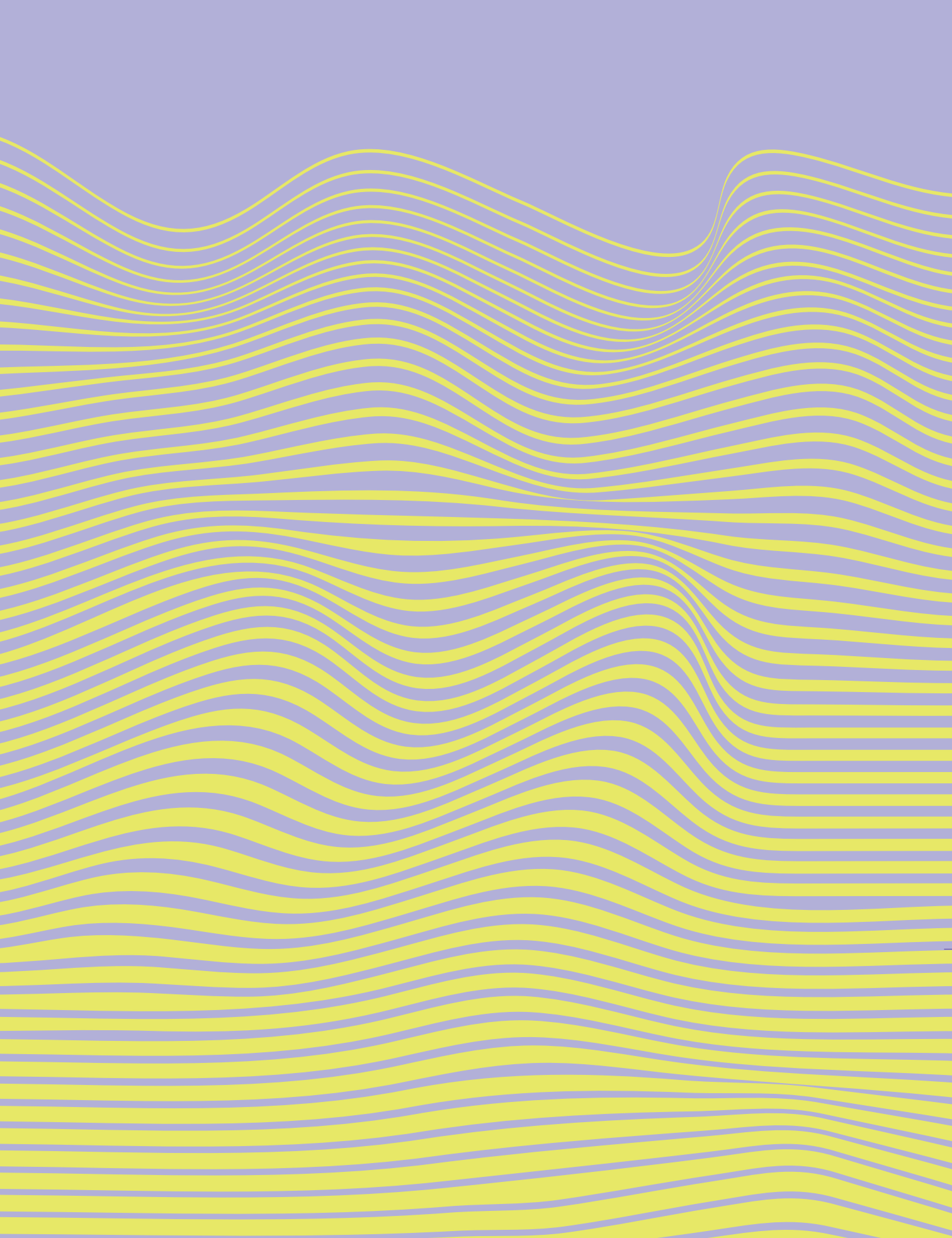


ELLYX

N°2 | MAI.2025

INTER LIGNES

→ Déplier les horizons



PRÉAMBULE

CROISER LES PARALLÈLES

Interlignes veut contribuer à rebattre les lignes de force du paysage de l'innovation. À travers un regard transverse, nous explorons le potentiel de transformation de l'innovation face aux enjeux critiques du siècle.

Edité par le centre de diffusion Ellyx, *Interlignes* se positionne comme une revue des récits en cours d'écriture et comme celle des pages blanches prêtes à être remplies. C'est un espace dédié à celles et ceux qui considèrent l'innovation non pas seulement comme une finalité technique, mais comme une ressource de créativité, de dialogue et de solutions concrètes au service des défis collectifs.

Notre revue s'organise autour de trois paris :

→ Lire entre les lignes

Parce que nous croyons que la diffusion de connaissances est essentielle pour comprendre un monde mouvant, nous recherchons et partageons des idées qui bruissent pour éclairer les tendances et les débats en cours. Au fil de votre lecture, vous trouverez des entretiens experts mais aussi des études de cas inédites.

→ Réduire les distances sur les lignes de front

Parce que nous croyons qu'il est urgent de sortir des approches balisées, nos dossiers « Recherche » se concentrent sur des travaux qui visent à réunir les acteurs de l'innovation, au-delà des disciplines et des secteurs. Notre question centrale : comment organiser la coopération pour mieux servir le bien commun ?

→ Penser en dehors des marges

Parce que nous croyons que l'innovation demande de la rigueur, de la méthode mais aussi des idées de rupture, nous restons fidèles à nos principes fondateurs en favorisant dans ces pages des approches iconoclastes, réalistes et audacieuses.

→ Dans ce numéro,
nous parlons de

VALEUR

Les pages suivantes ont été pensées avec sincérité et motivées par l'envie de dialoguer avec vous. Les analyses proposées sont celles d'Ellyx et n'engagent que leurs auteurs. Pour en débattre, *Interlignes* s'accompagne aussi d'espaces d'échanges et d'apprentissages collectifs. Si vous souhaitez en savoir plus, faites-le nous savoir en nous écrivant à : Interlignes@ellyx.fr

Rédaction

- Jérémy Brémaud
- Amandine Gimenez
- Marion Lesimple
- Constance Mas
- Pierre Naves

Conception graphique

- Marine Tirand

Remerciements

- Hélène Bernicot
- Marie-Caroline Caillet
- Louise Katz
- Laure Lignon
- Sébastien Maire
- Fiona Ottaviani
- Alexandre Rambaud

Crédits photos

- Bluestocking42
- Envela Castel
- Luiza Braun
- Renaud Cezac
- Thomas Hawk
- Karine Le Ouay
- Paramonguino
- Eric Prouzet

01

PENSÉES MODERNES

REGARDS CROISÉS

Alexandre Rambaud — 8
Co-directeur de la Chaire
de Comptabilité
Écologique

et Hélène Bernicot — 12
Directrice Générale,
Crédit Mutuel Arkéa

GRAND ANGLE — 14

**Réinvestir la valeur pour
repenser l'économie : vers
un Homo societatis ?**

DÉCRYPTAGE — 18

**Naissance d'une société
inclusive : entre valeurs,
principes et méthode**

02

NOUVELLE ARCHITECTURE

→ Dossier

PROSPECTIVE ————— 22

Valeur et valorisation : qui fonde la norme ?

ANALYSE ————— 24

Repenser la richesse des territoires

Sébastien Maire, délégué
général de France Villes et
Territoires Durables

3 QUESTIONS À ————— 26

Fiona Ottaviani

Associate professor,
Grenoble Ecole de
Management

ENTRETIEN ————— 28

Patrimoine productif et savoir-faire territoriaux

Laure Lignon, directrice
de Terre & Fils

STRATÉGIE ————— 30

Jérémy Brémaud

Directeur délégué d'Ellyx

CAS D'ÉTUDE ————— 31

L'Burn, agir pour la prise en charge du burn-out féminin

03

IDÉES LARGES

POINT DE VUE ————— 38

De la source à la scène

Louise Katz, cofondatrice
de 3 Ours Media

NOTE DE LECTURE ————— 40

L'art de penser la brèche



→ Une fenêtre sur les réflexions contemporaines qui dessinent la société en germe



PENSÉES

MODERNES

CONSIDÉRER CHAQUE ÊTRE HUMAIN ET CHAQUE ÉCOSYSTÈME COMME UNE RESSOURCE, DONC UNE AVANCE À REMBOURSER

AVEC ALEXANDRE RAMBAUD



CARTE DE VISITE

- Co-directeur de la Chaire de Comptabilité Écologique et du département « Économie & Société » du Collège des Bernardins
- Maître de conférences à AgroParisTech-CIRED
- Chercheur associé à l'université Paris-Dauphine et Academic Fellow de l'Institut Louis Bachelier

DÉFINITIONS

→ **La comptabilité socio-environnementale** est un domaine regroupant des recherches, modèles et pratiques comptables visant à intégrer des enjeux sociaux, environnementaux dans la comptabilité.

→ **La double matérialité** est un cadre d'analyse qui invite les entreprises à évaluer l'impact de leurs activités sur l'environnement et la Société (matérialité d'impact) ; et d'autre part, les effets des enjeux de durabilité - comme le changement climatique ou les évolutions sociétales - sur leur performance financière (matérialité financière). Elle est au coeur de la CSRD¹ (« *Corporate Sustainability Reporting Directive* »).

→ **C.A.R.E²** est un modèle de comptabilité qui intègre la préservation des capitaux non financiers — comme les écosystèmes naturels ou les êtres humains — exploités par les organisations. Selon C.A.R.E., une entreprise ne peut calculer son profit qu'une fois le remboursement de sa dette écologique envers ces capitaux « protégés » garanti (de la même façon qu'elle rembourse déjà ses dettes financières). En savoir plus : chaire-comptabilite-ecologique.fr

¹CSRD : directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises

²Comprehensive Accounting in Respect of Ecology

« LA COMPTABILITÉ CLASSIQUE, CELLE QUI EST UTILISÉE DANS LES CONTRÔLES DE GESTION OU LES NORMES COMPTABLES HISTORIQUES, N'A ABSOLUMENT PAS VOCATION À ÊTRE UN SYSTÈME DE TRANSPARENCE POUR MAXIMISER LA VALEUR DES ACTIONNAIRES. »

Depuis quand la comptabilité dépasse-t-elle la simple mesure financière ? Quels sont les éléments qui ont accéléré cet intérêt ?

Alexandre Rambaud → L'idée d'inclure autre chose que des données purement financières en comptabilité est ancienne, avec des réflexions remontant même jusqu'au 18^{ème} siècle. Mais la comptabilité socio-environnementale émerge véritablement à la fin des années 60 aussi bien du côté de la recherche que de celui de l'opérationnel, où l'on voit des cabinets utiliser les tous premiers modèles intégrant comptabilité financière et comptabilité socio-environnementale. La première accélération notable a cependant lieu dans les années 90, où l'on voit la création de groupes de travail sur la durabilité chez un certain nombre d'associations d'experts comptables dans le

monde. En France, l'idée d'un « plan comptable vert » suscite l'intérêt du normalisateur comptable. Mais le grand tournant se situe à la fin des années 2010, sous l'impulsion de la France notamment, avec une reprise institutionnelle et politique de ces sujets. En 2012, la France adopte l'article 225 du Code du commerce³, première réglementation de ce type au niveau mondial. Elle sera rapidement reprise au niveau européen avec la directive NFRD⁴ avant de s'étendre à l'international. L'autre grand point de bascule se produit entre 2021 et 2023 où l'on assiste à une phase de normalisation comptable de la durabilité, à l'échelle planétaire.

Vous êtes à l'initiative du modèle C.A.R.E, une comptabilité « multicapitaux » qui remet en question la manière d'évaluer la valeur produite par les organisations. Quelle en était la motivation ?

A.R → C.A.R.E est né d'un constat : la comptabilité n'est ni purement technique ni neutre. Il faut avoir en tête que plusieurs orientations existent et peuvent être contradictoires en matière de comptabilité socio-environnementale. Quand on parle de comptabilité socio-environnementale, il ne s'agit pas seulement d'ajouter des indicateurs. Ce qui importe, c'est comment on le fait et avec quelles conséquences. Or, c'est précisément cette question des conséquences qui est très peu discutée, tant en termes scientifiques qu'écologiques. La quasi-totalité des modèles proposés repose sur une vision économique néoclassique qui conçoit la nature comme une source de services utiles aux êtres humains, et la comptabilité comme un outil de transparence au service des actionnaires et des marchés financiers.

³Loi Grenelle II, article relatif la transparence des entreprises en matière environnementale et sociale.

⁴Non Financial Reporting Directive, relative aux obligations de publication d'informations extra-financières s'appliquant aux grandes entreprises européennes de plus de 500 salariés.

« LA COMPTABILITÉ VALORISE L'HUMAIN POUR CE QU'IL PRODUIT ; LA DOUBLE MATÉRIALITÉ, LE CONSIDÈRE POUR CE QU'IL EST – EN INTÉGRANT DES ENJEUX COMME LA DÉCENCE AU TRAVAIL, LA SANTÉ OU LE SALAIRE JUSTE. »

Cette approche pose un problème car on confond « externalité » et « impact » en comptabilité socio-environnementale. Une externalité concernera l'effet d'une activité – à l'avantage ou non – d'autres agents économiques humains ; tandis qu'un impact, c'est le constat d'une dégradation ou d'une amélioration d'un écosystème. C.A.R.E repose sur deux grands renversements. D'abord, refuser une vision strictement instrumentale de la nature qui la réduirait à des valeurs de marché, en s'appuyant sur des références scientifiques comme l'IPBES⁵. Ensuite, il s'agit de faire reconnaître les dettes contractées envers les écosystèmes ou les êtres humains qui permettent à l'entreprise d'exister, de la même manière qu'elle reconnaît une dette financière envers ses investisseurs et la rembourse. C.A.R.E redonne à la comptabilité sa fonction première : fournir un cadre de pilotage pertinent pour l'entreprise elle-même et pas seulement pour ses créanciers. C'est un cadre qui permet de suivre la tension entre, d'un côté, des ressources limitées

et à rembourser, et de l'autre, des ressources nécessaires pour fonctionner. Mais C.A.R.E n'est pas simplement une méthode comptable, c'est bien un autre regard sur la théorie de l'organisation et son rapport au monde. Sachant que la comptabilité, elle, est là pour donner un langage à l'entreprise, le rôle de C.A.R.E c'est de poser un langage dans cette direction.

Justement, la comptabilité est incontournable, les recherches en la matière existent et les pratiques changent. Pourtant cela reste très technique. Comment en faire un objet de débat accessible ?

A.R → La comptabilité est un sujet dont on parle très peu alors qu'elle régule la vie de toute entreprise et, à ce titre, structure l'ensemble de l'économie mondiale. Nous sommes face à une situation assez insensée dans laquelle des règles de fonctionnement des marchés financiers influencent massivement l'économie et ne sont quasiment jamais discutées que par un petit groupe d'experts qui en définissent

les normes. Pour vous donner un exemple : un eurodéputé expliquait qu'à peine 1 % des eurodéputés comprennent véritablement la comptabilité. Difficile, dans ces conditions, de la réguler efficacement. Et si l'on relie comptabilité et durabilité, on atteint le « jackpot » : un sujet complexe, technique, peu abordé mais absolument essentiel car au cœur des dispositifs d'évolution de l'économie. Pourtant, historiquement, la comptabilité sert à poser un langage commun. Qu'il s'agisse du droit des sociétés, du travail, de l'environnement... c'est obligatoirement le vocabulaire comptable qui est mobilisé. Il faut donc parler de comptabilité pour la rendre lisible mais aussi la penser comme un outil de dialogue entre acteurs qui, souvent, ne se comprennent pas, et agissent chacun de leur côté. Cela passe aussi par la mise en débat autour de certaines controverses fondamentales. Par exemple : considère-t-on la nature comme un simple instrument, ou comme une source à préserver, à l'origine de nouvelles formes de redevabilités ? Nous portons

⁵Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques.

ces questions avec le CERCES⁶ qui mène un plaidoyer autour du sujet. Et puis il faut donner des exemples : aujourd'hui C.A.R.E, c'est une soixantaine d'entreprises qui le mettent en place. Il ne s'agit plus d'expérimentation ; nous sommes bien dans la mise en place de terrains pensés pour structurer des stratégies, des plans d'action, des plans budgétaires... et avoir un dialogue renouvelé avec les investisseurs.

Quel est le profil de ces organisations ? Quel intérêt y trouvent-elles ?

A.R → C'est très varié. Historiquement, C.A.R.E a été testé dans le secteur agricole, qui entretient depuis longtemps des liens étroits avec la comptabilité. En termes de taille d'acteurs, C.A.R.E est mobilisé par de grandes entreprises comme Bouygues par exemple, comme par de très petites exploitations agricoles. On trouve aussi bien des industriels, des entreprises de services, du bâtiment que des organisations publiques comme le port autonome de La Rochelle. C.A.R.E permet une certaine souplesse : sa mise en œuvre a été phasée en 8 étapes et les entreprises ne sont donc pas obligées d'aller jusqu'à la publication de comptes C.A.R.E complets. Certaines commencent

par repenser leur modèle d'affaire avec C.A.R.E, d'autres restructurent leur chaîne de valeur. L'approche est adaptable selon la progression dans le phasage proposé mais aussi en fonction des besoins des organisations. Pour celles qui vont jusqu'au bout, C.A.R.E aide à poser des bases de dialogue totalement différentes, avec une meilleure lecture des enjeux de durabilité de secteurs réputés souvent trop complexes ou périphériques. Je pense notamment à une entreprise qui a mis en place C.A.R.E et sollicitait un investissement auprès de la Banque de France. Cette dernière a non seulement accepté les comptes C.A.R.E mais les a compris et a revalorisé la notation de l'entreprise jugeant la trajectoire de l'entreprise dans le temps crédible, du point de vue scientifique et de sa résilience.

Selon vous, quels seraient les leviers pour diffuser cette lecture et, au contraire, les verrous qui la freinent ?

A.R → D'abord il est absolument indispensable d'avoir des acteurs ouverts à tenir compte de ce type d'informations. Depuis le début de C.A.R.E, nous menons un travail conjoint avec les organisations de terrain et les institutions pour ouvrir une discussion multipartite

afin que les données produites par l'entreprise puissent être acceptées, compréhensibles et reconnues. Côté régulateur, la montée en puissance de la normalisation comptable crée un climat assez favorable. La plupart des investisseurs comprennent l'intérêt d'avoir ces données et sont de plus en plus nombreux à être prêts à les recevoir. C'est quelque chose que nous ressentons fortement sur le terrain. Mais en parallèle, il y a aussi la remise en question de la CSRD et, plus largement, le manque d'appropriation politique de ces enjeux. Ensuite, il y a un besoin de diffusion. Beaucoup d'acteurs que nous rencontrons montrent intérêt mais reconnaissent qu'ils n'en ont jamais entendu parler avant. Enfin, certains s'opposent à toute évolution de la comptabilité. C'est une minorité, surtout en Europe, mais c'est une tendance marquée aux États-Unis où l'on observe un rejet de la comptabilité socio-environnementale. Par contre la controverse existe avec des acteurs plutôt favorables à une matérialité simple, c'est-à-dire financière avec une vision instrumentale de la nature et l'idée que la comptabilité sert à montrer la valeur créée. Ça, c'est un vrai obstacle et pour arriver à le dépasser, il est nécessaire de rentrer dans le dur et d'en débattre.

⁶Cerle des Comptables Environnementaux et Sociaux - cerces.org

LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE EST INDISCUTABLE, MAIS ELLE DOIT ÊTRE JUSTE

AVEC HÉLÈNE BERNICOT



CARTE DE VISITE

→ Directrice Générale,
Crédit Mutuel Arkéa
→ Co-présidente de
la communauté des
entreprises à mission

→ Repenser la fabrique
de la décision dans un
monde en crises



Face aux limites écologiques et aux tensions sociales, l'idée de repenser la valeur créée par l'entreprise au-delà du seul profit financier progresse. Dans quelle mesure cette évolution est-elle prise en compte dans les modèles d'affaires en France ?

Hélène Bernicot → La véritable question est : avons-nous réellement un autre choix ? Les limites physiques sont bien réelles et nous ne pourrions pas aller contre. Les entreprises seront rattrapées par ces contraintes matérielles qui vont nécessiter d'ajuster leurs modèles d'affaires. Par ailleurs, les enjeux de justice sociale sont plus que jamais d'actualité et il est également indispensable de les intégrer. Une entreprise ne peut réussir sa transition environnementale, sans prendre en compte les impacts sur ses salariés, ses clients/consommateurs, ses territoires... Notre conviction au Crédit Mutuel Arkéa est que la transition environnementale est indiscutable, mais qu'elle doit être juste. Aux entreprises de trouver ce chemin,

étroit, mais qui peut être source d'innovations (sociales, de gouvernance, technologiques, ...).

Cela implique pour les entreprises de redéfinir leur rôle sociétal et des évolutions radicales de gouvernance. Un modèle multipartite, prenant en compte les parties prenantes et les enjeux collectifs, vous semble-t-il réaliste à grande échelle ?

H.B → C'est ce que la Loi Pacte a commencé à insuffler, avec trois niveaux de prise en compte des enjeux sociétaux par l'entreprise. Le cran le plus élevé d'engagement permis par la loi Pacte, la qualité d'entreprise à mission, s'approche de cette notion de gouvernance multipartite. Sans parler de transformation radicale, c'est une évolution significative pour le monde économique. Le comité de mission, cette nouvelle instance au sein de l'entreprise, permet cette ouverture de l'entreprise à ses parties prenantes. Ce comité est gage de leur implication directe dans la définition des orientations en faveur des enjeux

sociaux, environnementaux et économiques. C'est la voie retenue par 2000 sociétés en France, un chiffre qui a triplé en deux ans. Cela signifie que les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus nombreux à s'engager, à accepter d'ouvrir leurs entreprises à leurs parties prenantes et à faire pivoter leur modèle vers plus d'impact.

Les labels RSE et autres indicateurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) sont critiqués pour leur faible capacité à produire des changements de fond. Quel rôle peuvent-ils encore jouer dans l'accompagnement des transitions économiques et sociétales?

H.B → Les critères et labels ne sont pas suffisants mais ils ont contribué à la transformation globale de l'économie. Ils permettent une certaine normalisation et apportent une caution méthodologique, de process. Ils contribuent à donner confiance, rassurer, les investisseurs, partenaires et le grand public. L'enjeu est toutefois qu'ils puissent évoluer régulièrement pour s'adapter aux évolutions sociétales, environnementales etc. afin de maintenir cette confiance.

Les critères ESG se sont progressivement imposés dans les processus d'investissement responsable. Est-ce suffisant pour faire émerger de nouveaux standards financiers stabilisés et partagés ?

H.B → Au Crédit Mutuel Arkéa, sur les cinq dernières années, il est vrai que les critères ESG se sont imposés dans nos différents processus de

décision (d'investissement, de financement, ...) en complémentarité des critères financiers. Ils font désormais partie intégrante de la prise de décision. Ces critères nous aident à orienter nos actions, nous donnent des tendances. Pour autant, nous sommes tout à fait conscients que ces critères ne sont pas encore à maturité. Rien d'étonnant toutefois : à la différence des données financières, nous n'avons pas plusieurs décennies de normalisation derrière nous. Les dernières années ont vu l'émergence de nombreuses initiatives individuelles sur ce sujet, portées par des acteurs engagés et précurseurs. C'est notamment ce que nous avons initié dès 2020 avec la mesure de la performance extra-financière, qui convertit en euros les externalités, positives et négatives, de nos activités. Nous arrivons à une phase où il faut désormais converger vers des standards réglementaires, comparables et mondiaux afin d'éviter des distorsions entre les zones géographiques. C'est l'étape indispensable qu'il faut passer.

L'économie est une discipline qui semble peu dialoguer avec les sciences humaines et sociales. Avez-vous exploré cette ouverture dans vos réflexions stratégiques ?

H.B → Les sciences humaines sont, il est vrai, trop peu utilisées par le monde économique en général et au sein des entreprises en particulier. Elles seraient pourtant d'une grande contribution pour nous aider à réussir les défis collectifs qui s'ouvrent à nous. Je pense notamment à la difficulté à

faire sauter certains verrous qui peuvent exister dans le cadre de la transition environnementale des organisations. Au sein du Crédit Mutuel Arkéa, lorsque nous avons lancé la construction de nos premières trajectoires climatiques sur le périmètre de nos financements, nous avons fait appel à un sociologue du climat, également coordonnateur scientifique du GIECo (Groupe International d'Experts sur les Changements de comportement) - IPBC. Ces nouvelles trajectoires climatiques allaient impacter nos métiers, nos équipes mais aussi nos clients. Son intervention dans l'entreprise nous a permis de prendre du recul, de nous interroger sur les freins au changement et d'imaginer de nouveaux points d'appui pour nous transformer.

Dans un contexte de polarisation, la diversité et l'inclusion deviennent des sujets sensibles. Ces tensions peuvent-elles faire craindre un désengagement de la sphère économique ?

H.B → La diversité et l'inclusion sont des sources de performances économiques pour les entreprises. De nombreuses études l'ont déjà démontré et les entreprises engagées dans ce domaine le savent car elles ont pu le constater sur le terrain, au quotidien. Si certains acteurs risquent de plier face au contexte géopolitique, j'espère que le plus grand nombre, convaincu de cette richesse pour la Société mais aussi pour l'entreprise devrait poursuivre ses actions dans ce domaine. Car il s'agit véritablement d'une logique gagnant-gagnant.

RÉINVESTIR LA VALEUR POUR REPENSER L'ÉCONOMIE : VERS UN HOMO SOCIÉTATIS ?

Cet article a été rédigé au nom d'Ellyx, sur la base de réflexions collectives menées en son sein.

Depuis Adam Smith, la notion de « valeur » fait l'objet de nombreux travaux de recherche, qui ont progressivement construit l'histoire de la pensée économique et structuré nos systèmes financiers. Les économistes classiques ont abordé la valeur par les coûts de sa production, amenant une conception dite objective de celle-ci : « je paie un bien au regard de ce qu'il coûte à produire ». Les marginalistes ouvrent la voie à une approche fluctuante de la valeur. Celle-ci dépendrait aussi de choix individuels rationnels : « je suis prêt à payer ce bien plus ou moins cher en fonction du besoin que j'en ai ; et selon les conditions du marché qui s'ajuste à l'offre et à la demande ». Pareto a ajouté l'importance du contexte : « je paie un bien pour la valeur d'usage qu'il m'apporte, mais aussi pour sa rareté et l'envie que j'en ai ».

C'est ainsi qu'aujourd'hui semble se réaliser pleinement la prédiction de l'anthropologue Marcel Mauss¹ : « *L'homo oeconomicus n'est pas derrière nous, il est devant nous ; comme l'homme de la morale et du devoir ; comme l'homme de la science et de la raison. L'homme a été très longtemps autre chose ; et il n'y a pas bien longtemps qu'il est une machine, [dotée] d'une machine à calculer* ». L'influence de la pensée néoclassique a largement contribué à façonner nos modes de pensée et d'interactions, au-delà du champ de la transaction marchande. En tant que société, nos indicateurs de référence reposent sur une valeur financiarisée, que ce soit en macroéconomie (le PIB) ou en microéconomie (la valeur est au centre du modèle économique d'une organisation, voire de son appréciation financière). Pourtant, ce qui a de la valeur pour la société est rarement mis en discussion au même niveau : emploi, vieillissement, éducation, logement... sont autant de thèmes sociétaux abordés sous l'angle de la valeur économique qu'ils peuvent permettre ou altérer selon leur état. L'absence de dialogue en dehors de ce cadre de pensée se traduit alors en tension ou en crise (gilets jaunes, bonnets rouges) voire en rejet d'autres conceptions de la valeur (« wokisme », « khmer vert » par exemple).

¹Mauss, M., (1925), *Essai sur le don*

HOMO OECONOMICUS : LA FIN D'UN IDÉAL-TYPE ?

Ces approches semblent tout autant limiter la place que devrait occuper la notion de valeur qu'en ignorer aveuglement la polysémie. Le terme en lui-même difficile à définir, recouvre bien d'autres aspects de richesse que la simple dimension monétaire. Pourtant les principaux travaux sur la valeur en économie se concentrent avant tout sur sa dimension marchande. Ils ne prennent pas en considération les conditions sociales et démocratiques de production de cette valeur, ni la production de valeur non marchande que produisent le monde associatif ou l'économie domestique. De la même façon, les approches traditionnelles de la valeur laissent peu de place à la prise en compte des limites planétaires (Rockström). Polanyi évoque même un postulat de départ erroné à la charge phagocytaire : « *La dépendance radicale des hommes vis-à-vis de la nature et des autres hommes pour leur survie tomba sous le contrôle du marché, une création institutionnelle toute nouvelle dotée d'un pouvoir irrésistible et qui venait de surgir brusquement de la nuit obscure. Cette invention institutionnelle, qui devint rapidement la force dominante de l'économie – désormais à juste titre définie comme économie de marché –, impulsa alors une autre transformation encore plus considérable : une société tout entière encadrée dans sa propre économie – une société de marché²* ». En second lieu, car les travaux sur la valeur sont principalement centrés sur l'individu, sur l'agent économique. Les limites de l'homo economicus ont été soulignées par de nombreux auteurs comme Keynes, Stiglitz (imperfection

de l'information, coût de la connaissance, place des émotions dans les décisions...) ou Simon à travers le principe de rationalité limitée. Si l'on cherche à renforcer la valeur pour la société (ou du progrès social), il apparaît dès lors que celle-ci ne peut être la somme des utilités marginales des agents qui la composent. La valeur sociétale ne saurait se limiter à une simple addition d'intérêts privés satisfaits ou à satisfaire. Un projet de société, et un contrat social, se conçoivent sur la base de valeurs non-marchandes partagées, de besoins collectifs et de défis systémiques.

« CE QUI FAIT QUE LA VIE VAUT LA PEINE D'ÊTRE VÉCUE »

Pour sortir de décisions purement économiques, en 1968, le candidat démocrate à l'élection présidentielle Robert Kennedy appelait à mieux prendre en compte « ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue », en citant notamment la santé et la gaieté des enfants, la qualité de l'instruction, la beauté de la poésie, ou encore la qualité des débats politiques. Autant d'exemples qui invitaient à dépasser le PIB comme « boussole » de nos choix de société, à dépasser la valeur « marchande » pour embrasser la valeur dans sa globalité. Si cette déconnection interrogeait déjà il y a près de 60 ans, force est de constater qu'aucune réponse satisfaisante n'a été trouvée même si d'autres voies ont été explorées.

À l'échelle de la société, cela a conduit différentes initiatives pour identifier de nouveaux indicateurs de « richesse ». A titre d'exemple, en 2008, le président Sarkozy mobilise les économistes Stiglitz, Sen et Fitoussi³ pour

identifier des indicateurs « plus pertinents » pour apprécier le progrès social, amenant des recommandations centrées sur le « bien-être ».

Il souligne que celui-ci ne repose pas uniquement sur des ressources économiques telles que le revenu, mais aussi sur des dimensions non monétaires de l'existence : « *ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire, leur appréciation de leur vie, leur environnement naturel* ».

Ces travaux ont amené à des évolutions dans les indicateurs suivis par l'Insee, mais les données restent encore peu appropriées et commentées. Dans leurs travaux sur les nouveaux indicateurs de richesse, Gadrey et Jany-Catrice⁴, ou encore Meda, insistent sur l'importance de la territorialisation et de reconceptualisation, sur la base du dialogue, de la richesse. Ainsi les richesses « oubliées » et produites par le bénévolat, l'activité domestique mais aussi les richesses « sacrifiées » faute de préservation des richesses environnementales notamment ; et la perte et les inégalités de valeurs (pauvreté, répartition...). Cela les amène à prendre en considération une dimension élargie de la valeur pour compléter le PIB d'indicateurs nouveaux et s'ouvrir à des dimensions non marchandes (la santé sociale, le développement humain, la soutenabilité écologique).

UN NOUVEAU CENTRE DE GRAVITÉ ?

Les différents travaux conduits en ce sens mettent en évidence les enjeux de régulation de l'économie, pour la remettre à sa place dans un projet de société (Polanyi parlerait d'encastrement politique de l'économie), et non comme unique critère de décision

²Polanyi, K. (2007). *Le sophisme économiciste*. Revue du Mauss, 29

³2009 Rapport Stiglitz, Sen et Fitoussi sur la mesure des performances économiques et du progrès social

⁴Gadrey, J. et Jany-Catrice, F. (2016). *Les nouveaux indicateurs de richesse*

pour nos décisions politiques. Ils opèrent le plus souvent une distinction entre l'évaluation du bien-être et sa soutenabilité. Pour qu'il soit durable, la préservation des différentes formes de capital - naturel, humain, infrastructure - qui le rend possible devient central et non plus connexe. Cette mise en tension entre les dimensions économiques, sociales et environnementales a été conceptualisée par Raworth⁵, à travers la théorie du Donut. Dans cette approche, elle encadre l'économie « souhaitable » entre un plancher social et un plafond environnemental pour guider les choix des acteurs publics. Plusieurs municipalités, dont Grenoble en France, s'appuient sur ces approches pour orienter leurs politiques publiques.

Ces réflexions ne se limitent par ailleurs pas aux seuls acteurs publics. Du côté des acteurs privés, l'intégration de critères RSE (ou ESG pour le monde de la finance), les directives comme la CSRD ou le statut d'entreprise à mission ont amené une évolution de leurs représentations de la valeur. En amenant les entreprises à observer des indicateurs (égalité de genre, écarts de salaires, impact carbone...), ces dynamiques ont eu plusieurs effets positifs dans les organisations : une prise de conscience, une mise en débat et pour les vertueuses une recherche d'amélioration sur des critères dits extra-financiers. Elles ont également eu le mérite d'éclairer une situation longtemps tenue pour normale malgré ses effets directs, et sans existence comptable, sur les patrimoines de la Société. « Les biens et services toxiques, nuisibles, sont comptabilisés de la même manière que ceux qui améliorent la santé ou la cohésion sociale. [...] Les évolutions de notre patrimoine – qu'il s'agisse de

la quantité de forêts, d'espèces, de lacs, de nappes phréatiques, d'atmosphère respirable (ou de la qualité de ces éléments), mais aussi de la qualité de vie, de l'aptitude à la paix des citoyens, de la solidarité - ces évolutions ne sont jamais mesurées⁶ ». Mais les organisations qui s'attèlent à la réduction des externalités négatives générées sur l'environnement ou la société, peuvent rencontrer un paradoxe : si elles servent leur pérennité sur le temps long, elles perdent parfois en compétitivité face à des acteurs moins vertueux notamment quand le « marché » ne prend pas en compte les valeurs extra-financières.

REPENSER ET PRÉSERVER CE QUI A DE LA VALEUR

Pour les organisations dont la finalité est de produire de la valeur extra-économique - les ESUS⁷ par exemple -, cette tension peut être encore plus forte. L'exemple d'une structure d'insertion sur une activité de maraîchage biologique dans un territoire rural peut en être une bonne illustration. Cette organisation, dont la mission est de favoriser le retour à l'emploi, doit s'assurer de la reconnaissance de l'ensemble de la valeur qu'elle génère auprès d'une diversité de parties prenantes : sur le volet insertion auprès de sa DDETS (direction du travail), sur la vente de ses produits et la dimension biologique auprès de consommateurs (et parfois auprès de mécènes ou acteurs publics intéressés par les questions environnementales), sur la dimension territoriale auprès des collectivités (elle peut parfois être un des employeurs les plus importants de sa commune). Cela l'oblige à être

⁵Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*

⁶Méda, D.(2028). *De nouveaux indicateurs de richesse au service d'une société postcroissance*

⁷Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale



performante sur une diversité de dimensions, parfois en contradiction les unes avec les autres, mettant sous tension le modèle global quand ces valeurs sont insuffisamment reconnues et rémunérées. Pour limiter ces tensions en interne, dans ces travaux sur les entreprises sociales (« dont la mission sociale est au moins aussi importante que de dégager du profit »), Battalina met en lumière 4 leviers principaux : la définition et le suivi d'objectifs sociaux et financiers ; une structure organisationnelle adaptée aux enjeux sociaux et commerciaux ; la qualité du recrutement des membres ; une culture d'entreprise qui prend en considération ces deux dimensions. A ces éléments s'ajoute un élément central de reconnaissance de la valeur sociale produite en externe. En effet ces organisations, aux propositions de valeurs protéiformes (économiques, sociales, environnementales et démocratiques), doivent ainsi les faire résonner à différentes échelles : dans un dialogue individuel citoyen-consommateur (voire citoyen-donateur) pour que les critères extra-financiers comptent au-delà du prix ; et dans un dialogue de société, pour s'accorder sur les priorités de prise en charge par les acteurs publics, que ce soit sous forme de subvention, de convention d'objectifs ou de prix-jour. Et ces acteurs se heurtent aux mêmes travers de l'homo economicus : une imperfection de l'information des agents (et qui doit être ici multi-dimensionnelle), le coût de l'information (appelé parfois étude d'impact social et environnemental) ou des logiques de silos qui amènent chacun à regarder des sujets

complexes sous un seul angle : mon budget alimentaire, ma politique d'insertion, mon attractivité territoriale, le nombre d'emplois sur mon canton... quand ce n'est pas exclusivement une lecture budgétaire.

UNE MUTATION DE L'ETAT PROVIDENCE VERS UN ETAT SOCIAL-ÉCOLOGIQUE ?

Boutaud et Gondran mettent en évidence que la préservation des ressources rares (l'eau, l'air, les terres rares...) entre de plus en plus en tension avec leur exploitation marchande. Des travaux similaires existent sur ce qui contribue à notre bien-être (le lien social, la santé, ...). Pour y faire face, plusieurs voies sont explorées actuellement. Certains, comme Gollier suggère de « faire payer le prix du dommage engendré par chacun à autrui », en mettant en place un prix du carbone à sa juste valeur (le « signal prix »), permettant à chacun de prendre conscience de la portée de son action, de sa consommation sur l'environnement.

De son côté, l'organisation internationale « The Economics of Ecosystems and Biodiversity » créée à l'initiative du G8, mise sur la reconnaissance des services écosystémiques, consistant à donner une valeur à la nature et aux écosystèmes naturels. Ce travail vise à mettre en balance la valeur issue de l'exploitation d'une ressource ou d'un écosystème, avec la valeur de son « non usage ». À une autre échelle, cette approche rejoint les travaux de monétisation d'impacts sociaux, visant à donner une valeur économique au renforcement du lien social, à la préservation de la santé, à l'accroissement des compétences ou à la confiance en soi.

Ces travaux se heurtent encore à la reconnaissance des valeurs attribuées, à la nature comme au bien-être ou au lien social. Cette difficulté souligne une fois de plus les enjeux de dialogue autour de ce qui a de la valeur, et qui ne peut se limiter à la dimension marchande. Pour dépasser le risque de surexploitation des « communs » amenant à leur tarissement, Ostrom définit trois conditions clés à réunir : une ressource en accès partagé, une communauté chargée de gérer la ressource, et des règles et principes de gestion édictés par la communauté. Selon elle, c'est par la mise en débat de ce qui a de la valeur et par le mécanisme de co-construction des règles que, ce qui a de la valeur, pourra être protégé.

Cette préservation de ce qui a de la valeur se heurte le plus souvent à un dilemme central. Les moyens économiques tirés de l'exploitation d'une ressource, aussi rare et précieuse soit-elle, restent très souvent supérieurs aux moyens disponibles pour la préserver, faussant le rapport de force à l'échelle de la communauté.

La mutation de l'Etat Providence en Etat social-écologique, comme le suggère Laurent permettrait de « *préserver les biens communs avec l'extension de la solidarité sociale à la dimension sociale-écologique, le tout pensé sur le long terme* ». Pour que cela puisse se faire, il faudra en parallèle une évolution de « nos valeurs », pour que l'on donne demain plus de valeur à ce que l'on protège qu'à ce que l'on exploite. Des pionniers ont commencé à emprunter ce chemin et ont ouvert la voie à de nouvelles perspectives d'innovation au service de la société, et plus seulement du marché.

NAISSANCE D'UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE

ENTRE VALEURS, PRINCIPES ET MÉTHODE

La transition inclusive désigne un processus de transformation qui prend en compte chaque individu et en particulier les personnes en situation de vulnérabilité, qu'elle soit liée à l'âge, au handicap, au manque de ressources économiques, au genre, etc. Son objectif est d'assurer un mouvement bénéfique et équitable et dont les changements en germe sont suffisamment accessibles pour que chacun, s'il le souhaite, puisse y prendre pleinement part.

Penser toute évolution sociale sous l'angle de la transition inclusive présente un coût économique puisqu'il s'agit d'adapter l'ensemble de la Société plutôt que de laisser reposer sur les personnes en difficulté la charge de s'intégrer dans un système qui n'est pas pensé pour elles. Mais ce coût doit être apprécié au regard de ce qui est rendu possible, comme la reconnaissance pleine et entière du droit à être acteur de ses choix et de son parcours de vie, la possibilité de participer et d'être visible dans les différents espaces sociaux et institutionnels, ou encore la valorisation de rôles sociaux et de compétences marginalisées.

IDRO →

Une grille d'analyse de la trajectoire de transformation sociale appliquée à la transition inclusive. La grille suivante permet d'apprécier la trajectoire de transformation qu'il convient de suivre pour faire de l'inclusion la nouvelle norme. Elle permet d'explicitier les 4 leviers du changement :

	Marginal	Emergent	Réel
INTELLIGIBLE → Audible Le concept est compris, il est un objet de dialogue scientifique, professionnel, politique, etc.	→ Une littérature scientifique se développe autour du concept		✓
	→ Le concept est objet de débats avec ses partisans et opposants	✓	
	→ Le concept est connu des professionnels concernés		✓
	→ Le grand public est informé via les medias généralistes	✓	
DÉSIRABLE → Accepté Le concept et ses applications sont jugés souhaitables par les parties prenantes concernées	→ Les parties prenantes au sens large portent le plaidoyer autour du concept	✓	
	→ Des initiatives innovantes émergent et questionnent l'ordre établi		✓
	→ Les finalités du concept font l'objet d'un consensus transpartisan	✓	
RÉALISABLE → Expérimentable Les conditions de mise en œuvre des applications du concept sont éprouvées et permettent de les déployer en situation expérimentale	→ Des modèles économiques sont identifiés pour rendre possible la mise en œuvre d'expérimentations	✓	
	→ Les applications du concept font apparaître de nouveaux métiers		✓
	→ Les politiques publiques permettent les expérimentations (financements, évolutions législatives, réglementations, etc.)		✓
	→ La valeur sociétale des expérimentations peut être démontrée	✓	
OPÉRATIONNEL → Mise en société Les applications du concept sont déployées de façon pérenne et sont institutionnalisées dans les outils de droit commun	→ Les modèles économiques des acteurs qui portent les applications du concept sont stabilisés et pérennes	✓	
	→ De nouveaux référentiels permettent de valoriser ce que produisent les acteurs qui portent les applications du concept		✓
	→ Les politiques publiques et leurs déclinaisons réglementaires font évoluer les pratiques de tous les acteurs	✓	

PASSER DU CONCEPT À UNE STRATÉGIE NATIONALE DE TRANSITION INCLUSIVE

La transition inclusive n'est pas qu'une modalité de réponse à des besoins mal couverts de personnes en difficulté, c'est une volonté d'amélioration notable qui bénéficiera de facto à l'ensemble de la Société. En ce sens, elle constitue un levier pour opérer un progrès social justement mené et réparti. Dans cette perspective, la valeur de la transition inclusive ne saurait être appréhendée par son seul coût économique pour les acteurs publics et les opérateurs. Néanmoins, les questions relatives à son financement sont aujourd'hui centrales pour la concrétiser.

Derrière cette question de financement se cache un enjeu de cohérence : si l'inclusion des personnes vulnérables est une priorité politique, quels sont les leviers à mobiliser pour permettre aux acteurs publics, aux acteurs socioéconomiques, aux structures accompagnant les publics vulnérables et aux citoyens de prendre conscience de la valeur économique de l'inclusion ?

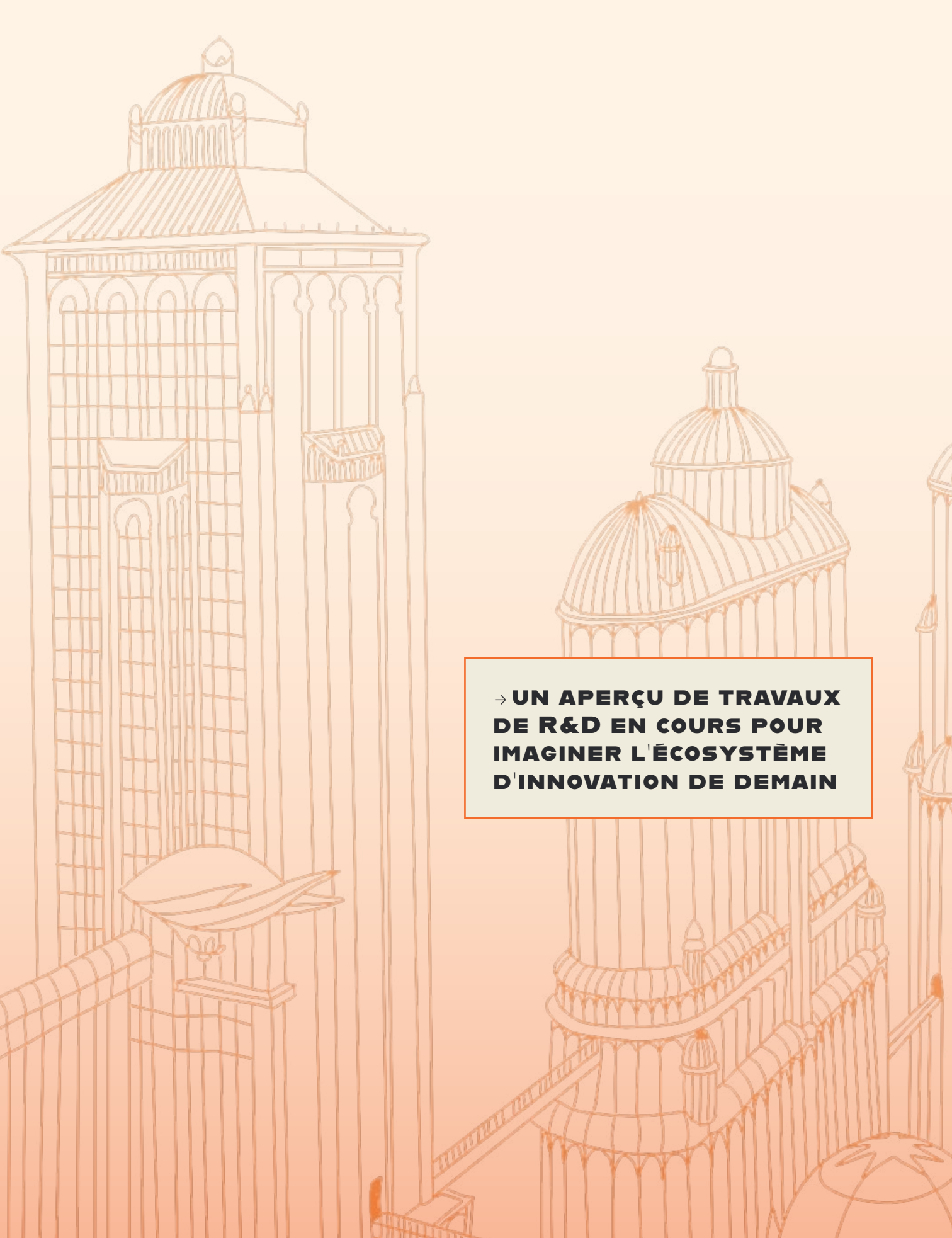
Transformations

Existant

Normalisation

		▶		
ACTEURS	ACTIONS MENÉES	RÔLES À RENFORCER OU COMPLÉMENTAIRES À VISER	EXEMPLES D'INNOVATIONS À MENER	FINALITÉ ET NOUVELLES NORMES
Acteurs publics	<ul style="list-style-type: none"> → Avantages fiscaux → Politiques RH 	<ul style="list-style-type: none"> → Exemplarité → Financement → Régulation → Incitation 	<ul style="list-style-type: none"> → Nouveaux critères d'achats responsables → Augmentation des budgets liés à l'inclusion dans les politiques sectorielles → Édiction de nouvelles normes d'emploi → Paiement pour services sociétaux 	<ul style="list-style-type: none"> → Des règles, normes et outils de financement qui placent l'inclusion comme valeur cardinale de l'action publique
Acteurs socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"> → Chartes Diversité, égalité et inclusion → Politiques RH 	<ul style="list-style-type: none"> → Production → Valorisation 	<ul style="list-style-type: none"> → Label "Inclusion" → Acculturation des dirigeants aux valeurs économiques et d'image de l'inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> → Des acteurs socio-économiques qui incluent, sont compétitifs et valorisés
Acteurs professionnels	<ul style="list-style-type: none"> → Guides de bonnes pratiques → Valorisation des rôles sociaux → Accompagnement des parcours d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> → Transfert de savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> → Développement de centres de ressources et d'expertises sur les publics et leurs vulnérabilités 	<ul style="list-style-type: none"> → Des acteurs qui diffusent des expertises dans toute la société et font changer les regards
Citoyens		<ul style="list-style-type: none"> → Reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> → Actions de sensibilisation et de communication grand public : label "Inclusion" 	<ul style="list-style-type: none"> → De nouveaux comportements d'achat prenant en compte la valeur des modes de production inclusifs

Source : Ellyx



**→ UN APERÇU DE TRAVAUX
DE R&D EN COURS POUR
IMAGINER L'ÉCOSYSTÈME
D'INNOVATION DE DEMAIN**



NOUVELLE



ARCHITECTURE

VALEUR ET VALORISATION : QUI FONDE LA NORME ?

Dans un contexte de remise en question des modèles économiques classiques, l'appréhension commune de la valeur tend à se transformer sous l'impulsion de normes multiples imposées, co-construites ou réclamées. Les dimensions sociales et environnementales s'intègrent progressivement à une lecture de la valeur encore largement structurée par des logiques économiques et marchandes. La nouveauté ne réside pas seulement dans l'élargissement des critères mais aussi dans le mode de construction de la valeur, longtemps définie par le Marché ou l'État. Des voix plus collectives contribuent à impulser, reprioriser et ancrer la prise en compte des intérêts de la Société dans un contexte marqué par des groupes de pression aux intérêts souvent polarisés.

Un pilotage de la valeur motivé par l'intérêt général et qui s'organise autour de logiques collectives, souvent non monétaires et avec une forte ambition transformatrice de la Société.

NORMALISATION « PAR LE HAUT »

NOUVEAUX INDICATEURS DE RICHESSES

Logique → Redéfinir et valoriser ce qui compte dans la Société, au-delà du PIB.

Enjeu → Repenser les normes pour intégrer pleinement les dimensions sociales et environnementales dans les politiques publiques.

Parties prenantes actrices → Puissance publique, citoyen, personne politique.

Traduction → Modification des normes structurantes par l'État et les collectivités qui impulsent une redéfinition de la richesse.

Exemple → Indice de bonheur national brut, World Happiness Report, One Health...

NORMALISATION « PAR LA COMMUNAUTÉ »

PRÉSERVATION DES COMMUNS

Logique → Encadrer l'économie pour préserver ce qui compte dans la Société.

Enjeu → Créer des cadres collectifs de gestion collective, démocratique et durable des ressources matérielles ou immatérielles (ex : eau).

Parties prenantes actrices → Citoyen-membre, communauté.

Traduction → Régulation interne à la communauté qui fixe ses règles dans le cadre d'une gouvernance partagée.

Exemple → Dynamique de gestion collective de la ressource en eau sur un territoire, Sécurité Sociale de l'Alimentation.

NORMALISATION « PAR LE MARCHÉ »

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Logique → Répondre à des attentes de marché (consommateurs, investisseurs) à travers des critères extra-financiers.

Enjeu → Changer les pratiques et répondre à la demande de transparence. L'évolution se structure par la contrainte réglementaire et la législation.

Parties prenantes actrices → Consommateur, entreprise, régulateur et normalisateur.

Traduction → Transformation de l'offre sous l'impulsion d'une reconfiguration des valeurs dans un cadre de normes externes (directive, reporting).

Exemple → Loi RSE, NFRD, DPEF, CSRD...

Des approches qui relèvent d'un engagement volontaire ou stratégique dans un cadre où les règles évoluent, souvent sous l'influence de la société civile et des régulateurs.

NORMALISATION « PAR L'UTILITÉ SOCIALE »

ACTIONS À FINALITÉS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

Logique → Réinterroger les référentiels de valeur pour intégrer des objectifs non économiques, définis et portés par les acteurs eux-mêmes et en précisant les finalités visées et les moyens à mobiliser.

Enjeu → Influencer l'application de nouvelles normes et transposer dans le droit commun les innovations et expérimentations à finalité sociale et sociétale.

Parties prenantes actrices → Tiers financeur, bénéficiaire, entreprise sociale.

Traduction → Institutionnalisation progressive dans les dispositifs publics (politiques publiques) ou le marché (offre).

Exemple → Filières d'économie circulaire, dispositifs d'insertion professionnelle, droit à l'autodétermination des personnes...

REPENSER LA RICHESSE DES TERRITOIRES HORS DES SENTIERS DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'ATTRACTIVITÉ

Traditionnellement, la valeur d'un territoire s'apprécie à l'aune de son attractivité et de son dynamisme en termes de développement économique. Cette approche qui entendait faire émerger des métropoles d'envergure et compétitives au niveau européen (et consacrée par les lois Maptam et Notre), repose sur le postulat de la croissance infinie. Or les données scientifiques sont claires : cette conception est incohérente avec la réalité des ressources planétaires. Ces données permettent néanmoins une meilleure prise en compte des limites physiques dans l'aménagement territorial.

→ Par **Sébastien Maire**, délégué général de France Villes et Territoires Durables



1. Repenser la valeur pour mieux la répartir : un enjeu d'équité territoriale

Sébastien Maire → Le prisme actuel du développement territorial constitue un jeu à somme nulle : la performance et l'attractivité d'un territoire se font nécessairement au détriment d'un autre. Si certains gagnent des habitants et des entreprises, ils engagent alors des travaux de construction et d'artificialisation des sols tandis que dans le même temps d'autres assument des problématiques de chômage et de logements vacants. D'une part, cette lecture de la valeur engendre une concurrence délétère entre les territoires, notamment en termes de répartition des fonds publics, pour soutenir les efforts d'aménagements de l'un et pallier les difficultés du second. D'autre part, elle conduit à des aménagements inadaptés comme la construction de zones d'activités sur des terrains dont nous savons qu'ils finiront submergés grâce aux prévisions du BRGM sur la montée des eaux du littoral. En réduisant la valeur au développement économique, nous limitons la transition sociale et environnementale des territoires.

2. Changer de paradigme : l'hospitalité comme alternative à l'attractivité

S.M. → L'attractivité est, par définition, tournée vers l'extérieur. Un changement de regard

transformatif impliquerait par exemple de prioriser non pas les besoins des personnes qu'il conviendrait de faire venir sur le territoire à tout prix, mais plutôt la qualité de vie des habitants quels qu'ils soient - nouveaux arrivants ou déjà présents - sur cet espace géographique. Passer d'un objectif d'augmentation de l'attractivité du territoire à un objectif d'hospitalité garantie des territoires repositionne la valeur recherchée sur la qualité de vie du territoire plutôt que sur sa croissance. Cette nouvelle lecture de la valeur se confronte à plusieurs freins et notamment le peu de prise en compte des données scientifiques. En soulignant l'écart entre les pratiques et les politiques menées jusqu'à présent et leur soutenabilité, elles éclairent la difficulté à penser la question environnementale dans sa globalité, et donc celle du bien-être des populations.

3. Intégrer la valeur écologique : une ressource à valoriser

S.M. → Si nous prenons par exemple la façon dont on pense la valeur du foncier, nous nous basons aujourd'hui sur deux paramètres principaux : le prix d'acquisition du terrain et la possibilité ou non de construire sur cette parcelle selon le règlement d'urbanisme. Il conviendrait pourtant de tenir compte des services que rend cette parcelle. En effet, un sol non artificialisé permet à l'eau de s'infiltrer et de recharger les nappes phréatiques,

d'éviter les inondations par ruissellement, de capter du carbone, d'abriter la biodiversité, de limiter l'effet des îlots de chaleur urbains... 60% de la vie sur Terre est contenue dans 60 cm de sol. Mais la valeur de ce sol, parce qu'elle n'est pas quantifiée ou évaluée, est négligée : elle est considérée comme le support inerte du développement de notre économie. D'ailleurs, si ces « services » disparaissent, le coût est immédiat : un dollar investi sur la résilience correspondrait à sept dollars économisés sur la gestion des catastrophes naturelles (alors qu'intégrer l'adaptation dès le lancement ne représenterait qu'un surcoût estimé à moins 5 %). Mieux les valoriser permettrait peut-être d'en tenir compte dans les modèles économiques des collectivités et d'influer sur les stratégies d'aménagement du territoire.

4. Renouveler nos cadres de pensée pour mieux décider

S.M. → Si la décarbonation est bien prise en compte, toutes les limites planétaires ne bénéficient pas de la même attention et tendent à être abordées en silo. Or, chaque projet de transition devrait servir plusieurs objectifs à la fois : l'eau, la biodiversité, les sols, la réduction des pollutions, etc. Si l'on se focalise sur un seul aspect, aucun mécanisme de régulation ne sera efficace. De même, les plans Climat encouragent l'utilisation de matériaux biosourcés dans la construction. Mais faute de filière et de circuit d'homologation, contrairement au béton ou à l'acier qui bénéficient de financements et d'infrastructures solides, les ambitions restent inatteignables. La transition écologique ne doit pas être seulement un axe des politiques territoriales. Au contraire, les limites physiques et biologiques devraient constituer le point de départ et le cadre de ces dernières. En ce sens, la théorie du

Donut offre un cadre logique intéressant pour définir un espace de développement économique possible qui se situe entre un plafond écologique, représenté par les limites planétaires, et un plancher social, qui constitue la qualité de vie minimale. Cette lecture rompt avec l'approche du développement durable qui a pour défaut de mettre les dimensions écologiques, sociales et économiques sur le même plan et d'ignorer leur interdépendance.

5. Écrire un récit commun : un levier de mobilisation pour les élus

S.M. → Un territoire ne se résume pas à son économie. La qualité du lien social est toute aussi essentielle : comment organiser la transition écologique sans en regarder les effets sur la cohésion sociale ? Aujourd'hui, la demande se concentre autant sur des cadres de vie verts et apaisés que sur l'accès au logement. Mais l'arbitrage entre bétonisation et verdissement est un piège : favoriser l'un au détriment de l'autre risque de réserver les espaces les plus agréables à une minorité privilégiée. De même, ignorer l'impact des nouveaux risques, alors même que le secteur des assurances s'en inquiète, met en péril les habitants, leur santé, leurs biens et leur maintien sur le territoire. Nous pouvons travailler à rendre la transition écologique désirable en l'abordant à travers des enjeux partagés, qui vont devenir centraux, tels que la santé publique, l'adaptation aux risques ou encore la création d'emplois soutenable non délocalisables. L'urgence est d'amener les élus à se poser des questions nouvelles pour préparer les décisions budgétaires de leur mandat municipal. Les données scientifiques et les outils méthodologiques existent : c'est le bon moment pour abandonner certains projets du XX^e siècle souvent obsolètes et pour concrétiser les transformations appelées par les impératifs de transition.

ORGANISER UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL AUTOUR DES ENJEUX DE PLANIFICATION ÉCOLOGIQUE

Un portrait environnemental et social → Une cartographie des forces et des faiblesses du territoire, aussi bien sur le plan social que vis-à-vis des limites planétaires.

Une étude de vulnérabilité qui tient compte des nouveaux risques, la réglementation nationale en matière de prévention des risques étant totalement dépassée.

Une priorisation des investissements en intégrant de nouveaux critères écologiques. Par exemple : *ce projet est-il positif, neutre ou négatif pour le cycle de l'eau ?*

3 QUESTIONS À

FIONA OTTAVIANI

→ Docteure en économie et professeure agrégée
à Grenoble École de Management
→ Co-titulaire de la chaire Territoires en transition



Vous travaillez sur la redéfinition de la valeur et sur la construction d'indicateurs alternatifs. Selon vous, quelles sont les dimensions à intégrer dans cette nouvelle définition ?

Fiona Ottaviani → Il s'agit d'intégrer au-delà de la dimension économique la pluralité des valeurs. Cela recouvre en outre la dimension relationnelle, qui peut se décliner à nous-même, aux autres, à la nature et aux valeurs morales ou au Beau. Au-delà des dimensions que l'on intègre, les choix méthodologiques qui sous-tendent la construction des indicateurs portent en eux-mêmes une certaine vision du monde. Par exemple, dans la construction d'indices comme celui du développement humain (IDH), on utilise des méthodes dites de normalisation. La plus courante consiste à prendre la meilleure valeur observée comme référence et de considérer qu'elle vaut 100 quand la plus faible vaudra 0. Mais ce choix n'est pas neutre car il amplifie artificiellement les écarts : un territoire aux performances médiocres peut se retrouver proche de 100 simplement parce que d'autres sont encore plus mauvais. Un choix alternatif est possible en considérant que 100 correspond à un niveau de soutenabilité, social et écologique. Cela permet de tracer un chemin commun à parcourir sans mettre les territoires en compétition. C'est une manière concrète de rompre avec la logique de croissance infinie, en acceptant que l'on puisse atteindre un niveau satisfaisant sans chercher à faire toujours plus.

En quoi les indicateurs qui permettent d'apprécier la valeur peuvent-ils être des leviers de transformation des rapports de pouvoir ?

F.O → Derrière la question des indicateurs, il y a la question de ce qui compte : c'est un sujet éminemment démocratique. Des experts, seuls, ne peuvent pas déterminer ce qui fait sens collectivement et ce qu'est une société désirable cela appelle des dynamiques collectives. Il est important que les citoyens soient associés aux travaux, les temps de participation sont eux-mêmes porteurs de dynamiques de pouvoir. Il est par exemple important de s'interroger sur quelles

parties prenantes associer, sur la façon dont on arbitre en cas de désaccords entre plusieurs populations, de ne pas contourner les collectifs existants et les acteurs qui, de leur propre gré, se sont déjà constitués en collectif parce qu'ils ont quelque chose à porter. On pourrait avoir le fantasme de créer rapidement un jeu d'indicateurs et de les utiliser mais un des bénéfices clés de la démarche, même si elle est chronophage, est dans la dynamique collective qui doit accompagner la création des indicateurs.

Quels sont les freins et leviers à l'adoption et à la diffusion de ces nouveaux indicateurs ?

F.O → Leur création est souvent pensée hors sol, sans prendre en compte la diversité des routines d'action dans lesquelles elles vont devoir s'insérer pour remplir leurs différents usages : observer des situations, contribuer à l'animation de territoires, nourrir des dynamiques d'évaluation ou servir le pilotage de dispositifs, ... De plus, il existe dans toute organisation, publique ou privée, de nombreux silos qui traduisent des enjeux de pouvoir et des champs de compétences. A l'échelle nationale ou internationale, par exemple, chacun connaît les limites du PIB. Pour autant, même s'il y a une remise en cause de sa centralité, transformer les modes de comptabilisation de la production - pour prendre en compte des sujets comme le bien-vivre ou le patrimoine environnemental - amène à réinterroger la comptabilité nationale et par conséquent la comptabilité privée : le chantier est colossal ! A l'inverse, les leviers résident dans un travail de simplification : il faut rendre les outils plus lisibles, les traduire dans les langages des différents acteurs. Certaines choses relèvent également d'une volonté politique : il serait par exemple intéressant de prolonger la loi d'Eva Sas sur les nouveaux indicateurs de richesse pour mieux les prendre en compte dans les travaux du Parlement et le vote du budget. Enfin, il est important de ne pas rigidifier la démarche et de faire en sorte qu'elle reste dynamique. Si l'enjeu est de questionner ce qui compte, il faut que ces travaux puissent être revisités, remis en question.

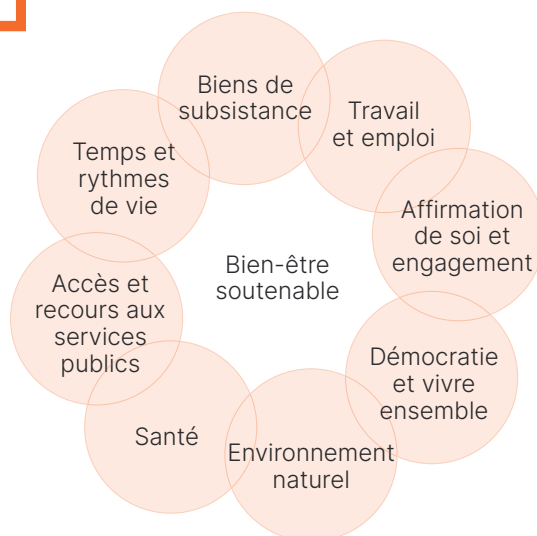
Des Indicateurs de Bien-Être Soutenables Territorialisés (IBEST)

L'expérimentation IBEST, menée en 2018 dans la métropole grenobloise, a réuni des professionnels des politiques publiques, militants, habitants et chercheurs pour définir collectivement ce qui fonde de bonnes conditions de vie pour les habitants. Cette démarche a abouti à des indicateurs reflétant les valeurs partagées sur les facteurs et les conditions du bien-être.

Méthode et principales étapes

- 1 Identification des connaissances manquantes sur le territoire.
- 2 Recensement des indicateurs existants pour renseigner ces manques de connaissances.
Constat → Les données disponibles ne permettaient pas toujours d'apprécier ce qui compte.
- 3 Lancement de la démarche IBEST.
Postulat 1 → Besoin de créer de la connaissance sur des champs à éclairer (rapport au temps, sentiment d'injustice etc.).
Postulat 2 → Besoin d'articuler le bien-être et la soutenabilité des ressources.
- 4 Élargissement de la démarche à des chercheurs et habitants.
→ Travail collectif sur la valeur via une enquête.
→ Constitution d'un groupe restreint de personnes confrontées à des réalités difficiles (mauvaise santé, en logement social, sans papiers etc.).
→ Accompagnement du groupe pour qu'il émette des avis éclairés sur les sujets à traiter.
- 5 Expression d'un avis citoyen sur les dimensions et les critères qui comptent, mis en discussion dans un forum composé de professionnels et d'acteurs associatifs militants.
- 6 Choix définitifs et assumés
→ En donnant la priorité lexicographique au citoyen pour corriger l'asymétrie de pouvoir.

Les huit dimensions d'IBEST



Quelques pistes pour des territoires durables

Long-Term Socio-Ecological Research (LTSER) → Domaine interdisciplinaire qui s'inscrit dans le cadre théorique des systèmes socio-écologiques. Il cherche à comprendre les interactions entre les sociétés humaines et leurs environnements écologiques.

Gestion des biens communs → Développée par l'économiste et prix Nobel Elinor Ostrom, cette théorie porte sur la capacité des collectifs d'utilisateurs à réguler la gestion des ressources naturelles locales, grâce à une gouvernance territoriale et décentralisée.

Biorégionalisme → Approche de l'organisation territoriale qui part des écosystèmes naturels (bassin versant, massif montagneux...) comme unités de référence pour la gestion et le développement des territoires.

Droit de la nature → Courant proposant l'attribution de droits et donc d'une personnalité juridique à des éléments naturels, comme les fleuves ou les forêts. Par exemple, sous l'impulsion de la tribu Iwi, le fleuve Whanganui a été reconnu « entité vivante » en Nouvelle-Zélande.

World Happiness Report → Créé par l'ONU, ce classement mesure le bonheur à partir de six variables : soutien social, espérance de vie en bonne santé, générosité, perception de la corruption, soutien social et générosité. En 2024, la France se classait 33e sur 147 pays.

PATRIMOINES PRODUCTIFS : INVESTIR POUR VALORISER LES SAVOIR-FAIRE TERRITORIAUX

Créé en 2017, le fonds de dotation Terre & Fils a développé une stratégie de soutien et d'investissement en direction des savoir-faire traditionnels français, qu'ils soient artisanaux ou manufacturiers. Parce que ces activités sont souvent abordées sous l'angle économique et jugées peu attractives en termes de croissance, ce choix interroge leur véritable valeur et l'enjeu de leur maintien dans les lieux où ils se sont forgés.

Pourquoi avoir choisi de placer le patrimoine et les savoir-faire au cœur de votre action ?

Laure Lignon → À l'origine, c'est une conviction forte : les patrimoines ont une valeur centrale pour la cohésion sociale, notamment à travers l'attachement au territoire. Le sujet étant vaste, nous nous sommes concentrés sur les savoir-faire endémiques, c'est-à-dire au croisement de l'histoire et de la géographie d'un territoire. Notre vision du patrimoine n'est pas verticale, elle s'inscrit plutôt dans le sens de la convention de Faro qui défend une vision plus large intégrant son lien avec les communautés et la Société. Nous sommes ainsi partis d'une échelle locale pour regarder ce qui fait patrimoine pour les gens. La particularité des savoir-faire locaux, c'est qu'ils sont entre les mains d'acteurs économiques. Si la logique marchande est nécessaire pour la pérennité du savoir-faire, elle peut aussi faire disparaître la notion de commun du patrimoine. C'est la limite de l'approche du luxe qui a sauvé beaucoup de savoir-faire mais dont les produits ne sont pas accessibles. Si les objets issus du savoir-faire ne sont plus dans les maisons, nous perdons quelque chose de la capacité fédératrice de ce patrimoine. Un patrimoine qui disparaît, ça ne se voit pas. Il est donc d'autant plus important de donner à voir tout son

potentiel : productif, économique, non délocalisable mais aussi sa valeur culturelle et affective.

Comment sélectionnez-vous les projets d'intérêt ?

L.L → Nous nous posons la question de leur place dans la réponse aux enjeux du territoire : un patrimoine n'est patrimoine que parce qu'il a un usage. S'il n'a plus d'usage, c'est une ruine ou un élément de musée. Ensuite nous avons au moins 3 grands critères. D'abord, nous regardons s'il s'agit d'un savoir-faire local ou ancré dans un bassin historique de savoir-faire et s'il représente quelque chose pour les habitants. Ensuite, nous veillons à la viabilité. Nous investissons par le biais de la société d'investissement Terre & Fils Investissement s'il y a un modèle économique, même s'il est souvent à réinventer. Quand on sait le faire, ce ne sont pas des investissements plus risqués que ceux dans la robotique ou l'IA. Enfin, il nous importe aussi que l'entreprise s'inscrive dans une logique de filière ou d'écosystème. Nous avons la conviction que pour réussir, il faut jouer ensemble en particulier face à la désindustrialisation. Notamment parce qu'il s'agit de questions très humaines de formation, de transmission... Les savoir-faire sont intangibles, ils se transmettent de personne à personne. Il est donc aussi important de partager cette philosophie avec l'entrepreneur.



LAURE LIGNON

Directrice de Terre & Fils

→ Fonds de Dotation

Terre & Fils

→ Société
d'investissement Terre
& Fils

Comment contribuez-vous à changer le regard porté sur la valeur patrimoniale ?

L.L → Nous avons beaucoup travaillé, depuis la création en 2017 pour affiner et infuser notre vision au sein de l'écosystème des savoir-faire. Nous avons aussi produit un ouvrage sur les manufactures patrimoniales écrit par un sociologue, Yoann Sidoli, et un géographe, Andrey Hernández Meza. Nous l'avons fait avec, d'une part, une intuition très forte sur le rôle joué par la singularité des territoires dans l'émergence de ces manufactures ; d'autre part une exigence à vouloir démontrer, prouver et structurer conceptuellement le bien-fondé de notre approche. Plus récemment nous avons lancé l'expérimentation RESPIR à Felletin, une commune dont le patrimoine se distingue par ses savoir-faire liés au travail de la laine et aux métiers du bâtiment, en particulier grâce à l'héritage des maçons de la Creuse. Ce programme est un retour aux origines : nous cherchons comment construire une ingénierie de la coopération et du développement en partant du patrimoine local. Cette question est aussi au cœur d'une thèse CIFRE sur la reconstruction des filières et la revitalisation des savoir-faire locaux historiques, en partenariat avec l'École Polytechnique. Enfin, nous explorons d'autres pistes autour du patrimoine naturel avec la création du fonds Terre Sauvage, pour financer la mise en récit d'actions de sensibilisation et de protection.

Découvrir les mini-séries explicatives de l'approche Terre & Fils (filières d'avenir, former aux savoir-faire, patrimoine immatériel et culturel)



MAINTENIR ET DÉVELOPPER DES SAVOIR-FAIRE LOCAUX, ARTISANAUX ET INDUSTRIELS

STRATÉGIE

JÉRÉMY BRÉMAUD

→ Directeur délégué d'Ellyx



FRUP, fonds de dotation, SCIC/SCOP... Lorsque l'on porte des innovations dans un objectif d'intérêt général, le statut juridique a-t-il de l'importance ?

Jérémy Brémaud → Sur le principe rien n'empêche une SAS classique de porter des innovations sociales : on peut défendre une ambition de transformation en se donnant des règles du jeu qui sécurisent la recherche de l'intérêt général. La difficulté, c'est que ce sont les personnes qui décident ou non d'instaurer ces règles, et elles peuvent à tout moment les remettre en question. Une fondation, une association, une structure coopérative ont moins de marge de manœuvre. Les fondations et les associations reconnues d'utilité publique, par exemple, si elles ne respectent pas un ensemble de règles qui encadrent leur mission d'utilité sociale, elles peuvent perdre leur reconnaissance d'utilité publique. C'est un peu plus souple dans le cadre associatif ou dans une SCIC, mais ici aussi, le partage du pouvoir est organisé pour qu'une personne seule ne puisse décider. Le principe est que la diversité des opinions et les débats générés conditionnent l'expression démocratique.

En outre, un statut adapté à l'intérêt général, en plaçant la structure dans un champ non-concurrentiel, facilite l'accès à certaines modalités de financement. La SAS, a contrario, est une structure commerciale, ce qui limite sa capacité de soutien par des fondations, des acteurs publics, ou des dispositifs spécifiques de soutien à l'innovation. Du fait de leur modèle économique, ces acteurs sont de plus incités à aller vers la partie la plus lucrative de l'intérêt général. Il est par exemple plus rentable pour un organisme de formation de s'engager auprès de personnes en début de rupture de parcours professionnel que des personnes éloignées de l'emploi et confrontées à de lourds freins périphériques.

Une innovation qui sort du marché et ne s'inscrit pas prioritairement dans une recherche de profit a-t-elle tout de même une valeur ?

J.B → Bien sûr. Traditionnellement, on considère qu'une invention qui parvient à être exploitée sur le marché est une innovation. Si on fait le parallèle, nous pourrions considérer qu'il y a innovation sociale quand la société adopte une approche nouvelle autour d'un défi sociétal. Ce qui est reconnu alors, ce ne sont pas

seulement des biens et des services, mais aussi des principes et des façons de faire société. Ce n'est pas parce qu'on ne leur prête pas de valeur d'échange que ça ne vaut rien, bien au contraire. Ce sont souvent des valeurs essentielles, quand bien même elles sont invisibilisées faute d'être comptables. On touche aux limites de mesures comme le PIB et à la nécessité de se doter d'approches qui prennent en compte ce qui fait la richesse de nos vies. Par ailleurs, la valeur des innovations sociales ne devrait pas reposer sur leur potentiel d'exploitation marchande, puisqu'elles ont pour fin non le marché mais l'amélioration de la vie en société. Mais nous devons nous interroger sur la façon dont nous pouvons soutenir les acteurs qui s'emploient à les développer : aujourd'hui, des dispositifs de soutien à l'innovation existent pour appuyer des organisations qui cherchent à envoyer des fusées dans l'espace mais il en existe peu pour soutenir des structures non lucratives travaillant à repenser le vivre ensemble. Notre lecture de l'innovation s'est détachée d'une logique de progrès social. Il faudrait s'éloigner de la conception classique de la Recherche et du Développement (R&D), qui doit conduire à un brevet, puis à une exploitation sur le marché. Dans le cas de l'innovation sociale, la R&D permet une étape de partage puis de diffusion dans la société.

Justement, comment mieux financer la Recherche et le Développement d'innovations au service de la société ?

J.B → À l'inverse d'acteurs privés qui peuvent consacrer une part importante de leur budget à la R&D pour garder des avantages compétitifs, la place de la R&D et du financement alloué à l'innovation sociale constitue très souvent un impensé pour les associations, les fondations et les acteurs publics. S'il n'y a pas de moyen fléché vers la R&D et l'innovation sociale, alors les organisations conserveront leur fonctionnement tel qu'il est, avec les difficultés auxquels il peut être confrontées. Cette logique ne permet pas de sortir de la gestion des urgences pour prendre du recul et repenser la façon de faire, pour faire mieux. Il est impératif de se donner les moyens d'investir dans la R&D pour continuer à avancer en termes de progrès social.

BURN-OUT FÉMININ : LE BESOIN D'UNE RÉPONSE STRUCTURELLE À LA FOIS CURATIVE, SOCIALE ET POLITIQUE

Avvertissement - Ce texte est issu d'un travail exploratoire mené dans le cadre d'un accompagnement d'Ellyx. Il reflète une lecture située et éclairée par un travail de terrain, des outils d'analyse de la valeur et des échanges avec l'association L'Burn. À ce titre, il n'engage qu'Ellyx et ne prétend pas représenter la position officielle de l'association.



Quelques données

- 91% des femmes font un lien entre leur genre et leur burn-out.
- Les raisons évoquées : les inégalités professionnelles et intrafamiliales, les violences sexistes et sexuelles au travail, la balance vie privée / vie professionnelle.
- Plus de 60% considèrent que leur burn-out vient tant de la sphère personnelle que professionnelle. 8% sont en burn-out parental.
- Les mères célibataires sont beaucoup plus exposées, ainsi que les aidantes (en forte majorité des femmes).

Source : L'Burn, étude menée en 2020 sur un panel de près de 200 femmes.

Le burn-out : un angle mort institutionnel

Malgré sa résonance médiatique, le burn-out n'est pas reconnu comme un trouble psychique, faute de consensus scientifique. Si elle apparaît dès les années 70, la notion ne fait son apparition qu'en 2019 dans la Classification internationale des maladies de l'OMS. Elle y est alors définie comme un syndrome résultant d'un stress chronique qui serait exclusivement lié au travail. En France, le burn-out évolue dans une zone grise juridique et médicale. L'absence de définition et de reconnaissance en tant que maladie professionnelle rend la prise en charge et la prévention particulièrement complexe. Un rapport de 2017 pointait déjà l'inadéquation des réponses proposées que ce soit en termes d'accueil des victimes, de formation des personnels soignants ou de cadres juridiques. Il soulignait également l'importance de développer la recherche médicale et socio-économique sur le sujet¹.

C'est d'autant plus vrai pour les femmes, surreprésentées parmi les personnes concernées et souvent mal diagnostiquées, en partie parce que les causes débordent souvent

du seul cadre professionnel. L'association L'Burn agit spécifiquement auprès des femmes victimes de burn-out pour répondre à ce vide. Elle propose un accompagnement adapté mêlant techniques thérapeutiques, pair-aidance, et soutien à l'insertion. Mais surtout, considérant « qu'on ne réinsère pas des victimes du travail comme toute autre personne », elle a pris un temps d'avance sur les institutions pour proposer une lecture structurelle du problème autour d'une réponse à la fois curative, sociale et politique.

Soutenue dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt régional, l'association s'est engagée dans une réflexion autour de sa stratégie de développement tout en nouant des discussions avec des acteurs du monde de la recherche. C'est dans ce contexte que nous avons proposé une relecture de leur projet avec l'aide de la grille IDR(O), un cadre d'analyse stratégique qui permet d'évaluer la maturité et la soutenabilité d'une action à visée transformative, en croisant quatre dimensions : Intelligibilité, Désirabilité, Réalisme, et mise en Opérationnalité à l'échelle collective.

¹<https://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/l4487.pdf>

Éclairer la valeur pour sortir du triangle de l'inaction

Malgré la destruction de valeur – en termes de santé publique, de qualité de vie au travail, d'emploi, de productivité... il n'existe aucun dispositif d'insertion public adapté aux personnes ayant vécu un burn-out. Pour l'heure, cela reste une affaire individuelle tant qu'il n'est pas reconnu comme un trouble psychique ou une maladie professionnelle. Le cas échéant, il peut revenir au Marché de proposer des services adaptés, à l'instar de ce qui s'est produit avec le développement personnel,

qui a pu offrir des réponses en termes de gestion des effets, au détriment de la prise en compte des causes psychologiques. Mais se limiter à cette entrée dépolitise le problème et fait porter la responsabilité sur la victime.

Nous avons modélisé un outil pour sélectionner des idées, projets et modalités d'actions dont la prise en charge peut apparaître floue entre ce qui relève des pratiques citoyennes ou individuelles, d'une offre commerciale ou d'un cadre organisé par la puissance publique. IDR(O) (voir encadré ci-dessous et page 35) est un

canevas qui peut se lire à deux niveaux. Le premier facilite l'évaluation de la pertinence et de la maturité d'une projection sociétale (voir notre exemple pages 18 à 19) ; le second clarifie les actions à prioriser avec des éléments d'aide à la prise de décision. C'est ce deuxième point que nous détaillerons ici. Sa structuration est très simple : elle s'organise autour de 3 entrées principales et d'un axe transversal, qui doivent se lire aussi bien du point de vue de l'organisation (et de sa pérennité) que de ses parties prenantes (et de leurs intérêts).

Etape 1 : lister et organiser les activités existantes et prévues en fonction du besoin social

L'Burn est une organisation particulièrement dynamique avec quelques 80 objectifs ambitieux à atteindre sur 3 ans. Ceux-ci vont de l'ouverture de nouvelles antennes, au lancement d'un centre de ressources numérique en passant par la formation des professionnels médicaux ou la prévention des acteurs de l'entreprise. Analyser ces activités a permis de **mettre en évidence son positionnement sur trois champs clés, aujourd'hui investis avec plus ou moins d'intensité** :

1. Agir pour une prise en charge adaptée du burn out : certaines actions (pair-aidance², accompagnement individuel) sont effectives et ont fait la preuve

de leur désirabilité pour les bénéficiaires et de leur faisabilité. Elles restent en revanche peu visibles des acteurs institutionnels de la santé et de la prévention.



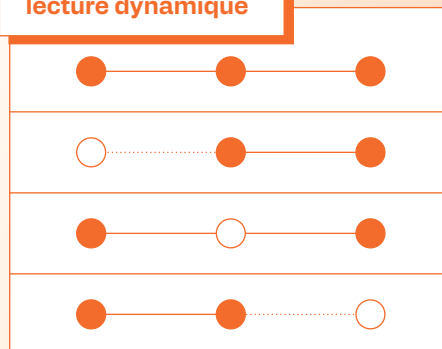
2. Développer un plan d'accompagnement et de transformation systémique : d'autres actions (la formation des soignants, les outils de de prévention...) sont intelligibles et désirées notamment des médecins généralistes et employeurs mais nécessitent un travail d'appui et de diffusion sur la durée.



3. Obtenir une meilleure reconnaissance institutionnelle et médicale du burn-out est absolument essentiel pour parvenir à une prise en compte systémique du burn-out et sa prévention. Il y a donc une double nécessité à sensibiliser les parties prenantes et les institutions pour légitimer les solutions proposées au regard d'un problème qui devrait faire consensus et structurer l'offre pour assurer la durabilité des actions.



IDR(O), une grille de lecture dynamique



INTELLIGIBLE | DÉSIRABLE | RÉALISTE
OPÉRATIONNALISATION

²Pair aidance : logique d'entraide entre personnes souffrant ou ayant souffert d'une même maladie ou confrontées à une même problématique sociale.

Etape 2 : revenir au concept central pour une vue stratégique claire

À partir de cette vision clarifiée de ses activités, L'Burn a pu préciser son intention stratégique et reformuler sa proposition de valeur centrale.

L'association a fait évoluer son positionnement tout en restant fidèle à son idée fondatrice. Elle est passée de : « réduire au maximum le burn-out et ses conséquences » à : « agir pour une prise en charge adaptée du burn-out ».

Cette nuance est importante car elle la positionne toujours dans le champ de la solution mais intègre également celui du plaidoyer pour de nouveaux cadres. L'association

n'agit pas seulement en direction des femmes victimes de burn-out mais aussi auprès des pouvoirs publics, des acteurs socio-économiques, de la santé etc. Si cela peut sembler subtil à première vue, cette précision du concept à un impact direct sur la valorisation des activités de l'association.

Prenons l'exemple de la pair-aidance, un des piliers de l'action de L'Burn. La première formulation reflète une approche individuelle qui peut se résumer à accompagner les femmes victimes de burn-out par le soutien entre paires. Dans la

seconde formulation, il s'agit plutôt de guider la Société pour qu'elle agisse. La pair-aidance est toujours un moyen d'aide à la reconstruction personnelle mais elle joue aussi un rôle plus large. Une femme qui a traversé le burn-out et a été formée à en reconnaître les signes devient une ressource pour les autres : elle peut repérer, alerter, prévenir. Autrement dit, aider une femme, c'est aussi en armer d'autres. La pair-aidance crée un effet de ricochet, une forme de vigilance partagée qui amplifie son impact au-delà du soutien individuel.



Etape 3 : déterminer les actions à entreprendre, leur priorisation et leurs conditions de faisabilité

Une fois le concept éprouvé et les activités stratégiques définies, il s'agira pour L'Burn d'entrer dans une phase d'analyse plus opérationnelle pour écrire la suite de son histoire. Cette étape consistera à sélectionner les types d'actions à engager, à les hiérarchiser et à définir les conditions de leur mise en œuvre : les rendre intelligibles, désirables, réalisables et opérationnelles (voir schéma-type page 35).



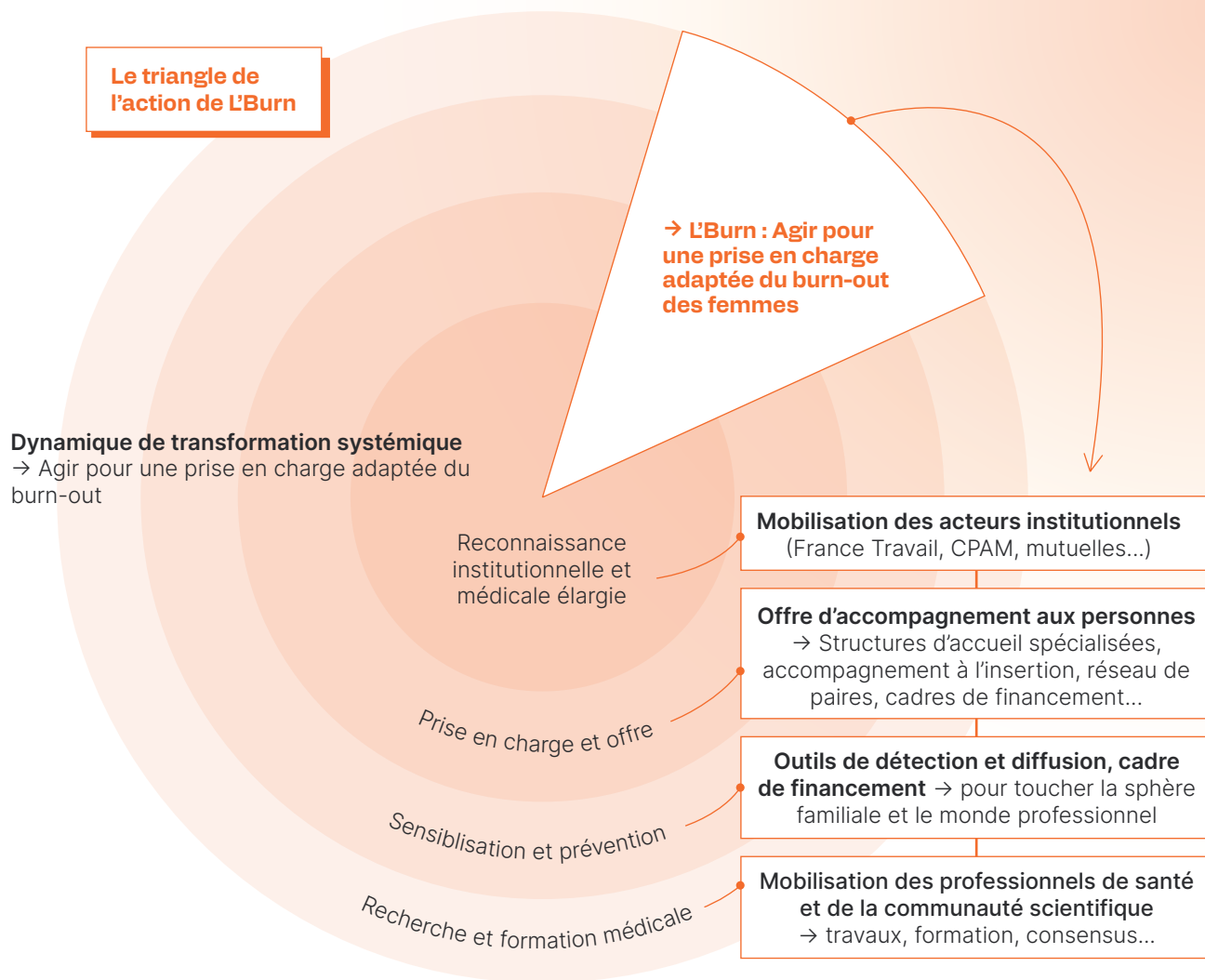
Nous tenons à préciser qu'IDR(O) ne vise pas à prescrire une solution « idéale », mais à faciliter des conditions de décision plus éclairées, en révélant des angles morts dans un projet et la priorisation d'action pertinentes et faisables dans des contextes incertains. Elle est recommandée pour des démarches de transformation où les enjeux sont complexes, les objectifs mouvants voire antagonistes, les ressources contraintes et les rapports de force une réalité.

Dans le cas de L'Burn, l'enjeu n'était pas d'évaluer le projet en soi mais bien d'identifier où il produit de la valeur et comment celle-ci peut être amplifiée et avec quels écosystèmes agir. Sur cette base, elle peut poursuivre ce qui fonctionne déjà, modéliser les partenariats et expérimentations utiles à moyen-terme tout en visant une transformation des représentations et des cadres de reconnaissance sur le long terme.

Voir modèle page 35

Quand l'utiliser :

- Lorsqu'un collectif ou une organisation cherche à formaliser une trajectoire de transformation sociale.
- Lorsque les enjeux sont complexes, multi-parties prenantes et/ou en tension entre plusieurs registres de valeur.
- Lorsqu'une orientation stratégique est souhaitée comme un changement d'échelle ou un repositionnement d'activité.



→ Essaimer n'est pas transformer : c'est la combinaison de solutions nouvelles et de cadres institutionnels réinventés qui permet un changement de fond

Profitions de cette conclusion pour une mise en garde. Trop souvent, les approches par « projet » butent sur la question de l'impact, un terme flou, tantôt réduit à des indicateurs quantitatifs, tantôt à des effets qualitatifs difficiles à cerner. Les organisations sont alors poussées à « changer d'échelle » comme s'il s'agissait d'une fin en soi. Or, le changement d'échelle ne produit pas automatiquement une transformation. Un changement en profondeur repose sur un ensemble articulé d'actions, d'innovations et de

coopérations, qui visent autant à reconfigurer les cadres d'action qu'à réinventer les solutions. C'est bien la combinaison entre l'évolution des cadres et la pertinence des solutions qui permet une amplification réelle et durable des effets produits. Cette lecture par la valeur — pour l'organisation comme pour ses parties prenantes — évite l'écueil du « tout en même temps ». Elle met en évidence les actions réellement prioritaires au regard des ressources disponibles, tout en conservant une vision stratégique d'ensemble.

→ IDR(O)

IDR(O) est autant une grille de lecture interne (voir pages 31 à 34) qu'une base pour organiser un dialogue entre acteurs de terrain et institutions (voir pages 18 et 19). **L'usage d'IDR(O) peut être pertinent pour :**

- Sélectionner des idées / projets / modalités d'actions qui nécessitent une grille de lecture pour aider à la décision
- Identifier les actions possibles à mettre en œuvre pour aller vers des formes concrètes d'action, au regard du collectif s'il existe et de la problématique visée.
- Comprendre les besoins d'accompagnement pour rendre les projets, les actions ou les idées, intelligibles – désirables – réalisables.

	INTELLIGIBLE DÉSIRABLE RÉALISTE	TYPE D'ACTION	BESOINS ET OPÉRATIONNALISATION	ENJEU
→	● — ● — ●	À prioriser	C E	Démonstration de la capacité à agir de concert sur un enjeu commun
→	○ — ● — ●	À repositionner	C M	Création d'un cadre de confiance pour aller sur des sujets plus sensibles demain
→	● — ○ — ●	À défendre	P C	Pédagogie et alignement par la preuve des systèmes de valeurs
→	● — ● — ○	À modéliser	C E	Ouverture pour dépasser les verrous techniques/économiques
→	○ — ○ — ●	À déconstruire	M E	Émergence et questionnement du collectif sur le besoin
→	● — ○ — ○	À reconstruire	P M	Mise en action et questionnement du collectif autour du désirable
→	○ — ● — ○	À coconstruire	P E	Alignement et questionnement du collectif autour du faisable
→	○ — ○ — ○	À abandonner	×	×

ANALYSER LES ACTIONS ENVISAGÉES

INTELLIGIBLE → Les actions proposées pour agir sur le problème sont comprises, connectées à des problématiques partagées et intégrables dans le périmètre d'action des parties prenantes. Ce point est généralement un pré-requis aux deux points suivants.

DÉSIRABLE → Les actions visées sont acceptées ou acceptables par les parties prenantes. Elles comprennent et reconnaissent, sans conflit, le rôle qu'elles pourraient jouer et s'y engager.

RÉALISABLE → les actions poursuivies sont institutionnellement, techniquement et économiquement possibles même si elles sont complexes et nécessitent des ajustements.

Opérationnalisation : les briques de la solution peuvent être testées et appliquées dans la Société. Les modalités de mise en œuvre sont identifiées en fonction de la nature et de la complexité du problème. ↓

MODÉLISATION → Action visant à consolider les modèles, à structurer les métiers et compétences, à sécuriser la durabilité des effets recherchés

PLAIDOYER → Action visant à faire évoluer les cadres pratiques et législatifs, et à faire émerger de nouvelles représentations et de nouveaux imaginaires

COOPÉRATION → Action visant à structurer les partenariats et les alliances au sein d'une filière, d'un territoire ou d'un écosystème complexe

EXPÉRIMENTATION → Action visant à faire la preuve d'une offre ou d'une action, dans un environnement dégradé



→ **Une invitation à
la curiosité et à
l'exploration autour
de perspectives
originales**

Idées

LLAARR
GGEESS

DE LA SOURCE À LA SCÈNE, UNE AUTRE CONCEPTION DE L'INFORMATION

3 Ours media crée des spectacles sur des sujets d'actualité clivants. Les journalistes sont au centre du dispositif narratif : ils racontent la pluralité de leur métier, les moments de doute et échangent avec le public informé. À travers cette forme originale, sa créatrice propose un espace de dialogue entre médias et société, tout en explorant les voies d'une mue possible d'un secteur en proie à une double crise économique et de confiance.



Qu'est-ce qui vous a amené, après un parcours de chercheuse, à vous investir dans le secteur des médias ?

Louise Katz → L'information est considérée comme un produit et comme tout produit, elle a été de plus en plus segmentée pour des raisons d'efficacité en termes de cibles et de vente. Elle est donc de moins en moins collective avec plus de médias qui nous correspondent. Par exemple, l'audience du journal télévisé de 20h, qui était autrefois un point de ralliement des familles, ne cesse de s'éroder. Il nous semble important de reconstruire des espaces de discussion où l'on peut recevoir l'information et échanger en face à face. C'est ce que nous essayons de faire avec le projet 3 Ours Media, en créant du lien direct avec les journalistes mais aussi en alimentant une réflexion sur la fabrication de l'information. Nous défendons l'idée que l'éducation aux médias doit concerner toute la société. C'est devenu un lieu commun, mais nous y croyons vraiment.

Le modèle économique actuel de l'information transforme-t-il notre manière de l'assimiler ? Quelles alternatives suggérez-vous ?

L.K → Des chercheurs, comme le mathématicien David Chavalarias, ont travaillé sur l'impact de la modélisation des algorithmes des réseaux sociaux sur les médias et la démocratie. Au départ, les algorithmes utilisés sur les réseaux sociaux accordaient de la valeur au temps passé sur chaque article. Donc la visibilité d'un

article était soutenue entre autres par le temps de lecture. Or, maintenant, ce qui fonde la valeur d'un contenu sur les réseaux sociaux renvoie davantage à sa capacité à faire réagir. De fait, les réseaux sociaux, par la structuration de leurs algorithmes, encouragent la publication d'articles et de contenus dont la valeur tient moins à leur qualité intrinsèque qu'à leur capacité à générer des réactions, voire de l'affrontement, sans donner les clés de lecture sur la manière dont cette information est produite. Le problème, c'est que ça a contaminé le discours des politiques, des journalistes... Pour que le contenu soit visible dans les réseaux, les journalistes, hommes et femmes politiques... ont été obligés de s'adapter à la demande, de produire un contenu clivant et inquiétant, car sinon il n'allait pas être relayé, il serait invisible. On est arrivé comme ça à des discours de moins en moins mesurés, et à des figures polarisantes, soit très adulées, soit très détestées. Il n'y a plus la case « dialogue », il n'y a plus d'espace de partage, un lieu physique où on peut débattre. C'est précisément ce que nous cherchons à combattre à travers les sujets que nous traitons lors de nos spectacles. Nous choisissons volontairement des sujets potentiellement très clivants et nous organisons le cadre de débat autour, en misant sur le fait que le partage d'un lieu, dans lequel les gens se voient, se reconnaissent les uns les autres, permet d'aborder différemment et de façon plus constructive ces sujets.

LOUISE KATZ

→ Journaliste
entrepreneuse
→ Cofondatrice
de 3 Ours Media
→ Titulaire d'un
doctorat dans
le domaine de
l'histoire de
l'édition

Nous assistons à une forte critique quant à la neutralité des médias, comment abordez-vous cette défiance ?

L.K → On parle aujourd'hui de journalisme d'opinion, mais dans les faits, de nombreux journalistes continuent de suivre une déontologie exigeante. Bien sûr, il est très compliqué de rendre compte de ce qui est, car selon celui qui raconte, selon son point de vue, cela peut changer. Les mots choisis, la manière de relater les événements influencent aussi le récit. C'est pour cela que la déontologie journalistique existe. C'est ce que nous essayons d'expliquer sur scène, en invitant un journaliste à revenir sur la couverture d'un fait médiatique qui a été très présent dans l'espace public. L'idée est de remettre la subjectivité du journaliste au cœur du processus pour mieux comprendre les faits rapportés. Cela peut sembler contre-intuitif, mais c'est un moyen efficace de restaurer la confiance dans l'information. Par exemple, nous avons reçu une reporter de guerre qui fut parmi les premières à pénétrer dans l'un des kibboutz visés par les attentats du 7 octobre. Elle a expliqué ce qu'elle a vu, ce qu'elle a ressenti, ses doutes, ses difficultés. Elle est entrée dans la maison d'une grand-mère qui avait été enlevée, sans savoir si elle reviendrait un jour. C'était une situation très complexe, où elle a dû se demander si elle pouvait y entrer, raconter ce qu'elle voyait, si c'était acceptable ou non. Il ne s'agit pas d'occulter les débats, au contraire, mais de repartir de la réalité vécue sur le terrain avant d'engager la discussion. Même si c'est violent, même si nous ne sommes pas d'accord, il faut arriver à se parler.

Selon vous, comment les difficultés économiques que traverse le secteur influencent-elles la valeur des médias et la perception du rôle des journalistes ?

L.K → Les médias ne constituent pas un investissement comme les mines de lithium, que l'on exploite pour en tirer un profit direct. La plupart d'entre eux sont déficitaires. Mais les forces économiques et politiques ont compris très vite l'importance de posséder un média, les usages qu'on pouvait en faire, notamment pour servir des intérêts politiques ou économiques. D'ailleurs, il y a eu un fort changement de paradigme idéologique à ce niveau. Aujourd'hui, la possession des médias par un capital extérieur

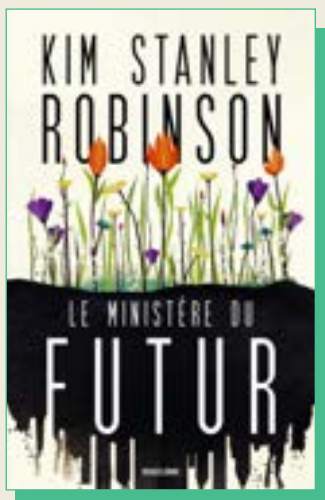
nous paraît suspecte. Cependant, historiquement, au 19^{ème} siècle, la presse se méfiait plutôt de dépendre de son électorat. Être dépendant de son public était perçu comme une forme de vulnérabilité, tandis que dépendre d'un capital extérieur était vu comme un signe d'indépendance. La question de l'indépendance des médias et de leur financement. Elle n'est pas nouvelle, même si aujourd'hui, dans un contexte de crise et de bataille idéologique très forte, elle nous semble plus aiguë. Par ailleurs, je pense que nous avons perdu une bataille importante : beaucoup ont oublié ce qu'est réellement le travail du journaliste. Parfois, il leur est reproché de ne pas tirer d'analyse, mais ce n'est tout simplement pas leur rôle. C'est un peu comme si on reprochait à un plombier de ne pas avoir fait la charpente. Les deux sont nécessaires pour construire une maison, tout comme les journalistes et les éditorialistes sont essentiels pour faire avancer le débat public et pour maintenir la démocratie.

Quelles actions mettre en œuvre pour préserver la valeur de l'information et la qualité du débat public ?

L.K → Un pilier important de la déontologie journalistique, c'est le pluralisme. Il ne s'agit pas seulement de diversité d'opinions, mais d'avoir des journalistes issus de différents milieux sociaux ou géographiques et de formations variées. D'autant qu'il n'est pas nécessaire d'avoir fait une école de journalisme pour obtenir une carte de presse en France car ce n'est pas une profession réglementée : celui qui mène une activité journalistique est journaliste. Par ailleurs, nous avons beaucoup de journalistes dans nos publics parce que c'est un métier assez solitaire où les occasions de discuter de leur travail, de leurs pratiques sont rares. Enfin, il faut encourager les médias à reformer des communautés hors des réseaux sociaux. Nous avons un enjeu absolu à réduire la dépendance aux plateformes et réseaux sociaux et à trouver d'autres voies.

AU-DELÀ DU RÉCIT : UNE INVITATION À PENSER L'ART DE LA BRÈCHE

**Le Ministère
du futur,
Kim Stanley
Robinson,
éditions
Bragelonne,
2023**



Avec *Le Ministère du futur*, l'auteur à succès Kim Stanley Robinson revient aux sources de l'utopie, genre littéraire né sous la plume de Thomas More et désignant, par extension, un « plan imaginaire de gouvernement pour une société future idéale, qui réaliserait le bonheur de chacun »*.

Comme More en son temps, Robinson s'appuie sur une critique de son époque, ici l'inaction face à la crise climatique, pour initier une réflexion qui imagine la mort et la renaissance du système économique et financier.

Le récit de Robinson se déroule dans un avenir proche : dans le courant des années 2020, l'Accord de Paris entérine la création d'une nouvelle institution transnationale indépendante, le Ministère du futur, afin de représenter les intérêts des générations futures et des autres formes de vie sur Terre. Les premiers temps de vie sont laborieux, l'Agence manquant de moyens, de légitimité et de relais politiques. Une succession d'événements climatiques catastrophiques, en particulier un épisode de canicule extrême en Inde causant près de 20 millions de morts, marque un tournant psychologique mondial, incitant les États à renforcer le rôle du Ministère dans les discussions internationales.

*www.cnrtl.fr/definition/utopie

Un cheval de Troie incitatif

Ce sont d'abord les approches technologiques qui sont explorées comme principal levier de lutte contre le réchauffement climatique et la montée des eaux : largage de dioxyde de soufre dans l'atmosphère pour limiter le rayonnement solaire, techniques de forage et d'injection d'eau pour ralentir le glissement des glaciers dans les océans... Mais l'impact de ces innovations est limité : seules, elles ne transforment pas les comportements et les routines des individus, des entreprises et des gouvernements, à la racine du problème. Une première rupture se produit lorsque les équipes du *Ministère du futur* imaginent une nouvelle cryptomonnaie, le *carboncoin*. Celle-ci récompensera financièrement les actions qui réduisent ou séquestrent les émissions de carbone et à taux d'intérêt garantis par l'émission d'obligations à long terme par les principales banques centrales pour encourager les investisseurs. L'adossement à une taxe carbone progressive destinée à réguler les comportements des pollueurs et la traçabilité numérique facilitent l'adoption du *carboncoin*. Ce qui pourrait s'apparenter à un dispositif incitatif se révèle être un véritable cheval de Troie à l'assaut du capitalisme fossile.

Une rupture paradigmatique forte

En redirigeant les flux financiers vers des projets à faible impact carbone, le *carboncoin* remodèle, progressivement mais sûrement, la conception traditionnelle de la valeur de l'investissement et de la rentabilité. Une première validation de la monnaie par l'ensemble des banques centrales ouvre la porte à son utilisation par quelques États-nations pionniers. Les dépressions économiques, liées à un système financier à bout de souffle, contribuent à renforcer le *carboncoin* comme valeur stable. Derrière la monnaie, Robinson décrit ici une innovation fondamentale qui entraîne l'accélération d'une série d'autres innovations qui s'épanouissent dans un système financier fondé sur la valorisation économique des pratiques écologiques durables. Elle contribue par exemple à l'essor de l'entrepreneuriat coopératif dans des secteurs nouveaux (finance, habitat...) et facilite l'acceptabilité de décisions politiques radicales comme la nationalisation des entreprises fossiles qui empêchent la transition écologique. Parallèlement, elle soutient l'institutionnalisation de transformations culturelles déjà en germe qui rebattent nos rapports au temps, à l'alimentation, à la mobilité et à la nature.

Et par le « bon gouvernement », l'idéal est possible

Cet ouvrage nous invite à une réflexion sur nos propres conceptions de l'innovation et de la transformation sociale. La fin du récit donne à voir une humanité ayant réussi, au prix de choix collectifs, à sortir d'une crise sociale, économique et environnementale par la multiplication et la combinaison d'innovations financières, économiques, technologiques, politiques, sociales et culturelles portées à différentes échelles. Le *Ministère du futur* nous rappelle que ces transformations sont à portée de main. Les principales connaissances et technologies nécessaires à leur application, ainsi que les mécanismes de régulation, existent déjà, ou presque. L'enjeu réside désormais dans leur intégration au service du futur de l'humanité. Et c'est d'abord, comme le peignait déjà Lorenzetti dans son *Allégorie du Bon et du Mauvais Gouvernement*, sous l'impulsion d'une volonté politique déterminée que se créent les conditions d'une société juste, prospère et équilibrée.

« Il consulta son téléphone : 38°C. Ce qui faisait en Fahrenheit – il pianota – 103°. Humidité aux alentours de trente-cinq pour cent. C'était cette conjonction le vrai problème. Quelques années auparavant, il se serait agi de l'une des plus hautes températures humides jamais enregistrées. Non pas d'un simple mercredi matin. »

Effects of Good
Government in
the countryside
→ **Ambrogio
Lorenzetti**



INTERLIGNES ET LES CONVERSATIONS CRITIQUES

Cette publication se veut à la fois réflexive et pratique : elle regroupe outils, études de cas et témoignages d'experts pour vous accompagner dans vos démarches et alimenter votre réflexion.

Éditée dans le cadre de notre labellisation CDT, Interlignes s'articule autour de trois grands axes éditoriaux :

- Refonder le paradigme de l'innovation pour qu'elle devienne un levier central des transitions sociétales.
- Intégrer les valeurs extra-financières dans les stratégies d'innovation.
- Promouvoir des écosystèmes coopérants et socialement innovants.

Interlignes, c'est aussi les Conversations Critiques, une série de webinaires pour réfléchir à la contribution de l'innovation au-delà de sa dimension technologique et de sa valeur marchande.



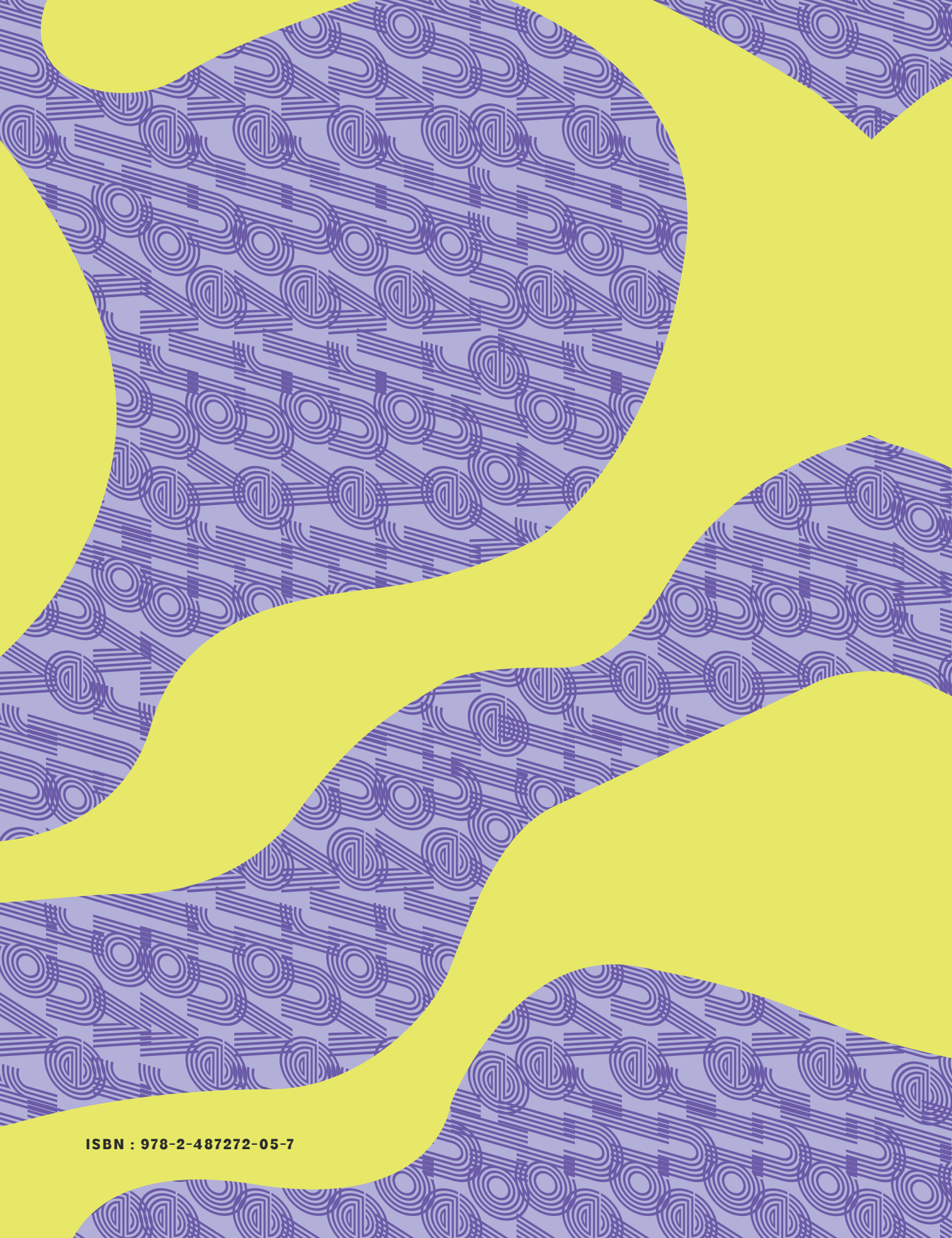
→ Interlignes, ce n'est pas qu'une revue,
ce sont aussi des **événements**,
des **publications**, des **rencontres**

→ Si vous souhaitez en
savoir plus, faites-le
nous savoir en nous
écrivant à

Interlignes@ellyx.fr

→ Découvrez
Interlignes n°1





ISBN : 978-2-487272-05-7