

## **Système bancaire hybride**

*Un large panel de valeurs à échanger*

Jan Jonker et Jos Reinhoudt

### *Résumé*

*Nous vivons une période de grande reconstruction sociale. Après les crises, il n'est plus question de revenir à une économie du passé. Une nouvelle conception de l'économie doit être trouvée, qui apportera avec elle de nouveaux modèles économiques. Mais, il convient de ne pas omettre un point fondamental. La transition demande également un examen critique du rôle et de la valeur de l'argent ; les problèmes financiers majeurs de notre temps en attestent encore une fois. Il ne s'agit pas de stimuler une nouvelle discussion sur les monnaies alternatives – ou la crypto-monnaie<sup>1</sup>. Mais bien plus près de chez nous, pouvons-nous imaginer un système de valeurs d'échange dans lequel nous pourrions payer simultanément avec du temps, des déchets, et – si nécessaire – avec juste de l'argent ? Nous serions plus proches les uns des autres et ne monétiserions pas tout systématiquement. Essayer de répondre à cette question conduit à une recherche sur les termes, les règles et les briques de construction d'un "système bancaire hybride". Dans le processus d'exploration de la manière dont pourrait fonctionner un tel système, nous avons rencontré finalement trois problématiques essentielles mettant en évidence la difficulté de réfléchir différemment à propos des transactions, à partir de la valeur.*

### **(1) Introduction**

Notre économie actuelle est très vulnérable, comme nous avons pu le constater à plusieurs reprises récemment. Pour diverses raisons, les systèmes socio-organisationnels développés

---

<sup>1</sup> NdT1 : Crypto-monnaie : « Une forme de monnaie basée uniquement sur les mathématiques. À la différence des monnaies traditionnelles qui sont imprimées, les crypto-monnaies sont créées en résolvant des problèmes mathématiques basés sur la cryptographie. » La première née le bitcoin, ou d'autres, Litercoin, Peercoin, etc. Plus d'informations en suivant ce lien : <http://www.cryptos.net/>

au cours des siècles derniers ne sont aujourd'hui littéralement plus de notre temps. De plus en plus souvent, nous rencontrons les limites de ces systèmes (Starik et Rands, 1995). Elles sont tangibles d'une part dans les séries de crises économiques actuelles, ainsi que dans l'exclusion des personnes dans un large éventail de situations et enfin dans la récession écologique. La cause sous-jacente en est souvent une "étroite" vision de la croissance basée exclusivement sur des considérations économique-financières, caractérisées par l'illusion d'un contrôle possible de la gestion (Lepak, Smith, et Taylor, 2007; Stormer, 2003). En réalité, avoir un réel contrôle sur le système social est un faible indicateur. Il suffit de regarder les problèmes fondamentaux, par exemple dans l'économie, les systèmes de la santé ou de la banque. Notre système actuel semble s'être érodé et s'être affaibli, comme un arbre géant peut s'effondrer soudainement après avoir été rongé de l'intérieur par des termites. Les systèmes créés avec les meilleures intentions dans le passé sont devenus obsolètes et devraient être repensés. Le constat d'une demande de transition croissante dans de nombreux secteurs, comme pour les systèmes de santé, de politique, d'éducation, de mobilité et d'énergie, n'est donc en rien surprenant.

Nous évoquons ici également les nécessités d'un appel au social ou à la durabilité sociale, liées à la nécessité de durabilité des matériaux. Il est question de bien plus qu'un usage précautionneux des matières premières, des déchets ou de l'énergie. Comment pouvons-nous travailler ensemble sur un système social différent, dans lequel le social et les aspects matériels de nos systèmes sont à nouveau équilibrés et connectés à nos échelles de valeur(s). Une des questions essentielles de cette tâche lourde, complexe et de long terme, est de regarder le rôle de l'argent, ou même encore mieux, le rôle des valeurs et de quelles manières elles apparaissent dans les transactions.

## **(2) Renouveau social**

La société fourmille et pullule de nouvelles solutions, opportunités, projets, expérimentations et alternatives organisationnelles, et modèles économiques (Hajer, 2011).

Qui ne s'énerve pas devant l'excessive collection (vide et) à la mode de termes sophistiqués décrivant ce qui se passe en ce moment, devrait regarder dans les greniers, les garages, à la table des cuisines de notre société pour découvrir les "travaux en cours". Fort heureusement, l'expression "travaux en cours" s'applique également à un certain nombre de compagnies existantes. Là aussi, la proposition de l'entreprise a été repensée en intégrant une perspective de changement social. Ainsi, à la marge de la vieille économie, des personnes et des compagnies travaillent dur à une économie inclusive, résiliente, durable, basée principalement sur une manière circulaire de s'organiser – même si personne n'en connaît la réelle signification.

Il est bon de ne pas avoir d'objectif final clairement défini. Pensez-y comme une version socio-économique du défi du "premier pas sur la Lune" : une mission apparemment impossible accomplie pourtant grâce au courage et aux efforts de nombreuses personnes visionnaires. Dans le processus d'exploration, de structuration et de mise en œuvre, nous sommes aidés par la variété des différents courants et développements, notamment l'Economie de Partage, l'Impression 3D, l'Internet des Objets, le Bio-mimétisme et la recherche d'une Economie Bio-sourcée. Ils sont présents tous en même temps et se mélangent les uns avec les autres tel un pot-pourri. Le grand "moteur" derrière eux – les faisant tous réellement converger en un seul mouvement – est l'aspiration partagée vers une Economie Circulaire (Ellen Macarthur Foundation, 2013a, 2013b, 2013c).

Observons comment l'attention présente vers cette "idée" centrale pourrait à terme se transformer en des concepts, des institutions, et une manière de s'organiser partagée largement. Peu importe finalement ce qui en découlera car, dans tous les cas, l'un dans l'autre, l'accélération sur la route d'un renouveau devient visible. Les développements arrivent ensemble et se renforcent les uns les autres, en créant un nombre exponentiel de nouvelles connexions. Ce fait nouveau n'est pas juste un exemple de plus, mais quelque chose de fondamentalement différent menant à une accélération d'évènements jusque là impossible, mais semblant soudainement très proches aujourd'hui.

### *Toile d'araignée et étoile de mer*

Ces nombreuses élaborations technologiques et sociales simultanées ne sont pas suffisantes en elles-mêmes pour réaliser une économie différente. L'art consiste à traduire ces

opportunités en un modèle organisationnel faisant honneur aux innovations offertes. Il peut être utile pour aider à clarifier ce propos, de faire une distinction entre les modèles organisationnels en “étoile de mer” et en “toile d’araignée”(Brafman & Beckstrom, 2006).

Historiquement, nous nous organisons selon une conception linéaire et fonctionnelle centralisée et gérée d’une manière “top down”. Une toile d’araignée est une bonne métaphore pour dépeindre cette manière de s’organiser. Elle est organisée depuis le centre et si quelque part un problème surgit, la « tête » va travailler à restaurer ce qui ne fonctionne plus afin de revenir à la situation initiale. Dans cette logique, l’organisation est une certaine “construction” selon un certain statu quo stable, dont l’objectif est la réalisation d’une fonction déterminée. Dans une autre métaphore, l’étoile de mer, personne ne s’inquiète de la perte d’un tentacule. Elle repoussera ou ne repoussera pas. Pendant ce temps, les autres parties concernées continuent tranquillement ce qu’elles étaient en train de faire. Ici l’organisation est davantage un flux de mouvements, un ensemble de processus. Par conséquent, il est peut-être préférable de parler “d’organiser” plutôt que “d’organisation”.

La question est alors : laquelle de ces deux manières d’organiser est la plus apte à contribuer à résoudre les nombreuses problématiques sociales avec lesquelles nous luttons? Le modèle de la toile d’araignée permet d’organiser d’une manière fonctionnelle. Ses origines datent de l’époque de l’industrialisation et de la mécanisation ; il a pour une base une nature de rationalité matérielle et mécanique. Il est intelligent, efficace et pratique. Nous appelons “organiser la transition” le fait d’organiser dans l’objectif du changement, c’est à dire pour l’essentiel de changer de pratiques ou créer et mettre en œuvre de nouvelles pratiques et de changer la manière de nous organiser. Un modèle organisationnel est inapproprié pour cette objectif, car il a été conçu pour réaliser un projet particulier à l’avance.

Mais comment pouvons-nous organiser les transitions les uns avec les autres – et sommes-nous, en fait, capable de le faire – nous ne savons pas réellement. Cette question est certainement la première à se poser à propos des concepts de transitions. Certes des plans existent, mais larges et parfois même vagues. Mais que faire ensuite ? Quelles sont les briques et quelle direction leur donner, le cas échéant ? Le “petit” est-il réellement le

“nouveau grand” ? Ces multiples initiatives nous attestent-elles réellement de cette émergence et nous en indiquent-elle le degré d’avancement ? Il est peut-être quelque peu trop tôt pour dire quoique ce soit de définitif à ce propos. Il s’agit donc de plus que d’organiser des changements fondamentaux avec la perspective de réaliser la durabilité en amalgamant. Par conséquent, organiser des changements fondamentaux dans une perspective de réaliser la durabilité ressemblerait davantage à une création amalgamée de travail acharné, de tentatives d’amateurs, d’expérimentations, de défaites, suivi de courage pour se relever et tout recommencer. Une chose est sûre : il n’y a pas de schéma directeur !

Au même moment, nous voyons à quel point une nouvelle manière de s’organiser peut être puissante et quel impact elle peut avoir tout à la fois à court et long terme. N’importe qui réussissant à mobiliser les actifs disponibles et sous-utilisés peut soudain changer la donne. Pensez à Airbnb, Uber ou Peerby, et à tous ceux qui les ont copiés et imités. Considérez également l’émergence d’un large panel de plateformes de crowd-funding (de plus en plus appelées Fintech<sup>2</sup>) ou la multitude de Wikis potentiels faisant écho à Wikipedia. Il serait possible d’en citer encore de très nombreux. Ces exemples mettent en évidence trois débats. D’abord, les innovations radicales apparaissent de préférence et avec plus de facilité depuis l’extérieur de l’organisation et non pas depuis l’intérieur. Ensuite, les idées innovantes et d’avant-garde sont conçues sur une table de cuisine ou dans un grenier, aussi bien par des personnes n’ayant pas accès à des terrains, des locaux, des machines ou des financements professionnels. Enfin, certaines innovations changent la notion de valeur ajoutée préalablement établie par les maîtres du jeu actuel.

Regardez la récente introduction de l’iPod, de l’iPad et du téléphone mobile, et un peu plus loin l’introduction de la machine à laver, de la télévision ou de l’aspirateur, et encore plus loin celle du rasoir mécanique qui a rendu inutile le métier du barbier. Ainsi nous comprenons les intérêts en jeu pour des personnes possédant et contrôlant un capital précieux, qui s’avèrent finalement contraires à une démarche de transition vers une nouvelle économie. Ces personnes sont davantage enclines à sécuriser leur position établie et valorisée, face aux « outsiders ». Ces mouvements contraires rendent difficile mais

---

<sup>2</sup> Ndt : pour plus d’informations sur les Fintech en France, suivre ce lien : <http://www.francefintech.org/>

passionnant l'organisation de la transition, car la confrontation avec l'existant apparaît inévitablement et systématiquement. Nous sommes actuellement au milieu de ce processus de transition.

### *Un regard critique sur le système bancaire existant*

Si nous sommes dans un processus de transition à un niveau fondamental, concernant la manière dont nous pourrions procéder différemment afin de créer de la durabilité, la question suivante apparaît inévitablement : « ne devrions-nous pas également faire l'examen critique de notre façon de commercer et de nous arranger pour les transactions? ». Ne devrions-nous pas observer le rôle et la place de la transaction dans l'objectif de la durabilité ? Comment les transactions peuvent-elles contribuer à la durabilité ? Après tout, la société est ni plus ni moins qu'un flot incessant de petites et de grandes transactions. Depuis l'achat du pain à la boulangerie jusqu'à l'acquisition de son logement, l'achat d'une glace ou d'un livre, tout est une affaire de transaction.

L'outil le plus commun pour ces transactions est l'argent. Tout ce que nous faisons dans la société est monétisé à un moment ou à un autre : c'est la raison pour laquelle ce qui est précieux est identifié par un prix. Cependant cette manière de faire a créé un seul et unique système de valeur. Considéré comme le seul moyen autorisé pour des échanges légaux, cet argent a créé un système vulnérable, dont les conséquences sont douloureusement apparues de manière évidente ces dernières années. Depuis la crise financière, les gouvernements et les différentes parties prenantes tentent avec des sommes colossales de soutenir le système financier extrêmement vulnérable, mais la question soulevée est de savoir si cette approche est suffisamment radicale, pour rendre solide, à long terme, le système que nous connaissons,.

Un regard critique du système en place révèle des défauts majeurs. Comme l'a démontré l'histoire, un seul et unique système de valeur n'est pas résilient et par conséquent est vulnérable aux maladies et épidémies (Lietaer, 2013). Le système actuel ne comporte pas de

notion de réciprocité<sup>3</sup>, car la valeur et la création d'argent ne sont pas connectés. Il est donc possible de produire de l'argent sans forcément l'associer à une création de valeur. Ce fonctionnement est de nature perverse, car il oblige à traduire tout ce qui a de la valeur en termes d'argent, conduisant ainsi à une situation dans laquelle l'argent est partout, à l'intérieur comme à l'extérieur de la valeur. Ainsi, l'estimation de la valeur et la monétisation de la valeur sont devenues les deux faces d'une même pièce.

Le système connaît seulement une seule et unique forme de moyen de transaction qui est l'argent ; il est impossible de payer avec autre chose que de l'argent. Il est important de noter qu'une conséquence de la nature obligatoire de l'argent est la création de l'exclusion d'un certain nombre de personnes dans la participation à la société. En effet, une personne sans argent n'a aucun moyen de participer à la société, puisqu'absolument tout est construit à partir de transactions monétisées. Ne devrions-nous pas mettre en lumière ces défauts pour regarder d'une manière bien plus approfondie comment nous échangeons les valeurs dans les transactions, afin de vérifier de quelle manière ces échanges peuvent ou pas contribuer à la durabilité ? Est-il possible d'abandonner le rôle exclusif de l'argent comme seul moyen de transaction et comme seule unité pour exprimer la « valeur », tout en laissant les transactions se réaliser ?

### **(3) Système bancaire hybride**

Le projet Système Bancaire Hybride (SBH) tente de réfléchir en dehors de la logique du système monétaire actuel (dominant), à des formes correspondantes de voies alternatives (comme les crypto-monnaies ou les monnaies complémentaires, ou les monnaies locales<sup>4</sup>) Ce projet est une initiative de l'École de Management de Nijmegen, de la Radboud Université (Pays-Bas). Le défi consiste à sortir d'une monoculture de l'argent, pour aller vers

---

<sup>3</sup> NdT : l'auteur utilise le mot réciprocité associé à la notion d'échange réciproque, donner une valeur en échange d'une autre valeur, ici, un objet en échange d'argent, tous deux étant sensés être de valeur équivalente.

<sup>4</sup> NdT : pour plus d'information, il est possible de se référer à la liste des ressources éditée en 2015, sur ce thème par le Centre des Ressources du Commissariat Général au Développement Durable sur le thème des monnaies locales complémentaires : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/CRDD\\_Dossier\\_monnaies\\_locales\\_avril\\_2015-2.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/CRDD_Dossier_monnaies_locales_avril_2015-2.pdf)

un système hybride, dans lequel il est possible d'utiliser diverses monnaies. Bernard Lietaer, l'architecte monétaire belge, appelle cette possibilité « l'écologie monétaire », ou « l'écosystème monétaire » (Lietaer, 2011).

Le terme « hybride » porte le sens de « mélanger », au sens d'utiliser de manière parallèle et croisée des unités de valeurs différentes. En musique, par exemple, il signifie un croisement entre deux ou trois genres de musiques fondamentalement différents. Dans le vocabulaire de la vigne, hybride fait référence au raisin obtenu à partir de deux variétés souches différentes. Finalement « hybride » signifie mélanger des éléments dissemblables.

Dans le contexte particulier de ce document de travail, «hybride» évoque les différentes manières d'atteindre un objectif, leur coexistence simultanée et la possibilité de les relier les unes aux autres. En termes simples, l'essentiel du système bancaire hybride est un système dans lequel les membres d'une « communauté » réalisent des transactions, les unes avec les autres, sur les bases de types de valeurs différents et d'unités de valeurs inégales interchangeables, sans avoir la nécessité de passer d'abord par une étape intermédiaire de monétisation (réelle ou estimative). Les moyens de transaction de valeurs sont par exemple le temps, les déchets, les crédits (des bons pour une transaction ultérieure) ou ... d'autres unités de valeur. L'argent, quant à lui, reste toujours utile, il complète les autres moyens de transaction disponibles.

#### *Au bon moment*

Même si la réflexion à propos d'un SBH se situe dans le contexte d'une nécessité grandissante d'autosuffisance, de décentralisation et de participation (sociale), il n'est certainement pas évident de mettre en œuvre un tel système. En effet, concevoir un système de valeurs hybrides demande de réinventer et de réévaluer l'idée de la réciprocité de la transaction : que donner en échange de ce que l'on reçoit ? Inévitablement, la question se pose également des leviers du pouvoir, à partir du moment où le pouvoir de décision se trouve directement au niveau des personnes impliquées. Les incitations perverses du système financier actuel sont ainsi évitées. La décentralisation est également envisageable à travers les techniques numériques et a donc un impact direct sur l'environnement local : elle

protège la propriété partagée. En effet, un système avec de telles caractéristiques aide à revenir à une échelle humaine. Plus prêt de chez soi, plus prêt des personnes et de leurs préoccupations, de leurs problèmes et défis quotidiens. Un système ne cachant pas dans l'anonymat, mais bien réel dans les maisons, les rues et les villages. L'idée pourrait être claire, mais comment traduire ce récit résumé en un système opérationnel ?

Le SBH semble particulièrement prometteur quand les personnes cherchent à l'organiser dans la perspective de déterminer ce qui a de la valeur intrinsèque pour elles : soins de santé, éducation, alimentation, réseaux d'énergie ou réseaux sociaux, par exemple. Mais les transactions demandent finalement, tôt ou tard, une forme de comptabilité ou d'équivalent d'un compte bancaire. Ce dernier nous est utile pour garder la réciprocité de la transaction, et pour s'occuper des services créés à travers elles. Cette comptabilité est nécessaire afin d'éviter l'apparition d'un déséquilibre permettant à des resquilleurs de profiter du système sans y contribuer eux-mêmes. A la place d'un seul compte bancaire, nous pourrions en avoir plusieurs, nécessaires en même temps, chacun avec sa propre valeur et son propre équilibre. Ces équilibres pourraient peut-être être interchangeables ou peut-être pas. (cf l'encadré sur Clash of Clans). Mais quelque soit le système créé, une comptabilité est nécessaire.

#### *Avoir un compte chez les barbares*

Pour de nombreuses personnes, le SBH semble être un concept difficile à envisager. Pourtant l'usage de monnaies multiples simultanées existe déjà avec notamment un exemple utilisé par des millions de personnes à travers le monde sans aucun problème. Il s'appelle Clash of Clans.

Il s'agit d'un jeu informatique dans lequel le joueur doit construire un village, dans la clairière d'une forêt. Au commencement du jeu, le joueur reçoit une mine d'or, de laquelle l'or est extrait doucement et une pompe d'élixir extrait du sol une matière première mystérieuse rose. Ainsi, progressivement le joueur se

constitue un capital d'amorçage, lui permettant de construire sa société-village. Ces deux monnaies de Clash of Clans sont liées par une relation sophistiquée.

Certains achats dans le village, doivent être payés en or, d'autres en élixir. Ces deux monnaies ne sont pas directement interchangeables, mais l'élixir peut être utilisée pour rénover la mine d'or et vice et versa. Le joueur doit alors avoir suffisamment de chaque monnaie pour aller plus loin. Au cours du jeu, deux nouvelles monnaies sont ajoutées : l'élixir noir et des pierres précieuses vertes, donnant toutes deux un pouvoir d'achat dans d'autres secteurs. Seules les pierres sont convertibles : le joueur peut instantanément acheter de l'or, de l'élixir rose ou noir. Les pierres sont parfois trouvées dans le propre village du joueur, mais peuvent également être achetées en ligne avec sa carte de crédit du monde réel. Clash of Clans est pour tous les âges et l'un des jeux les plus téléchargés pour les iPads et les smartphones.

Le SBH stimule également le sentiment d'une comptabilité morale, dans laquelle il est agréable d'être en positif, en contribuant à résoudre des problèmes sociaux. Il est logique de comparer cette autre comptabilité à la nature amoral des comptes du système financier actuel. Un SBH implique tout ce qui a de la valeur, dans une manière de comptabiliser mutuelle et réciproque. Dans les comptes, les transactions mentionnées peuvent avoir une valeur intrinsèque, ou pas. L'argent n'a pas de valeur intrinsèque, alors que les heures de soin, les crédits d'énergie, ou les transactions exprimées en légumes en ont une. L'idée de valeurs créées ou produites par les personnes elles-mêmes est cruciale, et avec l'argent, cette idée ne peut pas se réaliser.

En cela, le SBH diffère fondamentalement des monnaies locales ou complémentaires, comme Local Exchange Trading Systemes (LETs), the Dutch Gelre ou le Dollar Tortono, pour n'en nommer que quelques-uns parmi les milliers actuellement « sur le marché ».<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> NdT : En France, les plus utilisés sont le SEL Système d'Échange Local, le JEU Jardin d'Echange Universel, le Sol source : <http://www.complementarycurrency.org/ccDatabase/>

L'essentiel consiste à installer un système monétaire parallèle et complémentaire comme moyen d'utiliser la (les) valeur(s) sociale(s). De tels systèmes complémentaires peuvent être créés là où l'économie conventionnelle et le système monétaire dominant ne peuvent pas résoudre les problèmes sociaux. Les monnaies communautaires apparaissent dans toutes sortes de tailles et de formes, mais elles luttent toutes pour promouvoir l'interaction sociale et économique afin de parvenir à un résultat valable pour la communauté et pour ses usagers. Mais ces monnaies complémentaires apparaissent encore sur la base d'une unité monétaire, pouvant être converties ou pas, et parfois même devant être monétisées. Un SBH et un système basé sur les crypto-monnaies diffèrent si fondamentalement de ces monnaies complémentaires, qu'il n'est pas réellement possible de les comparer. En même temps, il serait très intéressant de comprendre comment les logiciels de crypto-monnaies pourraient potentiellement être utilisés dans des SBH.

#### **(4) La recherche dans un nouveau système**

Au cours de la période 2014-2015, une recherche a fourni un aperçu des principales briques d'un SBH. L'étude a constitué en deux parties : 1) une partie théorique d'exploration et d'inventaire des initiatives existantes (incluant les banques du temps, les Systèmes d'Echanges Locaux, les crypto-monnaies, et les monnaies complémentaires et locales) ;2) une partie pratique, avec différents pilotes dans la vie réelle. L'objectif était d'inventer un système de paiement dans lequel différentes valeurs pourraient être utilisées simultanément, et les unes avec les autres. Il s'agissait d'identifier les conditions nécessaires pour rendre possible des transactions « commerciales » sans paiement exclusivement en argent. Par ailleurs, l'étude cherchait à comprendre quels liens ce système aurait avec les nombreuses et diverses alternatives et projets déjà existants, tels que les banques du temps, les fonds communautaires ou les bitcoins. Répondre à ces questionnements de manière claire et sans équivoque s'est avéré très compliqué.

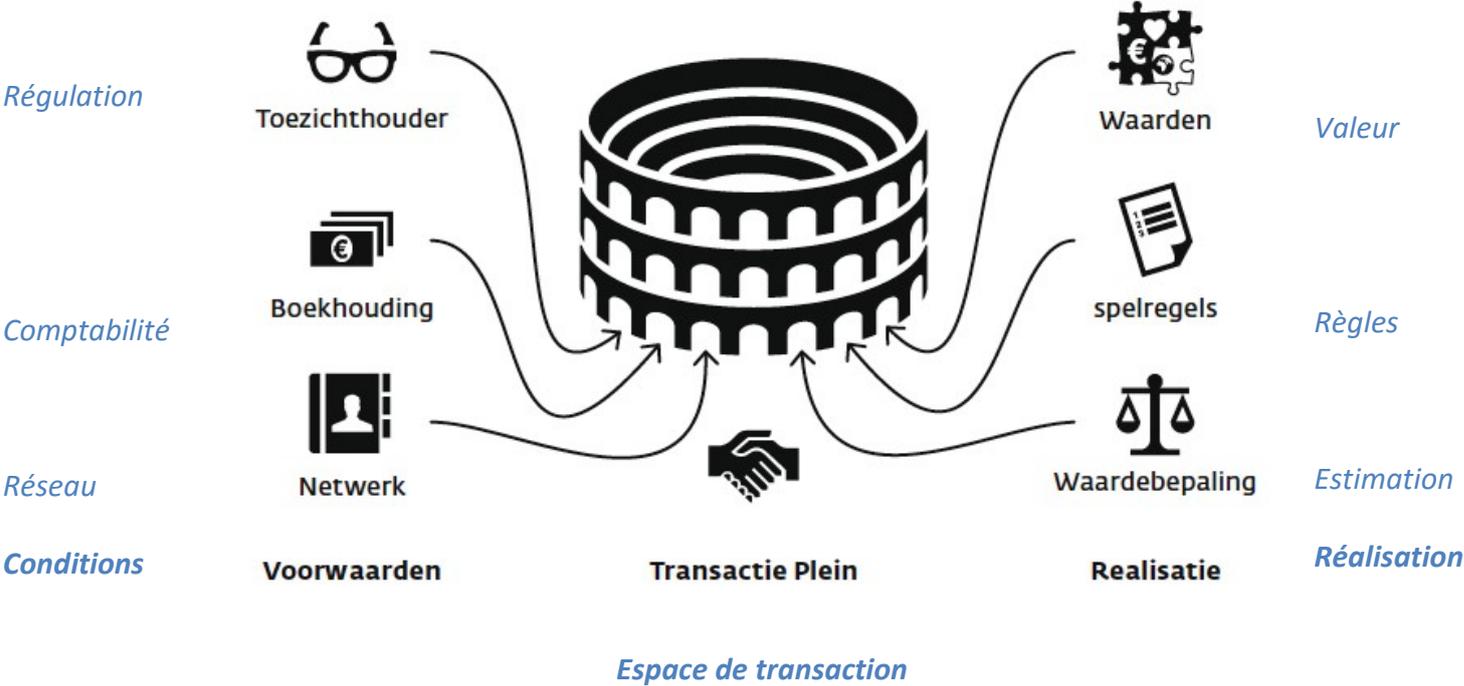
Au fil du temps, le projet de recherche s'est déroulé en deux phases. La première phase a fourni une récolte formant une sorte de « boîte de Légos », avec des composants astucieux, mais sans les instructions de montage. Réfléchir réellement en dehors de l'argent s'est avéré vraiment difficile. Pourtant les résultats permettaient de distinguer un certain nombre

d'aspects d'un SBH. Les voici listés : le compte bancaire, le réseau de valeur, un régulateur, les règles, le panel des valeurs de transaction et le processus d'évaluation.

En cherchant à établir comment ces aspects étaient reliés, l'étude a conduit à poser d'autres questions. Elle avait donc choisi la métaphore de la boîte de Légos, les briques avaient été identifiées, mais il manquait les règles du jeu social, appelé « transactions de valeurs », impliquant l'usage de valeurs différentes. Tel était le résultat après la première phase de recherche d'une année.

Un think tank d'experts a été assemblé pour sortir de cette ornière. Il s'agissait de personnes travaillant sur l'innovation dans le secteur financier, les monnaies parallèles, l'économie durable, et le développement de réseaux socio-économiques territoriaux (HUBs). Le think-tank a accepté le modèle de la boîte de Légos, tout en redéfinissant un certain nombre d'éléments. Le terme de « compte bancaire » par exemple a été remplacé par « comptabilité ». Ce choix peut sembler arbitraire, mais le mot comptabilité décrit mieux l'objet de cette brique que consiste le « suivi de la réciprocité ».

La boîte de Lègos a, elle aussi, subi un examen critique et a soulevé la remarque suivante : l'identification de briques du SBH ne suffit pas pour déterminer la possibilité de construire un système viable à partir de ces briques. La boîte constitue finalement plutôt une sorte de stade à l'intérieur duquel des partenaires potentiels de transactions se rencontrent pour procéder à des échanges. Ainsi, la nécessité de tous les aspects se vérifie bien pour mettre en place une transaction, y compris la comptabilité, les valeurs et l'évaluation. Ces aspects forment finalement un ensemble de sept briques. Trois briques servent aux *conditions* (régulation, comptabilité, et réseau), trois autres sont utiles à la réalisation (valeurs, règles et estimation). Enfin, la dernière brique est constituée par l'espace (symbolique) dans lequel les réels échanges ont lieu.



### *Les règles dans le stade*

Pourtant, même avec ces résultats, le système n'était toujours pas complet. En effet, une des questions cruciales d'un tel système est alors apparue, à savoir : de quelle manière les personnes créent-elles les règles au fur et à mesure de leur pratique quotidienne ? Ces règles sont connues (implicitement) dans les échanges habituels du stade. Dans le marché (le stade), les règles sont claires : la façon dont une transaction s'opère, avec le déroulement des négociations de prix (l'estimation), la facturation et le paiement (les comptes). Dans le marché des consommateurs, ces règles s'appliquent également : dans un magasin ou un supermarché (le stade), il ne se fait pas de négocier sur le prix (l'estimation) et les paiements sont réalisés en liquide ou par carte de crédit, avant la sortie de l'établissement. Tacitement, le prix et la valeur sont supposés une seule et unique entité. Mais les prix pratiqués par le magasin sont basés sur les intérêts commerciaux et n'ont que très peu, ou pas du tout, de liens avec la valeur intrinsèque du produit (la valeur) (Bowman & Ambrosini, 2000; Lepak et al., 2007)

Ensuite se pose la question de savoir comment ce « système » fonctionne dans un stade de transaction hybride. Différents comptabilités seront sans doute nécessaires pour les valeurs diverses échangées de part et d'autre. Dans ce stade, l'écart entre le prix et la valeur sera différent, il aura tendance à être moins important, voire inexistant. L'estimation aura lieu de manière ouverte, et (inter) subjective, car tout le monde n'estimera pas toutes les valeurs de manière équivalente (comme c'est déjà le cas). Ainsi, ce système est donc basé sur l'acceptation de la différence. Pourtant il n'est toujours pas évident de percevoir précisément la manière dont il pourrait réellement fonctionner en pratique.

### *Expériences de projets pilotes.*

A partir des résultats de la première phase de recherche et des discussions au sein du think-tank, un modèle conceptuel combinant les briques d'un SBH a été finalisé d'une manière cohérente. Dans la phase II, deux projets pilotes ont été menés avec une série de parties prenantes dans un environnement de la vie réelle. Ces pilotes avaient pour premier objectif d'évaluer le jeu et les règles nécessaires au fonctionnement d'un SBH. Dans ce premier projet pilote, un groupe de 25 entrepreneurs indépendants ont expérimenté le SBH. Hormis

l'objectif personnel pour leur propre entreprise, ils ajoutaient un certain nombre d'objectifs sociaux associés qu'ils souhaitent atteindre. Ensuite ils s'offraient leur produits ou services les uns les autres pour atteindre leurs objectifs. Ils se sont ensuite échangés par exemple du temps, des produits, des services, de l'énergie et de la connaissance.

Dans le second projet pilote, les résidents d'un quartier, ont expérimenté ensemble un SHB, avec les entrepreneurs et des étudiants. Hormis les objectifs personnels des participants, un objectif collectif à atteindre pour leur quartier ou leur voisinage a été établi. Par exemple, les participants cherchaient à réaliser un projet artistique spécial, d'autres cherchaient à créer un logo pour leur compagnie ou d'autres encore cherchaient une personne pour sortir leur chien à leur place, un soir en particulier. Ils se sont ensuite offert leurs produits ou leurs services pour atteindre leurs objectifs, par exemple du temps, des produits, des services, de l'énergie ou de la connaissance. Les deux projets pilotes, utilisaient, outre les rencontres physiques, un logiciel (communautaire standard) pour créer une place de marché dans laquelle chaque participant pouvait voir les services, les talents et les produits offerts.

Les résultats ont montré que la confiance est l'élément fondamental d'un SBH. En outre, il apparaît clairement la nécessité d'établir des règles spécifiques dans le « stade des échanges » (quelles règles sont associées à quel jeu ?), mais également une nécessité de jouer le jeu (quelles règles les participants utilisent pour jouer le jeu ?)

D'autre part, les projets pilotes ont montré l'importance de créer un programme avec des formes variées de « biens communs » et avec un réseau riche d'une grande diversité de participants. Ils ont montré également l'importance de chercher ce qui est perçu collectivement comme précieux (ayant de la valeur) pour un groupe de personnes (des résidents locaux). Il est apparu ensuite que les participants portent outre leurs objectifs individuels des objectifs collectifs communs. Le résultat peut aboutir à des objectifs collectifs multiples, tel le montage d'une campagne commune de marketing, l'organisation d'un évènement ou d'un système mutuel de gardes d'enfants.

Voici quelques conclusions préliminaires de cette recherche. Tout d'abord, dans un SBH, la négociation des prix occupe davantage de place que dans une économie monétaire (en

réalité, il est question de « négociation de valeur »). D'autre part le réseau dans lequel les personnes agissent est bien plus riche par sa variété (plus dense). Les projets pilotes ont également montré une réévaluation des compétences personnelles. Par ailleurs, les personnes apprécient particulièrement un accord, s'il a certes une valeur pour eux, mais s'il contribue parallèlement aussi à un objet collectif. Les objectifs individuels et collectifs vont de pair. Les logiciels communautaires standards se sont avérés utiles pour soutenir les échanges du SBH, mais pas suffisant pour constituer son outil principal ; l'expérience a donc montré la nécessité de les adapter. Chaque projet pilote a duré plusieurs jours, ils ont débuté avec un départ commun et se sont terminés par une réunion de clôture conjointe. Au total, environ soixante personnes ont participé à ces deux projets pilotes. Une prochaine étape a été prévue, comme une suite logique, elle portera sur un groupe de personnes plus large, sur une période plus longue et s'appuiera sur des logiciels communautaires adaptés.

## **(5) Collision avec l'existant**

Progressivement, la nature professionnelle d'un travail de développement d'un SBH devient de plus en plus évidente. En effet, pour avoir une chance de développer avec succès un SBH, il faut faire face au moins à trois problèmes essentiels listés ci-après :

- une confrontation avec des intérêts personnels, peut-être même une confrontation frontale ;
- la difficulté de penser réellement différemment étant donné l'imprégnation totale de l'argent dans notre manière de penser les échanges économiques ;
- le manque total d'outils et de contexte institutionnel apte à fonctionner avec succès avec des systèmes d'échange alternatifs.

L'urgence d'un renouvellement pour un système financier durable est incontestable. Pourtant, l'attention des grandes banques, des ministres et des responsables impliqués, en fin de compte, est occupée et concentrée à maintenir le système actuel. Depuis leurs positions, desquelles de multiples expertises pourraient être apportées, il ne viendra aucune suggestion ou idée pour une rénovation radicale du système financier existant. En effet, penser en termes de défis sociétaux et de pertinence plutôt qu'en termes d'actionnaires – ou d'intérêts privés, est étranger à l'industrie financière. Non, les « Social Impacts Bonds »

n'apportent pas de réponse – au mieux, il s'agit d'une monétisation des défis sociaux avec un intérêt marqué pour le retour sur investissement. Le « quantitative easing », qui consiste à imprimer davantage d'argent (virtuel), n'est pas non plus une vraie solution. En revanche, un nouveau venu changeant réellement la donne, se développant de manière « exponentielle », du calibre d'Airbnb ou de Spotify, doit se lever et questionner l'ordre existant avec verve et impact, tout comme le font les nouveaux venus des autres secteurs.

Le schéma de pensée en termes d'argent comme seul moyen d'échange est profondément enraciné dans notre société. D'innombrables instruments sont disponibles pour réfléchir et travailler avec de l'argent. Ainsi, il est extrêmement facile d'effectuer un paiement avec une carte de crédit ou par virement ou encore de comparer la valeur financière des produits et des services. Or cette facilité nous a rendus paresseux, et a empêché notre capacité à penser radicalement différemment. Cette situation est comparable à celle d'un touriste, venu dans un pays étranger découvrir d'autres langues que sa langue maternelle et ne réalisant pas qu'apprendre d'autres langues constitue un enrichissement, apportant une compréhension profonde des cultures et finalement contribuant à la résilience et l'autonomie du voyageur. Pour le SBH, il n'existe presque rien. Dans l'économie conventionnelle, seule la langue de la monnaie officielle est parlée, mais la population semble oublier l'existence de bien d'autres valeurs. C'est seulement face au chiffre d'affaire d'une compagnie et d'un PIB, que nous acceptons généralement les termes du succès social d'une organisation – telle que l'étendue à laquelle elle contribue pour résoudre des problèmes importants – seulement alors, une économie différente peut être créée mutuellement.

Les résultats du projet de SHB, jusqu'à présent, n'ont montré que les contours du système. Dans son état actuel, la manière de mettre en place le SHB dans un objectif de créer des projets de monnaies complémentaires est encore imprécise, et sa relation avec les crypto-monnaies l'est encore davantage. Les éléments nécessaires à un système opérationnel complet et stable demandent encore de la recherche pratique. La méthode de recherche appropriée consiste en une recherche pratique avec des groupes de personnes s'engageant dans un travail de SHB, à fabriquer une base quotidienne, sur une période de temps plus longue. Lors de cette recherche et pas avant, s'éclairciront probablement les questions de savoir si les briques trouvées jusque là sont réellement valables ou comment elles devraient

être davantage délimitées ou suggérées. En particulier, une vision du jeu – et des règles du jeu du SBH – devrait alors se préciser. L'intention est d'organiser cette recherche sous la forme de projets pilotes, peut-être liés à des communautés professionnelles spécifiques, ou des projets correspondants à des Nouveaux Business Models. Pour faire fonctionner ces projets pilotes, une importante somme de travail est encore nécessaire à réaliser. Outre ces efforts, la nécessité d'un recrutement, d'une programmation et du développement de logiciels (communautaires) sont encore tout autant de défis à relever. Alors que les logiciels des projets cités ont été réalisés sur les bases de logiciels standards, les expériences ont montré que ces logiciels nécessitent de fournir des fonctions bien plus adaptées à un SBH, afin de soutenir un projet pilote sur une longue période. Notamment, il serait souhaitable d'avoir, en outre à disposition pour les nouveaux projets pilotes, un logiciel communautaire sur forme d'une App.

Heureusement, notre société fourmille et pullule de multiples (micro)sociétés, démontrant la possibilité d'organiser de différentes et alternatives manières. Malgré la difficulté encore présente d'évaluer l'impact de ces initiatives, maintenant et à long terme, elles montrent néanmoins la possibilité de s'organiser de différentes façons et de s'organiser avec davantage de valeurs. Effectivement un terreau social fertile expérimente, systématiquement des manières différentes de s'organiser mutuellement. Cette transition ne se produira pas sans heurts ; le tissu institutionnel résistera forcément, parce qu'il offre la meilleure réponse, selon notre perception antérieure, aux problèmes sociaux en cours. Pourtant les temps changent. La solution la plus appropriée hier, se retourne aujourd'hui contre nous. Cela est évident par exemple dans le cas de la demande grandissante de durabilité sociale et matérielle. Beaucoup de travail reste encore à faire afin de réaliser une transition vers un avenir durable. Envisager un tel avenir est possible uniquement quand la durabilité est insérée au cœur de nos transactions et dans nos modèles économiques. Il se passera encore du temps avant d'y parvenir. Aussi, nous devons encore travailler dur pour développer et réexaminer notre compréhension de la valeur, si nous voulons réaliser la transition fondamentale dans les transactions.

## Références

- Banerjee, S. B. (2003). *Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature*. *Organization Studies*, 24(1), p. 143 - 180.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture o towards a coherent definition of value in strategy - an exploratory study. *British Journal of Management*, 11, 1–15. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations* (Group, Pen). New York (US). Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=be\\_4LRyepS8C&pgis=1](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=be_4LRyepS8C&pgis=1)
- Ellen Macarthur Foundation. (2013a). *Towards the Circular Economy - Vol1- Economic and business rationale for an accelerated transition* (Vol. 98). Retrieved from <http://www.thecirculareconomy.org>
- Ellen Macarthur Foundation. (2013b). *Towards the Circular Economy - Vol-2 Opportunities for the consumer goods sector*. Retrieved from <http://www.thecirculareconomy.org>
- Ellen Macarthur Foundation. (2013c). *Towards the Circular Economy-Vol3- Accelerating the scale-up across supply chains*. Retrieved from <http://www.thecirculareconomy.org>
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving - Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone samenleving*. (Planbureau). The Hague Haag (NL).
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. <http://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>
- Lietaer, B. (2011). Les monnaies locales en guise d’alternative à la crise. *Le Soir*, pp. 14–15.
- Lietaer, B. (2013). *The Future Of Money*. Random House. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=ISHaeldqNhAC&pgis=1>
- Starik, M., & Rands, G. P. (1995). Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908–935. <http://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280025>
- Stormer, F. (2003). Making the Shift: Moving from “Ethics Pays” to an Inter-Systems Model of Business. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 279–289. <http://doi.org/10.1023/A:1023600820194>

## Auteurs

Jan Jonker est Professeur des Universités à vie aux Pays-Bas, il enseigne la responsabilité sociale des entreprises à l'École de gestion de Nimègue (Université Radboud). Il est également titulaire de la chaire d'excellence Pierre de Fermat de la région Midi-Pyrénées (MP) accueillie par la Toulouse Business School (TBS) à Toulouse depuis septembre 2014 et jusque juin 2016. Dans ce cadre, il dirige des projets de recherche étudiants sur l'économie circulaire (EC) et sur les NBM en Midi-Pyrénées (MP), il organise un séminaire de recherche sur les NBM à la TBS les 16 et 17 juin 2016, il est membre du jury de l'Appel à Manifestation d'Intérêt sur l'EC de l'ADEME et la Région MP, et participe à l'organisation des 3<sup>èmes</sup> Journées Régionales de l'EC de Revel (MP) d'octobre 2016. Enfin, il enseigne le Développement Durable au Lycée Pierre de Fermat de Toulouse et y encadre un projet opérationnel sur les NBM. A Paris, il a dirigé la présentation de la délégation hollandaise aux Etats Généraux de l'EC du Grand Paris, et la dirigera à nouveau pour le Salon des Maires et des Collectivités Locales fin mai 2016. Il est responsable de la rencontre d'une centaine d'entreprises françaises et hollandaises sur le thème de l'EC organisé pour la visite d'Etat en France de la famille Royale Hollandaise les 10 et 11 mars 2016. A cette occasion, il a coordonné l'écriture d'un recueil de textes sur l'EC en langues française et hollandaise.

Ses travaux de recherche se concentrent sur l'innovation de la durabilité, le développement de la stratégie et la transition. La clef de son travail est de développer des projets avec la participation de (grands) groupes de personnes appelés 'crow—thinking'. Ses dernières publications comprennent, entre autres, le livre 'Duurzaam Denken Doen 'les livres (Pensée Durable et Agir, 2011). «Werken aan de WEconomy» (Travailler sur la WEconomy, 2013) et «Nieuwe affaires Modellen '(Nouveaux Modèles économiques, 2014). En 2015, il a été invité à présenter ses idées en anglais lors d'une conférence TEDx. Cette présentation peut être consultée via: [bit.ly/1DJRV8i](http://bit.ly/1DJRV8i). Il a écrit et dirigé la rédaction de plusieurs documents de travail en Français dont certains ont été soumis à publication. Ils sont accessibles en suivant les liens suivants :

[http://www.tbs-education.fr/sites/default/files/professeurs/archive/a5-livre\\_jan\\_jonker-web.pdf](http://www.tbs-education.fr/sites/default/files/professeurs/archive/a5-livre_jan_jonker-web.pdf), <http://cdurable.info/L-Economie-Circulaire.html>

Jos Reinhoudt est consultant aux Pays-Bas, dans le domaine de la RSE et de la durabilité. Il s'est engagé dès le début dans le projet du Système Bancaire Hybride. Par ailleurs, il travaille en tant que manager de connaissances à CSR Netherlands et est conseiller municipal à Nijmegen. Il a été co-auteur et éditeur pour de nombreuses publications avec Jan Jonker, Il a co-écrit le Rapport 2015 sur la Tendence RSE et a publié de nombreux blogs sur les questions de durabilité. Il peut être joint via : [jos@reinhoudt.com](mailto:jos@reinhoudt.com)