

**« La résilience des monnaies
locales françaises à la crise de la
covid-19.
Une analyse basée sur le Florain »**

Auteur

Raphaël DIDIER

Document de Travail n° 2020 – 56

Décembre 2020

Bureau d'Économie
Théorique et Appliquée
BETA

www.beta-umr7522.fr

 @beta_economics

Contact :
jaoulgrammare@beta-cnrs.unistra.fr

La résilience des monnaies locales françaises à la crise de la covid-19

Une analyse basée sur le Florain

Raphaël DIDIER

Doctorant, université de Lorraine, laboratoire BETA (UMR 7522)

raphael.didier@univ-lorraine.fr

Résumé

Nous nous proposons d'apporter une contribution à la résilience d'une monnaie locale face à la crise liée à la covid-19, en mobilisant les concepts de résilience des organisations et de résilience des territoires. Une enquête de terrain concernant la monnaie locale du Bassin de vie de Nancy, le Florain, nous a permis de mettre en lumière que sa grande capacité de résilience résulte principalement de sa structure (communauté de valeurs, gouvernance, adaptabilité des bénévoles actifs) et de son intégration à un territoire.

Mots-clés : monnaie locale, crise, résilience, covid, gouvernance, sociocratie, territoire, valeurs.

Codes JEL : A14, E42, R11

Mes remerciements vont à Madame le professeur Yamina TADJEDDINE-FOURNEYRON, Professeur des Universités en Sciences Économiques à l'Université de Lorraine, pour ses précieux conseils.

La crise de la covid-19 est d'ores et déjà assurée de rester dans l'histoire comme une crise sanitaire mondiale, qui aura débouché sur une crise économique et sociale majeure (Heyer et Timbeau, 2020). Mais la spécificité de celle-ci tient surtout au fait qu'elle ne résulte pas de quelque retournement de cycle économique ou financier, mais de la volonté des gouvernements de mettre à l'arrêt une partie de la production au nom de l'intérêt supérieur de la vie humaine. Ce faisant, les outils conceptuels de l'économiste pour analyser les effets d'une crise économique sur les organisations (entreprises, associations, territoires, économie nationale...) sont difficilement mobilisables en l'état (Boyer, 2020), la notion de récession, en particulier, décrivant très mal la réalité de la baisse d'activité durant un confinement, d'autant qu'en la matière de grandes disparités existent en France entre les régions et les secteurs d'activité (Guerini, Nesta, Ragot et Schiavo, 2020).

La capacité des organisations à réagir et surmonter cette crise économique d'un genre nouveau invite à mobiliser le concept psychologique de résilience des individus (Cyrulnik et Jorland, 2012), pour l'étendre aux organisations. L'économie sociale et solidaire (ESS), de par ses modes de gestion spécifiques et son cadre juridique spécifique depuis la loi du 31 juillet 2014, est certes riche d'expériences de résilience durant le premier confinement (Blanc et alii., 2020). Mais à notre connaissance, la résilience d'une monnaie locale, en tant qu'organisation, à une crise extérieure reste un sujet qui n'a pas encore été étudié. Pourtant, la problématique est d'un intérêt majeur, ne serait-ce qu'en raison du nombre important d'acteurs impliqués dans un dispositif de monnaie locale (utilisateurs, bénévoles, prestataires professionnels, collectivités territoriales...) et de l'énergie qu'ils déploient pour faire vivre le dispositif monétaire local. En tout état de cause, de par la forme associative de la structure de gestion d'une monnaie locale, sa résilience à une crise emprunte à la résilience des organisations, et de par son ancrage territorial, elle a également partie liée avec une forme de résilience propre aux territoires.

Nous nous proposons donc d'apporter une contribution à la résilience d'une monnaie locale face à la crise liée à la covid-19, sur la base d'une enquête¹ de terrain concernant le Florain, monnaie locale du Bassin de vie nancéien créée en 2017. Nous avons mis en lumière que sa grande capacité de résilience résulte principalement de sa structure et de son intégration à un territoire.

La suite de cet article se décompose en trois parties. La première définira la notion de résilience et ses déclinaisons dans le champ territorial et organisationnel. La deuxième analysera dans quelle mesure une monnaie locale assure sa résilience par sa structure (communauté de valeurs, gouvernance, adaptabilité des bénévoles actifs). Enfin, la dernière partie montrera que le lien fort qui unit une monnaie locale à son territoire concourt à la résilience du dispositif.

1. De la résilience individuelle à la résilience d'une organisation

Dans cette partie, nous rappellerons d'abord la genèse du terme, puis verrons comment ce concept lié à l'origine à l'individu a été intégré dans la littérature économique et managériale, pour donner naissance à un concept de résilience lié à un collectif. Bien qu'un territoire soit généralement vu comme une organisation, nous avons choisi de distinguer dans cet article la résilience d'un territoire et la résilience d'une organisation, car nous cherchons à mettre en valeur leurs spécificités en lien avec les monnaies locales.

¹ En plus des entretiens menés depuis le lancement du Florain en 2017, nous avons fait une enquête informatisée entre le 16 juillet et le 1^{er} octobre 2019, auprès des utilisateurs de cette monnaie locale.

1.1 La résilience, un concept physique incorporé en psychologique de l'individu

Résilience est un terme qui vient du latin *resilientia* (rebondir, rejallir). Selon (Cyrulnik et Jorland, 2012), la première occurrence du mot résilience en anglais se trouve dans le dernier livre de Francis Bacon publié en 1683, *Sylva sylvarum: or A natural history, in ten centuries*, et désigne alors l'écho de la voix qui rebondit. Au XIX^e siècle, il fait son apparition en sciences physiques et désigne la capacité d'un matériau à résister aux chocs. Ce phénomène physique a ensuite servi de « métaphore pour illustrer l'idée qu'un être humain peut résister à un trauma, tenir le coup et redémarrer » (Cyrulnik et Jorland, 2012, p.8). Selon ces auteurs, le travail fondateur sur la résilience est celui de la psychologue Emmy Werner (Werner et Smith, 1983), qui avait mené dans les années 1950 une étude sur 700 enfants de l'île d'Hawaii. Ces enfants présentaient des risques multiples (abandon, carence de santé, carence affective...), mais cela n'a pas empêché une part non négligeable d'entre eux de trouver une stabilité familiale et professionnelle une fois devenus adultes. Elle en déduit donc qu'il existe un phénomène capable de s'opposer à une certaine forme de déterminisme psychologique et social.

La résilience est par conséquent tout à la fois « un processus biologique, psychoaffectif, social et culturel » (Cyrulnik et Jorland, 2012, p.9) de dépassement d'un choc, qu'une vision populaire contemporaine résume de manière trop simpliste par la célèbre formule de Nietzsche dans le *Crépuscule des idoles* : « ce qui ne me fait pas mourir me rend plus fort ». On peut retrouver cette notion de résilience de manière imagée — même si le terme ni figure pas explicitement — dans la célèbre fable d'Ésope *Le Roseau et l'Olivier*² (reprise par la Fontaine sous le titre *Le Chêne et le Roseau*), qui est souvent citée par les associations promouvant la résilience alimentaire³, c'est-à-dire la capacité d'un système alimentaire organisé à assurer la disponibilité d'une nourriture en quantité et qualité suffisantes. Enfin, il est possible de voir dans la devise de Paris, *Fluctuat Nec Mergitur*⁴, le caractère social et culturel de la résilience.

1.2 La résilience territoriale

Selon Torre (2018), le développement territorial consiste en l'accroissement des richesses et l'amélioration du bien-être de la population. Il avance que ses deux moteurs principaux sont la production et la gouvernance territoriale, cette dernière reposant tout à la fois sur la coopération entre acteurs locaux et le conflit, qui sont source d'innovations sociales, voire institutionnelles.

Dès lors, en adaptant la définition de la résilience adoptée par les psychologues (Cyrulnik et Jorland, 2012), l'on peut définir la résilience territoriale comme la capacité d'un territoire à faire face à des chocs, qui peuvent être extérieurs au territoire (crise financière nationale ou internationale, hausse des prix du pétrole...) ou internes (délocalisation d'une entreprise du territoire, catastrophe naturelle localisée...). La résilience d'un territoire passe donc par le triptyque anticipation de la crise, gestion de la crise et préparation de l'avenir. Les retours d'expériences montrent que la résilience territoriale « nécessite de placer le citoyen au centre du dispositif de résilience », en choisissant notamment une gouvernance partagée (Tanguy et Charreyron-Perchet, 2013). En tout état de cause, la résilience territoriale dépasse de loin les seules considérations économiques et mobilise les dimensions politiques, environnementales et sociales (David et Villar, 2014).

L'initiative qui montre le mieux selon nous le caractère pluridimensionnel de la résilience territoriale et sa spécificité par rapport aux autres organisations est le réseau des villes en

² « Un vent violent ayant soufflé, le roseau, qui était secoué et ployait sous la tempête, se tira d'affaire facilement. L'olivier au contraire, qui s'était raidi contre le vent, fut brisé brutalement. ».

³ Voir par exemple le site des Greniers d'abondance : <https://resiliencealimentaire.org/definition-de-la-resilience>

⁴ « Il est battu par les flots, mais ne sombre pas ».

transition⁵. Ce mouvement citoyen, créé par l'enseignant en permaculture Rob Hopkins⁶, a vu le jour en 2006 dans la ville de Totnes située en Grande-Bretagne sous le nom local de *Transition Town Totnes* et a depuis essaimé dans 50 pays du monde. Il se veut une réponse au pic pétrolier ainsi qu'au changement climatique, en tant qu'il propose une transition vers la résilience locale, définie comme « la capacité de réussir à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative ». Pour ce faire, des groupes locaux, à l'échelle des quartiers ou d'une ville, cherchent en commun à « se réapproprier l'économie, faire germer l'entrepreneuriat, à réimaginer le travail, se requalifier et tisser des liens⁷ », ce qui passe notamment par la création de jardins partagés ou d'autres initiatives que chaque groupe décide de manière autonome.

En France, la commune d'Ungersheim⁸ en Alsace est devenue l'archétype du village en transition, qui a créé un véritable plan de résilience locale⁹, basé sur l'autonomie alimentaire, l'indépendance énergétique et la démocratie participative. Une monnaie locale a du reste été mise en place « afin de positiver l'économie locale et la rendre plus fraternelle », pour assurer « la bonne articulation de l'ensemble des actions de la transition », ce qui rappelle que le territoire est une « création collective¹⁰ » (Courlet et Pecqueur, 2013).

1.3 La résilience d'une organisation

À la suite de Schein (1970), nous appellerons organisation « la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités ». Celle-ci sera dite résiliente « si elle est en mesure d'atteindre un état de fonctionnement acceptable lorsqu'elle est soumise à un ensemble de sollicitations qui l'obligent à se transformer » (Charreyron-Perchet et Tanguy, 2013)¹¹. Toute la question est alors de définir ce que l'organisation qualifie « d'état de fonctionnement acceptable » et ce qu'il convient de défendre ou non face au choc.

En effet, il ne s'agit pas de s'opposer systématiquement à tout changement concernant certains pans de l'organisation, qui pourraient par exemple ne plus être adaptés à la situation socioéconomique actuelle ou tout simplement défaillants depuis longtemps. En mettant en lumière les faiblesses de l'organisation, le choc peut s'avérer salutaire. C'est ce qui amènent Weick et Sutcliffe (2007), cités par (Bégin et Chabaud, 2010), à décliner la résilience d'une organisation en trois dimensions : une capacité à absorber le choc notamment en mobilisant les ressources nécessaires, une capacité à créer des solutions nouvelles face aux risques et enfin une capacité à apprendre des chocs pour en tirer des leçons pour l'avenir.

Pour Weick (1993), la résilience d'une organisation peut être vue comme la capacité à maintenir un système d'actions organisées face à une situation inhabituelle ou dangereuse, où les individus de l'organisation perdent leurs repères et sont par conséquent dans l'incapacité de

⁵ Site web du réseau des villes en transition : <https://transitionnetwork.org/about-the-movement/what-is-transition>. Le mouvement a gagné en visibilité en apparaissant dans le film documentaire *Demain* réalisé par Cyril Dion et Mélanie Laurent, sorti en 2015.

⁶ Rob Hopkins est l'auteur de plusieurs livres sur les villes en transition et anime un blog sur les initiatives de transition : <https://www.robhopkins.net>

⁷ Traduction par l'auteur du projet présenté sur le site web du réseau des villes en transition.

⁸ <https://www.mairie-ungersheim.fr/village-en-transition>

⁹ Les détails de ce plan de résilience locale sont téléchargeables à cette adresse : <https://www.mairie-ungersheim.fr/app/download/11588869999/Transition+Ungersheim+Ed+2015.pdf?t=1490703591>

¹⁰ Référence citée par Fare (2016).

¹¹ Charreyron-Perchet et Tanguy (2013) donnent cette définition dans le cadre de leur article sur la résilience d'un territoire, mais elle nous semble pertinente pour une organisation.

donner du sens aux événements. Il montre que cela conduit à une rupture de communication entre membres pendant une crise, alors même qu'elle est plus indispensable que jamais, ce qui les empêche d'anticiper correctement les conséquences de leurs actions. Il met alors en avant quatre sources de résilience pour une organisation. Tout d'abord, chaque membre de l'organisation doit conserver présent à l'esprit la structure de l'organisation, afin que chacun soit dans son rôle et à son poste en toute circonstance. De plus, il faut adopter une attitude de sagesse, qui consiste à garder un esprit critique face à ses connaissances et expériences acquises sous peine de mal interpréter les informations collectées de l'environnement actuel. En outre, les interactions entre les membres d'une organisation doivent être respectueuses, afin de créer un climat de confiance. Enfin, face à un choc, l'improvisation ou le bricolage d'une nouvelle solution adaptée à la situation peut se révéler indispensable.

En dernier ressort, la résilience d'une organisation a partie liée avec les valeurs partagées par les membres, comme l'ont montré Bégin et Chabaud (2010) dans le cas particulier d'une entreprise.

2. La structure de la monnaie locale permet sa résilience organisationnelle

Dans cette partie, nous allons montrer dans quelle mesure une monnaie locale assure sa résilience par sa structure (communauté de valeurs, gouvernance, adaptabilité des bénévoles actifs).

2.1 Les valeurs portées par la monnaie locale, un liant fort en temps de crise

Les valeurs portées par une monnaie locale émergent clairement lors de la création de celle-ci, dans la mesure où elles ont donné lieu à de très nombreux échanges pour finaliser une charte de valeurs. Ces chartes s'inspirent souvent du *Manifeste pour les monnaies locales complémentaires citoyennes* de 2013 du réseau MLCC¹² (complété en 2016 par une charte sur la gouvernance citoyenne) et de la charte du Mouvement SOL¹³ éditée en 2016, textes auxquels adhèrent officiellement le Florain.

Ces valeurs (préservation de l'environnement, développement du territoire, justice sociale, réappropriation de la monnaie...) s'inscrivent à l'évidence dans un projet de changement de la société avec une forte dimension politique, même s'il s'agit d'un niveau local (Blanc, 2018). Dans le cas du Florain, notre enquête a montré l'importance accordée par les utilisateurs de cette monnaie locale à ces valeurs (ici l'exemple de la justice sociale) :

Figure 1 — Importance accordée par les utilisateurs du Florain à la justice sociale

Question 10 de l'enquête : sur une échelle de 1 à 5 (1 pas du tout d'accord, 5 tout à fait d'accord), diriez-vous que le Florain œuvre pour la justice sociale ?

1	2	3	4	5
5,26 %	3,51 %	12,28 %	38,60 %	40,35 %

[Source : Enquête sur le Florain réalisée par l'auteur]

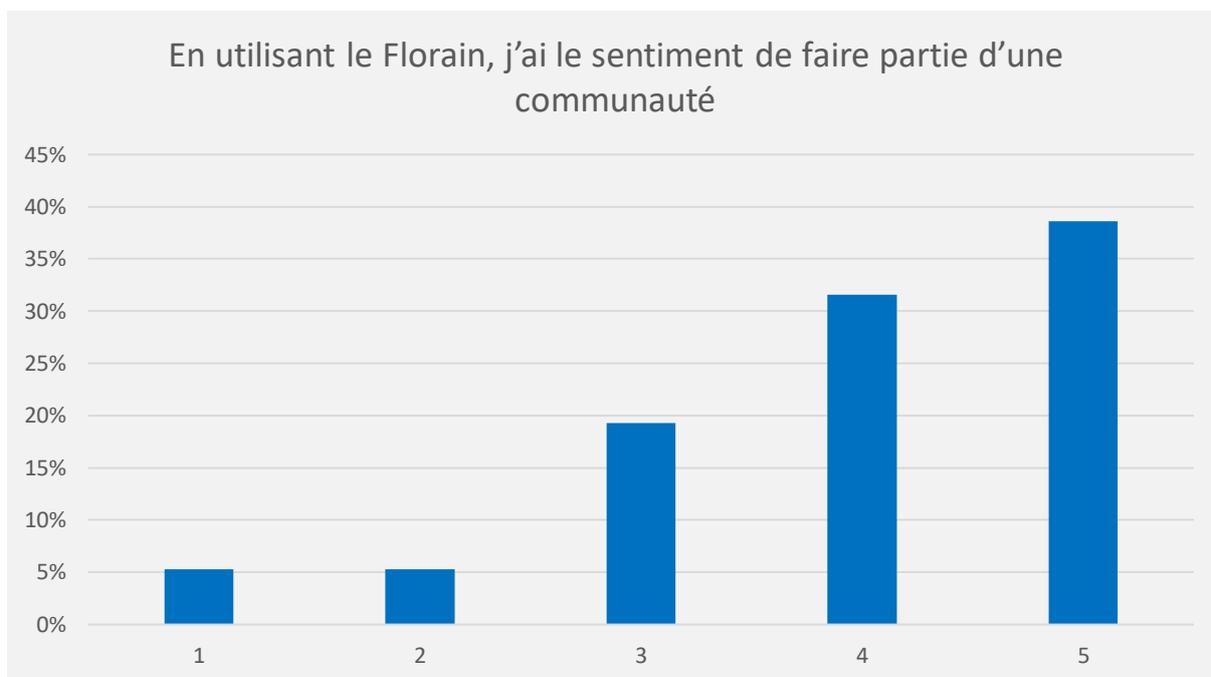
¹² Manifeste et charte du réseau MLCC disponible à cette adresse : <http://monnaie-locale-complementaire-citoyenne.net/adhesion-mlcc/>

¹³ Charte du Mouvement SOL disponible à cette adresse : <http://www.sol-reseau.org/uploads/assets/documents/assemblees/Charte-SOL2016.pdf>

Mais surtout, ces valeurs sont au fondement de la communauté des utilisateurs de la monnaie locale (Blanc et Fare, 2016), qui par la dimension éthique de la confiance, tend vers une communauté monétaire (Blanc, 2018).

Figure 2 — Sentiment des utilisateurs du Florain d'appartenir à une communauté monétaire

Question 10 de l'enquête : sur une échelle de 1 à 5 (1 pas du tout d'accord, 5 tout à fait d'accord), vous diriez :



[Source : Enquête sur le Florain réalisée par l'auteur]

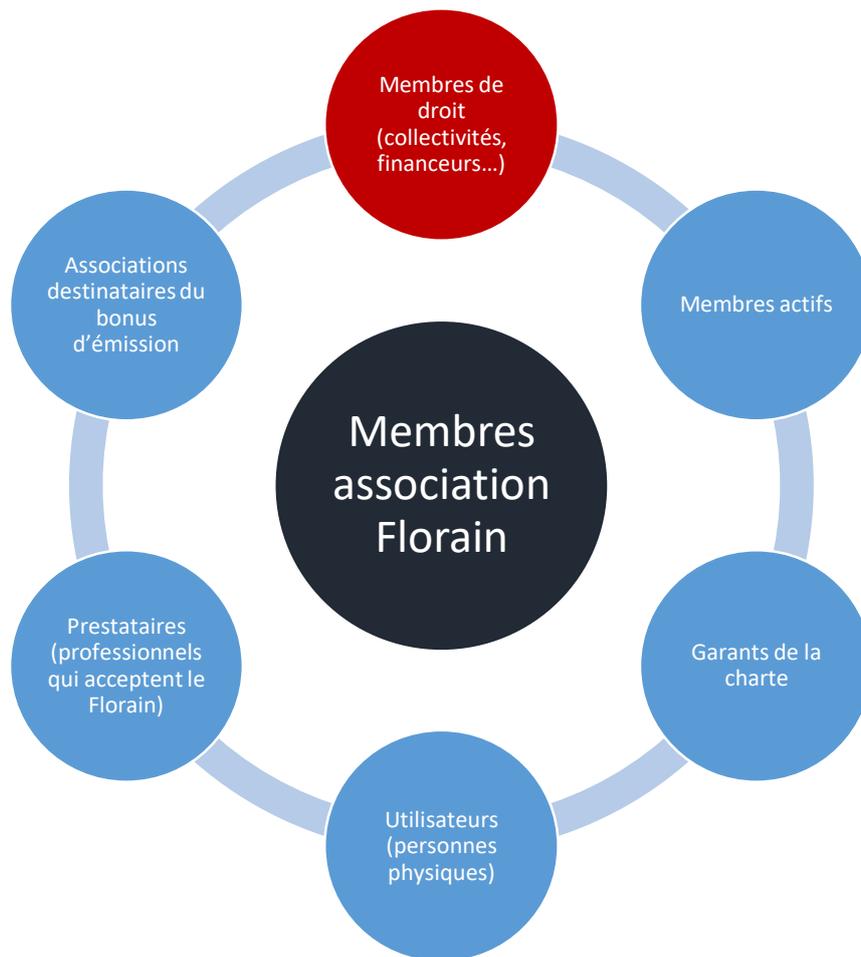
Bien que les utilisateurs d'une monnaie locale puissent ne pas vouloir s'impliquer plus avant dans le fonctionnement du dispositif, leur appartenance à la communauté monétaire locale constitue à notre sens un ciment fort qui concourt à la résilience de la monnaie locale face à une crise comme celle liée à la covid-19, en ce qu'il s'agit pour eux de poursuivre en quelque sorte un idéal basé sur des valeurs partagées fortes, même lorsqu'il était devenu impossible d'utiliser la monnaie locale et d'approvisionner en billets les comptoirs de change au moment du premier confinement.

2.2 La gouvernance de l'association, clé de la résilience d'une monnaie locale

Conformément à la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, une association¹⁴ (loi 1901), dont c'est l'unique objet, est en charge de la gestion du Florain. Celle-ci se compose de membres adhérents et de membres de droit :

¹⁴ L'article 2 des statuts de l'association précise : « cette association a pour objet d'expérimenter puis d'étendre l'usage d'une monnaie locale citoyenne et complémentaire sur les aires de vie nancéenne et barroise, appelée le "Florain", de manière à encourager les démarches de production et de consommation respectant les valeurs sociales, environnementales et économiques, telles que décrites dans la charte de l'association ».

Figure 3 — Les membres du Florain



[Source : statuts du Florain, mis à jour en 2020 — schéma auteur]

Dès les premières réflexions, en 2015, sur la création d'une monnaie locale, une gouvernance sociocratique s'est imposée pour gérer ce qui deviendrait le Florain, dans la mesure où il s'agit, pour paraphraser Parker *et al.* (2014)¹⁵, d'une « *réponse organisationnelle à des questions politiques* ». Bien que le terme sociocratie soit connu en France depuis Auguste Comte dans la préface à son *Catéchisme positif* publié en 1852, la sociocratie moderne s'est développée avec l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg¹⁶, qui a décidé à partir des années 1970 de réorganiser la gouvernance de l'entreprise familiale *Endenburg Elektrotechniek* en y introduisant progressivement les éléments qui constitueront la sociocratie moderne. La sociocratie est conçue comme « un mode de gouvernance et de prise de décision permettant à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, c'est-à-dire de s'auto-organiser » (Buck et Endenburg, 2004). En définitive, la sociocratie est une forme de management participatif, qui ne supprime pas la hiérarchie mais s'y superpose (Romme, 1995), et repose sur quatre caractéristiques fondamentales (Endenburg et Romme, 2006) : l'organisation en cercles, le consentement, l'élection sans candidat et le double lien.

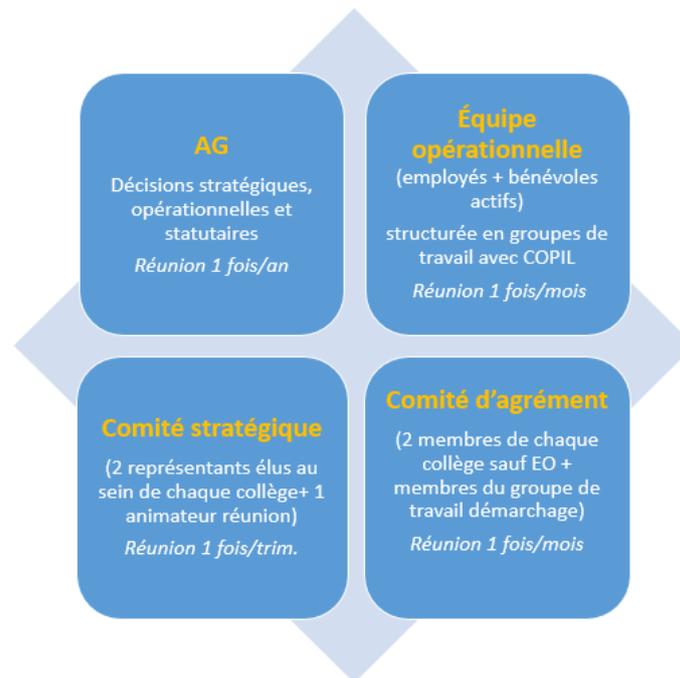
¹⁵ Parker *et al.* (2014) s'intéressent en fait aux types d'organisation en lien avec l'anarchisme.

¹⁶ Gerard Endenburg a clairement été influencé par sa scolarité dans une école alternative, fondée par Kees Boeke et inspirée de la culture Quaker. Voir par exemple ce texte de Boeke où le mot sociocratie est employé : http://www.sociocratie.net/Articles/Kees_Boeke.php

Le cercle est un groupe de travail fonctionnel, qui s'auto-organise et dont les membres prennent des décisions stratégiques concernant leur unité de travail. Le cercle dispose donc d'une semi-autonomie, qui en fait l'espace-temps de la décision stratégique sur la base de l'équivalence des participants (*unus inter pares*). En outre, lorsqu'il s'agit de choisir une personne du cercle qui tiendra un rôle particulier (secrétaire de réunion, représentant auprès d'un autre cercle...), il est prévu une élection sans candidat¹⁷ (Buck et Endenburg, 2004). Les décisions dans les cercles sont prises au consentement¹⁸, ce qui revient à dire qu'une proposition est adoptée si et seulement si elle ne soulève plus aucune objection argumentée au sein du cercle. L'objection argumentée est ainsi vue comme constructive, d'autant qu'elle justifie que le cercle s'y attarde pour ensuite modifier la proposition initiale ou même la supprimer (Buck et Endenburg, 2004).

Enfin, afin d'articuler les cercles entre eux et d'obtenir une gouvernance, la sociocratie prévoit la représentation du cercle de niveau inférieur dans le cercle du niveau supérieur par deux personnes, procédure dite de double lien. Dans le cas du Florain, les collèges désignent les membres qui vont les représenter au sein du comité stratégique et de la commission d'agrément :

Figure 4 — La gouvernance du Florain



[Source : auteur sur la base des statuts du Florain]

La gouvernance sociocratique a ainsi concouru à la résilience organisationnelle de la monnaie locale telle que définie par Weick (1993), puisque chaque membre a été en mesure, pendant et après le premier confinement, de garder à l'esprit la structure de gouvernance, de coopérer, de communiquer et de donner du sens aux événements.

¹⁷ En pratique, plusieurs façons de procéder existent. L'une d'entre elle consiste à demander à l'animateur de présenter la fonction ou le rôle à pourvoir, et ensuite chaque membre du cercle propose un nom et justifie son choix. À l'issue du tour de table, chacun peut modifier son vote à la condition expresse d'argumenter.

¹⁸ Dans le cas du Florain, les statuts (article 11) prévoient qu'en cas « d'impossibilité à obtenir le consentement de l'assemblée, et uniquement sur des points ne pouvant être reportés (en raison, par exemple, d'impératifs de calendrier) les décisions pourront être prises, de manière exceptionnelle, à la majorité des personnes présentes ».

2.3 L'adaptabilité des bénévoles actifs

Si l'on revient à la définition de la résilience en psychologie comme « processus biologique, psychoaffectif, social et culturel » (Cyrułnik et Jorland, 2012, p9) de dépassement d'un choc, il apparaît clairement que le comportement individuel des membres, en particulier les bénévoles actifs en tant qu'ils assurent le fonctionnement au quotidien de la structure, est à prendre en compte pour comprendre la résilience d'une monnaie locale.

Durant le confinement, l'ensemble des adhérents se sont retrouvés isolés chez eux, alors même que le Florain s'est toujours voulu une association conviviale, tant au sens commun de relations agréables parmi les membres d'un groupe, qu'au sens que lui donnait Illich (1973), c'est-à-dire la capacité d'une structure à être au service de l'être humain et même d'être à sa dimension. Pour y remédier, les bénévoles ont fait l'effort de contacter dans un premier temps par téléphone les prestataires, afin de maintenir le lien et voir dans quelle mesure il était possible de les aider au moins en matière de communication. Mais c'est l'utilisation des outils numériques de communication (Zoom, Jitsi...), une fois maîtrisés par le plus grand nombre, qui a permis des contacts réguliers. Cet usage s'est du reste prolongé après le premier confinement, pour déboucher sur un mélange de communications/réunions à distance ou en présence.

Par ailleurs, les bénévoles actifs du Florain ont le sentiment que l'association leur a permis jusqu'à présent d'exprimer efficacement leurs compétences, ce qui les rend plus enclins à accepter d'éventuels changements résultant de la crise, propre à contribuer à la résilience de la monnaie locale. Ceux-ci sont du reste d'autant mieux acceptés, qu'ils sont discutés dans les différents cercles de gouvernance où chacun a la possibilité de s'exprimer selon le principe d'équivalence des individus en sociocratie (Romme, 1995). En dernier ressort, chaque bénévole du Florain dispose en pratique d'une autonomie avérée au sein de son cercle, de sorte que dans leur ensemble ils déclarent faire au sein de l'association ce qu'ils désiraient y faire lorsqu'ils l'ont rejointe. Cette véritable satisfaction en termes de libertés réelles individuelles au sein de l'association n'est pas sans rappeler la notion de « capacité » développée par Sen (1993).

3. L'insertion de la monnaie locale dans un territoire permet sa résilience

Dans cette partie, nous montrerons que la résilience de la monnaie locale, en tant que dispositif inscrit dans un territoire, dépend de la manière dont elle s'inscrit socialement et politiquement dans cet espace géographique.

3.1 Un bassin de vie

Selon l'article 16 de la loi ESS de 2014, une monnaie locale ne concerne qu'un nombre réduit de biens et services, et ne peut circuler que sur une zone géographique restreinte, ce qui implique d'emblée une proximité spatiale entre les membres. Mais c'est trop peu pour constituer une communauté monétaire (Blanc, 2018), d'où la recherche d'un marquage social de cet espace, qui n'est pas sans rappeler le marquage social de la monnaie légale décrit par Zelizer (2005). Certains penseurs de la monnaie locale à l'instar de Lepasant (2012) se demandent d'ailleurs s'il ne faudrait pas plutôt parler de « monnaie territoriale », rappelant au demeurant qu'un « bassin de vie est une construction sociale et politique plutôt qu'une "localisation" géographiquement définie ». Ce concept de bassin de vie — parfois appelé aire de vie — nous semble pertinent pour décrire la manière dont une monnaie locale s'approprie socialement son territoire, le transforme et accepte en retour de devoir s'y adapter.

Figure 6 — Le sentiment des utilisateurs du Florain de contribuer au développement de la Lorraine

Question 13 de l'enquête : sur une échelle de 1 à 5 (1 pas du tout d'accord, 5 tout à fait d'accord), diriez-vous qu'en utilisant le Florain vous participez au développement de la Lorraine ?

1	2	3	4	5
3,51 %	3,51 %	1,75 %	26,32 %	64,91 %

[Source : Enquête sur le Florain réalisée par l'auteur]

L'association de gestion de la monnaie locale peut également décider de tisser des liens plus ou moins forts avec d'autres acteurs de son bassin de vie, qui ne sont pas nécessairement adhérents. Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro (2020) montrent dans leur enquête nationale que 90 % des monnaies locales répondantes entretiennent au moins une relation avec un autre acteur du territoire¹⁹, essentiellement avec des structures qui s'inscrivent dans la transition ou avec des associations locales (culture, agriculture biologique, circuits courts, habitat participatif, tiers-lieux, etc.). Certaines entretiennent des liens avec partenaires plus institutionnels (chambres consulaires, CRESS, union de commerçants...) et une minorité développent des relations ou avec d'autres systèmes de monnaie sociale.

Il s'agit d'autant d'occasions de construire un réseau de liens entre les individus des structures dont les valeurs certes compatibles ne sont pas forcément identiques. Lesdits liens, même s'ils sont faibles en fréquence de contacts, d'intensité émotionnelle, d'intimité et de réciprocité des services rendus, peuvent du reste devenir forts (Granovetter, 1973), en ce qu'ils permettent aux idées et valeurs promues par la monnaie locale d'atteindre des personnes socialement distantes des adhérents. D'où une augmentation du nombre de sympathisants et éventuellement d'utilisateurs, à même de contribuer à la résilience de la monnaie locale, d'autant que certains sont par ailleurs susceptibles d'apporter une aide matérielle ou humaine à l'organisation.

3.2 Résilience des prestataires dans le bassin de vie d'une monnaie locale

Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro (2020) montrent que dans un objectif de développement territorial, certaines monnaies locales créent des dispositifs, en interne²⁰ ou via des partenaires²¹, pour allouer des ressources à des personnes physiques ou morales. Cette forme de « finance citoyenne d'altérité²² territorialisée » (Glémain, 2018) peut ainsi contribuer à la résilience du territoire et des organisations, en apportant une aide aux prestataires professionnels en difficulté financière. En retour, la résilience des prestataires contribue à la résilience de la monnaie locale, qui verrait sinon son réseau de circulation monétaire se réduire.

Mais sans aller jusqu'à l'avance de fonds, les monnaies locales peuvent venir en aide à leur réseau de prestataires en communiquant sur les initiatives qu'ils prennent : système de

¹⁹ Même s'ils soulignent un manque de diversité dans les partenaires des monnaies locales.

²⁰ Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro (2020) dénombrent 8 monnaies locales sur les 65 répondantes à leur enquête qui déclarent allouer des ressources à des partenaires, tandis que 13 autres en ont le projet ou y réfléchissent.

²¹ Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro (2020) citent la convention tripartite signée entre la NEF, le Mouvement SOL et le Réseau MLCC. 13 monnaies locales déclarent de tels accords avec des partenaires financiers pour soutenir l'économie locale.

²² Glémain (2018) considère sous ce vocable des modes de financement qui complètent les financements traditionnels (bancaires notamment) ou « couvrent les creux bancaires ».

commande et retrait sur place, livraison à domicile, *drive* fermier, présentation des structures, etc. C'est ce qu'a choisi de faire le Florain au travers de son blog et du réseau social Facebook.

Au-delà du lien entre bénévoles actifs de la monnaie locale et prestataires, la résilience d'une monnaie locale nécessite aussi de préserver les liens entre prestataires et utilisateurs. En effet, ces derniers constituent globalement la demande qui pérennise et crédibilise le dispositif. L'enjeu de résilience organisationnel est alors d'éviter que certains profils d'utilisateurs, qualifiés de « simples utilisateurs » parce qu'ils n'expriment pas un fort sentiment d'appartenance à une communauté du Florain (Didier, 2020), délaissent les prestataires du réseau ou, pis, abandonnent l'usage de la monnaie locale pour en revenir à la monnaie légale. Dans ce cas, c'est l'avenir même de la communauté monétaire locale qui est en jeu.

Visiblement conscient de ce danger, même si la distinction entre les profils types d'utilisateurs demeure embryonnaire pour l'association, le mot d'ordre du Florain durant le deuxième confinement²³ fut : « Faire circuler le Florain c'est soutenir les commerces, producteurs, artisans de proximité avec des valeurs humaines et écologiques. C'est aussi contribuer à la résilience de son territoire en renforçant les liens entre les différents acteurs, en construisant un véritable lieu de vie. ». On retrouve dans cette proclamation la conscience que résilience organisationnelle des prestataires, résilience de la monnaie locale et résilience territoriale sont intimement liées dans le bassin de vie. Ce dernier est d'ailleurs qualifié ici de « lieu de vie », pour à l'évidence mieux insister sur le marquage social du territoire et la volonté de tisser des liens de solidarité organiques (Durkheim, 1893/2013) entre les adhérents, ce que confirme l'activité de l'unique salarié du Florain décrite par les bénévoles comme « un travail de liant entre les membres ».

3.3 Le rôle des pouvoirs publics

Les liens entre pouvoirs publics et monnaies locales sont loin d'être uniformes d'un territoire à l'autre, puisqu'ils dépendent d'emblée du degré d'implication de la collectivité territoriale dans l'élaboration du dispositif monétaire²⁴. Il est possible de répartir ces liens en six profils²⁵ distincts : aucune relation, relations conflictuelles, facilitation (organisation d'événements, mise en relation...), apport de ressources matérielles et humaines, financement, participation au circuit monétaire (Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro, 2020).

Ainsi, il nous semble que pour l'association gestionnaire d'une monnaie locale, il s'agit essentiellement de trouver un juste équilibre entre autonomie et financements publics. De tels subsides publics, à la condition expresse qu'ils soient pérennes, peuvent en effet faciliter le recrutement de salariés et ainsi permettre aux bénévoles, libérés de certaines tâches administratives chronophages, de se concentrer sur le développement du dispositif (Blanc et Fare, 2016). Assurément, le stade le plus avancé des relations entre collectivités territoriales et les monnaies locales se matérialise par la participation des premières au circuit monétaire local mis en place par les secondes, soit que certains services publics locaux, comme les

²³ Consulté la dernière fois le 16 novembre et disponible à cette adresse : <http://beta.monnaie-localenancy.fr/2020/11/19/covid-19-ou-changer-ses-euros-en-florains>

²⁴ SoNantes, monnaie locale de Nantes avait par exemple été initiée par l'ancien maire de la ville Jean-Marc Ayrault.

²⁵ Dans le cas du Florain, notre enquête fait ressortir que les collectivités territoriales — membres de droit de l'association — sont essentiellement perçues comme des partenaires financiers, non impliqués dans la gouvernance du dispositif.

bibliothèques ou les piscines municipales en régie, acceptent le paiement²⁶ en monnaie locale, soit que les collectivités territoriales réalisent des paiements²⁷ en monnaie locale.

Il en découle que la résilience d'une monnaie locale à un choc territorial (hausse du chômage localisée, délocalisation d'une entreprise importante sur le territoire...) dépendra du type de liens noués avec les pouvoirs publics²⁸. Dans le cas d'un bouclage monétaire, qui reste pour l'instant l'exception en France plutôt que la règle, la résilience du territoire et celle de la monnaie locale seraient intimement liées, tant et si bien que les effets de la crise en seraient très probablement atténués à tous les niveaux. Cette résilience, que nous qualifions d'intégrative, est certainement l'objectif vers lequel doivent se tourner les monnaies locales.

Conclusion

Dans cet article, nous avons mobilisé les concepts de résilience des organisations et de résilience des territoires, pour comprendre comment une monnaie locale peut être résiliente face à une crise comme celle liée à la covid-19. Nous avons cherché à apporter une contribution sur la base d'une enquête de terrain concernant la monnaie locale du Bassin de vie nancéien, le Florain, créée en 2017. Nous avons ainsi pu mettre en lumière que sa grande capacité de résilience reposait principalement sur sa structure (communauté de valeurs, gouvernance, adaptabilité des bénévoles actifs) et son intégration à un territoire.

De par la dimension territoriale d'une monnaie locale, ce travail gagnerait à être reproduit sur d'autres monnaies locales de la même région, afin de savoir dans quelle mesure les deux dimensions principales de la résilience mises en lumière pour le Florain se retrouvent dans d'autres dispositifs et comment elles se combinent.

²⁶ Selon Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro (2020), seules 6 monnaies locales (soit 9,5 %) sont utilisables pour payer les services publics locaux.

²⁷ Selon Blanc, Fare et Lafuente-Sampietro (2020), seules 4 monnaies locales (soit 6,5 %) sont utilisées par les collectivités territoriales pour leurs dépenses.

²⁸ Lors du premier confinement, le Florain a par exemple bénéficié du dispositif pour perte de chiffre d'affaires et du dispositif de chômage partiel du salarié, mais n'a pas souhaité l'aide financière proposée par une collectivité territoriale.

Bibliographie

- Bégin L. et Chabaud D., 2010, « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol. 36(200), p.127-142.
- Blanc J., 2018, « La communauté comme construction monétaire », *Revue Interventions économiques*, vol. 59 (59).
- Blanc J. et alii., 2020, « Temps forts », *RECMA*, vol. 357(3), p.6-18.
- Blanc J. et Fare M., 2016, « Turning values concrete: the role and ways of business selection in local currency schemes », *Review of Social Economy*, vol. 74(3), p.298-319.
- Blanc J., Marie Fare et Lafuente-Sampietro O., 2020, « Les monnaies locales en France : un bilan de l'enquête nationale 2019-20 », Lyon, Triangle, UMR 5206, université Lumière, Lyon-2, Sciences Po-Lyon.
- Boyer R., 2020, *Les Capitalismes à l'épreuve de la pandémie*, Paris, La Découverte.
- Buck J. A. et Endenburg G., 2004, *La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation*, traduction Charest G., site de l'Association Lyonnaise d'Éthique Économique et Sociale, http://www.lyon-ethique.org/IMG/pdf/buck_endenburg_la_soc_iocratie_les_forces_c_reatives_de_l_a_uto_organisation-1.pdf
- Charreyron-Perchet A. et Tanguy J.-M., 2013, « La résilience territoriale : un premier diagnostic », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, vol. 72(4), p.32-36.
- Comte A. (1852), *Catéchisme positiviste*, Paris, chez l'auteur, http://classiques.uqac.ca/classiques/Comte_auguste/catechisme_positiviste/catechisme_pr_eface.html
- Courlet C. et Pecqueur B., 2013, *L'Économie territoriale*, Grenoble, PUG.
- David M. et Villar C., 2014, « La résilience, un outil pour les territoires ? », séminaire IT-GO Rosko, Roscoff.
- Didier R., 2020, « Le profil socioéconomique des utilisateurs de monnaies locales en France. Le cas particulier du Florain à Nancy », Working Paper BETA #2020-49, <http://www.beta-umr7522.fr/productions/WP/article.php?SELECTWP=2020-49>
- Durkheim E., 1893/2013, *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France.
- Endenburg G. et Romme G., 2006, « Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design », *Organization Science*, vol. 17(2), p.287-297.
- Fare M., 2016, *Repenser la monnaie : transformer les territoires, faire société*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.
- Glémain P., 2018, « Finances et financement des activités d'utilité sociale locales : point de vue à partir des finances citoyennes "situées" », *Revue d'économie financière*, vol. 4(132), p.249-265.
- Granovetter M., 1973, « The Strength of Weak Ties. Mark S. Granovetter », *American Journal of Sociology*, vol. 78(6), p.1360-1380.
- Guerini M., Nesta L., Ragot X. et Schiavo S., 2020, « Dynamique des défaillances d'entreprises en France et crise de la Covid-19 », *OFCE Policy brief*, n° 73, Sciences Po publications.
- Heyer E. et Timbeau X., 2020, « Évaluation de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement sur l'économie mondiale en avril 2020 », *OFCE Policy brief*, n° 69, Sciences Po publications.
- Illich I., 1973, *La convivialité*, Paris, Le Seuil.
- Lepasant M., 2012, « Éléments d'analyse pour se repérer dans un projet de MLC », <http://monnaie-locale-complementaire.net/elements-danalyse-projet-mlc>
- Nietzsche F., 1888/1988, *Crépuscule des idoles*, Paris, Folio.

- Parker M., Cheney G., Fournier V. et Land C., 2014, « The question of organization : A manifesto for alternatives », *Ephemera Theory and Politics in Organization*, vol. 14(4), p.623-638.
- Romme G., 1995, « The sociocratic model of organizing », *Journal of Strategic Change*, vol. 4(4), p.209-215.
- Schein E. H., 1970, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Sen A., 1993, « Capability and Wellbeing », in Nussbaum M. et Sen A. (dir.), *The Quality of Life*, Oxford, Clarendon Press, p.30-53.
- Sutcliffe K. M. et Weick K. E., 2007, *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2^e édition, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Torre A., 2018, « Les moteurs du développement territorial », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p.711-736.
- Weick K. E., 1995, « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38 (4), p.628-652.
- Werner E. E. et Smith R. S., 1982, *Vulnerable But Invincible : Study of Resilient Children de Werner*, New York, McGraw-Hill.