

# LES CERCLES DE LA FUTURITÉ

*Les projets innovants méritent des méthodes [d'évaluation] innovantes*



**« *La futurité est le principe le plus important de l'économie* »**

**John R. Commons (1934, p.125)**

# INTRODUCTION

Le principe de futurité<sup>1</sup> est présent dans la littérature scientifique depuis plus d'un siècle. Méconnu, notamment des acteurs économiques (privés ou publics), il peut pourtant nous inviter à penser les méthodologies de construction de l'action et donc d'évaluation d'une toute autre manière, beaucoup plus en phase avec les modalités de montage et de développement de projets d'innovation, notamment d'innovation sociale.

■ Les Cercles de la futurité, de quoi s'agit-il ?

**Les Cercles de la futurité constituent une proposition pour réfléchir différemment** à un problème qui se pose de plus en plus pour les acteurs qui développent des projets, surtout lorsqu'ils sont innovants : **le raisonnement linéaire** que l'on retrouve notamment dans la mesure d'impact social par la gestion axée sur résultat, ou dans tout un ensemble de méthodologies de conduite de projet. Le problème se situe dans **l'idée que la chronologie et la causalité ont un même sens dans le cadre des activités humaines**.

■ Et alors ?

L'objet des Cercles de la futurité est de rendre ce problème compréhensible, d'explicitier les difficultés concrètes qu'il pose aux porteurs de projets, et de proposer un schéma de pensée plus réaliste par rapport à la construction de l'action économique<sup>2</sup>. Les Cercles de la futurité sont une double invitation : il s'agit d'**une incitation à penser autrement** mais aussi d'un **appel à expérimenter** (avec nous ou d'autres).

L'idée fondamentale sur laquelle repose cette contribution est la suivante : **la représentation du temps et celle de la valeur économique<sup>3</sup> sont liées l'une à l'autre**. La mesure d'impact social propose une perception très particulière de cette relation ; la futurité peut nous aider à construire une relation plus pratique.

■ Comment ?

En passant d'un raisonnement linéaire (début → fin) à un raisonnement en boucle (donc permanent). Deux boucles reliées plus précisément, comme ceci : **8**.

■ Qu'est-ce que la futurité et que peut-elle nous apporter ?

C'est à cette question que les Cercles de la futurité répondent dans les pages suivantes qui s'adressent à celles et ceux qui agissent ou cherchent à agir.

Une précision avant de commencer : les Cercles de la futurité ne proposent pas de recettes toutes faites, ils sont conçus pour penser autrement ... et dès lors élaborer de nouvelles méthodes d'évaluation, permettant de **passer de la conduite de projet à la construction de l'action, de façon plus cohérente avec l'innovation**.

---

<sup>1</sup> Cette contribution fait référence au concept de futurité de John R. Commons (*Institutional Economics. Its Place in Political Economy, 1934 [1990]*). Le lecteur qui souhaitera aller plus loin pourra également lire l'article de Jean-Jacques Gislain, « Futurité, la temporalité économique chez J. R. Commons », *Æconomia*, 7-2 | 2017, p. 239-270. Elle s'appuie aussi sur une perception du temps inspirée de Jean-Pierre Dupuy (*L'avenir de l'économie : Sortir de l'écomystification, 2012*).

<sup>2</sup> L'économie recouvre deux acceptions distinctes. Le sens formel associe de façon restrictive l'économie au marché considéré comme le seul mécanisme permettant l'allocation optimale des ressources rares. Le sens substantif, que l'on retiendra ici, considère plus largement l'économie comme l'ensemble des échanges entre l'être humain et son environnement naturel et social pour assurer sa subsistance. Ce qui est économique dans cette acception ne relève donc pas uniquement de l'échange marchand et intègre également la redistribution et la réciprocité – autrement dit les échanges non marchands et non monétaires – comme autres principes de comportements économiques. A ce sujet, voir Karl Polanyi, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société, 1977 [2011]*.

<sup>3</sup> De façon cohérente avec l'acception substantive de l'économie que nous retenons, la valeur économique ici n'est pas restreinte à la valeur marchande ou monétaire. Elle est avant tout une construction sociopolitique de « ce qui doit être révélé ».







# SOMMAIRE

## PARTIE 1

Agir c'est évaluer, évaluer c'est agir

p 6 - 10

- La pluralité des théories de l'action économique
- Les modalités d'évaluation : une pluralité de représentations du temps et de la valeur
- Les questions à se poser pour une évaluation qui corresponde à nos raisons d'agir

## PARTIE 2

Evaluer l'innovation à l'aune de la mesure d'impact social : la quadrature du cercle

p 11 - 16

- Mesurer l'impact social par la gestion axée sur résultat
- Une représentation du temps discutable face à l'innovation
- Une représentation marchande de la valeur

## PARTIE 3

La futurité : une autre représentation du temps qui appelle à une autre représentation de la valeur

p 17 - 21

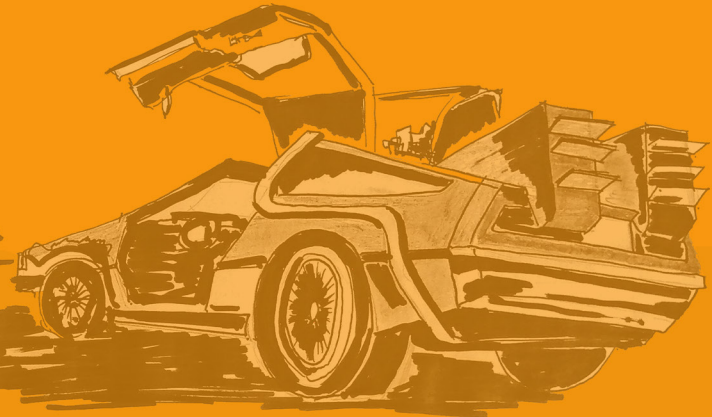
- Raisonner en 8 plutôt qu'en ligne
- Se représenter le temps en 8 pour construire une représentation processuelle de la valeur

## PARTIE 4

Concevoir l'évaluation de l'innovation autrement avec les Cercles de la futurité

p 22 - 27

- De notre conception de l'action et donc de l'évaluation ...
- ... à ses effets pratiques sur l'innovation
- Les Cercles de la futurité : concevoir pour expérimenter



# PARTIE 1

## AGIR C'EST ÉVALUER, ÉVALUER C'EST AGIR<sup>4</sup>

Agir c'est avoir une activité qui transforme plus ou moins ce qui est. Nous y ajoutons le plus souvent une intentionnalité au sens où dans le cadre de nos initiatives, projets ou programmes, nous agissons pour transformer ce qui est dans un sens qui nous semble préférable, meilleur, profitable... Agir est ainsi lié à une évolution, une temporalité et à une finalité reflétant ce qui a pour nous de la valeur, que nous cherchons à évaluer. Prenons alors le temps de réfléchir aux motivations de nos actions économiques, à ce qui nous fait agir.

---

<sup>4</sup> Le lecteur qui souhaitera aller plus loin pourra lire la thèse de Geneviève Fontaine, *Les communs de capacités : une analyse des Pôles Territoriaux de Coopération Economique à partir du croisement des approches d'Ostrom et de Sen*, soutenue en décembre 2019 à l'Université Paris Gustave Eiffel, plus particulièrement les chapitres 4 et 5.

# LA PLURALITÉ DES THÉORIES DE L'ACTION ÉCONOMIQUE

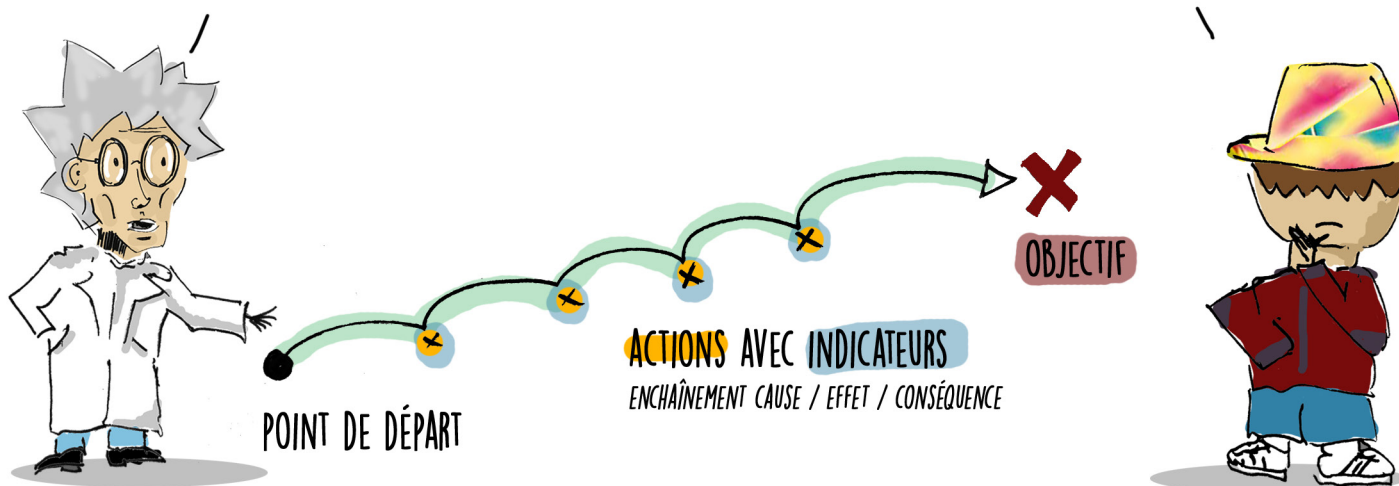
Il y a plusieurs manières de répondre à cette question, plusieurs « théories de l'action » qui contiennent chacune une représentation du temps et de la valeur. Réfléchir à ce qui nous fait agir, c'est donc aussi prendre le temps de réfléchir à la conception du temps et de la valeur qui nous correspond le mieux. Prenons quelques exemples.

■ La théorie de l'action économique la plus répandue considère que nos actions sont motivées par la recherche de l'efficacité. Dans cette perspective, nos choix présents reposent sur un calcul rationnel basé sur notre capacité à anticiper leurs conséquences dans l'avenir.

Et même si dans les situations d'incertitude et d'information imparfaite, notre rationalité s'avère limitée, nous sommes capables d'anticiper des enchaînements causaux et de définir aujourd'hui les conséquences futures de nos actions et donc de faire des choix en conséquence. Comme nos choix du présent déterminent les réalités de notre futur, et que nous sommes censés être capables d'en anticiper rationnellement les conséquences, nous sommes logiquement responsables de nos choix. Il en découle que nous devons rendre des comptes sur le futur en encadrant nos actions présentes par des indicateurs correspondant à ce que l'on valorise ou ce que l'on nous demande de valoriser. Ainsi nos actions seront efficaces.

EN GROS, CONNAISSANT TON OBJECTIF, TU SAIS D'ORS ET DÉJÀ QUELLES SONT LES ACTIONS À METTRE EN PLACE POUR L'ATTEINDRE CAR TU ES CERTAIN DES CONSÉQUENCES QU'ELLES VONT AVOIR. POUR PROUVER QUE CES ACTIONS SERONT BIEN EFFICACES, IL FAUT LES ENCADRER PAR DES INDICATEURS QUI MONTRERONT QU'ELLES GÉNÈRENT LES CONSÉQUENCES ATTENDUES.

DONC SI JE CONNAIS LES RÉSULTATS SPORTIFS À L'AVANCE ET QUE JE PARIE JE SUIS CERTAIN DE DEVENIR RICHE...



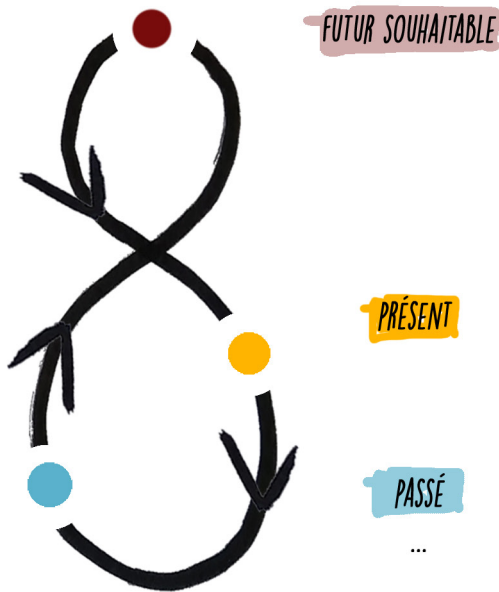
Cette théorie de l'action est donc associée à une représentation du temps linéaire et à une représentation de la valeur comme ce qui arrive en conséquence de l'action – la valeur est postérieure à l'action, elle en découle.

Cette théorie de l'action correspond certainement à une part importante de nos raisons d'agir et ce d'autant plus que nous nous sommes persuadés que c'est la seule possible. Et pourtant, d'autres théories de l'action économique existent et peuvent également correspondre à nos raisons d'agir.

■ On peut ainsi considérer que ce qui nous fait agir c'est une représentation du futur. Un futur souhaitable et désirable qui guide nos actions aujourd'hui. Cette représentation du futur que nous ressentons comme souhaitable et désirable motive nos actions présentes. Certains donnerons le nom de « projet politique » à cette représentation qui motive l'agir. Mais quoi qu'il en soit, cette représentation est construite à partir de ce que nos actions passées ont engendrées dans notre présent. C'est à partir de ce passé recomposé dans l'instant présent que nous projetons un avenir souhaitable qui motive nos actions. Nous sommes mus par notre volonté de réaliser ce à quoi nous attribuons ainsi de la valeur. La valeur de nos actions provient alors du chemin que nous parcourons pour y arriver.

Cette théorie de l'action est donc associée à une représentation du temps en cercles (en 8) et à une représentation de la valeur comme étant dans le chemin parcouru individuellement et collectivement.

C'EST UNE AUTRE FORME DE RAISONNEMENT : LA PREMIÈRE VEUT QUE LE TEMPS SOIT LINÉAIRE ET QUE LA VALEUR SOIT LA CONSÉQUENCE DE L'ACTION. ICI ON CHANGE DE POINT DE VUE.



ADMETTONS QUE CE QUI MOTIVE TES ACTIONS NE SOIT PLUS LA RECHERCHE D'EFFICACITÉ (THÉORIE 1) MAIS UN FUTUR SOUHAITABLE, C'EST À DIRE, UNE IMAGE IDÉALISÉE DE TON FUTUR.

CETTE IMAGE EST EN PARTIE BASÉE SUR TON HISTOIRE, TON VÉCU, TES SOUVENIRS ET DONC SUR TES ACTIONS PASSÉES QUI ONT FAIT DE TOI CE QUE TU ES AUJOURD'HUI. ET C'EST LÀ QUE TOUT S'IMBRIQUE !

POUR PROJETER TON FUTUR IDÉAL, TU CONVOQUES DANS LE PRÉSENT LES ÉLÉMENTS DE TON PASSÉ. ALORS, LA VALEUR NE SE SITUE PLUS DANS LA CONSÉQUENCE DE L'ACTION MAIS DANS LE CHEMIN QUE TU PARCOURS POUR TENDRE VERS TON FUTUR SOUHAITABLE.

C'EST VOUS LE DOC, DOC, MAIS VOUS PENSEZ RÉELLEMENT QUE TOUT LE MONDE RAISONNE COMME ÇA ?

MOI, C'EST MARTY DOC...



MAIS TOUT LE MONDE SMARTY ! EN RÉALITÉ, TOUTES NOS ACTIONS DANS LE PRÉSENT SONT MOTIVÉES PAR L'IDÉAL QU'ON SE FAIT DU FUTUR !



REGARDE MOI, DEPUIS QUE LA MACHINE M'EST APPARUE, TOUTES MES EXPÉRIENCES ONT ÉTÉ MENÉES DANS LA PERSPECTIVE DE VOYAGER DANS LE TEMPS.

A chacune de ces théories de l'action économique, reflétant la diversité de nos raisons d'agir et reposant sur des représentations différentes de la valeur et du temps, doivent assez logiquement correspondre des méthodes de conduite de projet et de construction de l'action différentes.



# LES MODALITÉS D'ÉVALUATION : UNE PLURALITÉ DE REPRÉSENTATIONS DU TEMPS ET DE LA VALEUR

L'évaluation fait partie des éléments constitutifs d'une méthode de construction de l'action. Evaluer nous permet en effet de faire des choix motivés par ce à quoi nous accordons de la valeur. Evaluer nous permet donc d'agir. Et si l'on admet que les motivations de l'action économique (les théories de l'action) sont plurielles, il nous faut alors admettre que les formes d'évaluation le sont également.

La diversité de ces formes peut se traduire dans leurs rapports différents au temps. On peut ainsi évaluer *a priori* en se projetant mentalement dans un futur potentiel où notre action aurait été réalisée. On peut aussi évaluer *a posteriori*, après que l'action se soit déroulée. Et on peut combiner les deux en évaluant *a priori* et *a posteriori* tout au long du processus de déroulement de l'action (évaluation *in itinere*).

La diversité de ces formes d'évaluation se trouve également dans leurs représentations différentes de « ce qui a de la valeur ». Evaluer c'est en effet toujours combiner une représentation de ce qui a de la valeur avec une capacité de jugement en s'appuyant sur des critères correspondant à ce que l'on valorise.

Mais cette diversité se manifeste également dans la représentation de qui est légitime de décider de « ce qui a de la valeur ». On peut ainsi évaluer pour rendre des comptes : on évalue alors avec une représentation de « ce qui a de la valeur » qui nous est donnée (imposée) de l'extérieur et qui correspond à ce que la personne ou l'organisation à laquelle on rend des comptes valorise. Et on peut aussi évaluer nos actions pour faire des choix que l'on souhaiterait cohérents avec la représentation que nous avons nous de « ce qui a de la valeur ». Bien sûr les deux peuvent coïncider... mais pas toujours.

---

COMMENT PEUT-ON ÉVALUER QUELQUE CHOSE  
QUI NE S'EST PAS PRODUIT ?



C'EST COMPLIQUÉ MARTY, IL FAUT PRENDRE DES RISQUES TOUT EN RASSURANT  
LES FINANCEURS !



LE COMITÉ DE RECHERCHE DE HILL VALLEY M'AVAIT DEMANDÉ DE  
DÉTERMINER COMBIEN DE VOYAGES DANS LE TEMPS J'ALLAIS  
ÊTRE CAPABLE DE FAIRE PAR MOIS AVANT MÊME QUE JE  
CONSTRUISE LA MACHINE !  
MAIS C'ÉTAIT LA CONDITION DU FINANCEMENT !

C'EST COMME SI ON TE DEMANDAIT DE CONNAÎTRE LE FUTUR À  
L'AVANCE...

---

Evaluer notre action économique repose donc sur une représentation de ce qui motive l'action (une théorie de l'action économique) elle-même basée sur :

- une représentation particulière de ce qui caractérise l'être humain (ontologie),
- une représentation particulière de la causalité et du temps,
- une représentation particulière du comment se forme la valeur.

# LES QUESTIONS À SE POSER POUR UNE ÉVALUATION QUI CORRESPONDE À NOS RAISONS D'AGIR

1 – Quelles sont les finalités de l'action que nous souhaitons évaluer ? Qu'est-ce que nous cherchons à valoriser par cette action ? Qu'est-ce qui a pour nous de la valeur ? Qu'est-ce qui nous motive ?

2 – Selon nous, quand et comment se forme la valeur de notre action ? La valeur est-elle dans le résultat obtenu ? La valeur est-elle dans le fait d'agir ? La valeur est-elle dans tout le chemin parcouru ?

3 – Quelle représentation du temps correspond le mieux à l'action que nous souhaitons évaluer ? Nous élaborons un plan d'action qui - si nous le suivons efficacement - nous mènera aux résultats que nous projetons d'obtenir ? Nous sommes guidés par un futur souhaitable, par la représentation que nous nous faisons de la situation idéale et nous ajustons nos actions chemin faisant par rapport à cet idéal ?

4 – Pour juger de la valeur de notre action, nous considérons qu'il faut s'en remettre à des indicateurs précis définis en amont ? Que nous devons en discuter entre nous régulièrement ? Qu'il faut s'en remettre à un tiers extérieur indépendant ? Qu'il serait bien que des tiers extérieurs puissent participer au processus d'évaluation ?

5 – Par rapport à quoi souhaitons nous évaluer notre action ? Par rapport à la situation actuelle ? Par rapport à un groupe témoin ? Par rapport à notre finalité ? En isolant l'apport de chacun ?

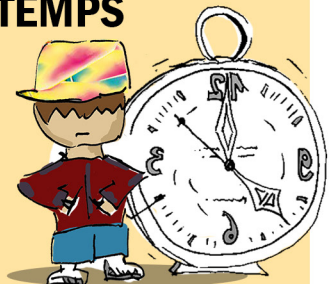
## CE QUE L'ON VEUT ÉVALUER PARCE QU'ON LE VALORISE



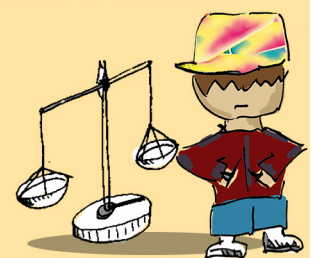
## NOTRE REPRÉSENTATION PARTICULIÈRE DU COMMENT SE FORME LA VALEUR



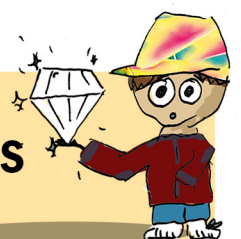
## NOTRE REPRÉSENTATION PARTICULIÈRE DE LA CAUSALITÉ ET DU TEMPS



## L'ORIGINE DE LA CAPACITÉ DE JUGEMENT SUR NOTRE ACTION



## LES CRITÈRES CORRESPONDANT À CE QUE NOUS VALORISONS





# PARTIE 2

## EVALUER L'INNOVATION À L'AUNE DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL : LA QUADRATURE DU CERCLE <sup>5</sup>

Dans la partie 1, nous avons vu que les représentations du temps et de la valeur sont plurielles, à l'instar des théories de l'action qui les sous-tendent.

Nous allons voir maintenant que la mesure d'impact social, méthode aujourd'hui largement plébiscitée pour évaluer les projets innovants, contient une représentation du temps et de la valeur difficilement conciliable avec les spécificités de l'innovation, notamment de l'innovation sociale.

---

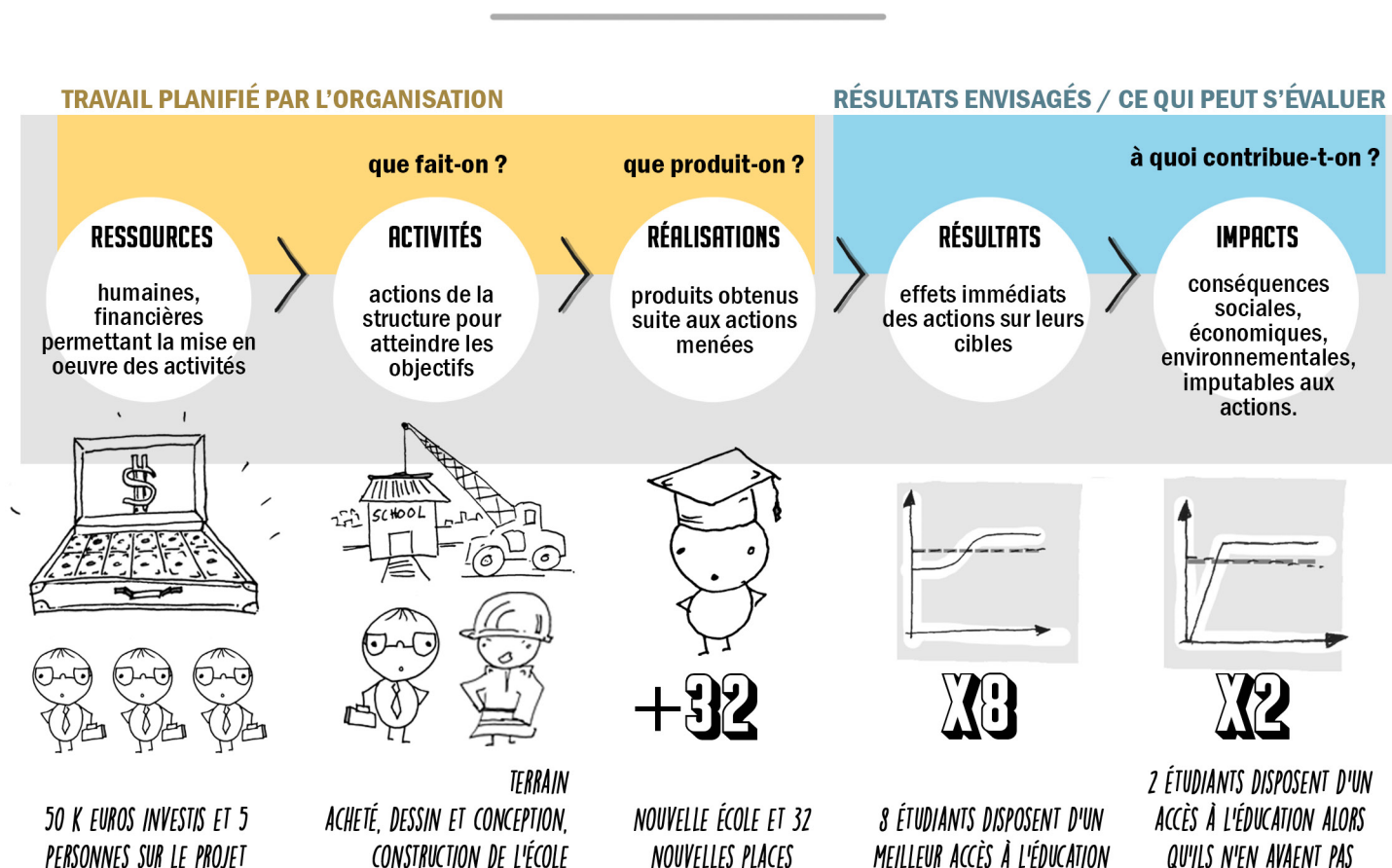
<sup>5</sup> Cette partie s'appuie sur l'article d'Emmanuelle Besançon et Nicolas Chochoy, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », RECMA, 2019/2 N°352, p. 42-57.



# MESURER L'IMPACT SOCIAL PAR LA GESTION AXÉE SUR RÉSULTAT

D'une manière pratique, la mesure d'impact social recouvre la plupart du temps l'utilisation de la gestion axée sur résultat (GAR) couplée à un dispositif de preuve.

La GAR constitue un outil de conduite de projet, également appelée théorie du changement ou encore chaîne de valeur de l'impact, qui prend cette forme :



source : d'après EVPA (2015), *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, p. 19

Globalement, elle propose de mesurer l'impact social en mettant en évidence une relation de cause à effet entre les ressources investies et le volume d'impacts obtenus ou à obtenir grâce au projet. Mesurer son impact c'est donc obtenir une preuve de la relation causale entre ce qui est fait en pratique (et financé) et les impacts uniquement attribuables à cette action.

Le problème se situe ici et se décline en quatre points. Les deux premiers témoignent de la représentation spécifique du temps dans la GAR, les deux autres qui en découlent porte sur la représentation spécifique de la valeur qu'elle contient.



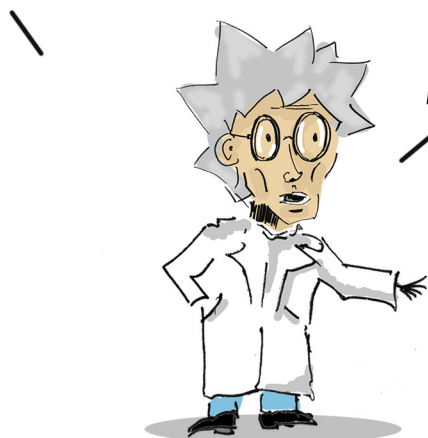
# ■ UNE REPRÉSENTATION DU TEMPS DISCUTABLE FACE À L'INNOVATION

■ Tout d'abord la mesure d'impact social repose sur un « excès » de déterminisme causal qui se manifeste de deux manières.

Premièrement, par la croyance selon laquelle si je fais cela auprès de ces bénéficiaires alors il se produira obligatoirement ceci (les conséquences sont prédéterminées comme fixes), toutes choses étant égales par ailleurs, c'est-à-dire en présupposant que rien d'autre ne changera dans le contexte et dans le temps.

*OR NOUS SAVONS QUE LE CONTEXTE ET LE TEMPS SONT DES ÉLÉMENTS EN PERPÉTUELLES MUTATIONS SOUMIS À DES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LESQUELS NOUS N'AVONS AUCUNE EMPRISE !*

*VOUS ESSAYEZ DE ME DIRE QU'ON NE MAÎTRISE PAS INTÉGRALEMENT SON FUTUR ?*



*PRÉCISEMENT SMARTY !*

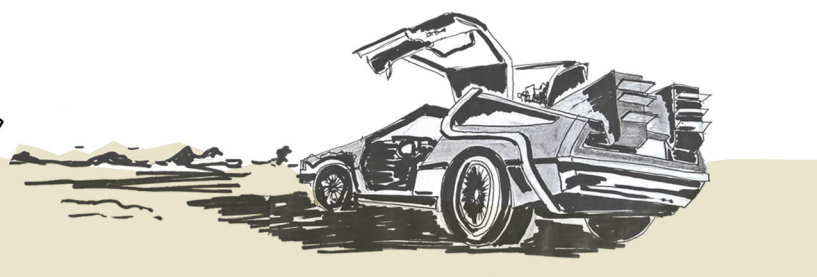


Deuxièmement, ces conséquences étant posées comme certaines, les indicateurs choisis pour en rendre compte deviennent la norme à suivre du projet. Cet outil de conduite de projet ne prend donc pas en compte tout ce qui va changer pendant le déroulement du projet, conduisant les porteurs ou financeurs à adopter une posture rigide par rapport à l'imprévu. Ce qui est présupposé fixe ici, c'est à dire invariant, est ainsi la chaîne causale construite entre les ressources investies, ce qui sera fait concrètement et les impacts générés. La posture de rigidité est alors accrue et la représentation du temps est linéaire.

Quel est le problème ? Aucun quand il s'agit d'évaluer une action routinière. Mais l'innovation est tout l'inverse. Dans une démarche d'innovation, le chemin n'est pas connu d'avance. Cette inconnue, constitutive de ce qu'est l'innovation, porte d'ailleurs un nom : la sérendipité.

*LA SÉRENDIPIQUOI ?*

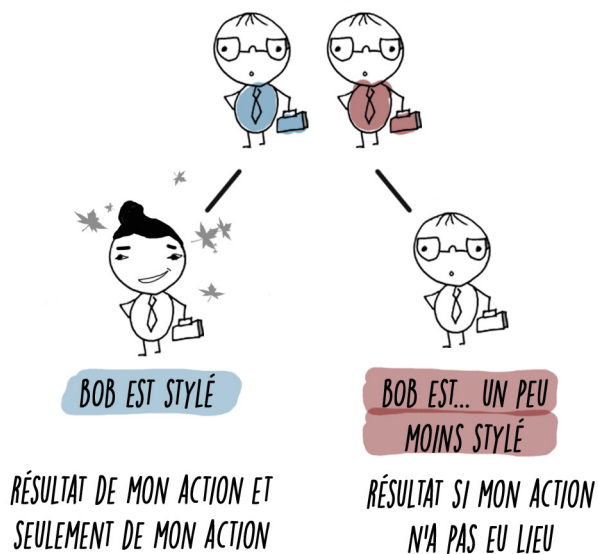
*SÉRENDIPITÉ, OU L'IDÉE DE SE LAISSER SURPRENDRE À ARRIVER LÀ OÙ ON NE S'ATTENDAIT PAS !*



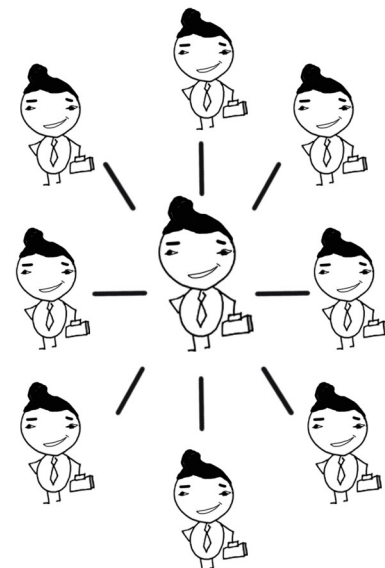
■ Ensuite, la mesure d'impact nécessite un dispositif de preuve. Quel que soit ce dispositif, il fait intervenir un « contrefactuel », c'est-à-dire une situation fictive construite qui permet de comparer et ainsi d'évaluer. La mesure d'impact repose sur une approche linéaire du temps, elle cherche donc à évaluer en comparant la situation d'arrivée à la situation de départ. Elle peut ainsi chercher à comparer les « bénéficiaires » à leurs « clones parfaits » mais qui n'ont pas bénéficié du projet, et qui disposeraient donc toujours des caractéristiques initiales. Ce dispositif de preuve peut passer par un essai randomisé contrôlé et obéit à un raisonnement de type coûts évités : on présuppose que la situation initiale serait toujours d'actualité si le projet n'avait pas eu lieu.

Ce type de dispositif nécessite des projets construits autour de bénéficiaires clairement identifiés. Or, dans une perspective d'innovation, tous les bénéficiaires ne sont pas forcément identifiables à l'avance et pour que l'aspiration qui motive le projet se concrétise, des changements devront être effectifs auprès d'autres acteurs (par exemple les professionnels d'un secteur, les pouvoirs publics, etc.) qui ne peuvent être prédéterminés en amont. Ces changements se réalisent également à une échelle inter-organisationnelle, territoriale, une échelle délicate lorsqu'il s'agit de construire un clone comparable.

POUR PROUVER L'IMPACT DE MON ACTION JE VAIS  
COMPARER 2 TYPES DE PERSONNES:  
CEUX QUI ONT BÉNÉFICIÉ DE MON ACTION  
ET LEURS CLONES PARFAITS QUI N'EN ONT PAS BÉNÉFICIÉ



EN GROS, ON PART DU PRINCIPE QUE SANS MON ACTION, LES CHOSSES SERAIENT RESTÉES TELLES QUELLES. SAUF QUE DANS UNE PERSPECTIVE D'INNOVATION, L'ENVIRONNEMENT DOIT ÉGALEMENT BOUGER AFIN QUE L'ACTION PUISSE SE RÉALISER. LE FAIT DE COMPARER 2 CLONES N'A DONC PAS DE SENS, DANS LA MESURE OÙ SI L'ENVIRONNEMENT DOIT BOUGER, LES PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES NE PEUVENT ÊTRE TOUS IDENTIFIÉS EN AVANCE.

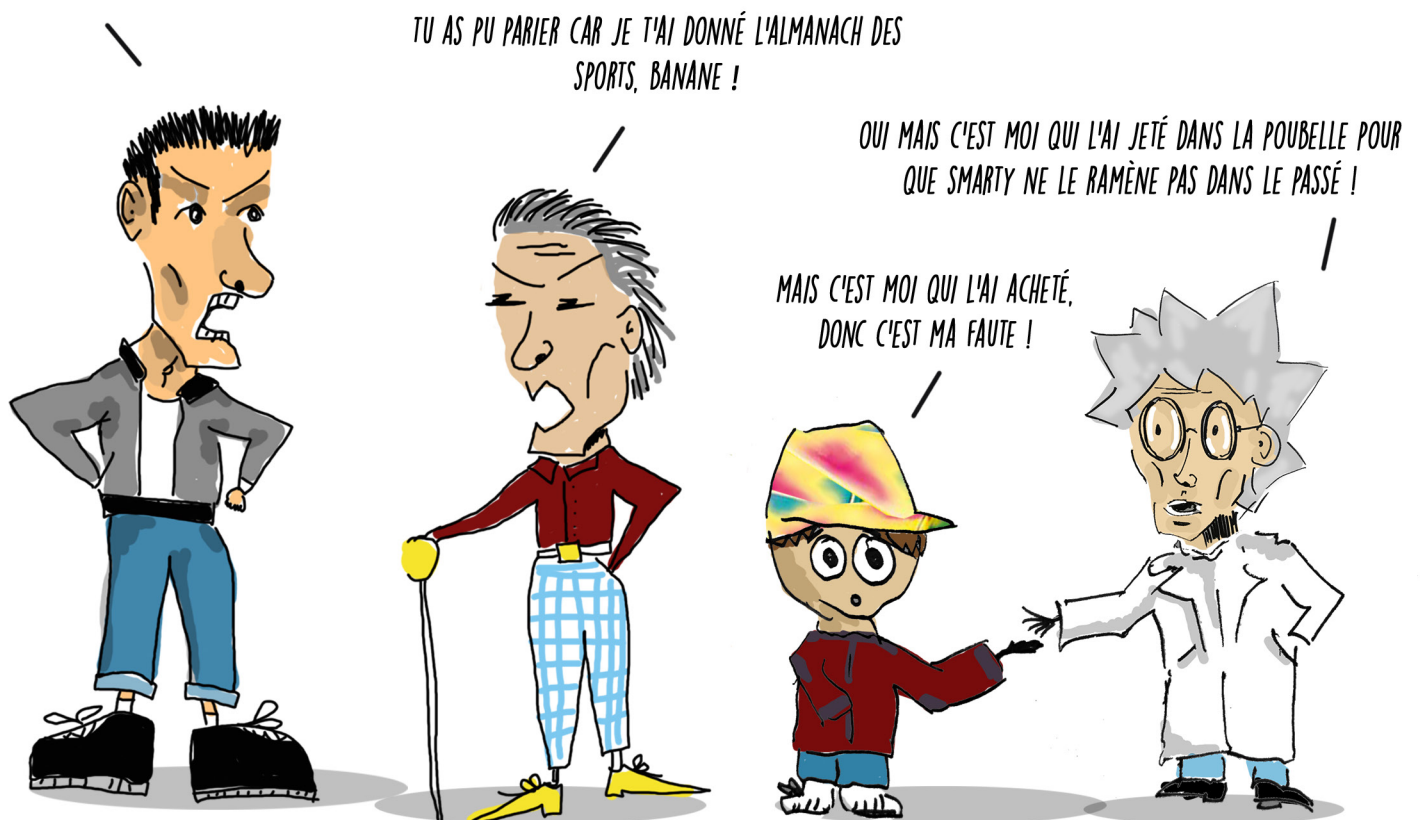


Le « contrefactuel » ici correspond à une acception restrictive en terme de comparaison alors qu'il renvoie avant tout à une caractéristique de notre représentation du temps incluant « l'imaginaire ». En effet, en s'appuyant sur le passé, le raisonnement contrefactuel peut certes faire référence à un présent alternatif (comme une uchronie), mais il peut aussi s'appuyer sur une ou des références futures et agir sur nos actions présentes (les philosophes et certains économistes appellent cela : l'auto-transcendance). Nous y reviendrons dans la 3ème partie avec la futurité.

# UNE REPRÉSENTATION MARCHANDE DE LA VALEUR

■ L'impact est présenté comme un « résultat net », c'est-à-dire qu'il correspond aux conséquences uniquement imputables à l'action, indépendamment de tout ce qui s'est passé par ailleurs. Cela pose un problème en matière d'innovation. En effet, cette imputabilité est délicate dans une configuration multi-acteurs. Or, l'innovation est toujours collective et ce système de mesure vise à attribuer les conséquences à une seule organisation ou à une seule action, notamment dans le but de valoriser cette dernière sur le marché des investissements à impact.

*SI JE SUIS DEVENU RICHE C'EST PARCE QUE J'AI PARIÉ PÉPÉ !*



■ La mesure d'impact repose sur une représentation de la valeur comme arrivant à la fin du projet. Or concernant les innovations, les changements institutionnels (modifications des habitudes de penser et de faire) ne se produisent pas à la « fin » de l'action mais tout au long du processus. Ce sont ces changements au fur et à mesure qui participent à l'effectivité de l'aspiration et non la réussite d'une aspiration qui produit ces changements. En d'autres termes, la mesure d'impact social nous amène à penser qu'il faut avoir réalisé l'action pour ensuite pouvoir percevoir des changements, alors que les changements s'opèrent peut-être pendant le processus même de l'action.



Un dernier paradoxe nous semble également questionnant.

Ce type de méthode est aujourd'hui promu et utilisé par des acteurs de l'économie sociale et solidaire, pour des projets d'innovation sociale ou des projets « alternatifs » s'inscrivant dans ce champ. Or, il s'agit d'une méthode qui s'inscrit pleinement dans une logique économique « mainstream ». En effet :

1- Cette méthode est basée sur un rapport (et des choix à faire) entre ressources investies (prix) et volume d'impacts (quantité). On retrouve ici la relation prix-quantité sur laquelle s'appuie la conception néoclassique du marché.

2- Elle est reliée à des objectifs de rationalisation dans une logique d'efficacité en situation de rareté s'inscrivant pleinement dans le sens formel de l'économie<sup>6</sup> : « L'objectif de la mesure de **l'impact** est de **gérer** et de **contrôler** le processus de **création de l'impact social** afin de **maximiser** ou **d'optimiser** ce processus (en fonction des coûts). (...) **La chaîne de valeur de l'impact** (...) expose clairement les différences entre les **ressources** (*inputs*), les **produits** (*outputs*), le **résultat** (*outcome*) et les **impacts sociaux** » (EVPA, juin 2015).

Les attributs de la mesure d'impact social semblent difficilement compatibles et pertinents dans une perspective d'innovation et d'alternative. Faut-il en conclure que toute démarche d'évaluation est nécessairement non adaptée ? Absolument pas, une démarche d'évaluation peut même être insérée dans le montage du projet sans que l'on ait l'impression d'évaluer. Mais il faut pour cela partir avec un schéma beaucoup plus réaliste de la manière dont les projets naissent et se construisent ainsi que du raisonnement temporel des acteurs.

C'est ici que la futurité intervient.

---

<sup>6</sup> Rappelons que le sens formel de l'économie associe l'économie au marché considéré comme le seul mécanisme permettant l'allocation optimale des ressources rares, contrairement au sens substantif où l'économie renvoie aux échanges (marchands, non marchands et non monétaires) entre l'être humain et son environnement naturel et social pour assurer sa subsistance. A ce sujet, voir Karl Polanyi, *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, 1977 [2011].



# PARTIE 3

## LA FUTURITÉ : UNE AUTRE REPRÉSENTATION DU TEMPS QUI APPELLE À UNE AUTRE REPRÉSENTATION DE LA VALEUR <sup>7</sup>

Dans la partie 2, nous avons vu que la mesure d'impact social par la gestion axée sur résultat (GAR) contient une représentation problématique du temps et de la valeur, particulièrement quant il s'agit d'innovation.

Nous allons voir maintenant que la futurité nous permet de concevoir le temps différemment. Une conception qui nous invite aussi à repenser la valeur.

---

<sup>7</sup> Cette partie fait référence au concept de futurité de John R. Commons (*Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, 1934 [1990]). Le lecteur qui souhaitera aller plus loin pourra également lire l'article de Jean-Jacques Gislain, «Futurité, la temporalité économique chez J. R. Commons », *Æconomia*, 7-2 | 2017, p. 239-270.

Elle s'appuie aussi sur une perception du temps inspirée de Jean-Pierre Dupuy (*L'avenir de l'économie : Sortir de l'écomystification*, 2012).

## ■ RAISONNER EN 8 PLUTÔT QU'EN LIGNE

Ce qu'il y a de pratique avec la futurité c'est qu'il n'est pas nécessaire « de s'y mettre » car en quelque sorte, elle synthétise à elle seule un ensemble de fonctionnements que les personnes mettent déjà en œuvre. Le souci, c'est que les outils de conduite de projet et d'évaluation ne fonctionnent pas comme cela, ce qui nous donne parfois l'impression d'être face à la quadrature du cercle.

Le problème fondamental des outils de conduite de projet et d'évaluation de type gestion axée sur résultat est qu'ils reposent sur une représentation du temps dans laquelle la chronologie et la causalité ont un même sens. En d'autres termes, le passé, le présent et le futur forment une chaîne identique à celle des causes et des effets. Le passé précède le présent comme la cause précède l'effet.

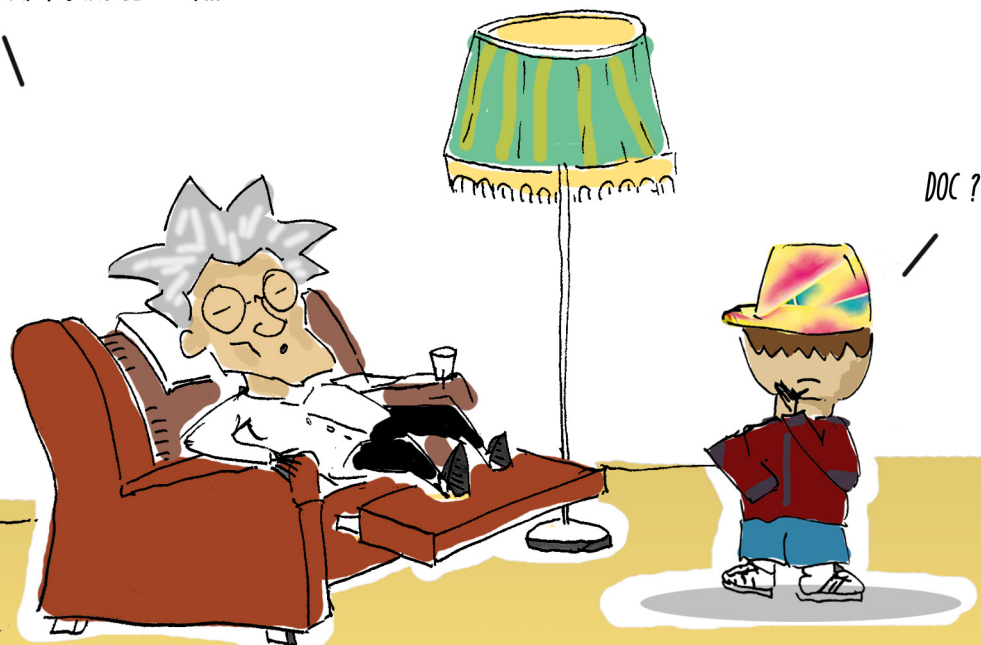
Dans la perspective de futurité de John R. Commons cette relation de chaîne est vraie pour les faits physiques mais fausse pour les faits humains, comme le déroulement d'une action par exemple.

Bien entendu, le temps qui passe est fait de passé, de présent et de futur. Mais le raisonnement temporel des personnes ne suit pas ce schéma car il est moins physique qu'imaginaire (ou contrefactuel).

Nous sommes incapables de retourner physiquement dans le passé, mais nous y pensons souvent. Cela signifie que nous convoquons le passé au présent ou dit autrement, nous faisons appel au passé présentement. Lorsque vous pensez à hier, vous y pensez dans le moment présent, c'est un exercice d'imagination, pas de déplacement physique.

Par ailleurs, on ne se déplace pas dans un futur physiquement, mais on imagine plusieurs avenir en même temps. Nous pouvons ainsi « voir et anticiper le lointain comme si il était actuel »<sup>8</sup>.

JE ME RAPPELLE CETTE FROIDE NUIT DE 1955 OÙ J'AI  
RENOVYÉ SMARTY DANS LE FUTUR...



<sup>8</sup> Friedrich Nietzsche cité par Jean-Pierre Dupuy, « La crise de la raison économique et la perte de foi dans l'avenir », *Ethique et économie*, 88/3 | 2014, p. 297-313.

Notre raisonnement temporel ne suit alors pas une ligne ou une chaîne de type passé – présent – futur mais deux cercles en forme de 8 composés d'un passé présentement pensé, d'avenirs (im)possibles imaginaires (contrefactuels) et de leurs conséquences multiples toujours imaginaires, et enfin de l'effet de ces deux boucles sur le seul vrai moment de l'action : le présent. Comme l'écrivait John R. Commons « les hommes vivent dans le futur mais agissent dans le présent » (1934 [1990, p.58]).

Que signifie ce 8 ? Que l'effet précède la cause. Cette proposition est incompréhensible dans le cadre de la mesure d'impact social par la gestion axée sur résultat, et pourtant parfaitement logique dans une perspective de futurité. Il s'agit de « considérer les effets pratiques que nous pensons pouvoir être produits par l'objet de notre conception »<sup>9</sup>. Dit de manière triviale : c'est la conception que l'on a de notre projet qui traduit dans nos pratiques effectives du présent contribue à façonner le futur. Le futur sera fait d'au moins deux choses : de nos projections d'avenirs imaginés et de ce que nous en ferons en pratique.

Qu'est-ce que la futurité ? Un processus continu imbibé de passé, d'avenirs imaginaires multiples et de leurs conséquences elles-mêmes imaginaires, et de l'effet de cela sur nos propres pratiques du moment présent.



Bien entendu nos actions ont des conséquences, mais elles nous échapperont la plupart du temps. Essayez de répondre à la question suivante : Pouvez-vous évaluer l'impact de vos pratiques éducatives sur ce que vos enfants sont devenus, indépendamment de toutes les interactions sociales qu'ils ont vécues depuis leur naissance ? Isoler l'éducation et son effet de tout le reste reviendrait à mener une opération périlleuse dans le théâtre social dans lequel les enfants grandissent.

La logique des outils de conduite de projet de type GAR utilisés pour mesurer l'impact social est de vous demander de répondre à cette question avant même d'avoir des enfants.

QUI EUT CRU QU'AVEC UNE TELLE ÉDUCATION TU SOIT DEVENU SI...



SI EXPRESSIF ?



PLAYING SMARTY BE GOOD

<sup>9</sup> Charles S. Peirce, « Comment rendre nos idées claires », Revue Philosophique, 1879, p. 39-57.



# SE REPRÉSENTER LE TEMPS EN 8 POUR CONSTRUIRE UNE REPRÉSENTATION PROCESSUELLE DE LA VALEUR

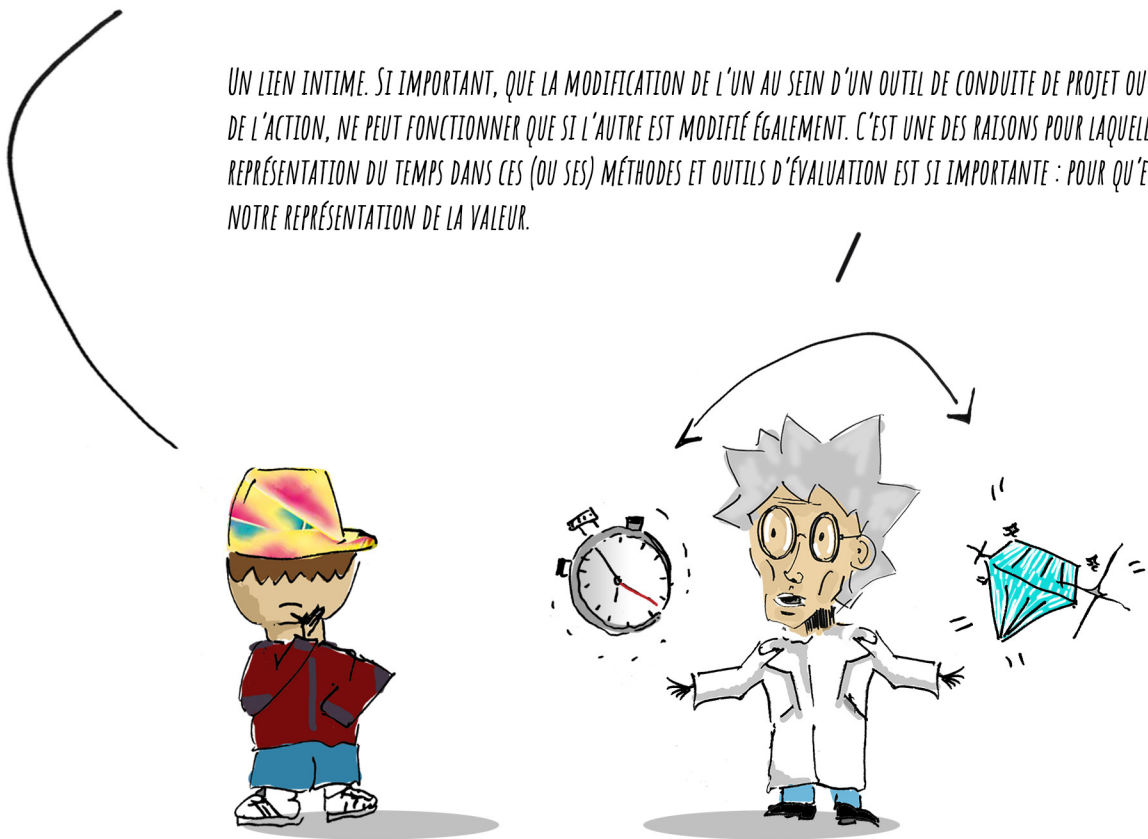
Récapitulons.

Le « temps qui passe » ne suit pas la même logique que le temps imaginé qui est le nôtre. Le passé et les avenirs sont toujours imaginés, seul le présent est le moment de l'action.

« Notre » temps suit une logique en cercles comme ceci : 8. Il ne s'agit pas de « tourner en rond indéfiniment » bien au contraire, il s'agit d'aller vers quotidiennement. Nos projections d'avenir nourries de passé vécu guident, balisent, nous tractent vers des à venir à réaliser. Un seul futur temporel, de multiples avenirs souhaitables (ou non d'ailleurs).

*MATS QUEL EST LE LIEN ENTRE LA REPRÉSENTATION DU TEMPS ET CELLE DE LA VALEUR ?*

*UN LIEN INTIME. SI IMPORTANT, QUE LA MODIFICATION DE L'UN AU SEIN D'UN OUTIL DE CONDUITE DE PROJET OU DE CONSTRUCTION DE L'ACTION, NE PEUT FONCTIONNER QUE SI L'AUTRE EST MODIFIÉ ÉGALEMENT. C'EST UNE DES RAISONS POUR LAQUELLE QUESTIONNER LA REPRÉSENTATION DU TEMPS DANS CES (OU SES) MÉTHODES ET OUTILS D'ÉVALUATION EST SI IMPORTANTE : POUR QU'ELLE COÏNCIDE AVEC NOTRE REPRÉSENTATION DE LA VALEUR.*



Le lien entre ces représentations est le suivant : la valeur s'objective sur une représentation du temps, la représentation du temps détermine la teneur statique/dynamique de la représentation de la valeur, et donc son « moment/processus » de formation.

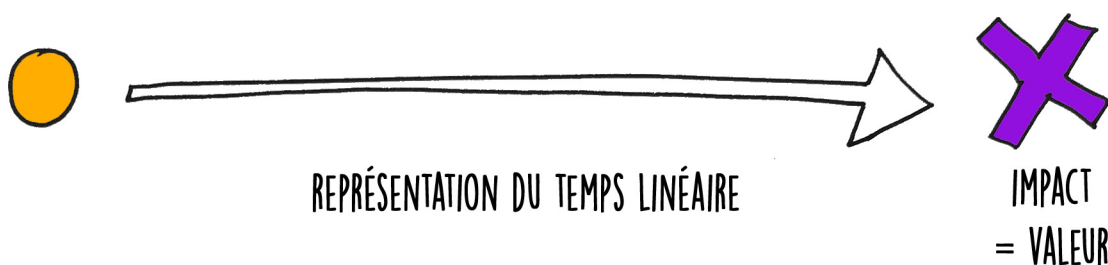
Comme la représentation du temps et celle de la valeur sont liées, que la valeur est la représentation que l'on cherche à comprendre/objectiver/capter/partager dans le temps, et enfin que cette valeur sera liée à chaque projet, on peut donc en déduire que nous devons utiliser des outils d'évaluation nous permettant de mettre en cohérence notre représentation de la valeur et notre conception du temps.



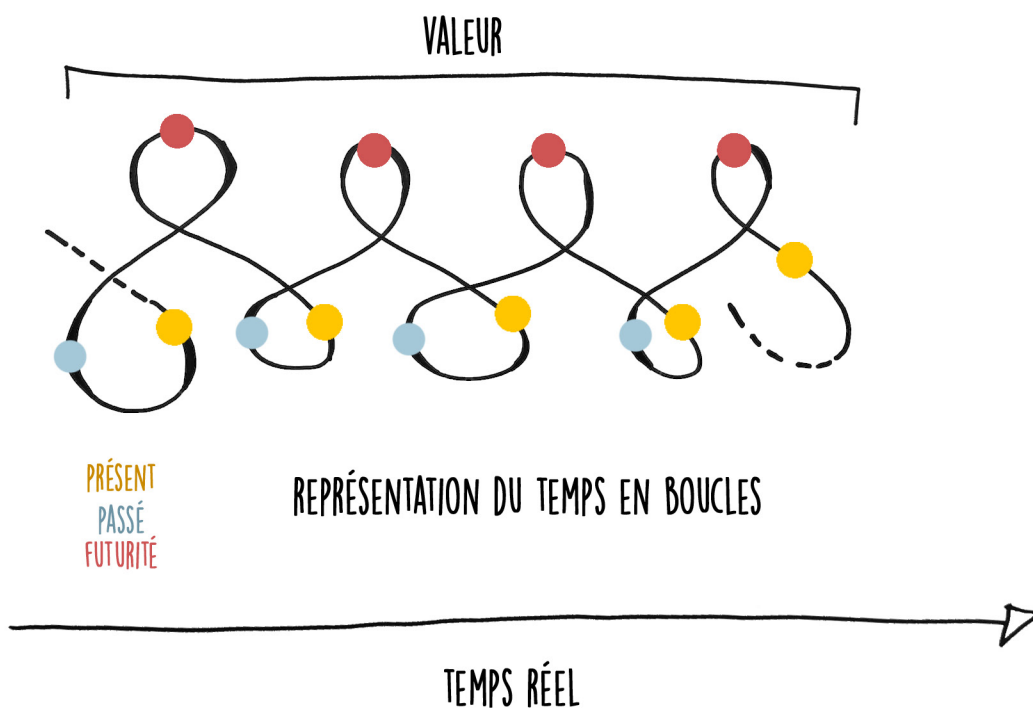
Dans le cadre de la mesure d'impact social par la gestion axée sur résultat, la valeur est conçue et représentée « en bout de chaîne ». Dans une logique similaire à celle de la valeur sur un marché, elle se conçoit en bout de processus à partir de ce que l'on nomme « impact ». Dans son utilisation, ce type de conduite de projet implique que les liens de cause à effet deviennent la priorité à gérer pour tendre vers cet impact. La valeur en terme d'impact est pensée par rapport à cette linéarité du temps et des causes-effets.

Paradoxal pour une notion (l'impact) qui, comme nous l'avons dit précédemment, nous échappera la plupart du temps. Elle donne ainsi une primauté au registre de la quantité et du volume produit. Paradoxal également d'éclairer aujourd'hui des organisations et des projets de proximité ou « d'économie sociale et solidaire » qui sont généralement moins dans le volume que dans la recherche d'un processus relationnel fondé sur la durabilité, la justice, la réciprocité, par ce type de méthode et d'outils.

La GAR contient une représentation de la valeur qui correspond et découle d'une représentation du temps linéaire, et inversement.



Une représentation du temps en boucle appelle à une construction de l'action en boucle avec une représentation de la valeur comme se formant tout au long du chemin parcouru.



Mais quels liens avec l'innovation, notamment l'innovation sociale ?



# PARTIE 4

## CONCEVOIR L'ÉVALUATION DE L'INNOVATION AUTREMENT\* AVEC LES CERCLES DE LA FUTURITÉ

\* Vraiment autrement !

Revenons sur les objectifs que nous nous sommes fixés :

- 1 – Permettre aux acteurs (publics et privés) de pouvoir choisir la démarche d'évaluation leur correspondant le mieux, en particulier pour les démarches d'innovation, notamment sociale, et pour cela ...
- 2 – ... expliciter différents enjeux et problèmes concrets que rencontrent ces acteurs, puis ...
- 3 – ... proposer une matrice de pensée pour concevoir l'évaluation de l'innovation et inviter les acteurs qui le souhaitent à expérimenter sa mise en œuvre.

# DE NOTRE CONCEPTION DE L'ACTION ET DONC DE L'ÉVALUATION ...

A partir de ces objectifs, récapitulons les apports des trois premières parties :

1 – a – Si tout le monde semble d'accord pour considérer que l'évaluation est indispensable à l'action voire qu'elle en fait partie (agir c'est évaluer), bien moins nombreux sont ceux qui rappellent aux acteurs/faiseurs qu'évaluer c'est agir, au sens où les méthodes et outils choisis pour ce faire ne sont pas « neutres » mais influencent voire orientent l'action elle-même.




1 – b – Toute démarche d'évaluation repose sur une représentation du temps et une représentation de la valeur qui sont indissociablement liées l'une à l'autre et qui ensemble définissent la représentation que l'on a de ce qui motive l'action (notre théorie de l'action).

2 – a – Or, il se trouve que la démarche d'évaluation la plus fréquemment mise en avant et présentée aux acteurs comme incontournable, la mesure d'impact basée sur la gestion axée sur résultat, repose sur des représentations du temps (comme linéaire) et de la valeur (comme arrivant à la fin) peu compatibles avec les caractéristiques du processus d'innovation.

2 – b – Nous proposons donc de distinguer deux manières de concevoir l'action que nous avons nommées conduite de projet et construction de l'action ; et dont il découle deux conceptions de l'évaluation.

3 – a – Dans la partie 3, nous avons vu que la futurité nous permet d'appréhender le temps en boucles et nous invite à considérer la valeur comme processuelle. Ou inversement, nous avons vu que si nous considérons que la valeur de nos actions se situe dans le processus de leur réalisation, nous sommes invités à mobiliser une représentation non linéaire du temps comme le propose la futurité.

3 – b – La recherche de l'efficacité dans l'action passe avant tout par la mise en cohérence de la démarche d'évaluation avec la manière que l'on a de concevoir l'action.

Conception de l'action	Conduite de projet	Construction de l'action
Démarche d'évaluation type	Mesure d'impact social basée sur la GAR	?????
<p>Représentation du temps et de la causalité</p> 	<p>Le temps est linéaire, chronologie et causalité vont dans le même sens</p>	<p>Le temps se représente en boucles et la causalité prend la forme d'un <i>continuum</i> passé-futurité-présent</p>
<p>Logique de la causalité</p> 	<p>Déterminisme causal : si je fais cela auprès de ces bénéficiaires alors il se produira obligatoirement ceci (les conséquences sont prédéterminées comme fixes)</p>	<p>Considérer quels sont les effets de notre conception de l'avenir/de notre « projet » sur nos pratiques actuelles</p>
<p>Représentation de la valeur</p> 	<p>La valeur arrive en « bout de course » (comme la valorisation par le marché) Résultats « nets » : impacts uniquement attribuables à l'action (et valorisables sur un marché)</p>	<p>La valeur est produite tout le temps, sa conception est liée à celle de l'évaluation (pas de valeur indépendante de la manière dont on la conçoit)</p>

A ce stade, il convient maintenant de s'interroger sur les effets pratiques de la conception de l'action – et donc de l'évaluation – que l'on adopte, notamment en matière d'innovation.

# ■ ... À SES EFFETS PRATIQUES SUR L'INNOVATION

## ■ ACTION ROUTINIÈRE VS ACTION STRATÉGIQUE

Le plus souvent, les acteurs choisissent ou se voit imposer une représentation de l'action dans laquelle l'être humain agit selon un calcul rationnel visant à maximiser son bien-être. L'efficacité est alors appréhendée comme la gestion optimale des moyens au regard des objectifs à atteindre. Et son évaluation nécessite de comparer la situation obtenue grâce à l'action menée avec une situation contrefactuelle (avant l'action ou par rapport à un groupe n'en n'ayant pas bénéficié) dans le but de mesurer les effets présumés de l'action.

Mais nous avons vu que notre action peut aussi être guidée par un futur souhaitable et désirable, parfois appelé « projet politique », qui devient ce « par rapport à quoi » on évalue le chemin parcouru et la valeur – processuelle – de notre action pour y parvenir. L'efficacité renvoie alors moins à l'atteinte d'objectifs préalablement fixés qu'à la capacité de s'ajuster continuellement face aux émergences imprévues en les intégrant dans notre démarche expérimentale chemin faisant.

Dans le premier cas, l'excès de déterminisme causal (cf. Partie 2) qui se manifeste peut induire une posture rigide peu propice à l'innovation là où dans le second cas, l'agilité rendue à nouveau possible peut permettre d'agir stratégiquement en laissant place à la serendipité propre à l'innovation.

Conception de l'action	Conduite de projet	Construction de l'action
Démarche d'évaluation type	Mesure d'impact social basée sur la GAR	?????
Théorie de l'action	L'action est basée sur un calcul rationnel préalable	L'action est basée sur une démarche expérimentale chemin faisant
Logique d'efficacité	Atteinte d'objectifs préalablement fixés	Ajustement continu aux émergences imprévues
Contrefactuel	Evaluer par rapport au passé ou à des groupes témoins	Evaluer par rapport à un futur souhaitable
Enjeu de l'évaluation	Mesurer, quantifier les effets présumés de l'action, si possible en équivalent monétaire	Evaluer le caractère raisonnable de l'action tout au long de son processus de réalisation, sans avoir peur du non commensurable <sup>10</sup>
Posture induite	Rigide	Agile
Nature de l'action	Routinière	Stratégique

<sup>10</sup> Amartya Sen, prix Nobel d'économie, nous invite ainsi à sortir de notre peur du non commensurable (non mesurable) et à prendre en compte, non pas uniquement les résultats finaux de nos actions, mais leurs résultats globaux qui englobent les résultats finaux et le processus de réalisation de l'action. Ainsi nos choix pourront, selon lui, être non pas seulement rationnels mais raisonnables (Sen, L'idée de justice, 2009).



## ■ UN POTENTIEL D'INNOVATION VARIABLE<sup>11</sup>

Plus encore, la conception que l'on a de l'action et donc de l'évaluation a des effets sur la façon dont on conçoit le problème et la manière de le résoudre, avec pour corollaire un potentiel d'innovation variable.

La conduite de projet et les démarches d'évaluation associées, comme l'illustre particulièrement la mesure d'impact social par la GAR, amènent à circonscrire tous les problèmes sociétaux (souvent reformulés en termes de « besoins sociaux ») comme des problèmes techniques (*technical problem*). Un problème est dit technique lorsqu'il se caractérise par la certitude sur ses tenants et aboutissants (« la réponse est connue à l'avance » selon l'expression de Kania et Kramer) ; aussi la solution à ce problème circonscrit peut être implémentée par une seule organisation (ou plusieurs organisations isolément), dans une logique d'impact isolé (*isolated impact*).

A l'inverse, sous l'angle de la construction de l'action, on considèrera que les problèmes sociétaux sont bien souvent d'ordre « adaptatif » (*adaptive problem*), caractérisés par leur complexité et l'inconnu, nécessitant une appréhension elle-même adaptative, capable de se remodeler en fonction des émergences rencontrées chemin faisant. Dans cette perspective, la recherche de solution, nécessairement collective et territoriale, requiert l'apprentissage dans une double optique de changement systémique – ou d'impact collectif (*collective impact*) – (qui concerne l'ensemble des acteurs et non plus uniquement les « bénéficiaires ») et de prise en charge des causes structurelles du problème (et non plus uniquement de ces effets).

Conception de l'action	Conduite de projet	Construction de l'action
Démarche d'évaluation type	Mesure d'impact social basée sur la GAR	?????
Représentation du problème	Circonscrit <i>Technical problem</i> (certitudes)	Complexe <i>Adaptive problem</i> (incertitudes)
Mode de résolution du problème	Logique produit / organisation : un produit-service proposé par une organisation peut répondre à lui seul au besoin social <i>Isolated impact</i>	Logique <i>community</i> / territoire : plusieurs compétences croisées permettront de produire des apprentissages et émergences qui favoriseront la résolution du problème <i>Collective impact</i>

<sup>11</sup> Cette section s'appuie sur la distinction opérée dans les travaux de Kania et Kramer, « *Collective impact* », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, n° 1, p. 36-41.

Centrage de l'action

Sur les réalisations  
concrètes  
auprès des bénéficiaires

Sur le chemin provoquant  
des changements dans les  
représentations, les  
pratiques et les  
règles/normes

Canaux  
de changement

Volume de réalisations

Apprentissages collectifs

Caractérisation  
de l'innovation

Conduit à valoriser  
les solutions déjà  
imaginables au  
démarrage de l'action

Conduit à valoriser le  
processus d'innovation  
y compris dans ses  
émergences improbables  
au démarrage de l'action

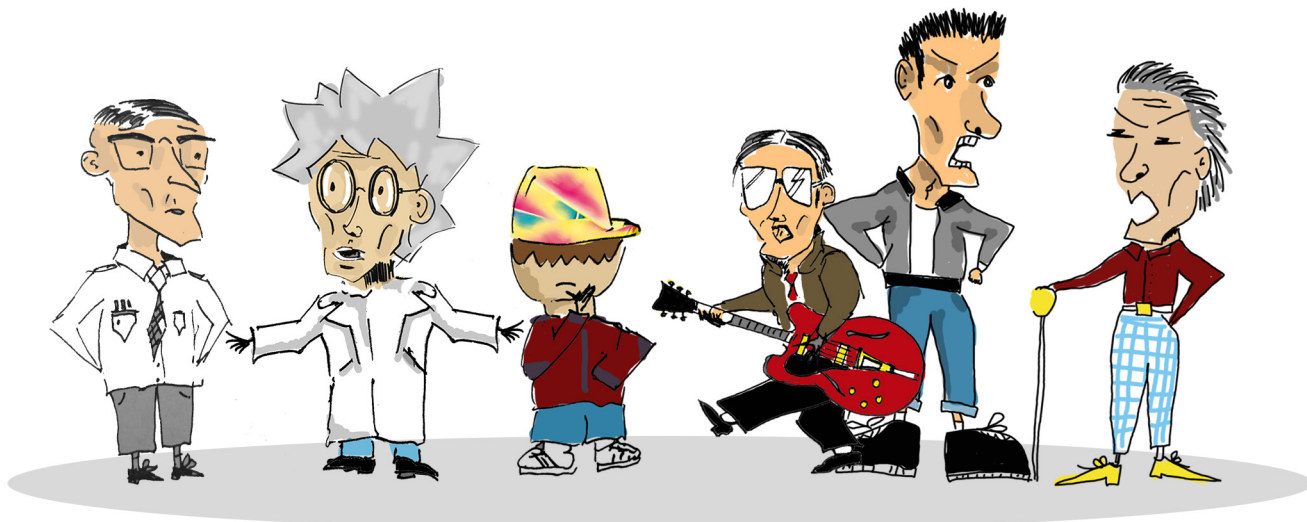
## LES CERCLES DE LA FUTURITÉ : CONCEVOIR POUR EXPÉRIMENTER

Cette contribution des Cercles de la futurité touche à sa fin.

Une question reste tout particulièrement en suspens... Mais que mettre à la place des trois points d'interrogation dans les tableaux précédents ?

Rappelons ici que les Cercles de la futurité sont conçus pour penser autrement et dès lors concevoir de nouvelles méthodes d'évaluation, permettant de passer de la conduite de projet à la construction de l'action, de façon plus cohérente avec l'innovation.

C'est donc à vous qu'il appartient maintenant d'expérimenter (avec nous ou d'autres) des démarches d'évaluation conçues dans cette perspective, si celle-ci rencontre effectivement votre propre futurité...



# LES CERCLES DE LA FUTURITÉ

*Les projets innovants méritent des méthodes [d'évaluation] innovantes*



*institutgodin.com*  
*institutgodin-ressources.com*



*twitter.com/institutgodin*



*facebook.com/institutgodin*



*institutgodin@gmail.com*

## **Amiens**

*ESSpace - 21 Rue François Génin*  
*03 22 72 49 53*

