injection de revenus dans la monnaie nationale. Cela peut s'expliquer par un changement dans le rapport entre les dépenses aux fournisseurs locaux et les dépenses externes. Les enquêtes menées dans le Conjunto Palmeira, lieu de naissance des Palmas, montrent que les gens modifient leur façon de dépenser leurs revenus : en dix ans, ils ont orienté leurs achats dans le quartier, tout en réduisant radicalement leurs achats à l'extérieur. Selon Torrès (2015), les achats à l'intérieur sont passés de 20% à 95% du total des achats entre 1997 et 2008. Cet effet d'internalisation de la consommation est non seulement lié à la monnaie mais également à une stratégie de développement solidaire endogène, sans pouvoir isoler l'effet de la monnaie. Mais il semble qu'elle y ait beaucoup contribué dans les années suivantes.



Lors de la présentation de son plan de développement Eco-Pesa après quelques mois de fonctionnement, Ruddick (2011) a illustré l'effet multiplicateur. Selon ses calculs, une injection de 26.400 Eco-Pesa (environ 352 USD) a généré 313.200 Eco-Pesa (environ 4.176 USD) après 3 mois de circulation au sein des entreprises locales. Bien qu'il n'ait fourni aucun calcul du multiplicateur local, cela signifie que l'injection de monnaie a généré des revenus de près de 12 fois sa quantité initiale en 3 mois. Le multiplicateur social pourrait également être mobilisé ainsi qu'une cartographie des échanges monétaires.

Enfin, il serait également pertinent de coupler un audit des richesses (Viveret et Whitaker, 2015)<sup>49</sup> permettant de réaliser un « diagnostic collectif des ressources réelles et des potentialités existantes sur le territoire » avec les monnaies associatives. Si le processus de construction de l'audit des richesses est majeur, son usage collectif n'en est pas moins déterminant. L'élaboration d'indicateurs doit en effet ensuite venir infléchir les pratiques sociales : de tels indicateurs ne doivent pas être pensés comme étant anecdotiques mais comme des supports permettant d'éclairer et de prioriser les choix sociétaux. En ce sens, les monnaies associatives peuvent rendre visibles les richesses identifiées et apporter des réponses concrètes aux priorités mises en lumière par l'audit. Ce travail d'évaluation, couplé à un audit des richesses, pourrait donc jouer un rôle de levier pour la monnaie qui serait susceptible d'être utilisée dans la circulation de ces richesses.

Au regard de la diversité des dispositifs, il existe encore peu d'études d'impacts des monnaies associatives et certains outils ne sont encore utilisés que marginalement. Les monnaies associatives restent des initiatives jeunes, compte tenu du temps long d'appropriation qu'elles nécessitent. Ce sont des démarches encore expérimentales, innovantes, très diverses, faites de tâtonnements et dont il n'est pas encore aisé d'évaluer les effets à moyen ou long terme. C'est qu'il existe encore peu d'études d'impact permettant de tirer des conclusions définitives et probantes<sup>50</sup> et qu'il est ici délicat de synthétiser l'ensemble des données concernant les monnaies prises dans leur diversité.

Cependant, loin de nous contenter d'une évaluation purement quantitative (volume de monnaie en circulation, nombre d'utilisateurs, vitesse de circulation de la monnaie, taux de conversion, nombre de transactions, etc.) c'est une évaluation de l'utilité sociale des monnaies associatives (Gadrey, 2004) qui semble davantage porteuse de sens même s'il est vrai que l'évaluation de cette dernière reste relativement plus complexe. Cette volonté s'inscrit plus globalement dans une réflexion critique sur l'évaluation, les indicateurs et la notion de richesses<sup>51</sup>, l'idée étant de mettre en cohérence la capacité transformatrice des dispositifs monétaires avec la façon de les évaluer en sortant d'une logique de croissance à l'échelle locale. L'évaluation de l'utilité sociale des monnaies associatives vise à intégrer des critères sociaux, voire sociétaux, et environnementaux habituellement mal (ou non) pris en compte dans les politiques publiques, et cela par les acteurs parties prenantes du projet. Il s'agit bien, à travers un « processus participatif de "définir collectivement ce qu'il convient de compter" » (Viveret et Whitaker, 2015).

---

<sup>49</sup> Voir à ce sujet les travaux des membres du Forum pour d'Autres Indicateurs de Richesse (FAIR) ainsi que les expériences réalisées en Pays de la Loire ou en Nord-Pas-de-Calais.

<sup>50</sup> Pour une revue de la littérature des études d'impacts réalisées sur les monnaies complémentaires, voir : Michel et Hudon (2015), Fare et Ould Ahmed (2016).

<sup>51</sup> Voir à ce sujet : Méda (1999), Viveret (2003), Gadrey et Jany-Catrice (2012), Schor (2013).



## L'impact des circuits courts alimentaires sur les producteurs et les consommateurs



Par Yuna Chiffoleau, directrice de recherche en sociologie à l'Inra

Les circuits courts alimentaires (CCA) ne sont pas nouveaux en France mais sont restés peu reconnus par la profession agricole et les politiques publiques jusque dans la période récente. Fin des années 1990, les peurs alimentaires liées à la crise de la vache folle ont suscité un regain d'intérêt pour ces circuits, qui sont devenus, dans le cas des AMAP en particulier, une forme de contestation du modèle agro-industriel. Dans la suite du Grenelle de l'Environnement, Michel Barnier, Ministre de l'agriculture, a convoqué en 2009 un groupe de travail impliquant l'ensemble des acteurs concernés (organisations agricoles, interprofessions, institutions publiques, associations de consommateurs, collectivités, acteurs de la société civile...), chargé de définir ces circuits et de mettre en place un plan d'action pour soutenir leur développement. La définition officielle des CCA (un intermédiaire maximum entre producteurs et consommateurs) ne tient pas compte de la distance géographique ni de la qualité et des modes de production. Elle permet néanmoins de ne pas exclure des producteurs installés dans des zones isolées et pour lesquels vendre en ville est vital. De plus, le Plan Barnier qui résulte de ce groupe de travail met en avant différents enjeux : la captation de la valeur par les producteurs, la contribution des CCA au lien social, la réappropriation de l'alimentation par les consommateurs. Un horizon est ainsi défini pour le développement des CCA.

**Depuis 2009, les circuits courts se développent et se diversifient. La plupart de ces circuits rapprochent producteurs et consommateurs d'une même région et un nombre croissant d'entre eux s'appuient sur les outils numériques. On observe de plus un soutien croissant des collectivités territoriales, qui accompagnent le développement des CCA et contribuent à leur financement.**

Dans la suite du Plan Barnier, des questions relatives aux CCA ont été intégrées au recensement agricole. Jusque-là, les statistiques se limitaient à dénombrer les agriculteurs déclarant pratiquer de la vente directe. Le recensement agricole de 2010 montre ainsi que les CCA représentent une exploitation sur cinq (surtout en fruits et légumes, miel, fromages de chèvre ; peu en céréales et viandes), qu'ils concernent des exploitations plus petites et représentant plus de main d'oeuvre à l'hectare que les exploitations en circuits longs, en lien avec une production davantage labellisée en bio et une activité plus développée de la transformation des produits. Des travaux sur un large échantillon d'exploitations montrent plus précisément que les CCA peuvent permettre de dégager des revenus comparables voire supérieurs aux circuits longs, contribuant par-là à réduire la pauvreté cachée en milieu

agricole et à inverser des trajectoires d'exclusion. On observe toutefois une très grande variabilité des situations et des premières années suivant l'installation souvent difficiles.

Les travaux sur les CCA mettent surtout en avant le besoin de prendre en compte une diversité d'indicateurs, importants pour les acteurs, dans la perspective des « nouveaux indicateurs de richesse ». Ainsi, au-delà du chiffre d'affaires espéré, les CCA permettent un apport régulier de trésorerie, même peu élevé quantitativement. Cette régularité est essentielle pour les producteurs, comparée aux délais de paiement des coopératives et de la grande distribution : une dimension pourtant peu regardée par les experts de la comptabilité agricole ou les banquiers.

On observe également que ces circuits contribuent à l'écologisation des pratiques agricoles, surtout dans l'agriculture dite "du milieu", trop petite pour être compétitive sur les marchés internationaux, trop grande et pas assez différenciée pour s'insérer dans les circuits militants. Cette écologisation est liée à deux facteurs : la pression ressentie des consommateurs (les producteurs anticipent les questions que pourraient poser les consommateurs sur les modes de production), et le renouvellement des relations entre producteurs. En entrant dans ces circuits, ils peuvent en effet recevoir des conseils de la part de collègues plus avancés qu'eux en matière de pratiques environnementales, ce qui est une manière de compenser un réseau d'accompagnement défaillant, tant du côté des organisations agricoles dominant le secteur que des réseaux alternatifs. Les résultats sont toutefois, là aussi, très variables selon les circuits.

L'analyse des impacts des CCA ne se limite pas à montrer les nouveaux indicateurs à travers lesquels évaluer leur performance en collaboration avec leurs acteurs. Elle permet aussi de souligner les conditions dans lesquelles ces circuits peuvent être performants. Ainsi, la performance économique des CCA est corrélée avec la participation à un collectif (de production, de vente ou de travail), l'organisation logistique et la présence d'équipements de proximité. Par exemple, pour un producteur de viande bovine, selon la proximité ou non d'un abattoir, la performance peut varier de 1 à 4, ce qui met directement en cause la responsabilité de l'Etat et des collectivités dans le maintien des abattoirs locaux. Une limite à la performance des CCA est aussi la concurrence entre producteurs-transformateurs et artisans, ces derniers pouvant chercher à empêcher la vente directe de produits transformés, qu'ils perçoivent comme un vol de leur métier, facilité par une fiscalité plus avantageuse pour les producteurs que les artisans. Il faut alors repenser les formations et favoriser l'interconnaissance pour faciliter les relations entre ces acteurs qui construisent l'économie des territoires.

Les travaux sur les consommateurs en circuits courts ouvrent aussi d'intéressantes perspectives pour poser et repenser la question de la « valeur ». Dans le cadre d'une enquête nationale, nous avons montré qu'en 2013, 42% des français utilisent régulièrement des circuits courts, qui représentent ainsi 10% du total des achats alimentaires des Français, avec une tendance à la hausse. Les nouveaux consommateurs (moins de 5 ans d'ancienneté) sont moins aisés et qualifiés, plus jeunes : les CCA se démocratisent. On constate également qu'à qualité égale, les CCA sont en moyenne moins chers que les circuits longs. Toutefois, les consommateurs ne sont pas habitués à comparer à qualité égale et certains producteurs ou intermédiaires profitent de l'intérêt pour les produits locaux pour fixer des prix élevés. Les

circuits courts peuvent justement permettre aux consommateurs de mieux comprendre ce qu'il y a derrière un prix : des modes de production, des marges, des stratégies opportunistes...

Cette remarque ouvre sur la dimension pédagogique des CCA, fondamentale. Par exemple, l'Inra a créé, avec une collectivité locale, la démarche Ici.C.Local qui permet de signaler les produits en CCA sur les marchés de plein vent, en s'appuyant sur un contrôle participatif, ce qui participe de dynamiques d'apprentissages, de valorisation de soi et de contrôle social, favorables à l'évolution des pratiques agricoles et des comportements alimentaires vers plus de durabilité. **Les CCA émergent donc comme des exemples particulièrement intéressants pour élargir l'analyse des impacts d'une activité économique, à travers de nouveaux indicateurs.** Ils montrent aussi l'intérêt de co-construire ces indicateurs avec les acteurs impliqués, dont les attentes et les pratiques structurent de nouvelles directions vers lesquelles il faut aujourd'hui orienter l'analyse, y compris dans les circuits longs.

Ils s'affirment également comme des laboratoires d'expérimentations pour optimiser leurs impacts, à l'image du territoire de Figeac où les coopérations autour de l'alimentation locale permettent de créer différentes natures de valeurs ajoutées autour de produits courants, qui doivent rester accessibles à tous, dans un territoire « ordinaire » : une démarche en rupture avec la tradition du secteur agricole, dans laquelle la création de valeur est d'abord pensée à travers la différenciation de produits de terroir destinés à des consommateurs au pouvoir d'achat élevé. La contribution des CCA à la durabilité des systèmes alimentaires suppose toutefois la mise en œuvre de schémas de gouvernance plus ouverts, adaptés à la prise en compte de la diversité des attentes et des situations, dans la perspective d'une démocratie alimentaire qui doit permettre à chacun de reprendre la main sur son alimentation. Pour plus d'informations, voir l'ouvrage « Et si on mangeait local ? » paru aux Editions Quae en 2017.

Quatrième partie de la journée d'étude  
« Partage et relocalisation de la valeur à l'échelle territoriale »

## Que faire des restes ? Économie circulaire et création de valeur



Par Delphine Corteel, enseignante-chercheuse à l'Université de Reims

Comment faire en sorte que quelque chose dont on ne connaît pas la valeur puisse avoir une valeur, et comment en attester ? On peut observer ce phénomène dans les associations de récupération de vieux

objets, comme Emmaüs ou les ressourceries. Des travailleurs y reçoivent des objets, les trient, les nettoient parfois, les réparent rarement. Ils transforment le don de quelque chose dont on n'a plus l'usage en une marchandise dotée d'un prix. Le problème de ces structures n'est pas la rareté mais l'abondance de la ressource : comment réussir à écouler la ressource, en quantité souvent considérable (près d'1T par jour), mais d'une grande diversité. Ce sont en outre des organisations peu outillées, qui laissent des marges de manœuvre aux travailleurs.

Une fois reçus, les restes sont orientés vers différentes filières d'écoulement (particuliers, associations, industriels du recyclage). Les critères qui président au tri sont variés : encombrement, usage (aspect du neuf), esthétique, morale (fourrures d'origine naturelle, cafetière non écologique, etc.). La combinaison et la hiérarchisation des critères s'élaborent en situation, en fonction du stock présent, du catalogue d'objets déjà vendus, de la position sociale du travailleur et de ses goûts de consommation. Pour décider, on délibère à voix haute, collectivement, pour aboutir à des accords qui se reconstruisent en permanence.

S'ensuit un déplacement de l'objet vers les magasins, déplacement suite auquel la valeur de l'objet est mise à l'épreuve une seconde fois. Comment estimer sa valeur marchande ? On le manipule, on cherche à le mettre en équivalence avec d'autres objets. Le marché de la première ou seconde main (vente en ligne) constitue toujours une référence. Sur ces sites, l'intervalle des prix possibles peut être considérable, il faut donc une bonne connaissance des sites de vente en ligne pour estimer au plus juste. Mais des critères esthétiques entrent aussi en ligne de compte, ainsi que des critères moraux. S'ajoutent aussi l'état du stock en magasin, du déjà vendu (notamment en fonction de la clientèle, vs la clientèle de revendeurs qui a mauvaise presse mais qui permet d'écouler les objets), de la position sociale du travailleur. Tâtonnement, délibération, arbitrage se suivent afin de réduire la part d'arbitraire. L'idée est souvent de fixer une valeur inférieure à celle du marché, surtout si c'est un objet moralement acceptable - même s'il faut tenir compte des acheteurs connaisseurs, qui auraient les moyens de l'acheter plus cher.

L'établissement d'un prix passe par la fixation d'une étiquette. Mais c'est un dispositif fragile. Le processus d'estimation est si long et si compliqué, que de nombreux objets sont mis en magasin sans étiquette, ce qui signifie que la personne à la caisse doit tout recommencer. Les mises en scène de ces restes se calquent sur celles de la marchandise. L'enjeu est de présenter les restes comme des marchandises. Et tant qu'il n'y a pas eu d'échange marchand, ces restes peuvent toujours partir à la poubelle ou au recyclage.

Le processus de valorisation de ces restes exige un travail considérable, tout à la fois physique, cognitif, émotionnel et social, fait d'hésitations et qu'il faut décrire en détails. Au final seuls 25 % des restes sont revendus en magasin quand le reste part au recyclage, ce qui invisibilise la contribution de ce travail, posant la question de sa reconnaissance.

## Échanges entre le public et les intervenants de la quatrième partie de la journée d'étude : « Partage et relocalisation de la valeur à l'échelle territoriale »

**Joël André :** A-t-on comparé cela avec d'autres processus de valorisation de type vente aux enchères ou vente en ligne ?

**Delphine Corteel :** Non, cela n'a pas fait l'objet d'études. Il faut préciser que de nombreux prix sont standardisés (vêtements, etc). Pour les catégories d'objets qui ne le sont pas, le système de prix libre pose problème, par exemple quand il est repris par des revendeurs qui connaissent les prix des objets..

**Question :** Quelles sont les collaborations entre CCA et structures d'insertion professionnelle, notamment eu égard à la problématique du changement d'échelle ?

**Yuna Chiffoleau :** Les structures de l'insertion sont très présentes mais peu visibles, car accusées de conséquences déloyales.

**Question :** Une étude du pôle interministériel de prospective et d'anticipation économique sur les CCA met en avant le fait qu'entre les producteurs et la restauration collective, il manque un acteur-intermédiaire capable de calibrer la production à l'usage collectif.

**Yuna Chiffoleau :** Ces acteurs existent, il y a même une lutte pour prendre ce marché, pour le partage du pouvoir et des fonctions. Par exemple les Légumeries, dont la place n'est pas reconnue.

**Françoise Bernon :** Comment calculer la valeur du travail réalisé au sein des structures de recyclage ? A-t-on des indicateurs ?

**Delphine Corteel :** C'est peu fait. Ces structures fonctionnant essentiellement par aide publique à l'emploi, et sont menacées par la réduction actuelle de ces aides. C'est une délégation de politique publique tout comme d'autres grands acteurs de l'économie circulaire, sans contractualisation avec les associations quant à leur contribution. Cette dépendance aux aides publiques à l'emploi a notamment été relevée dans la récente « nouvelle lettre sur l'économie circulaire ».

## Synthèse et conclusions de la journée d'étude

Par Yannick Blanc, président de la Fonda

**Xavier Baron** a ouvert les fenêtres de l'ESS, révélant que ses acteurs ne sont pas les seuls à se poser la question de la mesure de l'impact. Le concept de pertinence située permet ainsi de désigner la valeur d'un service. Ce concept, qui semble abstrait, permet toutefois de dépasser l'opposition stérile entre le mesurable et le non mesurable, le quantitatif et le qualitatif.

**Patrick Ralet** a montré comment le concept de CDV s'élargit. Mais la chaîne de valeur logistique s'étend au-delà de l'entreprise : elle doit intégrer la CDV des consommateurs et des autres acteurs, pour surmonter les freins à la mise en commun des outils logistiques.

Dans le secteur de la santé, qui appartient en grande partie à l'ESS, **Nicolas Da Silva** a démontré que la vision industrialiste de la valeur aboutit à des contre-performances (multiplication des déserts médicaux, etc.), même si le contrôle de la qualité a permis des améliorations. La gestion du marché de la santé sous forme d'un marché de consommateurs est une illusion d'économiste, qui pose aujourd'hui le problème de la transformation de la vision globale du secteur. Il a également montré les limites des essais cliniques randomisés, qui se développent également dans le domaine social, et qui ne rentrent pas dans la pratique et la temporalité de l'action.

**Alain Loute** a présenté la manière dont l'éthique du *care* conduit renoncer à tout type de mesure, et finalement à l'exploitation du travail gratuit. C'est une leçon à retenir pour nos structures. Il a également soulevé l'enjeu de la convention d'équivalence. Cette dernière n'est pas nécessairement chiffrée, mais elle suppose de délibérer, convenir d'équivalences, ce qui est le résultat de négociations.

**Alexandre Rambaud** a montré que la comptabilité est un sport de combat. Dans le contexte français, il a relevé la vraie préoccupation pour intégrer la dimension d'intérêt public. En outre, considérer l'externalité comme une dette est une percée conceptuelle et politique.

**Grégory Marlier** a permis de mesurer l'intérêt et la difficulté de combiner, de confronter différents types d'indicateurs. Avant de parler de l'impact d'une action, il faut une approche construite du territoire concerné. L'état-zéro n'est pas homogène, mais territorialisé, et fruit d'une convention.

**Marie Fare** a conclu par la phrase "Gare à l'ivresse monétaire" : cela renvoie au travail d'André Orléan sur la monnaie, qui montre cette dernière comme une institution de l'échange en vue de quelque chose. C'est également le cas de la monnaie locale : pour l'instituer, il faut un projet de territoire, il faut convenir des valeurs. C'est un instrument dans la construction de valeur, mais elle ne se substitue pas à toutes les conventions.

Sur l'impact des circuits courts, **Yuna Chiffolleau** a montré qu'il s'agit d'un phénomène qui prend de l'ampleur, alors que les agriculteurs institutionnels en dénie l'importance. La construction du modèle économique des producteurs est inséparable de la façon dont un consensus s'instaure avec les consommateurs sur les valeurs écologiques et sociales. Le marché ne se construit pas hors sol, la CDV du consommateur est aussi construite à partir des perceptions et représentations intégrées.

**Delphine Corteel** a montré le travail qu'il y a derrière la valorisation des objets, fruit de la construction d'un accord, fruit de la pratique de l'usage, et non application d'une norme.

La seconde phase de l'étude se conclura par un atelier pour débattre de la façon dont on traite du matériau de cette journée. Puis la phase 3 consistera à prototyper un outil, un référentiel d'évaluation mis à disposition de tous ceux qui voudront s'en emparer, et au-delà nous répondrons aux demandes d'expérimentation de la démarche. Un collectif d'expérimentation reste à constituer.

# Les intervenants de la journée d'étude

## Biographies

### Xavier Baron

Xavier Baron cumule une expérience d'études, de conseil et de responsabilités dans des fonctions RH en entreprise (Renault, Snecma). Intervenant chercheur indépendant depuis 2008, il est fondateur et coordinateur du Consortium de Recherche de l'Île Adam (CRDIA.org). Il est également professeur associé en sociologie à l'UVSQ et professeur affilié à l'ESCP Europe. Économiste et sociologue, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (1980), il travaille sur l'économie des services et le Facility Management, la GRH, la conduite du changement... Auteur de nombreux articles, il a publié en 2012 « La performance collective » chez Liaisons Sociales.

### Yannick Blanc

Yannick Blanc, ancien élève de l'école normale supérieure de Saint-Cloud et de l'Éna, a été haut-fonctionnaire au ministère de l'Environnement, puis au ministère de l'Intérieur. Il a créé une société de conseil dans le secteur des associations et fondations en 2008, puis a rejoint le cabinet de Jean-Paul Huchon au conseil régional d'Île-de-France en 2010. Préfet depuis 2012, il est actuellement Haut-Commissaire à l'Engagement civique. Il a participé en tant que membre fondateur à la création de la Société française de prospective en 2013. Il a présidé la Fonda durant six années, de 2012 à avril 2018. Il en est aujourd'hui vice-président.

### Yuna Chiffoleau

Yuna Chiffoleau est directrice de recherche à l'INRA, spécialisée en sociologie économique et des réseaux. Elle s'intéresse aux processus d'innovation dans la construction sociale des marchés, dans une perspective de durabilité, et analyse le développement des circuits courts alimentaires depuis plus d'une dizaine d'années.

### Delphine Corteel

Delphine Corteel est anthropologue, enseignante à l'université de Reims et chercheuse à l'IDHE qui est un laboratoire du CNRS et de l'ENS Cachan. Elle s'intéresse aux pratiques de récupération et au travail aux abords des déchets. Elle a notamment publié *Les travailleurs des déchets*, en collaboration avec Stéphane Le Lay, paru chez Érès en 2011 et *Que faire des restes ? Le réemploi dans les sociétés d'accumulation*, en collaboration avec Natalie Benelli, Octave Debary, Bénédicte Florin, Stéphane Le Lay et Sophie Rétif, paru en 2017 aux Presses de SciencesPo.



## Nicolas Da Silva

Nicolas Da Silva est Maître de conférences en sciences économiques à l'Université Paris 13 et membre du Centre d'Economie de Paris Nord (UMR 7234) où il co-dirige l'axe de recherche Santé, Société et Migrations. Sa thèse, soutenue en décembre 2014 à l'Université Paris 10, s'intitule *Instituer la performance. Une application au travail du médecin*. Elle analyse l'évolution historique de la médecine libérale à partir d'une approche théorique institutionnaliste, mêlant économie des conventions et école de la régulation, et d'une mise à l'épreuve empirique portant sur les médecins libéraux d'Ile-de-France. Il travaille plus généralement sur des questions d'économie politique de la santé (histoire de la sécurité sociale, impact de la crise économique sur la santé, ). Ses travaux ont fait l'objet de diverses publications académiques et ont été récompensés par le prix de thèse Jacques Tymen décerné par l'Association d'Économie Sociale.

## Marie Fare

Marie Fare Marie Fare est maîtresse de conférences en économie et chercheuse au laboratoire Triangle (Université Lumière, Lyon 2). Son travail porte sur la pluralité monétaire, et plus particulièrement sur les monnaies sociales et complémentaires, le développement territorial et les territoires et le développement soutenable.

## Alain Loute

Alain Loute est maître de conférences au Centre d'éthique médicale (composante de l'EA 7446 ETHICS) de l'Université Catholique de Lille. Docteur en philosophie de l'Université Catholique et diplômé en éthique économique et sociale. Il est co-porteur de la « Chaire Droit et éthique de la santé numérique » de l'Université Catholique de Lille. Il est en outre chargé de cours invité au Département d'informatique de l'Université de Namur, de même que collaborateur scientifique du CRIDS (Centre de Recherche Information Droit et société) de l'Unamur. Ses thèmes de recherche sont l'éthique du soin, l'éthique des technologies ainsi que de la santé numérique (télémédecine, e-santé) et l'herméneutique. Il a co-édité récemment avec Louis Carré Donner, *Reconnaître, Dominer, Trois modèles de philosophie sociale* (Septentrion) et avec Jessica Borotto, Oriane Petteni et Sophie Wustefeld le numéro 10 des Cahiers du GRM, « Travail immatériel et immesurable, Perspectives féministes et nouvelles antinomies du capitalisme contemporain », (2016), <https://grm.revues.org/824>.

## Grégory Marlier

Chargé de missions statistiques au sein de la Direction de la Prospective et des Stratégies Régionales (DPSR) du Conseil Régional des Hauts de France, Grégory MARLIER travaille particulièrement sur les questions relatives aux indicateurs de développement et à l'aide au pilotage des politiques régionales. Il a également assuré précédemment l'animation technique du groupe de travail de l'Association des Régions de France qui avait pour mission de construire de nouveaux indicateurs de richesse permettant de mieux appréhender les spécificités régionales et d'offrir une nouvelle grille d'analyse des territoires. Docteur en sciences économiques, Grégory MARLIER a notamment travaillé sur les questions de soutenabilité budgétaire et d'évaluation des rendements et des risques des systèmes de

retraite. Récemment, avec Thomas DALLERY et Nathalie CHUSSEAU, il a publié « Le Nord-Pas de Calais, entre mutations économiques et développement humain » (Revue de l'OFCE, n°143, pp. 225-275).

## **Patrick Ralet**

Patrick RALET – IAE Auvergne - Ecole Universitaire de Management, Université Clermont Auvergne (UCA). Docteur en sciences de gestion, il est enseignant-chercheur à l'Université Clermont Auvergne et intervient prioritairement dans les domaines du marketing, du développement commercial et de la communication aussi bien en France qu'à l'international (République tchèque, Maroc). D'abord investi dans des formations en lien avec les TIC, puis l'économie sociale et solidaire (ESS), il est responsable pédagogique - en formation initiale et continue - depuis 2007 du master MAE, diplôme de référence du réseau des IAE. Membre de la thématique de recherche « Management de la chaîne de valeur et territoire », au sein du laboratoire CRCGM, ces derniers travaux portent sur l'efficacité de la communication relationnelle – en présentiel et à distance – en dehors du contexte de l'entreprise classique (association, hôpital, église, entreprise publique...).

## **Alexandre Rambaud**

Alexandre Rambaud est chercheur associé à l'université Paris-Dauphine (DRM - M-Lab) et maître de conférences à AgroParisTech (SESG - EGE). Son domaine de recherche se situe à l'intersection entre les théories de la comptabilité financière (en particulier via l'ontologie du capital), la comptabilité écologique, l'économie écologique, l'éthique environnementale et les théories socio-politiques de l'écologie. Dans ce contexte, il co-développe notamment, avec d'autres chercheurs et des praticiens/professionnels, des modèles comptables articulés de façon cohérente avec les théories comptables financières et aptes à intégrer des enjeux écologiques.

## **Hugues Sibille**

Hugues Sibille est ancien Président Directeur général du groupe de conseil « Ten » (1980-1997), il a été nommé Délégué interministériel à l'économie sociale en 1998. En 2001, il devient directeur des partenariats de la Caisse des Dépôts, en charge de la création des petites entreprises et de l'économie sociale. Il a fondé l'Avise en 2002, qu'il a présidé jusqu'en septembre 2016 et dont il demeure président d'honneur. Devenu directeur général délégué du Crédit coopératif en 2005, il en a été vice-président de 2010 à 2015. Depuis 2015, il est président du Labo de l'ESS. Il préside également la Fondation du Crédit coopératif, est membre du GECES et président de la commission « écosystème de l'innovation sociale » au CSESS.

# ESS et création de valeur

Une étude de la Fonda, de l'Avise et du Labo de l'ESS,  
réalisée en 2016-2018

Le rapport d'étude intermédiaire n°2 « Vers une nouvelle approche de l'impact social » a été réalisé par la Fonda, sous la direction d'Alexei Tabet, Yannick Blanc et Charlotte Debray.

**Alexei Tabet**

Chef de projet

[alexi.tabet@fonda.asso.fr](mailto:alexi.tabet@fonda.asso.fr)

**Yannick Blanc**

Vice-président de la Fonda

[yannick.blanc@fonda.asso.fr](mailto:yannick.blanc@fonda.asso.fr)

**Charlotte Debray**

Déléguée générale de la Fonda

[charlotte.debray@fonda.asso.fr](mailto:charlotte.debray@fonda.asso.fr)

**La Fonda**

53, boulevard de Charonne

75011 Paris

Tél. 01 45 49 06 58

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

---

Partenaires financiers souscripteurs de l'étude :



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020