

Impact social et création de valeur : La commune mesure

**Communication au Forum international sur l'évaluation et la mesure d'impact social –
Montréal, 9 avril 2019**

par **Yannick Blanc**, vice-président de la Fonda
et **Alexei Tabet**, doctorant au LISE-CNRS, chef de projet à la Fonda

Comment mesurer la valeur créée par une activité sociale non-marchande ? Après une longue éclipse liée à la financiarisation de l'économie, la question, sans être nouvelle¹, doit être posée à nouveaux frais. Les méthodes de mesure de l'impact social récemment développées n'y répondent qu'imparfaitement parce qu'elles postulent implicitement que le social est un facteur de coûts à éviter et non une source de valeur. C'est en considérant l'impact de l'activité sociale sur des ressources communes – *les common pool resources* d'Elinor Ostrom - que l'on peut envisager une commune mesure entre l'économique et le social.

Le social comme source de valeur économique : retour après une longue éclipse

Les conséquences de la crise financière de 2008 et la montée des interrogations liées au changement de régime climatique renouvellent la recherche de modèles de croissance à long terme, à même de redonner du sens à la création de valeur économique. La production de richesses dans un contexte de raréfaction des ressources naturelles, la réponse aux nouveaux besoins sociaux comme à la montée des inégalités socio-économiques et de l'exclusion sociale nécessitent, pour le monde économique comme pour les politiques publiques, de valoriser les facteurs sociaux du développement économique.

➤ L'entreprise et son écosystème social : la valeur partagée

La financiarisation de l'économie et son fonctionnement court-termiste avaient enfermé l'entreprise dans une fonction de maximisation du profit pour ses actionnaires. L'épuisement de ce modèle a conduit à affirmer la fonction sociale de l'entreprise. Manifestes pour une « économie positive »² ou plaidoyers pour une « économie de marché responsable » constatent la défiance grandissante des sociétés contemporaines à l'égard des entreprises, invitées à rompre leur isolement en devenant un acteur clé d'un modèle de société et d'économie durable : « *Intégrer la dimension sociale au cœur des*

¹ Cf. Jacques Delors, *Les Indicateurs sociaux*, Paris : SEDEIS (coll. Futuribles), 1971, ainsi que Futuribles n°412, mars-avril 2016.

² Jacques Attali (dir.), *Pour une économie positive*, Fayard/La Documentation Française, 2013.

décisions permettra de regagner la confiance dont l'entreprise a besoin pour prospérer à long terme », considèrent ainsi de grands dirigeants et décideurs français.³

Plusieurs outils normatifs cherchent à orienter la fonction sociale de l'entreprise. A l'échelle internationale, la norme ISO 26000 définit depuis 2010 les principes directeurs de la « responsabilité sociétale et environnementale » (RSE) des entreprises⁴. En France, plusieurs textes législatifs rendent obligatoire, pour les grandes entreprises, un *reporting* extra-financier sur des critères « ESG » (environnement, social, gouvernance). Ces pratiques de *reporting* « ESG » se diffusent également auprès des TPE-PME, de nombreux analystes financiers et investisseurs prenant désormais en considération ces critères dans les décisions d'investissement.

En France, l'affirmation de la fonction sociale de l'entreprise s'est notamment traduite par la Loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) votée en octobre 2018, offrant aux entreprises la possibilité d'affirmer leur « raison d'être » dans leurs statuts juridiques. Surtout, cette loi donne naissance à un nouveau cadre juridique d'« entreprise à mission », plaçant au cœur de ses finalités, outre la performance financière, la prise en compte d'enjeux sociaux et environnementaux.

La fonction sociale de l'entreprise n'est pas affirmée sur le mode du supplément d'âme mais comme un pilier de sa pérennité économique. La maîtrise des effets sociaux et environnementaux de l'activité entrepreneuriale est ainsi conçue comme un facteur clé de la performance économique d'une entreprise à long terme. Des innovations conceptuelles accompagnent l'intégration de ces facteurs dans les stratégies économiques, au premier rang desquelles celle de « valeur partagée » (*shared value*) élaborée par Mark Kramer et Michaël Porter, dont le propos est de faire de la « responsabilité sociale et environnementale » de l'entreprise le principe structurant d'un modèle économique pérenne. Ils proposent une approche renouvelée de la manière dont l'activité économique mobilise son écosystème social, et des bénéfices qu'elle peut tirer des externalités qu'elle y produit.

³ Collectif, « Plaidoyer en faveur d'une économie de marché responsable », *Le Monde*, 15 novembre 2016.

⁴ Cette norme n'est cependant qu'indicative puisqu'elle ne donne pas lieu à certification.

La « valeur partagée » selon Mark Kramer et Michaël Porter

Présenté dans un article de la *Harvard Business Review* datant de 2011⁵, le concept de « valeur partagée » marque une nouvelle étape de la réflexion sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise, initiée trente années plus tôt par Michael Porter, devenu depuis lors l'un des gourous du management d'entreprise de l'Université de Harvard. Selon M. Porter, l'avantage concurrentiel d'un produit ou d'un service ne dépend pas uniquement d'un arbitrage du client par le prix ou par la qualité, mais mobilise de nombreux facteurs renvoyant à la multiplicité des activités de l'entreprise et de leur combinaison. Toutes les activités d'une entreprise, y compris ses activités de soutien, sont constitutives d'une « chaîne de valeur », dont dépend la vitalité économique de l'entreprise. Au-delà des activités internes de la firme, cette « chaîne de valeur » s'étend également à la relation de chacune des activités de la firme avec les fournisseurs, les sous-traitants et les concurrents.⁶

Le concept de « valeur partagée » est conçu en réaction aux stratégies économiques, massivement dominante depuis trente ans, consistant à identifier celles des activités où se concentre la création de valeur pour y intensifier l'investissement et externaliser ou soustraire les autres. Envisagé dans cette logique, le concept de « chaîne de valeur » avait pu appuyer la diffusion de cette stratégie consistant à « se recentrer sur son métier de base » afin de capter la valeur aux moments-clés de la chaîne. Prenant acte des limites de cette logique court-termiste caractéristique de l'économie financiarisée, le concept de « valeur partagée » cherche à montrer que la performance d'une entreprise à long terme dépend de la prospérité de l'ensemble des chaînes de valeur auxquelles elle s'intègre. Il montre que l'on captera d'autant plus de valeur que l'on aura efficacement contribué à sa création et, pour entretenir la vitalité de l'écosystème, à son partage. Ce concept permet ainsi d'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).

Ces stratégies de partage de la valeur peuvent également être facteur d'avantage concurrentiel à plus court terme, l'acte de consommation du client dépendant, outre l'utilité individuelle (au sens de la maximisation de l'utilité individuelle d'un produit ou d'un service) ou la valorisation symbolique (effets d'image, biens de prestige), de *valeurs partagées* : respect de l'environnement, produits recyclables, performance énergétique, conditions humaines de production, disponibilité des codes source, etc. La prise en compte des valeurs du client peut ainsi conduire à des modèles économiques intégrant les enjeux sociaux et environnementaux.

⁵ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, « Creating Share Value », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

⁶ Michaël E. Porter, *L'avantage concurrentiel*, tr. Fr. Dunod, 1990.

➤ Investissement social : la valeur retrouvée

En miroir de la fonction sociale de l'entreprise, la prise en compte de la valeur ajoutée économique des politiques sociales correspond à l'affirmation progressive de l'« investissement social », perspective selon laquelle les politiques sociales jouent un rôle essentiel dans la construction du socle d'un développement économique durable⁷. L'approche préventive et globale de ces dernières, plutôt que curative et segmentée, peut permettre d'accompagner la montée en autonomie des individus, notamment par l'éducation et la formation, et de sécuriser leurs parcours de vie sur les plans professionnel, familial et de santé. Les dépenses publiques consenties dans ces domaines peuvent ainsi être considérées comme sources de valeur ajoutée sur le plan économique et non uniquement comme coûts pour les finances publiques. En accord avec les théories dites de la « croissance endogène », les politiques publiques en matière sociale ne relèvent pas d'une « réparation » mais d'un investissement facteur du développement socio-économique.

Au niveau local, la prise en compte de la valeur ajoutée économique des politiques sociales touche directement leurs relais territoriaux, au premier rang desquels les acteurs sociaux. Longtemps considérés comme nourrissant une économie « supportée » par la puissance publique ou le don privé, distincte de l'économie de marché, ceux-ci tendent désormais à être considérés dans leur capacité à contribuer à la formation de la valeur économique. Ils sont ainsi incités à adopter un nouveau langage, faisant moins référence à des valeurs préétablies qu'à la valeur ajoutée générée par leur action une fois celle-ci déployée, l'impact social.

Qu'elle s'applique aux « externalités sociales positives » de l'action d'une entreprise ou aux effets sociaux générés par une politique publique et ses parties prenantes, la mesure de l'impact social se trouve ainsi au centre d'un changement de paradigme de la valeur.

Utilité et limites de la mesure monétaire de l'impact social

Le rapport de l'OCDE⁸ sur la mesure de l'impact social arrime celui-ci à la notion de « valeur sociale » : « 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** ». Le rapport du Conseil supérieur de l'ESS de 2011 se référait déjà à cette notion de « valeur sociale »⁹.

⁷ Cf. Jacques Delors, Michel Dollé, *Investir dans le social*, Paris, Odile Jacob, 2009 et la recension qu'en a fait Julien Damon dans *Futuribles* n° 357, 2009, pp.41-50.

⁸ Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales. OCDE-EU, 2015, en ligne sur www.avise.org/ressources.

⁹ Thierry Sibieude, Céline Claverie, *La mesure de l'impact social*, rapport présenté au Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire le 8 décembre 2011.

La conceptualisation de cette notion en est encore à ses balbutiements. L'approche la plus répandue consiste à convertir les effets sociaux d'une activité en termes monétaires, ce qui peut s'avérer utile à la maîtrise des dépenses sociales mais menace de faire de la recherche de l'efficacité économique l'unique critère de régulation du social.

➤ De l'impact social au « rendement social »

Selon ses principaux représentants, l'expression monétaire de la valeur sociale offrirait « un cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une conception élargie de la valeur incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques ». ¹⁰ L'approche monétaire de la valeur sociale part du principe que l'ensemble des contributions, financières et humaines, mobilisées par une activité dans un processus de création de valeur, de même que l'ensemble des effets sociaux induits, peuvent être exprimées sous forme de valeur monétaire, y compris ceux qui échappent aux échanges marchands, et donc aux mécanismes habituels de recherche de prix. Les contributions financières ou salariées peuvent être directement exprimées en termes monétaires. Les contributions bénévoles seront, quant à elles, valorisées en fonction du taux de rémunération horaire moyen correspondant au travail effectué : par exemple, la valeur d'une activité de soutien scolaire proposé par le bénévole d'un centre social sera déduite à partir des prix pratiqués par les organismes professionnels. De même, les effets sociaux produits par une activité sont facilement monétisables lorsqu'ils correspondent à une plus-value financière directe pour certaines parties prenantes, au premier rang desquelles les bénéficiaires ou la puissance publique : un programme de retour à l'emploi destiné à des personnes qui en étaient durablement éloignées permet à ses bénéficiaires d'augmenter leurs revenus et à la puissance publique d'éviter certaines dépenses « passives » (RSA, prise en charge sociale, aides au logement, soins de santé, etc.) liées au phénomène de chômage de longue durée. La monétisation d'autres effets sociaux (le sentiment de reconnaissance sociale, l'accroissement de l'autonomie individuelle) nécessitent de les comparer à des biens échangés sur le marché, selon diverses méthodologies, plus ou moins robustes. ¹¹

L'unité de mesure monétaire permet ainsi d'établir la « rentabilité sociale » d'une activité. Elle est l'étalon à l'aune duquel confronter les résultats d'une activité sociale avec les ressources humaines et financières qu'elle mobilise. En pratique, le calcul de cette « rentabilité sociale » revêt une forte dimension instrumentale. En effet, il s'agit le plus souvent de traduire les effets sociaux positifs d'une activité en « coûts évités » pour ses financeurs existants ou potentiels, au premier rang desquels la puissance publique. Dès lors, la recherche d'une « rentabilité sociale » peut être ramenée à une stratégie d'optimisation des dépenses budgétaires, offrant à la « promesse » issue de l'investissement social une « traduction opérationnelle », comme y invite France Stratégie ¹².

¹⁰ ESSEC, *Guide du retour social sur investissement*, Les Cahiers de l'IIES, 2011, p. 8.

¹¹ Ces méthodologies sont, pour la plupart, présentées dans ESSEC, *Guide du retour social sur investissement*, Les Cahiers de l'IIES, 2011. Elles sont également évoquées par Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache (2014) : *Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. Revue internationale de l'économie sociale*, (331), pp.76–92.

¹² Arthur Heim, « Comment estimer le rendement de l'investissement social ? », France Stratégie, 2017.

Cette approche, encore marginale en France, peut cependant représenter une opportunité pour les acteurs sociaux. Certains projets peuvent allier directement effets sociaux positifs et marge bénéficiaire, et ainsi avoir accès aux « investisseurs à impact social » acceptant des retours financiers peu élevés (fonds d'épargne salariale, fondations converties à la « philanthropie de risque », épargne solidaire¹³), mais de nombreuses activités sociales, qui ne sont pas susceptibles de trouver par elles-mêmes un équilibre économique, génèrent néanmoins la valeur correspondant aux dépenses sociales qu'elles permettent d'éviter. Le calcul de ces « coûts évités » peut offrir aux porteurs de projets un nouveau pouvoir de négociation dans le cadre de leur recherche de financements publics. Ce pourrait par exemple être le cas des activités de réemploi d'objet. Ces dernières, qui nécessitent une main d'œuvre importante pour un faible gain économique direct, sont mises en péril par la suppression des contrats aidés sur lesquels reposait leur modèle économique. Comme le suggère une étude de l'ADEME, elles pourraient ainsi être amenées à sélectionner les objets les plus rentables à la revente, ce qui aurait pour effet d'augmenter le nombre d'objets enfouis ou incinérés, et par conséquent les coûts environnementaux, supportés par la puissance publique via les prélèvements fiscaux¹⁴. Ainsi, l'estimation des coûts évités par le projet justifierait les subventions à l'emploi nécessaires à sa réalisation. Le calcul des « coûts évités » d'un projet pour la puissance publique est également au cœur du « contrat à impact social », conditionnant le financement d'un programme aux coûts évités liés à sa mise en œuvre¹⁵.

➤ Le risque de la réduction gestionnaire

En France, on voit émerger, à l'initiative d'acteurs privés et publics, des batteries d'indicateurs proposant des mesures uniformisées de la valeur ajoutée sociale d'activités, secteur par secteur et sur une base monétaire. La standardisation de mesures visant l'expression monétaire de la valeur ajoutée sociale risque cependant de faire de la génération de coûts évités mesurables à court terme une fin en elle-même, contraignant les acteurs sociaux à proposer des prestations fonctionnelles, selon une vision normalisée des besoins sociaux des bénéficiaires, et à exclure les moins solvables d'entre eux. La réduction de la valeur ajoutée sociale à sa contrepartie monétaire risque ainsi favoriser le développement de projets aux objectifs restreints. En devenant un processus descendant et standardisé, la mesure de la valeur ajoutée sociale conduirait paradoxalement à freiner sa création.

Si elle devenait hégémonique, la mesure monétaire de la valeur sociale finirait par se réduire à un processus gestionnaire reposant sur la soustraction entre les coûts et les bénéfices attendus, et visant, en dernier ressort, la réduction des dépenses publiques. Des critiques sont ainsi prononcées à l'encontre d'une « quantification des qualités » conduisant à réguler le social en fonction de critères de rentabilité financière.¹⁶

¹³ Voir Comité Français sur l'investissement à impact social, *Comment en pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement*, 2014.

¹⁴ ADEME, *Que Faire des restes ? Le réemploi dans les sociétés d'accumulation*, septembre 2014.

¹⁵ Etienne Dupuis, « La Démarche d'évaluation dans les contrats à impact social », *La Tribune Fonda*, n°240, décembre 2018.

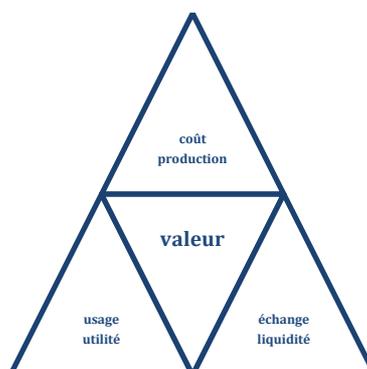
¹⁶ Alexandra Bidet & Florence Jany-Catrice, « Quantifier les qualités », *La Revue Française de Socio-Economie*, 2017/2 (n°19), p. 19-26.

L'impact social comme accroissement de la valeur du commun

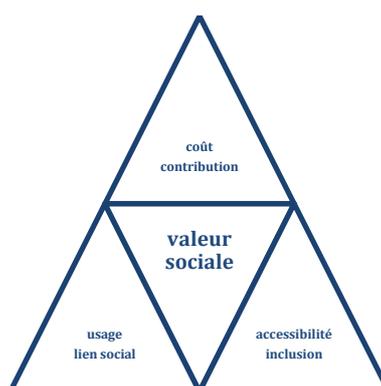
On peut reformuler ces critiques en estimant que la monétisation de l'impact social consiste essentiellement en une extension du calcul habituel de la valeur économique aux domaines non marchands, répondant principalement à un enjeu de maîtrise des dépenses sociales. Nous proposons donc ici d'identifier les principales spécificités de la « valeur sociale » : peut-on la distinguer de la valeur économique, et sur quels critères ? Quelle est la commune mesure permettant de rendre compte de leurs possibles complémentarités sans les réduire l'une à l'autre ?

➤ La valeur sociale comme valeur du commun

La *valeur économique* d'un bien ou d'un service résulte de la combinaison variable de trois composantes : son coût, son utilité et sa liquidité, entendue comme sa capacité à être échangé.

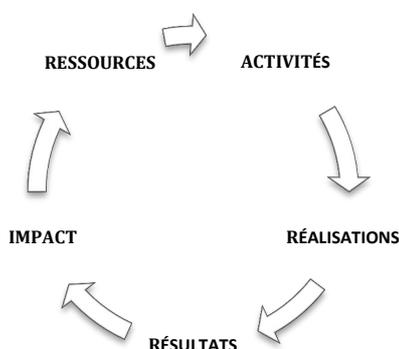


La *valeur sociale* d'une activité ou d'une action peut quant à elle être mesurée à partir d'un schéma analogue : elle a un coût qui peut être composé d'un coût de production (essentiellement la masse salariale des acteurs sociaux) et d'un *coût de contribution*, si l'on veut bien qualifier ainsi d'une part les transferts sociaux (impôts et cotisations finançant les prestations), et d'autre part l'engagement humain, bénévole ou professionnel ; elle a une utilité, pour ses bénéficiaires dont elle accroît les capacités et pour la société, l'intensité du lien social se manifestant par une multitude d'usages ; enfin, si elle n'est pas échangeable, du moins doit-elle, pour avoir la moindre valeur, être *accessible*, vertu cardinale d'activités dont la finalité est la construction d'une société inclusive.



En économie, la notion de valeur est inséparable de celle de rareté. Rareté relative, dépendant de la disponibilité du bien ou de l'intensité de la rivalité pour l'obtenir. Cette notion banale revêt pourtant un tout autre intérêt si l'on considère la question des ressources. Qu'il s'agisse de ressources naturelles ou de ressources sociales, la question est en effet moins celle de leur rareté à un moment ou en un lieu donné (qui détermine leur utilité marginale) que celle de leur *renouvellement* ou de leur « durabilité ». La problématique de l'énergie, des matières premières et de la biodiversité, abordée sous cet angle, a conduit à l'émergence de l'économie circulaire. S'agissant de la valeur sociale, on s'aperçoit très vite qu'elle n'a elle-même de sens que dans un schéma de circularité.

En effet, l'activité sociale dont on cherche à mesurer l'impact trouve ses ressources *dans ce que la société a de commun ou a déjà mis en commun* : le territoire, la sociabilité, la solidarité et l'engagement constituent le bien commun; l'argent public, les institutions éducatives et sociales sont « mis en commun ». La mobilisation de ces ressources permet de développer des activités, lesquelles produisent des réalisations qui génèrent des résultats dont les conséquences imputables sont les impacts sociaux. Si ce qui justifie l'activité sociale est la réparation ou la prévention de l'appauvrissement de la société (exclusion, isolement, dépendance, violence, pathologies), on peut logiquement en déduire que sa finalité est *l'accroissement des ressources du commun* : vitalité du territoire, intensité du lien social, taux d'activité, capacité d'agir et d'entreprendre, qui alimentent à leur tour institutions et ressources publiques. Ce qui conduit à représenter la chaîne de valeur de l'activité sociale de la manière suivante :



Le schéma est également applicable du point de vue du bénéficiaire de l'activité sociale (étant entendu qu'il en est aussi un acteur) : pour lui, la finalité de l'activité est son inclusion dans la société et le développement de ses capacités ou de son pouvoir d'agir, ce dernier n'étant défini ni comme une compétence individuelle, ni comme l'effet d'une organisation collective, mais comme le *bénéfice individuel de la mobilisation de ressources existant dans la communauté*¹⁷.

Cette définition renvoie directement à l'analyse que fait Elinor Ostrom de la gestion des ressources mises en commun (*common pool resources*)¹⁸. L'objet de cette analyse est, rappelons-le, de dégager à partir d'études de cas, les règles de gouvernance assurant la compatibilité entre les revenus individuels tirés de l'exploitation de la ressource et le

¹⁷ Cf. Yann Le Bossé, *Sortir de l'impuissance, T1 : fondements et cadres conceptuels*, Québec, ARDIS, 2012.

¹⁸ Elinor Ostrom, *Governing The Commons*, Cambridge University Press, 1990.

renouvellement de celle-ci. Or, bien que la « gouvernance des communs » soit devenue le paradigme d'une économie alternative, ni Elinor Ostrom ni ses nombreux épigones n'ont pu démontrer dans quelles conditions ce paradigme était opérationnel à grande échelle, au-delà de la gestion de ressources locales. L'introduction de la notion de valeur sociale et l'analyse des chaînes de valeur correspondantes semble une voie prometteuse pour surmonter cette difficulté.

La création de valeur sociale de « Territoires Zéro Chômeur »

Imaginée en 2014 dans le village de Pipriac sous l'impulsion du mouvement ATD Quart Monde et aujourd'hui conduite sur dix territoires français, l'expérimentation « Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée »¹⁹ permet d'illustrer cette logique. Elle consiste à convertir l'ensemble des prestations versées aux chômeurs de longue durée en salaires, dans le cadre d'« entreprises à but d'emploi » au sein desquelles ils développent des activités selon leurs aptitudes et leurs préférences, selon les besoins collectivement identifiés par les acteurs de leur quartier (habitants, associations, entreprises, institutions, collectivités, etc.). Pouvant être très variées (entretien d'espaces naturels, recyclerie, conciergerie solidaire, services aux entreprises, logistique urbaine, etc.), ces activités ont pour point commun de ne pas être prises en charge par le marché, le plus souvent parce qu'elles ne sont pas rentables financièrement. Grâce au financement public couvrant la majeure partie du coût des emplois créés, l'expérimentation permet de rendre ces activités économiquement viables. Le financement public rend donc possible la mise en œuvre d'activités dont la valeur ne réside pas dans leur rentabilité économique, mais dans leur capacité à revitaliser des ressources économiques et sociétales d'une communauté territoriale selon des finalités fixées par ses membres, personnes éloignées de l'emploi inclus.

« Territoires Zéro Chômeur » offre ainsi une autre perspective sur l'investissement social. La viabilité économique de l'expérimentation suppose certes que les économies générées par le projet pour la puissance publique puissent être mesurées : dans une logique d'« activation des dépenses passives », ce sont les institutions et collectivités supportant les coûts financiers du chômage de longue durée qui financent le projet, à hauteur des économies financières qu'elles réalisent grâce à ce dernier. Toutefois, la mesure de ces coûts évités ne saurait rendre compte de la valeur ajoutée *sociale* de l'expérimentation. La mesure de ces coûts est un moyen permettant de déterminer le seuil de contribution financière publique à une chaîne de valeur sociale visant à revitaliser les ressources d'un territoire : revitalisation consistant d'abord à convertir ses ressources humaines inemployées en activités dans le cadre d'un emploi salarié ; revitalisation consistant ensuite, grâce aux activités mises en œuvre, à créer de nouvelles ressources sociétales et économiques. Cette chaîne de valeur sociale caractéristique de « Territoires Zéro Chômeur » repose sur l'équilibre entre les coûts mutualisés, les ressources disponibles accessibles et les usages répondant aux besoins des acteurs du territoire.

¹⁹ Voir ATD Quart-Monde, *Territoires zéro chômeur de longue durée*, juin 2014, en ligne.

➤ Quelle complémentarité entre création de valeur économique et création de valeur sociale ?

La peine que l'on se sera donnée pour définir ainsi la valeur sociale ne sera pas sans *feedback* sur l'idée que l'on se fait de la valeur économique. L'activité économique participe pleinement de ce schéma circulaire dès lors que l'on y intègre comme ressources communes les externalités écologiques et sociales qu'elle produit. Seules la nature et la distribution des résultats change : dans le cycle économique, ceux-ci se répartissent entre salariés, actionnaires et autres parties prenantes tandis que dans le cycle social il s'agit des salariés, des acteurs-bénéficiaires et des autres parties prenantes. **Autrement dit, il n'y a pas d'externalités mais seulement des ressources communes nécessaires à l'activité économique et impactées par elle.**

On peut alors envisager la création de valeur économique non de manière absolue mais en appréciant l'augmentation ou la diminution relative des ressources communes disponibles/accessibles. On retrouve ainsi la logique des « capacités » d'Amartya Sen : plus les individus ont accès à des ressources, plus ils développent leur activité et plus ils renouvellent ces ressources.

Cette mesure relative permet d'échapper à l'hégémonie de la contrepartie monétaire : insérée dans le cycle de la valeur sociale, une dépense budgétaire aura une contrepartie diffractée entre plusieurs échelles de valeur, individuelles et collectives, échelonnées dans le temps, dont certaines seulement seront chiffrables en coûts évités, car à côté de la maîtrise des coûts, l'accessibilité des ressources (y compris leur répartition) et la diversité des usages sont, au même titre, des composantes de la valeur créée.

Dans ce contexte, l'équivalence, c'est-à-dire la commune valeur des choses, n'est pas donnée par une unité de mesure définie *a priori* mais par la valeur, nécessairement composite et par conséquent délibérée ou négociée, que l'on accorde aux ressources du commun, à leur durabilité et à leur fragilité.

Mesure d'impact vs. cycle de la valeur : conflit ou dialogue ?

Les concepts de mesure d'impact et de valeur sociale semblent relever de visions diamétralement opposées : le social comme ensemble de problèmes générant des coûts à éviter vs. le social comme ensemble de ressources dont on cherche à gérer l'accessibilité et le renouvellement. Notre conviction est qu'on ne peut surmonter les limites de la mesure d'impact qu'en situant celle-ci dans l'analyse du cycle de la valeur sociale.

En rapportant la création de valeur à l'évolution des ressources du commun, on dépasse la dichotomie entre activités « productives » et « improductives » et leur classification traditionnelle en secteurs séparés. On perçoit plus nettement lesquelles de ces activités accroissent les ressources, lesquelles les dégradent, lesquelles les prélèvent. On peut poser clairement la question de l'accès aux ressources et celle du partage de la valeur.

Cette démarche peut créer la base d'un langage et d'un mode de calcul communs à toutes sortes d'activités. Cette lecture présente des possibilités de traduction opérationnelles, sous forme d'outils de mesure d'impact social, mais également de comptabilité alternative. À une échelle territoriale, ces outils peuvent accompagner la construction de chaînes de valeur tissant des complémentarités entre échanges marchands, échanges non marchands, échanges informels ou encore engagement bénévole, apportant chacun leur contribution spécifique à la vitalisation des ressources du commun territorial.

On peut enfin éclairer les choix réalisés en matière d'accès, de distribution, de renouvellement des ressources du commun. Ces choix ne relèvent pas d'un processus gestionnaire guidé par le seul souci de l'efficacité économique, mais d'un processus de gouvernance politique, par lequel la valeur des choses, des personnes et de leurs relations n'est pas donnée selon une échelle unique donnée *a priori* (la contrepartie monétaire) mais résulte d'une convention délibérée ou négociée en commun, selon des tendances et des enjeux clairement formulés et collectivement priorisés. Il y a des choses qui n'ont pas de prix mais qui sont infiniment précieuses, comme la biodiversité ; il y a des valeurs que je ne sacrifierais pas pour tout l'or du monde ; il y a des usages inconnus ici mais indispensables à la vie en commun ailleurs... Dans un monde ouvert et inclusif (accueillant toutes les singularités), certaines chaînes de valeur sont robustes et d'autres fragiles, certaines s'instituent tandis que d'autres disparaissent. L'éducation d'un enfant ou la santé d'un vieillard sont, pour chacune des personnes concernées, des biens inestimables, pour les institutions sociales des coûts calculables et pour la société dans son ensemble une promesse de vitalité. La commune mesure de leur valeur n'existe que dans la chaîne qui relie ces grandeurs entre elles, dans le cycle de la valeur sociale.

La Fonda

53 Boulevard de Charonne
75011 Paris
Tél. 33 (0)1 45 49 06 58
fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr