

# ESS

## et création de valeur

Étude 2017-2018

---

Une approche  
prospective  
de la mesure  
d'impact social

## RAPPORT D'ÉTUDE N°2

### VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'IMPACT SOCIAL

Rapport réalisé par la Fonda  
avec l'Avise et le Labo de l'ESS

---  
JUN 2018

Une étude pilotée par



# L'étude « ESS et création de valeur » : mettre l'évaluation au service de l'innovation sociale

De plus en plus de porteurs de projet à finalité sociale, souvent dans l'objectif de convaincre des financeurs privés ou publics, initient des « mesures d'impact social ». En fonction de l'approche employée, l'évaluation d'impact social peut restreindre les possibilités d'innovation sociale ou encore circonscrire l'objectif de l'évaluation à la démonstration de rentabilité économique immédiate ou au calcul des coûts évités par ces projets. Pourtant, l'évaluation des projets à finalité sociale peut être un instrument de pilotage stratégique utile à moyen et long termes, et un moteur de l'innovation sociale.

Cela suppose que les méthodes d'évaluation se fondent sur des représentations renouvelées de la dimension sociale de la création de valeur, et adaptées à un monde digitalisé et à une société de la connaissance au risque que ces référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, deviennent rapidement obsolètes.

L'Avise, la Fonda, et le Labo de l'ESS ont pris l'initiative de lancer une étude approfondie sur ce sujet, associant les organisations de l'ESS et experts, acteurs de l'évaluation, porteurs de projets et financeurs, dans le cadre d'ateliers favorisant l'intelligence collective.

Intitulée « ESS et création de valeur », cette étude a débuté en janvier 2017 et se terminera à la fin de l'année 2018.

Son objectif : nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation de nouvelles approches d'évaluation. Elle vise d'abord à faire émerger un langage commun aux différents acteurs de l'évaluation, notamment les porteurs de projet à finalité sociale et leurs financeurs.

## Une étude en trois phases

L'étude « ESS et création de valeur » s'articule en trois étapes :

**Phase 1 : La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes.** Partant de la littérature existante, des travaux déjà produits par nos organisations sur la question et d'une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, cette phase a pour objectif d'apporter un regard critique sur les expériences de mesure d'impact existantes<sup>1</sup>.

**Phase 2 : Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?** Cette étape consiste à mobiliser et à présenter aux acteurs les analyses plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement afin de construire une vision créative de la mesure de la valeur tenant compte de la coordination des activités, la coopération et la mutualisation des ressources et le développement d'une approche plus transversale des besoins sociaux. L'objectif est de proposer une cartographie de ces modalités émergentes de création de valeur, et d'identifier les enjeux inhérents à leur mesure. **Le présent document constitue le rapport de cette seconde phase de l'étude.**

**Phase 3 : Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social.** Cette phase permettra, sur la base des travaux précédents, de proposer un référentiel intégrant une meilleure prise en compte des modalités de création de valeur, un processus de mise en œuvre et des pistes stratégiques pour en faire usage. Et d'identifier les domaines d'innovation pouvant être investis par les démarches d'évaluation pour encore mieux maîtriser les impacts et permettre aux entités de l'ESS de se placer comme des acteurs à part entière dans ces démarches. Le cas échéant, ces pistes pourront faire l'objet d'expérimentation par la suite.

## Les partenaires copilotes de l'étude

**La Fonda.** Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif. La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir. Pour cela, elle a placé la prospective au cœur de ses activités : de la veille à la stratégie, il s'agit d'une prospective participative, au service de l'innovation. Avec ses partenaires, elle mène des enquêtes et des expérimentations, organise des groupes de travail, des ateliers et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne. En croisant les regards et les

---

<sup>1</sup> Rapport d'étude n°1 « La mesure d'impact social, caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes »  
<https://fonda.asso.fr/ressources/la-mesure-dimpact-social-caracteristiques-avantages-et-limites-des-demarches-existantes>

pratiques, se faisant plate-forme d'intelligence collective et bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

**L'Avisé.** Depuis 2002, l'Avisé agit aux côtés de nombreux partenaires pour accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire. Agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avisé a pour mission d'accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité. L'Avisé agit avec toutes les parties prenantes engagées dans l'ESS et participe à la mise en œuvre de politiques publiques et de programmes d'action dédiés. L'association a pour membres la Caisse des Dépôts et une vingtaine d'acteurs de l'ESS dont la Fonda. L'équipe salariée comprend une trentaine de professionnels, experts de l'ESS qui allient des compétences en pilotage de projets, ingénierie de l'accompagnement et conception d'outils. L'Avisé souhaite contribuer au développement d'une économie créatrice de plus-value sociale, sociétale et environnementale. Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, systématiser l'évaluation d'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale. Pour ce faire elle développe et anime un centre de ressource national sur l'évaluation d'impact social qui se donne pour missions :

- d'informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation d'impact social
- d'outiller la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème
- d'expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives
- d'animer les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences.

**Le Labo de l'ESS.** Le Labo de l'ESS, association créée en 2010, fait connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire à travers ses travaux, ses publications et ses événements grand public. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement. Le Labo de l'ESS propose des solutions concrètes pour promouvoir l'Economie Sociale et Solidaire, et l'inscrire dans la transition socio-économique et écologique en cours. Il modélise et accompagne des sujets innovants prioritaires pour l'ESS, favorise leur compréhension par les décideurs pour obtenir des résultats concrets et susciter un changement d'échelle. Le Labo de l'ESS est aussi un lieu d'action dont la singularité tient à ses principales lignes de forces :

- Le Labo s'inspire des expérimentations du terrain pour alimenter ses propositions. Sa capacité à repérer et valoriser des pratiques structurantes pour le territoire lui permet d'être un véritable catalyseur de solutions innovantes.
- Ces réflexions sont menées avec un large réseau d'acteurs, parties-prenantes de ses différents groupes de travail. La mise en interaction d'idées et savoirs au service d'une réflexion collégiale est une force vive du Labo. Pour ce travail collectif, Le Labo de l'ESS s'est donné pour objectif de répondre à deux défis : la capacité à s'organiser pour parler d'une voix commune et la formalisation d'un nouveau paradigme économique propice à l'ESS et en prise avec l'écosystème des territoires.

## Les partenaires financiers souscripteurs de l'étude



# Sommaire

p. 7

## Vers une nouvelle approche de l'impact social Rapport n°2 (synthèse) de l'étude ESS et création de valeur

- p. 8 Introduction
- p. 11 Re-créer la valeur
- p. 14 Valoriser la co-construction
- p. 17 Convenir de la valeur
- p. 21 Investir dans la création de valeur

p. 25 / Annexe n°1

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

- p. 26 Retour sur les interventions d'Hugues Sibille, Yannick Blanc, Xavier Baron, Patrick Palet, Nicolas Da Silva, Alain Loute, Grégory Marlier, Alexandre Rambaud, Marie Fare, Yuna Chiffolleau, Delphine Corteel.
- p. 87 Biographies des intervenants

p. 90 / Annexe n°2  
Monographies

- p. 91 Les Tic-tacs, dynamiser la coopération entre trois centres sociaux grâce à une monnaie-temps
- p. 96 J'aime mes bouteilles, filière locale de revalorisation de bouteilles en verre
- p. 100 Loger Autrement, une solution d'habitat partagé et accompagné pour personnes porteuses d'un handicap psychique

Étude ESS et création de valeur

# Vers une nouvelle approche de l'impact social

Rapport intermédiaire n°2 – Synthèse

Par Alexei Tabet, chef de projet à la Fonda

Juin 2018

# Introduction

## Mettre l'évaluation au service de l'innovation sociale

Dans tous les domaines où agissent les acteurs de l'ESS (lutte contre l'exclusion, éducation, insertion par l'activité économique, dépendance, santé, culture, sports, environnement, accès aux droits, etc.), l'évaluation est devenue incontournable.

Mesurer l'impact social d'une action d'intérêt général a, 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. Une interrogation grandit néanmoins sur le rôle des démarches d'évaluation, qui menacent parfois de fragmenter un peu plus le tissu composite de l'ESS : l'évaluation est-elle seulement un instrument d'optimisation budgétaire, ou peut-elle être un véritable outil de réflexivité stratégique ?

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.

L'étude « ESS et création de valeur », co-pilotée par la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, en lien avec une grande diversité d'acteurs de l'écosystème de l'innovation sociale (porteurs de projets, financeurs publics et privés, accompagnateurs, chercheurs, ..), part d'une conviction : l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un utile instrument de pilotage stratégique, et un moteur de l'innovation sociale.

Cela suppose toutefois que les démarches d'évaluation de l'utilité sociale puissent rendre visibles et mesurables des formes de création de valeur émergent à bas bruit et accompagnant une transition écologique et solidaire.

## La notion de « chaîne de valeur étendue » pour analyser des formes de création de valeur innovantes

Le présent rapport rend compte des travaux conduits durant la deuxième phase de cette étude.

La première phase avait permis d'analyser les avantages et les limites de méthodes d'évaluation et de mesure d'impact existantes, à partir d'une analyse de la littérature et de plusieurs démarches remontées par les acteurs de terrain (cf. rapport 1<sup>2</sup>).

La deuxième phase de l'étude « ESS et création de valeur » propose de reformuler l'analyse de l'impact social à partir de la notion de « chaîne de valeur étendue », inspirée des travaux de Michael Porter, et ici transposée à la construction de la vision stratégique d'un acteur social. Appliquée au domaine social, la notion de chaîne de valeur permet à chacune des parties prenantes d'identifier sa place dans un projet et d'y mesurer, en unités monétaires ou non, sa contribution. Elle permet ainsi d'identifier les complémentarités entre des contributions de nature différentes, et de reconnaître la part prise par chacune d'entre elles à la création de valeur.

Une journée d'étude a d'abord été consacrée aux reformulations possibles de l'impact social, ainsi qu'aux outils innovants de partage et de territorialisation de la valeur (monnaies locales, circuits courts, économie circulaire, nouveaux instruments comptables, etc.). La journée d'étude a confirmé l'intérêt de l'approche de l'impact social par l'analyse de la « chaîne de valeur étendue » d'un projet d'innovation sociale. Cette analyse permet de rendre visibles et mesurables les aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés de la valeur créée par une innovation sociale. Cette notion permet de mieux cerner les enjeux liés à la construction de la valeur, à son partage et à sa redistribution, ou encore à sa territorialisation.

Sur la base de ces réflexions, un cadre d'analyse des chaînes de valeur de projets d'innovation sociale a été établi. Il a servi de base commune à l'analyse des chaînes de valeur de cinq projets d'innovation sociale, dans le cadre d'ateliers d'intelligence collective, en présence des porteurs de projets :

- la « conciergerie sénior » initiée dans le cadre de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée du 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris ([monographie à paraître](#)) ;
- le « Tic-Tac », une monnaie-temps instituée par trois centres sociaux de Romans-sur-Isère ([voir monographie dans l'annexe 2 du rapport](#))
- « J'aime mes bouteilles », la filière locale de ré-emploi de bouteilles de vin élaborée par le PTOE Cluster Jura ([voir monographie dans l'annexe 2 du rapport](#))

---

<sup>2</sup> ESSet création de valeur, rapport d'étude intermédiaire n°1 « La mesure d'impact social, caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes » <https://fonda.asso.fr/ressources/la-mesure-dimpact-social-caracteristiques-avantages-et-limites-des-demarches-existantes>

- « Loger Autrement », une solution de logement pour personnes porteuses d'un handicap psychique proposée par l'association Ensemble Autrement ([voir monographie dans l'annexe 2 du rapport](#))
- « La Petite Ferme urbaine de Bellevue », le projet d'agriculture urbaine initié dans le cadre du projet de transition urbaine « Bellevue en Transition », au sein de la métropole nantaise ([monographie à paraître](#)).

L'analyse de ces cinq projets au prisme de la notion de « chaîne de valeur étendue » a permis d'enrichir nos réflexions théoriques et prospectives sur la création de valeur, et d'identifier plusieurs caractéristiques de la création de valeur :

- La création de valeur comme re-création : créer de la valeur, c'est d'abord être à même d'identifier des sources de valeur « dormantes », ressources humaines ou matérielles longtemps dévalorisées mais révélées précieuses par une approche plus circulaire de l'organisation sociale et économique.
- La création de valeur comme co-construction : l'approche par les « chaînes de valeur » indique bien qu'on ne crée jamais de la valeur seul. La coopération permet de démultiplier les capacités de création de valeur, et de mieux organiser cette création dans le temps.
- La création de valeur comme convention : la valeur est toujours le résultat d'une convention... plus ou moins organisée et présentée comme telle. Le processus de convention est pourtant essentiel au partage équitable de la valeur entre différents acteurs.
- L'investissement dans la création de valeur : la perspective de l'investissement social peut s'affranchir de son réductionnisme monétariste, et s'ouvrir aux diverses dimensions de la création de valeur.

Ces différentes caractéristiques de la création de valeur sont autant de perspectives à partir desquelles questionner un projet d'innovation sociale, et construire son cadre d'évaluation. Elles constituent ainsi des domaines d'innovation à investir par des démarches de mesure d'impact social renouvelées.

# Re-créer la valeur

Réchauffement climatique, déclin des énergies fossiles, raréfaction des matières premières, mais également vieillissement démographique, mutations du travail et avènement d'une société de la connaissance... sont autant de mutations irréversibles transformant en profondeur les modalités de création (et de destruction) de la valeur économique et sociale. Disruptives ou à bas bruit, ces formes nouvelles sont multiples, parfois concurrentes.

Cette étude éclaire certaines d'entre elles, pour la plupart issues d'analyses approfondies de projets d'expérimentation sociale. Encore émergentes mais gagnant en légitimité auprès de nombreux acteurs institutionnels, économiques ou citoyens, ces formes de création de valeur construisent la transition écologique et solidaire de leurs territoires.

## La conversion des ressources humaines « dormantes » d'un territoire en capacités actives

La lutte contre le chômage se traduit souvent par des politiques de retour rapide à l'emploi ou d'amélioration de l'employabilité, partant de l'idée d'une inadaptation des personnes concernées au marché du travail. Plusieurs projets d'expérimentation sociale analysés dans le cadre de cette étude font l'hypothèse inverse : les territoires regorgent de ressources humaines inutilisées, et à fort potentiel dès lors qu'on parvient à les révéler. Plus que le développement d'une employabilité orientée par les besoins du marché du travail, l'objectif de ces projets est de valoriser ces capacités en donnant à chacun la possibilité de mettre en œuvre ses savoir-faire et compétences au service de son territoire.

Comment activer ces capacités humaines « dormantes » d'un territoire ? Leur développement ne réside pas dans l'acquisition, par la formation, de nouvelles compétences professionnelles valorisables dans le cadre du marché du travail existant. Cette approche suppose d'enrichir l'espace des opportunités pour les personnes, en les impliquant dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de leur activité. La chaîne de valeur de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) conduite dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris repose ainsi sur la mise en convergence des savoir-faire et compétences de chercheurs d'emploi de longue durée et des besoins non-couverts dans leur quartier. La Mairie de Paris (pilote du projet) et les différents acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, Mission locale, etc.) mettent en œuvre une dynamique impliquant les chercheurs d'emploi volontaires dans la conversion de leurs compétences et savoir-faire « dormants » en capacités actives. Un système d'échange local, comme celui mis en œuvre par trois centres sociaux de Romans-sur-Isère autour d'une monnaie-temps, le Tic-tac, peut également valoriser des savoirs faire et des compétences locales au profit du territoire, à travers le développement des échanges entre pairs.

L'activation des compétences et savoir-faire locaux se révèle particulièrement pertinente lorsqu'elle concerne des services relationnels, dont la production implique une interaction forte entre le pourvoyeur et le bénéficiaire. La valeur ajoutée du service d'intermédiation proposé par la conciergerie sénior d'ETQLD Paris 13<sup>e</sup> réside ainsi dans la proximité de la relation : les concierges recrutés sont également des habitants du quartier, des voisins souvent connus et identifiés par les séniors bénéficiaires. Cette proximité leur permet d'entrer plus facilement dans le quotidien de ces derniers, de les aider à formuler leurs besoins et à identifier les réponses existantes – là même où l'interaction avec les acteurs institutionnels ou les professionnels des services à la personne montrait ses limites.

## L'économie circulaire : technicienne, ou solidaire et inclusive ?

Dans un contexte marqué par des pressions systémiques sur les plans économique et environnemental, le concept d'économie circulaire permet de situer la création de valeur dans la perspective de la transition écologique.

Face à la raréfaction des ressources matérielles, les déchets deviennent des matières réutilisables à ne pas gaspiller. Le réemploi d'objet est l'un des principaux principes structurants d'une chaîne de valeur d'économie circulaire. De nouvelles pratiques consistent à « faire en sorte que des objets et des matériaux ne deviennent pas des déchets, c'est-à-dire des matières sans valeur, sans propriétaire et devant donc être éliminées<sup>3</sup> ». Delphine Corteel a décrit le processus de revalorisation de vieux objets, véritable chaîne humaine et logistique mettant à contribution des savoir-faire fruits de la pratique et de l'usage, où la valeur est construite par tâtonnement plus que par l'application d'une norme préexistante. Le réemploi d'objets se différencie du traitement des déchets par le recyclage, produisant de nombreuses externalités négatives sur les plans économique et environnemental. « J'aime mes bouteilles », la filière locale de consigne et de ré-emploi des bouteilles de vin du Jura impulsée par le PTOE « Clus'ter Jura » ([voir monographie dans l'annexe 2 du rapport](#)) propose ainsi une alternative à une filière de recyclage transportant sur de longues distances les contenants détruits, pour être refondus à plus de 1000°C et pendant 24h en des produits identiques.

L'économie circulaire, et les modalités de création de valeur associées, ne font cependant pas consensus<sup>4</sup>. L'approche la plus répandue de l'économie circulaire la définit comme un ensemble de pratiques de production et de consommation, de biens matériels ou de services, visant une utilisation optimale des ressources naturelles et la réduction de la production de déchets. Créer de la valeur, ce serait réduire le prélèvement des ressources et rendre efficiente leur circulation. Déconnectée de la croissance matérielle, l'économie circulaire nourrirait une « croissance verte » et dématérialisée, mue par de la production propre, de l'éco-conception, de l'écologie industrielle ou encore de l'économie de la fonctionnalité.

---

<sup>3</sup> ADEME, *Que Faire des restes ? Le réemploi dans les sociétés d'accumulation*, septembre 2014.

<sup>4</sup> Pour une vision plus complète de la controverse, et des définitions conceptuelles, voir le rapport de l'étude "Produire et consommer à l'ère de la transition écologique", publié par l'association Futuribles International en 2014.

Cette approche technicienne de l'économie circulaire peut être dépassée par une approche plus globale, solidaire et inclusive. Christian Arnsperger et Dominique Bourg considèrent ainsi que l'économie circulaire n'est pas « seulement une méthode technique mais aussi et surtout un paradigme – une manière de voir le monde, de lui donner un sens, et de prendre du recul critique envers les pratiques conventionnelles »<sup>5</sup>.

L'économie circulaire crée de la valeur par la relation symbiotique qu'elle institue entre l'activité humaine et les écosystèmes naturels, sur un modèle de permaculture étendu, au-delà du domaine agricole, à l'échelle d'écosystèmes territoriaux. Ce sont les expérimentations « des villes permaculturelles ou des processus de production low tech associant matériaux biodégradables, absence totale de pollution chimique, structures éphémères et circularité des usages de matière, jusqu'à des méthodes de gouvernance collective et politique intégrant une perspective régénérative »<sup>6</sup>.

Ces pratiques expérimentales d'écologie politique construisent leurs chaînes de valeur en combinant circularité et solidarité. Elles se multiplient sur les territoires français. Le projet du PTOE Eco-Domaine (Calvados), centré sur la préservation de l'environnement autour d'une ancienne ferme, développe ainsi une activité de tourisme vert autour de l'élevage bovin, le fumier récolté permettant d'entretenir des jardins pédagogiques, dont les déchets permettent finalement (par la méthanisation) de produire de la chaleur pour la ferme de spiruline et les bâtiments du PTOE. Le projet de « Petite Ferme Urbaine » de Bellevue, expérimenté dans un quartier prioritaire de la métropole nantaise, conjugue la revalorisation d'un espace de parc social désaffecté à celle des bio-déchets par les habitants, donnant corps à un projet d'agriculture urbaine permettant la réappropriation d'un espace urbain par ses habitants. Enfin, le projet « Microville 112 », actuellement en construction, propose de transformer une friche aéroportuaire de l'agglomération rémoise en un écosystème de vie, de travail, de culture agricole, favorable à l'expérimentation et à l'innovation et construit par ses parties-prenantes.

---

<sup>5</sup> Christian Arnsperger, Dominique Bourg, "Vers une économie authentiquement circulaire Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité", in Revue de l'OFCE, n°145, février 2016.

<sup>6</sup> Ibid. Voir également Isabelle Delannoy, L'Économie symbiotique : Régénérer la planète, l'économie et la société, Actes Sud, 2017.

# Valoriser la co-construction

## Co-construire pour contenir les risques de destruction de la valeur économique

La chaîne de valeur d'un projet d'innovation sociale peut concurrencer des chaînes de valeur préexistantes, et ainsi détruire de la valeur locale. Par exemple, le développement d'un projet d'agriculture urbaine peut fermer des débouchés à des agriculteurs locaux. De même, un système d'échange de services entre pairs peut concurrencer les prestataires du territoire. La solution peut résider dans la construction de complémentarités entre les projets, réunissant des chaînes de valeur appartenant à un même écosystème. Dans le cas du projet de « Petite ferme urbaine de Bellevue », le rapport avec la production agricole environnante est conçu sur le mode de la coopération davantage que sur celui de la concurrence. La chaîne de valeur du projet de « Petite Ferme urbaine » ne détruirait pas la chaîne de valeur des agriculteurs locaux, mais pourrait au contraire s'étendre à cette dernière : en intégrant une boutique solidaire au cœur du parc social, le projet offrirait en effet de nouveaux débouchés à la production agricole locale en structurant des circuits courts alimentaires. L'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée mise en œuvre dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris repose, quant à elle, sur la création d'une activité complémentaire et « non-concurrentielle » avec l'activité préexistante sur son territoire d'implantation. Le Comité local de l'expérimentation a ainsi pour rôle de contenir le risque concurrentiel dont l'expérimentation est porteuse. Alors que l'entreprise à but d'emploi 13 Avenir poursuit le développement et la diversification de ses activités, le Comité local, ouvert à l'ensemble des acteurs du territoire souhaitant s'impliquer dans la gouvernance de l'expérimentation, veille à ce que ces activités soient complémentaires avec l'offre déjà existante et ne détruise pas de l'activité sur le territoire. Si des activités se situent sur le même créneau, des alliances peuvent être tissées avec les acteurs concernés pour construire un service prenant en compte de nouvelles facettes d'un besoin, et gagnant ainsi en pertinence.

## Co-construire pour répondre de manière plus pertinente à des besoins sociaux multidimensionnels

La chaîne de valeur d'un projet d'utilité sociale a pour élément central la complémentarité qu'elle crée entre des acteurs aux domaines d'action et aux sphères de compétences divers. Cette dimension coopérative permet en effet de dépasser le cloisonnement en secteurs d'utilité sociale (vulnérabilités sanitaires et sociales, insertion, éducation, environnement, etc.), pour une approche globale de la réponse aux besoins sociaux de personnes dont l'existence imbrique sphères de la famille, du travail, de l'entraide, de la santé, etc. On retrouve ici l'idée, proposée par Xavier Baron, selon laquelle la valeur d'un service réside dans sa « pertinence située », c'est-à-dire dans sa capacité à s'insérer dans la situation particulière du bénéficiaire, afin de la modifier favorablement.

Ce décloisonnement se joue notamment à l'échelle du territoire. A cette échelle, peuvent se développer des projets fondés sur la coopération entre acteurs dépassant leurs objectifs restreints et leurs « publics-cibles ». Coopérer est ainsi un moyen d'organiser, en amont, une réponse plus pertinente aux besoins multidimensionnels et évolutifs des habitants. Le projet d'habitat partagé et accompagné « Loger Autrement », destiné à des personnes porteuses d'un handicap psychique, permet par exemple de mieux articuler le suivi médico-social aux temps du quotidien, et d'ouvrir les habitants à la vie de leur quartier. Cela est permis par un coordinateur de site, qui articule les différentes interventions, les ajuste aux temporalités quotidiennes des habitants, fait le relais avec des acteurs du quartier (centres sociaux, associations locales, etc.).

## Co-construire pour anticiper les transformations des chaînes de valeur sur un territoire

Si la pertinence d'une activité suppose de partir des besoins auxquels elle cherche à répondre, cela nécessite d'intégrer la dimension évolutive de ces derniers. Le territoire au sein duquel un projet se construit est un écosystème en évolution, sur les plans socio-économique, démographique, sociétal. Les outils de la prospective territoriale permettent d'anticiper ces transformations en identifiant les tendances lourdes ou les signaux faibles susceptibles de les orienter. Ces outils permettent de renforcer la résilience du territoire concerné, qu'Eloi Laurent définit comme « la capacité à résister aux chocs écologiques sans se désintégrer, pour apprendre d'eux et atténuer les chocs à venir »<sup>7</sup>.

L'essentiel réside cependant dans la capacité des acteurs à mettre ces outils au service d'une gouvernance ouverte de leur projet et de leur territoire. Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ont ainsi vocation à inscrire l'action des entreprises, associations, acteurs publics et de la recherche d'un territoire au cœur d'une vision partagée des dynamiques et des besoins de ce dernier. Les PTCE permettent ainsi de faire du territoire un vecteur de cohérence de l'action<sup>8</sup>. Inscrit dans un territoire marqué par la désindustrialisation initiée dans les années 1970, le PTCE Sud Aquitain rassemble élus locaux (communes, communauté de communes, conseil départemental, conseil régional, etc.), acteurs économiques privés (entreprises, structures d'insertion par l'activité économique, associations, etc.) et publics (Pôle emploi, Plan local d'insertion pour l'emploi, acteurs de la formation, notamment les OPCA, etc.), syndicats de salariés, des organismes de formation, autour d'une dynamique de développement économique local au service de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle.

Ces acteurs expérimentent notamment une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale, afin d'anticiper des besoins futurs en termes d'emploi et de services sur le territoire. Un travail sur le temps partagé est réalisé, dont l'objectif est de proposer des contrats de travail à durée indéterminée à des salariés susceptibles de changer de fonction selon les périodes de l'année ou l'évolution de l'emploi, avec des formations

---

<sup>7</sup> Eloi Laurent, *À l'Horizon d'ici. Les territoires au cœur de la transition social-écologique*, Le Bord de l'eau, 2017.

<sup>8</sup> Sur les PTCE et les enjeux d'évaluation de ces derniers, voir notamment les publications du Labo de l'ESS en ligne (2014 et 2017).

adaptées, si nécessaire.<sup>9</sup> De même, les territoires « zéro chômeurs longue durée » entendent mettre en œuvre une dynamique de gouvernance ouverte du projet territorial. Le rôle conféré au Comité local de chacune des dix expérimentations est, à ce titre, central : il réunit l'ensemble des acteurs du territoire, habitants y compris, avec pour rôle d'identifier les besoins émergents et de construire des solutions y répondant. Cela renforce l'ancrage du projet dans son territoire, et les capacités d'adaptation de ses chaînes de valeur aux évolutions de ce dernier.

---

<sup>9</sup> Voir notamment la fiche descriptive du PTOE réalisée par le Labo de l'ESS en ligne.

# Convenir de la valeur

## Le partage de la valeur comme stratégie économique

Il n'y a pas de chaîne de valeur sans partage de la valeur : créée « en chaîne », la valeur se partage au long de cette dernière. Cette approche ouvre des perspectives stratégiques multiples, parfois opposées. L'approche par les « chaînes de valeur » a ainsi longtemps outillé des stratégies de captation d'un maximum de valeur par un acteur de la chaîne au détriment des autres : recentrement sur un cœur de métier à forte valeur ajoutée, externalisation du reste des activités, mise en concurrence des sous-traitants pour réduire les coûts à l'extrême... Cette stratégie masque toutefois mal ses limites à moyen terme, tant elle finit par assécher l'ensemble de la chaîne.

A rebours de ces stratégies prédatrices, la notion de « chaîne de valeur » peut outiller des stratégies visant à optimiser la répartition de la valeur entre les acteurs de la chaîne, pour pérenniser la création de valeur, augmenter la valeur globale et, à terme, augmenter sa propre part (shared value). Les acteurs qui structurent ainsi la « chaîne de valeur étendue » de leurs interactions cherchant à partager équitablement la valeur qu'ils créent collectivement. Ici, la question du partage de la valeur ne repose pas en premier lieu sur une appréciation éthique, mais sur la volonté de pérenniser le modèle économique de leur projet. Michaël Porter considère que la « responsabilité sociétale de l'entreprise » n'est pas le supplément d'âme d'un entrepreneur philanthrope, mais le principe structurant d'un modèle économique durable.

## La valorisation, fruit d'une convention

L'identification de l'ensemble des sources et des modalités de la création de valeur à l'œuvre dans une chaîne est un préalable nécessaire au partage de cette valeur entre les parties-prenantes en interaction. Or une chaîne de valeur intègre souvent des formes de création de valeur à bas bruit, demeurant invisibles tout en étant essentielles. Leur mise en lumière est nécessaire pour reconnaître la part apportée par certains acteurs dans une chaîne de valeur. La valorisation est donc le fruit d'une convention sur la valeur.

Yannick Blanc considère ainsi que la valorisation peut mêler différents niveaux de convention :

- celui de la mesure experte, identifiant une valeur objectivable et relevant du domaine de l'expertise ;
- celui de la délibération collective, identifiant une valeur consensuelle ;
- celui de la négociation portant sur la qualification et le partage de la valeur lorsque les intérêts des parties prenantes divergent.

Xavier Baron considère ainsi que la qualité (ou pertinence) d'un service réside dans les modalités de sa valorisation. La valorisation d'un service en fonction d'objectifs de gestion

financière (réduction des coûts) conduit à une perte de valeur effective de ce service : découpé en prestations fonctionnelles, il est déconnecté des véritables besoins de ses bénéficiaires. Il y a un enjeu fort à valoriser la forte part d'intangible, ce qui relève d'une procédure de convention : « comment déterminer la valeur d'un bureau propre, de la qualité de l'accueil, d'un sourire, d'un sentiment de sécurité ? (...) Cela n'est pas nécessairement tangible. Dès lors, sans renoncer à les utiliser, le travail de valorisation ne peut uniquement reposer sur des métriques gestionnaires. Il suppose des processus de valorisation co-construits ». Ce processus de convention sur la valeur est éminemment politique dès lors qu'il s'inscrit dans le domaine de l'utilité sociale. L'exposé d'Alain Loute a également montré l'enjeu social et politique qui sous-tend la mesure de la valeur créée par les activités de care : si certains les considèrent, par essence, immesurables et inestimables, refuser de mesurer la valeur des activités du care conduit en réalité à ne pas reconnaître les problèmes socio-économiques et sociétaux qui les caractérisent. Rendre visible la valeur de ces activités ne peut toutefois être du seul ressort d'une expertise technique, cela relève d'une négociation supposant d'« ouvrir l'arène des décisions techniques à la délibération publique croisant expert et profane, décideurs et citoyens ».

La délibération collective sur la valeur est le préalable nécessaire au partage de cette valeur, notamment lorsqu'elle suppose de fixer le prix d'un bien ou d'un service. Qui doit payer pour les circuits courts alimentaires ? La pérennité de ce modèle d'échanges est inséparable d'un consensus avec les consommateurs sur les valeurs écologiques et sociales associées à l'échange. Patrick Palet a ainsi montré que l'équilibre de la chaîne de valeur d'un projet de circuits courts alimentaires doit notamment répartir les coûts liés aux fonctions logistiques, qui peuvent être un frein à la pérennité du projet lorsqu'ils sont uniquement supportés par les producteurs. Cette convention sur la valeur peut être mise au service d'objectifs d'utilité sociale. Le projet de conciergerie senior pourrait ainsi valoriser le service d'intermédiation proposé à des acteurs parvenant peu, ou mal, à rencontrer leur demande. La contrepartie financière obtenue auprès de ces acteurs pourrait prendre la forme d'une réduction du prix des services proposés : la chaîne de valeur du projet permettrait ainsi d'améliorer la solvabilité des séniors.

## Construction des indicateurs : intégrer la valorisation dans des démarches de transformation sociale

Cette convention sur la valeur se concrétise notamment par le choix d'indicateurs. Les indicateurs rendant visible la valeur, le choix de ces derniers est un enjeu-clé. Sur ce plan, la critique du pilotage de l'économie mondiale par le PIB a conduit à un relatif consensus sur la nécessité d'une diversification des indicateurs, dans le but de rendre compte du bien-être et de la qualité de vie des individus<sup>10</sup>. Si des indicateurs alternatifs permettent désormais de rendre visibles certaines réalités, l'enjeu est toutefois d'en faire des outils de pilotage de la transformation sociale. Eloi Laurent considère ainsi que « les indicateurs de bien-être et de

---

<sup>10</sup> Voir notamment Joseph E. Stiglitz Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi, Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, 2009, et Philippe Frémeaux, L'Évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire, 2013

soutenabilité doivent entrer dans un nouvel âge performatif : après avoir mesuré pour comprendre, il nous faut à présent mesurer pour changer »<sup>11</sup>.

Les démarches de pilotage opérationnel autour de la construction et du suivi d'indicateurs peuvent prendre forme à diverses échelles. Les outils de comptabilité alternatifs permettent de conduire ces démarches à l'échelle d'une organisation. Les indicateurs peuvent également outiller les démarches de conduite du changement à l'échelle territoriale. Florence Jany-Catrice relève ainsi « l'importance du territoire comme espace de diagnostic, de débat public et d'action autour de la question du bien-être territorial et de ses indicateurs »<sup>12</sup>. La construction ouverte et participative des indicateurs peut ainsi s'inscrire au cœur d'une dynamique de gouvernance territoriale. Inscrite dans le temps, cette dynamique peut s'appuyer sur le suivi d'indicateurs qui rendent compte des évolutions de l'écosystème du projet. Toutefois, les indicateurs ne donnent qu'une représentation partielle, et partiale, de la réalité. Il importe ainsi que leur sélection mobilise les parties prenantes du territoire : les indicateurs reflètent alors une approche construite du territoire concerné, en acceptant « l'idée qu'ils incarnent toujours des visions politiques, mais qu'ils constituent ensuite des repères collectifs puissants »<sup>13</sup>.

Les enjeux liés à cette approche de la construction des indicateurs tournée vers l'opérationnel trouvent un important écho dans le cas de projets d'économie circulaire. Producteurs d'une valeur composite, résultant d'impacts multidimensionnels, ces projets supposent, selon Christian Arnsperger et Dominique Bourg, de faire dialoguer « des indicateurs quantitatifs mesurant de façon traditionnelle les progrès en efficacité, en recyclage, en fonctionnalité, et des indicateurs qualitatifs mesurant le degré d'évolution des mentalités vers une sobriété volontaire »<sup>14</sup>. Plus que des indicateurs généraux construits hors sol, ces indicateurs doivent être construits avec l'ensemble des acteurs d'un écosystème territorial, afin de « servir de gouvernails pour le pilotage d'une transition vers une sobriété choisie à grande échelle »<sup>15</sup>.

## Contributions des usagers : quelles contreparties ?

Les usagers, bénéficiaires ou clients sont des acteurs pour lesquels les enjeux du partage de la valeur se posent de manière spécifique. S'ils paient souvent un prix en contrepartie du service, ils apportent également des contributions non financières pouvant jouer un rôle-clé dans une chaîne de valeur. Toutefois, ces contributions demeurent souvent non identifiées et, par conséquent, les contreparties qu'ils pourraient en attendre s'avèrent nulles.

Les nouveaux modèles économiques du numérique en sont des exemples parlants. Les chaînes de valeur de la nouvelle économie des données reposent en effet sur l'exploitation du « travail des utilisateurs » : produisant des données par sa navigation sur le web, ses

---

<sup>11</sup> Monica Brezzi, Luiz de Mello, Eloi Laurent, « Au-delà du PIB, en-deçà du PIB : mesurer le bien-être territorial dans l'OCDE », in *Revue de l'OFCE*, n°145, février 2016.

<sup>12</sup> Florence Jany-Catrice, « La mesure du bien-être territorial : travailler sur ou avec les territoires », in *Revue de l'OFCE*, n°145, février 2016.

<sup>13</sup> Florence Jany-Catrice, *ibid.*

<sup>14</sup> Christian Arnsperger et Dominique Bourg, *ibid.*

<sup>15</sup> *Ibid.*

usages d'applications, l'utilisateur est le « pollinisateur » invisible d'un capitalisme informationnel qui exploite les données selon des finalités commerciales, sans octroyer de contrepartie à leur producteur<sup>16</sup>. De même, le processus de « plateformes » de l'économie, lié au développement des échanges entre pairs, conduit majoritairement à la captation de la valeur par les acteurs de l'intermédiation, maximisant leurs profits au sein d'une chaîne de valeur dont les principaux contributeurs sont pourtant les individus offrant leurs services.

Comment valoriser ces contributions ? Dans le cas de la nouvelle économie des données, certaines expérimentations proposent de valoriser les données produites non sous forme financière, mais sous forme de services aux utilisateurs, leur offrant de nouvelles possibilités d'usages de leurs données personnelles selon leurs propres finalités. Ces pratiques de « Self Data », analysées par la Fing, permettant « la production, l'exploitation et le partage de données personnelles par les individus, sous leur contrôle et à leurs propres fins », leur permettant de « devenir acteurs de leurs données personnelles »<sup>17</sup>. En outre, les statuts des organisations de l'ESS, structurant le partage de la valeur entre leurs parties-prenantes et limitant son évaporation, peuvent être mis à profit par une économie des plateformes fondée sur un partage plus équitable de la valeur entre les acteurs de la chaîne.

L'enjeu de la valorisation des contributions des usagers n'est pas spécifique aux chaînes de valeur du numérique. De nombreux projets d'innovation sociale se fondent sur le principe d'une valorisation de la contribution des individus bénéficiaires. Dans le cas du projet d'agriculture urbaine de Bellevue, les habitants du parc social sont les bénéficiaires du projet, mais également des contributeurs centraux, qui récupèrent et reversent leurs biodéchets. En contrepartie, il est ainsi imaginé qu'ils puissent bénéficier de réductions sur les produits de la boutique solidaire, ce qui renforcerait leur capacité à accéder à de meilleurs produits alimentaires à moindre coût. De même, la chaîne de valeur de la filière de réemploi « J'aime mes bouteilles » repose actuellement sur l'engagement citoyen des consommateurs de vin. Une fois la filière structurée et ayant atteint une dimension plus importante, des contreparties financières à cette contribution citoyenne pourraient être générées : les vigneron-producteurs achetant les bouteilles réemployées à un prix de 40% à 80% inférieur à celui des bouteilles neuves, cette économie pourrait se répercuter de 10 à 20% sur le prix final payé par le consommateur. Enfin, le système d'échange local de Romans-sur-Isère, organisé par une monnaie-temps, permet au contributeur d'obtenir, en contrepartie de son service, une forme de rémunération qu'il peut réinvestir au sein du système d'échange. La mise en œuvre de telles contreparties peut engager une réflexion sur le statut du don et sur le maintien du bénévolat sans contrepartie formelle. Ces contreparties vont-elles détruire des modalités d'échanges fondées sur le principe du « don - contre-don », développant le capital social du bénévole et renforçant son inclusion dans la communauté ? Dans le cas d'un système d'échange local, l'intérêt de la contrepartie formelle est qu'elle crée une demande potentielle, dynamisant ainsi le système d'échange entre pairs, répondant aussi à des enjeux socio-économiques d'accès à la consommation mais aussi de maintien de liens sociaux à l'échelle du territoire.

---

<sup>16</sup> Yann Moulier Boutang, *L'Abeille et l'économiste*, Carnets Nord, 2010, et Nicolas Colin et Henri Verdier, *L'Age de la multitude*, Armand Colin, 2015.

<sup>17</sup> Voir [mesinfos.fing.org](http://mesinfos.fing.org), en ligne.

# Investir dans la création de valeur

## L'investissement social pour identifier la valeur

La perspective de l'« investissement social » est généralement présentée comme une nouvelle orientation du système de protection sociale, préventive et globale plutôt que curative et segmentée. Cette perspective consisterait à favoriser l'éducation et la formation pour développer le capital humain d'individus plus autonomes et responsables, et à mieux sécuriser et accompagner les parcours de vie des individus sur les plans professionnel, familial et de la santé. Cette approche a surtout vocation à rendre compte de la valeur des activités à finalité sociale, dont le financement a longtemps été assimilé à un coût budgétaire. Sans valeur au regard des registres de la comptabilité nationale, ces activités ont ainsi été reléguées à un rôle résiduel de réparation. Cela se traduit principalement par la tentative de mesurer le « retour sur investissement » des dépenses sociales de la puissance publique, directes comme indirectes. Un rapport de France Stratégie considère ainsi que l'investissement social représente une « promesse » qui « ne peut avoir de traduction opérationnelle qu'à la condition — forte — d'être capable de démontrer qu'il y a effectivement retour sur investissement »<sup>18</sup>. Cette approche caractérise également de nouveaux modes de financement des organisations d'utilité sociale, dits d'« investissement à impact social » et utilisés par des acteurs publics (CDC, BPI, etc.) comme privés (fonds d'investissement, fondations converties à la « philanthropie de risque »)<sup>19</sup>.

Cette approche de l'investissement social comme calcul du rendement des dépenses sociales conduit à des démarches de mesure d'impact des politiques sociales ou de programmes à finalité sociale. Ces démarches proposent de confronter le coût d'une politique ou d'un programme à l'ensemble des dépenses collectives que ces derniers permettent d'éviter. À partir d'indicateurs chiffrés (proportion de retour à l'emploi, hausse des revenus, baisse de la récurrence ou de l'occurrence d'une maladie, etc.), l'évaluation est ainsi réalisée sur une base monétaire : la valeur d'une politique sociale ou d'un programme à finalité sociale est calculée sur la base de critères d'efficacité économique indiquant leur rentabilité et/ou les « coûts évités » pour les prestations sociales et l'impôt.

Ces approches permettent à certains projets d'expérimentation sociale de mobiliser de nouvelles sources de financements. Par exemple, elles pourraient permettre de mieux identifier la valeur créée par les activités de réemploi d'objets : ces activités nécessitent une main d'œuvre importante, pour un faible gain économique direct ; la baisse des autres sources de financement pourrait ainsi conduire les organisations qui les mettent en œuvre à ne conserver que les objets les plus rentables à la revente<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Arthur Heim, « Comment estimer le rendement de l'investissement social ? », France Stratégie, 2017.

<sup>19</sup> Nicole Alix, Adrien Baudet, « La mesure d'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe », Confrontations Europe, 2013.

<sup>20</sup> ADEME, Que Faire des restes ? Le réemploi dans les sociétés d'accumulation, septembre 2014.

Cela conduirait à augmenter le nombre d'objets enfouis ou incinérés, et par conséquent les coûts environnementaux, notamment supportés par la puissance publique via les prélèvements fiscaux. Ainsi, en calculant les coûts évités par la revalorisation des déchets, de nouvelles sources de financements des organisations de revalorisation des déchets pourraient être identifiées, et leur modèle économique pérennisé.

La valorisation monétaire de l'impact social pourrait également être utile à des projets expérimentaux bénéficiant de financements d'appui à la maturation, et dont la pérennité du modèle économique est par conséquent incertaine. Des financements pérennes peuvent être trouvés, sur le territoire, auprès d'acteurs bénéficiant de la valeur créée par le projet. Dans le cas de la « Petite Ferme Urbaine de Bellevue », les bailleurs sociaux et les collectivités locales, pourraient contribuer à financer le projet si leur bénéfice sur valeur créée par ce dernier était identifié. Dans le cas de « J'aime mes bouteilles », la communauté d'agglomération pourrait jouer ce rôle d'investisseur social territorial : en contrepartie de valeur créée par le projet pour le territoire sur les plans social et écologique, la communauté d'agglomération pourrait financer l'investissement dans des appareils de lavage, permettant d'assurer l'indépendance des opérations vis-à-vis de viticulteurs qui, propriétaires des laveuses actuellement utilisées, se montrent réticents à les mettre en commun. En s'impliquant ainsi, la communauté de commune pourrait avoir un rôle clé à jouer dans la gouvernance du projet et un rôle d'arbitre quant aux enjeux de partage et de redistribution de la valeur entre les acteurs de la chaîne.

## L'investissement social face au caractère composite et spéculatif de la valeur

Toutefois, ces démarches de mesure d'impact sont souvent très coûteuses, et se heurtent à d'importantes difficultés, voire à des impasses méthodologiques. Au sein d'interactions aussi complexes que les rapports sociaux, identifier un lien de causalité directe et linéaire entre une action et ses impacts relève en effet de la gageure<sup>21</sup>. De plus, ces démarches ont été critiquées pour leurs effets négatifs sur certains projets à finalité sociale. Contraints d'offrir des retours sur investissements pour être financés, ces derniers pourraient être conduits à proposer des prestations fonctionnelles, selon une vision réductrice des besoins sociaux des bénéficiaires, et excluant les moins solvables d'entre eux. Ces démarches pourraient ainsi brider le potentiel d'innovation des structures d'utilité sociale, favorisant le développement de projets aux objectifs restreints et de court-terme. En somme, elles conduiraient à freiner la création de valeur en cherchant à la mesurer.

Sans rejeter la perspective de l'investissement social d'un seul bloc, il semble dès lors nécessaire d'y intégrer une mesure extra-monnaire de la valeur. Mesurer la valeur sociale ajoutée d'un projet ne nécessite pas de réduire la totalité des activités qui le composent à une valeur monétaire. Cela suppose d'identifier les complémentarités entre des activités de nature différentes, transactionnelles et relationnelles, certaines facilement monétisables, d'autres intangibles. Ces complémentarités structurent la chaîne de valeur du projet, toujours composite.

---

<sup>21</sup> Arthur Jatteau *Les Expérimentations aléatoires en économie*, La Découverte, 2013.

Dans le cas d'ETOLD Paris 13e, le principe est de démontrer que recruter des chercheurs d'emploi de longue durée volontaires à temps choisi, co-constructeurs d'une activité d'utilité territoriale, rémunérés à hauteur du SMIC, coûte moins cher à la puissance publique que de payer leurs indemnités. L'enjeu est toutefois de dépasser ce calcul visant à mesurer les économies financières réalisées sur des dépenses passives : comment concevoir le financement de ce projet par la puissance publique comme un levier de création d'une valeur multidimensionnelle, composite et co-construite pour le territoire de l'expérimentation ? De même, dans l'expérimentation d'un revenu contributif à Plaine Commune (Seine-Saint-Denis), la contrepartie financière à toute contribution dont l'utilité est convenue par la collectivité intègre les dimensions non-monétisables de la valeur de cette contribution. Les différentes approches du revenu de base ou universel, et du calcul des montants qui leur sont associés, reposent également sur une divergence quant à la valorisation de l'activité de ses bénéficiaires : individus-consommateurs nourrissant la production de valeur marchande, ou habitants-citoyens créant de la valeur pour leurs proches, leur quartier, le commun ?<sup>22</sup>

Cette approche ouverte de l'investissement social implique également de faire intervenir différentes échelles temporelles dans la mesure de la valeur créée. Yannick Blanc explique ainsi que « 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 l'impact n'est mesurable qu'a posteriori ». Il y a en ce sens une dimension « spéculative » de la valeur sociale ajoutée.

## L'investissement social de proximité pour construire un commun territorial

Cette approche de l'investissement social pourrait être adoptée par de nouveaux acteurs du financement, notamment ceux issus du champ de l'investissement socialement responsable (RSE, ISR, etc.). S'étendant au-delà de l'investissement à impact social au sens strict, ce champ rassemble des acteurs cherchant à rationaliser les investissements qu'ils réalisent dans les domaines d'utilité sociale sans pour autant en attendre des retours financiers directs à très court terme.

Cette approche de l'investissement social gagnerait surtout à s'inscrire dans « des chaînes plus courtes d'approvisionnement et de redistribution de l'argent, capables d'expliquer d'où l'argent vient et où il va »<sup>23</sup>. Collectivités locales, épargnants solidaires dont l'épargne est orientée localement, fondations territoriales sont autant d'acteurs d'un investissement social ancré dans son territoire. Les monnaies locales complémentaires pourraient également devenir de puissants instruments au service d'un projet de développement territorial. Elles pourraient être adoptées par des investisseurs sociaux locaux, au premier rang desquels les collectivités, permettant de dynamiser les échanges locaux, d'ancrer la

---

<sup>22</sup> Bastien Engelbach, « Cartographie du revenu universel », La Tribune Fonda, juin 2017.

<sup>23</sup> Nicole Alix, « Économie sociale et solidaire et pouvoir transformateur des investisseurs à impact social », *Entreprise & société*, n° 2, 2017 - 2, p. 133-153.

valeur créée dans le territoire, et d'orienter la création de valeur en fonction d'objectifs co-construits.

Cette approche de l'investissement social donne corps à l'idée défendue par Yannick Blanc selon laquelle « 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 démarches de mesure d'impact associées à cette approche de l'investissement social doivent ainsi partir d'une convention sur des objectifs communs aux différents acteurs du territoire, à l'aune desquels structurer, faire évoluer, et évaluer la chaîne de valeur d'un projet en fonction de sa capacité à accroître les ressources de ce commun.

\*\*\*

Par les questions qu'elle a permis d'approfondir et par l'intérêt qu'elle suscite auprès de nombreux acteurs désireux de l'expérimenter sur leur territoire ou dans leur champ d'action, l'analyse par les chaînes de valeur a déjà permis d'atteindre le premier objectif que se fixait notre étude : amener les acteurs de l'ESS à s'émanciper de démarches d'évaluation subies et à s'emparer de la question de la création de valeur pour leur propre compte.

La démarche est cependant loin d'être achevée. Il nous reste à transformer l'approche analytique en outil opérationnel et à mettre celui-ci à l'épreuve du terrain.

# Annexe n°1

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

### Sommaire

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

Par Hugues Sbille, président du Labo de l'ESSet 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 Palet, 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 Fambaud, 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'ESSet 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 PTOE 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 décloisonnant les initiatives territoriales : PTOE, 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 d'intérêt général a 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>24</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 ;

<sup>24</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 comprenant les effets à la fois positifs et négatifs ;
- 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.

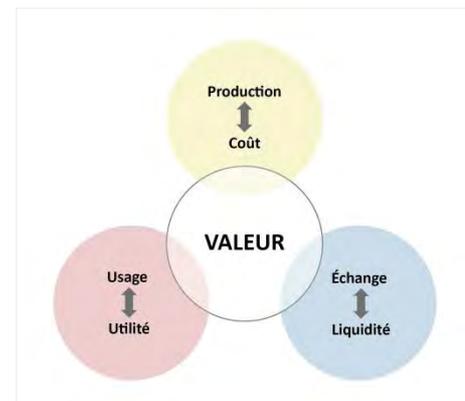
Autrement dit, le propre d'une action ou d'une innovation sociale est étranger tant à la linéarité (une cause ■ un effet) de la notion d'impact qu'à la commensurabilité inhérente à la notion de valeur.

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>25</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>25</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.

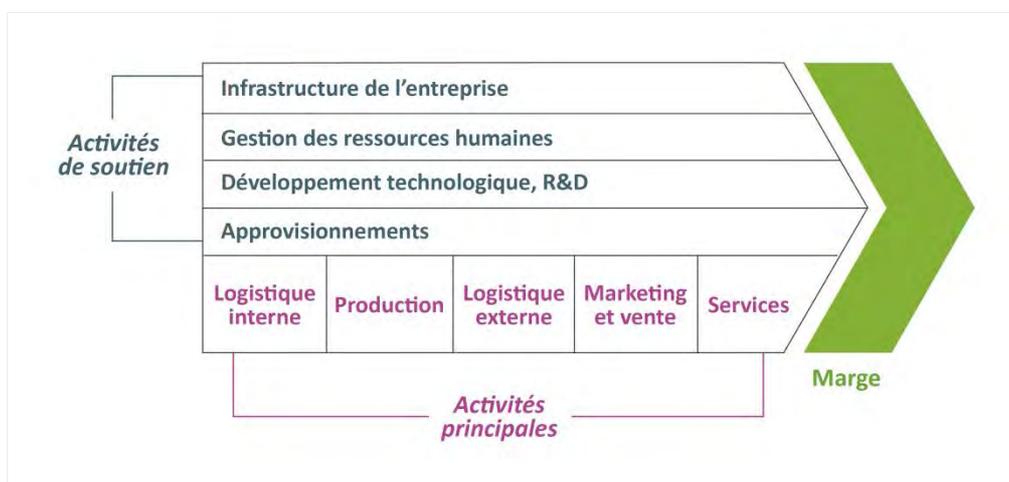
Ce processus n'est pas nécessairement équilibré : sur un marché de produits industriels, le coût de production est déterminant ; sur une brocante ou un site de revente, c'est l'utilité (y compris dans sa dimension symbolique ou esthétique) qui domine tandis que les marchés financiers sont soumis à l'exigence 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>26</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>26</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>27</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>28</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>27</sup> Porter, op.cit., avant-propos.

<sup>28</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>29</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>30</sup>),
- la liquidité (la contrepartie monétaire).

<sup>29</sup> [http://www.metiseurope.eu/le/facility-management/du/le/travail/du/service/du/travail\\_fr\\_70\\_art\\_30510.html](http://www.metiseurope.eu/le/facility-management/du/le/travail/du/service/du/travail_fr_70_art_30510.html)  
[http://sysemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYSEMI\\_LIVREBLANC\\_HD.pdf](http://sysemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYSEMI_LIVREBLANC_HD.pdf)  
<http://ordia.org/index.php/recherche/mesure/valeur/servicielle/>

<sup>30</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
Exemple : acheter la matière première en commerce équitable.	Exemple - Nespresso : qualité de la matière première intégrée à la chaîne de valeur, i.e. justifiant le prix élevé du produit.

« 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>31</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

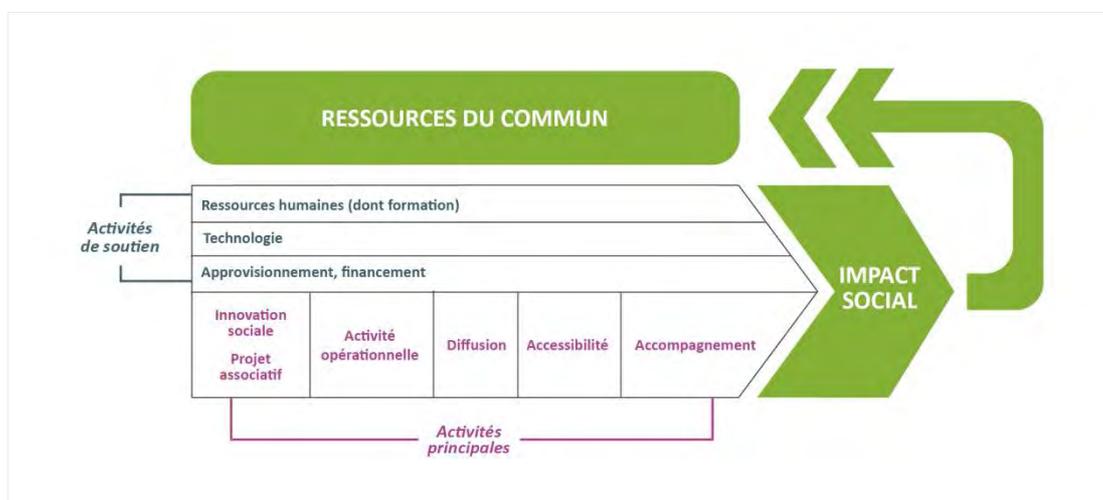
---

<sup>31</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.

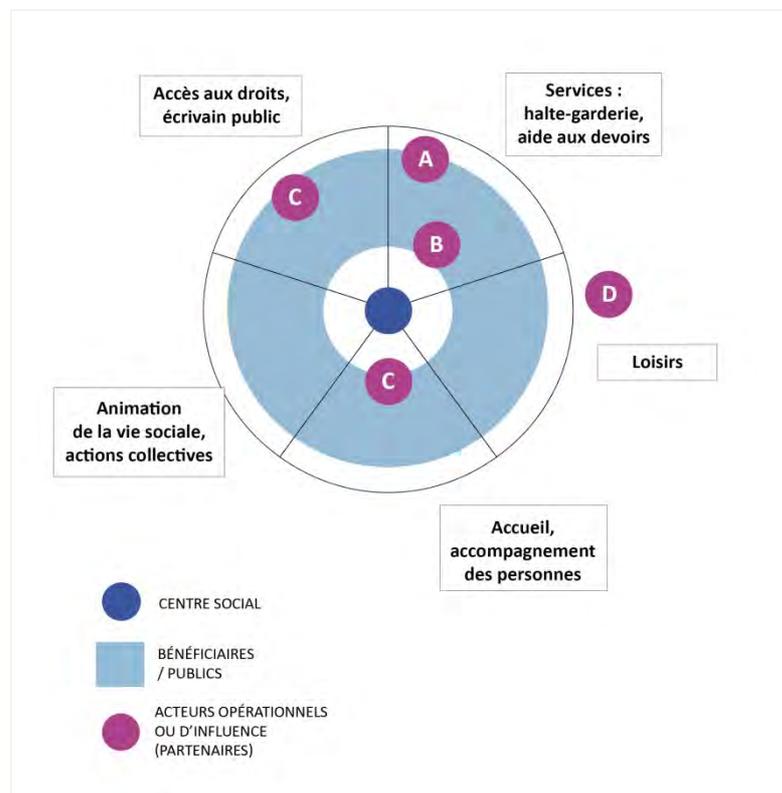
- ▣ La logistique externe et la commercialisation sont remplacées par la diffusion et l'accessibilité, c'est-à-dire respectivement les activités de plaidoyer et de communication et les activités consistant à lever les freins ou les obstacles à l'accès du public bénéficiaire au service proposé.
- ▣ Le 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).

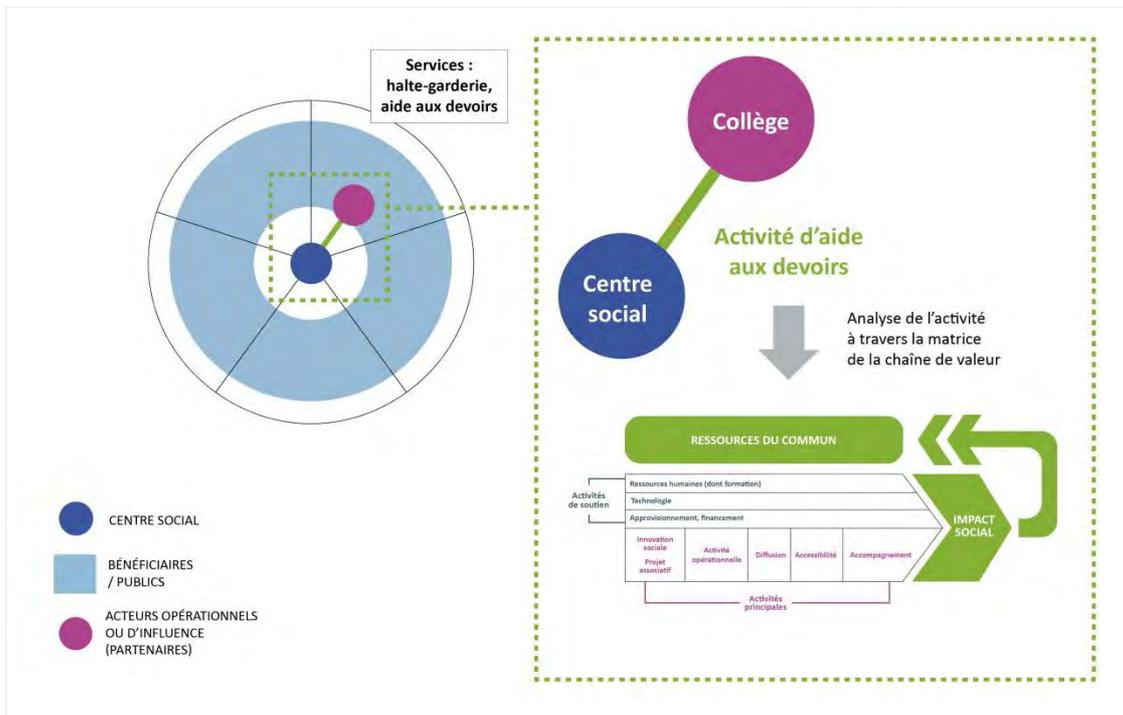
Le schéma suggère enfin que la chaîne de valeur sociale est fondamentalement circulaire et que l'impact social peut par conséquent être défini comme un accroissement des ressources du commun, ce qui nous ramène à la « création de valeur sociale » du rapport de l'OCDE

## L'exemple d'un centre social

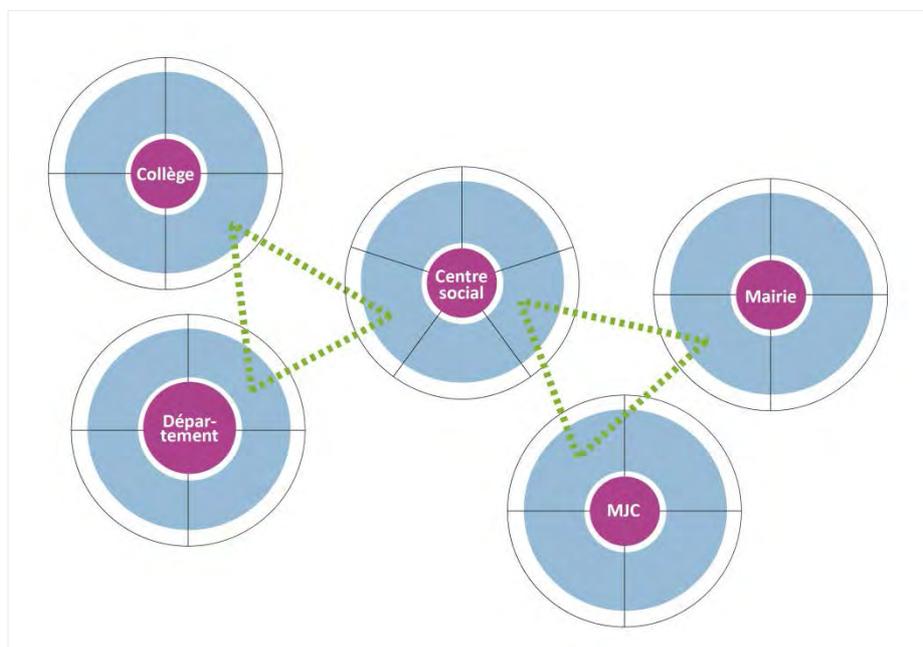
Prenons l'exemple d'un centre social, qui comprend 5 secteurs d'activité. Pour chacune de ces activités, le centre social a des partenaires ou des parties prenantes (placés sur le schéma plus ou moins près du centre en fonction de l'intensité des relations). L'ensemble de ces relations constitue la chaîne 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>32</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>32</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>33</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 PTOE 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>33</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 Palet, 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'acquiescer 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

systemique 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 Sbille :** le schéma serviciel du facility management est applicable aux

rapports entre l'État 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'État gère son rapport aux prestataires de services dans de nombreux domaines sociaux. En effet, l'État 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 où la performance est mal pensée.

**Hugues Sbille :** 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 (OGET) :** 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 taches 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>34</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>35</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>36</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>37</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>34</sup> Pascale Molinier, *Le travail de care*, Paris, La Dispute, 2013, p. 72.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 71.

<sup>36</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>37</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>38</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>39</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>40</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>41</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>42</sup>. C'est à partir d'une « valorisation positive du fondement négatif de la vulnérabilité »<sup>43</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>44</sup>. À travers cette affinité, il lui semble nécessaire de rendre compte de « la capacité d'excès, inhérente à tout acte généreux, gratuit »<sup>45</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>38</sup> Marie Garreau, *Care et attention*, Paris, PUF, 2014.

<sup>39</sup> Ibid., p. 20.

<sup>40</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>41</sup> Marie Garreau, *Care et attention*, op. cit., p. 23.

<sup>42</sup> Elena Pulcini, « Donner le care », in *Revue du MAUSS*, 2012/1, n° 39, p. 49-66, p. 56.

<sup>43</sup> Ibid., p. 57.

<sup>44</sup> Ibid., p. 61.

<sup>45</sup> Ibid., p. 62.

l'abnégation »<sup>46</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>47</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>48</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. Permettant en question le fait que l'amour soit premier et qu'il motive l'investissement dans le travail de

<sup>46</sup> E. Pulcini, « Donner le care », op. cit., pp. 62-63.

<sup>47</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>48</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>49</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>50</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>51</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>52</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>53</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 Maesschalck appelle des « situations d'exceptions »<sup>54</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>49</sup> P. Molinier, « Le care à l'épreuve du travail », op. cit., p. 305.

<sup>50</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>51</sup> E. Pulcini, « Donner le care », op. cit., p. 57-58.

<sup>52</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>53</sup> Isabelle Bruno, Emmanuel Didier et Julien Prévieux (dir.), Statactivisme. Comment lutter avec des nombres, Paris, La Découverte, 2014, p. 7.

<sup>54</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>55</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>56</sup>.

Dans un tout autre registre, dans Care at distance, Jeannette Pols s'est intéressé aux formes de « telecare »<sup>57</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>58</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>59</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>55</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>56</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>57</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>58</sup> Jeannette Pols, *Care at Distance. On the closeness of Technology*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2012, p. 58.

<sup>59</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>60</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>61</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>62</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>63</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>64</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>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> Ibid., p. 97.

<sup>62</sup> Alain Desrosières, « La statistique, outil de libération ou outil de pouvoir ? », in Isabelle Bruno, Emmanuel Didier et Julien Prévieux (dir.), *Statactivism, Comment lutter avec les nombres*, Paris, La Découverte, 2014, p. 51-66, p. 55.

<sup>63</sup> Alain Desrosières, « Prouver et gouverner, Une analyse politique des statistiques publiques », Paris, La Découverte, 2014, p. 38.

<sup>64</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>65</sup>. La mesure des pratiques de care n'est-elle donc pas importante pour politiser le care et instituer ce que Jan 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>66</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>67</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>68</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>69</sup>. Avec cette logique de programmation, les indicateurs chiffrés semblent

---

<sup>65</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>66</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 Ricoeur*, Olms, Hildesheim/Zürich/New York, 2008.

<sup>67</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>68</sup> A. Desrosières, « La statistique, outil de libération ou outil de pouvoir ? », op. cit., p. 51.

<sup>69</sup> « Là où le taylorisme misait sur l'entière subordination des travailleurs à une rationalité qui leur restait extérieure, il s'agit maintenant de tableur 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 Bouvroy 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 gouvernementalité 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>70</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>70</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 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 Sda.

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>71</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>71</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 NFDC, 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 SPADDET), 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 (BOG), 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 BOG 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 (UMR5206)

### 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 (Fagiogeld) 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

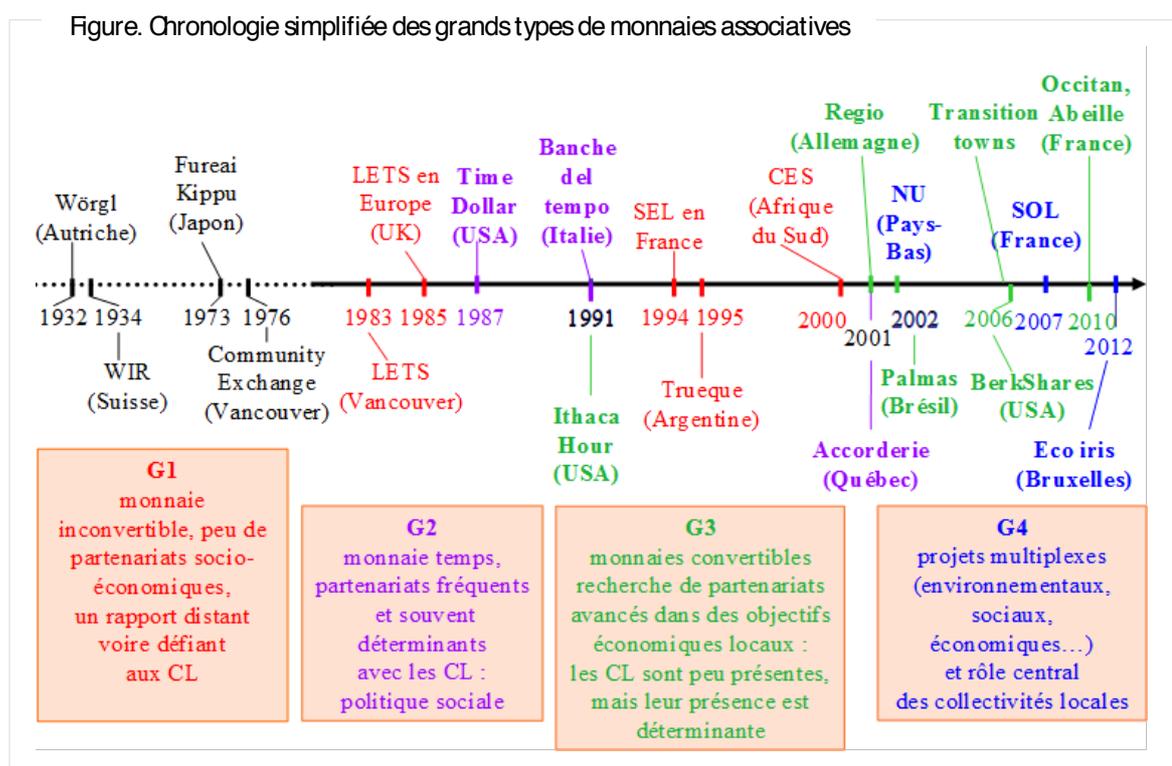
travers une forme de "garantie" institutionnelle ; et d'autre part, faire en sorte que les taxes et les impôts locaux ainsi que certains services publics (transport, culture, etc.) puissent être réglés en monnaie locale - pour élargir la gamme de l'offre disponible en monnaie locale (notamment en volume). 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.



## 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 (Gomez, 2012). A l'inverse, l'impact des monnaies associatives est marginal dès lors que leur taille est trop réduite comme le montrent Aldrige 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 États-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 (Gomez 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 Jachain 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>72</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>73</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>74</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>72</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>73</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>74</sup> Voir à ce sujet : Méda (1999), Viveret (2003), Gadrey et Jany-Datrice (2012), Schor (2013).

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



Par Yuna Chiffolleau, 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'État 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.

Sensuit 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 posent problème, par exemple quand il est repris par des revendeurs qui connaissent les prix des objets..

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

**Yuna Chiffolleau :** 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 OCA 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 Chiffolleau :** 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'Études 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 Chiffolleau

Yuna Chiffolleau 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 chercheure 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 CROGM, 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 (DFM - 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 GECEES et président de la commission « écosystème de l'innovation sociale » au CSESS.

# Annexe n°2

## Monographies

### Sommaire

- p. 91 Les Tic-tacs, dynamiser la coopération entre trois centres sociaux grâce à une monnaie-temps
- p. 96 J'aime mes bouteilles, filière locale de revalorisation de bouteilles en verre
- p. 100 Loger Autrement, une solution d'habitat partagé et accompagné pour personnes porteuses d'un handicap psychique

N.B. : Les monographies des deux autres projets faisant l'objet d'une observation et d'une analyse dans le cadre de cette étude sont en cours d'analyse et seront prochainement publiées.

Il s'agit des projets :

- La Conciergerie sénior, initiée dans le cadre de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée du 13e arrondissement de Paris.
- La Petite Ferme urbaine de Bellevue, projet d'agriculture urbaine initié dans le cadre du projet de transition urbaine « Bellevue en Transition », au sein de la métropole nantaise.

Si vous souhaitez plus d'information sur ces deux projets, merci de contacter Alexei Tabet [alexei.tabet@fonda.asso.fr](mailto:alexei.tabet@fonda.asso.fr)

# Les Tic-tacs

## Dynamiser la coopération entre trois centres sociaux grâce à une monnaie-temps

### Contexte

#### La coopération entre 3 centres sociaux

Implantées à Romans-sur-Isère, et confrontées à un environnement économique peu favorable, trois associations romaines agréées « centres sociaux » sont entrées dans une logique de coopération inter-associative. Après avoir identifié les besoins émergents avec les habitants, elles ont expérimenté des réponses innovantes, en s'appuyant notamment sur l'expertise et l'envie d'agir des habitants.

Le projet de chacune des trois Maisons inclut désormais une approche inter-quartiers, composée de thématiques communes, travaillées de manière transversale afin d'agir à l'échelle du bassin de vie et de rapprocher les habitants des différents quartiers : la mobilité, l'économie de partage, l'alimentation.

#### Vers un système d'échanges fondé sur une monnaie-temps

Chacune de ces thématiques a vu naître des projets communs: un passeport culture, une émission de radio citoyenne, une conserverie mobile et solidaire, ou encore un local d'économie de partage.. Dotés d'objectifs opérationnels, ces projets ont été construits au sein de groupes projets composés de professionnels et d'habitants des trois quartiers, et à partir d'idées émises par les habitants

L'enjeu est désormais de rendre accessible ces activités à l'ensemble des adhérents des trois associations. Pour ce faire, un système d'échange local est en construction. Ces échanges sont organisés autour d'une monnaie-temps, le Tic-Tac, initialement créée dans le cadre des activités de la Maison de Quartier Saint-Nicolas, et fédérant aujourd'hui l'ensemble des échanges développés par les projets communs aux trois associations. .

L'objectif de ce système d'échange est double : augmenter le pouvoir d'achat des adhérents des centres sociaux, de renforcer le lien social dans le territoire.

## Description du projet

Le Tic-Tac, une monnaie-temps pour valoriser les contributions citoyennes

La conception d'une monnaie-temps par la Maison de Quartier Saint-Nicolas a répondu à la volonté de renforcer le réseau de solidarités locales permettant de lutter contre l'isolement dans un quartier classé prioritaire. Plutôt qu'une logique de prestation de services classiques, la Maison de Quartier s'est attachée à développer une logique de contribution fondée sur les compétences des habitants, et sur leur volonté d'agir pour leur quartier. Le Tic-tac a ainsi été conçu pour valoriser les savoir-faire locaux, et les ouvrir à des contreparties selon un système d'équivalence fondé sur une unité de temps.

Le principe est simple : l'adhésion à la Maison de Quartier Saint-Nicolas conduit automatiquement à l'ouverture d'un compte, doté d'un crédit de 300 Tic-tacs (5 heures de services) au départ, et 600 Tic-tacs (10 heures) en cas d'adhésion collective.

Une partie des activités bénévoles réalisées par des adhérents au profit d'autres adhérents donne lieu à une valorisation en Tic-tac :

- services aux autres adhérents : aide administrative, aide pour le bricolage à la maison, cours de langue, covoiturage, garde d'enfants, jardinage, informatique, soins du corps, soutien scolaire, etc.
- organisation d'un atelier éphémère
- transport dans le cadre d'une sortie collective "Evadobus" est rémunéré en Tic-Tacs par les passagers, en complément de leurs dépenses liées aux autres frais (calculées selon quotient familial et après déduction des aides et subventions versées en amont)
- la participation à la ressourcerie vestimentaire : tri des vêtements, récupération de la petite mercerie, permanences... le temps des volontaires qui récupèrent, trient et préparent les vêtements à la vente est rétribué en tic-tacs
- la participation aux productions de la Petite Coopérative
- la coordination d'un collectif d'habitants

Certaines formes de bénévolat ne donnent pas lieu à une valorisation en Tic-tac, comme l'aide ponctuelle sur une fête de quartier.

### La régulation de l'outil

L'entrée d'une activité dans le système d'échanges organisé autour des Tic-tacs doit, au départ, être entérinée par un animateur de la Maison de Quartier.

Un catalogue des offres et des demandes est à disposition des adhérents, l'équipe jouant un rôle d'intermédiaire. Une fois l'échange opéré, un bon d'échange est signé par les deux parties. Ce dernier est ensuite enregistré par l'équipe au moyen d'un simple logiciel.

Si l'action bénévole est conduite à plusieurs, les Tic-Tac sont répartis entre les différentes personnes.

Les comptes des adhérents ne peuvent être négatifs et ils sont plafonnés à 3600 Tic-Tacs (équivalent 60 heures). Les comptes sont remis à zéro chaque année.

### Dynamiser les projets communs

L'élargissement du système d'échanges fondé sur le Tic-Tac aux deux autres centres sociaux a été facilité par l'existence préalable d'un système d'adhésions communes. En effet, les montants des cotisations étant alignés, les adhérents d'une des associations peuvent ainsi bénéficier des services et actions des deux autres.

Plusieurs projets communs sont intégrés, pour partie, aux échanges en Tic-tac :

#### ■ La Conserverie Mobile et Solidaire

La Conserverie Mobile et solidaire est un projet visant à faire évoluer les habitudes de consommation alimentaire des habitants du territoire vers une alimentation plus saine, locale (circuits courts) et durable. A cette fin, un camion aménagé récupère des denrées alimentaires de producteurs à proximité immédiate. Le Camion est dotée d'un laboratoire de transformation et d'un espace-cuisine permettant la tenue d'ateliers d'initiation à la préparation de repas et la confection de conserves, dans les places de villages du territoire et dans la ville de Romans. Outre la transformation des produits, l'objectif est de sensibiliser les habitants sur la consommation de produits locaux, la qualité des produits, l'orientation des budgets alimentaires des familles, etc.

Les confitures et conserves réalisées dans le cadre des ateliers organisés par la Conserverie Mobile et Solidaire sont payables en tic-tacs.

#### ■ Le Local d'économie de partage

Ce projet a pour finalité de construire un ensemble à vivre dans un lieu rassemblant deux jardins partagés, gérés par l'une des Maisons, et d'un local mis à disposition par un bailleur social, permettant d'expérimenter de nouvelles pratiques d'échanges de services : système d'échanges de services, ateliers d'échanges de savoir-faire (couture, informatique, multimédia, etc.) et de petites réparations, groupements d'achats coopératifs (de vélos, vélos à assistance électrique, de fournitures scolaires, de produits alimentaires, de petit outillage, etc.), prêt de matériels de première nécessité, ressourcerie vestimentaire, trocs (d'objets, de graines, de plants, de textiles, etc.), etc.

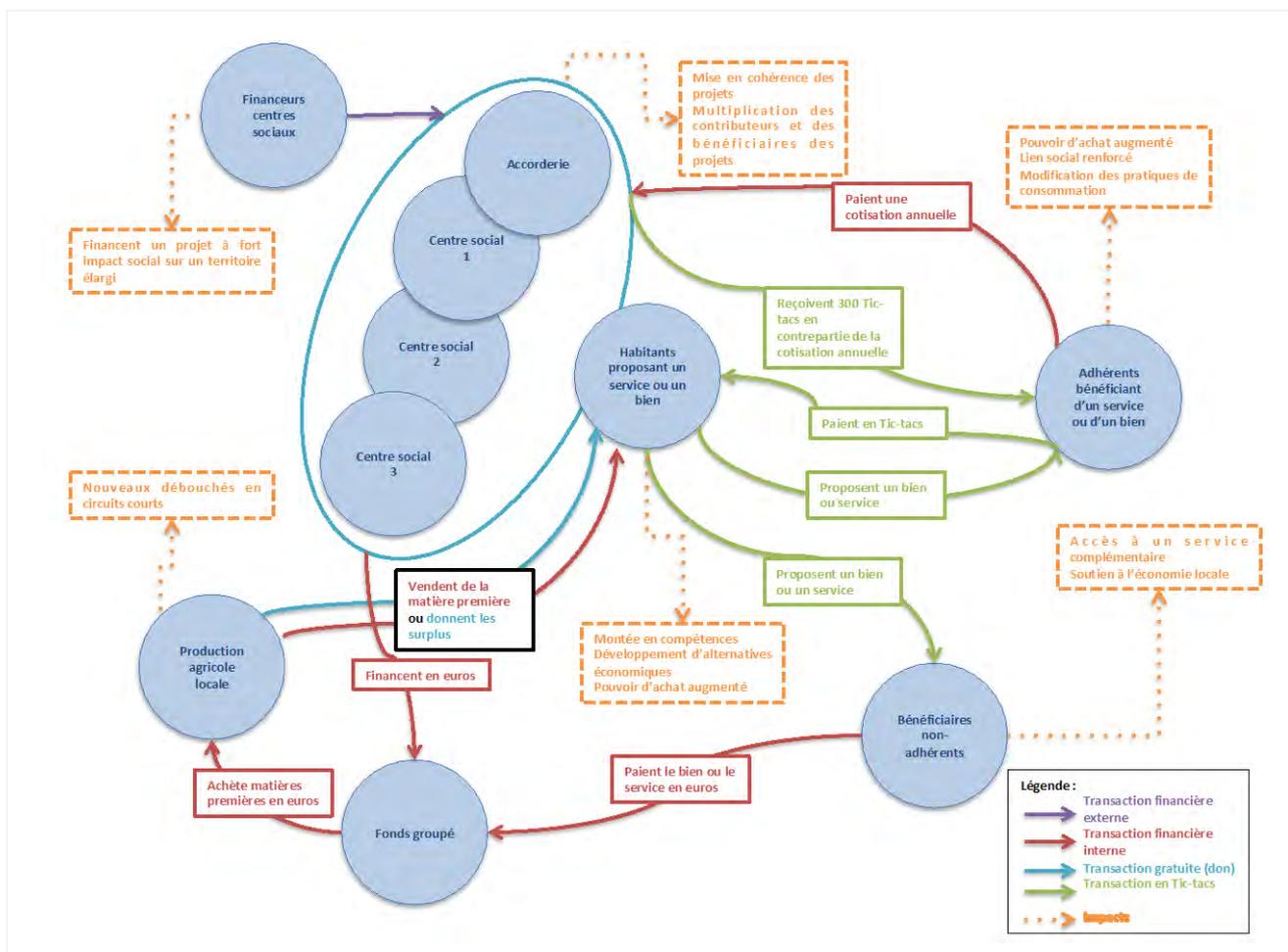
La gestion du local se fait de manière participative, associant salariés et bénévoles. A terme, l'échange se fera par le biais du tic-tac, la monnaie-temps en place dans une des maisons de quartier depuis 7 années. Des partenariats sont tissés avec d'autres organisations (la ressourcerie verte, la PMI, la bricothèque).

## Renforcer l'intégration de l'Accorderie

Cette coopération a été rejointe par l'Accorderie de Fomans en novembre 2017, renforçant les activités liées à une économie de partage. Fondée sur le principe d'échanges de services entre pairs, l'Accorderie joue le rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande de services strictement valorisés au temps passé : une heure de service reçu équivaut à une heure de service rendu, une banque d'échange de temps régulant les échanges.

L'élargissement au réseau d'échange organisé par l'Accorderie également fondé sur des unités de temps, implique une simple mise en commun des données concernant l'offre, la demande, et la consommation effective. Une problématique émerge toutefois de cet élargissement du système d'échange : celle de l'échange de biens matériels, intégrés par les Tic-Tacs mais pas par l'Accorderie.

## Chaîne d'acteurs et de contributions



Valoriser les ressources humaines locales et dynamiser les échanges entre pairs

Le Tic-tac permet d'unifier un système d'échanges entre pairs valorisant des savoir-faire et des compétences locales.

Le contributeur obtient en contrepartie de son service, une forme de rémunération. Si cela engage une réflexion sur le statut du don et sur le maintien du bénévolat sans contrepartie formelle, cette contrepartie a pour effet de renforcer l'estime de soi de celui qui contribue. L'autre intérêt de cette contrepartie rémunérée est qu'elle crée une demande potentielle, qui dynamise le système d'échange entre pairs, répondant à des besoins mal couverts du territoire.

Ce système d'échange renforce également le pouvoir d'agir citoyen. Il permet enfin de viser des impacts environnementaux, en impulsant des réflexions sur des pratiques de consommation et de production plus durables.

L'étalon-temps, une limite à l'élargissement du système d'échanges

L'élargissement et la diversification de ce système d'échanges suppose, à terme, de dépasser le système d'équivalence fondé sur le temps. Les achats de matières premières, non valorisables en unité de temps, sont notamment problématiques.

Pour répondre à cette problématique, les associations envisagent de constituer un fonds commun, abondé sur fonds propres mais également par la vente de produits et de services à des non-adhérents. Ce fonds pourrait permettre de financer les investissements en matières premières.

Une autre piste explorée est la structuration du réseau d'échanges autour d'une monnaie locale complémentaire convertible en euros. Les habitants peuvent convertir leurs euros en monnaie locale leur permettant de payer des biens et des services offerts par divers prestataires locaux, pouvant ensuite reconverter cette monnaie locale en euros. Cela supposerait que cette monnaie locale convertible intègre un système d'équivalence fondé sur le temps. Un rapprochement pourrait être envisagé avec le réseau SEL et sa monnaie « le clou », le réseau partageant de nombreux adhérents avec les Maisons de Quartier.

Une destruction de la valeur locale ?

La possible extension du système d'échange structuré autour d'une monnaie locale pose la question de sa complémentarité avec les autres chaînes de valeur du territoire. Ce système d'échange fait-il concurrence aux autres activités économiques ? Répond-il véritablement à des besoins non-satisfaits, ou détruit-il d'autres chaînes de valeur ?

La volonté d'étendre ce système d'échange peut également conduire à questionner l'optimalité de sa chaîne de valeur, notamment les impacts de sa chaîne logistique sur les ressources naturelles du territoire.

# J'aime mes bouteilles

## Une filière locale de revalorisation de bouteilles en verre

« J'aime mes bouteilles » est une filière locale de réemploi des bouteilles de vin du Jura. Initiée et développée par le PTOE Cus'Ter Jura, cette filière compte aujourd'hui quinze acteurs (issus du domaine viticole, de la distribution de boissons, etc.), et envisage sa structuration en SCIC.

### Contexte

Le Cus'ter Jura, un PTOE pour l'économie circulaire

Le projet « J'aime mes bouteilles » a été conçu en 2015 au sein du pôle territorial de coopération économique (PTOE) Cus'Ter Jura. Porté par Juratri, entreprise d'insertion spécialisée dans le recyclage des déchets, créée en 1993 et devenue SCOP en 2006, le PTOE naît en 2011 d'un projet de revitalisation d'une friche industrielle de 30 000 mètres carrés au plein cœur de la zone d'activité de l'agglomération de Lons-le-Saunier.

Ce PTOE se conçoit comme un « cluster territorial », trans-sectoriel, réunissant acteurs économiques (lucratifs et ESS), experts du développement local, réseaux de partenaires et collectivités locales. Son objectif est de faire émerger de nouvelles filières économiques industrielles et de services, fondées sur des principes d'économie circulaire et permettant de répondre aux besoins sociaux du territoire.

### Du recyclage au réemploi local

Le projet de filière de réemploi des bouteilles en verre est l'un des projets porté par le Cus'ter. Près de 10 millions de bouteilles de vin sont produites annuellement dans le Jura, dont 60% sont vendues localement. Il propose d'expérimenter une alternative aux démarches de recyclage des contenants en verre.

Les contenants en verre, en grande majorité des bouteilles, représentent la moitié du poids total des emballages ménagers. Leur recyclage s'effectue majoritairement dans le cadre d'une filière nationale : détruits localement, les contenants sont ensuite transportés sur de longues distances, pour être refondus à plus de 1000°C et pendant 24h en des produits identiques.

Sur le plan énergétique et environnemental, cette filière de recyclage du verre produit donc de nombreuses externalités négatives. Sur le plan économique, l'activité de collecte génère un reste à charge de 200.000 euros pour la collectivité de Lons-le-Saunier (la collecte de

verre coûte 500 000 euros par an, pour seulement 300 000 euros de revenus après valorisation de la matière collectée).

Si des dispositifs de réemploi existent sur le territoire, ils concernent seulement le circuits des cafés, hôtels et restaurants. Ils ne constituent pas une filière de réemploi incluant l'ensemble des consommateurs.

## Description du projet

Le projet d'expérimentation de filière de réemploi des bouteilles de vin du Jura est initié en septembre 2015. L'idée est née d'une étude sur les différentes pistes de réduction des emballages ménagers en verre réalisée pour ECLA (« Espace Communautaire Lons-Agglomération »), la communauté d'agglomération de Lons-le-Saunier, dans le cadre de son programme « Zéro déchet, zéro gaspillage » dont l'objectif est de réduire la production de déchets et de les revaloriser.

### La logistique au cœur de la filière

Le point de départ de la filière est le dépôt, par le consommateur, des bouteilles dans des points de collectes identifiés (Biocoop, hypermarchés, commerces de boissons, etc.). Des opérations-défis ont été organisées pour sensibiliser les consommateurs aux pratiques de collecte dans la durée. Outre les consommateurs particuliers, la récupération des bouteilles usagées est également effectuée durant des événements ponctuels (comme « La Percée des Vins Jaunes », réunissant plusieurs milliers de personnes) et auprès des déchetteries régionales.

Une fois récupérées, les bouteilles sont ensuite centralisées pour être triées puis stockées, avant d'être lavées et vendues. Ces fonctions logistiques sont assurées par des acteurs économiques réunis dans une structure créée ad hoc, l'association « J'aime mes bouteilles ». Elle réunit des professionnels aux compétences diverses et complémentaires. Ces derniers se répartissent les fonctions de ramassage des bouteilles auprès des points de collectes, ainsi que de tri et de stock de ces dernières.

Le lavage des bouteilles est assuré par les groupes Cheveau, dont le cœur de métier est la viticulture. Pour améliorer l'efficacité de cette étape de lavage, une démarche de recherche et développement a conduit à concevoir des étiquettes « solubles », se détachant entièrement au lavage. Une fois lavées et traitées, les bouteilles sont vendues aux vignerons-producteurs.

### Un modèle économique et de gouvernance en structuration

Ce projet coopératif réunit producteurs de vin, fabricants d'étiquettes, laveurs de bouteilles et magasins engagés dans la collecte. Structurée en association sur cette période de maturation, l'organisation porteuse du projet a vocation à se transformer en SCIC.

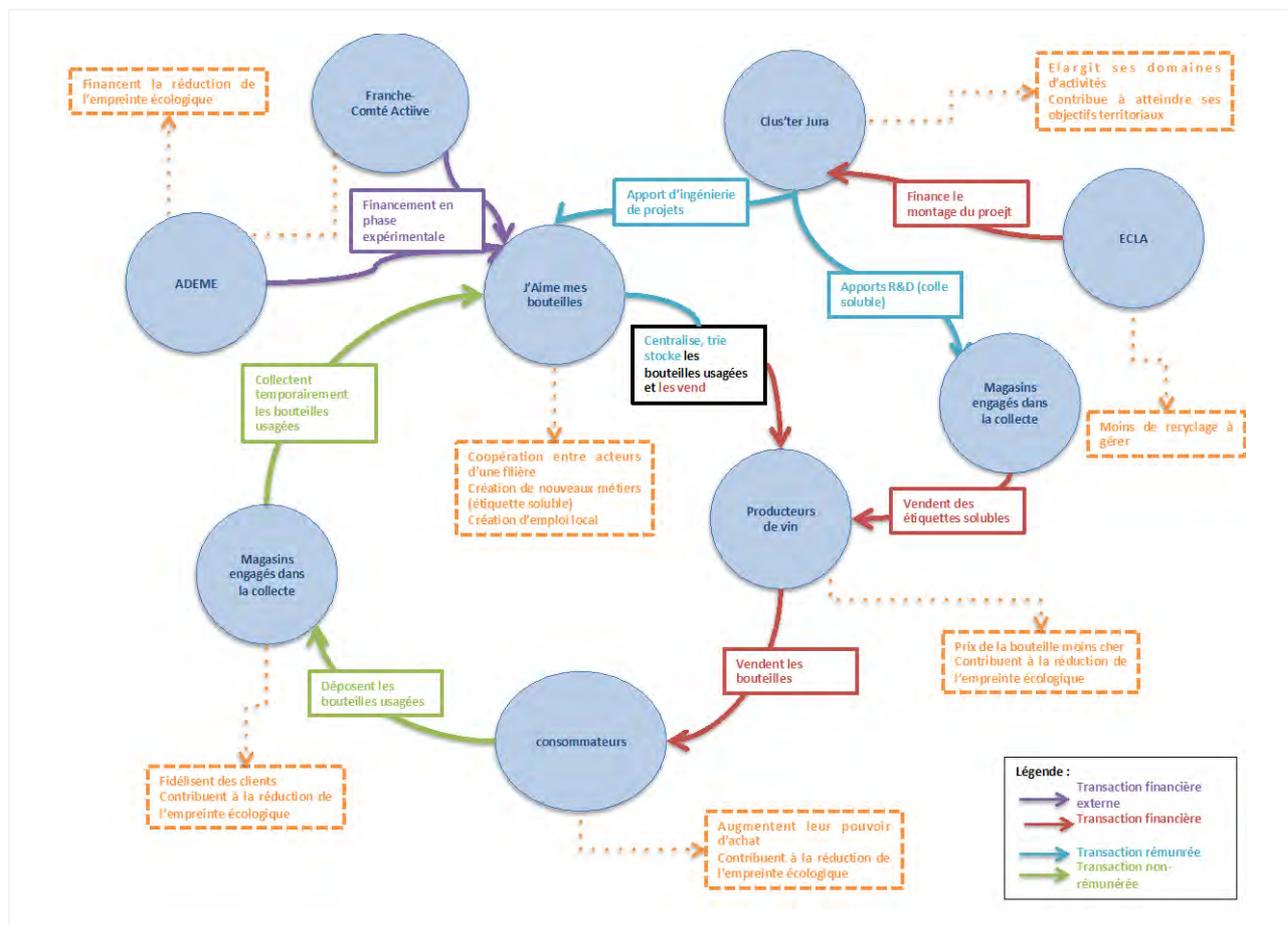
Sur le plan du modèle économique, ce projet a bénéficié de plusieurs dispositifs d'appui à l'émergence lors de la phase de maturation de son modèle économique et de gouvernance. Il a été lauréat de l'appel à projets régional « Économie circulaire » et de l'appel à candidatures national « Système de collecte des emballages ménagers de boissons pour réemploi ou réutilisation » de l'ADEME. Cela a donné lieu à un apport financier de 80 000 €, qui a permis à un chargé de mission du Clus'ter de prototyper la filière, et à une évaluation. Le projet a également bénéficié de l'octroi d'un Fonds de confiance, financement de 8 mois émis par Franche-Comté Active (en lien avec la Caisse des Dépôts) sous forme de subvention accompagnant la maturation du projet, ayant permis de couvrir le salaire de la porteuse de projet Aude Weiss, auparavant embauchée sur les fonds propres du Clus'ter.

## Objectifs de développement

En juin 2017, les 25 points de collecte existants permettaient de récolter 4 000 bouteilles par mois. L'objectif est de resserrer le maillage du réseau de points de collectes afin de collecter 500 000 bouteilles par an dès 2018. L'objectif est d'avoir collecté un total d'un million de bouteilles à la fin de l'année 2018. Cela permettrait notamment de créer dix emplois locaux, d'économiser 300 tonnes de CO<sup>2</sup> et d'éviter 400 tonnes de déchets.

Au total, si sur les 10 millions de bouteilles vendues annuellement, 90% étaient réemployés et revendus à 0,20 centimes aux producteurs vignerons, ce réemploi générerait un chiffre d'affaire total de 1,8 millions d'euros.

## Chaîne d'acteurs et de contributions



Quelle contrepartie pour le consommateur ?

La chaîne de valeur de la filière repose actuellement sur l'engagement citoyen des consommateurs. Ces derniers n'obtiennent pas encore de contrepartie à leur geste citoyen sur le plan de leur pouvoir d'achat.

Toutefois, une fois la filière structurée et ayant atteint une dimension plus importante, elle devrait générer des contreparties financières pour le consommateur : les vigneron-producteurs achetant les bouteilles réemployées à un prix de 40% à 80% inférieur à celui des bouteilles neuves, cette économie se pourrait se répercuter de 10 à 20% sur le prix final payé par le consommateur.

Vers un système de consigne avec caution financière ?

Un système de consigne avec caution financière pourrait être imaginé : au moment de l'achat de la bouteille par le consommateur, ce dernier dépose une caution qu'il récupère dès lors qu'il retourne la bouteille, une fois cette dernière consommée.

Cela permettrait :

- d'augmenter le taux de réemploi ;
- de renforcer les circuits commerciaux des commerces distributeurs et collecteurs de bouteilles usagées ;
- de financer certains investissements nécessaires à la pérennité de la filière, sur les cautions non-récupérées.

Un retour sur investissement pour l'acteur public local ?

La communauté d'agglomération, à l'impulsion du projet, s'en est retirée par la suite. Elle pourrait cependant avoir un rôle central à jouer dans la structuration de la chaîne de valeur du projet.

Elle pourrait financer l'investissement dans des appareils de lavage, permettant d'assurer l'indépendance des opérations. En effet, les laveuses actuellement utilisées appartiennent aux viticulteurs, qui se montrent réticents à les mettre en commun. Ce financement se justifierait par le retour sur investissement qu'il produirait en terme d'impacts social et écologique sur le commun territorial.

Elle pourrait également avoir un rôle clé à jouer dans la gouvernance du projet et un rôle d'arbitre quant aux enjeux de partage et de redistribution de la valeur entre les acteurs de la chaîne.

# Loger autrement

## Une solution d'habitat partagé et accompagné pour personnes porteuses d'un handicap psychique

### Contexte

Ensemble Autrement, des services sur mesure d'aide à domicile pour les personnes en situation de handicap psychique

Créée en 1997, Ensemble Autrement est une association d'aide aux personnes en situation de handicap psychique et/ou malades, pour qui elle conçoit de nouveaux services d'accompagnement. Comptant à ce jour près de soixante professionnels salariés, Ensemble Autrement accompagne les personnes concernées dans un parcours de socialisation et de gain d'autonomie, en lien étroit avec les proches aidants et l'ensemble des partenaires médicaux et sociaux.

Elle accompagne les personnes dans leur environnement quotidien. Outre le service d'aide à domicile, Ensemble Autrement a conçu un service d'accompagnement vers la vie sociale (SAVS), suivi individualisé des personnes en situation de handicap psychique. L'objectif est de créer les conditions d'un parcours d'insertion des personnes en situation de handicap psychique, en créant un réseau relationnel et des activités de socialisation. Cet accompagnement a pour objectif de favoriser l'accès au logement indépendant, par un suivi adapté, impliquant une éducatrice spécialisée et deux aides médico-psychologiques. Une animatrice socio-culturelle intervient plus ponctuellement.

L'association a également noué un partenariat avec le bailleur social Vilogia autour d'un service d'accompagnement social de locataires en situation de handicap psychique, et souffrant d'isolement.

Enfin, l'association propose un ensemble de prestations à domicile (Prestadomia), portant sur les tâches ménagères courantes, le jardinage, ou encore le petit bricolage.

Entre institution et vie à domicile, une troisième voie ?

En 2015, l'association initie le projet Loger Autrement. Partant du double constat de l'aspiration des personnes en souffrance psychique à vivre dans un environnement familial et non-institutionnel, et de l'absence de solutions de logements adéquates, Ensemble Autrement conçoit un nouveau modèle d'habitat partagé, adapté et accompagné.

Le premier lieu Loger Autrement a ouvert en 2015, à Croix. Deux autres ont suivi en 2016 et 2017, et trois autres projets sont en cours.

## Description

### Un projet d'habitation partagée et accompagnée

Le projet Loger Autrement propose une solution d'habitation partagée et accompagnée. Il s'adresse à des personnes souffrant d'un handicap psychique, adultes de 20 à 60 ans, quittant un foyer d'hébergement, un hôpital, une résidence service pour vivre en logement autonome

Les personnes qui intègrent le projet sont préalablement sélectionnées par des professionnels du secteur médico-social. Ils s'inscrivent dans une démarche pérenne : soit comme une étape d'adaptation au sortir d'institutions spécialisées, soit pour s'installer durablement, mais il ne peut s'agir d'une solution d'hébergement temporaire.

### Un accompagnement au quotidien

Les habitants sont accompagnés dans l'ensemble des temps quotidiens. Cet accompagnement n'est pas strictement médical ou social. Il est réalisé par une équipe de professionnels du service à domicile et d'experts du handicap psychique, pendant environ 6h par jour, tous les jours de l'année. Le rôle de l'équipe d'accompagnement est de stimuler aux actes de la vie quotidienne, et d'aider au respect de l'hygiène et des soins.

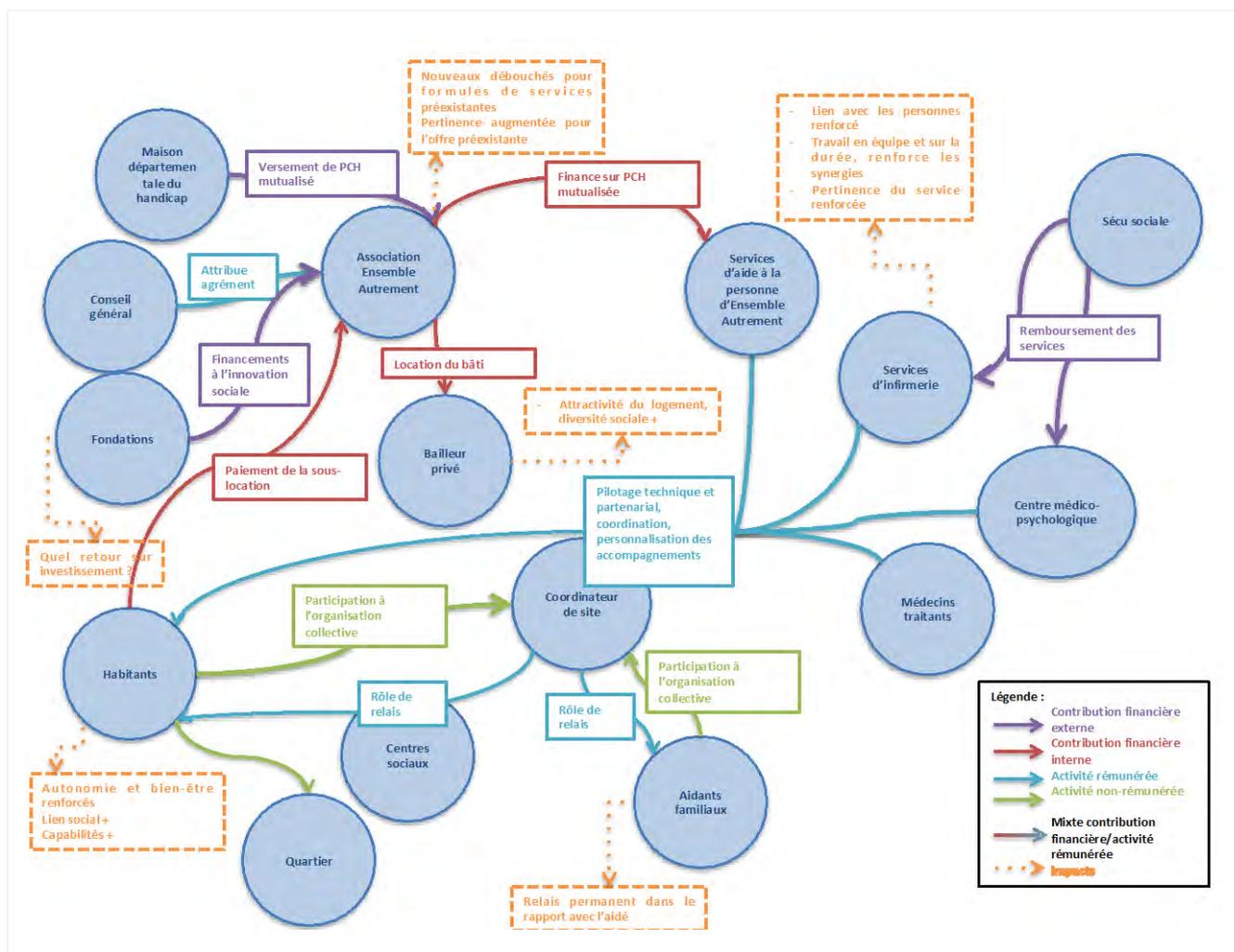
Une personne salariée s'occupe de la coordination et de l'animation du lieu de vie. Dotée d'une expertise d'intervention sur le champ du handicap psychique, elle suit le collectif d'habitants, se charge du pilotage technique et partenarial du dispositif et contribue à la personnalisation des accompagnements. Elle coordonne les divers services, notamment l'accompagnement à la vie sociale et les prestations de petit bricolage-dépannage-entretien que propose par ailleurs Ensemble Autrement.

Chaque logement rassemble 5 à 8 habitants. Chaque habitant dispose d'une chambre et d'une salle de bain personnelles, les autres espaces étant partagés et ouverts à la vie collective. Les habitants sont partie-prenantes de l'organisation collective.

## Chaîne d'acteurs et de contributions

### Une chaîne de valeur de l'accompagnement optimisée

Le coordinateur de site joue un rôle-clé dans la chaîne de valeur du projet. Il coordonne les différentes interventions et les ajuste aux temporalités quotidiennes des habitants. Il renforce la pertinence du service rendu aux habitants.



L'optimisation de la chaîne d'accompagnement repose également sur le caractère partagé du lieu de vie, et les possibilités de mutualisation que cela permet. Les habitants bénéficient ainsi d'un suivi journalier, là où cela est souvent trop coûteux en logement individuel.

En outre, le projet bénéficie d'une mutualisation des aides sociales dont bénéficient les habitants (PCH), directement versée par la Maison départementale du handicap (MDPH) à l'association Ensemble Autrement qui finance ainsi ses services d'aide à domicile. Cette mutualisation bénéficie aux habitants (coûts réduits), mais également à la MDPH qui réduit ses frais de gestion.

Des partenariats avec des financeurs publics ou privés favorisent la conduite de démarches innovantes. D'autres sources de financement pourraient provenir d'acteurs bénéficiant d'impacts positifs générés par le projet (par exemple, une baisse des hospitalisations profiterait à la Sécurité sociale).

Un modèle d'habitat favorisant l'autonomie des habitants et ouvert sur son quartier.

Le projet s'appuie sur des dispositifs de droit commun. Doté d'un agrément « intermédiation locative et gestion locative sociale », l'association loue le bâti à un bailleur privé, et organise la sous-location et le fonctionnement des lieux.

Les loyers et charges locatives sont payées par les habitants sur leurs ressources propres. Ces derniers doivent pouvoir conserver un reste à vivre de 50% de ces ressources suite au paiement de leur loyer.

Les frais de vie en colocation (alimentation, animation, coordination) sont payés par les habitants sur leurs ressources propres, et selon des besoins et des envies identifiés collectivement.

Il s'agit d'un lieu ouvert sur son quartier et son environnement proche. L'animatrice a établi un premier lien avec le voisinage. Les habitants du lieu de vie Loger Autrement organisent régulièrement des moments conviviaux le jour de la fête des voisins. L'animatrice joue également un rôle de relais avec les centres sociaux, permettant aux habitants d'intégrer les activités proposées par ces derniers.

Des partenariats pourraient être noués avec des bailleurs sociaux. Le projet pourrait permettre de réhabiliter certains logements, cette revalorisation bénéficiant au bailleur concerné (mixité sociale, lien social, etc.) et pouvant entraîner une négociation sur la contrepartie qu'elle entraîne (répercussion sur le prix du loyer, mise à disposition de locaux, d'espaces de vie collective, etc.).

#### Une relation forte avec les proches-aidants

Selon les habitants, leur parcours et leur arrière-plan familial, leurs proches-aidants peuvent jouer un rôle important dans le quotidien du lieu de vie. Ils bénéficient en retour d'une autonomie et d'un pouvoir d'agir augmentés. Le coordinateur de site joue ici un rôle de relais avec les proches-aidants.

# ESS et création de valeur

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

Ce rapport d'étude intermédiaire « 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