Évaluer l'économie sociale et solidaire : socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social

Marion Studer

▶ **To cite this version:**

Marion Studer. Évaluer l'économie sociale et solidaire : socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social. Economies et finances. Université de Lille, 2021. Français. NNT : 2021LILUA015 . tel-03526491

HAL Id: tel-03526491
https://theses.hal.science/tel-03526491

Submitted on 14 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Lille
École doctorale SESAM – ED 73 – Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management
Laboratoire Clersé – UMR 8019 – Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques

Évaluer l'économie sociale et solidaire. Socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social

Thèse de doctorat en sciences économiques

Présentée et soutenue publiquement par :

Marion Studer

Le 11 octobre 2021 à Lille,

JURY

Directrice de thèse :	**Florence Jany-Catrice** Professeure des Universités, Université de Lille
Rapporteurs :	**Francesca Petrella** Professeure des Universités, Aix-Marseille Université **Michel Renault** Maître de conférences, Université de Rennes 1
Examinateurs :	**Corine Eyraud** Maîtresse de conférences, Aix-Marseille Université **Nathalie Raulet-Croset** Professeure des Universités, IAE de Paris, Université de Paris 1 **Richard Sobel** Professeur des Universités, Université de Lille

REMERCIEMENTS

À l'heure de l'écriture des dernières lignes de cette thèse, je ne peux m'empêcher de me remémorer une conversation que j'avais eue avec une jeune docteure lors du lancement de mes travaux, il y a de cela quatre années. Cette docteure m'avait expliqué que s'engager dans la thèse ne signifiait en rien que l'on avait fini nos études universitaires. « La thèse est un apprentissage permanent », me précisait-elle. À l'époque, ses propos me semblaient flous du fait du long chemin qu'il me restait encore à parcourir. Aujourd'hui, cette phrase reflète pour moi une réalité inéluctable. Pendant ce périple, chaque rencontre, chaque échange, chaque lecture a été une source d'apprentissage inespérée.

Je pense d'abord aux membres du jury Francesca Petrella, Michel Renault, Corine Eyraud, Nathalie Raulet-Croset et Richard Sobel, chargés d'évaluer cette thèse. Je les remercie chaleureusement d'avoir accepté de discuter mon travail. Pouvoir vous présenter le résultat de ces quatre années de recherche est une grande fierté. J'accueille vos commentaires et nos futurs échanges avec une grande impatience. Sans aucun doute, quel que soit le dénouement, je sortirai de cette salle grandie. Merci.

Je pense ensuite à ma directrice de thèse, Florence Jany-Catrice. Tout au long de ce travail et même avant cela, pendant mes études universitaires, vous m'avez donné le goût de l'exigence intellectuelle et de la persévérance. Durant toutes ces années, je ne compte plus les moments où nos discussions m'ont bousculée, ont attisé ma curiosité, m'ont incitée à approfondir mes connaissances, m'ont conduite à chercher de nouvelles ressources pour continuer à avancer. Vous avez donné de votre personne en faisant preuve d'une incroyable disponibilité pour encadrer et accompagner ce travail de thèse. Merci.

Je ne peux clôturer mes remerciements aux acteurs du monde académique sans citer Frédéric Delarre et les membres de mon comité de suivi individuel, qui, en plus de Corine Eyraud (membre du jury), compte Agnès Labrousse et Arthur Jatteau. Par vos commentaires et conseils, vous avez considérablement amélioré le contenu de ce travail. Merci.

J'ai ensuite une pensée pour les personnes rencontrées sur mon terrain d'enquête. En tout premier lieu pour les salariés de l'APES avec lesquels j'ai partagé une grande partie de ce périple et qui se sont relayés la relecture de chacune des parties de ce travail. Olivia d'abord, évidemment, pour tous nos échanges et les accompagnements que nous avons réalisés en binôme jusqu'aux limites des frontières de la région Hauts-de-France. Toujours sur le sujet de l'impact social, Guillaume et Bérengère, dont je retiendrai, pour l'un, l'humour constructif et, pour l'autre, la qualité d'écoute et d'adaptation à toutes les situations. Enfin, j'ai moins eu l'occasion de travailler avec eux, nos missions ne se croisant que rarement, mais je n'oublie pas les moments collectifs et conviviaux partagés avec l'ensemble des salariés de l'APES, Joackim, Aude (ancienne apésienne), Océane, Caroline (ancienne apésienne), Simon (ancien apésien), Patricia, Nathalie, Julien, Pascal et Fanny.

J'ai en tête notamment les sacro-saintes réunions d'équipe, toujours agrémentées de délicieux gâteaux et autres mets pour fêter les occasions les plus importantes comme celles ne servant que de prétexte pour partager un moment chaleureux. Je pense également à notre partie de volley enflammée ou encore aux échanges de pistolet en mousse prenant pour cible mes pauvres origamis. Avec vous, j'ai découvert la solidarité et la possibilité de travailler avec une efficacité redoutable tout en conservant de la convivialité et des conditions qui offrent l'épanouissement de tous. Merci.

Dans un cercle plus large, je pense à l'ensemble des salariés belges et français des structures partenaires du projet VISES, Laurence, Marie, Charlotte (x2), Xavier, Salomé, Gilles, Ruth, Marianne, Joanne, Quentin, Cécile, Guillaume, Caroline, Dan, Ann, Hugues, Sébastien, Sybille, Éric, Bram, Mathilde, Julien, Emmanuelle, Audrey, Élise, Jef et Tim, avec qui j'ai partagé de nombreuses discussions très enrichissantes et qui ont également donné de leur temps pour répondre à mes questions dans le cadre d'entretiens individuels, sur le chemin de Lille, Bruxelles, et plus loin encore… D'avance pardon pour ceux que j'ai oubliés, c'est dire que nous avons croisé beaucoup de monde lors de ces réunions. Pour cela vous m'avez appris que le nombre n'est pas forcément synonyme de cacophonie, qu'il est possible de construire quelque chose même lorsqu'on est un collectif avec des positionnements parfois différents. Merci.

Je pense ensuite aux entreprises testeuses que j'ai accompagnées avec l'APES. Pendant toute la phase d'expérimentation du projet VISES, vous nous avez accueillis avec enthousiasme, curiosité et écoute malgré des moyens et ressources parfois très contraints. Je me remémore ces journées de décryptage de données passées avec Céline et Florence où, je l'avoue, j'ai moi-même perdu l'esprit parmi ces pourcentages de pourcentages de pourcentages, ou encore ces échanges passionnés sur l'art et son impact avec Benoît, sans oublier les temps de co-construction avec Audrey (x2), Marjolaine, Jean-Bernard, Alicia, Alice, Hélène et Teddy (pour ne citer que les référents, même si j'ai aussi une pensée, sans les nommer individuellement, pour tous les acteurs présents aux réunions de co-construction). Ces temps d'échange m'ont confortée dans l'idée que oui, l'ESS est particulière, et c'est tant mieux ! Merci.

Toujours sur mon terrain, je remercie les consultants des cabinets de conseil de m'avoir accordé un peu de leur temps pour répondre à mes questions parfois « un peu touchy » pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux. Ces échanges ont apporté des éclairages indéniables à ma réflexion et sont les chevilles ouvrières de ce mémoire. Merci.

Impossible de rédiger ces remerciements sans penser aux doctorants avec lesquels j'ai partagé mon bureau dans la seconde partie de ma thèse. Je pense particulièrement à mes colocataires du bureau 19, Cécile, Daria et Marion, mais également à Adèle, qui a commencé en même temps que moi cette aventure, qui m'a enrichie de ses discussions, parfois un peu farfelues (faculté oblige), et qui a détricoté un nombre incalculable de problèmes en tout genre. Vous m'avez rappelé que l'exigence intellectuelle ne déroge pas au principe de camaraderie pour faire face aux petites galères de la vie de doctorant. Merci.

Last but (really) not least, j'ai une pensée particulière pour mes proches qui, malheureusement pour eux, me supportent plus qu'ils ne me soutiennent… c'est dire. Parmi eux, je pense d'abord à mes amis, dont une partie s'est dévouée pour relire ce travail de thèse avec minutie. À Cathelyne, d'abord, qui a constitué un soutien indéfectible durant toutes ces années. Sans aucun doute, cette thèse n'aurait jamais abouti sans ta présence et ta capacité hors pair à trouver le moyen de dessiner un timide sourire sur mes expressions les plus fermées. À Réjane, ensuite, pour qui je concocte déjà la rédaction pimentée de ma prochaine carte postale. J'attends également avec impatience le prochain repas avec Violette pour parler de tout et de rien, mais surtout pas trop de la thèse. Je n'oublie pas Sarah, experte en analyse typographique et manipulation de tableaux en tout genre, que j'ai plaisir à croiser sur le chemin de Lille et Paris, cornet de glace ou appareil photo à la main, pour découvrir les richesses patrimoniales de nos cités, mais aussi pour mieux nous (re)découvrir. Merci.

J'ai ensuite en tête les membres de ma famille, dont j'aurais la pudeur de ne pas citer ici les prénoms. Ils savent combien leur présence m'est indispensable. Chaque jour, vous m'offrez gracieusement ces petites bulles d'aération me permettant de ne jamais vaciller. Vous m'avez appris le sens des priorités et qu'il n'y a pas que les études dans la vie. Merci.

Je pense également à ma moitié, qui a supporté mes colères, frustrations et périodes de renoncement, très présentes dans la dernière ligne droite covidée de rédaction, et m'enrichit chaque jour de son sourire, de son humour, de ses encouragements et relectures assidues. J'espère encore avoir l'occasion de pouvoir parcourir de nombreuses lignes de la vie à tes côtés, sans plus tourner autour du pot, Merci.

Pour finir, je souhaite dédier cette thèse à deux acteurs particuliers de ma vie.

D'abord à mon frère, à son verbe et sa capacité à tourner brillamment en dérision même les sujets les plus sérieux… les questions les plus intellectuelles. Chaque jour, je grandis avec toi. Merci.

Enfin à ma mère, combattante de tous les instants. Tu me suis partout, dans mes réussites comme dans mes erreurs avec toujours le même entrain à m'élever ou à me relever. S'il y a bien une chose que tu m'as apprise, c'est toute l'étendue et la puissance du verbe « aimer ». Merci.

NOTES AU LECTEUR

Les mots en langue étrangère sont présentés en italique (ex. *impact investing*).

Les concepts analytiques sont présentés entre guillemets seulement la première fois qu'ils sont évoqués (ex. « utilité sociale »), ou bien par la suite afin de les souligner dans le cadre de l'argumentation.

ABREVIATIONS

	A
ACI	Ateliers et chantiers d'insertion
ADDES	Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale
AFT	Atelier de formation par le travail
AI	Association intermédiaire
ALEAP	Association libre des entreprises d'apprentissage professionnel
ALIISES	Allier innovation et impact social de l'entrepreneuriat social
ANGC	Agence nationale des groupements de créateurs
APA	Allocation personnalisée d'autonomie
APES	Acteurs pour une économie solidaire
APIESS	Action publique, institutions et économie sociale et solidaire
ASBL	Association sans but lucratif
AVISE	Agence pour la valorisation des initiatives socioéconomiques
	C
CAIPS	Concertation des ateliers d'insertion professionnelle et sociale
CCAS	Centres communaux d'action sociale
CDDI	Contrat à durée déterminée d'insertion
CERA	*Cooperative and social entrepreneurship*
CES	Centre d'économie sociale
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CIFRE	Conventions industrielles de la formation par la recherche
CJDES	Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire
CGT	Confédération générale du travail
CIIS	Centre d'information sur les innovations sociales

CISP	Centre d'insertion socioprofessionnelle
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNCRESS	Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire
CNEI	Comité national des entreprises d'insertion
CNIAE	Conseil national de l'insertion par l'activité économique
CNLAMCA	Conseil national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives
CNLRQ	Comité national de liaison des régies de quartier
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNVA	Conseil national de la vie associative
CODES	Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social
COMAC	Comité d'accompagnement
COORACE	Coordination des associations d'aide aux chômeurs par l'emploi
COTIS	Collectif transfrontalier pour l'innovation sociale
CPU	Conférence des présidents d'Université
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CREST	Centre de recherche en économie et statistique
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
	D
DESIR	Développement de l'économie sociale interrégionale
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIIESES	Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale
DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DSP	Délégation de service public
	E
EAJE	Établissements d'accueil de jeunes enfants
EBM	*Evidence-based movement*
EFT	Entreprise de formation par le travail
EI	Entreprise d'insertion
EIRL	Entreprise individuelle à responsabilité limitée
EMES	Émergence des entreprises sociales
ENSAE	École nationale de la statistique et de l'administration économique

ESLM	Économie solidaire et logique du marché
ESS	Économie sociale et solidaire
ESUS	Entreprise solidaire d'utilité sociale
ETA	Entreprise de travail adapté
ETAPES	Encourager le développement de territoires apprenants pour l'entrepreneuriat social
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
	F
FEDER	Fonds européen de développement régional
FEJ	Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
FFMJC	Fédération française des maisons de jeunes et de la culture
FMI	Fonds monétaire international
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale
FSE	Fonds social européen
	G
GECES	Groupe d'experts de la commission sur l'entrepreneuriat social
GREUS	Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale
GRI	*Global reporting initiative standards*
	H
HCVA	Haut Conseil à la vie associative
	I
IAE	Insertion par l'activité économique
ICP	Institut catholique de Paris
IDESS	Initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IPC	Indice des prix à la consommation
	J
J-PAL	*Jameel-Poverty action lab*
	L
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
	M
MAP	Modernisation de l'action publique
MIRE	Mission régionale pour l'emploi
MIT	*Massachusetts Institute of Technology*
MLISC	Management logistique et ingénierie de la *supply chain*

MOOC	*Massive open online course*
MOUVES	Mouvement des entrepreneurs sociaux
	N
NPM	Nouveau management public
	O
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OISP	Organisme d'insertion socioprofessionnel
ONG	Organisation non gouvernementale
	P
PAP	Projet annuel de performance
PIB	Produit intérieur brut
PLFI	Projet de loi de finances initiale
PLIE	Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi
PLR	Projet de loi de règlement
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
PSE	Performance sociétale de l'entreprise
	R
RACINES	Rassembler des informations coordonnées sur l'économie sociale
RAP	Rapport annuel de performance
RCB	Rationalisation des choix budgétaires
REDF	*Roberts Enterprise Development Fund*
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RIUESS	Réseau interuniversitaire en économie sociale et solidaire
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RTES	Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire
	S
SAS	Société par actions simplifiée
SAW-B	Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises
SCOP	Société coopérative et participative
SECOIA	*Social economy impact assessment*
SFE	Société française de l'évaluation
SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SIB	*Social impact bond*

SIIT	*Social impact investment taskforce*
SIS	Service d'insertion sociale
SMB2	Standards de manutention de base 2
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SROI	*Social return on investment*
	T
TRASI	*Tools and resources for assessing social impact*
	U
UCPA	Union nationale des centres sportifs de plein air
UDES	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
UNIOPSS	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
UNIPSO	Union des entreprises à profit social
UQAM	Université du Québec à Montréal
URIOPSS	Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
	V
VISES	Valoriser l'impact social de l'entrepreneuriat social

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 19

1. PROBLEMATIQUE ET LITTERATURE CONVOQUEE 28
2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE 31
3. METHODE DE TRAVAIL 35
   3.1. Méthode de l'étude de cas synchronique 36
   3.2. Méthode de l'étude de cas longitudinale 38
4. PLAN DE LA THESE 43

PARTIE 1. CADRE THEORIQUE DE DEPART, ANALYSE HISTORIQUE ET ASSISES THEORIQUES DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 47

CHAPITRE 1. DE L'UTILITE SOCIALE A L'IMPACT SOCIAL 49

INTRODUCTION 49

1. L'UTILITE SOCIALE, UNE NOTION FRANÇAISE ANCREE DANS DES LOGIQUES DE DISTINCTION DE L'ESS VIS-A-VIS DU SECTEUR PRIVE LUCRATIF 51
   1.1. Les origines de la notion d'utilité sociale, reconfiguration de l'État social, redéploiement de l'économie sociale et multiplication des initiatives de l'économie solidaire 52
   1.2. L'apparition de la notion d'utilité sociale dans le cadre fiscal comme critère de différenciation de l'ESS 55
2. L'IMPACT SOCIAL, DEPLOIEMENT DU CONTROLE DE L'EFFICACITE, DU FINANCEMENT AU RESULTAT ET DE L'HYBRIDATION DES OBJECTIFS ECONOMIQUES ET SOCIAUX DANS L'ESS 61
   2.1. Le contrôle de l'efficacité par l'évaluation d'impact social 62
      2.1.1. L'évaluation d'impact dans le cadre de l'émergence du nouveau management public 65
      2.1.2. Changement de paradigme dans l'évaluation d'impact, la volonté d'établir la preuve scientifique de l'efficacité du programme évalué 70
   2.2. Le financement au résultat par l'évaluation d'impact social 73
      2.2.1. Impact investing, l'évaluation d'impact social comme indicateur de « rentabilité sociale » de l'investissement 74
      2.2.2. Transformations dans les financements « historiques » du champ, l'instauration d'une logique de concurrence et de différenciation par l'impact social 79
   2.3. L'importation des logiques managériales du secteur privé lucratif dans les modèles organisationnels de l'ESS, entrepreneuriat social et gestion par l'évaluation d'impact social 85

CONCLUSION DU CHAPITRE 90

CHAPITRE 2. CONVENTIONS D'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL 93

INTRODUCTION 93

1. LE CADRE THEORIQUE DE L'ECONOMIE DES CONVENTIONS 95
   1.1. Assises théoriques de l'économie des conventions 96
   1.2. Le choix des termes « managériale » et « délibérative » 99
2. LA CONVENTION MANAGERIALE 102
   2.1. Forme sociale de la convention managériale 103
      2.1.1. Individualisme méthodologique 103
      2.1.2. Logique causale 104
      2.1.3. Recherche d'une objectivation par le chiffre 108
   2.2. Logos de la convention managériale 109

2.2.1. Performance et gestion axée sur les résultats 110
2.2.2. Processus d'amélioration continue 111
2.3. Praxis de la convention managériale 113
2.3.1. Instrument 113
2.3.2. Technique 114
2.3.3. Outil 115
3. LA CONVENTION DELIBERATIVE 117
3.1. Forme sociale de la convention délibérative 118
3.1.1. Dimension collective 118
3.1.2. Logique systémique 122
3.1.3. Complémentarité entre les approches quantitatives et qualitatives 127
3.2. Logos et praxis de la convention délibérative 128
3.2.1. Dimension identitaire 129
3.2.2. Démarche 130
CONCLUSION DU CHAPITRE 133

CHAPITRE 3. INSTITUTIONS ET PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 137

INTRODUCTION 137
1. LE MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 138
1.1. Définition du marché 138
1.2. Approche institutionnaliste du marché et conditions sociales d'encastrement 139
2. LES PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 143
2.1. Légitimité par l'expertise 145
2.2. La figure du consultant 147
2.2.1. L'intervention du consultant 149
2.2.2. La rhétorique du consultant 150
CONCLUSION DU CHAPITRE 152

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 153

PARTIE 2. « EFFETS OBSERVES SURPRENANTS », PROFIL DES ACTEURS « PRESCRIPTEURS » DE L'IMPACT SOCIAL ET MONTAGES COMPOSITES DE L'EVALUATION 155
PARTIE 2.A. LES ACTEURS « NOUVEAUX ENTRANTS » DE L'ESS 157
CHAPITRE 4. PROFILS ET ROLES D'ACTEURS « NOUVEAUX ENTRANTS » DE L'ESS DANS L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 157

INTRODUCTION 157
1. HISTORIQUE ET INSTITUTIONS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 158
1.1. Historique du marché à partir du récit des cabinets de conseil à l'évaluation d'impact social 159
1.2. Les institutions du marché de l'évaluation d'impact social 162
2. LES PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 168
2.1. Triangulation élargie des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social 169
2.1.1. Le manager, l'universitaire, le consultant et l'agence d'ingénierie 169
2.1.2. Illustration de la triangulation élargie : Le rapport du GECES 172
2.2. La figure du consultant 177
2.2.1. Profil de la figure du consultant 178
2.2.2. Modes d'intervention des consultants 181
CONCLUSION DU CHAPITRE 185

CHAPITRE 5. ANALYSE DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL ELABOREES PAR DES ACTEURS « NOUVEAUX ENTRANTS » DE L'ESS 187

INTRODUCTION 187

1. LA FORME SOCIALE DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL PROPOSEES PAR DES ACTEURS NOUVEAUX ENTRANTS DE L'ESS 188

1.1. Une trame commune de l'évaluation basée sur les représentations de la convention managériale 188

1.2. Des stratégies de différenciation à l'origine de l'entrée de considérations délibératives 191

1.2.1. Des stratégies de différenciation par une approche concertée de l'évaluation d'impact social 192

1.2.2. Des stratégies de différenciation par une approche contingente des méthodes de récolte des données 199

2. LE *LOGOS* ET LA *PRAXIS* RELATEE DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL DES ACTEURS NOUVEAUX ENTRANTS DE L'ESS 204

2.1. Un logos dominé par les représentations managériales de l'évaluation d'impact social des acteurs nouveaux entrants de l'ESS 204

2.2. Une praxis relatée à dominante managériale malgré des apparitions de représentations délibératives 206

CONCLUSION DU CHAPITRE 209

PARTIE 2.B. LES ACTEURS REPRESENTATIFS DE L'ESS 213

CHAPITRE 6. PROFILS ET ROLES D'ACTEURS HISTORIQUEMENT REPRESENTATIFS DE L'ESS DANS L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 213

INTRODUCTION 213

1. PROFIL DES ACTEURS DU PROJET VISES 215

1.1. Les entreprises testeuses 218

1.2. Les partenaires opérateurs 222

1.2.1. Dimension résistante de l'évaluation d'impact social VISES 223

1.2.2. Dimension résistante, mais technophile de l'évaluation d'impact social VISES 232

1.2.3. Profil des travailleurs des organisations partenaires du projet 241

1.3. La coordination 242

1.3.1. Description des partenaires coordinateurs 243

1.3.2. Positionnement technophile des partenaires coordinateurs 244

1.4. Le laboratoire pilote 246

1.4.1. Les déterminants du choix du laboratoire pilote 246

1.4.2. Description et positionnement du laboratoire pilote 247

2. DES PRESCRIPTEURS PARTICULIERS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL ? 249

2.1. Conditions sociales d'encastrement du marché de l'évaluation d'impact social 249

2.1.1. Les réseaux sociaux du projet VISES 250

2.1.2. Les dispositifs matériels du projet VISES 251

2.1.3. Les significations culturelles du projet VISES 251

2.2. Prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social 253

2.2.1. Une triangulation élargie des acteurs du projet VISES ? 254

2.2.2. La figure du partenaire opérateur, une légitimation par l'expertise académique et empirique 255

2.2.3. Un positionnement des acteurs de VISES sur le marché ? 257

CONCLUSION DU CHAPITRE 259

CHAPITRE 7. ANALYSE D'UNE EVALUATION D'IMPACT SOCIAL ELABOREE PAR DES ACTEURS REPRESENTATIFS DE L'ESS 261

INTRODUCTION 261

1. FORME SOCIALE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES 273

1.1. Domination de la convention managériale : une trame commune 273

1.1.1. Une trame commune aux acteurs du projet VISES et aux acteurs nouveaux entrants de l'ESS 273

1.1.2. La théorie du changement 277
1.2. Apparition de représentations de la convention délibérative : une volonté d'intégration des parties prenantes 281
1.3. Une approche bipolarisée des méthodes de récolte des données 286
2. *LOGOS* ET *PRAXIS* DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES 289
2.1. Logos à dominante délibérative de l'évaluation d'impact social VISES 289
2.2. Praxis managériale et délibérative de l'évaluation d'impact social VISES 293
2.2.1. La praxis managériale : piloter et rendre des comptes aux parties prenantes internes de l'entreprise testeuse 293
2.2.2. La praxis délibérative : dynamiques hypothétiques d'appropriation collective par l'adoption d'une démarche concertée 295
3. ANALYSE LONGITUDINALE DE L'APPROPRIATION DU MODELE ALTERNATIF D'EVALUATION VISES 296
3.1. Méthodologie d'analyse 297
3.2. Analyse évolutive des définitions d'impact social des acteurs du projet VISES 301
CONCLUSION DU CHAPITRE 308

CONCLUSION DE LA PARTIE 2 311

CONCLUSION GENERALE 313

1. MONTAGES COMPOSITES DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 313
2. STRUCTURATION D'UN MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL 317

BIBLIOGRAPHIE 321
ANNEXES 347

FIGURES

Figure 0.1. Description de l'activité d'Essentiel 22
Figure 0.2. Représentation du modèle associatif dans l'ESS 27
Figure 0.3. Déroulé du projet VISES 39
Figure 0.4. Architecture générale de la thèse 46
Figure 1.1. Les deux formes de représentation de la valeur dans l'ESS 50
Figure 1.2. Émergence de la notion d'utilité sociale en France — Contexte 56
Figure 1.3. Émergence de la notion d'utilité sociale en France — Définition fiscale du terme 61
Figure 1.4. L'adoption de l'étude d'impact dans les États membres de l'OCDE 66
Figure 1.5. Nombre total d'articles présentant des résultats d'évaluations d'impact publiés chaque année 66
Figure 1.6. Déploiement de l'évaluation d'impact social — Le contrôle de l'efficacité du programme mené 73
Figure 1.7. Nature des ressources publiques et privées en 2005, 2011 et 2017 82
Figure 1.8. Répartition des financements publics et privés en 2005, 2011 et 2017 82
Figure 1.9. Déploiement de l'évaluation d'impact social — Le financement au résultat 85
Figure 1.10. Déploiement de l'évaluation d'impact social — Conciliation entre viabilité économique et poursuite d'une finalité sociale 88
Figure 2.1. Exemple d'application de la théorie de programme 105
Figure 2.2. Chaîne de valeur sociale 106
Figure 2.3. Schéma dit des « 3 E's » 110
Figure 2.4. Définition synthétique d'un système 125
Figure 2.5. Évaluation pluraliste, système évoluant dans le temps et l'espace social 125
Figure 2.6. Cadre d'évaluation construit dans une visée d'impact collectif 126
Figure 3.1. La triangulation de l'espace gestionnaire 145
Figure 4.1. Illustration de la triangulation élargie des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social à partir du rapport du GECES 173
Figure 5.1. Trame commune des évaluations d'impact social des acteurs nouveaux entrants 189
Figure 5.2. Exemple de matrice de positionnement des parties prenantes 189
Figure 5.3. Illustration de la chaîne de valeur de porter 193
Figure 5.4. Adaptation de la chaîne de valeur dans l'étude « ESS et création de valeur » 194
Figure 5.5. Intégration des parties prenantes 194
Figure 5.6. Phases de l'évaluation de l'utilité sociale du GREUS 196
Figure 5.7. Cartographie des parties prenantes de l'UCPA 196
Figure 5.8. Dialogue du « modèle initial d'utilité sociale » avec les parties prenantes 197
Figure 5.9. L'étude des coûts sociaux évités, illustration dans le cas de l'IAE 202
Figure 5.10. Schéma explicatif de l'expérimentation par assignation aléatoire 203
Figure 5.11. Les dimensions de l'évaluation 206
Figure 5.12. Matrice des offres du marché de l'évaluation d'impact social 210
Figure 5.13. Positionnement des cabinets de conseil à l'évaluation sur le marché de l'évaluation d'impact social 210
Figure 6.1. Schéma récapitulatif des instances VISES 216
Figure 6.2. Matrice de sélection proposée par le laboratoire pilote 218
Figure 6.3. Statut des entreprises testeuses répondantes 220
Figure 6.4. Dispersion des années de création des entreprises testeuses selon le pôle d'expérimentation 221
Figure 6.5. Répartition par pôle des partenaires opérateurs du projet VISES 224
Figure 6.6 Part moyenne dans le budget si recours à la source de financement selon le pôle d'expérimentation 239

Figure 7.1. Diaporama « Process pour les accompagnateurs dans les entreprises » 274
Figure 7.2. Exemple d'outil mobilisé par les partenaires opérateurs dans l'accompagnement VISES pour identifier les parties prenantes de l'entreprise testeuse 275
Figure 7.3. Exemple d'un schéma des activités d'une entreprise testeuse du secteur de la culture accompagnée par le partenaire opérateur APES 275
Figure 7.4. Première version du cadre commun d'analyse VISES 278
Figure 7.5. Seconde version du cadre commun d'analyse VISES 279
Figure 7.6. Version définitive du cadre commun d'analyse VISES 280
Figure 7.7. Parties prenantes intégrées au sein des entreprises testeuses du projet VISES selon l'étape de l'expérimentation 282
Figure 7.8. Schéma de positionnement des questions évaluatives issues de l'expérimentation du projet VISES 290
Figure 7.9. Net promoter score « Usage de l'évaluation d'impact social » 294
Figure 7.10. Réponse à la question *« Diriez-vous que vous avez déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES ? »* 298
Figure 7.11. Positionnement de l'évaluation VISES sur le marché de l'évaluation d'impact social 309

TABLEAUX

Tableau 0.1. Liste des séminaires et journées d'étude observés 38
Tableau 0.2. Méthode de travail de l'étude de cas VISES 40
Tableau 1.1. Exemple de classement de niveaux de preuves empiriques par ordre croissant de fiabilité 71
Tableau 2.1. Les régimes de performance 100
Tableau 2.2. Traductions des modélisations de programme par les praticiens 107
Tableau 2.3. Spécifications des conventions managériale et délibérative 133
Tableau 5.1. Catégories des méthodologies de récolte des données déployées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS sur le marché 200
Tableau 6.1. Statut des entreprises testeuses répondantes selon le pôle d'expérimentation 220
Tableau 6.2. Taux d'insertion dans l'emploi à la sortie des structures pour la période 2012-2017 (en pourcentages) 235
Tableau 6.3 Sources de financement selon le pôle d'expérimentation 238
Tableau 7.1. Réponse à la question *« Diriez-vous que vous avez déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES ? »* selon le pôle d'expérimentation 298
Tableau 7.2. Exemple de décomposition des définitions d'impact social 299
Tableau 7.3. Dictionnaire des étiquettes 300
Tableau 7.4. Étiquettes activées au total pour les trois administrations 302
Tableau 7.5. Étiquettes activées pour la coordination et le laboratoire pilote pour les trois administrations 304
Tableau 7.6. Étiquettes activées selon le pôle d'expérimentation pour les trois administrations 305

INTRODUCTION GENERALE

BERCEAU[1]

BERCEAU est une association loi 1901 comptant 7 salariés. Inscrite dans le secteur de la petite enfance, elle s'est constituée au début des années 1990 afin de fédérer au niveau régional des « Établissements d'accueil de jeunes enfants » (EAJE) particuliers. Comprenant aussi bien des micro-crèches que des crèches parentales ou des espaces dits « multi-accueil » à gestion parentale[2]*, ces EAJE fédérés par BERCEAU sont tous adhérents à LA BELLE. Constituée au même moment que BERCEAU, qui en est sa représentante régionale, LA BELLE est une association nationale promouvant une approche particulière de la garde d'enfant basée sur la qualité d'accueil de l'enfant et l'implication des parents dans les temps et les espaces d'éducation.*

À BERCEAU, les salariés et administrateurs sont convaincus, d'une part que l'accueil et l'éveil de l'enfant sont la raison d'être de tout lieu d'accueil de la petite enfance, et d'autre part, que les parents restent les premiers éducateurs de l'enfant. Les valeurs promues dans les établissements d'accueil sont l'éveil culturel et artistique du jeune enfant, le respect des diversités sociales et culturelles des familles, l'écoute des expressions verbales et non verbales de l'enfant, le respect de leurs rythmes propres ainsi que l'intégration accrue des parents aussi bien dans les instances de décision et de gestion, les conseils d'administration, que dans les discussions relatives aux régimes alimentaires (repas bio, repas halal, etc.) et projets éducatifs. Ces lieux d'accueil sont également très ouverts. Les parents peuvent rester le temps qu'ils souhaitent. Ils ont souvent accès à tous les espaces de vie des enfants et peuvent participer à divers projets et activités pour les enfants.

Concrètement, l'implication quotidienne des parents au sein des crèches passe par deux canaux. Les statuts des EAJE prévoient d'abord une participation de l'ensemble des parents au conseil d'administration de la structure. Ces réunions, se déroulant la plupart du temps en soirée, abordent deux thématiques principales, l'une, purement administrative, pour traiter des questions de gestion quotidienne de la structure (budgets des activités, horaires d'ouverture, composition des menus le midi, etc.), l'autre pédagogique. Pour cette seconde thématique, les parents discutent avec les professionnels de la crèche sur un projet éducatif à mettre en place pour leur enfant. Il revient ensuite aux professionnels de traduire concrètement ce projet éducatif par la mise en place d'ateliers au sein de l'EAJE. Le second canal est relatif à la réalisation d'une permanence hebdomadaire auprès des enfants. Le parent est intégré à l'équipe encadrante pour une durée allant de 3 à 4 heures. Il participe à la garde des enfants, effectue des tâches d'entretien de la structure (ménage, réparation, bricolage) ou réalise des ateliers (musique, lecture, jardinage, etc.) avec les enfants. L'implication des parents dans la gestion quotidienne de la crèche est permise par la réglementation. Parmi l'équipe encadrante, la réglementation autorise la présence de 25 % de personnel non qualifié « petite-

[1] Les récits relatés ici sont issus des carnets de notes d'une observation participante réalisée au sein de deux entreprises testeuses du projet VISES accompagnées par l'APES (voir *infra*). Afin de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs, nous utilisons dans nos monographies des dénominations de substitut lorsqu'il s'agit d'évoquer le nom des entreprises testeuses, des réseaux dans lesquels ils s'inscrivent et des individus qui y sont impliqués. Pour la suite de ces deux monographies se référer à l'introduction du chapitre 7 dédiée au projet VISES.

[2] Les établissements dits « multi-accueil » (ou « maisons de la petite enfance ») associent différentes formules d'accueil de la petite enfance : accueil à temps partiel, accueil ponctuel, accueil en urgence, crèche, halte-garderie et crèche familiale.

enfance » et impose la présence d'un adulte pour cinq enfants « qui ne marchent pas ». Ainsi, pour un EAJE comptant 20 enfants, la moyenne pour les adhérents de BERCEAU, trois professionnels de la petite enfance sont mobilisés ainsi qu'un parent qui tourne toutes les trois à quatre heures.

Dans les EAJE adhérents de LA BELLE, les salariés considèrent ainsi qu'enfants, parents et professionnels existent en tant qu'individus à part entière à l'intérieur du groupe. Les parents, les professionnels du lieu d'accueil et les bénévoles échangent, construisent et imaginent souvent ensemble les projets de leur lieu d'accueil. La bienveillance, la diversité, l'entraide et les liens entre les personnes sont des valeurs mises en avant par BERCEAU et ses EAJE adhérents. L'adhésion des EAJE à LA BELLE suppose le strict respect de ces principes. C'est d'ailleurs en cela que BERCEAU revendique l'appartenance des membres de son réseau à l'économie sociale et solidaire. Plus qu'une appartenance statutaire (parmi les 60 EAJE adhérents à BERCEAU, la quasi-totalité sont des crèches parentales sous statut associatif, le reste des structures sont des coopératives), les valeurs (gouvernance partagée, démocratie participative un homme une voix, etc.) et les pratiques diffusées au sein du réseau (éveil de l'enfant, coopération accrue entre les professionnels et les parents, etc.) entrent en résonance avec les valeurs qualifiées par BERCEAU d'« historiques de l'ESS ».

« Historique », c'est également le terme mobilisé par les salariés de BERCEAU pour décrire les relations entretenues entre les EAJE adhérents et leurs financeurs. En lien étroit avec les services publics dont les EAJE sont délégataires, ces financements sont, pour la grande majorité, issus de la Caisse d'allocations familiales (CAF) de la région Hauts-de-France et des collectivités territoriales. Ces liens sont toutefois profondément bouleversés depuis quelques années. Les salariés de BERCEAU parlent de relations de plus en plus tendues et d'un passage d'une « relation partenariale bienveillante » à une « relation de subordination ». « Indirectement, on sent que les membres de BERCEAU sont les exécutants d'un financeur », nous avance une salariée de BERCEAU. Cette salariée ajoute agacée : « dans les modèles économiques des adhérents de BERCEAU, les financements qu'on avait avant sous forme de subventions sont en train de devenir des financements sous forme de conventions d'objectifs avec des actions précises à développer, et ça, je trouve que cela développe plus une posture de prestataire dans notre manière de travailler. C'est plus compliqué, je trouve, d'avoir du temps pour prendre du recul sur tout cela. Tel financeur veut que l'on travaille comme cela, tel autre comme cela, et après il faut vérifier que ces deux financeurs s'entendent bien si on les sollicite tous les deux etc. Cela fragilise les structures parce qu'on est sans cesse en train de modifier notre modèle économique pour pouvoir continuer à faire notre boulot ».

De mémoire des salariés de BERCEAU, le point de départ de ce bouleversement est la suppression récente des contrats aidés, mais également le développement, depuis les années 2000, et de manière accélérée depuis les années 2010, des entreprises de crèches à but lucratif venant concurrencer les EAJE de BERCEAU. Cette entrée des entreprises de crèches modifie profondément le paysage de l'accueil de la petite enfance. Progressivement, le EAJE ont vu les critères d'allocation des fonds de la CAF se modifier (c'est le cas des critères de la Prestation de service unique [PSU] perçue par l'ensemble des EAJE adhérentes de BERCEAU), glissant de plus en plus vers ce que BERCEAU décrit comme une politique de rationalisation budgétaire (critères orientés vers l'efficacité des activités menées par les EAJE : nombre d'enfants gardés, décompte des « heures enfants », financement de l'accueil à l'heure, etc.). Pour les salariés de BERCEAU ces critères d'évaluation font le bon compte des entreprises de crèches qui par leur profil résolument lucratif, ont des modes de gestion orientés vers l'optimisation du rapport entre les moyens mobilisés (le nombre de professionnels, d'heures travaillées, d'heures d'accueil, etc.) et les fins (la garde d'enfant), mais ne reflètent pas pour eux la « pleine valeur » des EAJE. Une salariée de BERCEAU souligne d'ailleurs que cette proximité entre les critères retenus par la CAF et le mode d'organisation des entreprises de crèches est explicite au regard du choix qu'a opéré la CAF du Nord de recourir à une entreprise (lucrative) de crèche pour assurer le service de garde d'enfants de ses propres salariés.

Pour BERCEAU, ces critères ne fournissent aucune information sur la qualité de l'accueil de l'enfant et sur la place donnée aux parents dans son épanouissement et plus généralement dans la société. D'ailleurs, BERCEAU constate les difficultés croissantes de ses membres à remplir les grilles de critères imposées par la CAF. En tant que fédération, BERCEAU a déjà tenté de faire du plaidoyer auprès de la CAF pour montrer les apports économiques de ses EAJE adhérents. Les salariés de BERCEAU nous évoquent une évaluation économique menée par la méthode des coûts évités ayant mis en évidence que les membres de BERCEAU contribuaient à la réduction de la délinquance des adolescents. Mais cette évaluation laisse un goût d'incomplétude. À BERCEAU, on a envie de pousser les réflexions, de s'interroger sur la « vraie » valeur des EAJE de la fédération…

ESSENTIEL

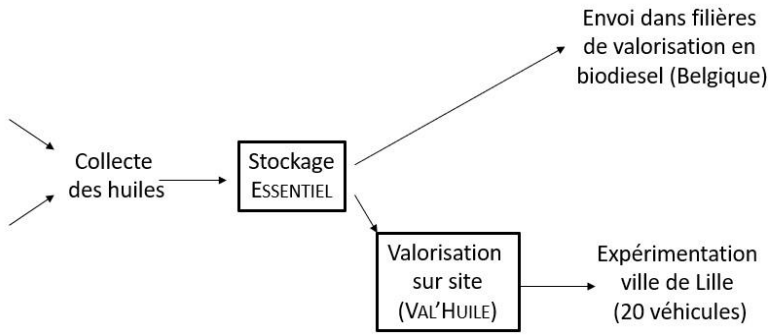
Le premier élément qui saute aux yeux quand nous nous rendons chez ESSENTIEL, c'est que ce n'est pas une organisation de l'ESS comme les autres, en tout cas pas comme il serait possible de se la représenter lorsque nous pensons aux mouvements associatifs, coopératifs et mutualistes qui se sont reconfigurés dans les années 1980. ESSENTIEL est une entreprise. Plus précisément, ESSENTIEL est une société par actions simplifiées (SAS). En cela, elle se reconnaît de l'ESS non par son statut, mais par l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) de la loi ESS du 31 juillet 2014 qu'elle a renouvelé en 2018 pour une durée de 5 ans. ESSENTIEL a déjà réfléchi à passer sous le statut de société coopérative de production (SCOP) nous dit Margot, une salariée de l'entreprise, puisque 90 % des critères pour le devenir sont respectés, mais ce choix n'a pas été opéré. Pour Margot, les salariés ne sont pas prêts à s'investir dans la gestion d'ESSENTIEL, ce mode d'organisation ne correspond pas à la culture de l'entreprise.

ESSENTIEL se distingue également par sa relative jeunesse, comparativement aux associations du champ. L'histoire de la création d'ESSENTIEL remonte à 2007. À l'époque, Lionel, fondateur d'ESSENTIEL, termine ses études en école d'ingénieur. Avec un de ses camarades, il s'interroge sur le recours au pétrole de forage, une activité très polluante, pour alimenter les moteurs alors que ces derniers ont été initialement conçus pour fonctionner à l'huile. Conçus lors d'une période de surproduction d'huile, les ingénieurs les avaient imaginés pour consommer ce surplus de matière première. Lionel tente alors de faire fonctionner sa voiture à l'huile… C'est un succès. Militant écologiste, il décide de créer son entreprise de récupération d'huile dans son garage. Durant cette période, la collecte est vraiment informelle, en « mode roots », nous dit Margot. Lionel prend son vélo pour aller récolter les huiles usagées des restaurants aux alentours, les stocke et nettoie dans son garage pour ensuite les réutiliser dans l'alimentation de sa voiture. Cette pratique est cependant rapidement interdite. Si les moteurs peuvent effectivement fonctionner à l'huile, les lobbys pétroliers agissent pour faire voter une loi interdisant leur usage pour les moteurs. Seuls deux types de biocarburants sont autorisés. Le biocarburant dit « B7 » pour les particuliers, contenant 7 % de biodiesel et 93 % d'essence, et le biocarburant dit « B30 » pour les collectivités, contenant 30 % de biodiesel et 70 % d'essence. Une exception est faite pour les agriculteurs, autorisés à utiliser l'huile pour alimenter leur machine. Afin de se mettre dans la légalité, Lionel structure son entreprise.

En 2010, ESSENTIEL se positionne sur le marché de la collecte et du négoce d'huiles (revente aux entreprises de valorisation). Pour cela, l'entreprise met en place une logistique de collecte des huiles dans le Nord–Pas-de-Calais. Trois salariés collecteurs, un triporteur, pour mieux gérer le « dernier kilomètre » nous dit Margot, et une camionnette sont affectés à la récupération des huiles usagées auprès des restaurateurs, des particuliers et d'une entreprise de production de frites surgelées connue dans la région. Une fois récoltées, les huiles sont stockées dans les locaux d'ESSENTIEL pour être revendues à des entreprises de valorisation situées en Belgique. ESSENTIEL lance également un projet de recherche et développement, via la réalisation

d'une thèse Cifre, afin de créer une unité de transformation de l'huile sur place. Ce projet de R&D est censé, à terme, se substituer à la revente des huiles aux entreprises de valorisation belges.
En 2013, ESSENTIEL rejoint le programme « Scale up » de l'Essec Business School grâce au financement d'une fondation. Ce programme a pour objet d'accompagner de « jeunes entrepreneurs » au changement d'échelle de leur projet. Pour ESSENTIEL, le changement d'échelle concerne le passage de l'étude de faisabilité, lancée en 2007 au processus concret de transformation des huiles. C'est par le programme « Scale up » que Margot a rejoint ESSENTIEL afin de suivre l'accompagnement réalisé par l'Essec Business School. Cet accompagnement vise plus précisément à aider à la rédaction d'un « business plan social » via l'application de la méthode du Social return on investment (SROI)[3]. Margot a donc appliqué au sein d'ESSENTIEL les différentes étapes de la méthode SROI, sans toutefois aller jusqu'à la phase de monétarisation, phase faisant à l'époque débat au sein d'ESSENTIEL pour sa portée éthique. Le passage au processus concret aboutit en 2014 avec l'expérimentation du biodiesel auprès de trois bus de la ville de Lille. En parallèle de cette expérimentation, ESSENTIEL lance deux nouveaux programmes de R&D sur la collecte et la valorisation des fermentescibles (résidus d'assiette) et des marcs de café.
En 2017, l'expérimentation passe à l'échelle supérieure en passant de l'alimentation de trois bus à celle de vingt bus. Ce changement d'échelle est cette fois-ci financé par le programme européen VAL'HUILE. Le programme VAL'HUILE n'étant cependant pas encore autosuffisant pour assurer la pérennité d'ESSENTIEL, l'entreprise est contrainte de poursuivre son activité de négoce en parallèle. Toutefois, l'objectif à terme est de transformer sur place l'ensemble des huiles récoltées et d'arrêter l'activité de négoce.

Figure 0.1. Description de l'activité d'Essentiel



Source : Auteur

Cette contrainte permet de soulever un dernier élément qui dénote avec la majorité des associations de l'ESS et qui concerne le modèle économique d'ESSENTIEL. En contraste avec les acteurs plus anciens de l'ESS, de par son statut de SAS, ESSENTIEL n'est pas concernée par les financements publics. Son modèle économique repose sur les recettes générées par le négoce d'huile et la vente de prestations auprès de la ville de Lille dans le cadre de l'expérimentation VAL'HUILE. Pour ESSENTIEL, l'évaluation constitue un argument sur le marché aussi bien pour lui permettre de démontrer son impact, le recyclage des déchets alimentaires, que pour convaincre de nouveaux acteurs (collectivités, porteurs de projets, restaurateurs, etc.) de travailler avec elle…

[3] Le SROI est une méthode de calcul qui consiste à attribuer une valeur monétaire au changement qui peut être attribué à l'intervention d'une organisation. Pour cela, la méthode compare en unités monétaires les ressources investies (contributions) et les impacts produits (résultats), pour chaque entité analysée. Ce calcul aboutit à un ratio exprimant la quantité d'euros produits suite à l'investissement d'une unité monétaire dans l'activité de l'organisation (voir chapitre 5).

« Quelle est la valeur d'une association ? »

C'est en ces termes que j'ai débuté mon « pitch » de trois minutes lors de ma participation au concours 2019 de « Ma thèse en 180 secondes ». Organisé chaque année par la Conférence des présidents d'Université (CPU) et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), ce concours invite les doctorants de toutes les disciplines à présenter leur sujet de recherche à un auditoire profane et diversifié. Volontairement réductrice, cette présentation de trois minutes est censée produire un exposé clair et concis du projet de recherche.

Résumer trois années de travail en trois minutes constitue un exercice de haute voltige non sans frustration quant aux subtilités et nuances qu'il faut mettre de côté sur l'autel de la vulgarisation. Cet exercice présente néanmoins l'intérêt de forcer le doctorant à extraire la substantifique moelle de son travail, celle qui constitue le centre de son discours de trois minutes, mais également celle qui incarne la ligne directrice de toutes ces années de recherche.

Quelle est la valeur d'une association ?

Cette interrogation résume parfaitement le sujet central de ce travail, la question des « valeurs ». Elle permet d'abord de rappeler la distinction que nous faisons dans cette thèse entre l'acte de mesurer et celui d'évaluer. En positionnant les valeurs au centre de notre travail, nous adoptons le parti pris de charger cette notion d'une portée politique, celle d'évaluer, « attribuer une valeur à partir de l'émission d'un jugement », là où la mesure ne se serait cantonnée à une étude purement métrologique et rationaliste de l'économie sociale et solidaire (Porter, 1995 ; Desrosières, 2001, 2008a ; Supiot, 2010 ; Vatin, 2009). Si nous y revenons plus amplement dans les chapitres 1 et 2, nous pouvons d'ores et déjà préciser que, dans cette perspective analytique, la mesure renvoie à une « épistémologie réaliste » avec l'idée que la réalité et la vérité préexisteraient à la mesure et que cette dernière ne ferait que les dévoiler. En contraste, l'acte d'évaluer, quant à lui, est la conséquence d'un accord sociopolitique. Il nécessite au préalable que soient émis des jugements, parfois contradictoires, sur ce que doit être la valeur.

> Confondre la mesure et l'évaluation condamne à perdre le sens de la mesure. Car évaluer ce n'est pas seulement mesurer, mais référer la mesure à un jugement de valeur qui lui confère un sens. (Supiot, 2010, p. 82)

Autrement dit, dans l'évaluation, les acteurs débattent afin de trouver des accords sociaux permettant de qualifier ce qui est mesuré. Il s'agit de conventions qui portent à la fois sur les conditions d'évaluation de la valeur et sur l'instrument de mesure qui en découle.

Cette interrogation permet ensuite de questionner un des dogmes centraux de l'analyse économique (Orléan, 2011). Qu'entend-on par valeurs ? Autrement dit, lorsque nous interrogeons les valeurs de l'ESS, s'agit-il de la valeur économique de la production (renvoyant à l'épineuse question de qui produit la valeur dans l'économie) ou s'agit-il des valeurs, c'est-à-dire celles qui sont portées par les organisations de l'ESS ? S'agit-il également de raisonner à l'échelle d'une organisation ou d'un regroupement d'organisations, d'une ville, d'une région, d'un pays, d'un territoire plus vaste encore ? Existe-t-il une pluralité de représentations des valeurs ou un modèle dominant ?

Les débats autour des valeurs ne sont pas nouveaux en économie. Ils remontent à la naissance de la discipline et à la confrontation, pour résumer, de la « valeur-travail » de Karl Marx à la « valeur-utilité » des théoriciens néoclassiques. Au sein de l'ESS, ils concernent une autre confrontation encore, celle d'une « valeur économique » qui serait opposée à la (ou aux) « valeur(s) sociale(s) ». En cela, ces débats font écho à la théorie de « désencastrement » de l'économie de Karl Polanyi (1944). Dans son ouvrage la *Grande transformation*, Polanyi mobilise le terme de « désencastrement » pour décrire une économie qui s'est autonomisée du social et du politique. Dans cette économie désencastrée, la société est assujettie au système économique libéral et à son économie de marché, elle devient l'auxiliaire de l'économie. Polanyi ajoute cependant que ce processus « dévastateur » pour la société ne perdure pas. Le second temps du raisonnement de Polanyi est l'apparition d'un processus « d'autoprotection de la société » prenant la forme d'une intervention accrue de l'État (normes pour protéger le travailleur, assurance accident du travail, etc.). Ce second mouvement est alors nommé « réencastrement », entendu ici comme un réenchâssement de l'économie dans le social et le politique.

Nous l'avons vu à travers l'exemple de BERCEAU, appliqué à l'ESS, ce désencastrement peut s'apparenter aux premières évaluations économiques déployées dans le champ. Cela prend la forme, dans le cas de BERCEAU, d'une évaluation des coûts évités permettant de montrer que l'activité des membres de l'organisation contribue à réduire les coûts supportés par la collectivité grâce à une réduction de la délinquance des adolescents. Cet exemple soulève l'incomplétude de ce type d'évaluation économique, ne couvrant pas, aux yeux des salariés de BERCEAU, la totalité des valeurs produites par l'organisation. Pour ces salariés, la dimension « sociale » de l'activité (pédagogie inclusive, participation des parents dans la gestion de la crèche, etc.) est exclue de l'évaluation. C'est la raison pour laquelle l'organisation souhaite investir la question de l'évaluation d'impact social. En cela, l'évaluation d'impact social présente des similitudes avec ce que Polanyi identifie comme la seconde phase du processus d'encastrement, le réencastrement des apports économiques dans une dimension sociale. Elle réintègre dans les préoccupations la dimension sociale de l'activité, dimension venant compléter les arguments économiques posés à la suite des premières évaluations menées. Nous retrouvons d'ailleurs cette dimension sociale dans la définition de l'impact social proposée en 2011 par le Conseil supérieur de l'ESS (CSESS)[4].

[4] Réformé dans sa composition et son fonctionnement suite à la promulgation de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, le CSESS est constitué de 72 membres titulaires (élus, syndicats, réseaux d'acteurs, organisations de l'ESS) nommés

> L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. (CSESS, 2011, p. 8)

Au-delà de l'exemple de BERCEAU, les « valeurs sociales » de l'ESS, censées dépasser la simple dimension économique, sont au cœur de l'identité du champ (Draperi, 2007, 2010). Elles font référence à un ensemble de principes et de manières de faire, de plaidoyers en faveur d'une économie différente, de modes de gouvernance, tournés vers la participation démocratique des membres des organisations, de modes d'agir, basés sur l'engagement personnel et le bénévolat, l'échange et la réciprocité, et de modes de coopérer entre les organisations sur un territoire (Chéroutre, 1998 ; Gardin, 2006 ; Boncler & Valéau, 2010, 2012). Par cette diversité, les débats autour de l'identification et l'intégration de ces valeurs dans l'évaluation de l'ESS sont loin d'être unanimes. Les nombreux points de désaccord, y compris concernant la définition retenue par le CSESS pour circonscrire l'impact social, sont exacerbés par un champ caractérisé par une hétérogénéité importante, aussi bien en termes de statut que de domaine d'intervention.

Quelle est la valeur d'une association ?

Cette interrogation permet ensuite d'évoquer le champ dans lequel s'inscrit cette recherche, l'économie sociale et solidaire. Ce terme regroupe une grande diversité d'organisations. Initialement circonscrite à quatre types de statuts, les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, l'ESS s'est progressivement ouverte à un nombre plus important et surtout plus diversifié d'organisations depuis une quinzaine d'années. Alors qu'au début des années 2000, le champ se décrivait encore comme représentatif d'une catégorie d'acteurs n'appartenant ni au secteur public ni au secteur privé lucratif (Lipietz, 2001 ; Mertens, 2001 ; Defourny & Nyssens, 2017), l'apparition de modèles hybrides, notamment en termes de lucrativité, va conduire à la reconfiguration de ses frontières et mener à l'entrée de nouveaux acteurs, les entreprises commerciales à finalité sociale.

En France, cette reconfiguration est institutionnalisée par la promulgation de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. On retrouve d'abord dans cette loi, conformément aux premiers cadrages du champ, une description des organisations de l'ESS à partir de l'entrée statutaire.

> L'économie sociale et solidaire est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services mises en œuvre :
> 1° Par les personnes morales de droit privé constituées sous la forme de coopératives, de mutuelles ou d'unions relevant du code de la mutualité ou de sociétés d'assurance mutuelles relevant du code

pour une durée de 3 ans. Il a pour mission de donner un avis consultatif sur les différents projets de loi et règlements relatifs à l'ESS ainsi que d'établir des recommandations en faveur de la promotion du champ.

> des assurances, de fondations ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. (Article 1, loi n° 2014-856 n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire)

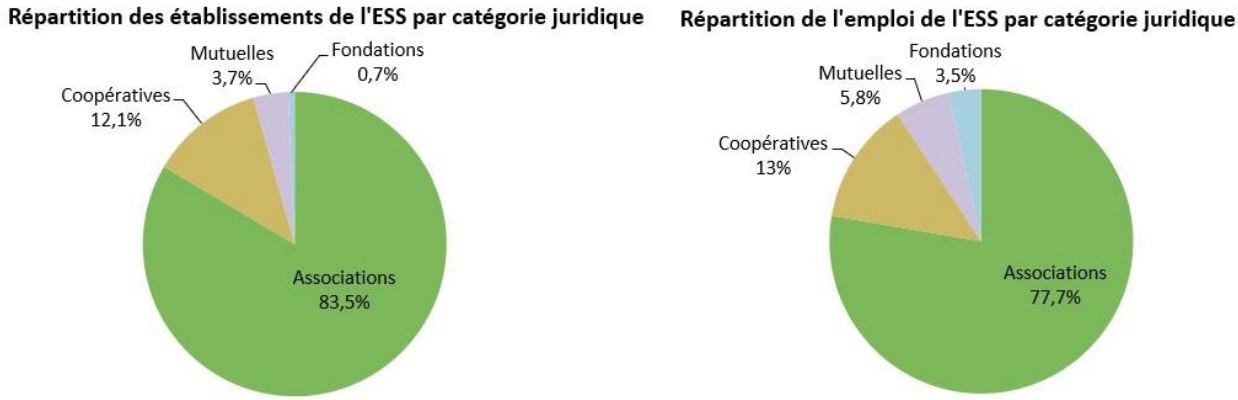
La loi ouvre ensuite le champ de l'ESS à un ensemble d'entreprises commerciales. Cette ouverture est soumise à la condition de respecter certains principes relatifs à la distribution des profits, aux modes de gouvernance de l'organisation, ainsi qu'à la poursuite d'une finalité sociale en complément de l'objectif de partage des bénéfices. Dans la loi du 31 juillet 2014 amendée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, cette poursuite de finalité sociale prend quatre formes distinctes, toutes quatre regroupées sous le terme d'« utilité sociale ».

> Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des quatre conditions suivantes :
>
> 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;
>
> 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
>
> 3° Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes ;
>
> 4° Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté. (Article 2, loi n° 2014-856 n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire)

Nos deux monographies sont, à ce titre, exemplaires. Pour l'une d'entre elles, BERCEAU, l'appartenance à l'ESS est acquise de fait par le statut *associatif* de la fédération. Cette entrée statutaire concerne également la totalité de ses adhérents, constitués soit en association soit en coopérative. En contraste, pour la monographie suivante, ESSENTIEL, l'appartenance à l'ESS s'est opérée *a posteriori* de la création de cette société par actions simplifiée (SAS), à la suite de la promulgation de la loi du 31 juillet 2014. Ne souhaitant pas modifier son statut pour devenir une coopérative, c'est à l'occasion de la promulgation de ce texte juridique que l'entreprise a effectué les démarches afin d'obtenir l'agrément ESUS et être reconnue de l'ESS.

Par les acteurs qui la composent, l'ESS est ainsi un terme générique hébergeant une importante diversité de réalités, une grande hétérogénéité de modèles d'organisations, mais aussi une large palette d'activités socioéconomiques rendant délicate la délimitation de ses contours. Le lecteur pourrait d'ailleurs légitimement questionner le choix de résumer cette complexité sous le terme d'« association » dans la présentation de trois minutes au concours « Ma thèse en 180 secondes ». Le choix d'exprimer un champ si diversifié par le terme « association » n'est pas anodin. Il reflète une réalité persistante au sein de l'ESS, la domination du modèle associatif. Cette domination est particulièrement visible à la lecture des chiffres de l'*Atlas commenté* (CNCRESS, 2017) publiés par le Conseil national des chambres régionales de l'ESS (CNCRESS)[5]. Produits sous la direction scientifique de trois chercheurs en économie institutionnaliste, Danièle Demoustier, Jean-François Draperi et Nadine Richez-Battesti, les chiffres de l'édition 2017 de cet *Atlas commenté* rendent compte d'une surreprésentation du statut associatif au sein du champ[6]. La figure 0.2 permet de relever qu'en 2014, 83,5 % des établissements de l'ESS sont des associations, contre une part de 12,1 % pour les coopératives, et des parts de seulement 3,7 % et 0,7 % pour les mutuelles et fondations. La domination du modèle associatif est également visible lorsque l'on se centre sur les structures employeuses. En 2014, ces structures sont pour 77,7 % d'entre elles sous statut associatif. Le second statut le plus représenté est l'organisation coopérative avec une part d'établissements employeurs de 13 %. On retrouve loin derrière les mutuelles et fondations, représentant respectivement 5,8 % et 3,5 % des emplois totaux.

Figure 0.2. Représentation du modèle associatif dans l'ESS



Source : CNCRESS, 2017, p. 16

Concernant les secteurs d'activité, l'*Atlas commenté* du CNCRESS révèle une grande diversité de secteurs au sein du champ, allant du soutien aux entreprises à l'information et la communication, l'hébergement et la restauration, l'agriculture ou encore la sylviculture et la pêche. Parmi cette

[5] Le CNCRESS est identifié dans la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire afin de coordonner l'ensemble des CRESS régionales dans la promotion et le développement de l'ESS.

[6] Précisons toutefois que si un effort est fait dans la dernière édition de 2017 pour inclure les informations relatives aux sociétés commerciales, cet *Atlas commenté* demeure orienté sur la documentation des structures de l'ESS définies par l'entrée statutaire.

diversité, c'est l'action sociale (accueil des adultes handicapés ou personnes âgées, l'accueil de jeunes enfants, des adolescents, l'aide à domicile, etc.) qui se positionne en tête en termes d'emploi, suivie des sports et loisirs, des arts du spectacle et de l'enseignement.

1. PROBLEMATIQUE ET LITTERATURE CONVOQUEE

La demande sociale pour l'évaluation d'impact social depuis le tournant des années 2010 est à l'origine d'un engouement professionnel et académique sans précédent. Professionnel d'abord, par la multiplication des acteurs s'engouffrant dans la brèche de l'évaluation, autant pour l'implémenter dans leur organisation que pour vendre des prestations de conseil. Académique ensuite, par l'accroissement des productions sur le sujet. À titre illustratif, depuis l'initiation de notre thèse de doctorat en 2017, nous recensons la soutenance de cinq thèses dont quatre portant explicitement sur le sujet de l'impact social (Kleszczowski, 2017 ; Machado Pinheiro, 2019 ; Baudet, 2019 ; Dufour, 2019) et la soutenance d'une cinquième orientée en partie sur le sujet (L'Huillier, 2017). La réalisation de ce présent travail de thèse, financé à la suite d'un appel à candidatures émis par une association, s'inscrit d'ailleurs dans la même dynamique. Cet engouement professionnel et académique pour le sujet, reflétant un intérêt politico-économique certain au sein de l'ESS, a pour conséquence la prolifération d'une pluralité de méthodes d'évaluation de l'impact social, venant complexifier la lecture qui peut être faite des valeurs dans l'ESS. C'est ainsi que la plateforme en ligne TRASI (*Tools and resources for assessing social impact*) répertorie plus de 150 méthodes, outils et bonnes pratiques en matière d'évaluation[7]. Ces méthodes sont aussi bien proposées par des cabinets de conseils (ADIE & KPMG, 2016 ; Improve & Fondation Rexel, 2017) que par des incubateurs (Ashoka & McKinsey&Company, 2012), des agences d'ingénierie (Avise, La Fonda & Le Labo de l'ESS, 2019a, 2019b), des centres de recherche d'écoles de commerce (Avise, Essec Business School & Mouves, 2013 ; Essec Business School, 2011), des universités (ICP & UCPA, 2018), des têtes de réseau et fédérations représentatives de l'économie sociale et solidaire (VISES, 2017a, 2019a ; UDES, 2020), ou des travaux plus ponctuels réalisés par des chercheurs ou des communautés de chercheurs et d'acteurs de l'ESS (Branger & *al.*, 2015).

Partant de ce constat de la persévérance du flou autour de la notion, exacerbé par l'apparition d'une pluralité de méthodes pour l'évaluer depuis le début des années 2010 et d'une multiplicité d'acteurs entrant dans son champ, l'objectif de ce travail est d'étudier l'impact social en tant qu'objet politique.

La déclinaison de l'évaluation d'impact social en une multitude de méthodologies, aux positionnements parfois divergents, n'est pas neutre. Elle rend compte du caractère encore flottant de la notion d'« impact social », et de la persistance d'une pluralité de jugements au sein de l'ESS. Ces jugements sont d'abord émis de manière différenciée par les acteurs appartenant au champ. Ainsi, selon qu'ils soient acteurs historiquement identifiés (ESS par les statuts et ESS issus des mouvements

[7] https://grantcraft.org/content/foundation-center-features/trasi-tools-and-resources-for-assessing-social-impact/ consulté le 27 février 2020.

de solidarité de la fin du 20ème siècle[8]) ou nouveaux arrivants (entrepreneuriat social[9], entreprises commerciales à finalité sociale reconnues dans la loi du 31 juillet 2014), les représentations sur les valeurs de l'ESS reflètent similarités et contradictions.

Les jugements sur les valeurs de l'ESS sont aussi formulés par des acteurs extérieurs au champ. À l'initiation de centres de recherche d'écoles de commerce, d'universités, mais également d'acteurs du secteur privé lucratif tels que des cabinets de conseils ou des agences d'ingénierie, ces jugements sont responsables de l'entrée de nouvelles préoccupations au sein de l'ESS. La confrontation de l'ensemble de ces représentations conduit à l'apparition de rapports de force entre les acteurs afin de trouver un accord social sur la manière de rendre compte de ces valeurs. Ce sont d'ailleurs ces différents positionnements qui nous ont amenée à décliner notre question de recherche en deux axes.

Dans le premier axe, il s'agit de se questionner sur les différentes représentations des valeurs existantes au sein de cette grande diversité d'acteurs. Plus précisément, il s'agit de répondre à la question suivante : **est-il possible d'identifier, parmi les différentes méthodes d'évaluation d'impact social proposées par des acteurs tantôt externes à l'ESS, tantôt représentatifs du champ, des caractéristiques transversales rendant compte de la domination de certaines représentations des valeurs dans l'évaluation d'impact social ?** L'identification de certaines formes de permanence nous permettrait notamment de conclure de la présence de sous-groupes homogènes parmi ces méthodes alors même que leurs auteurs les décrivent et définissent comme des évaluations singulières de l'impact social. Le corollaire de ce questionnement est l'interrogation de l'existence de compromis, mais également d'éventuels rapports de force favorables à certains sous-groupes d'acteurs au détriment d'autres sous-groupes d'acteurs dans l'évaluation d'impact social.

Dans le second axe, nous nous questionnons sur les conséquences de la mobilisation d'une telle diversité d'acteurs dans les débats autour de l'impact social. Plus précisément, nous nous interrogeons sur la conséquence de l'entrée d'acteurs externes à l'ESS, notamment ceux appartenant au secteur privé lucratif ayant des représentations *a priori* éloignées des valeurs historiques du champ, dans le conventionnement de la notion. **L'intégration dans les délibérations de ces acteurs du secteur privé lucratif ne concourt-elle pas également à favoriser la structuration d'un marché de l'évaluation de l'impact social au sein du champ ?** À cette question principale se greffent deux autres questionnements sur la manière dont cette structuration est rendue possible par les actions des acteurs extérieurs au champ, mais également sur le rôle joué par les acteurs appartenant à l'ESS dans la structuration de ce marché.

[8] Les travaux du sociologue Jean-Louis Laville (1994, 2005) sont, à cet égard, reconnus dans la littérature comme précurseurs.

[9] Pour le modèle anglo-saxon voir notamment les publications de J. Gregory Dees et Beth Battle Anderson (Dees, 1998 ; Dees & Anderson, 2006), pour le modèle européen celles de Jacques Defourny et Marthe Nyssens (Defourny, 2014 ; Defourny & Nyssens, 2010, 2017), nous revenons sur la distinction entre ces deux modèles dans le chapitre 1.

Si cette thèse se rattache à une discipline, l'économie, répondre aux questions qui la traversent nous amène à hybrider les ressources en recourant à différents champs disciplinaires, dont les principaux sont la sociologie et les sciences de gestion.

Concernant le premier axe, nous distinguons deux niveaux dans la littérature convoquée. Le premier, transversal à ce travail de thèse, correspond au cadre théorique de l'économie des conventions (Dupuy & *al.*, 1989 ; Larquier, 2016 ; Boltanski & Thévenot, 1991 ; Thévenot, 2006). Cette perspective analytique nous conduit à considérer les différentes méthodes de mesure d'impact social comme des conventions d'évaluation ou « modes de coordination » entre les agents. Objets d'une délibération humaine, ces conventions constituent des cadres contraignant les sujets tout en leur permettant d'agir dans une situation d'incertitude, celle d'évaluer un impact. Ces conventions sont fondées sur des représentations de ce qui est « bon » et « juste », de ce que sont la « bonne » évaluation et la « mauvaise ». N'étant pas exemptes de critiques, ces conventions peuvent être confrontées à des représentations alternatives de ce qui est « bon » ou « juste », donnant naissance à de nouveaux modes de coordination, à de nouvelles méthodes d'évaluation. Ainsi, les conventions d'évaluation d'impact social constituent un cadre dans lequel différents acteurs défendent ou critiquent plusieurs conceptions de la « bonne » évaluation. Dans notre recherche, nous identifions plus précisément deux modes de coordination collectifs distincts qui constituent autant d'« expression[s] partagée[s] par les acteurs pour communiquer, critiquer, coopérer, entrer en conflit, faire alliance » (Larquier, 2016, p. 7). Notre hypothèse est que les différentes articulations possibles entre ces deux conventions donnent naissance à une multitude de *montages composites*. Ces montages correspondent à autant de déclinaisons possibles de l'évaluation d'impact social.

Le second niveau de la littérature convoquée pour le premier axe de recherche renvoie, quant à lui, aux travaux mobilisés pour spécifier chacune de ces deux conventions d'évaluation. Cette littérature se compose principalement de travaux d'économie institutionnaliste complétés de travaux de sciences de gestion et de sociologie économique, notamment pour structurer la spécification de nos deux conventions idéales typiques en trois niveaux d'analyse, le niveau de la forme sociale, le niveau du *logos* et le niveau de la *praxis*.

Concernant le deuxième axe de la recherche relatif à la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social, nous mobilisons une approche combinant les travaux d'économie institutionnaliste et de sociologie économique. L'approche institutionnaliste du marché permet de nous opposer au positivisme néoclassique en rappelant l'importance des institutions et formes de coordination économiques dans la structuration et le fonctionnement d'un marché (Hollingsworth & Boyer, 1997 ; Hollingsworth & *al.*, 1994). Dans la lignée de cette approche, les travaux de sociologie économique se centrent sur l'identification d'institutions (normes, règles, labels, objets, dispositifs, etc.) rendant possibles les échanges marchands (Steiner, 2005, 2011). Ces deux approches nous conduisent donc à considérer la structuration du marché de l'évaluation d'impact social comme un phénomène enchâssé dans un ensemble d'institutions, de conditions sociales d'encastrement (Le Velly, 2012), et dans un écosystème d'acteurs (Boussard, 2008). Notre hypothèse est que l'action de cet écosystème

contribue à la création d'une culture de l'évaluation au sein de l'ESS, à l'origine de la structuration du marché de l'évaluation d'impact social, mais également du positionnement croissant en son sein, en tant qu'offreur ou demandeur, de différents acteurs, tantôt historiquement représentatifs de l'ESS, tantôt inscrits dans le secteur privé lucratif.

La mobilisation d'une littérature pluridisciplinaire dominée par le cadre théorique de l'économie des conventions pour étudier les montages composites de mesure de l'impact social ainsi que pour analyser la structuration du marché de l'évaluation nous semble constituer une approche inédite. Nous évoquions *supra,* l'existence de différents travaux de thèse portant explicitement sur le sujet « impact social ». Ces travaux se centrent sur la conception des méthodes d'évaluation afin d'y ajouter certains enjeux délibératifs (Machado Pinheiro, 2019), sur des méthodes « pertinentes » dans le secteur spécifique de l'insertion (Dufour, 2019), sur l'appropriation des outils d'évaluation (Baudet, 2019), sur les aspects techniques et matériels de leur déploiement au sein des organisations (Kleszczowski, 2017) ou encore sur une nouvelle méthode basée sur une approche mixte quantitative/qualitative (L'Huillier, 2017). Nous avons vu que ces travaux de thèses étaient complétés par une prolifique littérature académique et professionnelle prenant majoritairement la forme de guides méthodologiques sur l'évaluation d'impact social.

Dans notre travail, nous nous positionnons volontairement en marge de ces productions en adoptant une approche qui nous paraît constituer encore un angle mort de la littérature sur l'évaluation d'impact social. Nous proposons ainsi d'opérer un « pas de côté » afin de changer le spectre de l'analyse et reconsidérer l'impact social comme un objet politique, une convention sociopolitique en devenir. Dans ce cadre, il ne s'agit plus de se centrer sur une méthodologie d'évaluation d'impact social qui serait considérée comme optimale pour pallier les éventuelles défaillances ou apories des méthodologies antérieures, mais plutôt d'analyser la nature et l'articulation des différentes représentations de la valeur à l'origine de l'apparition de cette pluralité de méthodologies d'évaluation. Ce recul conduit également à se centrer sur l'observation des conséquences de l'apparition de cette multitude de « bonnes » évaluations, la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social.

2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Cette section a pour objectif de retracer le chemin qui m'a conduite à effectuer cette thèse ainsi que de dévoiler les conditions dans lesquelles ce travail a été réalisé, conditions non sans conséquence sur la méthode de travail adoptée[10].

[10] Parce que cette section porte sur la réflexivité de mon travail, j'ai choisi d'utiliser le « je », à la différence du « nous », qui me permet dans le reste de la thèse de maintenir une certaine distance avec l'objet de ma recherche.

À l'initiation de l'écriture de cette partie, je me remémore un commentaire qu'Arthur Jatteau m'a fait à l'occasion de l'organisation de mon comité de suivi individuel. « On ne se retrouve pas à faire une thèse dans l'ESS par hasard ». La justesse de ce commentaire me conduit à remonter dans cette partie quelque peu en amont du début de ce travail afin d'expliquer les raisons pour lesquelles j'ai entamé une thèse, qui plus est, une thèse dans un champ imprégné d'un militantisme d'une rare intensité.

Pour trouver l'origine de cet engagement, il faut remonter à ma première année dans le cycle des études supérieures, réalisée dans la licence d'économie et gestion de l'Université de Lille. C'est à cette époque que j'assistais au cours sur les « Grands problèmes économiques contemporains » dont une des séances, portant sur l'évaluation du bien-être et les limites du PIB, était assurée par Florence Jany-Catrice. Je me souviens de l'intérêt et des réflexions qu'avait fait naître cette intervention sur mes propres représentations de la richesse, jusqu'à présent lissées par un programme de l'enseignement secondaire plutôt aseptisé. À la suite de cette expérience, mon attrait pour le sujet de l'évaluation de la richesse et du bien-être s'est renforcé au fur et à mesure de l'avancement de mes études pour atteindre son point d'orgue au sein du master Action publique, institutions et économie sociale et solidaire (APIESS) de l'Université de Lille, également dirigé par Florence Jany-Catrice.

La réalisation de ce master APIESS constitue une étape significative dans mon cheminement intellectuel. J'y suis entrée à la suite d'un master professionnel en logistique et ingénierie de la *supply chain*, dans lequel mes déceptions se sont accumulées tout au long de l'année. Ces déceptions concernaient aussi bien la pauvreté réflexive des cours qui y étaient dispensés, axés sur l'optimisation et la rationalisation des ressources, en premier lieu des ressources humaines *via* la méthode SMB2 (Standards de manutention de base 2), que par l'absence de sens que je trouvais lors de mes stages de fin d'études (j'avais réalisé un stage en tant que gestionnaire de stock au sein d'un grand fournisseur de second rang de l'industrie automobile puis un stage en tant qu'acheteur dans une entreprise de production de documents d'identité).

En contraste avec cette année plus que timorée, la réalisation du master APIESS a été à l'origine d'un véritable épanouissement intellectuel. Épanouissement permis d'abord par le retour d'une approche réflexive et critique au sein des cours dispensés. Épanouissement lié ensuite aux personnes que j'y ai rencontrées, étudiants comme intervenants ponctuels du champ de l'ESS, mues par des valeurs dont je déplorais l'absence durant mon expérience antérieure au sein du master en logistique.

Le regain de sens trouvé à la suite de ce master a eu pour effet de ranimer mon attrait pour la discipline économique et pour la recherche universitaire, me conduisant à poursuivre mon cursus par la réalisation d'une thèse de doctorat. En lien avec mon intérêt précoce pour les travaux sur les nouveaux indicateurs de richesse (Gadrey & Jany-Catrice, 2005), j'ai souhaité dès le début de ma prospection de financement orienter ce travail de thèse sur l'évaluation de la richesse et du bien-être. Après avoir exploré plusieurs pistes de recherche, ma directrice de thèse m'a évoqué un appel à candidatures afin de travailler sur l'évaluation d'impact social dans le champ de l'ESS. C'est ainsi que j'ai débuté mon expérience au sein de l'APES (Acteurs pour une économie solidaire), une tête de réseau de la région

Hauts-de-France[11], en tant que « stagiaire-chercheur ». L'idée était que ce stage débouche sur un contrat en convention Cifre à la fin de la période de six mois conditionnant l'obtention de mon master APIESS.

Mon immersion au sein de l'APES s'est donc opérée dès février 2017, en tant que stagiaire-chercheur, jusqu'en août 2017, puis comme salariée-doctorante à partir de septembre 2017. Compte tenu du rythme particulier du projet dans lequel était engagé l'APES et sur lequel devait porter ma mission, initié en 2016 pour se clôturer en 2019, les termes de la convention Cifre ont été adaptés pour maximiser ma présence au sein de l'APES au début de la thèse. Cette répartition du temps de travail a eu une influence importante sur le format et le rythme qu'a pris ma recherche ainsi que sur la méthode de travail que j'ai adoptée durant ces trois années sous contrat. Très vite, avant même d'avoir esquissé une première lecture exploratoire de mon objet d'étude, j'ai été plongée dans le grand bain de mon terrain. Dès février 2017, je débutais avec l'APES l'accompagnement à l'évaluation d'impact social de certains de ses adhérents et participais aux réunions du projet européen Valoriser l'impact social de l'entrepreneuriat social (VISES)[12]. Bousculée au départ par cette immersion immédiate ne respectant pas le protocole de recherche plutôt classique que je m'apprêtais à suivre pour cette thèse en économie (une revue de la littérature puis un terrain puis la rédaction), ce grand plongeon s'est avéré salvateur pour l'orientation de ma problématique. Ainsi, si j'ai pu avoir la sensation au début d'être perdue dans toute cette complexité qui s'offrait à moi, sans même avoir eu le temps de m'y préparer, ce plongeon m'a permis d'aborder mon terrain de recherche sans *a priori*. Pendant plusieurs mois, j'ai pu « interroger le banal » pour reprendre l'expression de Stéphane Beaud et Florence Weber (2010), c'est-à-dire adopter la posture d'un observateur, relativement étranger au sujet, interrogeant et posant le regard sur des éléments qu'un chercheur familier avec le sujet aurait peut-être eu plus de difficultés à relever.

Cette posture me paraît, avec le recul, constituer une approche privilégiée. Elle m'a toutefois imposé une importante rigueur méthodologique et intellectuelle. Je me souviens ainsi de l'intensité des premiers mois de mon terrain. Ne sachant pas ce qu'il fallait observer, je m'efforçais, tout au long de la journée et durant chaque réunion, de prendre un maximum de notes sur tout ce que je vivais, de garder une trace détaillée de toutes mes interactions, qu'elles soient significatives ou non, sans chercher de cohérence à l'ensemble, sans savoir ce qui me serait utile plus tard. La fin de ma journée d'observation se poursuivait en soirée par la mise à plat des notes prises et la réalisation de ma revue de la littérature. Je profitais ensuite des périodes de congés pour ordonner tout ce matériel et essayer de cerner plus précisément les questionnements vers lesquels j'allais orienter ma recherche.

[11] Nous revenons sur la présentation plus détaillée de cette association, partenaire du projet VISES, dans la partie 1.2.1.1 du chapitre 6.

[12] Voir partie 3.2 de cette introduction générale

Cette méthode employée au moins pendant la première partie de ma thèse a eu pour conséquence le rassemblement rapide d'un matériel de recherche assez dense. Si mon journal de terrain s'est affiné progressivement vers les éléments liés à ma problématique au fur et à mesure de l'avancée de mes lectures, il rassemble plusieurs centaines de pages d'informations et verbatims. Ces informations sont directement exploitables pour traiter ma problématique, mais constituent également un terreau fertile pour approfondir de nouvelles pistes de recherche ultérieures.

L'immersion rapide au sein du terrain dans le cadre de la convention Cifre n'est toutefois pas exempte de biais et limites qu'il convient d'évoquer en clôture de cette partie. Sans ambition d'exhaustivité, j'énoncerai ici deux principales limites. La première concerne le statut même de salariée-doctorante. Dans le cadre de mes missions au sein de l'APES, j'ai été amenée à conduire moi-même plusieurs évaluations d'impact social auprès des adhérents de l'APES et ai participé à l'ensemble des réunions du projet européen VISES. Un tel positionnement n'est pas neutre. J'ai ainsi été tout au long de l'étude de cas longitudinale « juge et partie » de l'évaluation qui y était déployée. Si je me suis efforcée de rester en recul dans les décisions prises quant aux orientations de la méthode d'évaluation, ma participation à ces réunions a indéniablement influencé, d'une manière ou d'une autre, l'évaluation expérimentée, au moins pour les adhérents accompagnés par l'APES. Il n'a d'ailleurs parfois pas été facile, au sein même de l'association, de concilier les exigences de la recherche académique avec la logique de l'entreprise et de faire comprendre ce statut particulier de « salariée-doctorante ». J'ai ainsi été régulièrement confrontée à des attentes opposées émanant de l'un et l'autre des deux « mondes », celui de la recherche et celui de l'entreprise. Alors que la temporalité de la recherche exige un travail de fond dont les résultats sont publiés dans le mémoire de thèse ou dans des articles académiques après plusieurs mois voire années, on attendait de moi au sein de l'APES la formulation rapide d'avis et de résultats pour éclairer le regard des salariés et administrateurs sur le sujet « impact social ». Cette double temporalité a parfois été source d'incompréhension et a nécessité une élasticité intellectuelle importante aussi bien pour les salariés et administrateurs de l'APES que pour moi-même. Je pense toutefois qu'elle a présenté l'intérêt de déplacer en partie les frontières historiques entre laboratoire de recherche et terrain, et a permis, après une période d'appréhension, de laisser place à une meilleure compréhension des contraintes et attentes de ces deux mondes pour chacun.

La seconde limite concerne le champ dans lequel cette recherche a été réalisée. Comme je l'évoquais *supra*, on ne fait pas une thèse dans l'ESS par hasard. J'ai ainsi répondu à l'appel à candidatures de l'APES afin de satisfaire mes envies de poursuite d'études en recherche, mais également pour travailler sur un champ d'activité portant des valeurs et un message politique dans lesquels je me reconnaissais. Un tel investissement a pour corollaire une moindre neutralité. Si j'ai essayé tout au long de ce travail de rester à distance de ces inclinations militantes, notamment à l'aide des nombreux « rappels à l'ordre » de ma directrice de thèse, il n'en demeure qu'il imprègne inéluctablement la manière dont j'ai orienté ma question de recherche.

3. METHODE DE TRAVAIL

Le contexte particulier de réalisation de cette recherche en convention Cifre, avec une immersion immédiate au sein du terrain, n'est pas sans conséquence également sur la méthode de travail de ces trois années de thèse. Ce format nous a notamment conduite à adopter dans cette thèse une approche abductive (Catellin, 2004 ; Dumez, 2012 ; Timmermans & Tavory, 2012 ; Labrousse, 2018). Comme le rappelle Sylvie Catellin dans son analyse de l'abduction comme « pratique de la découverte scientifique et littéraire », cette approche est théorisée pour la première fois par Charles Sanders Peirce[13]. Elle se caractérise par des situations incertaines, simultanées et multidimensionnelles auxquelles les chercheurs sont confrontés.

> Le point de départ de l'abduction est un fait perçu comme surprenant, qui s'inscrit donc contre des attentes, contre l'habitude, ou contre ce qui était jusqu'alors tenu pour acquis. L'abduction consiste à sélectionner une hypothèse A susceptible d'expliquer le fait C, de telle sorte que si A est vrai, C s'explique comme un fait normal. En d'autres termes, l'abduction est une procédure de normalisation d'un fait surprenant. (Catellin, 2004, p. 181)

Dans ces situations, les logiques rationnelles ne suffisent plus. Il faut faire appel à des savoirs pratiques. Ces derniers se caractérisent par la combinaison de l'expérience et de l'information afin d'appréhender la singularité des situations. L'abduction favorise donc l'émergence d'hypothèses reliant successivement induction et déduction dans le processus de construction de la connaissance. L'abduction ne permet pas à elle seule de dire si une hypothèse est vraie ou fausse. C'est à partir de la déduction puis de l'induction que la question de la vérité peut être explorée. L'abduction ne porte que sur le possible *via* la formulation de l'hypothèse.

> Pour expliquer le fait surprenant, c'est-à-dire en trouver la cause, il *[le chercheur]* émet une hypothèse (« idée préconçue »). Il tire les conséquences de son hypothèse (par déduction) et vérifie expérimentalement, un grand nombre de fois, toujours avec le même résultat. Il en arrive alors à une proposition générale (induction) qui n'était pas connue. […] l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines, l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible. (Catellin, 2004, p. 182-184)

Plusieurs hypothèses peuvent être imaginées avec l'avancement du raisonnement et la confrontation à l'empirie et la théorie. Si Peirce n'emploie pas le terme, les textes qui analysent sa pensée après lui, tels que ceux de Sylvie Catellin, Hervé Dumez et Agnès Labrousse, évoquent des « boucles successives » d'abduction dans lesquelles déduction, induction et abduction ne s'opposent pas

[13] Dans sa généalogie de la pensée de Peirce, Hervé Dumez (2012) décrit une formalisation de la notion sur une période de cinquante années. Cela s'illustre par le vocabulaire évolutif mobilisé par Peirce pour décrire cette approche, allant de « l'inférence hypothétique » dans ses textes de jeunesse à la « rétroduction » et l'« abduction » avec l'avancée de sa réflexion.

comme trois modes de raisonnement, mais se combinent dans des séquences de « logique de découverte ».

> Le chercheur est actif en ce qu'il recherche un effet de triangulation, mais passif vis-à-vis de ses théories d'arrière-plan au sens où il cherche à ne pas être déterminé par elles et à rester ouvert à la découverte. Ceci suppose l'usage de cadres théoriques de départ, permettant d'orienter la recherche, évolutifs mais spécifiés en termes d'effets prédits, puis la recherche systématique d'effets observés surprenants par rapport à ces effets prédits, qui permettront alors d'imaginer des cadres théoriques nouveaux ou de préciser les cadres théoriques existants, par boucles successives. (Dumez, 2012, p. 8)

C'est en cela que dans ses travaux sur l'institutionnalisme historique et plus précisément encore dans son article de 2006 suggérant des affinités entre la démarche de Peirce et celle d'Herbert Alexander Simon, Labrousse associe l'approche abductive de Peirce à l'itération de Simon (Labrousse, 2006, 2018). Elle décrit l'approche simonienne comme « précieuse » pour mieux comprendre le caractère itératif des cycles d'investigation-théorisation de l'abduction. L'abduction recouvre ainsi un dialogue constant entre la recherche et les retours d'expériences du terrain, chaque composante venant alimenter et modifier l'autre jusqu'à ce que les critères de « *saturation* » et de « *satisficing* » y mettent provisoirement fin. Labrousse positionne ce schéma itératif dans l'ensemble des approches qu'elle apparente à l'institutionnalisme historique dans lesquelles elle observe un processus permanent d'élaboration théorique liant « processus d'enquête et (re)formulation d'hypothèses explicatives » (Labrousse, 2018, p. 253). Concernant notre travail, ce dialogue entre empirie et théorie s'opère entre une revue de la littérature académique et la réalisation de deux études de cas, l'une synchronique et l'autre longitudinale.

3.1. METHODE DE L'ETUDE DE CAS SYNCHRONIQUE

L'étude de cas synchronique porte sur les acteurs n'appartenant pas *a priori* à l'ESS (cabinets de conseil à l'évaluation, centres de recherche d'école de commerce, agences d'ingénierie). Elle se décline en trois composantes.

La première composante rassemble les récits récoltés suite à la réalisation d'une campagne d'entretiens semi-directifs auprès de consultants de treize cabinets de conseil offrant des prestations d'accompagnement à l'évaluation d'impact social. Cette campagne s'est effectuée en deux temps avec une première vague d'entretiens réalisée de mars à mai 2018 et une seconde vague sur les mois de septembre et octobre 2019.

À l'initiation de nos investigations, nous pensions interroger un panel plus important de cabinets de conseil à l'évaluation. Nous avons cependant été rapidement confrontée à la réalité d'un champ d'activités en pleine structuration composé d'un nombre encore limité d'acteurs malgré de nouvelles apparitions chaque année. Ainsi, au moment de l'étude, les treize cabinets représentaient la majorité

des acteurs du secteur[14]. Les cabinets interrogés durant cette campagne sont exclusivement français. Ce choix méthodologique est justifié par la littérature de sociologie du conseil donnant à voir une très forte dépendance nationale des activités de conseil (Kipping, 2002 ; Thine, 2014). Notre objet d'étude, très institutionnel et très local par essence, étant ancré sur le territoire français, le choix de nous centrer sur les cabinets français nous a semblé être le plus pertinent. Nous avons interrogé pour chacun de ces cabinets un consultant ciblé en fonction de son poste au sein du cabinet (fondateur pour les cabinets de petite taille, directeur ou responsable du département dédié à l'évaluation d'impact social pour les cabinets structurés en départements). Nous avons enfin fait le choix, pour l'un des cabinets du panel, d'interroger à la fois le dirigeant et un consultant « senior » ayant réalisé une thèse de doctorat portant précisément sur le sujet de l'évaluation d'impact social. Chacun des entretiens a duré entre 50 minutes et 1 heure 30. Pour les analyser, nous avons procédé à une retranscription mot à mot à l'aide du logiciel Sonal puis à une analyse thématique.

La deuxième composante de l'étude de cas synchronique correspond à la participation aux principaux séminaires et journées d'étude sur l'impact social organisés par les cabinets de conseils et autres acteurs de l'évaluation d'impact social (agences d'ingénierie principalement) (tableau 0.1). Pour la majorité de ces événements, nous avons adopté un rôle d'observateur. Nous avons toutefois été amenée à jouer le rôle d'« observateur participant » pour trois de ces événements : dans un sous-groupe de travail pour les sessions de l'étude « ESS et création de valeur » (événements du 8 mars 2018 et du 19 septembre 2018) et en introduction aux discussions pour la soirée débat organisée par le CJDES du 9 avril 2019.

Enfin, la troisième composante de l'étude de cas synchronique est relative à la lecture de la littérature produite par les cabinets de conseils à l'évaluation[15], les agences d'ingénieries[16] et les centres de recherche d'écoles de commerce[17]. Nous avons également inclus dans cette revue les publications des acteurs de l'ESS rencontrés durant les différents séminaires et journées d'étude auxquels nous avons participé[18].

[14] Nous avons interrogé treize des quinze cabinets identifiés comme actifs sur le sujet de l'évaluation d'impact social des organisations de l'ESS en France en 2018.

[15] Citons entre autres les productions de KPMG (Baudet & Durquety, 2017 a, 2017b, 2018), de l'Agence Phare (Agence Phare, 2017) ou encore d'ImProve (ImProve & Fondation Rexel, 2017).

[16] C'est l'exemple de l'étude prospective « ESS et création de valeur » (Avise & *al.*, 2017, 2018), de l'étude conjointe réalisée par l'Avise, l'ESSEC et le Mouves (Avise & *al.*, 2013), des travaux indépendants de l'Avise (Avise, 2016b, 2017), ou encore des publications d'Ashoka réalisées avec l'appui du cabinet McKinsey & Company (Ashoka & McKinsey & Company, 2012).

[17] La grande majorité des productions est issue de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'ESSEC *Business School*, à l'exemple des articles, apparaissant comme structurant dans le champ, de l'ESSEC *Business School* (2011) ou d'Anne-Claire Pache et Emeline Stievenart (2014).

[18] Citons de manière non exhaustive les publications de l'Avise (2017) et le rapport publié conjointement par le Crest, le J-PAL et Science-Po (2016).

Tableau 0.1. Liste des séminaires et journées d'étude observés

	Date	Sujet	Organisateur
2017	**30/05**	Mesure, Utilité sociale, Impact social	SFE
	06/06	Évaluer l'impact social	RTES
	19/10	Impact study Microstart	BNP Paribas-Fortis/Microstart
	16-17/11	Ateliers « Comment mesurer l'impact de l'investissement social ? » et « Les contrats à impact social : l'évaluation et le financement au résultat » des XIIIèmes Journées françaises de l'Évaluation	SFE
	12/12	ESS et création de valeur	Avise/La Fonda/Le Labo de l'ESS
2018	**08/03**	Application de la chaîne de valeur élargie	Avise/La Fonda/Le Labo de l'ESS
	08/03	Baromètre de la mesure d'impact social 2018	KPMG
	30/03	La mesure d'impact social : outils, enjeux et opportunités	KPMG
	04/04	Évaluer l'impact social, quels enjeux pour les financeurs ?	Avise/Caisse d'épargne
	19/09	ESS et création de valeur, Phase 3	Avise/La Fonda/Le Labo de l'ESS
2019	**09/04**	Soirée débat sur l'évaluation d'impact social	CJDES
	08/10	Restitution « ESS et création de valeur »	Avise/La Fonda/Le Labo de l'ESS

Source : Auteur

3.2. METHODE DE L'ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

L'étude de cas longitudinale s'inscrit quant à elle dans le sillage de la réalisation de cette thèse en convention Cifre. Elle correspond à la participation en tant que salariée-doctorante de l'APES au sein du projet européen VISES. Ce projet présente la particularité d'être porté, pour la majorité des partenaires qui le composent (hormis pour le laboratoire de recherche pilote), d'acteurs historiquement représentatifs des organisations de l'ESS. C'est un projet de recherche-action transfrontalier France-Belgique d'une durée de 4 ans (2016-2019) financé par le programme Interreg du fonds FEDER (Fonds européen de développement régional). Piloté par le Centre d'économie sociale de HEC Liège (CES), la CRESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) Hauts-de-France et ConcertES, il rassemble 21 partenaires parmi lesquels figurent les principales têtes de réseau et fédérations de l'ESS des Hauts-de-France (France), de la Wallonie (Belgique) et de la Flandre-Occidentale (Belgique)[19].

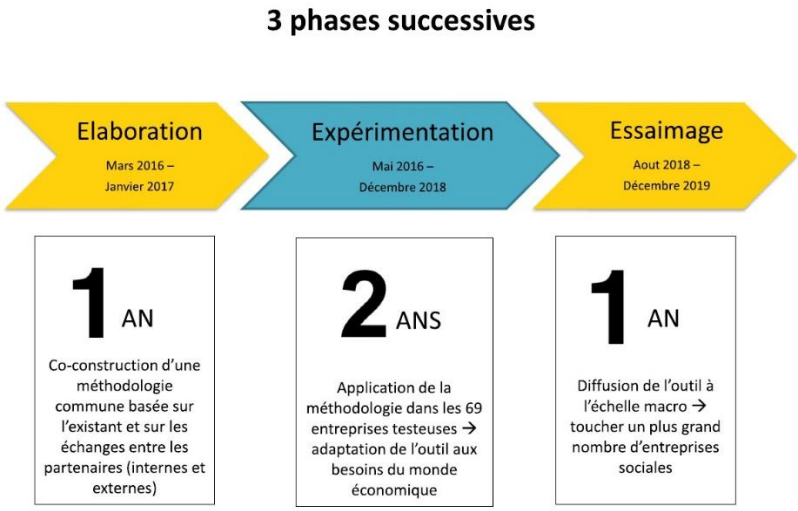
Partant de l'observation de l'émergence d'outils et méthodes d'évaluation d'impact social qu'ils jugent peu adaptés à l'ESS (dont ceux élaborés par certains cabinets interrogés dans l'étude de cas synchronique), ces acteurs se sont donné pour objectifs dans le cadre du projet VISES de « concevoir, tester et diffuser un dispositif de valorisation de l'impact social propre à l'entrepreneuriat social » (VISES, 2017g). Pour cela le projet se décline en trois phases (figure 0.3). Dans la première phase

[19] L'organisation institutionnelle belge se différencie de l'organisation française dans le rôle joué par les acteurs de l'économie sociale. Alors que les acteurs français se regroupent en réseau pour porter un message politique commun, la concertation sociale belge est organisée par des mandats de représentativité dont disposent les partenaires opérateurs belges du projet. C'est la raison pour laquelle nous parlons, pour le versant belge, de fédération (employeuse ou salariée) plutôt que de réseau.

qui s'est étendue sur l'ensemble de l'année 2016, l'objectif a été d'élaborer le cadrage général de la méthode d'évaluation à partir de la réalisation d'une synthèse théorique et pratique de l'existant sur l'évaluation d'impact social (VISES, 2017c).

Dans la seconde phase, allant de 2017 à mi-2019, la méthode a été testée auprès de 68 « entreprises testeuses »[20] de l'ESS situées dans les Hauts-de-France, la Wallonie et la Flandre-Occidentale. Enfin, la dernière phase du projet VISES correspond à la phase « Essaimage ». S'étalant sur le reste de l'année 2019, elle a eu pour objectif de disséminer la méthode d'évaluation auprès d'entreprises membres des têtes de réseau et fédérations partenaires du projet n'ayant pas participé à la phase d'expérimentation.

Figure 0.3. Déroulé du projet VISES

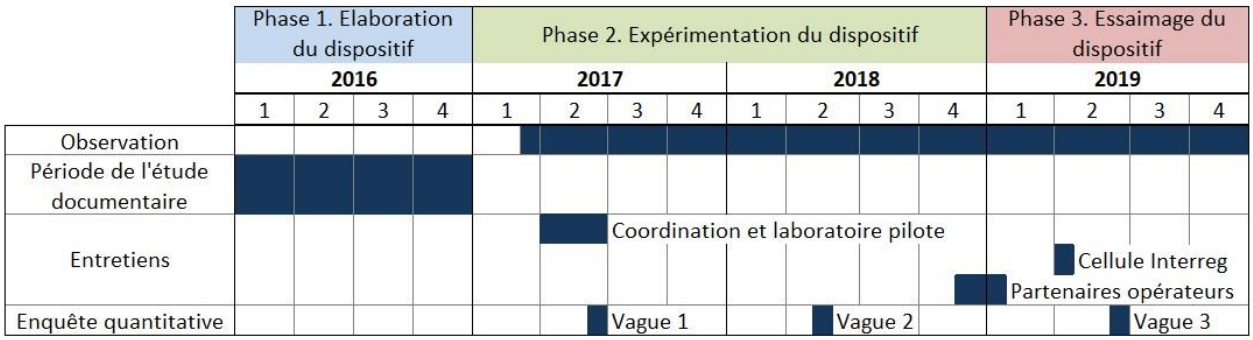


Source : Cahier des charges du projet VISES, note interne

La réalisation de l'étude de cas longitudinale a été permise par notre intégration en tant que salariée-doctorante au sein du partenaire opérateur APES. Ce statut particulier nous a octroyé une position privilégiée pour observer *in vivo* les différentes dynamiques à l'œuvre dans l'élaboration et le test d'une évaluation d'impact social. Nous avons décliné notre méthode de travail en quatre grands axes au sein de cette étude de cas : une observation participante, une étude documentaire, une campagne d'entretiens semi-directifs et une enquête quantitative diachronique longitudinale (tableau 0.2).

[20] Nous reprenons le terme mobilisé par les partenaires du projet pour désigner les organisations de l'ESS ayant expérimenté le dispositif d'évaluation VISES.

Tableau 0.2. Méthode de travail de l'étude de cas VISES



Source : Auteur

L'observation participante a couvert les phases d'expérimentation et d'essaimage du projet de février 2017 à décembre 2019. Pour la phase d'expérimentation du projet VISES allant de février 2017 à mai 2019, notre observation participante s'est déclinée en deux composantes. La première a été relative à notre participation aux différentes réunions transfrontalières d'élaboration et d'ajustement du dispositif d'évaluation VISES[21].

En plus de ces réunions portant sur l'élaboration et l'ajustement de l'évaluation VISES, nous avons participé à la préparation et à l'animation de certains ateliers des deux journées dédiées aux entreprises testeuses du projet (une à Bruxelles et une à Lille), ainsi qu'à l'animation d'ateliers durant deux des trois journées de Rencontres sur l'impact social (une à Bruxelles et une à Lille). Nous avons également collaboré avec le laboratoire pilote du projet pour construire et réaliser deux journées de formation sur la récolte et l'analyse de données à destination des partenaires opérateurs et deux journées de formation à destination des entreprises testeuses participant à l'accompagnement collectif du partenaire opérateur COORACE (Coordination des associations d'aide aux chômeurs par l'emploi).

La seconde composante a correspondu à l'accompagnement de onze entreprises testeuses membres du partenaire opérateur APES dans la région Hauts-de-France. Pour ces onze accompagnements, nous avons suivi la ligne directrice définie par le laboratoire pilote et les partenaires opérateurs dans la première phase d'élaboration du dispositif. Nous avons mené ces accompagnements de manière individuelle ou en binôme avec un ou plusieurs salariés de l'APES et nous sommes rendue au sein de chacune de ces entreprises testeuses environ une fois par mois pour des demi-journées ou journées entières de travail entre février 2017 et octobre 2019.

[21] Durant cette période de trois ans, nous avons régulièrement échangé par téléphone avec les partenaires du projet et avons assisté à 10 journées de réunion du Groupe de recherche (cinq à Bruxelles et cinq à Lille), 9 demi-journées de réunion du pôle Autre ESS (quatre à Bruxelles, deux à Lille et trois par visioconférence), une demi-journée de réunion Interpôle entre le pôle Solidarité et le pôle Autre ESS, quatre journées de réunion de Plateforme (deux à Bruxelles, une à Lille et une à Monceau-sur-Sambre) et deux demi-journées de réunion de la coordination (une à Bruxelles et une à Lille).

Notre observation participante a ensuite couvert la phase d'essaimage du projet VISES. Pour cette phase s'étalant sur la deuxième partie de l'année 2019, nous avons participé à six réunions journalières du GT essaimage (cinq à Bruxelles et une à Lille). Nous avons également travaillé en collaboration avec une salariée de l'APES et une salariée du partenaire opérateur Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (URIOPSS) à l'élaboration de programmes de sensibilisation et formation. Ces programmes avaient pour objet de diffuser l'évaluation VISES parmi les membres des deux têtes de réseau.

Tout au long de l'observation participante, nous avons adopté la posture d'observateur décrite par Stéphane Beaud et Florence Weber (Beaud & Weber, 1998 ; Weber, 2009). Pour cela, nous avons tenu un « journal de terrain » répertoriant les « moindres événements de travail quotidien » (Weber, 2009, p. 32). Ce journal comprenait à la fois les éléments rattachés au « journal d'enquête » tel que décrit dans le Manuel de l'ethnographe de Weber, soit un « carnet de bord de l'observation directe, équivalent du carnet d'expériences, où sont consignés au jour le jour les événements tels que mon regard les perçoit, les trie, les choisit, en général en toute inconscience » (Weber, 2009, p. 52), mais également un « journal de recherche » compilant les « réflexions brutes, souvent naïves, sur la recherche, éléments d'hypothèses, commentaires sur les sources, bribes de notes de lecture ou de conversations avec d'autres chercheurs, pistes à privilégier ou abandonner ; traces conservées des opérations successives qui mènent du matériau brut au "produit fini" » (Weber, 2009, p. 32).

En parallèle du matériel recueilli dans le cadre de cette observation participante, nous avons réalisé une étude documentaire afin de rassembler des informations relatives à la première phase d'élaboration du dispositif, en 2016, et des informations sur les réunions déroulées entre 2017 et 2019 auxquelles nous n'avons pas participé[22]. Pour cela, nous avons récolté l'ensemble des comptes-rendus de ces réunions sur le serveur partagé du projet pour ensuite les croiser avec les informations récoltées durant l'observation participante.

Certains des documents récoltés dans le cadre de l'étude documentaire ont également fait l'objet de questions d'approfondissement dans le cadre de notre campagne d'entretiens semi-directifs. Cette dernière a été réalisée auprès des partenaires coordinateurs, de la cellule Interreg, du laboratoire pilote et des « partenaires opérateurs » du projet[23]. Elle a été décomposée en deux temps. Dans le premier temps, nous avons interrogé les acteurs à l'origine du dépôt du projet afin de rassembler des informations relatives à la période antérieure à notre arrivée. Pour cela, nous avons orienté ces

[22] La coordination du projet a défini un ensemble d'instances de concertation dans lesquelles chaque partenaire opérateur s'est vu attribuer un rôle (voir chapitre 6). Certaines instances n'intègrent pas l'APES ou ne mobilisent que sa direction. Il était ainsi convenu à l'APES que nous participerions aux réunions transfrontalières à visée « politique » et « opérationnelle » (réunion de plateforme, réunion du groupe de recherche, réunion du pôle Autre ESS) et que la directrice de l'APES serait mobilisée pour les réunions transfrontalières à visée « administrative » et « financière » (comité d'accompagnement, comité de suivi, réunion de coordination élargie, comité stratégique).

[23] Nous revenons sur la description plus fine du rôle de chacun de ces acteurs dans la partie 1 du chapitre 6.

entretiens vers deux salariés référents membres de la coordination (CRESS et ConcertES), un référent de la cellule Interreg-Wallonie et un membre du laboratoire pilote du projet. Ces entretiens ont été réalisés au début de la phase d'expérimentation entre avril et juin 2017 à l'exception du référent de la cellule Interreg-Wallonie, interrogé en mars 2019. Le décalage entre l'interrogation des membres de la coordination, du laboratoire pilote et de la cellule Interreg-Wallonie s'explique par des difficultés et des procédures à suivre relativement longues pour joindre le dernier type d'interlocuteur.

Dans le second temps de la campagne, nous nous sommes centrée sur l'interrogation des onze « partenaires opérateurs ». Le choix de ne pas étendre la campagne aux « partenaires associés » s'explique par leur positionnement marginal dans les phases d'expérimentation et d'essaimage du projet. Nous avons choisi d'interroger ces partenaires opérateurs au début de la phase d'essaimage du projet, entre octobre 2018 et janvier 2019. À l'exception d'un partenaire opérateur interrogé ayant délégué l'accompagnement de ses entreprises testeuses à un autre partenaire de son pôle, nous avons interrogé l'ensemble des partenaires ayant accompagné des entreprises testeuses durant l'expérimentation du projet. Au total, nous avons ainsi réalisé 14 entretiens semi-directifs. Pour chacun de ces partenaires opérateurs, nous avons interrogé le ou les salariés (pour quatre partenaires opérateurs, deux salariés ont été missionnés pour l'accompagnement) en contact direct avec les entreprises testeuses. Ces entretiens étaient soit programmés à la suite d'une réunion transfrontalière soit réalisés par visioconférence pour certains partenaires opérateurs belges.

La totalité des entretiens semi-directifs réalisés durant cette campagne (coordination, cellule Interreg, laboratoire pilote, partenaires opérateur) a duré entre 45 minutes et 1 heure 30. Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription mot à mot à l'exception de deux entretiens pour lesquels nous n'avons pas eu l'autorisation d'enregistrer. Pour ces deux entretiens, nous avons rédigé un résumé synthétique à partir des notes prises durant l'échange.

Nous avons enfin profité de notre période d'immersion au sein du projet VISES pour réaliser une enquête quantitative diachronique longitudinale[24]. Pour cette enquête, la population comprenait l'ensemble des acteurs institutionnels ayant participé « activement » à l'élaboration et à l'expérimentation de l'évaluation d'impact social VISES, soit les deux membres de la coordination, les onze partenaires opérateurs, le laboratoire pilote et les 68 entreprises testeuses.

L'enquête portait sur les perceptions de la notion d'impact social, de son évaluation, et leurs évolutions avec l'avancement du projet. Afin de récolter des informations sur les évolutions dans les représentations des répondants, nous avons procédé à une administration longitudinale en trois temps. Nous avons administré la vague 1 le 1er juin 2017 à l'occasion de la première rencontre entre les

[24] Afin de ne pas alourdir notre propos liminaire, nous nous limitons à la présentation des conditions d'administration de cette enquête. On se référera aux annexes pour obtenir le modèle des trois questionnaires (Annexe A) et la description détaillée de notre méthode pour les construire (Annexe B).

entreprises testeuses et les partenaires du projet à la Maison européenne des sciences de l'Homme et de la société de Lille. L'administration de la vague 2 s'est effectuée le 31 mai 2018 à l'occasion de la seconde rencontre entre les entreprises testeuses et les partenaires du projet dans les locaux de Coopcity à Bruxelles. Enfin, pour la vague 3, l'absence de temps collectif nous a conduite à procéder en deux temps. Nous avons administré le questionnaire auprès des partenaires opérateurs à l'occasion de la réunion du Groupe de recherche du 4 juin 2019. Pour les entreprises testeuses, nous avons envoyé le questionnaire par courriel le même jour avec deux relances (l'une deux semaines après l'envoi et l'autre un mois après l'envoi).

Ce protocole nous a permis de rassembler rapidement un matériel dense, et ce alors même que nous étions encore en cours d'exploration de la littérature existante. L'orientation abductive de notre méthode de travail, combinant un aller-retour constant entre la théorie et le terrain, a enfin influencé significativement la structuration de cette thèse.

4. PLAN DE LA THESE

La thèse compte, en plus de l'introduction, de la conclusion et des annexes, deux parties comprenant au total sept chapitres (figure 0.4). Partant de la définition de l'abduction, le fait surprenant que nous prenons pour objet d'étude est la place prééminente prise par l'évaluation d'impact social et l'émergence d'un marché de l'évaluation au sein d'un champ d'activité, l'ESS, *a priori* éloigné de la logique marchande, en tout cas des logiques lucratives si l'on reprend les caractéristiques énoncées pour le décrire dans la loi ESS du 31 juillet 2014. Afin d'analyser et expliquer ce fait surprenant nous procédons par « boucles successives » d'abduction.

Notre première partie constitue le cadre théorique de départ. Si nous sommes vigilante à ce que ce cadre reste ouvert à la découverte, qu'il ne prédétermine pas la totalité du traitement de notre problématique, il permet une première orientation de notre recherche. Il est pensé comme évolutif et spécifié en termes d'effets prédits. La seconde partie, relative aux deux études de cas, se centre sur la recherche systématique d'effets observés surprenants par rapport à ces effets prédits permettant d'imaginer des cadres théoriques nouveaux ou de préciser les cadres théoriques existants. Dans l'esprit des « moments d'abduction » décrits par Agnès Labrousse (2018), l'articulation de ces deux parties s'envisage donc de manière pendulaire. Il ne s'agit pas de souscrire à une approche linéaire dans laquelle nous décririons notre grille de lecture théorique dans un premier temps pour ensuite l'appliquer à notre terrain de recherche dans un second temps, mais plutôt de considérer que les éléments évoqués dans l'une et l'autre des deux parties communiquent et s'articulent entre eux de manière à adapter en permanence notre recherche en fonction des apports réciproques et alternés de la théorie et du terrain.

La première partie comprend trois chapitres. Le **chapitre 1** contextualise le sujet de recherche. À partir d'une lecture de seconde main, il retrace l'historique des notions gravitant autour de la valeur de l'ESS depuis les années 1980. Ce chapitre apporte notamment des éclaircissements sur un élément

à notre connaissance jamais traité dans la littérature portant sur l'évaluation d'impact social, le passage de l'usage dominant du terme « utilité sociale » à celui d'« impact social » dans l'évaluation de l'ESS. Il nous permet également de poser les fondements de notre grille de lecture des conventions d'évaluation d'impact social.

Nous étayons ce cadre dans le **chapitre 2** par la spécification de deux conventions d'évaluation idéales typiques, la « convention managériale » et la « convention délibérative ». Pour cela, nous déclinons notre développement en trois niveaux d'analyse à partir des travaux de Valérie Boussard (2008), le niveau de la forme sociale, le niveau du discours (*logos*) et le niveau de la mise en pratique de ce discours (*praxis*).

Le **chapitre 3** conclut la première partie sur le cadre théorique de départ. Il se centre sur les institutions et le profil d'acteurs dont l'existence et l'action sont à l'origine de l'émergence et de la structuration d'un marché. Venant compléter les assises théoriques des deux premiers chapitres, il permet notamment d'identifier un ensemble d'institutions assurant le fonctionnement de l'échange marchand ainsi qu'un écosystème d'acteurs jouant un rôle de « prescripteur » du marché. Mobilisant le discours de l'expertise, ces prescripteurs ont une influence significative aussi bien pour constituer l'offre et la demande sur le marché que pour modifier les représentations des acteurs afin de rendre acceptable son existence.

Les quatre chapitres de la partie 2 concernent quant à eux les « effets observés surprenants ». Leur objectif est d'articuler le contenu théorique énoncé dans la partie 1 avec les éléments observés au sein de nos deux études de cas. Nous déclinons cette seconde partie en deux sous-parties nommées respectivement « Partie 2.A » et « Partie 2.B ». Le choix de préférer cette subdivision à une articulation en trois parties de notre thèse s'explique par la dépendance de l'une et l'autre de ces deux sous-parties. Plus que de les penser comme des ensembles autonomes, les parties 2.A et 2.B sont structurées dans une logique comparative. Elles concernent la réalisation de deux études de cas, l'une portant sur des acteurs « nouveaux entrants » dans l'ESS, pour la partie 2.A, et l'autre sur des acteurs qui en sont historiquement représentatifs pour la partie 2.B.

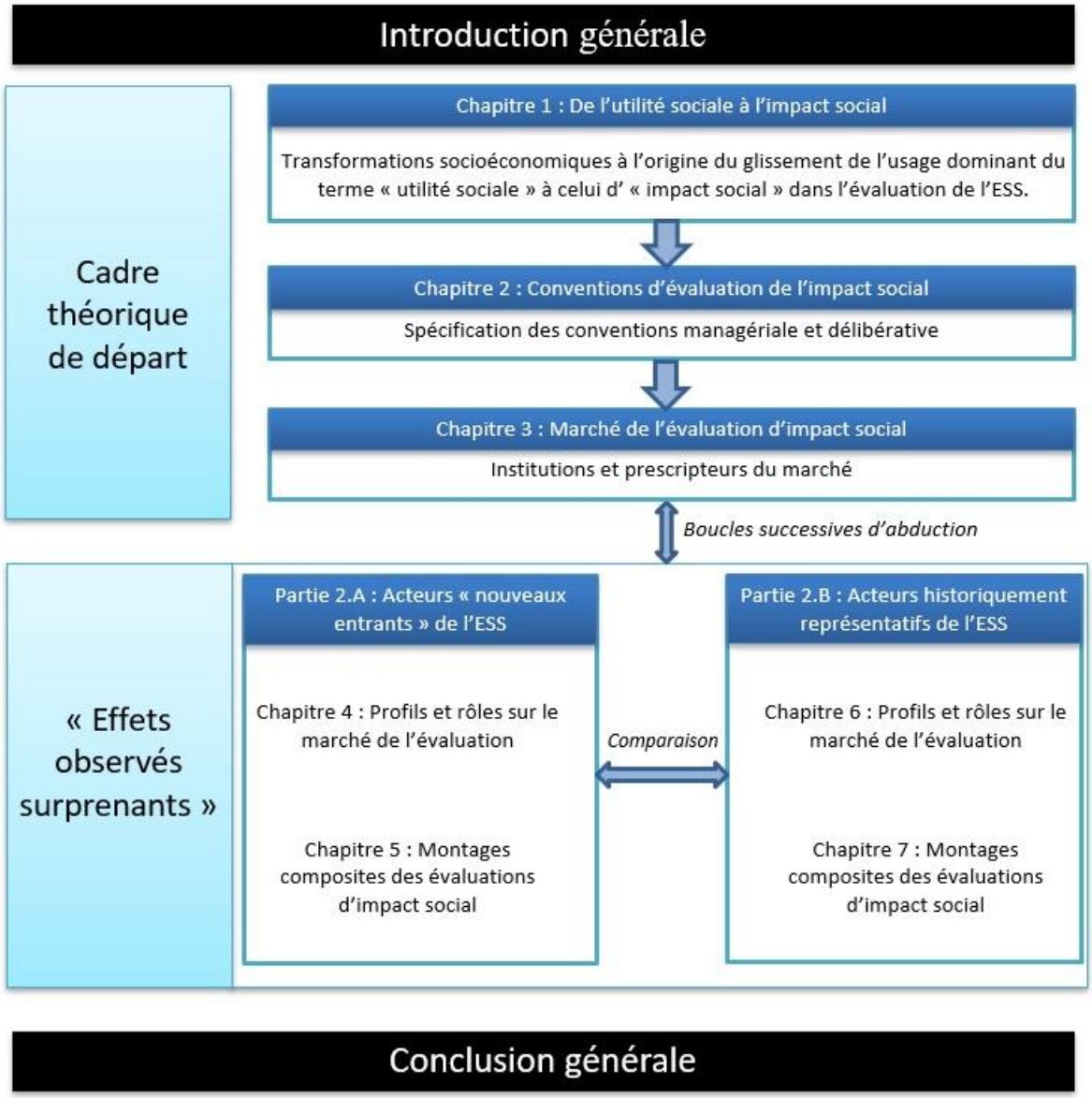
La structuration en miroir de nos deux études de cas ouvre des perspectives analytiques intéressantes. Elle nous permet d'abord de nous attarder sur les représentations d'évaluations privilégiées selon l'acteur à l'origine de l'évaluation. Nous évoquions dans la première partie de cette introduction générale l'hypothèse de l'existence de différents montages composites de l'évaluation relatifs à différentes articulations possibles entre les conventions d'évaluation managériale et délibérative. L'une des questions sous-jacentes de cette hypothèse est de s'interroger sur l'influence de l'identité de l'acteur à l'origine de l'évaluation sur cette articulation. Autrement dit, est-ce que le fait d'appartenir au secteur privé lucratif — tourné vers une logique de marché — ou de s'inscrire dans l'ESS, historiquement positionné en marge de cette logique de marché, conduit, lorsqu'il s'agit de produire une évaluation, à articuler différemment les conventions managériale et délibérative ? La dualité des études de cas permet ensuite d'analyser l'influence de ces deux types d'acteurs sur le

marché de l'évaluation d'impact social. Plus précisément, elle permet de répondre à la question du rôle joué par ces acteurs sur l'émergence et la structuration de ce marché.

La **partie 2.A** comprend les chapitres 4 et 5. Elle se centre sur les acteurs que nous qualifions de « nouveaux entrants » de l'ESS. En plus de décrire l'historique de l'émergence du marché de l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010, le **chapitre 4** décrit les différentes institutions qui permettent sa structuration. Il relie l'émergence du marché à l'action de certains acteurs nouveaux entrants de l'ESS que nous qualifions de « prescripteurs ». Inscrits dans ce que nous nommons la « triangulation élargie » du marché, ces prescripteurs sont à l'origine de la production et de la diffusion d'une définition univoque de l'impact social et de son évaluation. Le **chapitre 5** propose justement de se centrer sur cette définition univoque de l'évaluation d'impact social. Plus précisément, il porte sur l'articulation qui peut être faite entre les conventions idéales typiques managériale et délibérative au sein d'évaluations d'impact social proposées par des acteurs nouveaux entrants de l'ESS. Si des nuances existent selon les acteurs, ce chapitre nous permet de montrer la domination exercée par les représentations de la convention managériale dans les évaluations déployées.

La **partie 2.B**, englobant les **chapitres 6 et 7,** porte quant à elle sur une évaluation d'impact social élaborée et expérimentée par les principales fédérations et têtes de réseau représentatives des organisations historiques de l'ESS dans le cadre du projet VISES. En miroir du chapitre 4 ayant pour objet de dresser le profil des acteurs nouveaux entrants de l'ESS, le **chapitre 6** a pour objectif de dessiner le profil des partenaires du projet. Dans la lignée de l'engagement historiquement militant de l'ESS, ce chapitre rend d'abord compte d'un positionnement « résistant » dans l'évaluation d'impact social pour l'ensemble des acteurs participant au projet. Il décrit également des contextes institutionnels propres à certains profils d'acteurs, à l'origine de l'apparition d'attentes différentes vis-à-vis de l'évaluation. Ce chapitre interroge ensuite le rôle plus récent joué par les acteurs de l'ESS dans la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. Enfin, le **chapitre 7** illustre les divergences d'attentes des acteurs du projet en se centrant sur l'articulation au sein de VISES entre les conventions managériale et délibérative. Il montre également que si cette articulation tend à reproduire la domination des représentations managériale, elle se distingue des évaluations d'impact des acteurs nouveaux entrants par l'intégration d'une dimension absente du reste des évaluations, la documentation des « pratiques spécifiques » de l'ESS.

Figure 0.4. Architecture générale de la thèse



Source : Auteur

PARTIE 1. CADRE THEORIQUE DE DEPART, ANALYSE HISTORIQUE ET ASSISES THEORIQUES DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

La première partie de cette thèse aborde le premier mouvement de notre démarche abductive. Elle décrit le cadre théorique de départ de notre recherche.

Dans cette partie, nous considérons l'impact social comme un objet politique. Sous cette acception, il ne s'agit plus d'appréhender l'impact social et son évaluation comme « allant de soi », mais de les considérer comme des objets enchâssés (c'est-à-dire à la fois déterminés par, et déterminants pour) dans un écosystème d'institutions et d'acteurs. Cette partie propose plus précisément de documenter ce contexte institutionnel en trois chapitres distincts.

Le premier chapitre a pour objectif de réinscrire l'impact social dans sa dynamique historique. Prenant pour point de départ les années 1970-1980, ce chapitre aborde les principales transformations socioéconomiques à l'œuvre, au sein de l'ESS, mais également de manière plus globale, au sein de la société, ayant des conséquences significatives sur la place prise par l'impact social et son évaluation au tournant des années 2010.

Le deuxième chapitre ambitionne quant à lui de réinscrire l'impact social dans son contexte sociopolitique. Il prend appui sur les fondements historiques étayés dans le chapitre 1 afin de construire une grille de lecture des différentes représentations de l'évaluation d'impact social dominantes au sein de l'ESS. L'analyse de ces représentations concourt notamment à l'identification de deux conventions d'évaluation idéales typiques, la « convention managériale » et la « convention délibérative ».

Enfin, le troisième chapitre vise à ancrer la notion d'impact social au sein d'un ensemble d'institutions et d'acteurs dont l'existence et l'action sont à l'origine de l'émergence et de la structuration d'un marché de l'évaluation. Ces institutions et acteurs ont pour double rôle de rendre possible l'échange marchand tout en participant activement à sa propagation et acceptation au sein du champ concerné.

CHAPITRE 1. De l'utilité sociale à l'impact social

INTRODUCTION

> *En évaluant, les sociétés mettent de la valeur sur leurs actes, en acceptant implicitement le normatif et le politique de cette mise en valeur. De manière générale, les individus et les sociétés ont toujours évalué. […] Les individus ont toujours jaugé d'une manière ou d'une autre si ce à quoi ils étaient occupés était en accord avec ce qui était attendu d'eux, en tenant compte des normes, règles, des conventions de la vie en société, et des communautés de vie. […] En ce sens, l'évaluation est même constitutive du fait que les sociétés tiennent.*[25]

Les propos liminaires formulés par Florence Jany-Catrice à l'occasion des premières « Rencontres sur l'impact social » du projet VISES rendent compte de deux éléments centraux concernant l'objet d'étude de ce travail de thèse.

D'abord, l'évaluation de l'économie sociale et solidaire n'est pas nouvelle. Ensuite, cette évaluation dépend singulièrement du contexte dans lequel les individus et organisations de l'ESS évoluent. C'est en cela que nous évoquions en introduction générale la distinction entre l'action de « mesurer » et celle d'« évaluer ». Dans cette distinction, la mesure renvoie à ce qu'Alain Desrosières, l'un des initiateurs de la « sociologie historique de la quantification »[26], nomme une « épistémologie réaliste » (Desrosières, 2001, 2008a, 2008b). L'idée sous-jacente de cette acception est que la réalité et la vérité préexistent à la mesure, la mesure ne fait que les dévoiler. Ce sont les exemples d'objets disposant de propriétés immédiatement mesurables tels que la taille, le poids, la température, que la mesure se contente d'exprimer sous la forme d'un nombre de mètres, de kilogrammes ou de degrés Celsius. En contraste, l'acte d'évaluer renvoie à une « épistémologie constructiviste ». Il est relatif à l'émission de jugements, parfois contradictoires, sur une valeur. Desrosières précise que l'acte d'évaluer constitue une action politique puisqu'il dépend des représentations et vécus des acteurs à l'origine de la formulation des jugements. Il est ainsi possible que différentes représentations et jugements sur la valeur s'opposent, aboutissant à des désaccords, parfois insolubles, parfois résolus par l'adoption de compromis entre les acteurs engagés dans les délibérations.

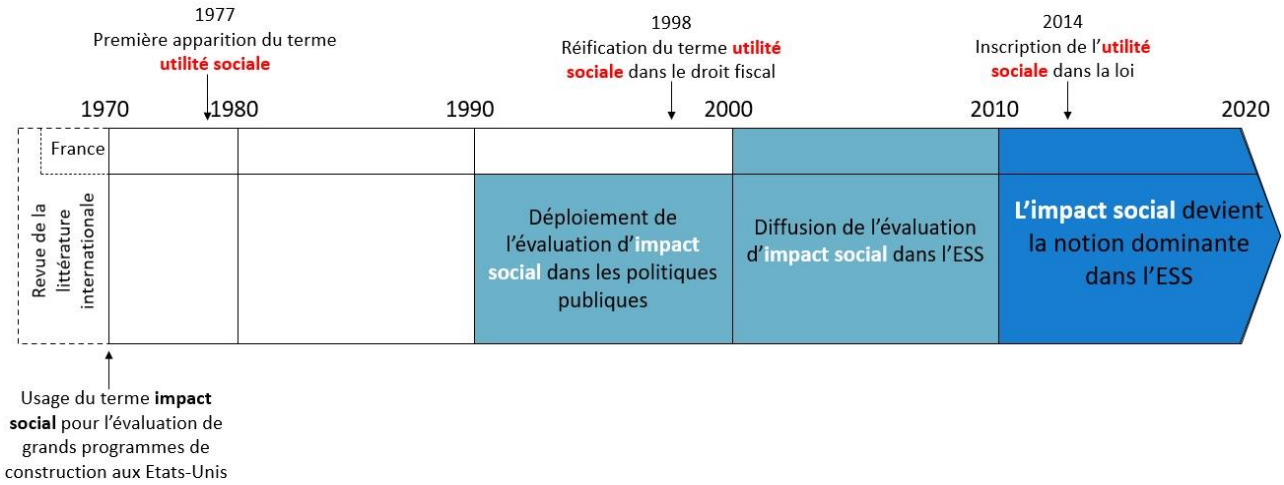
Cette seconde forme d'épistémologie entre davantage en cohérence avec l'orientation que nous souhaitons donner à cette thèse. En effet, ce travail pose l'hypothèse de l'existence d'une pluralité de

[25] Intervention de Florence Jany-Catrice aux premières journées des « Rencontres sur l'impact social » (RIS 1) du projet VISES, 23 novembre 2016 à Charleroi (Belgique).

[26] Si ce nouveau champ de la sociologie se réclame essentiellement de l'héritage d'Alain Desrosières et voit croître sa renommée au tournant des années 2000, Corine Eyraud identifie la publication de travaux sur le sujet dès les années 1970-1980, en particulier dans la littérature sociologique française (Eyraud, 2019). Ces différentes publications proposent de rompre avec une considération objective des « données » statistiques (Salais, 2010), pour inscrire la quantification dans un processus social de connaissance.

représentations de la valeur au sein de l'ESS. Cette pluralité de jugements donne lieu à l'apparition dans l'évaluation d'hésitations, de tâtonnements et de compromis entre les acteurs engagés dans ces délibérations. En cela, notre thèse considère l'évaluation d'impact social comme une convention sociopolitique en devenir, reposant sur l'identification d'une multiplicité de jugements sur la valeur de l'ESS. Si nous revenons plus en détail sur ce cadre théorique de l'économie des conventions dans les chapitres suivants, l'objectif de ce premier chapitre est de contextualiser l'objet « impact social ». Pouvant presque faire figure de prolongement de l'introduction générale, ce chapitre analyse, à partir d'une lecture de seconde main volontairement synthétique, les principales mutations socioéconomiques à l'origine de la succession de deux grandes formes de représentation de la valeur au sein de l'ESS depuis les années 1970-1980 (figure 1.1).

Figure 1.1. Les deux formes de représentation de la valeur dans l'ESS



Source : Auteur

La première forme, déclinant la valeur en une « utilité sociale », est apparue en France au tournant des années 1970-1980. Elle connaît un développement progressif jusqu'à sa réification dans le droit fiscal français en 1998 puis dans la loi-cadre sur l'ESS de juillet 2014. La seconde forme décline quant à elle la valeur de l'ESS en un « impact social ». Si ce terme est déjà usité antérieurement dans d'autres champs d'activité, notamment pour l'évaluation des politiques publiques à partir du début des années 1990 (voir *infra*), l'évaluation de l'impact social de l'ESS apparaît en France au début des années 2000 pour en devenir la notion dominante dans les années 2010.

Au-delà d'une différenciation syntaxique non sans conséquence sur la portée internationale de ces deux représentations de la valeur, la notion d'impact social se distinguant foncièrement de celle d'utilité sociale par son large usage dans la littérature étrangère[27], nous défendons que cette mutation

[27] Alors que l'on trouve des équivalents à l'évaluation d'impact social dans la littérature anglo-saxonne sous le terme d'« *impact assessment* » (Vanclay, 2003 ; Clark & *al.*, 2004 ; Esteves & *al.*, 2012 ; Vammen Larsen & *al.*, 2015 ; Grieco & *al.*, 2015), l'évaluation de l'utilité sociale renvoie à un terme purement franco-français inexistant dans la littérature internationale.

lexicale n'a rien de cosmétique. Elle reflète un ensemble de transformations socioéconomiques à l'origine d'un changement paradigmatique au sein de l'ESS que ce chapitre propose d'approfondir.

Afin de respecter l'ordre chronologique du déploiement de ces deux notions, nous débutons ce chapitre en nous centrant sur les grandes transformations socioéconomiques à l'origine de l'apparition de la notion d'« utilité sociale ». Nous l'évoquions plus haut, l'un des principaux traits distinctifs de l'utilité sociale est son ancrage franco-français. En lien avec cette « spécificité française », cette partie est structurée à partir de travaux essentiellement français, en tête de liste, des travaux de Jean Gadrey et son rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE (Gadrey, 2004). Dans ce rapport, largement repris et reconnu au sein du champ, Gadrey propose une mise en perspective de la notion d'utilité sociale afin d'en retracer l'histoire récente sur la base de la consultation de 38 rapports de recherche.

Nous poursuivons ce chapitre en abordant les principales transformations socioéconomiques à l'origine de l'ancrage de la notion d'impact social dans le champ de l'ESS au tournant des années 2010. L'impact social étant d'abord apparu dans le monde anglo-saxon[28], l'étude de l'émergence de cette notion nous conduit dans un premier temps à mobiliser une littérature internationale que nous précisons, dans un second temps, de références à des travaux français afin d'approfondir les modalités de son application au contexte national.

1. L'UTILITE SOCIALE, UNE NOTION FRANÇAISE ANCREE DANS DES LOGIQUES DE DISTINCTION DE L'ESS VIS-A-VIS DU SECTEUR PRIVE LUCRATIF

L'utilité sociale apparaît en France au tournant des années 1970-1980. Si la littérature lui identifie plusieurs origines, les principales sont le redéploiement (Draperi, 2007 ; Noguès, 2013) et la professionnalisation (Hély, 2005, 2006) des activités de l'« économie sociale »[29] ainsi que la multiplication des initiatives privées à finalité sociale, regroupées par Jean-Louis Laville et Bernard Eme — les principaux auteurs les ayant pris pour objet d'étude — sous le terme d'« économie solidaire » (Laville, 1994, 2014, Eme & Laville, 2004 ; Laville, 2014 ; Gardin & Laville, 2017). Imbriquées dans des dynamiques de questionnements de la capacité de l'État à répondre seul aux besoins émergents à l'aune de la nouvelle décennie, notamment les besoins relatifs

[28] La littérature indique un usage du terme « impact social » dès les années 1970 aux États-Unis dans l'évaluation des conséquences « sociales » de grands programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques (Kleszczowski, 2017).

[29] Nous devons le terme d'« économie sociale » au sociologue de la coopération Henri Desroche l'ayant mobilisé pour la première fois lors d'un colloque en 1977 afin de regrouper sous la même appellation les trois composantes (associations, coopératives et mutuelles) du comité CNLAMCA (Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives). Par la suite, ce terme est repris par le comité CNLAMCA lors de l'adoption de la « Charte de l'économie sociale » en 1980 (Defourny, 2017) puis par Henri Desroche dans son « Traité d'économie sociale » de 1983 (Desroche, 1983).

à l'apparition d'un chômage de longue durée et à l'accroissement de l'exclusion de populations défavorisées, le déploiement des activités de l'économie sociale et de l'économie solidaire, regroupées seulement à partir des années 2000 sous le terme d'ESS (Defourny, 2017), s'accompagne d'un impératif fiscal de contrôle de la pérennisation d'une situation de concurrence loyale avec le secteur privé lucratif. C'est d'ailleurs cette préoccupation qui est à l'origine de la création par l'administration fiscale de la notion d'« utilité sociale » (Gadrey, 2004, 2006).

1.1. LES ORIGINES DE LA NOTION D'UTILITE SOCIALE, RECONFIGURATION DE L'ÉTAT SOCIAL, REDEPLOIEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE ET MULTIPLICATION DES INITIATIVES DE L'ECONOMIE SOLIDAIRE

Le croisement des différents travaux proposant des mises en perspectives historiques des relations entretenues entre l'ESS et les pouvoirs publics, notamment les travaux d'Henry Noguès (2013), de Jean-François Draperi (2007), et, plus récemment, ceux de Sylvain Celle (2020), Laurent Gardin et Jean-Louis Laville (2016, 2017), donne à voir la succession de trois grands types de rapport.

Le premier type de rapport remonte à l'apparition de l'associationnisme ouvrier du 19ème siècle. Conséquent de la diffusion de l'économie marchande et de l'apparition d'une « question sociale » (Celle, 2020 ; Gardin & Laville, 2017), notamment de l'extension de la pauvreté dans les villes ouvrières et les milieux ruraux, cet associationnisme prend différentes formes. L'une d'entre elles apparaît dans les milieux ouvriers et dans les concentrations manufacturières du capitalisme industriel. Elle est relative à la création d'associations, de coopératives et de sociétés de secours mutuel dont l'objet est la poursuite d'un « intérêt mutuel ». Ce sont notamment les exemples de la création de caisses de secours mutuel, à destination des populations ouvrières ou paysannes aux conditions de vie précaires, ou encore de la constitution d'associations ouvrières de production ou de consommation dont l'objet est de procurer des produits de base et bon marché aux familles des travailleurs. Une autre forme de l'associationnisme peut être inscrite dans la tradition chrétienne. Elle couvre l'action de l'Église envers les populations défavorisées (paroisses, monastères et activités financières). Enfin, la dernière forme de l'associationnisme correspond aux actions sociales entreprises par les patrons d'industrie pour les employés et leurs familles. C'est ce que décrit le sociologue Henri Hatzfeld (1971) lorsqu'il évoque l'émergence des caisses patronales et des premières assurances sociales positionnées aux origines de la Sécurité sociale. Si l'auteur rappelle que ces caisses ont avant tout pour objet de conserver et contrôler une main-d'œuvre qualifiée jusqu'alors rare et instable dans les grandes entreprises industrielles, ces caisses patronales, constituées dès le 18ème siècle, ont également pour effet d'organiser la protection des travailleurs contre les risques liés à la maladie et à la vieillesse. S'ajoute à ces caisses de prévoyance un ensemble d'initiatives ayant pour objet de fidéliser le travailleur dans l'entreprise en offrant des services permettant d'améliorer la vie quotidienne des salariés, à l'exemple, en France, de la création par Jean-Baptiste André Godin du « Familistère de Guise » en 1859, un établissement où plusieurs familles de travailleurs cohabitent et ont accès à des magasins coopératifs leur permettant de subvenir à leurs besoins (Dos Santos, 2014, 2015 ; Lallemant, 2008 ; Celle, 2020). Dans ce premier type de rapport,

les pouvoirs publics n'interviennent pas dans la réponse aux besoins sociaux. La responsabilité est exclusivement portée par les individus et leurs familles.

La révolution industrielle et urbaine qui suit cette période d'extension de l'économie marchande inaugure le deuxième type de rapport entretenu entre les pouvoirs publics et l'action des associations, coopératives et mutuelles. Durant cette période, que Draperi (2007) qualifie de « face à face » (en miroir du rapport « dos à dos » du 19ème siècle), les pouvoirs publics affichent une méfiance vis-à-vis des « corps intermédiaires » tels que les congrégations religieuses et les formes de solidarités traditionnelles. Pour contrer ces dynamiques, ils déploient leurs actions afin d'occuper une place de plus en plus centrale dans le domaine social (Noguès, 2013). C'est notamment à cette période que les pouvoirs publics instaurent des normes sociales de justice afin de réduire et « corriger les nombreuses perturbations et souffrances engendrées par la diffusion de l'économie marchande » (Gardin & Laville, 2017, p. 192) telles que l'interdiction du travail des enfants ou la limitation de la durée du temps de travail. Dans leurs travaux, Gardin et Laville précisent d'ailleurs que c'est par ces interventions croissantes que l'« État social »[30] devient progressivement à cette période dépositaire de l'intérêt général.

> La fin de la seconde moitié du XIXe siècle correspond à l'instauration graduelle d'un État protecteur, qui assume les responsabilités sociales que l'associationnisme avait tenté de développer et d'endosser. Le nouveau régime institutionnel qui se met en place repose sur l'économie de marché, couplée à une redistribution publique qui en tempère les inégalités. Ce régime connaît son apogée dans la seconde moitié du XXe siècle. (Gardin & Laville, 2017, p. 192)

Le troisième type de rapport émerge quant à lui dans les années 1970-1980. Durant cette période, le contexte de ralentissement de la croissance économique (André, 2002 ; Coriat, 2002) est à l'origine de l'apparition de besoins sociaux inédits liés principalement au chômage et à l'emploi (inégalités, exclusions, etc.). Corrélée aux difficultés croissantes rencontrées par l'État social pour répondre à cette « nouvelle question sociale »[31], l'apparition accélérée de ces chantiers de solidarité concourt à l'ouverture d'un nouvel espace pour l'action des acteurs de l'économie sociale. Draperi décrit ainsi les années 1970-1980 comme la période charnière du passage du « face à face » au « coude à coude ». Dans ce « coude à coude », les rapports entretenus entre la puissance publique et les divers acteurs

[30] Dans la lignée des travaux de Robert Castel, nous préférons dans ce travail de thèse l'expression d'« État social » à celle d'« État-providence », considérée par Robert Castel comme une construction idéologique montée par les adversaires de l'intervention de l'État. « État providence est une expression que je n'aime pas beaucoup car l'État social intervient essentiellement comme garant de la sécurité. Ce que ne traduit pas du tout cette idée un peu molle d'"État providence" comme si cet État était un distributeur de bienfaits, un pourvoyeur de richesse. […] La notion d'État providence me paraît très équivoque car elle induit à penser le rôle de l'État comme une expansion de la charité » (Castel & Haroche, 2001, p. 84-87).

[31] Nous empruntons ici le terme de « nouvelle question sociale » à l'intitulé du huitième chapitre des travaux du sociologue Robert Castel dans sa mise en perspective historique des transformations du travail et de la place de la structure sociale en France (Castel, 1995).

de l'économie sociale se modifient. Draperi parle d'une tendance à l'instrumentation des acteurs de l'économie sociale par l'État, qui va leur déléguer une partie des activités à finalité sociale (Draperi, 2007). La circulaire relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général du 27 janvier 1975 illustre cette transformation de la conception centralisée et interventionniste de l'État social. Nous pouvons y lire une volonté croissante d'intégrer les associations, régies par la loi 1901, dans la réalisation des « tâches d'intérêt général » (encadré 1.1).

Encadré 1.1. Extraits de la circulaire n° 2010 du 27 janvier 1975 du Premier ministre relatif aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général (non publiée au journal officiel)

L'État et les collectivités publiques n'ont plus le monopole du bien public. Dans bien des cas, c'est d'abord l'initiative privée qui a permis de répondre à des besoins. D'autre part, l'État et les collectivités locales, de même que les établissements publics, qui en relèvent, ont été amenés à confier des tâches d'intérêt général à des associations régies par la loi du 1er juillet 1901.

Ces dernières participent ainsi, aux côtés de la puissance publique, à l'action sociale, culturelle, éducative, sportive ou en faveur des loisirs. Les principes fixés par la loi de 1901 permettent, en effet, à une association de participer à une mission d'intérêt général et éventuellement de gérer un service public, pratique confirmée par la jurisprudence.

Les associations, coopératives et mutuelles investissent donc à cette période de nouveaux espaces et redéploient leur activité afin de répondre à des besoins sociaux délégués par les pouvoirs publics. C'est d'ailleurs dans ce contexte que sont apparus les premiers EAJE adhérents de BERCEAU. En effet, notre monographie rend compte de la constitution de ces associations et coopératives dès les années 1980-1990. Le réseau national LA BELLE et BERCEAU, son antenne régionale, s'étant eux-mêmes constitués au début des années 1990.

Pour effectuer ce redéploiement, les acteurs combinent le renforcement de leurs activités historiques et le développement de nouvelles pratiques leur permettant d'occuper une place significative au sein de l'action sociale. Ils professionnalisent également leur organisation. Particulièrement documentée dans les travaux de Matthieu Hély (2005, 2006) ainsi que dans l'ouvrage collectif dirigé par Xavier Engels, Matthieu Hély, Aurélie Peyrin et Hélène Trouvé (2006), cette professionnalisation aboutit à l'apparition de la catégorie du « travailleur associatif ». Hély décrit ce travailleur par la combinaison d'une double caractéristique, celle d'être salarié du droit privé et celle d'être au service de fonctions relevant de l'action publique. Il tend à remplacer la figure du bénévole par celle du « professionnel expert » dans les organisations du champ.

En marge du redéploiement de l'économie sociale, la période des années 1970-1980 est également relative à l'émergence de nouvelles initiatives. Regroupées sous le terme d'« économie solidaire » à

la suite des travaux de Laville, Eme, Defourny et Gardin (Laville, 1994, 2005, 2014 ; Eme & Laville, 2004 ; Defourny, 2017 ; Gardin & Laville, 1997, 2017), ces initiatives peuvent être définies comme un « ensemble d'activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel » (Laville, 2005, p. 253). En contraste avec les activités de l'économie sociale, dont la reconnaissance repose sur une appartenance statutaire aux grandes fédérations coopératives, mutualistes et associatives (et plus récemment aux fondations), les activités de l'économie solidaire font référence à une « démarche par le bas » (*« bottom-up »*). La littérature retient deux critères pour décrire les initiatives de l'économie solidaire. Le premier est l'insistance sur la réciprocité et l'engagement mutuel entre les individus engagés dans l'initiative.

> L'économie solidaire naît des engagements effectifs et réciproques de citoyens, de leur capacité à cerner ensemble des besoins, et de leur volonté de concevoir et de maîtriser des réponses à ceux-ci. (Defourny, 2017, p. 59)

Le second est relatif à l'hybridation de différents types de ressources, allant du travail bénévole, aux financements publics et aux financements par le marché. Gardin et Laville décrivent la multiplication de ce type d'initiatives dans la période des années 1970 à la suite de l'émergence de nouveaux mouvements sociaux, tels que les mouvements féministes et écologistes, ainsi que d'une remise en cause progressive de la capacité de l'intervention publique à remédier aux défaillances du marché.

> Des usagers dénoncent les logiques bureaucratiques et centralisatrices des institutions de la redistribution ; selon eux, le manque d'aptitude à l'innovation génère l'inertie, le contrôle social et le clientélisme ; plus grave encore, l'inadéquation face à des situations de vie différenciées explique la survivance de fortes inégalités derrière une apparente normalisation égalisatrice. (Gardin & Laville, 2017, p. 194)

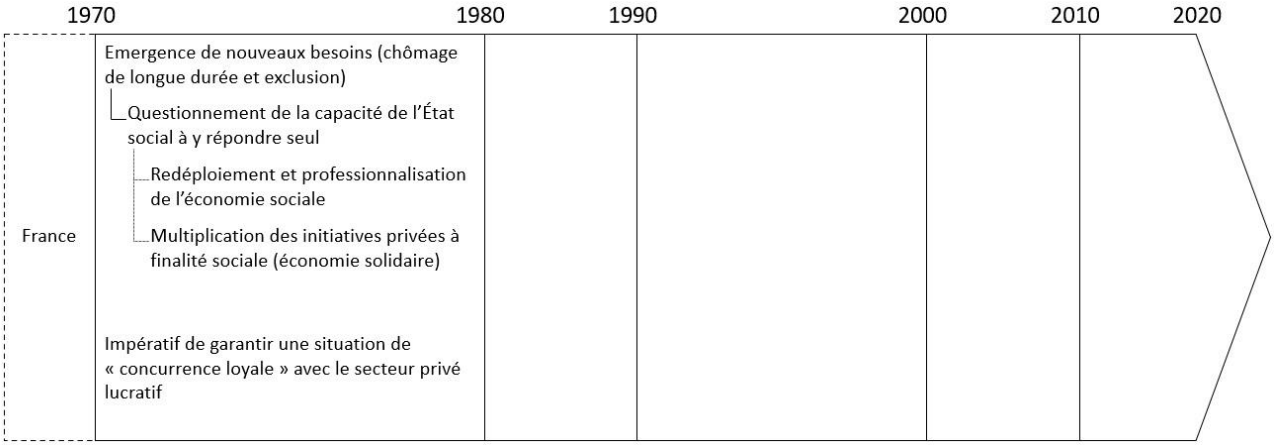
L'économie solidaire se présente ainsi comme un ensemble d'initiatives résultant de l'expression, de la part des gouvernés, d'attentes différentes de celles auxquelles les gouvernants répondent ou d'attentes mal prises en compte par ces gouvernants. Complémentaire à l'économie sociale, elle prend en charge ces attentes par le développement d'activités dans des secteurs variés tels que les services de proximité, le commerce équitable, la finance éthique, l'agriculture biologique, l'insertion professionnelle des individus peu qualifiés, la gestion environnementale des déchets, l'isolement des personnes âgées, la petite enfance ou encore la lutte contre l'échec scolaire.

1.2. L'APPARITION DE LA NOTION D'UTILITE SOCIALE DANS LE CADRE FISCAL COMME CRITERE DE DIFFERENCIATION DE L'ESS

Les difficultés rencontrées par l'État social pour répondre aux besoins sociaux émergents à l'aune de la décennie 1970, couplées à la montée des critiques remettant en question sa capacité à y répondre seul, conduit à un redéploiement important des activités de l'économie sociale, dont une partie tend à couvrir des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par les pouvoirs publics en contrepartie

d'avantages fiscaux et financiers (subventions et exonérations d'impôts commerciaux), ainsi qu'à une multiplication des initiatives de l'économie solidaire. Ce développement s'accompagne d'un impératif fiscal, celui de garantir une situation de concurrence loyale entre les entreprises du secteur privé lucratif et les acteurs de l'ESS (figure 1.2). Cette considération conduit à la création par l'administration fiscale de la notion d'« utilité sociale ».

Figure 1.2. Émergence de la notion d'utilité sociale en France — Contexte



Source : Auteur

Dans son rapport de 2004, Jean Gadrey situe le point de départ de l'apparition de la notion d'« utilité sociale » à l'arrêt du Conseil d'État du 30 novembre 1973. C'est dans cet arrêt dit « de la clinique Saint-Luc », gérée par une association, que, pour la première fois, les deux critères de non lucrativité jusqu'alors retenus, à savoir la gestion désintéressée et le réinvestissement des excédents dans l'œuvre, n'ont pas suffi pour justifier les exonérations fiscales. On peut y lire l'apparition d'une troisième condition autorisant l'exonération fiscale :

> Si les bénéficiaires normaux des services de l'institution ou de la collectivité lorsqu'elle prend en charge leurs dépenses profitent directement de sa gestion désintéressée : que ce soit parce qu'elle leur rend des services à des conditions, notamment de prix, nettement plus avantageuses que celles offertes par les entreprises commerciales ayant un objet analogue ; que ce soit parce qu'elle rend des services qui ne sont pas normalement fournis par le marché. (Gadrey, 2004, p. 28)

Gadrey précise que si dans cet arrêt l'usage du terme « utilité sociale » n'est pas explicitement fait, ses contours sont en partie dessinés par l'avancement de deux critères de rapport au marché : un tarif inférieur à l'offre existante et l'absence de solution marchande pour un besoin reconnu. La notion apparaît ensuite distinctement dans l'instruction du 27 mai 1977. Dans cette instruction, l'utilité sociale renvoie de nouveau à la logique de distinction de l'ESS par rapport au secteur privé lucratif afin de prémunir ce dernier d'une situation de concurrence déloyale créée par des exonérations d'impôts commerciaux non justifiées (organismes en apparence au service d'une finalité sociale, mais poursuivant des intérêts particuliers).

Cette définition fiscale de l'utilité sociale est ensuite confrontée à une vague de critiques émanant des organisations de l'ESS au tournant des années 1990. Si Gadrey identifie plusieurs acteurs à l'origine de la formulation de cette critique, tels que le Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ), le Comité national des entreprises d'insertion (CNEI), l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS), la Fédération française des maisons des jeunes et de la culture (FFMJC), ou encore la Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale (FNARS), il se centre sur les critiques formulées par le Conseil national de la vie associative (CNVA)[32] qu'il positionne comme l'un des acteurs les plus influents dans la controverse.

À cette époque, le CNVA conteste l'interprétation juridique et fiscale de l'utilité sociale en lui reprochant une confusion entre le critère de non lucrativité et les « vrais » critères d'utilité sociale. Pour le CNVA, la vision fiscale du terme conduit à réduire l'ESS à une simple « béquille » du marché sans intégrer ses réels apports.

> Le CNVA conteste l'idée, alors assez présente du côté de l'administration, selon laquelle le critère essentiel de l'utilité sociale serait que les besoins auxquels répond l'activité ne sont pas normalement (ou pas suffisamment) pris en compte par le marché. Cette définition purement négative signifierait en effet soit que l'utilité sociale d'une association disparaît si le marché s'installe « sur un champ de besoins déjà défrichés par les œuvres », soit que l'association devient alors automatiquement lucrative ! (Gadrey, 2004, p. 31)

C'est ainsi qu'en 1995 le CNVA énonce à l'occasion de la publication de son bilan 1994-1995 une liste de dix critères ayant pour objet de circonscrire « plus justement » l'utilité sociale.

> – la primauté du projet, finalité de l'action de l'association ;
> – le fonctionnement démocratique ;
> – l'apport social de l'association à la collectivité, dont les indicateurs d'appréciation ne se mesurent pas seulement en termes économiques, mais aussi en termes de valeurs qu'une société se donne ;
> – la non lucrativité, qui est la marque de la différence avec le secteur commercial ;
> – la gestion désintéressée, qui n'exclut ni la rigueur de gestion, ni la transparence financière ;
> – la capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) ou financière (dons) ;
> – le mixage des publics et l'ouverture ;
> – les secteurs d'intervention peu ou mal couverts par les autres agents économiques et par les collectivités publiques ;
> – l'existence de financements publics ou parapublics ;

[32] Le Conseil national de la vie associative est créé par le décret du 25 février 1983 et se compose de 70 membres représentants d'associations. Il est remplacé par le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) à la suite de la promulgation du décret n° 2011-773 du 28 juin 2011. Dans ses attributions, le CNVA est une instance de consultation saisie de tous les projets de lois et de décrets qui concernent les associations.

– l'existence d'un agrément interministériel ou d'une habilitation.[33]

Dans ce bilan, le CNVA précise que ces dix critères ne sont ni exhaustifs ni exclusifs. Ils ont pour objectifs de dessiner les contours de l'utilité sociale de manière plus large que la définition retenue dans le droit fiscal. À la suite de cette publication, un groupe de travail est mis en place en 1996 pour débattre des critères de définition de l'utilité sociale. Il n'aboutit cependant à aucun consensus.

> Ce groupe échouera à produire un accord sur l'utilité sociale et sur d'éventuelles procédures de reconnaissance, en raison notamment de divergences entre les représentants des associations et ceux de l'administration fiscale, les premiers jugeant que les seconds recourent à une approche trop restrictive de l'utilité sociale. (Gadrey, 2004, p. 33)

L'échec de ces discussions conduit à la nomination par le Premier ministre d'un « expert indépendant » afin de travailler sur la définition de l'utilité sociale, Guillaume Goulard, maître des requêtes au Conseil d'État. Le rapport publié par cet « expert » est en faveur de la vision fiscale du terme et aboutit à l'instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999. Toujours inscrite dans une logique de comparaison de l'ESS avec le secteur privé lucratif, l'acceptation de l'exonération d'impôts commerciaux y suit une démarche séquentielle en deux étapes[34].

La première étape correspond au contrôle de la gestion désintéressée. Le droit français retient trois critères qui caractérisent cette gestion désintéressée. L'un d'entre eux est la gestion et l'administration de la structure à titre bénévole par des personnes (directeur et autres administrateurs siégeant au conseil d'administration) n'ayant elles-mêmes aucun intérêt dans les résultats d'exploitation. Le critère suivant est l'interdiction de la distribution, qu'elle soit directe ou indirecte, des bénéfices engrangés. Le dernier critère est l'interdiction de déclarer les membres de la structure et leurs ayants droit comme attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

La condition de gestion désintéressée n'est cependant pas à elle seule suffisante pour justifier l'exonération d'impôts commerciaux. Dans une seconde étape, l'administration fiscale vérifie si l'activité de la structure entre en concurrence avec une ou plusieurs entreprises du secteur privé lucratif. Si la structure n'entre pas en concurrence, l'exonération est acquise. Si la structure entre en concurrence avec une ou plusieurs entreprises du secteur privé lucratif, l'administration fiscale mobilise la règle des « 4 P » afin d'apprécier le caractère commercial ou non de l'activité. Dans l'ordre décroissant d'importance, les « 4 P » correspondent au produit, au public, au prix et à la publicité. Parmi les quatre critères, l'appréciation de l'utilité sociale est principalement jugée au regard du produit et du public visé. Le produit est considéré d'utilité sociale s'il correspond à une activité qui « tend à satisfaire un besoin qui n'est pas ou mal pris en compte par le marché ou qui l'est

[33] Avis sur « l'utilité sociale des associations et ses conséquences en matière économique, fiscale, et financière » (session plénière du 15 juin 1995), *in* Gadrey, 2004, p. 32

[34] B.O.I. n° 170 du 15 septembre 1998 [BOI 4H-5-98]

de façon peu satisfaisante ». Concernant le public visé, l'activité doit être réalisée « principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique ou sociale (chômeurs, personnes handicapées notamment…) ». À la suite de cette instruction, les différents critères de non-concurrence avec le secteur privé lucratif ne vont plus subir de modifications. Ils sont d'ailleurs repris en l'état dans le rapport d'Alain Lipietz de 2000 à l'intention des ministres successifs de l'Emploi et de la Solidarité (Lipietz, 2000).

Les travaux de synthèse de Gadrey sur l'historique de la notion d'utilité sociale montrent la présence systématique d'une comparaison de l'ESS avec le secteur privé lucratif. Au fond, l'utilité sociale est brandie pour différencier l'ESS du secteur privé lucratif et pour justifier l'octroi d'avantages financiers et fiscaux. Nous proposons, dans la lignée des travaux menés par Engels et Hely sur les différents registres d'usage sémantique de l'utilité sociale (Engels & *al.*, 2006), d'adopter le terme de « dimension identitaire » pour qualifier cette fonction de différenciation. Dans l'ouvrage de synthèse qu'ils dirigent prenant pour objet les liens entre l'intérêt général et la notion d'utilité sociale, les auteurs définissent trois registres d'usage sémantique de l'utilité sociale : l'usage identitaire, l'usage institutionnel et l'usage analytique. L'usage identitaire, relatif aux travaux de Laville, Gadrey et Lipietz, fait référence à un mode de légitimation du champ dont les frontières avec le secteur marchand semblent de plus en plus floues. L'usage institutionnel s'inscrit dans la lignée de travaux de sciences politiques ou de sociologie de l'action publique, en particulier ceux de Lascousmes, Rosanvallon, Thoenig ou Duran. Il fait référence aux injonctions publiques subies par les organisations de l'ESS de rendre compte de la réelle poursuite d'une utilité sociale dans leur activité. Enfin l'usage analytique, dans la lignée des travaux de Boltanski, Thévenot ou encore Enjolras se centre sur les compromis résultant de la confrontation d'intérêts hétérogènes dans la définition des activités d'utilité sociale.

Ainsi, sous la dimension identitaire des travaux d'Engels et de Hely, l'utilité sociale est censée permettre aux organisations de l'ESS de se distinguer de l'économie privée lucrative. Elle prouve que les structures de l'ESS apportent autre chose à l'économie et à la société, qu'elles contribuent d'une manière particulière à l'intérêt général. C'est d'ailleurs par cette contribution « spécifique » que les structures de l'ESS peuvent revendiquer le droit à leur existence propre et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (exonération d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

Nous retrouvons d'ailleurs la présence de cette fonction de différenciation par l'usage de la notion d'utilité sociale dans la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 amendée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises. Pour rappel, dans cette loi, il s'agit de distinguer l'ESS, notamment les entreprises commerciales d'« utilité sociale » des entreprises du secteur privé lucratif « traditionnel ». Dans la loi du 31 juillet 2014, cette utilité sociale est soumise au respect par l'entreprise commerciale d'au moins une des quatre conditions suivantes :

> 1° Elles *[les entreprises commerciales]* ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;
>
> 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
>
> 3° Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes ;
>
> 4° Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté.[35]

Cette utilité sociale permet aux entreprises commerciales d'obtenir l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) et d'accéder à des avantages financiers, notamment de pouvoir bénéficier des encours collectés par l'épargne salariale, de souscrire au volet solidaire des dispositifs de réduction d'impôt. Elle leur permet également de répondre à certains appels à projets réservés à l'ESS. Le parallèle entre cette dimension identitaire et le cas de BERCEAU est exemplaire. Pour ce réseau de crèches parentales inscrit dans un contexte concurrentiel de plus en plus important, notamment avec l'émergence des entreprises de crèches à but lucratif, l'objectif d'intégrer une démarche évaluative est de différencier les crèches de son réseau du secteur privé lucratif. Dans l'argumentaire avancé, il s'agit d'affirmer que si le service final, celui de la garde d'enfant, est similaire à celui rendu par les entreprises de crèches à but lucratif, la manière de réaliser ce service est singulière et justifie les demandes de financements auprès de la CAF.

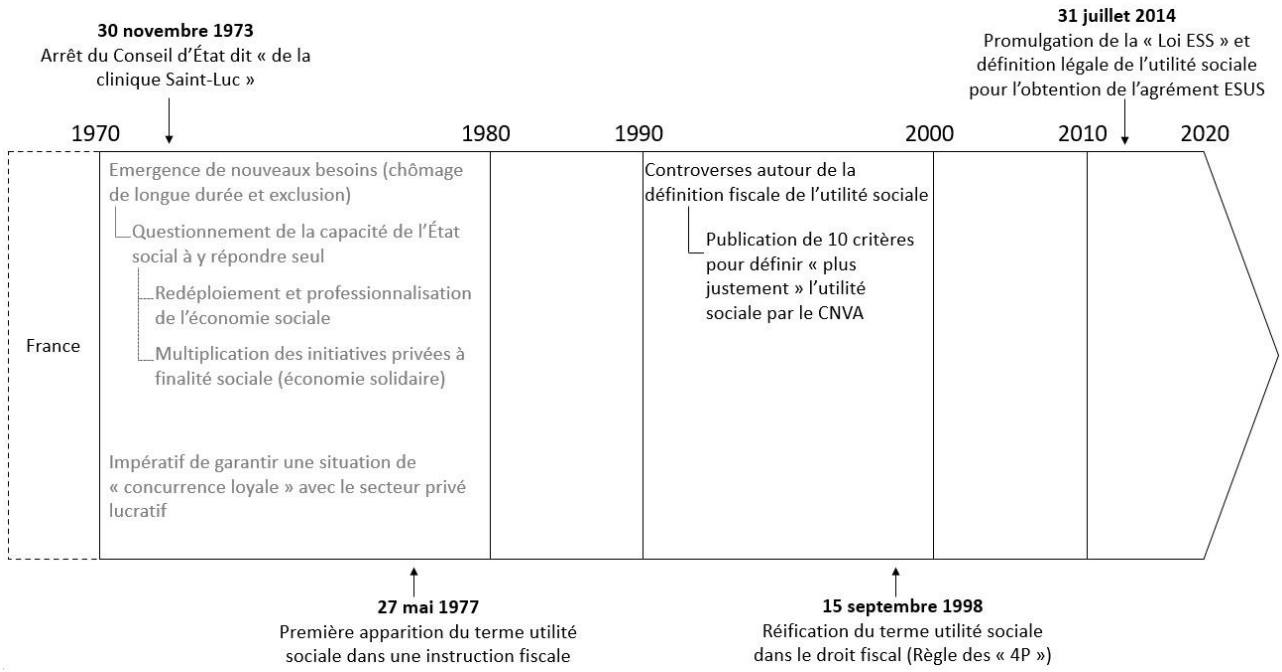
[35] Article 2, loi n° 2014-856 n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

2. L'IMPACT SOCIAL, DEPLOIEMENT DU CONTROLE DE L'EFFICACITE, DU FINANCEMENT AU RESULTAT ET DE L'HYBRIDATION DES OBJECTIFS ECONOMIQUES ET SOCIAUX DANS L'ESS

La partie précédente avait pour objet de retracer l'historique de l'utilité sociale. Elle rend compte du caractère quelque peu franco-français du terme et décrit l'apparition de l'utilité sociale comme la conséquence de trois grandes dynamiques concomitantes. La première est relative aux difficultés rencontrées par l'État social pour faire face à des besoins sociaux émergents à l'aune de la décennie 70, notamment les besoins relatifs à l'apparition d'un chômage de masse et à l'accroissement de l'exclusion des populations les plus fragilisées. Les deux autres dynamiques concernent le redéploiement, à la même période, des activités des acteurs de l'économie sociale ainsi que l'émergence de nouvelles initiatives citoyennes regroupées sous le terme d'économie solidaire.

L'issue de ces trois grandes dynamiques est la création par l'administration fiscale du terme « utilité sociale » (figure 1.3), d'abord en filigrane de l'arrêt du Conseil d'État du 30 novembre 1973, arrêt dit « de la clinique Saint-Luc », puis de manière explicite dans l'instruction fiscale du 27 mai 1977 et les textes qui lui succèdent (instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999, loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 amendée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019).

Figure 1.3. Émergence de la notion d'utilité sociale en France — Définition fiscale du terme



Source : Auteur

Sous cette acception fiscale, l'utilité sociale s'inscrit dans une dimension identitaire. Elle permet aux organisations de l'ESS de se distinguer de l'économie privée lucrative ou de l'économie publique. C'est d'ailleurs par cette distinction que les structures de l'ESS peuvent revendiquer le droit à leur existence propre et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (exonération d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

Si son usage est observé dès les années 1970 aux États-Unis (Kleszczowski, 2017), la notion d'impact social se déploie quant à elle en France dans l'ESS à partir du début des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010. Plusieurs raisons permettent de situer cette notion d'impact social en rupture avec celle d'utilité sociale. L'une d'entre elles est relative à l'origine de la notion. Alors que nous évoquions un usage franco-français de l'utilité sociale, la notion d'impact social apparaît d'abord dans le monde anglo-saxon pour ensuite trouver des domaines d'application en France. L'autre raison concerne la logique sous-jacente de l'impact social. En contraste avec la dimension identitaire de l'utilité sociale, la mobilisation du terme impact social constitue une transformation profonde du spectre de lecture de l'ESS. Sous son acception, il ne s'agit plus de différencier les organisations de l'ESS du reste de l'économie privée lucrative, mais d'en épouser les contours opérationnels afin d'y instaurer des logiques de reddition de compte, de gestion managériale et de démonstration de la preuve de son efficacité.

L'objectif de notre seconde partie est à présent de poursuivre cette analyse historique en abordant les principales transformations socioéconomiques à l'œuvre pouvant expliquer ce changement de spectre de lecture. Pour cela, cette partie est structurée en trois sous-parties.

La première sous-partie est relative aux transformations socioéconomiques permettant d'expliquer l'instauration d'un contrôle de l'efficacité des activités des organisations de l'ESS. Elle a notamment pour objet d'évoquer un changement majeur dans la doctrine économique dominante au tournant des années 1980, à l'origine du développement progressif à partir des années 1990, d'une part, des évaluations d'impact social dans une logique de reddition de compte, et d'autre part, de méthodologies basées sur la démonstration d'une preuve de causalité de l'efficacité. La deuxième sous-partie porte sur les transformations dans les modes de financement de l'ESS. Ayant pour origines aussi bien le changement de doctrine économique dominante que l'entrée des sociétés dans ce que la littérature critique nomme un « capitalisme financiarisé », ces transformations ont pour conséquences une profonde reconfiguration des modes d'allocation des ressources et l'accroissement d'une logique concurrentielle au sein du champ. Enfin, la troisième sous-partie est consacrée à l'émergence, au début des années 2010, d'un nouveau modèle organisationnel dans l'ESS. Trouvant également une partie de ses origines dans la reconfiguration du financement du champ et l'accroissement de l'évaluation de l'efficacité, ce modèle organisationnel est basé sur la recherche d'une complémentarité entre viabilité économique et poursuite d'une finalité sociale.

2.1. LE CONTROLE DE L'EFFICACITE PAR L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Nous le montrions *supra*, l'une des caractéristiques essentielles de la notion d'impact social est le lien étroit qu'elle entretient avec la notion d'efficacité. Pouvant être définie comme le « caractère d'une personne, d'un organisme, qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens »[36], cette efficacité émerge en histoire de la pensée dès le 18ème siècle avec les travaux d'Adam Smith. De façon plus contemporaine, la fin de la Seconde Guerre mondiale coïncide avec

[36] Définition de l'entrée « efficacité » du dictionnaire Larousse, consulté le 30/10/2020.

un esprit expansionniste et productiviste (Fourquet, 1980) et l'impératif d'efficacité devient, à partir des années 1980, une préoccupation dominante dans la doctrine économique[37], puis, comme le suggèrent les travaux de la politologue Kathleen Thelen (2014), l'un des thèmes majeurs de la science politique. À cette période se développe un courant de pensée, dont les deux principaux instigateurs sont Milton Friedman et Friedrich August von Hayek, fondé sur la critique de l'interventionnisme étatique auquel il est reproché une inefficacité bureaucratique et une incapacité à réagir efficacement à l'accroissement du poids des déficits publics et à l'endettement au sein des différents pays développés. Pour ces théoriciens, l'intervention de l'État pervertit les mécanismes vertueux de l'économie de marché. Pis encore, elle risque de mener les sociétés démocratiques à des régimes totalitaires (Hayek, 1944). C'est là que l'efficacité, jusqu'ici circonscrite au domaine des systèmes productifs industriels, s'immisce dans le champ du non marchand : les auteurs invitent à moins d'État pour plus d'efficacité, et appellent au partage, avec le secteur privé et sa logique de marché, d'activités jusqu'alors réalisées par le secteur public. Plutôt que de parler d'une mort de l'État, ces théoriciens évoquent un nouveau style de l'action publique moins enclin à produire directement les services ou à organiser la redistribution des ressources. Dans cette représentation, l'« État-arbitre » se substitue à l'« État-acteur » du jeu social. Il abandonne son rôle d'administrateur direct pour fixer les priorités, les règles du jeu et le cadre financier des politiques de protection sociale au sens large qu'il délègue à l'initiative privée.

> L'existence d'un marché libre n'élimine évidemment pas le besoin d'un gouvernement. Au contraire, ce dernier est essentiel, et comme forum où sont fixées les « règles du jeu » et comme arbitre qui interprète et fait appliquer ces règles. Le marché, cependant, réduit grandement le champ des questions auxquelles doivent être données des réponses politiques, et par là minimise la mesure dans laquelle il est nécessaire que les pouvoirs publics participent directement au jeu. (Friedman, 1962, p. 57)

Cette nouvelle doctrine économique connaît d'abord un écho retentissant au Royaume-Uni et aux États-Unis, en s'incarnant notamment par les élections de Margaret Thatcher en 1979 et de Ronald Reagan en 1981, pour se déployer progressivement dans le reste des pays développés dans les années 1980. Dans l'ouvrage collectif qu'il dirige portant sur la description du « tournant néolibéral » à partir de l'étude de quatre pays d'Europe, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Italie, et la France, Bruno Jobert identifie trois « forums », définis comme des processus de retraduction des représentations, valeurs et savoir-faire, permettant de comprendre la diffusion de cette doctrine en Europe (Jobert, 1994 ; Jobert & Muller, 1987).

Le premier forum est scientifique. Il est déterminé par la production d'un paradigme dominant. En Europe, ce forum correspond à la constitution d'une communauté d'économistes travaillant à

[37] La prolifique littérature portant sur le néolibéralisme (voir entre autres Palier (1996) et Lepont (2016)) s'accorde pour définir les travaux de Peter Hall (1993) et Bruno Jobert (1994) comme les principales références permettant de décrire cette dynamique au tournant des années 1980.

l'homogénéisation de la profession et du savoir par l'élimination des pensées institutionnalistes et l'imposition du rationalisme instrumental. Inspirée des États-Unis, la vision de cette communauté repose sur l'économie de l'offre et insiste sur les défaillances de l'action publique, là où la doctrine keynésienne de la période précédente se fondait sur l'économie de la demande et l'analyse des échecs des marchés. Le deuxième forum est celui de la communauté des politiques publiques (les « *policy communities* »). Il se compose d'un ensemble d'experts administratifs ou indépendants tels que les *think tank*s anglais. Son objectif est d'élaborer et de fournir aux acteurs politiques des solutions pour l'action. Dans les années 1980-1990, ces solutions s'orientent principalement sur des stratégies opérationnelles marquées par un souci de bonne gestion et de maintien des grands équilibres, ce que les auteurs de l'ouvrage collectif nomment le « néolibéralisme gestionnaire ». Enfin, le troisième forum est celui de la communication politique. Pour devenir majoritaire et conquérir le pouvoir, la rhétorique politique est soucieuse d'agréger différents intérêts. Dans le tournant néolibéral, ce discours est associé à la contrainte économique internationale de globalisation et de construction européenne.

Les auteurs précisent que les articulations entre ces trois forums se distinguent selon les quatre pays européens observés. Ainsi, alors que la dynamique est plus tardive pour l'Italie ou l'Allemagne, qui connaissent peu de transformations sectorielles effectives avant 1989, la bascule s'opère en Grande-Bretagne dès les années 1970. Pour les auteurs, cette bascule relativement précoce s'explique par le traumatisme du déclin engendré par la gestion du parti travailliste (*labour*) des années précédentes, la sollicitation de l'aide du FMI et l'arrivée du parti conservateur au pouvoir. Pour la France, l'enclenchement du tournant néolibéral s'illustre par la place de plus en plus importante prise par les hauts fonctionnaires issus du ministère de l'Économie, des Finances et du Budget dans les instances politiques. Très critique à l'égard des politiques d'inspiration keynésiennes jusqu'alors privilégiées, cette élite promeut une économie appliquée à la décision dans laquelle l'attention est portée sur la rationalisation des choix par le calcul coût-bénéfice.

Ce changement de doctrine dominante au sein des instances politiques et économiques des pays développés conduit à une reconfiguration profonde de l'action publique. Sous l'égide de la doctrine néolibérale se développe un nouveau modèle d'organisation de l'action publique, le « Nouveau management public » (« *New management public* » (NPM)), ou « nouvelle gestion publique »[38], à l'origine de la diffusion des évaluations d'impacts dans les années 1990. En lien avec la propagation de ces évaluations, se répand, à la même période, d'abord dans l'aide au développement puis dans les politiques publiques, un « nouveau »[39] paradigme de l'évaluation fondé sur des méthodes visant

[38] Nous faisons ici référence au titre de l'ouvrage de Bernard Abate (2000), conseiller pour la mise en place de la LOLF en France (voir partie 2.1.1).

[39] Nous allons le voir, si à cette période les méthodes de ce nouveau paradigme sont présentées comme inédites par leurs principaux instigateurs, notamment les chercheurs du laboratoire J-Pal (Banerjee & Duflo, 2009, 2011), la littérature critique évoque leur existence dès les années 1910 aux États-Unis (Labrousse, 2010 ; Jatteau, 2016).

à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués.

2.1.1. L'EVALUATION D'IMPACT DANS LE CADRE DE L'EMERGENCE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

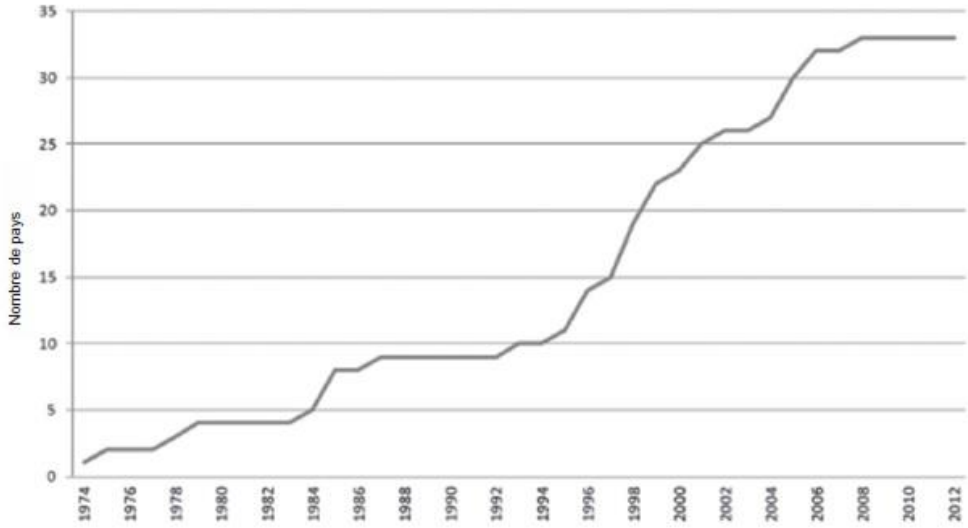
La première conséquence du changement de doctrine économique dominante dans les instances économiques et politiques des pays développés est la propagation des théories du NPM au tournant des années 1990. Si le terme de « NPM » englobe une grande diversité de réformes d'abord mises en œuvre dans la Grande-Bretagne thatchérienne, aux États-Unis sous Reagan, dans la Hollande démocrate-chrétienne de Lubbers ou sous les gouvernements travaillistes de Suède et de Nouvelle-Zélande[40], les travaux de David Osborne, Ted Gaebler et Peter Plastrik (Osborne & Gaebler, 1992 ; Osborne & Plastrik, 1997), reconnus par la littérature comme les travaux de référence sur le sujet[41], permettent d'en dégager plusieurs principes fondamentaux. Ces principes se traduisent par la volonté partagée de réduire la place de l'État tout en promouvant les valeurs et modes de gestion de l'entreprise privée lucrative au sein de l'action publique.

Le NPM fait ainsi référence à une doctrine assemblant à la fois des valeurs (impératif d'efficacité, de transparence, etc.), des normes générales d'action (développer un gouvernement par la performance, changer l'organisation, etc.) et des instruments (raisonnements microéconomiques, indicateurs de performance, etc.). L'objectif est de développer la doctrine de la « bonne gestion » du secteur public. Pour cela, il s'agit de faire reposer cette gestion sur des managers plutôt que des leaders politiques, et d'accroître l'efficacité de l'action publique par la multiplication des évaluations d'impacts des programmes mis en place. Cet accroissement des études d'impact s'illustre par les données publiées par l'OCDE dans son rapport à destination des gouvernants de ses États membres (OCDE, 2012). La figure 1.4 indique le nombre d'États membres de l'OCDE ayant instauré des études d'impacts des politiques publiques depuis 1974. Si nous observons l'existence d'États appliquant ce type d'étude dès 1974, nous constatons un décrochage de la courbe à partir de 1994, traduisant une nette accélération du recours aux évaluations d'impact à partir de la décennie 90.

[40] Le lecteur trouvera une analyse comparative de ces différentes applications au niveau international dans les travaux de Christopher Hood (1995, 2000) à qui nous devons la dénomination « *new management public* » apparue pour la première fois dans un article publié en 1991 (Hood, 1991).

[41] Dans son ouvrage de 2003, Ezra Suleiman qualifie notamment David Osborne et Ted Gaebler d'« auteurs de la bible » du NPM (Suleiman, 2003).

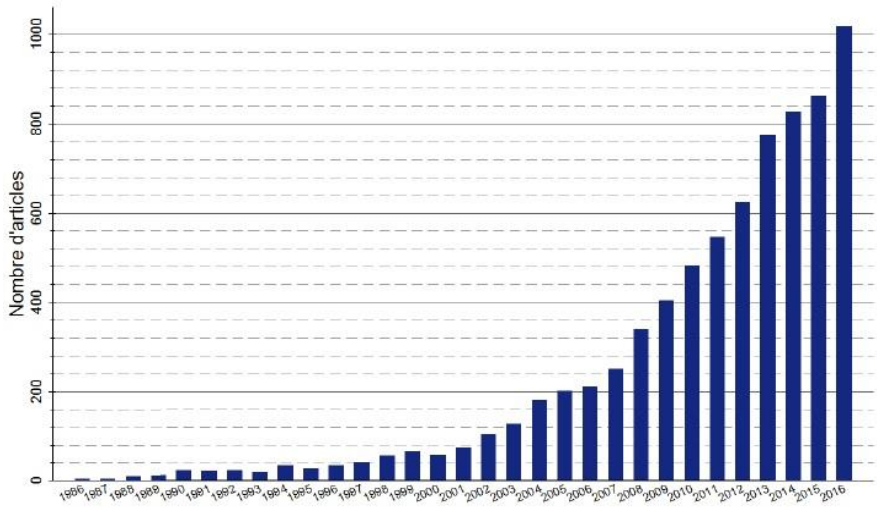
Figure 1.4. L'adoption de l'étude d'impact dans les États membres de l'OCDE



Source : Lianos & Karliuk, 2014, p. 11 à partir de OCDE, 2012

Nous observons le même décrochage dans la figure 1.5, tirée du rapport de France Stratégie proposant une analyse quantitative de la production scientifique sur l'évaluation d'impact en France et à l'étranger (Bono & *al.*, 2018). Cette figure 1.5 rend compte de l'accroissement exponentiel de la publication d'articles présentant des résultats d'évaluations d'impact depuis le début des années 1990.

Figure 1.5. Nombre total d'articles présentant des résultats d'évaluations d'impact publiés chaque année



Source : Bono & *al.*, 2018, p. 11

Ces évaluations d'impact ont pour objectif de rendre compte et rendre des comptes (selon l'idée anglo-saxonne d'« *accountability* »[42]) de la performance de l'action publique. Le contrôle de

[42] Dans ses travaux sur les dynamiques de transformations de la gestion publique en France, la sociologue Corine Eyraud propose de traduire ce terme par la notion de « redevabilité » (Eyraud, 2013).

l'efficacité s'exprime notamment par la mobilisation récurrente dans l'évaluation d'impact de différentes dimensions de la performance d'abord analysées par Michael Power dans ses travaux sur la « société de l'audit » (Power, 1997). Power y traduit la notion de *« value for money »* par une « optimisation des ressources ». Cette notion se compose de trois dimensions regroupées dans les manuels de management sous le terme des « 3 E's », l'« économie » (*economy*), l'« efficience » (*efficiency*) et l'« efficacité » (*effectiveness*). Dans cette grille des audits d'optimisation, l'économie fait référence à l'obtention du prix le plus bas possible des facteurs de production (les « *inputs* »). L'efficience concerne la productivité de l'action publique, elle vise à maximiser les résultats (« *output* ») pour un niveau donné d'*inputs*. Enfin, l'efficacité est relative au contrôle de l'atteinte des objectifs (chiffrés) fixés. Concernant la gestion publique, chacune de ces dimensions de la performance est censée représenter les intérêts d'un acteur, le contribuable pour l'efficience, l'usager pour l'économie et le citoyen pour l'efficacité.

En France[43], le NPM devient incontournable au début des années 1990, d'abord sous l'impulsion de l'OCDE[44] et de la Commission européenne[45] [46]. Si certaines initiatives sur l'évaluation des politiques publiques peuvent être recensées dès les années 1960, à l'instar de la mise en place de la « rationalisation des choix budgétaires » (RCB), la circulaire de « renouveau du service public » du 23 février 1989, dite « circulaire Rocard », inaugure l'institutionnalisation du NPM (Bezes, 2009 ; Jany-Catrice, 2019c). Nous pouvons explicitement lire dans cette circulaire l'objectif de rénover les relations de travail dans la fonction publique par le déploiement de l'évaluation de son efficacité.

> Il ne peut y avoir ni autonomie sans responsabilité, ni responsabilité sans évaluation, ni évaluation sans conséquence. (Circulaire de « Renouveau du service public » du 23 février 1989)

[43] Si la littérature sur le déploiement du NPM en France est inflationniste et pléthorique, à des fins de synthèse, nous mobilisons essentiellement ici les travaux de Philippe Bezes (Bezes, 2009 ; Bezes & *al.*, 2016), Corine Eyraud (Eyraud, 2013) et Florence Jany-Catrice (Jany-Catrice, 2012a, 2017, 2019c). Nous justifions le choix de ces auteurs par la mise en perspective globale des dynamiques de transformation de l'évaluation de l'action publique qu'ils permettent d'établir sur la période 1960-2010.

[44] Dès 1994, l'OCDE publie un rapport dans lequel elle recommande la mise en place de réformes réglementaires inscrites dans la lignée des principes du NPM. Ce rapport est complété d'un guide des bonnes pratiques publié en 1997 dans lequel l'étude d'impact est décrite comme une « méthode consistant à (i) examiner systématiquement et de manière constante les impacts potentiels sélectionnés découlant de l'action gouvernementale et à (ii) communiquer les informations aux décideurs » (OCDE, 1997, p. 14).

[45] La Commission européenne publie notamment plusieurs rapports (Commission européenne, 2002a, 2002b, 2009) ayant pour objet de dresser les lignes directrices de l'évaluation d'impact et de favoriser l'institutionnalisation de l'outil à la suite du lancement par l'Union européenne de l'initiative « Mieux légiférer » lors du Conseil européen de Lisbonne les 23 et 24 mai 2000.

[46] Pour une description juridique plus fine des différents dispositifs mis en place par ces deux instances favorisant le déploiement des théories du NPM en Europe, voir notamment les travaux des juristes Ioannis Lianos et Maksim Karliuk (2014) et ceux d'Andrea Renda (2006, 2011). Pour le cas français, voir le rapport de Jean-Louis Cabrespines (2019) pour le Conseil économique, social et environnemental (CESE).

La Loi organique relative aux lois de finances, dite « LOLF », adoptée le 1er août 2001, entrée en vigueur le 1er janvier 2006, poursuit cette institutionnalisation (Eyraud, 2013). Deux objectifs sont assignés à la LOLF. Elle doit d'abord permettre d'augmenter les attributions du Parlement en matière de finances publiques afin de renforcer le pouvoir législatif face au pouvoir exécutif. Avec la LOLF, le Parlement vote la totalité du budget de l'État, alors qu'avant il ne votait que les « mesures nouvelles », le reste étant reconduit à l'identique[47]. La LOLF introduit ensuite une gestion de l'État orientée vers la performance.

> Il s'agit de diffuser au sein des administrations et de l'État une culture du management par la performance qui permette d'améliorer l'efficacité de nos actions, la qualité de nos services publics et, surtout, de s'assurer de la bonne utilisation de l'impôt des Français. […] La réforme budgétaire passe par un nouveau pilotage des administrations, de nouvelles responsabilités et l'instauration d'objectifs de performance et d'indicateurs de résultats.[48]

Pour cela, deux nouveaux dispositifs de quantification sont adoptés. L'un d'entre eux est le remplacement de l'ancienne nomenclature, répartissant les budgets par ministère, par une nouvelle nomenclature répartissant le budget de l'État sur base de politiques publiques et programmes d'action publique. Pour la première année de mise en œuvre de la LOLF, 34 missions sont identifiées, comportant 133 programmes assortis de 620 actions. Cet ajustement de l'architecture du budget de l'État est censé permettre aux parlementaires d'identifier plus facilement le montant dépensé pour chaque action publique. Le second dispositif est relatif à la mesure de la performance. Il est composé d'indicateurs et cibles à atteindre par les programmes ainsi que de documents rendant compte de cette performance. Les indicateurs et cibles sont regroupés dans le Projet annuel de performance (PAP) annexé aux Projets de loi de finances initiale (PLFI). Ce projet annuel décrit « des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié » (LOLF, article 51-5). Le Rapport annuel de performance (RAP), quant à lui, est annexé au Projet de loi de règlement (PLR). Il est censé mettre « en évidence les écarts entre les prévisions du PAP » et « les mouvements de crédits entre les titres » (LOLF, article 54-4). Les dispositifs de la LOLF ne vont cependant pas jusqu'à lier la décision de financement à l'atteinte du niveau de performance attendu, ce qu'établit la Révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2007.

La RGPP est lancée le 10 juillet 2007 par François Fillon, Premier ministre sous la présidence de Nicolas Sarkozy. Elle vise à interroger l'efficience de l'État en passant en revue l'ensemble des politiques publiques. De ce diagnostic doivent être déterminées les actions de modernisation et d'économies pouvant être réalisées. La RGPP se traduit par l'extension du calcul économique, la mise en place de systèmes de contrôle interne et l'instauration d'outils de comptabilité analytique,

[47] Nous retrouvons par ailleurs le renforcement de ce contrôle parlementaire en 2008 par la constitutionnalisation du rôle du Parlement en matière de contrôle et d'évaluation. « Le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du gouvernement. Il évalue les politiques publiques » (article 24 de la Constitution) (Jany-Catrice, 2019c).

[48] Propos de Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'Économie et des Finances, *La lettre de la Moderfie*, février 2005, *in* Eyraud, 2013.

tels que les tableaux de bord à trois feux. Dans ces tableaux, chaque politique publique est référencée et se voit assigner une couleur. Le feu est vert pour une « réforme qui progresse au rythme prévu », le feu est orange pour une « réforme [qui] satisfait la plupart des exigences, mais nécessite des actions correctrices pour être menée à bien », et le feu est rouge pour une « réforme [qui] connaît un retard important et doit faire l'objet d'actions correctrices à mettre en œuvre rapidement » (Eyraud, 2013). En 2012, la Modernisation de l'action publique (MAP) succède à la RGPP sous la présidence de François Hollande. Elle poursuit le processus évaluatif par la nomination d'un Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) sous la supervision directe du Premier ministre.

Les promulgations consécutives de la LOLF, la RGPP et la MAP conduisent ainsi à l'instauration d'une culture de l'évaluation d'impact et à la prolifération d'indicateurs de performance dans les différents champs de l'action publique en France. À toutes les échelles, il s'agit de s'appuyer sur des indicateurs pour fixer des objectifs quantifiés à atteindre[49]. Ce sont notamment les exemples décrits dans l'ouvrage d'Isabelle Bruno et d'Emmanuel Didier de l'évaluation de la police, des hôpitaux et de l'enseignement supérieur (Bruno & Didier, 2013). Concernant l'ESS, les logiques du NPM se diffusent progressivement au sein du champ à partir des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010. Cette diffusion s'explique essentiellement par les dynamiques à l'œuvre depuis les années 1980. Nous l'évoquions *supra,* la période de la décennie 80 se caractérise par une remise en cause de la capacité de l'État social à répondre (seul) aux enjeux relatifs à l'apparition de la « nouvelle question sociale », mais également par un redéploiement et une diffusion des activités de l'ESS. Ces différentes dynamiques ont pour conséquence l'accélération de la délégation des actions à finalité sociale à l'ESS. Par sa participation croissante à la mise en œuvre des politiques publiques depuis les années 1980, l'ESS est donc progressivement soumise aux mêmes exigences d'efficacité que celles appliquées aux pouvoirs publics. C'est ainsi que Jany-Catrice parle dans ses travaux d'une « rétroaction » de la reconfiguration de l'action publique sur l'ESS pour évoquer cette dynamique de diffusion du principe d'efficacité au sein du champ.

> C'est dans ce contexte de reconfiguration de l'action de l'État que se déploie l'ESS. Celle-ci n'échappe pas à ces transformations drastiques, soit que les pouvoirs publics agissent directement comme bailleurs de fonds et exigent de ses partenaires ou opérateurs la mise en ordre selon la même logique ; soit qu'ils soient considérés en délégation de services publics, équipant ces délégations de contrats d'objectifs et de performance par exemple. (Jany-Catrice, 2017, p. 4-5)

La mise en place des évaluations d'impact émerge dans l'ESS dès le début des années 2000. L'une des premières évaluations concerne l'étude d'impact de l'insertion par l'activité économique dans la région Aquitaine, réalisée en 2004 par le cabinet de conseil Opus 3. Commandée par le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) et l'Avise (Agence pour la valorisation

[49] C'est en cela qu'en introduction de l'ouvrage collectif qu'il dirige, Philippe Bezes évoque un « gouvernement par les indicateurs de performance » (Bezes & *al.*, 2016).

des initiatives socioéconomiques), cette étude a pour objectif de « jeter les bases d'une démarche nationale de connaissance des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et de mesure de leur impact et de leur contribution aux politiques publiques » (Opus 3, 2004, p. 5). Elle est poursuivie dans un second temps sur d'autres territoires tels que la région PACA et la région Franche-Comté. S'il n'existe pas à ce jour de travaux analogues à ceux de France Stratégies pour mesurer quantitativement le nombre d'études d'impact menées au sein de l'ESS, les récits issus de notre campagne d'entretiens semi-directifs auprès des cabinets de conseil témoignent tous de l'émergence de sollicitations pour ce type d'études à partir de la publication de ce rapport d'évaluation[50].

2.1.2. CHANGEMENT DE PARADIGME DANS L'EVALUATION D'IMPACT, LA VOLONTE D'ETABLIR LA PREUVE SCIENTIFIQUE DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME EVALUE

Le second élément relatif au changement de doctrine dominante dans les instances économiques et politiques des pays développés est concomitant au déploiement des mesures de NPM. Il se caractérise par la propagation d'une nouvelle approche de l'évaluation basée sur l'usage de méthodes microéconomiques visant à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués[51]. C'est ainsi que dans ses travaux portant sur l'histoire de la construction d'une « science passerelle » dans le domaine de l'économie, Michel Armatte, statisticien et économiste, décrit la succession de deux grandes formes de métier d'économiste (Armatte, 2010).

Dans la première forme des années 1960, Armatte décrit des économistes accaparés par la formalisation et la production de théorèmes et modèles sous forme d'agrégats. Une place réduite est accordée à la vérification empirique. L'approche « structuraliste » basée sur l'évaluation *ex ante* y est privilégiée afin d'expliciter un modèle complet du comportement des agents économiques. En contraste avec ce premier métier, Armatte décrit dans la période des années 1990-2000 un bouleversement complet du métier d'économiste, devenant économètre. Ce bouleversement se traduit par le passage de la modélisation théorique à la preuve empirique et au déploiement de l'*evidence-based movement* (EBM). Dans leur mise en perspective historique, Arthur Jatteau (2013a, 2013b, 2016) et Agnès Labrousse (2010, 2016a, 2016b) situent les origines de l'EBM dans le milieu médical (*« evidence-based medecine »*). Pour décrire l'EBM, ces deux auteurs identifient trois caractéristiques fondamentales. D'abord, l'EBM repose sur des « preuves scientifiques » (*« evidence-based »*) et causales, des « données probantes », des connaissances « fiables » permettant d'étayer les actions et de garantir autant que possible leur efficacité par rapport aux objectifs poursuivis. Cette caractéristique est censée fonder la décision sur des « preuves dures » (« *hard evidence »*) plutôt que sur des « preuves sans consistance » (« *wishy-washy evidence »*)[52]. L'EBM se traduit ensuite par le

[50] Nous y revenons dans la partie 1.1 du chapitre 4.

[51] Dans son approche critique de la « Nouvelle gestion publique », Emma Clarence parle également d'un passage d'une politique basée sur « des convictions politiques sur le monde » à une politique « élaborée sur la base de données factuelles » ou « influencée par des données factuelles » (Clarence, 2002, p. 4).

[52] Banerjee, 2007 (co-créateur du J-Pal, laboratoire ayant développé à grande échelle les expérimentations par assignation aléatoire) *in* Jatteau, 2016.

recours privilégié à l'approche microéconomique et empirique dans l'évaluation. Dans cette approche évaluative, l'action évaluée (politique publique, intervention d'une ONG, etc.) est morcelée en un ensemble de petits programmes orientés sur des objectifs facilement mesurables.

> […] l'heure n'est plus aux grandes théories explicatives (Duflo, 2009). Autrement dit, aux grands maux (comme la pauvreté ou l'illettrisme), il vaut mieux des « petits remèdes dont on a la certitude qu'ils marchent » plutôt que de « grands remèdes dont on ignore s'ils marchent ». Ainsi, on expérimente des solutions simples à des problèmes concrets en cherchant à chiffrer avec précision l'impact de programmes. (Jatteau, 2013a, p.12)

L'EBM offre enfin la possibilité de juger de la qualité des connaissances produites *via* la hiérarchisation des méthodes selon leur « niveau de preuve » (tableau 1.1). Si dans ses travaux Jatteau souligne l'existence de différents tableaux de classement des niveaux de preuves dans la littérature[53], leur principe est toujours le même. Il s'agit de chercher à réaliser une évaluation reposant sur des connaissances ayant un contenu empirique ou des preuves du plus haut niveau possible dans le classement.

Tableau 1.1. Exemple de classement de niveaux de preuves empiriques par ordre croissant de fiabilité

Exemple de hiérarchie de preuves en « *evidence-based medecine* »
1. Opinions d'autorités respectées, fondées sur des expériences cliniques, des études descriptives ou des comités d'experts
2. Preuves construites à partir de comparaisons historiques
3.1. Preuves obtenues à partir de suivis de cohortes ou d'essais contrôlés 3.2. Preuves obtenues à partir d'essais contrôlés sans randomisation
4. Preuves obtenues à partir d'essais randomisés contrôlés

Source : À partir de Laurent & *al.*, 2009 *in* Jatteau, 2016, p. 106

L'ensemble des méthodes de cette hiérarchie est fondé sur la volonté de démontrer un lien de causalité entre l'action entreprise et les effets observés. Afin de tenter de rendre compte de ce lien causal, la théorie économique mobilise la notion de « contrefactuel » (ce qu'il se serait passé sans l'intervention). Dans ce cadre, il s'agit de comparer la situation d'un individu, d'un territoire, d'un objet cible bénéficiant de l'action, avec un objet n'ayant pas bénéficié de l'action toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*). En procédant de la sorte, il serait possible selon les tenants des méthodes de l'EBM d'obtenir un résultat délesté d'effets qui se seraient dans tous les cas produits.

Parmi les méthodes de la hiérarchie de la preuve, les expérimentations naturelles (réalisées sans intervention expérimentale) ou les quasi-expérimentations (nommées comme telles, car elles cherchent à reproduire le cadre des expériences contrôlées sans procéder à la randomisation) constituent les méthodes qualifiées de « moins robustes ». Au sommet de la hiérarchie de ces

[53] Arthur Jatteau cite l'exemple du « Guideline » du *Scottisch Intercollegiate guidelines network* (2008) ou encore le classement des études de qualité en médecine de John Concato, Nirav Shah et Ralph Horwitz (2000).

méthodes de l'EBM se positionne l'expérimentation par assignation aléatoire[54] ou « essai clinique randomisé » (« *randomized controlled trial* »). Considérée comme le « *gold standard* », cette méthode serait pour les « randomistes » la seule preuve pleinement scientifique.

Les travaux de Trudie Dehue permettent de situer le premier recours aux expérimentations par assignation aléatoire dès les années 1910 (Dehue, 2001). À cette période, elles sont testées sur des thématiques éducatives. La première expérimentation par assignation aléatoire d'envergure est quant à elle située au milieu des années 1920 à Chicago. Portant sur 6 000 citoyens de diverses origines, l'objectif y est de tester l'impact d'une campagne d'information (à propos des dates et procédures de votes rédigées en langue maternelle des citoyens) sur la participation au vote.

Les expérimentations par assignation aléatoire sont ensuite introduites en économie à la fin des années 1960 avec le lancement en 1968 du *New Jersey Income Maintenance Experiment* sous l'impulsion d'Heather Ross, doctorante au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Après un essor important dans les années 1970, ces méthodes subissent une période de tassement dans les années 1980 à la suite de l'émission d'un ensemble de réserves de la part des gouvernements, notamment concernant leurs coûts et les difficultés relatives à leur généralisation et à leur réplicabilité (Labrousse, 2016). Malgré ces critiques, les expérimentations par assignation aléatoire connaissent un regain d'intérêt au tournant des années 1990. Ce nouvel essor est impulsé par le J-Pal (*Jameel-Poverty action lab*), laboratoire fondé par Esther Duflo et Abhijit Banerjee[55]. D'abord actif dans l'aide au développement[56], l'activité de ce laboratoire conduit ensuite au redéploiement des méthodes par assignation aléatoire dans l'évaluation des politiques publiques au début des années 2000.

> Il est peu fait référence à l'expérience des vagues précédentes dans les écrits de la nouvelle vague expérimentale, tout particulièrement ceux qui portent sur les pays en développement, comme si leur application à de nouveaux territoires ouvrait une page blanche. Développée au début du 20ème siècle dans la volonté d'améliorer les programmes sociaux dans les pays développés, la méthode a acquis, semble-t-il, une nouvelle virginité dans les pays du Sud, légitimant, par effet de boomerang, son retour en force au Nord. (Labrousse, 2016)

Concernant l'ESS, les méthodes de l'EBM sont expérimentées en France à partir des années 2010. L'un des exemples d'expérimentation par assignation aléatoire les plus fréquemment cités dans l'ESS est celui de l'évaluation d'impact social de l'Agence nationale des groupements de créateurs (ANGC), financée par le FEJ et menée conjointement par le J-Pal, Sciences Po Paris et le Centre de

[54] Nous revenons plus en détail sur le mécanisme de cette méthode dans la partie 1.2.2 du chapitre 5.

[55] Esther Duflo, Abhijit Banerjee et Michael Kremer sont récipiendaires en 2019 du prix de la Banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel pour leurs travaux sur l'approche expérimentale de la lutte contre la pauvreté dans le monde.

[56] Pour des exemples de mise en application des expérimentations dans les pays en développement, voir notamment Banerjee & Duflo (2009) et Banerjee & *al.* (2007, 2010, 2011). Pour une littérature critique de l'application des expérimentations par assignation aléatoire dans l'aide au développement, se référer aux travaux de Deaton (2010).

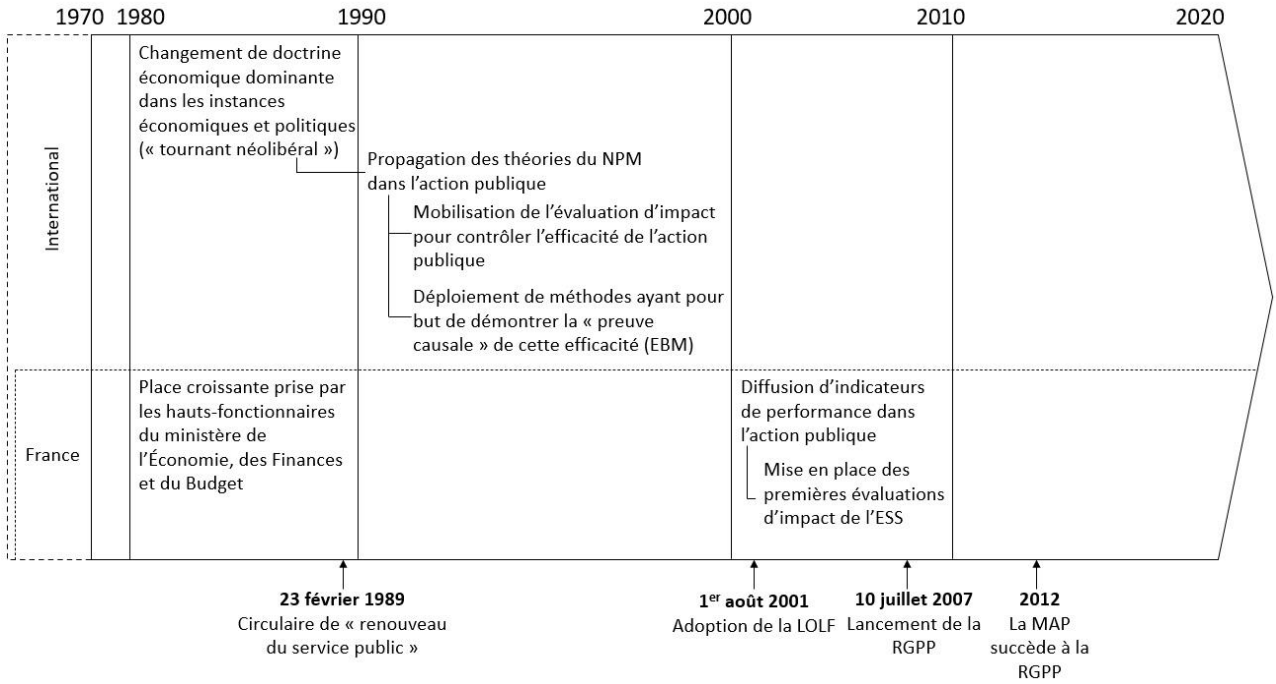
recherche en économie et statistique (CREST) de l'Université Paris-Saclay (Campy, 2011 ; Avise, 2016a).

Au-delà de cette méthode spécifique, le déploiement de l'EBM au sein de l'ESS a plus généralement pour conséquence de charger la notion d'impact social d'une logique microéconomique et causale. Nous le verrons dans les chapitres suivants, cette logique prend la forme de la mobilisation systématique de la « chaîne de valeur sociale » dans les évaluations d'impact social des organisations du champ. Reposant sur la théorie du changement, cette chaîne de valeur lie les *inputs*, *outputs* et *outcomes* d'une organisation afin de retracer le chemin causal entre les activités d'une organisation et les impacts sociaux qu'elle produit toutes choses égales par ailleurs.

2.2. LE FINANCEMENT AU RESULTAT PAR L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

La partie précédente charge la notion d'impact social d'une dimension de performance et de contrôle de l'efficacité des programmes et actions évalués (figure 1.6).

Figure 1.6. Déploiement de l'évaluation d'impact social — Le contrôle de l'efficacité du programme mené



Source : Auteur

Si elle est aux fondements de l'impact social, cette dimension d'efficacité ne suffit cependant pas à épuiser l'ensemble des logiques qui sous-tendent l'évaluation d'impact social. Un second élément est à l'origine du déploiement de l'évaluation de l'impact social dans l'ESS et de la propagation de son usage dans les différents canaux de financement du champ. Cette analyse complémentaire permet de comprendre l'accélération de l'usage de la notion au tournant des années 2010. Nous distinguons plus exactement deux canaux de financement favorisant la diffusion de l'évaluation d'impact social.

Si ces deux canaux ont pour point commun de concourir au déploiement du financement au résultat, ici représenté par l'évaluation d'impact social, ils se différencient par les objectifs qui y sont poursuivis. L'un d'entre eux correspond au développement de l'*impact investing* (« investissement à impact social »). Répondant aux caractéristiques de « financiarisation » ou de « capitalisation » (Bichler & Nitzan, 2009 ; Mitchell, 2017) que la littérature critique décrit comme une extension (ou « colonisation »[57]) de la vision des acteurs du monde de la finance dans des champs qui jusqu'alors lui étaient étrangers, ce type d'investissement conduit à l'intégration de nouvelles préoccupations dans le mode d'allocation des ressources, la recherche d'une « rentabilité » à la fois économique et sociale. L'autre canal est relatif aux financements de l'ESS que nous qualifions d'« historiques », les financements publics. En pleine mutation à la suite du changement de doctrine économique dominante des années 1980 et du déploiement des mesures de NPM depuis les années 1990, l'évolution de ce second canal se traduit par des glissements progressifs vers des « obligations de résultat » dans les modes d'allocation des ressources. Dans ce type de financement, l'évaluation d'impact social rend compte de l'efficacité du financement octroyé et tend à déterminer les montants futurs dont bénéficient les organisations de l'ESS.

2.2.1. IMPACT INVESTING, L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL COMME INDICATEUR DE « RENTABILITE SOCIALE » DE L'INVESTISSEMENT

L'une des grandes transformations dans les canaux de financement de l'ESS permettant d'expliquer la place de plus en plus prégnante prise par l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010 concerne le développement de *l'impact investing*. Si plusieurs dynamiques concourent à l'émergence de ce nouveau mode de financement, l'une des plus influentes est relative à ce que la littérature critique nomme l'« économisation » (« *economization* ») de la société (Çalışkan et Callon, 2009, 2010), ou en des termes plus radicaux encore de la « capitalisation » (*« capitalization »*) (Bichler & Nitzan, 2009 ; Mitchell, 2021). Dans leurs travaux, Koray Çalışkan et Michel Callon décrivent l'économisation comme un processus par lequel « les activités, comportements et secteurs d'activité sont établis comme étant économiques ». Dans ce processus, la valeur économique devient le régime de valeur dominant et les prix constituent la meilleure représentation de la valeur d'échange des biens. Ces auteurs précisent que l'une des formes avancées de cette économisation est la « financiarisation » (*« financialization »)*. C'est d'ailleurs le terme générique qui est privilégié dans la littérature (Epstein, 2005 ; Krippner, 2005 ; Erturk *& al.*, 2008 ; Mader *& al.*, 2020) pour décrire la transformation du système économique depuis les années 1970, et de manière accélérée depuis la fin des années 1990. Cette financiarisation se traduit par différentes dynamiques qu'Ève Chiapello propose de décliner en deux niveaux d'analyse complémentaires, une approche « externaliste » et une approche « internaliste » (Chiapello, 2015).

[57] Nous reprenons ici le terme mobilisé par Michael Power dans son ouvrage *La société de l'audit* (1997). Dans ces travaux, Power utilise le terme de « colonisation » pour décrire le processus par lequel les valeurs et pratiques de l'audit pénètrent au cœur des opérations de l'organisation et sont à l'origine de la création progressive de nouvelles mentalités, de nouvelles incitations et d'une nouvelle perception de l'important.

Dans l'approche externaliste, la focale est mise sur la description du pouvoir des acteurs du monde de la finance et de leur rôle dans le processus de financiarisation (Orléan, 1999 ; Aglietta & Rebérioux, 2004 ; Batsch, 2009). Les travaux adoptant ce niveau d'analyse rendent compte d'un accroissement des activités financières au sein des pays développés dès le début des années 1980. Cet accroissement est d'abord visible dans les gouvernements néoconservateurs aux États-Unis et au Royaume-Uni (Krippner, 2005, 2011). Dans les années 1980, ces gouvernements agissent sur la libéralisation et le décloisonnement des marchés financiers tout en encourageant la constitution d'une épargne financière par la mise en place de politiques fiscales avantageuses. Ces différents aménagements créent un terrain propice à l'essor d'une multitude d'innovations financières. Elles prennent la forme de nouveaux marchés (à terme, d'options, de produits dérivés, etc.) et concourent à la promotion de nouveaux acteurs financiers (fonds de pension, *hedge funds*, compagnies d'assurance, fonds mutuels, etc.). L'ensemble de ces aménagements est également à l'origine de l'explosion du volume de transactions financières, qui dépasse en quelques années le volume des opérations de production et d'échange de marchandises. C'est ainsi que dans son approche institutionnaliste des dynamiques de financiarisation, Laurent Cordonnier évoque une multiplication par six en 20 ans du volume des transactions sur devises, représentant sur une année vingt-cinq fois le PIB mondial (Cordonnier, 2006). Enfin, l'approche externaliste permet de décrire la dynamique du retour de l'actionnariat au centre des instances de gouvernance des entreprises. Alors qu'au sortir de la Seconde Guerre mondiale la gestion stratégique des entreprises était assurée par une classe dirigeante, la « technostructure », et caractérisée par une distinction entre la propriété économique et la propriété juridique, la littérature décrit dans les années 1970 une réinstauration progressive de l'actionnariat dans les décisions stratégiques. Cette influence des actionnaires sur la gouvernance a pour conséquence de centrer l'activité et les investissements sur le cœur de métier de l'entreprise (Stockhammer, 2004), ainsi que de réorienter les missions du management vers la création de valeur pour l'actionnaire[58].

Dans l'approche internaliste, il s'agit de décrire l'extension des visions, savoirs, outils de gestion, dispositifs et instruments des acteurs du monde de la finance à des champs d'activité qui jusqu'alors n'étaient pas concernés par les logiques financières. En lien avec les trois forums identifiés dans l'ouvrage collectif dirigé par Bruno Jobert (1994) à l'origine de la diffusion de la doctrine néolibérale en Europe (voir *supra*), le croisement des travaux d'Ève Chiapello, Christian Walter et Gaëtan Godefroy permet d'identifier trois étapes nécessaires à la propagation de cette vision des acteurs du monde de la finance (Chiapello 2015, 2017 ; Chiapello & Walter, 2016 ; Chiapello & Godefroy, 2017). La première étape est un travail « discursif » et « idéologique ». Cette étape conduit à la qualification et l'interprétation du monde avec les mots et le regard de l'investisseur. Cela se traduit par un réétiquetage des objets et questionnements en termes d'« investissement », de « capital », de « rendement » et de « risque ». La deuxième étape correspond à la fabrication d'actifs et de passifs par un travail de quantification financière. Cela prend la forme du chiffrage, de la modélisation puis

[58] Lazonick & O'Sullivan (2000) proposent de résumer cette dynamique sous la maxime *« Downsize and distribute »*.

de l'évaluation monétaire de ces nouveaux objets en s'appuyant sur l'expertise d'acteurs financiers et d'évaluateurs. Ces chiffrages et modélisations permettent d'entrer dans des rendus de compte, des calculs d'optimisation et des choix d'investissement.

> *[Le travail de financiarisation]* requiert aussi des efforts et des investissements considérables dans des métriques, des bases de données, l'élaboration de conceptualisations théoriques […]. Cette activité mobilise, notamment, les efforts de groupes professionnels spécialistes des techniques mises en œuvre qui sont aussi ceux qui se sont nourris et ont prospéré grâce à la financiarisation (financiers, juristes, auditeurs, consultants, évaluateurs) et qui trouvent dans cette évolution l'occasion de se légitimer en montrant que leurs savoirs peuvent servir d'autres causes que celle de l'argent, et, pour certains, l'opportunité d'étendre leur marché et de vendre leurs services. (Chiapello, 2017, p. 37)

Enfin, la troisième étape consiste à adapter les circuits de financement afin d'attirer les investisseurs privés. Il s'agit de structurer les flux monétaires autour d'actifs et de passifs. Pour s'assurer de la venue des fonds, ces actifs et passifs doivent être transformés en marchandises pouvant être vendues. Des compétences juridico-financières sont mobilisées pour adapter les cadres légaux et réglementaires et construire les montages financiers (titrisation des actifs et passifs, fabrication des rendements en s'assurant qu'il y aura bien des flux de revenus futurs, liquidité des titres, etc.). Dans leurs travaux, Chiapello et Walter précisent que l'intervention de l'État dans cette troisième étape est impérative puisque c'est lui qui réglemente et construit les titres, voire, dans certains cas, rend leur achat obligatoire[59].

Concernant l'ESS, la dynamique de financiarisation est particulièrement visible avec l'apparition d'innovations financières regroupées sous le terme d'*impact investing*[60] (investissement à impact social). Ce nouveau type de financement émerge d'abord aux États-Unis dans les années 1990. À partir de cette période, des acteurs philanthropes commencent à s'intéresser à la mesure des effets du rendement social de leurs investissements (Letts, Ryan & Grossman, 1997). Un premier groupe de travail voit le jour en 2003 sous l'impulsion des fondations Rockfeller et Goldman Sachs. Réunissant à New York plus d'une trentaine d'institutions, ce groupe se donne pour objectif de discuter de la mesure d'impact social dans le cadre du *Double Bottom Line Project* (The Rockefeller Foundation & The Goldman Sachs Foundation, 2003), le terme *« double bottom line »* faisant ici référence à la recherche d'une complémentarité entre les rendements sociaux et financiers dans l'investissement. La mise en place de ce groupe de travail aboutit à la publication en 2004 du rapport de Cathy Clark, William Rosenzweig, David Long et Sara Olsen, qui préconise notamment l'usage dans la mesure de l'impact social de l'*impact value chain* (Clark & *al.*, 2004) (voir *infra*).

[59] Pour un exemple d'une telle dynamique étatique, voir notamment les travaux de Ramzig Keucheyan (2017) et Cédric Durand (2014) décrivant les dynamiques de financiarisation appliquées au domaine environnemental (« *cat bonds* »).

[60] Nous croisons également dans la littérature les termes de « *double bottom line investing* » ou de « *blended value investor* » (Emerson, 2003).

> Alors que les frontières conceptuelles séparaient autrefois les organismes à but non lucratif [*« nonprofits »*] des organismes à but lucratif [*« for-profits »*], l'investissement et la philanthropie, les rendements sociaux et les rendements financiers sont devenus plus perméables, il y a eu un changement marqué dans la façon dont les gens perçoivent la relation entre capital, philanthropie, gestion et stratégie. (The Rockefeller Foundation & The Goldman Sachs Foundation, 2003, p. 2)

À la suite de cette publication, la Fondation Rockefeller est de plus en plus active dans la promotion de ce type de « *double-bottom line investment* ». C'est d'ailleurs cette fondation qui est à l'origine de la création du terme « *impact investing* ». Dans les publications de la fondation, l'*impact investing* est présenté comme un investissement capable de sortir les pouvoirs publics de l'« impasse » dans laquelle ils se trouvent pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux contemporains (Harji & Jackson, 2012 ; Ortiz, 2013 ; Barman, 2015). En 2014, la promotion de l'*impact investing* atteint son point d'orgue à la suite de la publication du rapport du *Social Impact Investment Taskforce* (SIIT)[61]. Ce groupe de travail spécialement mandaté en 2013 par le G8, alors sous la présidence du Royaume-Uni, s'est vu assigner « l'objectif ambitieux de produire un rapport sur la stimulation d'un marché mondial d'investissement à impact afin d'améliorer la société » (SIIT, 2014a, p. 2).

Dans le rapport du SIIT, l'*impact investing* est défini comme un investissement (ou une « révolution philanthropique »[62]) qui vise explicitement un retour financier et un retour social sur investissement. Ce type d'investissement est présenté comme la solution venant résoudre l'équation profit économique et profit social en s'affranchissant de la dichotomie entre philanthropie (objectif de bénéfice social) et finance traditionnelle (objectif de plus-value économique). Il est censé offrir l'opportunité aux investisseurs philanthropes et épargnants de « faire la différence » *via* une rentabilité sociale sans devoir pour autant renoncer à la rentabilité économique.

> Devenir prospère et faire le bien ne sont plus considérés comme incompatibles. (SIIT, 2014a, p. 1)

Si différents outils sont identifiés dans le rapport pour déployer les mécanismes de l'*impact investing*, dont l'un d'entre eux, le *social impact bond* (« contrat à impact social ») ou *pay-for-sucess bond*[63], a un écho retentissant[64], leur point commun est de mobiliser l'évaluation d'impact social pour mesurer le « résultat social » de l'investissement. En effet, alors que le retour financier est représenté dans ce

[61] En France, les résultats de ce groupe de travail sont diffusés par le biais du rapport du Comité français sur l'investissement à impact social (2014), présidé par Hugues Sibille, principal instigateur de la mesure d'impact social en France (voir chapitre 4).

[62] Terme employé par Sir Ronald Cohen, président de la *taskforce*, à l'occasion d'un discours tenu à *The Mansion House* de Londres le 23 janvier 2014 (Cohen, 2014).

[63] Pour un descriptif plus détaillé de ce type d'investissement, voir Annexe D.

[64] Pour le détail de l'ensemble des *social impact bond* ou *development impact bond* (contrat analogue implémenté dans les pays en développement) signés dans le monde, se référer à la base de données alimentée par l'organisation à but non lucratif *Social finance* (https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/, consulté le 04/11/2020).

type d'investissement par le taux d'intérêt traditionnellement usité dans le secteur financier, l'appréciation du retour social, quant à elle, est censée être permise par l'usage d'une méthode de mesure d'impact social dite « rigoureuse ». Dans ce schéma, la mesure d'impact social devient le troisième indicateur de résultat social. Elle vient compléter le couple « espérance de gain-risque » retenu par les investisseurs dans leur choix de constitution d'un portefeuille d'actifs[65]. C'est d'ailleurs dans cette logique de mesure du « retour social sur investissement » qu'émerge dans les années 2010 la méthodologie d'évaluation du SROI (*Social return on investment*), largement reprise par la suite dans les évaluations d'impact social de l'ESS[66].

La propagation du contrat à impact social (CIS) et plus largement de l'*impact investing* traduit ainsi la diffusion d'un esprit et d'un calcul financiers dans l'ESS, champ qui jusqu'à présent échappait aux visions des acteurs du monde de la finance. En cela, le développement de l'*impact investing* s'arrime avec les travaux de Chiapello relatifs à la dynamique de « colonisation » de l'action sociale par des formes de raisonnement et de calcul « financiarisés » (Chiapello, 2015). Reprenant les trois étapes nécessaires à la propagation de la vision des acteurs du monde de la finance — le travail discursif, la fabrication d'actifs et de passifs et l'adaptation des circuits de financement afin d'attirer les investisseurs privés — cette colonisation s'illustre aussi bien par l'identité des acteurs à l'origine de la définition de l'objectif social à atteindre que par la forme que cet objectif social doit prendre. En effet, le montage financier du CIS intègre dans les délibérations sur la définition de « ce qui compte » un acteur jusqu'à présent éloigné des débats relatifs aux actions à finalité sociale, l'investisseur privé. Cette intégration n'est pas sans conséquence sur les orientations prises dans l'action publique. Elle traduit l'expression d'intérêts privés dans la définition des actions à finalité sociale, et plus largement des services d'intérêt général. Le format des outils de l'*impact investing*, notamment du CIS, oriente également les indicateurs de réussite vers les prérogatives des acteurs financiers. Constituant une classe d'actifs du « capital patient » (Barthélémy & *al.*, 2014), le CIS est un investissement cadré pour financer des projets d'une durée moyenne de 3 à 7 ans. Les indicateurs qui le composent doivent couvrir des effets de court ou moyen terme. Si ce type d'indicateurs est adapté au calcul du retour social sur investissement, son application à l'action sociale paraît toutefois moins naturelle puisque dans une partie significative des actions à finalité sociale (actions de prévention, de sensibilisation, d'éducation, etc.), les effets sur la population cible ne peuvent être constatés qu'à long terme. Enfin, l'expression de ces indicateurs de retour social dans un format monétarisé dans le cadre du SROI, rend compte de l'usage d'un vocabulaire allogène dans l'ESS, historiquement constituée à partir d'initiatives fondées sur des rapports non monétaires de solidarité et d'entraide[67].

[65] Pour des exemples de stratégies d'arbitrage entre le risque, le gain et l'impact social dans ce type d'investissement, voir notamment les rapports publiés par la banque J. P. Morgan (2010, 2012, 2013).

[66] Voir chapitre 5

[67] Voir partie 1.1 de ce chapitre

2.2.2. TRANSFORMATIONS DANS LES FINANCEMENTS « HISTORIQUES » DU CHAMP, L'INSTAURATION D'UNE LOGIQUE DE CONCURRENCE ET DE DIFFERENCIATION PAR L'IMPACT SOCIAL

La seconde grande transformation dans les canaux de financement de l'ESS à l'origine de la place de plus en plus prégnante prise par l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010 est relative aux glissements dans les modes d'allocation des financements que nous qualifions d'« historiques ». Cette qualification a essentiellement pour objectif de distinguer ce financement du financement par *l'impact investing* de la partie précédente. Alors que l'*impact investing* a émergé et s'est réellement déployé au tournant des années 2010, les financements que nous allons aborder dans cette partie sont prédominants dans l'ESS dès les années 1970 à la suite de la délégation croissante des activités à finalité sociale (voir *supra*).

Les associations sont les premières concernées par ce type de financement. À la différence des coopératives, des mutuelles et des entreprises de l'économie sociale dont les modèles de financement reposent davantage sur un modèle hybride, les financements publics occupent une place centrale dans le budget des associations pour un nombre important de secteurs d'activité[68]. Durant la période des années 1980, la dynamique de délégation des activités à finalité sociale, combinée au glissement progressif du bénévolat à la professionnalisation, révèle ce que Lester M. Salamon (1987), professeur à la *Johns Hopkins University* reconnu comme l'un des auteurs de référence sur la théorisation du secteur non lucratif (« *non-profit sector* ») aux États-Unis, nomme les « limites du secteur sans but lucratif ». Salamon décline ces limites en quatre grands axes. Ces limites concernent d'abord l'« insuffisance philanthropique ». L'auteur décrit à cette période les difficultés rencontrées par les « organismes à but non lucratif » (*« non-profit* ») pour mobiliser les bénévoles de manière continue et solliciter de nouvelles donations avec l'accroissement de l'activité. Ces limites sont ensuite relatives au « particularisme philanthropique ». Elles se traduisent par le risque, dans le cas de la poursuite d'un financement exclusif par le privé, que certaines associations, notamment celles liées à des réseaux d'affinité idéologique ou religieuse, restreignent leur domaine d'intervention à des groupes de personnes ciblées (« intérêt mutuel ») aux dépens du reste des populations fragilisées, censées être concernées par l'action à finalité sociale. Ces limites sont également liées au « paternalisme philanthropique ». Dans cet axe, Salamon pointe le risque d'une orientation intéressée des services d'aides par les financeurs privés lorsque ces derniers sont majoritaires dans le financement. Plus précisément, il souligne le risque que ces financeurs puissent avoir une influence trop importante sur le public visé, notamment que l'aide ne se cantonne aux populations sélectionnées par les financeurs. Enfin, en lien avec la doctrine néolibérale en expansion à cette période, le dernier axe concerne l'« inefficacité philanthropique ». Dans ce dernier axe, Salamon évoque un risque

[68] Dans leurs travaux portant sur l'analyse historique des liens entretenus entre les associations et les pouvoirs publics, Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens citent plus précisément les exemples des secteurs d'activité du social, de la culture et des sports et loisirs (Laville & Nyssens, 2001, 2017).

d'inefficacité organisationnelle du fait de l'absence, dans le financement philanthropique, de sanction du marché et d'incitants à l'efficacité pour les organismes à but non lucratif.

La période des années 1980 se traduit paradoxalement par une implication croissante des pouvoirs publics dans le financement et la régulation des activités de l'ESS, notamment des associations, alors même que ces pouvoirs publics se désengagent progressivement de la production des activités à finalité sociale. Ces modes d'interactions croissantes entre les pouvoirs publics et l'ESS prennent toutefois des formes différentes selon les pays concernés. Dans sa typologie des régimes d'État social (*« Welfare State »*), le sociologue et économiste Gøsta Esping-Andersen (1990) identifie plus précisément trois grandes formes de régimes d'État social, relatifs à trois modes d'interaction entre les pouvoirs publics et les associations.

L'un d'entre eux est le régime des pays anglo-saxons, notamment des États-Unis et du Royaume-Uni. En son sein, le rôle de l'État est réduit à son minimum. Les interventions publiques sont centrées sur les populations les plus défavorisées. Les associations jouent un rôle central pour pallier les absences de l'État sans pour autant bénéficier de ses financements. Elles compensent ce manquement par le recours aux financements philanthropiques et au bénévolat[69]. Un autre régime est le régime universaliste des pays scandinaves. Ce modèle se caractérise par un recours étendu à l'État comme organisateur du social. Enfin, le dernier régime est le régime corporatiste (Allemagne, Pays-Bas, Autriche, France, Belgique). En son sein, les activités à finalité sociale sont déléguées aux associations tout en étant encadrées et subventionnées par l'État. Que ce soit pour le régime universaliste ou le régime corporatiste, ces modes de régulation peuvent être qualifiés de « tutélaires » puisque la production des services est financée et encadrée par la puissance publique. En France, c'est ce modèle tutélaire qui prévaut dans les années 1980 avec toutefois, comme le soulignent dans leurs travaux Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens, l'existence d'une hiérarchisation des acteurs. Dans cette gradation, en lien avec les préoccupations de non-concurrence de l'ESS avec le secteur privé lucratif (voir *supra*), le financement des associations intervient seulement en dernier ressort, en cas de défaillance du marché et de l'État.

> C'est seulement dans le cas d'échecs du marché que l'État peut légitimement intervenir, et dans les cas d'échecs du marché et de l'État que les associations trouvent leur place. (Laville & Nyssens, 2017, p. 302)

[69] Nous nous référons ici aux travaux comparatifs du modèle français et américain de Sophie Body-Gendrot (1996), Dan Ferrand-Bechmann (1991) ou encore d'Edith Archambault (1991, 2013), évoquant un « héritage tocquevillien » ancré dans l'histoire de la démocratie américaine. Ces auteurs décrivent dans leurs travaux, dès l'époque de la conquête de l'Ouest, le développement de la pratique du *self help*. Dans cette pratique, les associations américaines, souvent liées à des dénominations religieuses, pallient les absences ou carences de l'État. Cette tradition perdure à l'époque contemporaine dans laquelle la participation bénévole et la puissance du secteur philanthropique sont censées se substituer à l'intervention publique.

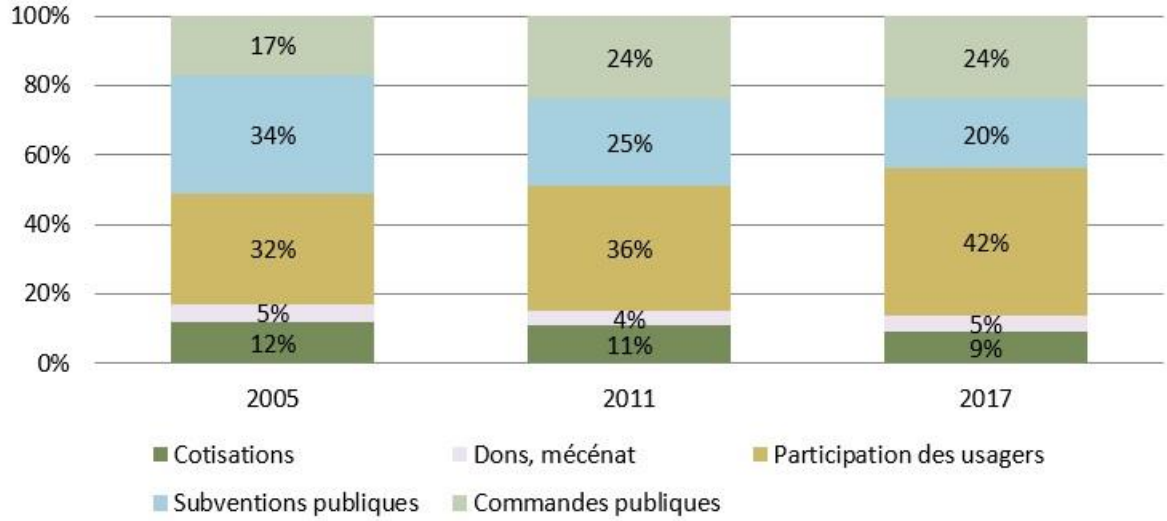
Ces premiers modes de régulation tutélaire sont progressivement bousculés dans les années 1990 et 2000 par le changement de doctrine économique dominante et l'avènement, dans la gestion publique, des théories du NPM (voir *supra*). Cela se traduit par l'intégration croissante du principe marchand dans les modes d'allocation des financements et la généralisation du mécanisme concurrentiel pour réguler l'action des pouvoirs publics et leurs délégataires.

> Selon cet argumentaire *[l'argumentaire de la doctrine néolibérale et du NPM]*, l'État, pour redevenir efficace, doit limiter son rôle de producteur de services, mais aussi redéfinir l'encadrement des activités associatives. Il lui est recommandé d'établir des quasi-marchés, instruments combinant principes marchands et régulation publique et censés engendrer une meilleure efficacité du service public. (Laville & Nyssens, 2017, p. 307)

Parmi les instruments permettant le développement du principe marchand, Laville et Nyssens évoquent pour l'ESS le déploiement des appels d'offres, des systèmes de solvabilisation de la demande et des systèmes d'allocations monétaires personnalisés. En Europe, le Royaume-Uni est précurseur dans l'introduction de ces instruments en mettant en place dès 1980 les premiers appels d'offres pour le développement des services de proximité (maisons de repos, aide à domicile aux personnes dépendantes, etc.). Leur usage s'étend ensuite au reste des pays européens, en premier lieu par le biais du secteur de l'insertion par l'activité économique.

En France, c'est suite à la réforme du code des marchés publics en 2001 que les associations, jusqu'alors exclues en raison de leur nature, entrent dans le champ de la commande publique et des appels à projets. Les travaux pionniers menés depuis 2005 par Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau portant sur le « paysage associatif » rendent compte de ce processus de glissement de la subvention à la commande publique en France depuis une quinzaine d'années (Prouteau & Tchernonog, 2017, 2019 ; Tchernonog, 2005, 2013, 2018). Alors qu'entre 2005 et 2013, le recours à la commande publique augmente de 73 %, soit une augmentation annuelle de l'ordre de 10 %, les subventions diminuent à un rythme annuel de 3 %. La figure 1.7 tirée de la dernière édition du « paysage associatif » montre ainsi que la part de la commande publique dans le budget global des associations est passée, durant cette période, de 17 % à 24 % contre une réduction de 34 % à 25 % de la part des subventions publiques.

Figure 1.7. Nature des ressources publiques et privées en 2005, 2011 et 2017

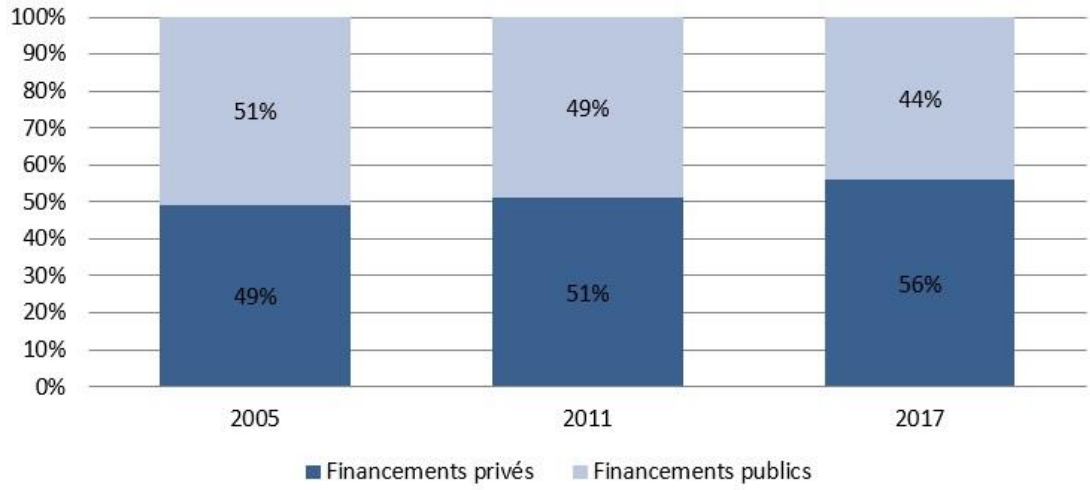


Source : Tchernonog, 2018, p. 13

Entre 2013 et 2017, le rythme de progression du recours à la commande publique ralentit tout en restant positif (augmentation de 8,1 % sur l'ensemble de la période pour un taux annuel de 1,3 %). De nouveau, le recours à la subvention évolue en sens inverse avec une diminution de 10 % (taux annuel de -1,7 %).

Tchernonog et Prouteau soulignent que ce glissement de la subvention vers la commande publique s'accompagne d'une seconde dynamique, le développement du recours au financement privé. La figure 1.8 témoigne de ce recours accru sur la période 2005-2017. Alors qu'en 2005 la part des financements privés représentait 49 % des financements, elle devient majoritaire en 2017 en représentant 56 % des financements. Élément notoire, alors qu'entre 2005 et 2011 les auteurs expliquent la réduction de la part des financements publics par une augmentation plus importante des financements privés comparativement aux financements publics (baisse en volume), entre 2011 et 2017, ils justifient cette réduction par une diminution des financements publics (baisse en valeur).

Figure 1.8. Répartition des financements publics et privés en 2005, 2011 et 2017



Source : Tchernonog, 2018, p. 13

Ce recours aux financements privés passe par différents canaux. L'un concerne la sollicitation des fondations. Entre 2011 et 2017, le recours à ce canal a augmenté de 25,8 %, soit un taux annuel de progression de 3,9 %. L'autre canal est relatif à la participation des usagers *via* le versement de cotisations ou la vente de la prestation jusqu'alors fournie, en tout ou partie, gratuitement. Entre 2011 et 2017, le recours à ce canal a augmenté de 28 %, soit un taux annuel de progression de 4,2 %. Tchernonog et Prouteau précisent toutefois que, malgré des évolutions similaires entre la sollicitation des fondations privées et la participation des usagers, le second canal représente une part globale bien plus importante dans le budget des organisations de l'ESS. En 2017, cette source de financement représente 42 % des budgets des associations tandis que la part des fondations ne concerne que 5 % des budgets associatifs.

Dans la suite des idées défendues par les tenants de la doctrine néolibérale et des théories du NPM, ces différentes transformations des financements « historiques » de l'ESS ont pour conséquence de concourir à l'instauration d'une régulation de plus en plus concurrentielle au sein du champ. Dans ce type de régulation, l'évaluation d'impact social joue un rôle clé, celui de différencier une organisation de ses concurrentes. Les glissements dans les modes de financement historiques de l'ESS permettent ainsi d'identifier le développement de quatre formes de concurrence au tournant des années 2010.

La première forme de concurrence est liée à la réduction de l'enveloppe globale des fonds publics allouée à l'ESS. Toutes choses égales par ailleurs, la contraction des financements publics à destination de l'ESS conduit mécaniquement à la mise en concurrence des structures en bénéficiant. En effet, un même nombre d'organisations (voire un nombre plus important (Tchernonog, 2018)) doit se partager un montant global de fonds publics réduit. La deuxième forme de concurrence est relative à la modification du type de contractualisation entre les pouvoirs publics et l'ESS. En passant de la subvention à la commande publique, la collectivité instaure un rapport de concurrence. En leur qualité « d'offreur » ou de « prestataire », les structures de l'ESS sont comparées entre elles, mais également dans certains domaines, comparées avec des acteurs du secteur privé lucratif. Que ce soit pour la première ou pour la deuxième forme de concurrence, la mise en comparaison des structures de l'ESS catalyse le déploiement de stratégies ayant pour objectif de se différencier. Parmi ces stratégies, celle de l'évaluation d'impact social constitue, à plusieurs égards, un « argument de vente » supplémentaire permettant aux organisations de l'ESS de se distinguer des autres structures.

Le cas de BERCEAU, évoqué dans notre monographie, est à ce titre exemplaire. Il donne à voir un contexte de plus en plus contraint pour les adhérents du réseau de crèches parentales. Alors que depuis leur création dans les années 1990, la majorité des adhérents du réseau s'inscrivait dans une relation tutélaire vis-à-vis des pouvoirs publics et de la CAF, ils décrivent depuis plusieurs années une dégradation de leur relation avec ces financeurs publics. Cette dégradation prend notamment la forme du glissement dans les critères d'allocation des fonds de la CAF et de la mise en comparaison des organisations par l'instauration de grilles d'indicateurs standardisés (nombre d'enfants gardés, décompte des « heures enfants », financement de l'accueil à l'heure, etc.). S'ajoute à cela un élément

qui nous semble prééminent dans notre observation participante, alors qu'il tend à être moins documenté dans la littérature par le caractère relativement récent du phénomène[70], l'entrée croissante des entreprises privées lucratives venant concurrencer les organisations en place. Pour le cas de BERCEAU, cette entrée accentue le contexte concurrentiel auquel sont confrontés les adhérents du réseau, incitant BERCEAU à investir les questions d'évaluation pour développer des arguments de différenciation à destination de la CAF. En plus de comparer les EAJE entre eux à l'aide de la grille d'indicateurs qu'elle impose, la CAF opère des arbitrages entre cette offre de service et celle formulée par les entreprises de crèches privées lucratives. C'est d'ailleurs suite à cet arbitrage que la CAF a sollicité une entreprise privée lucrative pour assurer le service de garde d'enfants de ses propres salariés.

La troisième forme de concurrence est liée au recours croissant aux fondations pour compenser la réduction des financements publics dans les budgets des organisations de l'ESS. Si nous pouvons distinguer ces fondations des financeurs de *l'impact investing* par la poursuite d'un objectif social non complété d'un objectif financier, l'absence d'une attente de rentabilité financière n'exclut pas des attentes de « résultat social ». Ces attentes s'expriment essentiellement par le conditionnement systématique de l'octroi de fonds à la réalisation d'une mesure d'impact social[71]. Dans une logique de « redevabilité » (*accountability*), la systématisation de la mesure d'impact social est censée permettre aux fondations d'observer et comparer « l'efficacité » de leur choix de financement, et de l'ajuster en conséquence.

Enfin, la quatrième forme de concurrence correspond au développement des ventes aux usagers. Le passage de l'usager simple bénéficiaire à l'usager finançant tout ou partie du service dont il bénéficie n'est pas neutre. En devenant « consommateur », l'usager est muni d'une capacité de retrait ou d'achat par rapport aux prestations qu'il analyse et compare avec d'autres, quitte à aller voir ailleurs s'il n'est pas satisfait. Ainsi, comme pour le cas des deux premières formes de concurrence, les structures de l'ESS sont de plus en plus contraintes de développer des stratégies marketing afin de se différencier et d'augmenter leurs « parts de marché ». Si dans le secteur privé lucratif la stratégie de différenciation passe essentiellement par le prix et la qualité du produit, pour l'ESS, cela prend la forme de la réduction maximale des coûts de fonctionnement et de la production d'un impact social. En évaluant son impact social, ses contributions individuelles nettes, l'organisation démontre sa « plus-value » et devient plus attrayante que les structures concurrentes.

---

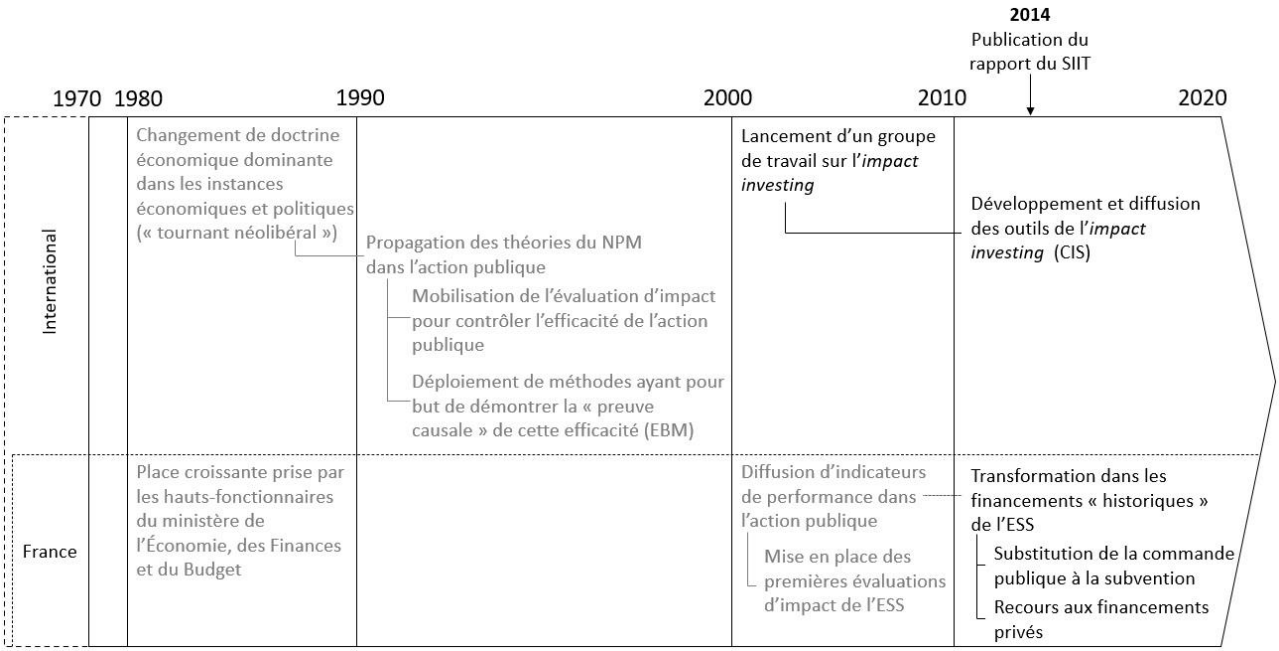
[70] Nous l'évoquions en introduction générale lorsque nous décrivions la composition de l'ESS à partir de l'*Atlas commenté* (CNCRESS, 2017), il existe à ce jour peu de données quantitatives permettant de décrire précisément l'évolution du nombre d'entreprises privées inscrites dans les secteurs de l'ESS au-delà de celles détentrices de l'agrément ESUS.

[71] Nous privilégions ici le terme de « mesure » à celui d'« évaluation » par la forme prise par cette dernière. Pour la majorité des fondations, le choix de la méthode d'évaluation n'est pas laissé libre aux organisations de l'ESS. Ces organisations sont contraintes de sélectionner un certain nombre d'indicateurs dans une liste préalablement définie par la fondation. Pour des exemples de grilles d'indicateurs voir notamment la grille MESIS du fonds NovESS (NovESS, 2015) ou l'appel à projets de la Fondation « la France s'engage » (Fondation la France s'engage, 2018).

2.3. L'IMPORTATION DES LOGIQUES MANAGERIALES DU SECTEUR PRIVE LUCRATIF DANS LES MODELES ORGANISATIONNELS DE L'ESS, ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET GESTION PAR L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

La partie précédente avait pour objet de compléter la dimension d'efficacité de la notion d'impact social afin de comprendre la propagation accélérée de son usage dans l'ESS au tournant des années 2010. Orientée sur les modes de financement du champ, cette partie nous a conduit à distinguer deux canaux de financement de l'ESS dont les mutations concourent à l'accélération de l'usage de l'évaluation d'impact social dans une double logique de mesure de la « rentabilité sociale », dans le cadre de l'*impact investing*, et de stratégie de différenciation pour les financements qualifiés d'« historiques » (figure 1.9).

Figure 1.9. Déploiement de l'évaluation d'impact social — Le financement au résultat



Source : Auteur

Cette dernière partie a pour objectif de parachever la description des origines et logiques qui sous-tendent la notion d'impact social. Pour cela, elle se centre sur une transformation socioéconomique majeure au sein de l'ESS au tournant des années 2000-2010 : le déploiement d'un nouveau modèle organisationnel basé sur la complémentarité entre efficacité économique et recherche d'une finalité sociale. Pouvant répondre à l'appellation d'« entrepreneuriat social » ou d'« entreprise sociale » selon la zone géographique dans laquelle se situent les auteurs l'ayant pris pour objet d'étude, ce nouveau modèle organisationnel concourt à l'importation renforcée des préoccupations managériales et du pilotage de l'activité par l'évaluation d'impact au sein des structures de l'ESS.

Les modèles de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale se sont développés de part et d'autre de l'Atlantique dans les années 1990 sans qu'il n'y ait de connexions réelles entre eux jusqu'aux années 2004-2005, période à laquelle plusieurs travaux proposent d'en établir des analyses

comparées (Nicholls, 2006 ; Mair & *al.*, 2006 ; Steyaert & Hjorth, 2006 ; Petrella & Richez-Battesti, 2013, 2016). Le modèle de l'entrepreneuriat social est apparu aux États-Unis pour ensuite s'étendre au Royaume-Uni dans les années 1990. Son émergence s'exprime aussi bien à travers la création en 1980 d'Ashoka international, aujourd'hui incubateur le plus connu de l'entrepreneuriat social[72], que par le lancement, en 1993, de l'« initiative pour l'entreprise sociale » (*Social Enterprise Initiative*) de la *Harvard Business School,* ou encore par la création de diverses fondations, telles que la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurs* et la *Skoll Foundation,* créées respectivement par Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial de Davos, et Jeff Skoll, premier président et directeur général d'eBay.

La littérature anglo-saxonne[73] propose de distinguer deux écoles de l'entrepreneuriat social. Dans la première, l'entrepreneuriat social concerne des organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non, déployant une activité marchande en vue de servir une finalité sociale[74]. En plus de se centrer sur l'importance des ressources marchandes, cette école souligne l'importance de l'application dans ces organisations des méthodes de gestion issues du secteur privé lucratif (Emerson & Twersky, 1996). Dans la seconde école, l'accent est mis sur l'innovation sociale (Cameron, 2012) et les capacités exceptionnelles de l'entrepreneur social, leader charismatique et visionnaire capable de proposer des réponses innovantes à des « besoins sociaux » qu'il identifie comme non ou mal résolus[75].

> L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux. (Dees, 1998, p. 4)

Selon cette école, l'entrepreneur social répond aux mêmes caractéristiques que l'entrepreneur « classique » si ce n'est qu'il applique ses talents à une finalité sociale. Comme pour la première école, cet entrepreneur mobilise les méthodes et outils issus de la grande entreprise et de la Bourse, les deux acteurs à l'origine de sa création, pour poursuivre une mission sociale. Ce sont d'ailleurs les grandes entreprises qui lui donnent son cadre de référence, son vocabulaire, ses techniques d'animation et sa façon de penser. Il est censé apporter une vision entrepreneuriale aux problèmes sociaux en optimisant le ratio entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.

---

[72] Ashoka a d'abord été créé en Inde par Bill Drayton, ancien consultant du cabinet McKinsey, pour ensuite essaimer dans le reste du monde.

[73] Voir notamment pour des travaux de synthèse Dees (1998), Dees & *al.* (2002) et Dees & Anderson (2006).

[74] L'une des formes les plus connues de cette première école est le modèle dit du *social business,* dont on doit la renommée à l'initiative portée en Inde par le lauréat du prix Nobel de la paix Muhammad Yunus (1999, 2008).

[75] La littérature contient de nombreux travaux relatant les succès de l'entrepreneur social, envisagé comme un agent souvent exceptionnel, capable de « changer le monde », voir notamment Bornstein (2004), Cherisey (2008) ou encore Elkington & Hartigan (2008).

Le modèle de l'entreprise sociale a, quant à lui, émergé en Europe de l'Ouest, d'abord en Italie sous le nom de « coopérative de solidarité sociale », où il a été diffusé en 1990 par la revue *Impresa sociale* (Defourny & Nyssens, 2017). Ce modèle s'est ensuite étendu à plusieurs pays européens dans lesquels de nouvelles législations ont été mises en place pour reconnaître la possibilité de déployer une activité commerciale tout en poursuivant une finalité sociale[76]. Dans la littérature, ce modèle de l'entreprise sociale est essentiellement théorisé par les chercheurs du réseau EMES (Émergence des entreprises sociales) dont les travaux ayant eu le plus de résonnance dans le champ de l'ESS sont ceux des belges Jacques Defourny et Marthe Nyssens (Defourny, 2004 ; Defourny & Nyssens, 2010, 2017). Ces auteurs proposent de rompre avec l'entrée statutaire pour définir l'entreprise sociale à partir d'une compilation de caractéristiques propres au monde de l'entreprise et d'attributs qui sont supposés lui être étrangers. Dans ses premiers travaux, le Réseau EMES regroupait ces caractéristiques en deux sous-ensembles, composés de quatre indicateurs de nature économique et cinq indicateurs de nature sociale (Defourny, 2001). Un troisième sous-ensemble a ensuite été ajouté afin de souligner une troisième dimension qualifiée « d'essentielle » dans le modèle de l'entreprise sociale, « celle des modes de gouvernance spécifiques » (Defourny & Nyssens, 2017, p. 230).

Indicateurs de la dimension économique :

- Une activité continue de production de biens ou de services,
- Un niveau significatif de prise de risque économique,
- Un niveau minimum d'emplois rémunérés.

Indicateurs de la dimension sociale :

- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens,
- Une limitation de la distribution des bénéfices,
- Un objectif explicite de service à la communauté.

Indicateurs de la structure de gouvernance :

- Un degré élevé d'autonomie,
- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital,
- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

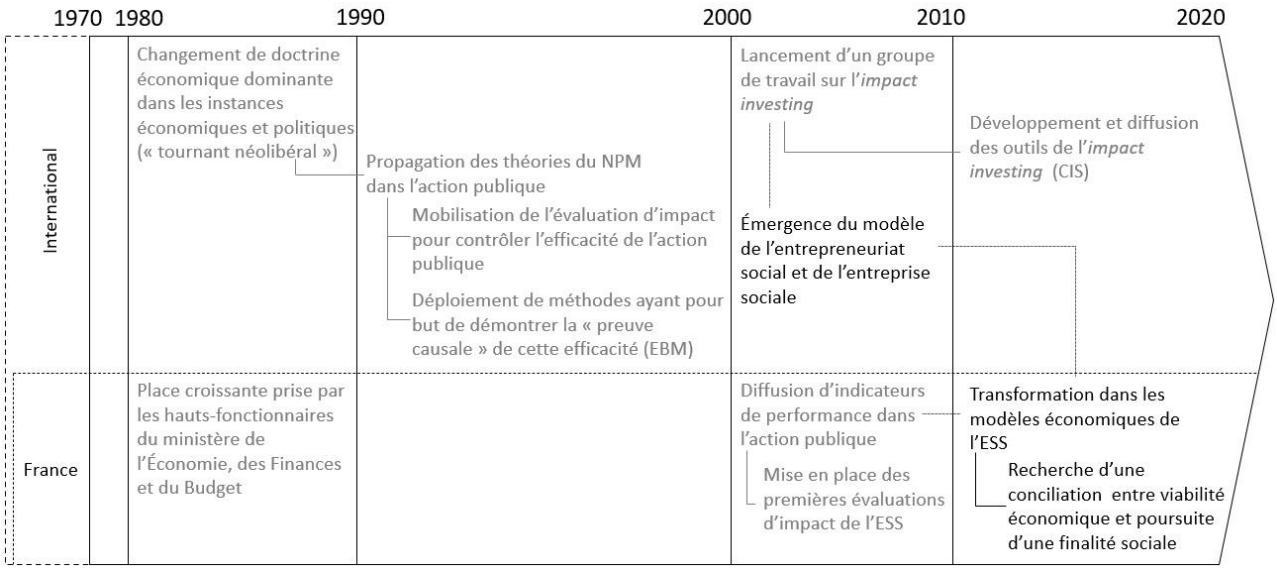
Nous retrouvons au sein de cette liste plusieurs caractéristiques propres à l'ESS, comme les exemples de la limitation de la distribution des bénéfices ou encore l'objectif explicite de service à la communauté. Ces caractéristiques sont complétées d'indicateurs relatifs à ce que Borzaga et Defourny nomment dans leur ouvrage collectif des « dynamiques entrepreneuriales », telles que le niveau de prise de risque économique ou le niveau minimum d'emplois rémunérés (Borzaga & Defourny, 2001). Les chercheurs du réseau EMES précisent toutefois que cette liste

[76] Pour une revue de ces différents textes législatifs voir notamment les travaux coordonnés par Bruno Roelants (2009) ainsi que ceux d'Antonio Fici (2015).

d'indicateurs n'a pas vocation à être exhaustive ou exclusive. Reconnaissant le caractère hétérogène des entreprises sociales, plusieurs modèles peuvent coexister, combinant plus ou moins l'accomplissement des différents indicateurs socioéconomiques énoncés.

En synthèse (figure 1.10), si les origines et la localisation géographique du développement de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale de part et d'autre de l'Atlantique laissent penser, *a priori*, à l'apparition de modèles organisationnels singuliers, plusieurs traits caractéristiques communs les traversent.

Figure 1.10. Déploiement de l'évaluation d'impact social — Conciliation entre viabilité économique et poursuite d'une finalité sociale



Source : Auteur

Nous proposons de résumer ces caractéristiques communes à la suite des travaux de synthèse de Patrick Valéau, Philippe Cimper et Louis Jacques Filion, chercheurs à la chaire entrepreneuriale de HEC Montréal, sous la forme d'une triple hybridation (Valéau & *al.*, 2004).

L'hybridation est d'abord gestionnaire. Elle fait référence à l'usage de méthodes de gestion du secteur privé lucratif afin de concilier efficacité économique et finalité sociale. Elle se traduit par l'incorporation dans les organisations de l'ESS de stratégies de changement d'échelle et d'outils de management directement empruntés aux entreprises privées lucratives, à l'instar des tableaux de bord. C'est dans cette première hybridation que la place centrale prise par l'évaluation d'impact social est la plus apparente. En effet, dans cette hybridation, l'évaluation d'impact social constitue un outil de suivi et de pilotage de l'activité. Déclinée en indicateurs quantitatifs au sein de tableaux de bord, elle permet au dirigeant de l'organisation d'ajuster l'activité en continu en fonction du niveau d'accomplissement des indicateurs.

L'hybridation est ensuite financière. Dans les modèles de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale, il s'agit de réduire la dépendance des organisations aux subventions publiques et aux dons tout en poursuivant une mission sociale. Pour cela, les organisations souscrivent aux recettes issues d'une activité commerciale. Ces recettes correspondent, selon le modèle, à la vente des biens ou services produits, au dégagement de bénéfices à partir d'une activité commerciale pour financer une activité plus caritative ou encore au recours au financement privé.

Enfin, l'hybridation est statutaire. L'entrepreneur social ou l'entreprise sociale constitue un acteur hybride n'appartenant ni au secteur public ni à une économie de marché centrée sur le profit. Reposant sur une innovation sociale, son projet vise à concilier initiative privée et finalité sociale, viabilité économique et solidarité, secteur marchand et non marchand avec des niveaux de lucrativité propres à chaque structure.

La monographie d'ESSENTIEL fournit une illustration assez complète de cette triple hybridation. En effet, ESSENTIEL se caractérise d'abord par une hybridation statutaire en adoptant un statut ouvertement ancré dans le secteur privé lucratif : la société par actions simplifiée. Cette entreprise s'inscrit également dans une logique d'hybridation financière en ayant recours de manière quasi exclusive au financement par la vente de ses prestations (la collecte et le négoce de l'huile de friture). L'hybridation gestionnaire, quant à elle, est relative aux stratégies adoptées par l'entreprise depuis sa création. Nous le voyons à la lecture de la monographie, le modèle économique d'ESSENTIEL repose sur une stratégie de changement d'échelle (allant de la phase de R&D à l'expérimentation du biodiesel sur trois puis vingt bus de la ville de Lille). C'est d'ailleurs dans ce cadre que l'entreprise a rejoint le programme « *Scale up* » proposé par l'Essec *Business School* ainsi que l'évaluation VISES[77]. Au-delà de cette triple hybridation, ESSENTIEL recoupe deux des critères saillants mobilisés pour décrire l'entrepreneuriat social : la jeunesse de sa création, au courant des années 2010, et sa gestion par un jeune « leader charismatique » issu d'une grande école d'ingénieur ambitionnant de répondre à un besoin mal pris en compte par la société, celui de la réhabilitation des déchets alimentaires dans l'alimentation des moteurs.

[77] Voir chapitre 7

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce premier chapitre a pour objectif de contextualiser notre objet d'étude. Il propose une analyse historique, volontairement synthétique, des principales transformations socioéconomiques à l'œuvre depuis les années 1980 instaurant des conditions favorables à la succession des usages dominants des termes « utilité sociale » et « impact social » dans l'évaluation de l'ESS.

La première partie de ce chapitre est dédiée à la notion d'utilité sociale. Après avoir soulevé le caractère franco-français du terme, elle relate différentes dynamiques concomitantes à l'apparition de la notion. La première de ces dynamiques est le recul de l'État social dans les années 1970 à la suite des difficultés qu'il rencontre pour répondre à de nouveaux besoins sociaux liés au chômage de masse et à l'accroissement des inégalités. La deuxième dynamique, conséquente de la première, se traduit par un redéploiement des activités des acteurs regroupés sous le terme d'« économie sociale », à savoir les acteurs définis par leur entrée statutaire (association, mutuelle, coopérative). Amenuisés depuis l'après-guerre par la place prise par l'État social, ces acteurs deviennent à cette période les délégataires des pouvoirs publics dans la réalisation d'une partie croissante des activités à finalité sociale. Ce redéploiement est d'ailleurs à l'origine d'une accélération de la professionnalisation du champ, notamment pour les acteurs sous statut associatif. Enfin, la troisième dynamique est relative à l'émergence de nouvelles initiatives regroupées sous le terme d'« économie solidaire ». Ces initiatives concernent des secteurs variés tels que les services de proximité, le commerce équitable, la finance éthique, l'insertion professionnelle des individus peu qualifiés ou encore la protection de l'environnement.

Le redéploiement des activités de l'économie sociale et l'accroissement des initiatives de l'économie solidaire dans les années 1970-1980 s'accompagnent de l'impératif fiscal du contrôle de la pérennisation d'une situation de concurrence loyale avec le secteur privé lucratif, notamment au regard des avantages financiers et fiscaux dont les entreprises de ce secteur sont exclues. C'est dans ce contexte qu'est créée par l'administration fiscale la notion d'utilité sociale. Ayant pour objet de vérifier que les conditions de concurrence demeurent loyales entre le secteur privé lucratif et l'ESS, cette notion est chargée d'une dimension identitaire. Elle prouve que les structures de l'ESS apportent autre chose à l'économie et à la société. C'est d'ailleurs par cette contribution spécifique qu'elles peuvent revendiquer le droit à leur existence propre et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (exonérations d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

La seconde partie de ce chapitre est quant à elle dédiée à la notion d'impact social. En contraste avec la notion d'utilité sociale, le terme anglo-saxon d'impact social rompt avec l'idée de différencier les activités de l'ESS du secteur privé lucratif. Il est d'abord la conséquence de la domination exercée par la doctrine néolibérale dans les années 1980 et son pendant, le déploiement des théories du nouveau management public dans les années 1990. Dans ce cadre, l'évaluation d'impact a pour objectif de contrôler l'efficacité d'une politique, d'un programme public, d'une action d'une structure de l'ESS. Plus précisément, en lien avec le déploiement, à la même période, d'un nouveau paradigme de l'évaluation reposant sur une approche microéconomique et sur la démonstration d'une preuve

scientifique, notamment avec la propagation des méthodes d'expérimentation par assignation aléatoire, il s'agit dans l'évaluation d'impact de lier causalement la mise en place d'un programme et les effets produits sur la population cible toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*).

La notion d'impact social s'est également diffusée dans les canaux de financement de l'ESS afin de rendre compte du « résultat » du financement. L'un de ces canaux, l'*impact investing,* a connu un essor important au tournant des années 1990-2000, notamment à la suite de la publication du rapport de la taskforce *Social Impact Investment Taskforce*. Dans son cadre, l'évaluation d'impact social rend compte de la « rentabilité sociale » de l'investissement censée compléter le calcul de la rentabilité économique (le taux d'intérêt). L'autre canal est relatif aux financements « historiques » de l'ESS. En pleine mutation à la suite du changement de doctrine économique dominante des années 1980 et du déploiement des mesures de NPM dans les années 1990, l'évolution de ce second canal se traduit par des glissements progressifs vers des « obligations de résultat » dans les modes d'allocation des ressources et l'instauration d'une logique concurrentielle. Dans son cadre, l'évaluation d'impact social rend compte de l'efficacité du financement octroyé et permet aux organisations de se différencier tout en déterminant les montants futurs dont elles bénéficieront.

Enfin, la dernière transformation socioéconomique instaurant des conditions favorables au déploiement de la notion d'impact social est la propagation, au tournant des années 2010, d'un nouveau modèle organisationnel au sein du champ visant à concilier viabilité économique et poursuite d'une finalité sociale. Qualifié d'« entrepreneuriat social » ou d'« entreprise sociale » selon l'origine géographique de la littérature qui le prend pour objet d'étude, ce nouveau modèle organisationnel se caractérise par une grande diversité d'application, mais également des traits caractéristiques communs. Ces traits caractéristiques communs peuvent être résumés sous la forme d'une triple hybridation. D'abord une hybridation gestionnaire par l'importation de logiques organisationnelles et stratégiques issues du management privé. Ensuite, une hybridation financière par un recours accentué aux activités commerciales pour financer l'activité. Enfin, une hybridation statutaire reposant sur la conciliation entre initiative privée et objectif social, viabilité économique et solidarité, secteur marchand et non marchand. Ces différentes hybridations sont à l'origine de l'intégration de préoccupations managériales dans l'évaluation de l'impact social. Plus précisément, elles conduisent à la mobilisation de l'évaluation d'impact social comme outil de pilotage de l'activité des organisations concernées.

La synthèse de ce chapitre montre la succession de deux notions dominantes en France dans l'ESS depuis les années 1980. D'abord, la notion d'utilité sociale, qui a constitué une modalité de coordination des acteurs de l'ESS dans un contexte particulier, celui de différencier le champ du secteur privé lucratif. L'utilité sociale a ensuite basculé vers une nouvelle modalité de coordination, appelée impact social, relevant elle aussi d'un contexte particulier, celui de l'instauration de prérogative d'efficacité, de causalité, de résultat et d'importation de recettes managériales dans les actions à finalité sociale. L'analyse de la succession de ces deux modes de coordination à présent

étayée, nous proposons dans le prochain chapitre de nous intéresser à leur opposition plus systématique. Pour cela, nous allons nous appuyer sur le cadre théorique de l'économie des conventions afin de construire une grille d'analyse de ce que nous nommerons à présent les « conventions d'évaluation » de l'ESS.

CHAPITRE 2. Conventions d'évaluation de l'impact social

INTRODUCTION

L'objectif du chapitre 1 était de proposer une analyse historique des principales transformations socioéconomiques instaurant des conditions favorables à la succession des usages dominants des termes « utilité sociale » et « impact social » dans l'évaluation de l'ESS. Alors que la première est principalement chargée de représentations relatives à la dimension identitaire des organisations de l'ESS, la seconde, devenant dominante au tournant des années 2010, se distingue essentiellement par les discours d'efficacité qu'elle porte et par une approche microéconomique et causale de l'évaluation. Ce deuxième chapitre a pour objet de poursuivre et approfondir ce travail liminaire. Partant des fondements historiques du chapitre 1, il repose sur la spécification de deux conventions d'évaluation d'impact social idéales typiques.

La mobilisation du cadre théorique de l'économie des conventions pour étudier les différentes méthodologies d'évaluation d'impact social ne peut se faire sans un rappel des travaux séminaux d'Alain Desrosières. À partir de la restitution de controverses historiques entre statisticiens et du récit de l'émergence progressive d'une discipline à part entière de la statistique, les travaux de Desrosières, notamment le recueil de ses articles, communications et contributions à des ouvrages collectifs de 2008, sont au fondement d'une nouvelle discipline : la « sociologie historique de la quantification » (Desrosières, 2008a, 2008b)[78]. L'approche par la quantification porte l'attention sur les présupposés de la mesure en distinguant la « métrologie réaliste » (Desrosières 2001, 2008a) de la « métrologie conventionnaliste »[79]. La métrologie réaliste concerne les objets disposant de propriétés immédiatement mesurables, préexistantes à la mesure (la taille, le poids, la température, etc.). En son sein, la réalité physique préexiste à la volonté de la mesurer. Dans la métrologie conventionnaliste, les objets doivent être préalablement définis pour être mesurés.

[78] Au vu de son parcours, il n'est pas étonnant que Desrosières insiste sur ce travail de conventionnement. Diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE) en 1965, il devient administrateur de l'INSEE et chef de la division des études sociales de 1983 à 1987. Influencé par la pensée du sociologue Pierre Bourdieu, il mène une réflexion sur la production des statistiques. Ses premiers travaux, menés avec Laurent Thévenot (1988), portent sur la fabrication des nomenclatures, classements et catégories socioprofessionnelles. Ils ont largement inspiré la construction du champ de la « sociologie historique de la quantification », que Desrosières décrit comme une sociologie « qui vise à décrire la façon dont ces outils *[statistiques]* sont construits, négociés, standardisés, diffusés, mis en œuvre et éventuellement détournés ou manipulés à des fins non prévues » (Desrosières, 2009, p. 52).

[79] Nous empruntons ce terme de « métrologie réaliste », et l'opposition qui en est donnée, aux travaux de synthèse de l'approche par la quantification rédigée par Hugo Harari-Kermadec dans son livre prenant pour objet d'étude le classement de Shanghai des Universités (Harari-Kermadec, 2019).

C'est cette étape de définition préalable qui conduit Desrosières à introduire une distinction entre l'acte de « quantifier » et celui de « mesurer », deux moments qu'il considère comme historiques et socialement consécutifs.

> Dans le cas des sciences sociales ou de l'évaluation des politiques publiques, l'emploi immodéré du verbe mesurer induit en erreur, en laissant dans l'ombre les conventions de la quantification. Le verbe quantifier, dans sa forme active (faire du nombre), suppose que soit élaborée et explicitée une série de conventions d'équivalences préalables impliquant des comparaisons, des négociations, des compromis, des traductions, des inscriptions, des codages, des procédures codifiées et réplicables, et des calculs conduisant à la mise en nombre. La mesure proprement dite vient ensuite, comme mise en œuvre réglée de ces conventions. De ce point de vue, la quantification se décompose en deux moments : convenir et mesurer.
> (Desrosières, 2008a, p. 10-11)

D'abord il y a l'action de quantifier, soit « exprimer et faire exister sous forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé par des mots et non par des nombres » (Desrosières, 2008a, p. 10-11). Comme le précise Desrosières avec sa « série de conventions d'équivalence », pour traduire ces mots en nombre, les acteurs vont discuter et débattre. La « mesure » arrive seulement dans un second temps en tant que « mise en œuvre réglée » des conventions définies dans la première étape[80]. Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur la distinction entre l'acte de quantifier et celui de mesurer, et plus précisément sur l'existence de conventions d'équivalence permettant le passage de l'une des étapes à l'autre, pour structurer notre propos en trois parties. La première revient sur les fondements du cadre théorique mobilisé, celui de l'économie des conventions. Elle se conclut par l'énonciation de deux conventions d'évaluation idéales typiques : la « convention managériale » et la « convention délibérative ». Les deuxième et troisième parties reviennent plus en détail sur la spécification de chacune de ces conventions. Elles sont censées forger la grille de lecture du cadre théorique de départ qu'il s'agit ensuite de confronter à nos deux études de cas (partie 2) dans un processus abductif.

[80] Nous trouvons des similarités entre cette distinction et celle mise en avant par les auteurs du « Groupe Mesure » dans l'ouvrage collectif « *Évaluer et valoriser »* dirigé par François Vatin (2009). Au carrefour des sociologies du travail et de l'économie, cet ouvrage, composé de 11 études de cas, ambitionne de restituer le processus de création de valeur, non seulement sur le marché, mais aussi à travers de multiples opérations pratiques où les normes imposées sont contournées et reformulées par les acteurs selon leurs axiologies propres. « Avant de pouvoir échanger économiquement (valoriser ses biens sur le marché), il faut être d'accord sur de communes mesures ou évaluations. Il faut en somme évaluer pour valoriser » (Vatin, 2009, p. 6-17). La thèse défendue dans l'ouvrage se distingue cependant du programme conventionnaliste en cela qu'elle conteste la séparation qui y est faite entre l'*évaluation* et la *valorisation* sur le marché. Pour les contributeurs de l'ouvrage collectif, l'économie des conventions commet l'erreur de séparer l'échange de ce qui le prépare. Dans cette approche, l'évaluation ne se fait qu'en anticipant la valorisation future, et la valorisation ne peut se faire sans évaluation préalable.

1. LE CADRE THEORIQUE DE L'ECONOMIE DES CONVENTIONS

Les conventions apparaissent centrales dans la distinction entre l'action de « quantifier » et celle de « mesurer » puisqu'on l'a vu, elles composent le cœur de la première action. Si la littérature sur l'économie des conventions est vaste (encadré 2.1), nous nous basons ici sur un corpus restreint pour décrire cette approche en trois temps. Nous mobilisons d'abord les travaux pionniers de Jean-Pierre Dupuy, François Eymard-Duvernay, Olivier Favereau, Robert Salais et Laurent Thévenot, publiés dans la revue économique de 1989 (Dupuy & *al.*, 1989), ainsi que les travaux de synthèse de Nicolas Postel (1998, 2004) pour formuler une description générale de l'économie des conventions en tant que mode de coordination entre les agents. Ensuite, nous adoptons l'approche proposée par les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), complétée dans un second temps des travaux de Luc Boltanski et d'Ève Chiapello (1999), pour énoncer l'existence de sept « cités » composées chacune d'un « principe supérieur commun » ou principe de coordination. Enfin, afin d'appliquer cette grille d'analyse à notre objet d'étude, nous mobilisons les travaux sur le régime du plan de Thévenot (2006) pour décrire les deux conventions idéales typiques que nous spécifions par la suite.

Encadré 2.1. Littérature sur l'économie des conventions

Parmi les nombreuses références sur le cadre de l'économie des conventions, nous nous limitons ici à la citation des auteurs désignés par Postel (1998, 2004) comme majeurs pour décliner l'économie des conventions en trois approches.

La première est l'approche sur les notions de formes et de cités de Boltanski et Thévenot (1991). Ces auteurs y déterminent six conceptions du « juste » propres à six modèles de cité : la cité marchande, la cité industrielle, la cité civique, la cité de l'opinion, la cité domestique et la cité inspirée. Ces cités sont complétées par une septième conception du « juste », la cité par projet, à la suite de la publication de l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999). Chaque cité se compose d'un « principe supérieur commun », soit un principe de coordination qui caractérise la cité. Le principe supérieur commun est une convention constituant l'équilibre entre les êtres. Boltanski et Thévenot identifient également pour chaque cité un « état de grand ». Les grands sont alors considérés comme les êtres garants du principe supérieur commun, ils servent de repères et contribuent à la coordination des actions au sein de la cité.

La deuxième approche est représentée par les travaux d'Orléan (2002, 2004). Elle se décompose en deux axes. L'un consiste en l'analyse du fonctionnement des marchés financiers et décrit la nature conventionnelle de la monnaie. L'autre correspond quant à lui à l'initiation d'une réflexion sur l'émergence des normes et sur l'explication de l'engagement des agents par peur de la sanction.

La troisième approche s'inscrit dans la lignée des travaux de Favereau (1989, 1995) et porte essentiellement sur les conventions et relations de travail. Favereau développe le concept de « dispositif cognitif collectif » pour évoquer un ensemble de règles au travail prenant la forme de routines et modes opératoires. Il distingue notamment la « régulation de contrôle » impulsée par les centres de décision et la « régulation autonome » qui émerge des pratiques des acteurs.

1.1. ASSISES THEORIQUES DE L'ECONOMIE DES CONVENTIONS

Le terme « Économie des conventions » est utilisé pour la première fois lors de la parution d'un numéro spécial de la *Revue économique* en 1989 (Dupuy & *al.*, 1989). Ce numéro spécial, regroupant les principaux contributeurs de l'approche conventionnaliste, est considéré comme l'acte fondateur de l'économie des conventions. Ce cadre théorique est apparu à la fois sous l'impulsion d'économistes et de sociologues. C'est en cela que Franck Bessis (2006) admet deux entrées à ce programme de recherche. L'entrée économique, représentée selon l'auteur par Favereau, est caractérisée par les réflexions autour des règles et des représentations. L'entrée sociologique est quant à elle représentée par Boltanski et s'oriente sur la capacité réflexive et les jugements normatifs des individus. Au confluent de ces deux disciplines, l'économie des conventions est ainsi un courant institutionnaliste mettant l'accent sur le rôle des règles et normes sociales dans les pratiques économiques[81]. Les chercheurs inscrits dans ce courant de pensée réfutent la présence et l'application de normes et règles qui seraient préexistantes en préférant expliquer leur émergence et modification permanente dans et par l'action. De manière simplifiée, nous pouvons lister trois présupposés relatifs à ce cadre théorique. L'économie des conventions reconnaît d'abord le caractère construit du marché. Il présuppose ensuite l'existence de modes de coordination distincts du mode marchand. Enfin, il cherche à démontrer que le fondement de règles et d'institutions nécessaires à la réussite de la coordination n'est pas naturel, mais historique et/ou négocié. Ce dernier présupposé vise notamment à contredire tout postulat de naturalisme. Dupuy souligne en ce sens que ce courant prend acte que « le paradigme de la rationalité est radicalement incomplet » et vise à redécouvrir « ce que l'on nomme d'ordinaire l'histoire » (Dupuy, 1989, p. 398).

L'économie des conventions considère les institutions de coordination comme les objets d'une délibération humaine. L'acte de se coordonner est toutefois ici différent d'un phénomène mécanique soutenu par une rationalité instrumentale illimitée. L'économie des conventions se pose donc en opposition à deux positions épistémiques : l'individualisme méthodologique et le holisme méthodologique. L'individualisme méthodologique correspond à une organisation dans laquelle l'individu est perçu à travers la maximisation de son intérêt *via* l'échange marchand. Dans cette représentation, le marché est déterminant dans l'organisation de la société puisqu'il régule les comportements des individus. Le holisme méthodologique, quant à lui, vise à expliquer les comportements des agents en faisant apparaître des normes sous les comportements apparemment libres des acteurs.

[81] Dans l'introduction du *Dictionnaire des conventions* rédigé autour des travaux d'Olivier Favereau, l'un des principaux instigateurs de l'économie des conventions, Philippe Batifoulier précise à ce titre qu'initialement le terme « économie des règles et des institutions » était préféré à celui « d'économie des conventions ». Le second terme a cependant été privilégié afin d'inscrire ce courant de pensée dans la lignée des travaux de John Maynard Keynes dans lesquels le terme « convention » est utilisé dans le chapitre 12 de la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* afin d'expliquer la stabilité des marchés financiers (Batifoulier & *al.*, 2016).

Pour les tenants de l'économie conventionnaliste, que ce soit dans le cas de l'individualisme comme dans celui du holisme méthodologique, il s'agit de réduire et de systématiser la compréhension du comportement des acteurs sous la forme de lois prévisibles. Les auteurs conventionnalistes rejettent ces réductionnismes et cherchent à éclairer la construction et l'évolution des cadres communs de coordination (organisation, marché et institution) par l'action des individus. Il s'agit notamment de mettre en lumière le lien réciproque qui existe entre d'une part des cadres (les conventions) structurant les interactions des individus, et d'autre part, des actions qui rétroagissent sur ces cadres collectifs. Les auteurs conventionnalistes précisent qu'il peut exister une pluralité de formes de valorisation acceptables par tous, donnant lieu à autant de pluralité de modes de coordination. Dans cette perspective analytique, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets. Le caractère contraignant de la convention prend la forme d'une prescription à laquelle il est possible de se conformer et qui indique quel comportement est requis, préféré ou prohibé, dans des contextes déterminés. Comme le précise Salais, la convention n'est pas un contrat en ce sens qu'elle existe indépendamment d'un engagement explicite, elle est « tacite », « non écrite » et « non directive ».

> Une convention est un système d'attente réciproque sur les compétences et les comportements conçu pour aller de soi et comme allant de soi. (Salais, 1989, p. 213)

La convention est enchâssée dans des jugements normatifs portant sur le « bon » fonctionnement du collectif. On suppose donc ici les agents dotés de la capacité de juger, de justifier et de critiquer. En cela, Boltanski et Thévenot ajoutent qu'un mode de coordination s'accompagne d'une idée du collectif attendu et du bien commun (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans le temps, une convention peut être confrontée aux critiques fondées sur des représentations et jugements alternatifs de ce qui est « bon » et « juste ». La capacité de la convention à subsister dépend alors de sa faculté à passer l'épreuve de la critique qui peut soit la renforcer dans sa légitimité soit la remplacer par une autre convention entraînant la transformation de l'ordre social. Dans cette représentation, il existe donc une pluralité de formes de valorisation acceptables par tous. Dans leur ouvrage de 1991, Boltanski et Thévenot déterminent plus précisément six formes de valorisation acceptable par tous. Ces six philosophies politiques, ou conceptions du « juste », sont censées reprendre les arguments, justifications et critiques ayant une portée universelle, c'est-à-dire généralisables et acceptables par tous. Elles sont propres à six modèles de « cité ». De chacune de ces cités découle un « principe supérieur commun » spécifiant quelle est la nature du bien commun guidant les actions des acteurs (voir encadré 2.1).

Dans ses travaux sur l'analyse du fonctionnement du marché du travail à partir d'une approche conventionnaliste, Guillemette de Larquier reconnaît la visée universelle de ces cités. Elle ajoute toutefois que ces formes de valorisation acceptables par tous ne peuvent suffire à l'économie des conventions pour rendre compte de la diversité des conventions existantes.

> Si la construction d'une société pluraliste suppose l'existence de « principes supérieurs communs » à tous, chacun porteur de justifications et de critiques selon une conception du bien commun, il faut néanmoins éviter une théorie de la coordination qui ferait de tous les individus des philosophes politiques au sens plein du terme, capables de construire des accords justifiés au sens fort. Il va de soi que la justification ou la critique peuvent se manifester sans référence à une « montée en généralité » puissante ou à la lecture assidue des œuvres de Saint Augustin, Bossuet, Hobbes, Rousseau, Smith et Saint-Simon[82]. On peut se justifier ou émettre une critique en invoquant des arrangements plus locaux ou familiers. (Larquier, 2016, p. 11)

Larquier propose de structurer l'analyse de son objet d'étude, le fonctionnement du marché du travail, en proposant de compléter l'approche des cités par l'introduction des travaux sur les régimes d'engagement de Thévenot (2006). Dans ces travaux, Thévenot dote l'économie des conventions d'un « second pluralisme » venant compléter d'une approche horizontale, l'approche « verticale » des *économies de la grandeur*. Dans ce second pluralisme, l'auteur considère des situations qui, sans remettre en cause la considération du bien commun, s'appuient sur une forme de normativité plus ou moins générale et généralisable. Alors que le modèle des *économies de la grandeur* suppose que les individus justifient ou critiquent des situations en effectuant une « montée en généralité », le niveau des « régimes d'engagement » relatif au second pluralisme décrit par Thévenot invoque des arrangements plus locaux ou familiers pour justifier les actions des individus. Dans son ouvrage *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*, Thévenot distingue plus précisément trois régimes d'engagement. Le premier est celui de la justification. Il renvoie au niveau des cités et de leur visée universelle. Le deuxième régime est le régime du plan. Dans ce régime, la portée n'est plus générale, mais collective ou individuelle. Larquier assigne notamment à ce régime les accords particuliers de coordination dans une organisation, une administration ou un foyer. Enfin, le dernier régime est le régime familier composé de formes de biens non délibérées avec autrui. Afin d'analyser le fonctionnement du marché du travail, Larquier privilégie ainsi le régime du plan. Sans satisfaire les exigences des cités, le régime du plan lui permet de caractériser les critiques et justifications ayant cours sur le marché du travail et/ou dans une entreprise. La convention du marché de travail constitue ici un cadre où les acteurs peuvent défendre ou critiquer plusieurs conceptions du « bon » travail ou du « bon » fonctionnement du marché du travail.

Nous voyons dans les travaux de l'économie des conventions, présentés dans cette section, un terreau fertile pour construire la grille d'analyse de notre objet d'étude : l'évaluation d'impact social. D'abord, en repartant de la définition proposée par Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Salais et Thévenot, nous appréhendons les conventions de l'évaluation d'impact comme des modes de coordination entre les agents. Objets d'une délibération humaine, ces conventions constituent des cadres contraignant les sujets tout en leur permettant d'agir dans une situation d'incertitude, celle d'évaluer un impact.

[82] Les écrits de ces six philosophes constituent les travaux à partir desquels Boltanski et Thévenot ont défini les six cités de leur ouvrage de 1991.

Nous reprenons ensuite dans notre grille d'analyse la représentation plurielle de ces conventions. Comme les modes de coordination définis dans cette introduction, les conventions d'évaluation d'impact social ne sont pas exemptes de critiques. En supposant les agents dotés de la capacité de juger, les conventions d'évaluation d'impact peuvent être confrontées à des critiques fondées sur des représentations alternatives de ce qui est « bon » ou « juste », donnant naissance à de nouveaux modes de coordination, et concernant notre propos, à de nouveaux jugements sur ce que serait une « bonne » ou une « mauvaise » évaluation d'impact social.

Enfin, si nous ne rejetons pas l'approche des cités à visée universelle de Boltanski et Thévenot, nous préférons adopter l'approche par le régime du plan issue des travaux de Thévenot. Plutôt que de considérer les conventions d'évaluation d'impact à partir des cités comme autant de modes de coordination généralisables à tous, nous les appréhendons au niveau d'un collectif particulier, celui des acteurs à l'origine de la conception de l'évaluation d'impact social[83]. Sans satisfaire aux exigences de visée universelle des cités, les conventions d'évaluation d'impact social constituent ici un cadre dans lequel les acteurs concernés vont défendre ou critiquer plusieurs conceptions de la « bonne » évaluation. Dans notre objet d'étude, nous identifions plus précisément deux modes de coordination collectifs distincts que nous nommons « convention managériale » et « convention délibérative ». Nous considérons ces deux conventions comme des idéaux types. Leur objectif est d'éclairer la lecture que nous pouvons faire dans la suite de cette thèse des différentes évaluations déployées dans l'ESS. Dans cette perspective, ces deux conventions idéales typiques sont censées représenter des « expression[s] partagée[s] par les acteurs pour communiquer, critiquer, coopérer, entrer en conflit, faire alliance »[84] dans l'évaluation d'impact social.

1.2. LE CHOIX DES TERMES « MANAGERIALE » ET « DELIBERATIVE »

Nous empruntons aux travaux sur la *Performance totale* de Florence Jany-Catrice (2012a) les termes « managériale » et « délibérative » pour désigner les deux conventions d'évaluation idéales typiques que nous allons spécifier au cours de ce chapitre. Dans son ouvrage de 2012, Jany-Catrice réfute l'existence d'un modèle universaliste et univoque de la performance. L'auteure y décrit une pluralité de régimes imbriqués en dispositifs hybrides, dont la présence s'explique par une diversité de mise en œuvre de la performance malgré un système d'idées centrales structurant le concept.

> Même si une lame de fond structurelle tend à produire des formes de convergence, les acteurs et les institutions qui sont amenés à les mettre en œuvre et à leur donner un caractère opérationnel sont des acteurs et institutions encastrés. (Jany-Catrice, 2012a, p. 142)

Jany-Catrice distingue plus précisément les régimes de performance à partir d'une grille de lecture à deux entrées. L'une des entrées correspond au mode de mise en place des dispositifs de performance,

[83] La seconde partie de ce chapitre revient sur la caractérisation de ce type d'acteur.

[84] À propos de la convention du « marché du travail » (Larquier, 2016, p. 7).

pouvant être « planifié » ou « négocié »[85]. L'autre entrée est relative au caractère uni ou multidimensionnel des critères de mesure et d'évaluation mobilisés. Le croisement de ces éléments lui permet de décrire quatre régimes de performance (tableau 2.1).

Tableau 2.1. Les régimes de performance

L'évaluation est / Le processus est	**À caractère unidimensionnel (groupe homogène, la mesure opère comme un simplificateur cognitif)**	**À caractère multidimensionnel (pluralité des critères de jugement, la mesure opère comme un révélateur)**
Planifié (construit de manière unilatérale, souvent à l'aide du chiffre pour écarter la controverse)	Régime autocratique Ex : indicateur unique et imposé (ROI de 15 % dans les sociétés capitalistes aujourd'hui)	Régime managérial Ex : dispositif de la Lolf (plus de 800 indicateurs)
Négocié (construction collective, se traduit par une grille multicritères quantitative et/ou qualitative)	Régime fordiste Ex : productivité horaire du rapport salarial fordiste (négociation de la répartition du gain de productivité entre les salariés et les détenteurs du capital)	Régime délibératif Ex : élaboration d'indicateurs sur base délibérative du territoire

Source : À partir de Jany-Catrice, 2012a, p. 150

Le régime autocratique se situe au croisement du caractère unidimensionnel et du processus planifié. Il fait référence dans l'ouvrage de Jany-Catrice au capitalisme financiarisé[86]. Dans ce régime, c'est le taux de retour sur investissement de 15 % qui constitue l'indicateur de performance agissant « comme un dispositif normatif de régulation des marchés » (Jany-Catrice, 2012a, p. 151). Le régime managérial est positionné au croisement du caractère multidimensionnel et du processus planifié. Il est associé au développement depuis les années 1990 du nouveau management public[87]. Incarnée en France par la Lolf, la performance s'y décline en l'application d'une multitude d'indicateurs dans une logique d'*accountability*. Le régime fordiste apparaît au croisement du caractère unidimensionnel et du processus négocié. En son sein « les collectifs négocient un objectif sur lequel ils centrent leurs énergies » (Jany-Catrice, 2012a, p. 152). Pour illustrer la forme prise par ce régime, Jany-Catrice cite l'exemple du compromis fordiste de l'après-guerre et du régime de productivité qui l'accompagne. Enfin le régime délibératif est au croisement du caractère multidimensionnel et du processus négocié. Il correspond au régime le plus avancé en termes de gouvernance démocratique. En son sein, les indicateurs de performance sont élaborés sur une base délibérative.

[85] Florence Jany-Catrice se réfère ici aux travaux d'Eymard-Duvernay (2005).

[86] Voir partie 2.2.1 du chapitre 1

[87] Voir partie 2.1.1 du chapitre 1

Si dans la *Performance totale* Jany-Catrice ne va pas jusqu'à décrire ces différents régimes de performance comme des conventions, pour préférer les aborder comme des espaces de régulation et d'institutions qui rendent valides les régimes, sa déclinaison offre un premier point d'entrée dans la spécification des conventions idéales typiques de notre objet d'étude. Nous retrouvons ainsi en filigrane de la description des deux régimes répondant positivement au caractère multidimensionnel, le « régime managérial » et le « régime délibératif », une partie des spécifications des deux conventions de notre objet d'étude[88]. C'est d'ailleurs par ces similitudes que nous avons fait le choix de nous réapproprier dans la suite du propos les termes « managérial » et « délibératif ».

La convention managériale est relative au mode de coordination « impact social ». Elle intègre les principales caractéristiques du régime de performance managérial tel que décrit par Jany-Catrice. Elle repose sur un pilotage par des indicateurs chiffrés dotés d'une (apparente) « neutralité axiologique ». En citant l'exemple des cabinets de conseil, Jany-Catrice précise que la place attribuée à ces indicateurs concourt également au caractère central donné à « l'expert » dans le régime planifié.

> Ils *[les experts]* incarnent, en quelque sorte, la légitimité scientifique et savante nécessaire à la production du chiffre scientifique et indiscutable. (Jany-Catrice, 2012a, p. 144)

Précisons. Si lors de notre analyse nous identifions des accointances entre les caractéristiques du régime de performance managérial et la première convention que nous souhaitions spécifier dans notre thèse, le choix de retenir le terme « managérial » dans notre grille de lecture a toutefois fait l'objet de nombreux mois de tergiversations. En effet, en s'autorisant un détour par les travaux de sociologie de la gestion, nous nous sommes aperçue qu'à bien des égards, les traits caractéristiques énoncés dans ce chapitre s'inscrivent également dans la dimension plus générale que Salvatore Maugeri et Jean-Luc Metzger nomment dans leur approche critique l'« idéologie gestionnaire ».

> *[L'idéologie gestionnaire est]* un corps de doctrines, de concepts, de théories, incarné dans des dispositifs et des pratiques portés par un groupe social revendiquant une expertise conceptuelle et méthodologique permettant de garantir un accroissement sans fin de l'efficacité et de la performance des organisations marchandes, des services publics, du fonctionnement de l'État et plus généralement des sociétés, dans le souci prétendu de l'intérêt général. (Maugeri & Metzger, 2014)

Dans l'introduction de l'ouvrage collectif sur les origines et pratiques de la gestion qu'il dirige avec Bernard-Pierre Lecuyer, Jean-Philippe Bouilloud, précise d'ailleurs que le terme « gestion » correspond à un terme générique et « fédérateur » englobant les termes de « management », davantage usité dans le monde de l'entreprise privée lucrative, d'« administration », dont la connotation le rattache au secteur public ou encore de « gouvernement » (Bouilloud & Lecuyer, 1994).

[88] Nous écartons volontairement l'axe concernant le caractère unidimensionnel s'apprêtant moins à l'évaluation d'impact social. En effet, notre terrain montre que l'évaluation d'impact social intègre toujours une multiplicité de dimensions et critères, et cela, quelle que soit l'identité de l'acteur à son origine.

Le choix du duo « convention managériale » et « convention gestionnaire » tient à deux raisons. D'abord, la seconde convention étant considérablement inspirée du « régime de performance délibératif » de Jany-Catrice, nous avons souhaité, dans une logique de cohérence, correspondre pour la première convention le plus possible au régime qui lui est opposé dans les travaux de Jany-Catrice, le « régime managérial ». La seconde raison concerne l'origine du terme « managérial ». Provenant du secteur privé lucratif, il nous a semblé être davantage en adéquation avec la spécification de notre convention puisque les caractéristiques attribuées à la convention managériale sont majoritairement importées de ce champ lucratif.

La convention délibérative intègre quant à elle, sans s'y limiter, la dimension identitaire de l'utilité sociale. Elle reprend également les fondamentaux et l'appellation du régime de performance délibératif de Jany-Catrice. Dans ce régime de performance délibératif, l'indicateur de performance n'est plus abordé comme une fin en soi, il est couplé à la question démocratique. Les espaces de débats et de discussions y sont privilégiés. Il s'agit d'engager le citoyen « conscientisé » dans la réflexion collective. Dans la convention délibérative, le processus de discussion et de confrontation des représentations de chacun s'avère aussi important que les résultats. Elle accorde également une place conséquente aux informations qualitatives.

> Très loin d'une représentation à partir d'un stock de préférences individuelles dont seraient dotés les agents, le régime délibératif prend pour *a priori* que les représentations des citoyens ne sont pas stabilisées, et qu'elles doivent se frotter, entrer en conflit, prendre le temps de la maturation, de la compréhension réciproque, pour construire ce qui sera considéré comme un espace d'intérêt général. (Jany-Catrice, 2012a, p. 153)

Nos choix méthodologiques ainsi posés, nous allons à présent spécifier plus en détail chacune de ces deux conventions idéales typiques situées au fondement de notre grille d'analyse.

2. LA CONVENTION MANAGERIALE

Nous évoquions *supra* l'ouvrage collectif dirigé par Bouilloud et Lecuyer (1994) pour souligner l'appartenance spécifique du terme « management » au secteur privé lucratif. Cette appartenance n'est pas sans influencer la littérature mobilisée dans cette première partie pour spécifier la convention managériale, à savoir des travaux appliqués à l'étude des dispositifs de gestion du secteur privé lucratif, principalement inscrits dans le champ de la sociologie de la gestion. Ce courant de pensée s'est constitué au début des années 1990 en réaction aux évolutions instrumentales de la sociologie du travail afin de « penser la gestion en dehors des cadres cognitifs dominants » (Maugeri & Metzger, 2014, p. 5). Les principaux sujets qu'il traite sont le positionnement et le déploiement, sous un argument d'efficacité, des instruments et de l'idéologie gestionnaire au sein de l'entreprise privée lucrative puis, plus récemment, au sein des administrations publiques.

Pour spécifier la convention managériale, nous nous référons à la structuration en trois niveaux d'analyse proposée par Valérie Boussard (2008) dans son ouvrage *Sociologie de la gestion*. Dans ce

travail, Boussard étudie les origines et le développement des pratiques et discours gestionnaires au sein des entreprises sous trois angles : le niveau des formes des interactions humaines (la forme sociale), le niveau du discours (le *logos*) et le niveau de la mise en pratique de ce discours (la *praxis*).

2.1. FORME SOCIALE DE LA CONVENTION MANAGERIALE

C'est à partir des travaux de Georg Simmel (1981, 1999) sur les « formes sociales » que Boussard structure son premier niveau d'analyse. Dans ses travaux, Simmel décrit les formes sociales comme des modes de relations interindividuelles communs à tous les groupements sociaux. Pour Simmel, ce sont l'ensemble de ces différentes formes sociales, leurs associations mutuelles, leurs combinaisons variées qui font la société.

L'interaction et l'association des formes sociales ne doivent cependant pas exclure, au sein d'une société, la possibilité d'une domination d'une forme sociale spécifique sur les autres. C'est ainsi que la littérature portant sur le tournant néolibéral et le nouveau management public[89] permet d'avancer l'idée d'une imposition progressive de la forme sociale managériale au sein des sociétés depuis les années 1980. Depuis cette période, petit à petit, la gestion sert de modèle à toute l'organisation sociale, que les entités soient tournées vers la stricte réalisation du profit ou vers des objectifs économiques et sociaux plus larges, tels que les services publics. Concernant notre objet d'étude, l'adoption du niveau d'analyse des formes sociales permet d'identifier trois composantes majeures de la convention managériale : l'individualisme méthodologique, la logique causale et la recherche d'une objectivation par l'usage du chiffre.

2.1.1. INDIVIDUALISME METHODOLOGIQUE

L'un des éléments de la forme sociale managériale que nous allons décrire est l'individualisme méthodologique (IM). L'IM constitue l'une des hypothèses fondamentales de la doctrine économique néoclassique[90]. Sous son principe, il s'agit d'expliquer les phénomènes économiques et sociaux à partir des comportements individuels. Comme nous l'évoquions en introduction de ce chapitre lors de la présentation de la critique de l'IM par les travaux d'économie des conventions, combinée au principe de rationalité, l'IM conduit à systématiser l'usage de lois prévisibles pour comprendre et expliquer le comportement des individus. Dans la description de l'IM qu'il juge indispensable pour comprendre les phénomènes collectifs (Boudon, 1973, 2004 ; Boudon & Fillieule, 2012), Raymond Boudon propose plus précisément de décliner l'IM en trois postulats[91] :

[89] Voir partie 2.1 du chapitre 1

[90] Voir partie 2.1 du chapitre 1

[91] Paradoxalement, si l'IM est l'une des hypothèses au fondement de la théorie néoclassique et des nombreuses publications se rattachant à ce courant de pensée, c'est davantage dans les travaux de sociologie qu'il constitue un objet d'étude à part entière. Les économistes se réfèrent d'ailleurs régulièrement aux travaux de sociologues pour étayer cette hypothèse d'individualisme méthodologique. C'est ainsi que dans son dictionnaire d'analyse économique, Bernard Guerrien (2008) fait explicitement référence aux travaux de Raymond Boudon et François Bourricaud pour décrire

> Le premier pose que tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles (P1 : *postulat de l'individualisme*). […] Selon le deuxième postulat, « comprendre » les actions, croyances et attitudes de l'acteur individuel, c'est en reconstruire le sens qu'elles ont pour lui, ce qui — en principe du moins — est toujours possible (P2 : *postulat de la compréhension*). Quant au troisième postulat, il pose que l'acteur adhère à une croyance ou entreprend une action parce qu'elle fait sens pour lui, en d'autres termes, que la cause principale des actions, croyances, etc., du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, plus précisément dans les raisons qu'il a de les adopter (P3 : *postulat de rationalité*). (Boudon, 2004, p. 281)

L'auteur précise que l'IM se rapproche de la théorie du choix rationnel lorsqu'il est conjugué avec la tradition benthamienne selon laquelle l'individu agit sous l'empire d'un « calcul des plaisirs et des peines ». Les économistes et sociologues se recommandant de la théorie du choix rationnel[92] ajoutent aux trois postulats de bases énoncés précédemment un postulat utilitariste. Dans ce quatrième postulat, il s'agit d'admettre que toute action peut être traduite sous forme d'un coût à supporter par l'individu et d'un bénéfice. Sous ce principe, l'individu privilégie toujours l'action qui maximise la différence entre les deux.

La synthèse des travaux de Boudon et des auteurs conventionnalistes conduit à retenir dans la suite du propos les quatre postulats de l'IM précités pour la première spécification de la convention managériale. Dans cette convention d'évaluation, le principe est à l'individualisation des modes d'agir et de prise en compte de la valeur. Les acteurs à l'origine de l'évaluation se basent sur une conception atomiste et souveraine des individus en subordonnant les phénomènes sociaux à la somme des phénomènes individuels. Les phénomènes collectifs sont décrits et expliqués à partir des propriétés et des actions des individus. En ce sens, évaluer les effets produits par une action revient à calculer la somme des impacts de chacun des membres concernés. La valeur de l'action est cloisonnée à la somme des impacts sociaux « individuels », soit les impacts sociaux produits par chacune des organisations de l'ESS.

2.1.2. LOGIQUE CAUSALE

La deuxième caractéristique de la forme sociale managériale que nous allons décrire est la logique causale. Concordant avec le principe d'IM et sa déclinaison de l'évaluation en une somme d'impacts individuels, cette deuxième spécification vise à isoler l'action d'une organisation de l'ensemble des éléments qui l'entourent. Pour cela, la logique causale s'inscrit dans le cadre de la théorie du programme (*« theory based evaluation »*) et de la représentation de l'activité évaluée sous forme de

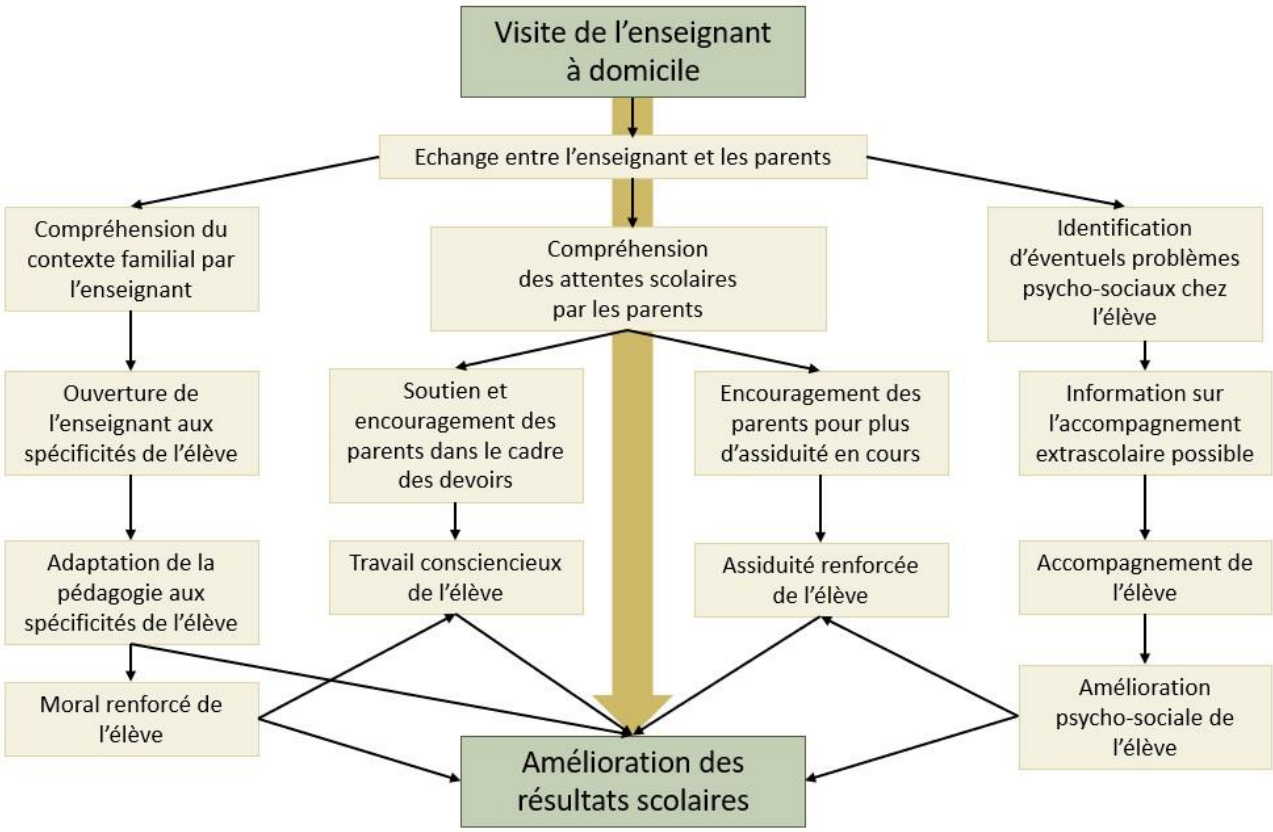
l'individualisme méthodologique. Nous mobilisons donc essentiellement dans cette partie les travaux séminaux du sociologue Raymond Boudon pour compléter la lecture conventionnaliste de l'IM évoquée en introduction de ce chapitre.

[92] Boudon cite en tête de file des auteurs contemporains de la théorie du choix rationnel les économistes Kenneth Arrow et Gary Becker.

modèle théorique[93]. Basée sur un raisonnement hypothético-déductif, la théorie du programme se donne pour objectif de retracer le « chemin causal » de l'organisation évaluée.

Dans leurs travaux séminaux, Carol H. Weiss (1972, 1997) et Joseph S. Wholey (1979) proposent de résumer le principe de la théorie de programme par la construction d'un enchaînement d'hypothèses causales, liant les ressources utilisées, l'activité réalisée et les impacts sociaux sur les bénéficiaires résultants de cette activité (figure 2.1). Les objectifs du programme, les « *program goals* », sont ici appréhendés comme des hypothèses qu'il s'agit de valider ou d'invalider par des données empiriques.

Figure 2.1. Exemple d'application de la théorie de programme



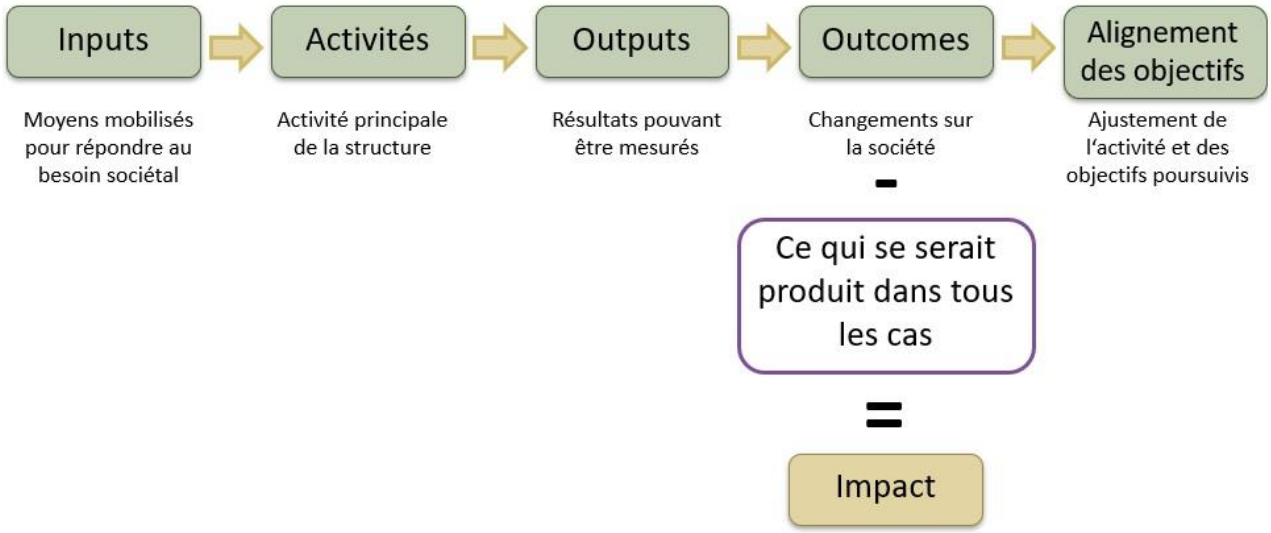
Source : À partir de Weiss, 1997 *in* Baudet, 2019, p. 99

Concernant l'évaluation d'impact social de l'ESS, il est possible d'identifier différentes déclinaisons possibles du cadre de Weiss et Wholey. Bien qu'elles en conservent les fondements théoriques, ces déclinaisons de la théorie du programme se distinguent par l'élargissement de l'évaluation à d'autres composantes de l'action entreprise et par la terminologie qu'elles emploient. Cet élargissement se traduit notamment par une évolution de la théorie du programme vers une modélisation appelée

[93] Si de nombreux auteurs se sont constitués, au fil des années, comme artisans de ce cadre théorique, beaucoup de ces travaux reconnaissent la paternité de la théorie de programme à Carol H. Weiss (1972, 1997) et Joseph S. Wholey (1979).

« chaîne de valeur sociale »[94] (figure 2.2). Cette forme élargie de la théorie du programme incorpore à la fois les informations relatives à la gestion de l'activité et les effets de cette activité sur les bénéficiaires par un séquençage en cinq phases allant des *inputs* aux impacts. Dans cette représentation, chacune des composantes de la chaîne de valeur est supposée reliée à la précédente et à la suivante par un lien causal de telle sorte que les *inputs* de début de chaîne puissent déterminer causalement les impacts produits en fin de chaîne lorsqu'est soustrait « ce qui se serait produit dans tous les cas »[95].

Figure 2.2. Chaîne de valeur sociale



Source : Traduction et adaptation du catalogue des méthodes d'évaluation d'impact social réalisé pour la *Rockefeller Foundation* et la *Goldman Sachs Foundation* par Clark & *al*., 2004, p. 7, dans le cadre du *Double Bottom Line Project* (voir partie 2.2.1 du chapitre 1).

Les différentes déclinaisons du cadre de la théorie de programme se distinguent également par la terminologie employée pour évoquer les cinq phases de la chaîne de valeur. Cette diversité concerne particulièrement les travaux français, notamment ceux basés sur la traduction de l'anglais des composantes de la chaîne de valeur sociale. Afin d'éclairer la lecture des différentes théories du changement déployées dans les méthodologies d'évaluation d'impact social, Adrien Baudet propose, dans ses travaux de thèse, un tableau synthétisant les différents termes que l'on peut croiser dans la littérature pour évoquer les mêmes composantes de la chaîne de valeur sociale (tableau 2.2).

[94] On croise également dans la littérature professionnelle les termes de « modèle logique » ou de « théorie du changement ».

[95] Nous retrouvons ici le cadre théorique de l'EBM (voir chapitre 1) dans lequel il est fait usage d'un contrefactuel afin d'isoler les effets de l'organisation « toutes choses égales par ailleurs » (*ceteris paribus*).

Tableau 2.2. Traductions des modélisations de programme par les praticiens

Terme	Inputs	Activities	Outputs	Outcomes	Impacts
Traductions observées	**Ressources** (AVISE 2016, EVPA 2015, OCDE 2010, CSESS 2011) **Contributions** (ESSEC, 2012) **Moyens** (OCDE, 2010) **Intrants** (OCDE, 2010) **Investissements** (GECES 2014)	**Activités** (AVISE 2016, EVPA 2015, ESSEC 2012, OCDE 2010, GECES 2014) **Actions** (OCDE 2010)	**Réalisations** (AVISE 2016, ESSEC 2012, CSESS 2011) **Produits** (EVPA 2015) **Extrants** (OCDE 2010) **Productions** (GECES 2014)	**Résultats** (AVISE 2016, EVPA 2015, ESSEC 2012, GECES 2014, CSESS 2011) **Réalisations** (OCDE 2010) **Effets**[96] (OCDE 2010)	**Impacts** (AVISE 2016, EVPA 2015, ESSEC 2012, GECES 2014) **Impacts nets** (CSESS 2011)

Source : Adaptation à partir de Baudet, 2019, p. 108

Ce tableau de synthèse rend compte de la multiplication des déclinaisons possibles de la chaîne de valeur sociale selon l'auteur à l'origine de la publication lorsque la théorie de programme est appliquée à l'évaluation d'impact social. Elle donne également à voir la permanence, malgré cette diversité de termes, de la décomposition dans l'évaluation des activités en cinq grandes phases visant à lier causalement les *inputs* aux impacts.

Une précision s'impose ici. Dans le chapitre précédent, nous évoquions déjà le développement au début des années 1990, en parallèle du modèle d'efficacité, des méthodologies basées sur la démonstration de la « preuve » rassemblées sous le terme d'*evidence-based movement* (EBM). Ces méthodes avaient pour objectif d'établir un lien de causalité entre l'action entreprise et les effets produits. Autrement dit, ces méthodes traduisaient la volonté de prouver la production d'effets toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*). Nous précisions l'existence d'une hiérarchie entre les différentes méthodes d'évaluation de l'EBM. Cette hiérarchie allait des méthodes de comparaisons historiques et géographiques (niveau inférieur) aux expérimentations par assignation aléatoire (au sommet). Nous pouvons dès lors nous questionner sur la nature des liens entretenus entre les méthodologies de l'EBM et la théorie du programme de l'évaluation d'impact de la convention managériale. Les expérimentations par assignations aléatoires et les autres méthodes d'évaluation de

[96] Compte tenu de la définition des « effets » relativement large qu'en donne l'OCDE, un flou demeure quant au positionnement de cet élément que nous pouvons inscrire à la fois dans les *outcomes* et les impacts.

l'EBM sont en fait un dispositif opérationnel de la théorie du programme. Présentes en filigrane dans la modélisation, elles interviennent au moment de « prouver » l'impact.

Il est cependant possible que l'évaluation d'impact social de la convention managériale n'aille pas jusqu'à mobiliser ces méthodes. Comme le précise Baudet, si dans la théorie du programme la logique causale demeure le dénominateur commun, certaines évaluations se limitent à la documentation d'une seule composante de la chaîne de valeur sociale (études de besoin, études de résultats, études de satisfaction, études de qualité) sans aller jusqu'à « démontrer » l'existence d'un impact en bout de chaîne.

2.1.3. RECHERCHE D'UNE OBJECTIVATION PAR LE CHIFFRE

Le troisième élément de la forme sociale de la convention managériale est la mobilisation du langage mathématique et du chiffre dans l'évaluation. Ce troisième élément est particulièrement bien documenté dans les travaux de sociologie de gestion[97]. Cette littérature se centre sur les usages du chiffre et leurs conséquences au sein des organisations notamment en termes de dépolitisation des relations. Pour cela, les travaux de sociologie de gestion font le parallèle avec les travaux de Michel Foucault dans son ouvrage *Surveiller et punir* de 1975. Foucault y oppose le pouvoir disciplinaire au pouvoir managérial. Le pouvoir disciplinaire est relatif aux années 1950-1980. Dans ce mode d'organisation, l'activité (cadence de travail, productivité…) est régulée, contrôlée et gérée par la hiérarchie (chef d'équipe, chef de service, etc.). À partir des années 1980, le pouvoir managérial se substitue à ce pouvoir disciplinaire. Il se caractérise par le primat donné aux objectifs financiers et chiffrés auxquels les individus doivent adhérer au sein de l'organisation. Cette adhésion permet de réduire la discipline directe au profit d'une « discipline implicite » et multiforme s'exerçant à tous les niveaux.

Dans cette représentation, le chiffre devient planificateur. La littérature critique dépeint la mobilisation récurrente du langage chiffré dans les organisations afin de garantir la stabilité des relations interindividuelles. Le chiffre est ici censé simplifier la complexité de la réalité en la traduisant en un langage « objectif » et dépolitisé. Albert Ogien suggère dans ses travaux que le chiffre a atteint le statut d'entité sacrée au sens qu'en donne Durkheim. Il a acquis une valeur sociale de même nature que celle d'une croyance religieuse. « Ce qu'un chiffre exprime est absolument immunisé contre le doute » (Ogien, 2013, p. 75). C'est ainsi que, dans son étude sur l'idéologie gestionnaire et ses dérives, le sociologue Vincent de Gaulejac évoque un apaisement des tensions au sein des organisations par l'usage du chiffre. En transmettant progressivement le rôle du contrôle de la hiérarchie vers l'individu et en mobilisant un langage objectivé, le chiffre réduit les conflits

[97] Le lecteur trouvera une analyse historique de l'émergence et de la place prise par cette recherche d'objectivité dans les travaux régulièrement cités de Theodore M. Porter (1995). Concernant les travaux prenant pour objet d'études des cas français, nous pouvons également citer ceux de Salvatore Maugeri (2006, 2011), Vincent de Gaulejac (2005) ou encore ceux d'Albert Ogien (1995, 2013).

arbitraires. Dans la forme sociale managériale, l'individu n'est plus soumis à l'arbitraire des hommes, mais guidé par des lois et des principes objectifs conduisant à la dépolitisation des relations.

> Sous une apparence objective, opératoire et pragmatique, la gestion managériale est une idéologie qui traduit les activités humaines en indicateurs de performance, et ces performances en coûts ou bénéfices. En allant chercher du côté des sciences exactes une scientificité qu'elles n'ont pu conquérir par elles-mêmes, les sciences de la gestion servent en définitive de support au pouvoir managérial. Elles légitiment une pensée objectiviste, utilitariste, fonctionnaliste et positiviste. […] Les instruments de gestion ne sont pas contestés non pas parce qu'ils seraient fiables, mais parce qu'ils semblent mettre de la transparence là où règne l'arbitraire, de l'objectivité là où règne la contradiction, de la sécurité dans un monde instable et menaçant. L'existence de règles du jeu censées guider l'action de chacun et en mesurer les effets est rassurante. (Gaulejac, 2005, p. 22)

Gaulejac prend l'exemple de la mise à pied d'un travailleur suite à un taux de rendement trop faible. Bien que dans les faits le taux de rendement soit subjectif (il dépend de celui qui a défini à la base ce qu'on entendait par « rendement »), il apparaît comme neutre et objectif. Cet indicateur chiffré est moins contesté par le travailleur concerné ou par les autres travailleurs que si la décision était directement prise par le manager. Cette décision objectivée a également un effet sur les autres travailleurs. Elle modifie leur façon de réaliser leur activité pour se conformer au taux de rendement de crainte d'en subir eux-mêmes les conséquences.

2.2. *LOGOS* DE LA CONVENTION MANAGERIALE

Le deuxième niveau d'analyse est celui du discours de la convention managériale, le niveau du *logos*. Nous empruntons le terme de « *logos »* à la *Sociologie de la gestion* de Boussard (2008). Dans son ouvrage, l'auteur décrit l'existence d'une grande diversité de mise en application du discours managérial au sein des entreprises. Ces mises en application peuvent concerner des dimensions aussi diverses que la finance, la production, le marketing, les ressources humaines, et mettre en jeu une grande variété de démarches (démarches d'amélioration de la qualité, d'amélioration de la rentabilité, des compétences, de la connaissance ou de l'information). Elles peuvent également mobiliser elles-mêmes différentes méthodes comme le *just in time* (juste à temps) ou le *reengineering*. Enfin, ces méthodes utilisent une pluralité d'outils, par exemple les fiches KANBAN, la normalisation des procédures ou les systèmes d'information comme les ERP (*Enterprise resource planning*). Malgré cette diversité, l'auteur relève au travers de ces mises en application la présence systématique du même discours qu'elle nomme « *logos gestionnaire* ». Ce discours constitue le deuxième niveau de la convention managériale. Il a pour objet d'établir son « principe organisateur et le discours justifiant ce principe » (Boussard, 2008, p. 25).

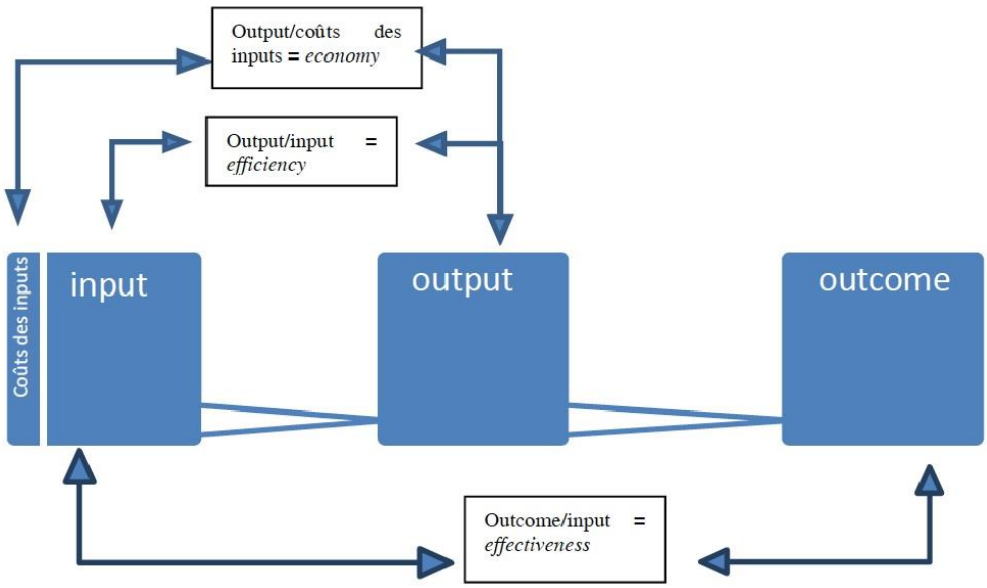
Appliqué à notre objet d'étude, ce *logos* correspond au discours transversal à toutes les déclinaisons qui peuvent être faites de la convention managériale. Nous identifions en son sein deux dimensions : la performance (ou gestion axée sur les résultats) et le processus d'amélioration continue. Ces deux dimensions sont interconnectées dans la convention managériale. La performance alimente les

démarches d'amélioration en tant que principal *leitmotiv* de ces démarches, et c'est ce processus d'amélioration continue qui est censé permettre à une structure d'aller vers toujours plus de performance.

2.2.1. PERFORMANCE ET GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

Nous avons déjà abordé la question de la performance et de la recherche d'efficacité dans le chapitre précédent. Inscrite dans la veine de la doctrine néolibérale des années 1980 et le déploiement, dans les années 1990, du nouveau management public, nous avions établi que l'incorporation de cette logique d'efficacité se traduisait par la promotion des valeurs et modes de gestion de l'entreprise privée lucrative dans le secteur public ainsi qu'au sein de ses structures délégataires. Elle prenait notamment la forme d'une intensification de l'usage du chiffre pour évaluer l'impact de l'action publique afin de rendre compte et rendre des comptes (*accountability*) de sa performance. En plus de la mobilisation du chiffre, Jany-Catrice décrit dans ses travaux sur la *Performance totale* (Jany-Catrice, 2012, 2019 ; Gardin & *al.*, 2017) un recours systématique au principe du « modèle efficient » dans ce type d'évaluation. Ce modèle est étayé pour la première fois dans la grille d'analyse des « audits d'optimisation » de Power (1997)[98]. Répondant également à l'appellation de *value for money* (« optimisation des ressources »), le modèle efficient est incarné par le schéma dit des « 3 E's » (figure 2.3). Dans ce schéma, la performance est déclinée en trois dimensions : l' « économie » (*economy*), l' « efficience » (*efficiency*), et l' « efficacité » (*effectiveness*).

Figure 2.3. Schéma dit des « 3 E's »



Source : Gardin & *al.*, 2017, p. 368

Les trois dimensions sont construites à partir du calcul de la productivité industrielle. Elles mettent systématiquement en rapport une production avec des moyens mobilisés. Dans le schéma des

[98] Voir partie 2.1.1 du chapitre 1

« 3 E's », l'*input* est relatif au facteur de production (par exemple le nombre d'heures de travail), l'*output* correspond à l'activité, le produit immédiat ou le volume de production. Enfin, l'*outcome* correspond aux effets de long terme de l'activité, assimilés aux résultats. Nous croisons également dans certains travaux, notamment dans l'ESS, le terme d'impact pour évoquer cet *outcome*. Dans la déclinaison proposée ci-dessus, l'*efficiency* se calcule par le rapport entre l'*output* et l'*input* dans une dimension d'efficience. L'*economy* s'inscrit dans une dimension de rentabilité par le calcul du ratio entre l'*output* et le coût des *inputs*. Enfin, l'*effectiveness* est le rapport entre l'*outcome* et l'*input*. Il correspond à une dimension d'efficacité.

La première dimension du *logos* de la convention managériale répond également aux traits caractéristiques de la performance telle qu'appliquée à travers le NPM. En plus de se référer au schéma des « 3 E's », la performance et la gestion axée sur les résultats reposent sur la définition d'objectifs chiffrés à atteindre. Dans ce *logos,* pour « optimiser, maximiser, réorganiser, recentrer, diversifier, confronter »[99], les acteurs de la convention managériale s'appuient sur la quantification. Dans cette représentation, l'activité est guidée par la poursuite d'un objectif général lui-même décliné en sous-objectifs pouvant eux-mêmes être divisés en objectifs de troisième niveau, et ainsi de suite. La mesure de la performance a alors pour but de vérifier à chacun des niveaux si les objectifs chiffrés alloués aux individus concernés sont atteints et ajuster l'activité en conséquence dans un principe d'amélioration continue.

2.2.2. PROCESSUS D'AMELIORATION CONTINUE

Le recours aux travaux de Boussard (2008) sur les dispositifs de gestion, de Metzger (2013) sur le fait gestionnaire et d'Ogien (1995, 2013) sur l'évaluation du secteur public permet d'identifier deux éléments fondamentaux du processus d'amélioration continue de la convention managériale : le contrôle de l'activité par la vérification de l'atteinte effective des objectifs fixés et sa maîtrise ou « pilotage, coordination, correction, mise au point, organisation, ajustement »[100] en fonction des résultats de ce contrôle. Afin d'organiser et de contrôler de manière ordonnée le fonctionnement des entreprises, la recherche d'objectivation par le chiffre de la forme sociale managériale est de nouveau mobilisée. Pour organiser l'activité, il s'agit de ramener le fonctionnement de l'organisation à un ensemble cohérent de connaissances obéissant à des lois. Cela se traduit par la construction d'un appareil de recueil et d'analyse de données composé d'indicateurs chiffrés contenus dans des tableaux de bord (*reporting*). À partir de ces tableaux, il incombe au manager de faire coïncider les objectifs avec les résultats (*monitoring*). Dans ses travaux de thèse portant sur le processus de construction de l'évaluation d'impact social au sein des organismes à but non lucratif, Julien Kleszczowski (2017) propose d'établir des correspondances entre cette dynamique d'amélioration continue et le principe du modèle cybernétique.

[99] Terme appartenant au champ lexical de la « performance » tel qu'énoncé par Valérie Boussard (2008, p. 27).

[100] Terme appartenant au champ lexical de la « maîtrise » tel qu'énoncé par Valérie Boussard (2008, p. 26).

> Le modèle cybernétique est celui du fonctionnement d'un thermostat : une température cible est décidée, la température réelle est mesurée, puis un flux d'air chaud ou froid est lancé si un écart existe entre l'objectif de température et la température réelle, afin de rapprocher la réalité de l'objectif. (Kleszczowski, 2017, p. 70 à partir de la lecture des travaux de Hofstede (1981))

Dans cette représentation, la tâche du manager est de faire coïncider le plus vite possible des « valeurs instantanées » (les résultats) avec des seuils prédéfinis (les objectifs). La seule observation de ces indicateurs doit lui être suffisante pour établir un jugement et prendre une décision quant à l'organisation de la structure. L'usage de tableaux de bord d'indicateurs associant aux seuils d'objectifs à atteindre des « performances » actuelles (ou degrés d'atteinte actuels des objectifs) est également imbriqué à l'idée d'améliorer perpétuellement l'activité. En effet, la dynamique ne s'arrête pas à l'atteinte des objectifs initialement fixés. Lorsque les seuils définis sont atteints, il s'agit d'en fixer de nouveaux plus élevés afin d'améliorer toujours plus l'efficacité de l'activité. La maîtrise de l'activité revient ainsi à réaliser une course « sans ligne d'arrivée », d'où le terme d'« amélioration continue ».

L'une des applications permettant d'illustrer le mieux la gestion axée sur résultat et le processus d'amélioration continue est la pratique du *benchmarking*. Pour décrire cette pratique, nous nous référons essentiellement ici à l'ouvrage de synthèse éponyme de Bruno et Didier (2013). Dans cet ouvrage, les auteurs proposent une analyse de cette pratique à partir de la réalisation d'une enquête de terrain en France au sein de la police, de l'hôpital et de l'Université.

Construit à partir du verbe anglais *« to benchmark »* signifiant « évaluer par comparaison avec un modèle, un étalon, une norme extérieure » (Bruno & Didier, 2013, p. 9), le *benchmarking* consiste à produire des *benchmarks*, des modèles d'organisation de l'activité, des pratiques (*« best practices »*), que les acteurs sont censés copier et essayer d'améliorer afin de devenir le nouveau *benchmark*. Pour cela, Bruno et Didier évoquent un procédé en plusieurs étapes. Il s'agit d'abord de définir une série d'indicateurs chiffrés de mesure de la performance. Pour chacun de ces indicateurs, des seuils objectifs à atteindre sont fixés. Les acteurs sont ensuite comparés et classés selon leur degré d'atteinte des objectifs. À partir de ces résultats, de nouveaux seuils objectifs sont fixés pour initier un nouveau cycle. La comparaison peut s'opérer en interne. Il s'agit alors de comparer les services, les entités ou les agents au sein des services. Cela permet notamment d'attribuer des primes et gratifications aux « plus méritants ». La comparaison peut également être externe. Dans ce cas, on compare les structures, les administrations, les territoires, les pays, etc.

Dans tous les cas, le *benchmarking* initie un processus d'amélioration continue. En effet, la comparaison avec le « meilleur », le *benchmark*, incite perpétuellement les acteurs engagés à améliorer l'atteinte des objectifs fixés. Dans ce procédé, les acteurs les moins bien classés sont incités à copier les acteurs les mieux classés afin de s'améliorer et de monter dans le classement. La logique

est la même pour le « meilleur » d'une période donnée. Courant le risque constant d'être rattrapé et/ou dépassé par un concurrent, il est constamment incité à s'améliorer afin de conserver sa place[101].

Bruno et Didier ajoutent enfin que la force du *benchmarking* est son caractère volontaire. Le *benchmarking* transforme les agents en « ascètes de la performance » (Pezet, 2007 *in* Bruno & Didier, 2013). Il insuffle une culture du résultat, *via* l'usage d'indicateurs, un esprit compétitif, avec les classements, et un appétit des meilleures pratiques avec l'évaluation comparative. Il permet de faire faire sans user de la contrainte physique ou légale. Il utilise uniquement l'émulation, l'incitation et le défi compétitif et dépolitise les relations interindividuelles.

2.3. *PRAXIS* DE LA CONVENTION MANAGERIALE

Le dernier niveau d'analyse que nous allons aborder est celui de la *praxis*. Dans son ouvrage *Sociologie de la gestion,* Boussard décrit la « *praxis gestionnaire* » comme les différentes déclinaisons possibles du « *logos gestionnaire »* en outils et méthodes de gestion. Partant de cette définition, nous apprécions la *praxis* de la convention managériale à partir de la hiérarchisation qui en est faite dans les travaux de sociologie politique de l'action publique des instruments de Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Lascoumes & Le Galès, 2004 ; Halpern & *al.*, 2014). Dans ces travaux, les auteurs décrivent une hiérarchie en trois parties, composée de l'instrument, de la technique et de l'outil. Au sommet de ce triptyque se positionne l'instrument, en tant qu'institution sociale. Vient ensuite la technique, présentée comme le dispositif concret opérationnalisant l'instrument. L'outil se positionne à la fin de ce triptyque. Il concerne un « microdispositif » inscrit dans la technique. Nous complétons cette littérature avec des travaux de sociologie des instruments de gestion, notamment ceux de Chiapello et Gilbert (2013) pour le niveau « technique » de la hiérarchie, et ceux de Moisdon (1997) et Boussard (2008) pour le niveau de « l'outil » (ou « micro-dispositif ») de la hiérarchie.

2.3.1. INSTRUMENT

L'instrument est situé au sommet de la hiérarchie à trois niveaux, telle que définie par Lascoumes et Le Galès. Correspondant à un dispositif technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques, il reprend les principales caractéristiques de la forme sociale managériale.

L'instrument a une histoire et des propriétés indissociables des finalités qui lui sont attribuées. Il détermine quelles ressources peuvent être utilisées, par qui, la manière dont les acteurs se comportent

[101] Dans leur ouvrage, Isabelle Bruno et Emmanuel Didier citent la métaphore du mythe de Sisyphe mobilisé par Xerox, l'entreprise à l'origine de la création du *benchmarking*. « Xerox commença à réaliser que le "voyage de la qualité totale" revenait à pousser une brouette pleine de pierres au sommet d'une colline. Si l'entreprise cessait de pousser, elle ne progresserait plus et finirait par redescendre au pied de la colline sous l'effet de la pesanteur » (Xerox Quality Services, 1996, p. 189 *in* Bruno & Didier, 2013).

et conduit à privilégier, selon les rapports de force, certains acteurs et intérêts. L'instrument stabilise les formes d'action collective et rend davantage prévisible et visible le comportement des acteurs.

En s'appuyant sur les travaux du sociologue Pierre Tripier (2003), Lascoumes et Le Galès déterminent trois composantes constituant l'essence de l'instrument. L'instrument est ainsi composé d'un « substrat technique », d'une représentation schématique de l'organisation et d'une philosophie gestionnaire. Les auteurs ajoutent à ces trois dimensions un esprit utilitariste *via* une « hyper-rationalisation » et une simplification des outils.

2.3.2. TECHNIQUE

Dans leur ouvrage sur la sociologie des outils de gestion, Chiapello et Gilbert (2013) situent la « technique » au fondement des réflexions sur « l'instrumentation de gestion ». En s'appuyant sur les travaux de Georges Friedmann (1970) et de sa « civilisation technicienne », ils décrivent la société industrielle actuelle par son rapport de proximité renforcée avec la technique. Les auteurs distinguent trois formes possibles de rapport des sociétés à la technique : le déni de la technique, la technophilie et la technophobie.

Dans le déni de la technique (ou « techno-indifférence »), la technique ne commande pas l'organisation, sa place est minimisée. Prenant les exemples de la science et de l'art, Chiapello et Gilbert décrivent dans la techno-indifférence une soumission de la technique à la science et à l'art. La technique ne sert qu'à mettre en forme une inventivité, pour la science, et une créativité, pour l'art. Le rapport techno-indifférent fait ainsi référence aux théories normatives dans lesquelles il s'agit de promouvoir un management moins prescriptif reposant sur des valeurs partagées et une implication des acteurs. Cette approche propose des modèles organisationnels plus « humains » qui ont pour objectif de favoriser l'engagement et le développement personnel, la participation et l'autonomie. Dans ce corpus théorique, la performance dépend des conditions de travail, de la motivation ou encore des styles de *leadership*.

La technophilie se traduit par un lien fort entre le sort du social et le développement de la technique. Ici, chaque nouveauté, chaque technologie, permet l'amélioration du social. Les auteurs utilisent le terme d'« euphorie technicienne » pour décrire ce rapport à la technique dans lequel l'objectif est la recherche permanente de nouvelles technologies pour faire évoluer la société. Le rapport technophile repose sur les théories rationnelles dans lesquelles l'augmentation de l'efficacité productive passe par la standardisation et l'expertise technique. L'un des exemples les plus illustratifs du rapport technophile peut être celui de la mise en place de l'organisation scientifique du travail (OST) par Taylor au début du 20ème siècle.

Enfin, dans la technophobie, le sort du social s'oppose au développement de la technique. Dans ce rapport, il s'agit de critiquer le passage d'un système où l'Homme vit avec la technique à une organisation où l'Homme vit dans la technique, perdant tout contact avec la nature puisqu'il n'entretient plus qu'une seule relation, celle à la technique. Cette dernière sert de « médiateur » avec

la nature. Les technophobes dénoncent les discours univoques portés sur la capacité de la technique à résoudre l'ensemble des problèmes collectifs et individuels en rappelant ses aspects négatifs et les risques majeurs qu'elle présente.

Parmi ces trois rapports à la technique, deux apparaissent aujourd'hui prédominants dans les sociétés contemporaines : la techno-indifférence et la technophilie. En mobilisant les travaux de théoriciens des organisations, principalement les travaux de Stephen Barley et Gideon Kunda (Barley, 1986 ; Barley & Kunda, 1992), Chiapello et Gilbert évoquent une alternance entre phases normatives et phases rationnelles dans les sociétés contemporaines. Cette alternance est relative au contexte dans lequel évolue la technique. Inscrits dans l'économie des conventions, Chiapello et Gilbert rappellent l'impossibilité d'isoler l'objet technique de l'environnement et du temps dans lequel il évolue.

> Le développement des techniques est conditionné par de nombreux facteurs socioéconomiques, culturels et politiques qui en orientent le développement. Ainsi, depuis le début de la révolution industrielle, l'innovation des machines et des moyens de production a été modelée par une conception de l'organisation et de la division du travail spécifique à un système économique dominant, celui des pays industrialisés capitalistes. (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 27)

Concernant la *praxis* de la convention managériale, la tendance est davantage à la rationalisation et l'augmentation de l'efficacité productive avec une place dominante accordée aux modes opératoires technophiles. Nous nous approprions les raisons invoquées par Chiapello et Gilbert pour justifier cette tendance. La première d'entre elles est le côté rassurant de l'approche technophile. En contraste avec le monde des affaires rempli d'incertitudes, cette approche communique des certitudes sous forme de modes opératoires et d'indicateurs de performance. La seconde raison est liée au fait qu'elle légitime le travail d'un nouveau type d'acteur, le consultant. Or, nous le verrons dans les chapitres 4 et 5, ce type d'acteur est au centre des débats autour de l'évaluation d'impact social.

2.3.3. OUTIL

Le dernier niveau de la hiérarchie correspond à l'outil. Pour Chiapello et Gilbert, c'est par l'existence même de cet outil, qualifié « d'objet technique », que l'existence de la technique est possible.

Le croisement des travaux de Chiapello et Gilbert, de Boussard (2008) et de Moisdon (1997) permet de définir l'outil de gestion comme un ensemble d'objets organisationnels. Inscrit dans la forme sociale managériale et traversée par le *logos* managérial, l'outil peut être décrit de trois manières : par sa dimension fonctionnelle, par sa dimension structurelle et par sa dimension processuelle.

La dimension fonctionnelle entend répondre à la question « à quoi sert l'outil ? ». Pour être outil de gestion, l'objet doit servir la gestion, c'est-à-dire qu'il « doit avoir un rapport avec la performance de l'organisation » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 32). Moisdon évoque différentes configurations

d'usages possibles de l'outil. L'un d'entre eux est « l'investigation des fonctionnements organisationnels ». Dans le cas où l'objectif de la création de l'outil est de formaliser une activité et de la conformer à une vision prédéfinie, l'outil permet de rendre visibles les logiques que sous-tend l'activité en jouant un rôle de diagnostic du fonctionnement organisationnel. Un autre usage est celui du pilotage du changement et des transformations organisationnelles. Si, comme le premier usage le stipule, l'outil favorise un apprentissage organisationnel, il appuie dans un second temps le réajustement de l'activité et de l'organisation en fonction du diagnostic qu'il a préalablement établi.

> *[L'outil constitue le]* support d'une construction progressive des représentations partagées, à partir duquel se structurent les négociations et les débats contradictoires et *in fine* se pilote le changement. (Moisdon, 1997, p. 35)

Le dernier usage est relatif à l'innovation. Par son aspect flexible et évolutif, l'outil a une fonction d'exploration du nouveau. La dimension structurelle répond à la question « de quoi l'outil est-il fait et sur quelle matière s'applique-t-il ? ». Dans cette dimension, l'outil est protéiforme. Il peut porter sur des individus (compétence, âge, salaire), des choses (volume, stock), des éléments considérés comme ressources (budget, effectif), des actions (nombre de visites clients, temps alloué aux activités) ou encore des résultats d'activité (chiffre d'affaires, marges, impact social)[102]. Enfin, la dimension processuelle répond à la question « comment se servir de l'outil ? ». Il existe ainsi différentes façons d'utiliser un outil. Il est possible de l'utiliser pour compter, quantifier, comparer, hiérarchiser, modéliser, etc. Toutes ces opérations supposent en amont des formalisations, des standards, des règles de classement, etc.

Nous pouvons déduire de cette définition en trois dimensions de l'outil qu'il existe une très grande diversité d'outils de gestion, allant des indicateurs et tableaux de bord aux plannings, modèles de production et prévisions, dans une multiplicité de champs d'application. Boussard (2008) précise que ces outils peuvent également varier drastiquement d'une entreprise à une autre. L'auteur prend l'exemple dans son ouvrage des entreprises Michelin et Lesieur qui n'utilisent pas le même logiciel dans la gestion de leurs stocks. Il est également courant que deux entreprises utilisent la même méthode, par exemple de contrôle de gestion, en lui donnant deux noms distincts.

Concernant notre objet d'étude, l'impact social, l'outil de la *praxis managériale* englobe aussi bien les rapports d'étude ou d'évaluation que l'ensemble des méthodologies et guides d'évaluation d'impact social. Ces outils sont souvent perçus par les acteurs qui les conçoivent — ainsi que par leurs destinataires — comme un auxiliaire de l'évaluation de l'impact social permettant de surmonter les difficultés posées par l'évaluation. Tout comme les outils de gestion, il en existe une grande diversité. C'est ainsi que la plateforme en ligne TRASI (*Tools and resources for assessing social impact*) répertorie plus de 150 méthodes, outils et bonnes pratiques en matière d'évaluation (Pache & Stievenart, 2014).

[102] Exemples issus des travaux d'Ève Chiapello et de Patrick Gilbert (2013).

3. LA CONVENTION DELIBERATIVE

La seconde convention idéale typique que nous allons spécifier est la convention délibérative. Le choix de spécifier cette convention à la suite de la convention managériale n'est pas anodin. Nous souhaitons souligner le caractère postérieur de cette seconde convention, structurée dans l'évaluation d'impact bien après la convention managériale. Décrire la convention délibérative comme conséquente de la structuration de la convention managériale pourrait, *a priori*, paraître anachronique. En effet, en lien avec l'acception fiscale de l'utilité sociale, l'une des spécifications de cette seconde convention relève de ce que nous nommions, dans la lignée des travaux d'Engels et Hély, la dimension identitaire de l'ESS. Pour rappel, dans cette partie, nous mobilisions essentiellement les travaux de Gadrey pour décrire la présence de cette dimension dès la fin des années 1970 dans le cadre de considérations fiscales et de légitimation du champ de l'ESS vis-à-vis du secteur privé lucratif (Gadrey, 2004). Nous avons cependant fait le choix de présenter la convention délibérative en second lieu et comme postérieure à la convention managériale en cela qu'elle s'est structurée, dans le cadre de l'évaluation d'impact social, « en réaction » à la structuration de la convention managériale. En effet, c'est véritablement après la proposition des premières méthodologies d'évaluation de l'impact social dans les années 2010, à fort ancrage managérial[103], que des acteurs se sont mobilisés pour critiquer ce premier faisceau de méthodologies et proposer des évaluations dites « alternatives » de l'impact social[104].

La principale spécification de la convention délibérative est d'ailleurs la formulation, de la part des acteurs de la convention délibérative d'une critique radicale de la convention managériale. Nous qualifions cette critique d'« anti-*logos* managérial ». En miroir du *logos* managérial, l'anti-*logos* managérial est entendu ici comme l'« anti-discours » de la convention managériale. Cet anti-*logos* prend dans la convention délibérative la forme de caractéristiques que l'on peut positionner en miroir de celles avancées pour décrire la convention managériale. Ainsi, à l'individualisme méthodologique et aux logiques causales, nous opposons, dans la convention délibérative, l'évaluation collective et systémique. De même, à l'opposé de la recherche d'objectivation par le chiffre, se situe la complémentarité entre méthodes quantitatives et qualitatives, à la recherche d'efficacité, la dimension identitaire et enfin à l'outil, une démarche politique.

Afin de pérenniser cette spécification en miroir, nous allons à présent décliner chacune des caractéristiques de la convention délibérative en reprenant la distinction retenue pour la convention

[103] Citons les exemples des méthodologies du *Social return on investment* (The SROI Network, 2012 ; ESSEC Business School, 2011), des coûts sociaux évités (Ashoka & McKinsey&Company, 2012) ou encore de l'*Outcomes Star* (MacKeith, 2011, 2014).

[104] Citons l'expérimentation d'une méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels du projet Corus'ESS (Branger & *al.*, 2015), de la proposition d'une évaluation systémique de l'innovation sociale par l'Institut Godin (Chochoy, 2017, 2018 ; Besançon & Chochoy, 2019) ou encore des travaux du GREUS sur l'évaluation de l'utilité sociale (ICP & UCPA, 2018 ; Machado Pinheiro, 2019).

managériale entre le niveau des formes des interactions humaines (la forme sociale), le niveau du discours (le *logos*) et le niveau de la mise en pratique de ce discours (la *praxis*).

3.1. FORME SOCIALE DE LA CONVENTION DELIBERATIVE

Nous avons identifié *supra* trois caractéristiques dans la forme sociale de la convention managériale. Les deux premières étaient l'individualisme méthodologique et les logiques causales. Sous leur principe, les phénomènes collectifs étaient décrits et expliqués à partir des propriétés et des actions des individus (ou structures). En ce sens, évaluer les effets produits par une action revenait à calculer la somme des impacts de chacun des membres concernés, soit les impacts sociaux produits par chacune des organisations de l'ESS toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*).

Dans la convention délibérative, nous opposons à ces spécifications une approche concertée et collective de l'évaluation. D'une part, il s'agit de ne plus raisonner à l'échelle individuelle, mais à partir de la consultation d'un écosystème d'acteurs, et d'autre part, d'élargir le spectre de lecture de l'évaluation pour préférer aux logiques causales une évaluation systémique des effets produits sur un public, un territoire, la société.

La troisième spécification de la convention managériale était la recherche d'une objectivation par l'usage du chiffre. Elle se traduisait par le règne du calcul mathématique et des indicateurs chiffrés dans le but de dépolitiser les réalités sociales. Dans la convention délibérative, l'usage du chiffre se complète par la mobilisation de méthodologies qualitatives. Positionnées au même niveau que les méthodes quantitatives, ces dernières sont dotées de la même force de persuasion que le chiffre.

3.1.1. DIMENSION COLLECTIVE

Un détour par la littérature sur les « communs » permet d'initier la spécification de la dimension collective de la convention délibérative. Cette approche est particulièrement intéressante dans notre cas pour la place qui y est donnée aux différents acteurs dans la production « collective » d'un impact social. Comme le rappellent Chanteau, Coriat, Labrousse et Orsi en introduction du dossier de la *Revue de la régulation* « Autour d'Ostrom » (Chanteau & *al.*, 2013), la notion de « commun(s) » fait écho à la démarche institutionnaliste des travaux d'Elinor Ostrom (Ostrom, 1990 ; Ostrom & Basurto, 2011) et de ses collègues de « l'école de Bloomington »[105]. Dans cette démarche, Ostrom rompt avec une conception monocentrique de l'État pour décrire une multiplicité de formes de gouvernance liée à une pluralité de modes de coopérations entre et avec les communautés locales (Chanteau & *al.*, 2013 ; Chanteau & Labrousse, 2013).

[105] Elinor Ostrom est d'ailleurs récipiendaire en 2009 du prix de la Banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel pour ses travaux sur les « communs ».

> Contre les dichotomies conceptuelles, disciplinaires et méthodologiques, Ostrom et ses collaborateurs proposent en effet une « science et un art de l'association » : association d'acteurs individuels et collectifs diversifiés, association étroite de méthodes et de disciplines. (Chanteau & *al.*, 2013, p. 3)

Concernant notre objet d'étude, nous trouvons depuis quelques années une littérature fournie sur les liens pouvant se dessiner entre l'approche des communs et l'ESS (Coriat, 2015 ; Nyssens & Petrella, 2015 ; Gardin & Laville, 2017 ; Gardin & Robert, 2018). C'est d'ailleurs sur l'application de l'approche des communs au champ de l'ESS que nous nous appuyons pour introduire la spécification de la dimension collective de la convention délibérative. Dans leurs travaux sur les formes de réciprocité, Laurent Gardin et Pierre Robert (2018) décrivent deux manières d'appréhender l'hybridation des ressources et la place de la réciprocité relative à deux directions distinctes prises dans l'ESS : l'entrepreneuriat social et les communs. Alors que l'une positionne au centre l'hybridation des ressources et néglige la place de la réciprocité[106], les auteurs montrent *a contrario* que le renouveau des communs remet à l'ordre du jour la question de la réciprocité au sein des modèles socioéconomiques des structures de l'ESS. Pour décrire cette réciprocité, ils proposent une actualisation du concept de réciprocité initialement développé par Polanyi. Pour ces auteurs, l'ESS a toujours eu pour particularité d'être caractérisée par l'implication volontaire d'un grand nombre d'acteurs, d'associés et de réseaux de solidarité, apportant des ressources principalement non monétaires et souvent invisibilisées. Gardin et Robert identifient trois catégories d'acteurs qu'ils qualifient de principales dans l'émergence et la direction des organisations de l'ESS, et deux catégories d'acteurs qu'ils identifient comme moins centrales. Parmi les trois principales, il y a les destinataires de l'activité[107], les travailleurs de la structure et les bénévoles. Les deux catégories d'acteurs moins centrales correspondent aux représentants de la collectivité publique et aux autres partenaires publics ou privés.

À partir de ces différentes catégories d'acteurs, Gardin et Robert dressent une typologie des formes de réciprocité. Celles-ci dépendent d'une part du degré d'homogénéité et d'hétérogénéité des acteurs, et d'autre part, du type de rapport entretenu entre eux. La première forme est la « réciprocité inégalitaire ». Elle est propre à des groupes « hétéro-organisés » dans lesquels est distingué l'acteur à l'origine de l'action de celui à qui le service est destiné. C'est l'exemple de pratiques caritatives pour lesquelles le receveur est dans l'impossibilité de rendre ou, du moins, de participer à l'action réalisée. La seconde forme est la « réciprocité égalitaire ». Elle est relative à des groupes homogènes qui associent des acteurs semblables, à l'exemple des coopératives et mutuelles. Enfin, la dernière forme est la « réciprocité égalitaire multilatérale ». Elle associe des acteurs hétérogènes variés (usagers, salariés, bénévoles, etc.), tout en les plaçant dans une situation égalitaire[108]. Si ces auteurs

[106] Voir partie 2.3 du chapitre 1

[107] On croise également dans la littérature les termes de « bénéficiaires » ou d'« usagers ».

[108] Pour une typologie des formes de réciprocité voir également Gardin, 2006 ; Gardin & Laville, 2017.

n'évoquent pas explicitement l'évaluation de l'impact social dans leurs travaux, nous retrouvons en filigrane, notamment dans la réciprocité égalitaire multilatérale, l'une des composantes que nous souhaitons mettre en lumière dans la convention délibérative : la valorisation des ressources provenant de la réciprocité (bénévolat, dons, contributions volontaires…) et de la participation des différents acteurs dans l'évaluation du service.

Au-delà de l'approche par les communs, il est possible de retrouver les artefacts de cette dimension collective, de manière plus ou moins appliquée à l'ESS, dans la littérature économique. En premier lieu au Québec avec les travaux menés de concert par la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, la Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires, le Centre de formation populaire et l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ces travaux menés de 1995 à 1999 ont pour objet de formuler des recommandations au gouvernement du Parti québécois et d'établir une convention sur la façon d'évaluer l'action communautaire. Dans cette conception, l'évaluation est définie comme « participative » et « négociée » en cela qu'elle doit intégrer les membres de l'organisme évalué ainsi que ceux de la communauté dans laquelle il s'insère tout en favorisant les débats ouverts sur la validation des éléments évalués (Midy & *al.*, 1998 ; Gaudreau & Lacelle, 1999).

Nous identifions ensuite des éléments de cette dimension collective dans les travaux d'économie institutionnaliste, notamment dans les publications de Florence Jany-Catrice (2012a) et de Robert Salais (2010, 2014). Dans ses différents régimes de performance, Jany-Catrice reconnaît l'existence possible de formats très divers de la notion de « collectif ». Dans son premier format, la notion de « collectif » est réduite à la réunion juxtaposée de points de vue individuels. Nous retrouvons dans cette considération l'une des caractéristiques de la convention managériale définie dans la première partie de ce chapitre relative à l'individualisme méthodologique. En effet, sous cette acception, il s'agit d'envisager l'interaction à partir d'individus autonomes venant exprimer (ou se faire révéler[109]) leur point de vue par des questionnaires, des sondages d'opinion, etc. Cependant, dans le dispositif de performance négociée, Jany-Catrice identifie un second format à la notion de « collectif ». Dans cette seconde approche, le « collectif » s'appréhende à partir de l'intégration des citoyens dans les discussions sous un processus délibératif.

> Il est attendu d'eux qu'ils spécifient les biens communs, qu'ils les qualifient et qu'ils s'engagent pour leur préservation. […] Dans le régime négocié, la prise de décisions collectives passe par des forums hybrides […] des espaces ouverts de débats et de discussions, où la parole des experts côtoie celle des citoyens, et où les processus délibératifs sont soignés. Les acteurs prennent, ensemble, des décisions raisonnées au terme de discussions sur ce que sont, par exemple, les « richesses du territoire » et le « bien-être pour tous ». (Jany-Catrice, 2012a, p. 145-146)

[109] La révélation de la valeur renvoie notamment à un ensemble de méthodologies d'évaluation reposant sur les préférences révélées et déclarées (consentement à payer, *value game*, prix hédoniques, etc.).

Salais parle quant à lui d'« objectivité enrichie » pour introduire l'idée d'une co-construction de l'évaluation avec les acteurs dont la situation ou l'activité sont l'objet de la quantification. L'auteur évoque une « quête de vérité » ne pouvant se limiter à l'approche positiviste d'une vérité scientifique. Enchâssée dans un monde social caractérisé par des représentations hétérogènes de la vérité, cette quête nécessite l'instauration d'un débat démocratique afin qu'elle puisse rendre compte de la diversité de ces positionnements.

> Ce qui est cherché dans un tel processus de connaissance n'est pas le simple reflet du monde tel qu'il est. Il s'agit de s'approcher d'une situation où chacun doit pouvoir se dire quand il prend connaissance des données produites : « oui c'est bien cela qui se passe et il est juste socialement de s'en préoccuper ». Dans une telle situation politique et sociale où l'accord ainsi établi sur les faits sociaux auxquels les politiques publiques doivent porter remède, les décisions à prendre peuvent être qualifiées de justes au double sens de justesse et de justice […]. Pour satisfaire à ces deux conditions de justesse et de justice, autrement dit pour être objectif, un processus social de connaissance doit donc être inséparable de formes démocratiques de délibération publique et du débat contradictoire. Car un tel processus vise à transformer la diversité des expériences vécues par chacun […] en un savoir général (qui prend la forme d'une connaissance commune, pourrait-on dire) sur l'objet de la décision publique qui doit être prise. (Salais, 2010, p. 504-505)

Salais envisage que soient intégrés à ces débats démocratiques des acteurs aussi divers que les citoyens, les acteurs collectifs économiques et sociaux, les collectivités territoriales, les associations et tout type d'acteurs potentiellement mobilisés dans la situation à décrire et évaluer. Ses travaux de 2014, ayant pour objet de préciser les éléments de concrétisation d'une telle démarche, précisent que cette « objectivité enrichie » ne peut qu'être atteinte par le recours aux enquêtes délibératives, qu'il qualifie d'« outils élémentaires des sciences sociales ».

En synthèse, la dimension collective de la convention délibérative fait reposer le processus évaluatif sur une démarche concertée intégrant différents acteurs agissant dans la réalisation d'une activité. Ces derniers peuvent aussi bien être, comme le soulignent Gardin et Robert, les destinataires de l'activité, les travailleurs, les bénévoles, les représentants de la collectivité publique, les autres partenaires publics ou privés voire, comme nous invitent à le considérer Jany-Catrice et Salais, les citoyens. En miroir de l'individualisme méthodologique, dans la dimension collective il ne s'agit plus pour les individus d'indiquer leurs préférences sur l'impact d'une activité de manière isolée, mais d'impliquer les différents individus dans le débat collectif. L'interaction entre ces différents acteurs vise à permettre de déterminer collectivement les préférences sur l'impact de l'activité, d'où découlent, dans un second temps, les « indicateurs phares » pour en rendre compte.

3.1.2. LOGIQUE SYSTEMIQUE

La seconde spécification de la forme sociale de la convention délibérative est l'adoption d'une dimension systémique dans l'évaluation. Dans la discipline économique, nous trouvons une documentation particulièrement dense de l'approche systémique (ou holistique) à travers les travaux institutionnalistes d'économie de la régulation. L'un de ses fondateurs, Robert Boyer, résume la théorie régulationniste par le dépassement d'une approche strictement monodisciplinaire (ou économiciste) au profit de la mobilisation de diverses disciplines des sciences sociales, mettant en jeu des facteurs politiques, le rôle du droit, la nature du lien social et les logiques générales de l'action, afin d'étendre les formes de coordination existantes et dépasser le seul principe de rationalité économique (Hollingsworth & Boyer, 1997 ; Boyer, 2015). Dans sa synthèse des travaux de l'économie du développement, Boyer propose ainsi de compléter l'opposition canonique entre les formes de coordination de l'État et du marché par l'intégration de deux autres formes de coordination susceptibles de jouer un rôle important dans l'évolution économique : la firme (ou l'organisation) et la société civile[110]. L'auteur ajoute que ce sont les différentes interactions entre ces quatre formes de coordination qui permettent au tout de faire système. Dans cette approche, chacune des formes de coordination est considérée comme complémentaire et nécessaire au bon fonctionnement des autres.

> Toute forme s'avère complémentaire avec d'autres, qui en livrent les préconditions. Pour reprendre l'exemple du marché, son institutionnalisation appelle l'intervention d'associations (par exemple celles des agents habilités à transacter sur le marché des titres à *Wall Street*), des réseaux (ainsi ceux qui définissent les normes de qualité ou les normes techniques), ou encore d'instances publiques (au premier rang desquelles celles qui contrôlent les banques et le système de paiement, sans oublier le rôle déterminant de la législation commerciale).
> […]
> Faut-il le rappeler, le marché est une construction sociale dont l'émergence et la viabilité supposent un riche ensemble de règles juridiques, de codes et d'autorités chargées de son bon fonctionnement. (Boyer, 2001, p. 45-50)

Si cette entrée par les travaux de la théorie de la régulation et sa logique d'interrelations entre différentes formes de coordination offre un premier point d'ancrage macrosocial pour spécifier la dimension systémique de la convention délibérative, nous proposons dans la suite de cette partie de l'enrichir des travaux sur la théorie des systèmes. Complémentaires aux perspectives macroéconomiques, ces travaux permettent de décrire plus finement la dimension systémique au niveau interindividuel.

Nous procédons en deux temps. D'abord, nous nous basons sur les travaux d'épistémologie en économie de Géry Lecas (2006) pour décrire la démarche systémique. Dans ses travaux sur la modélisation systémique, Lecas propose de compléter la méthode traditionnelle scientifique (ou

[110] La société civile est ici décrite comme une catégorie particulière d'acteurs qui relève du droit civil, par opposition au droit commercial ou au droit public.

analytique) employée en économie par une nouvelle approche scientifique, la modélisation systémique. Pour cela, il aborde l'application de la systémique et son mode de modélisation dans l'entreprise à partir de travaux identifiés comme fondamentaux sur le sujet, notamment ceux d'Edgar Morin et de Jean-Louis Le Moigne[111]. Dans un second temps, nous mobilisons les travaux d'Éric Monnier (1992) et des chercheurs de l'Institut Godin (Besançon & Chochoy, 2015, 2019 ; Chochoy, 2017, 2018) pour décrire l'application empirique de la démarche systémique dans l'évaluation. Évoluant dans un contexte de déploiement du nouveau management public au début des années 1990[112], Monnier propose une description des mérites et apories des différentes formes d'évaluation pouvant être appelées à se développer dans l'évaluation de l'action publique en s'appuyant sur des données empiriques tirées de l'expérience américaine qu'il décrit comme « très avancée » sur le sujet. Les travaux de l'Institut Godin, quant à eux, proposent une entrée de l'évaluation systémique au sein de l'ESS par le biais de l'évaluation de l'innovation sociale.

Lecas prend comme point de départ de son développement la distinction qui peut être faite entre ce qu'il identifie comme les deux socles fondamentaux de l'épistémologie en économie, le positivisme et le constructivisme. Alors que le positivisme « se traduit par l'existence de lois qui régissent le comportement du réel (lois de la nature) et qui sont indépendantes des projets de l'observateur », dans le constructivisme « la connaissance est forgée par le sujet connaissant qui en a le projet, à partir de l'expérience de ses interactions finalisées et finalisantes avec le phénomène qu'il perçoit et qu'il conçoit » (Lecas, 2006, p. 204-205). Pour l'auteur, l'approche constructiviste est novatrice par rapport à l'approche positiviste par le fait que cette épistémologie fonde la recherche sur « la conception d'un projet de connaissance » et non plus sur « l'analyse d'un objet de connaissance » qui préexisterait. C'est dans ce second socle fondamental qu'il inscrit la modélisation systémique. Partant de la théorie du système général de Le Moigne, Lecas propose de retenir la définition du « système » suivante :

> Un système en général est défini par la mise en relation des conjonctions fonctions-transformation (structuraliste) et finalités-environnement (cybernétique) : on tient pour inséparables le fonctionnement et la transformation du phénomène, les environnements actifs dans lesquels ils s'exercent et les projets par rapport auxquels il est identifiable. Un système en général est donc entendu comme la représentation d'un phénomène actif perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme téléologiquement. (Lecas, 2006, p. 208)

Dans la modélisation systémique, il s'agit de considérer l'objet à connaître comme « une partie immergée et active au sein d'un plus grand tout ». Dans cette représentation, l'objet à connaître est analysé globalement, c'est-à-dire dans une relation multidimensionnelle avec son environnement,

[111] Géry Lecas cite notamment les travaux fondateurs d'Edgar Morin (1977) et de Jean-Louis Le Moigne (1977, 1985) sur la modélisation des systèmes complexes.

[112] Voir partie 2.1.1 du chapitre 1

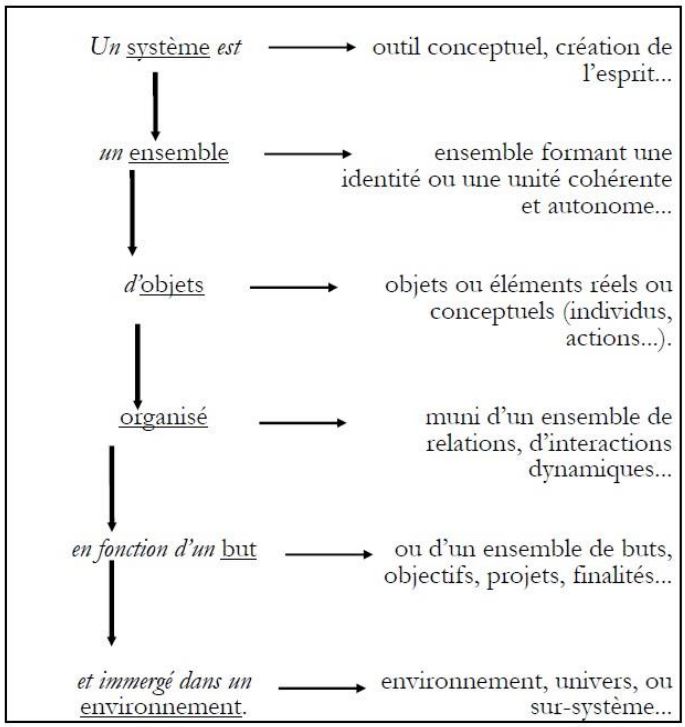
sans se soucier d'établir une image fidèle de sa structure interne dont l'existence et l'unicité sont supposées jamais tenues pour acquises. Un système est appréhendé comme un ensemble d'éléments identifiables, interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'une d'elles est modifiée, les autres le sont aussi et par conséquent l'ensemble du système est transformé. L'interdépendance des éléments n'exclut toutefois pas la possibilité que ces relations soient en opposition ou en sens contraire. À l'intérieur de tout système, les éléments établissent des relations d'intensité, ce sont ces relations qui « systémisent » chacun des éléments, en cela qu'elles les font évoluer au sein d'un « Tout » dont l'importance est plus forte que la somme des parties.

> S'il est vrai que le tout est plus que la somme des parties, il est vrai aussi que la partie est plus que la division du tout. (Morin, 1977 in Lecas, 2006, p. 215)

Au sein d'un système, les composantes ont donc tendance à se dissoudre pour être pensées en termes de relations. Il s'agit ici de rendre compte de faits, d'institutions, d'organes en les intégrant dans l'ensemble dont ils font partie (l'environnement ou le contexte). Ce sont alors les combinaisons variables de ces interactions selon les conjonctures et stratégies de chaque élément qui conduisent à l'émergence de processus inscrivant le système dans une dimension à la fois dynamique et temporelle. En effet, partant de la description des limites de l'approche cartésienne dominante dans la doctrine économique contemporaine, la démarche systémique cesse de penser les choses en termes de causes à effets pour introduire les boucles de rétroaction dans le temps. Dans cette représentation, un système est supposé en constante adaptation à son environnement tout comme l'environnement est en constante transformation au contact du système.

En synthèse, nous pouvons retenir de la définition de la démarche systémique de Lecas un mode d'investigation consistant à raisonner sur la finalité du système et sur les interactions entre les éléments de ce système plutôt que sur le contenu de chacun de ces éléments. Il ne s'agit plus de raisonner à l'échelle microéconomique en considérant le contenu de chaque élément du système pris isolément, mais de s'intéresser au fonctionnement de l'ensemble en centrant l'analyse sur les interactions. La démarche systémique peut ainsi être synthétisée schématiquement par la figure 2.4.

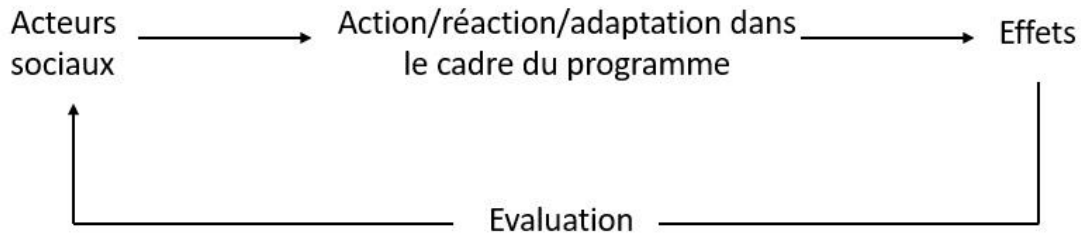
Figure 2.4. Définition synthétique d'un système



Source : Lecas, 2006, p. 222

Nous retrouvons les principes de la démarche systémique dans ce que Monnier (1992) nomme l'« évaluation pluraliste » (figure 2.5). Dans son analyse des différentes méthodes d'évaluation de l'action publique, Monnier décèle plusieurs vertus, en particulier celle d'accroître la crédibilité de l'évaluation auprès de ses destinataires.

Figure 2.5. Évaluation pluraliste, système évoluant dans le temps et l'espace social



Source : Monnier, 1992, p. 106

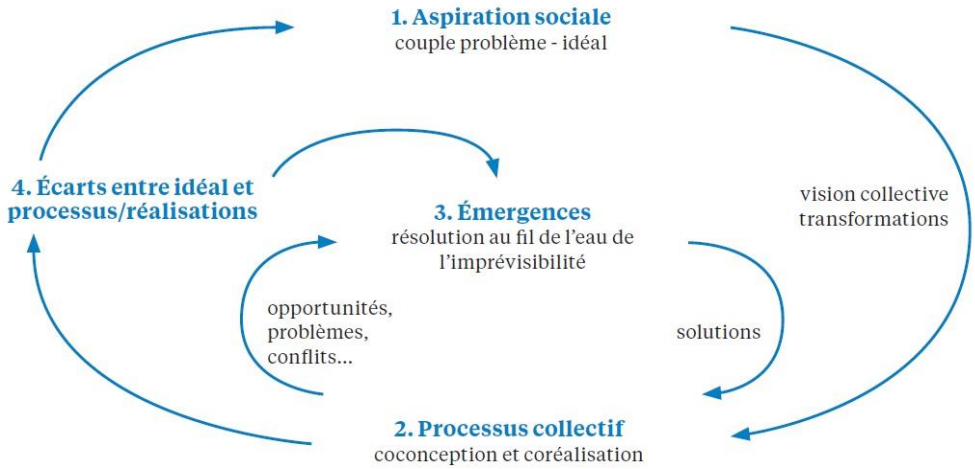
Le point de départ de ce type d'évaluation est la reconnaissance d'une pluralité de systèmes de valeurs qui coexistent au sein d'une société. L'évaluation pluraliste est décrite comme un système évoluant dans le temps selon les interactions entre les acteurs. Au fur et à mesure du programme, le système de valeurs de référence évolue en fonction de la satisfaction ou de l'échec des attentes des acteurs engagés. Ces attentes que Monnier nomme « aspirations » changent en fonction des expériences individuelles et des mécanismes d'apprentissages collectifs.

> Il s'agit d'un système ouvert dans lequel l'évaluation se trouve intégrée, les objectifs de cette dernière évoluant eux aussi au fur et à mesure de son déroulement. (Monnier, 1992, p. 106)

Le programme et son organisation sont identifiés comme des entités dynamiques changeant au fur et à mesure de leur adaptation à l'environnement de la mise en œuvre du programme. Monnier ajoute que plus l'environnement est incertain, plus ce type d'évaluation est utile puisqu'elle réduit l'incertitude par ce processus itératif.

Concernant l'évaluation de l'ESS, ce sont les chercheurs de l'Institut Godin qui sont à l'origine des premières publications sur le sujet depuis 2017 (Chochoy 2017, 2018 ; Besançon & Chochoy, 2015, 2019). Dans leurs travaux sur l'innovation sociale, ils introduisent l'idée d'une évaluation « processuelle » et « systémique » sous la forme d'une démarche en quatre étapes (figure 2.6).

Figure 2.6. Cadre d'évaluation construit sur le temps du projet, dans une visée d'impact collectif



Source : Besançon & Chochoy, 2019, p. 54

Dans le schéma que ces auteurs mobilisent pour décrire l'évaluation processuelle et systémique, la première étape correspond à la détermination collective de l'aspiration sociale (dimension collective), le futur souhaitable partagé. La deuxième étape est la réalisation collective de l'action permise par l'ancrage territorial, par la gouvernance élargie ou encore par l'hybridation des ressources. Les troisième et quatrième étapes correspondent à une « boucle de rétroaction » dans laquelle il s'agit de se questionner en permanence sur les apprentissages de l'action et les adaptations auxquelles il faut procéder en fonction de l'écart entre l'aspiration sociale objectivée et les réalisations pratiques du projet.

En miroir de la logique causale de la convention managériale, nous retenons la logique systémique dans la forme sociale de la convention délibérative. Le point névralgique de cette spécification est le changement d'échelle qu'elle opère dans l'évaluation. Comme le schéma proposé par Besançon et Chochoy le suggère, dans l'évaluation systémique il ne s'agit plus de raisonner à l'échelle d'une

structure prise isolément de son écosystème, mais d'étendre le raisonnement à un champ plus collectif, par exemple à l'échelle d'un territoire. Il n'y a pas non plus de distinction entre l'organisation et son environnement (Lecas, 2006). Les tenants de cette approche ne considèrent plus l'effet isolé d'une structure dans une logique hypothético-déductive, mais l'action collective d'un écosystème d'acteurs, sur un territoire donné, en pleine conscience de l'existence d'incertitudes radicales autour des résultats.

3.1.3. COMPLEMENTARITE ENTRE LES APPROCHES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

Nous évoquions *supra* la recherche d'une objectivation par l'usage exclusif du chiffre comme troisième caractéristique de la forme sociale managériale. Nous proposons dans la spécification de la forme sociale délibérative d'opérer un pas de côté en complétant le recours au chiffre par la mobilisation d'approches qualitatives importées des sciences sociales.

Précisons. Il ne s'agit pas dans la convention délibérative d'adopter une représentation binaire des méthodes quantitatives et qualitatives en opposant leur usage, mais plutôt de privilégier un degré de complémentarité de « même niveau » entre les deux méthodes. Nous nous inscrivons ici dans la lignée des travaux de Desrosières (2008a) qui rappelle l'opposition classique faite dans les ouvrages entre méthodes qualitatives et quantitatives. Plutôt que de les opposer, Desrosières invite à considérer deux façons différentes de « connaître », correspondant à deux logiques distinctes dotées chacune d'un aspect politique et cognitif.

Dans cette représentation, les méthodes qualitatives peuvent prendre différentes formes (monographies, études de communautés, histoires de vie, descriptions d'interactions, analyses de conversation, etc.). Elles correspondent à des analyses très localisées qui se justifient par des valeurs supposées exemplaires des cas décrits. Ces méthodes ont en point commun de refuser les vastes totalisations qui agrègent des choses différentes, ce qu'elles reprochent aux méthodes quantitatives. Elles récusent également l'étape du codage, technique faisant perdre ce qui ne peut être connu que par une forme de familiarité avec les personnes.

> Non seulement le codage aplatit, fait perdre une partie des observations, mais en plus il fractionne, isole, selon des critères, des aspects de situations, de personnes, de groupes, qui doivent être vus comme des totalités, perçues et décrites globalement. (Desrosières, 2008a, p. 145)

Les méthodes quantitatives ou statistiques, quant à elles, mobilisent le registre chiffré et la globalisation des données. Elles adoptent une autre conception de la totalité, l'exhaustivité, ouvrant le champ de la comparaison. Les méthodes quantitatives reprochent d'ailleurs aux méthodes qualitatives leur incapacité à généraliser de manière exhaustive.

Desrosières précise dans ses travaux l'importance de l'exhaustivité comme trait distinctif entre les méthodes qualitatives et quantitatives. Selon l'auteur, les méthodes qualitatives présentent des formes

de généralités. Par exemple, la plupart des travaux monographiques se structurent en deux temps : un problème général suivi d'un cas particulier supposé de portée générale. Cependant cette généralité ne procède pas en termes d'exhaustivité. Plutôt que d'opposer les deux types de méthodes, l'auteur décrit deux façons hétérogènes de construire la totalité, chacune reprochant à l'autre de perdre une totalité, mais pas la même. Alors que les enquêtes qualitatives perdent la totalité d'une population dotée de limites précises, les enquêtes quantitatives perdent la totalité d'une personne, d'une situation, d'un sens.

> Dans un cas, c'est celle d'une personne, d'une situation, d'un sens que la codification statistique mutile, tronçonne, réduit, selon l'expression la plus fréquemment employée. Dans l'autre cas, en revanche, c'est celle d'une population, dotée de limites précises, définie comme une catégorie logique, un ensemble d'éléments distincts (l'appartenance à l'ensemble pouvant d'ailleurs être probabiliste et non certaine, comme dans les ensembles flous, mais c'est la même logique). (Desrosières, 2008a, p. 145-146)

Par leur mode de construction de la généralité différencié, ces deux méthodes ont historiquement fait l'objet de combinaisons variées. Cette diversité de combinaisons constitue un des traits distinctifs des formes sociales de nos deux conventions d'évaluation idéales typiques. Dans la première convention, la convention managériale, les méthodes quantitatives sont positionnées au sommet des méthodes. La dimension qualitative est subsidiée au chiffre, elle n'existe que pour alimenter ou préciser le chiffre dans un second temps, mais ne constitue pas l'élément à partir duquel la décision est prise. L'évaluation d'impact de la convention délibérative s'inscrit plutôt dans la lignée des travaux de Desrosières en positionnant au même niveau l'usage des deux méthodes. Dans la forme sociale de la convention délibérative, la dimension quantitative communique avec la dimension qualitative et inversement. Aucune ne supplante l'autre. Il s'agit ici d'accepter la force de conviction du chiffre, mais également de revendiquer l'importance du raisonnement en sciences sociales pour évaluer l'activité.

3.2. *LOGOS* ET *PRAXIS* DE LA CONVENTION DELIBERATIVE

Dans le *logos* de la convention managériale, le discours est centré sur la performance et la gestion axée sur les résultats dans une logique d'amélioration continue. Cette perspective analytique conduit à décliner l'activité en objectifs et sous-objectifs de résultats que la structure cherche à atteindre en ajustant en continu son activité. Lorsqu'un objectif de résultat est atteint, il s'agit d'en définir un nouveau, plus ambitieux, afin d'être dans un processus d'amélioration continue. En miroir de la performance et de l'orientation sur le résultat de l'activité, l'évaluation d'impact de la convention délibérative privilégie la dimension identitaire et la mise en avant d'une manière de faire l'activité. Ici, la manière de produire l'activité compte autant que le résultat sur lequel débouche l'activité. En lien avec les caractéristiques de la dimension identitaire de l'utilité sociale, cette manière de faire spécifique peut même, à plusieurs égards, refléter l'identité de la structure.

La *praxis* managériale, quant à elle, décline l'évaluation d'impact social en un outil (ou « microdispositif ») inscrit au sein d'une technique. Dans l'évaluation d'impact de la convention

délibérative, la démarche prend le pas sur l'outil. Au-delà d'une mise en application d'une méthodologie type, on considère ici la démarche d'évaluation d'impact social comme un processus produisant des effets d'apprentissage collectif, des dynamiques d'appropriation et de légitimité entraînant des déplacements d'acteurs (en termes de positionnement, de connaissance de la structure, de vision de ce qui est souhaitable, etc.).

3.2.1. DIMENSION IDENTITAIRE

Alors que pour la convention managériale la performance se traduit par la valorisation du résultat et de sa maximisation, dans la convention délibérative, nous déclinons la dimension identitaire en une manière spécifique à l'ESS de faire l'activité lui permettant de se différencier du secteur privé lucratif.

Cette spécification s'inscrit dans la lignée de la dimension identitaire de l'utilité sociale[113]. Pour rappel, sous cette dimension, l'utilité sociale sert avant tout à distinguer les organisations de l'ESS de l'économie privée lucrative et de l'économie publique. Elle permet de dresser des caractéristiques identitaires censées justifier des modes de régulations spécifiques, notamment en termes juridiques et fiscaux (exonération d'impôts commerciaux, droit de recours à des emplois subventionnés, etc.).

> L'utilité sociale des OES *[organisations de l'économie sociale et solidaire]* n'a guère d'existence, en tant que problématique générale, en dehors des débats concernant le rôle économique et social, actuel et futur, de l'économie sociale et solidaire. C'est une idée qui a été forgée pour « défendre » l'économie sociale et solidaire face à certaines menaces, ou pour en promouvoir le développement sur la base de règles favorables. (Gadrey, 2004, p. 45)

Nous retrouvons les caractéristiques de cette dimension identitaire dans la spécification du *logos* de la convention délibérative. Dans celle-ci, l'évaluation de l'impact social vise à prouver que les structures de l'ESS apportent autre chose à l'économie et à la société, qu'elles contribuent à leur manière à l'intérêt général. C'est d'ailleurs par cette contribution « spécifique » que les structures de l'ESS peuvent revendiquer le droit à leur existence à part entière et bénéficier d'avantages fiscaux et financiers.

Précisons toutefois que cette dimension a évolué depuis une dizaine d'années par rapport à celle décrite par Gadrey dans ses travaux de 2004. Dans le rapport de Gadrey, la démonstration d'une contribution à l'intérêt général s'effectue par la comparaison de l'activité des structures de l'ESS à celle des entreprises privées lucratives (notamment à travers la règle des « 4 P »). Pour être d'utilité sociale, les structures de l'ESS doivent montrer qu'elles contribuent mieux à l'intérêt général que les entreprises privées lucratives ou qu'elles y contribuent dans des champs où les entreprises privées lucratives n'agissent pas. Or, nous l'avons vu dans le chapitre précédent[114], depuis le début des

[113] Voir partie 1.2 du chapitre 1

[114] Voir partie 2.3 du chapitre 1

années 2010, de nouveaux acteurs émergent dans le champ de l'ESS, notamment ceux ayant un modèle économique hybride à l'instar des entrepreneurs sociaux. Ainsi, si la dimension identitaire de la convention d'évaluation délibérative préserve les caractéristiques de contrôle d'un impact social légitimant l'octroi d'avantages fiscaux et financiers dans une optique de concurrence loyale, elle ne se contente plus d'opposer les activités lucratives aux activités non lucratives. En effet, compte tenu de l'élargissement des modes organisationnels inscrits dans le champ, l'impact social dans sa dimension identitaire devient un indicateur déterminant l'appartenance à l'ESS, et ce, au-delà des statuts et du modèle économique. En cela, l'évaluation d'impact social de la convention délibérative détermine le déclenchement d'avantages fiscaux et financiers pour les structures de l'ESS, y compris les structures marchandes (accès à l'épargne solidaire dans le cadre des financements privés, accès à certains marchés publics, etc.). L'entrée croissante des entreprises du secteur privé lucratif charge également la dimension identitaire d'une logique de différenciation. Nous l'évoquions avec le cas de BERCEAU dans le chapitre 1, plus que de justifier les avantages fiscaux et financiers octroyés, cette dimension identitaire sert d'« argument de vente » dans un champ de plus en plus concurrentiel pour l'obtention des financements. Bousculée par l'entrée des entreprises de crèches lucratives dans le secteur d'activité, auxquelles les critères d'évaluation définis par le principal financeur semblent davantage correspondre (nombre d'enfants gardés, décompte des « heures enfants », financement de l'accueil à l'heure, etc.), BERCEAU souhaite développer une évaluation permettant de révéler la spécificité de ses adhérents (intégration des parents dans la gestion de la crèche, pédagogie participative, etc.). Pour les salariés de BERCEAU, cette spécificité est au fondement de l'identité de ses adhérents, elle constitue la principale caractéristique leur permettant de se distinguer des entreprises de crèches lucratives.

3.2.2. DEMARCHE

Nous avons abordé dans la forme sociale de la convention délibérative l'aspect collectif de l'évaluation au sens de l'intégration de différents acteurs dans le processus démocratique de définition de ce qu'il faut évaluer. Dans la convention délibérative, l'intégration de ces acteurs dans les discussions est également censée produire des dynamiques collectives allant au-delà de la réalisation *stricto sensu* de l'évaluation.

Nous trouvons une documentation détaillée de ces dynamiques collectives dans les travaux du philosophe John Dewey (2003, 2005, 2011), l'un des fondateurs du pragmatisme, et des lectures synthétiques qui en sont faites (Renault, 2012, 2016, 2017 ; Bidet *& al.*, 2011 ; Bidet, 2008 ; Journé & Raulet-Croset, 2012). Né dans les années 1860-1865 à la suite des travaux de William James, Charles Sanders Peirce puis ceux de John Dewey et George Herbert Mead, le pragmatisme présente des similarités avec la modélisation systémique. C'est d'ailleurs par ces similarités que Benoît Journé et Nathalie Raulet-Croset (2012) le mobilisent afin d'étudier une approche « située » de l'activité susceptible de dépasser le modèle canonique et séquentiel de Simon (1980, 1983) qui domine la pratique managériale.

> De fait, la décision au quotidien renvoie souvent non pas à un moment bien identifié, mais à des actions entremêlées, à des personnes qui y prennent part de manières multiples, à des alliés invisibles, à des formes d'engagement et d'irréversibilité non formalisées, à des influences cognitives, affectives… (Journé & Raulet-Croset, p. 111)

Le pragmatisme réfute la conception positiviste et cartésienne que Dewey assimile à une conception « spectatrice » de la connaissance dans laquelle l'observateur n'est que le réceptacle passif reflétant la réalité qui se présente à lui. Dans le pragmatisme, la « vérité » n'est plus considérée comme un absolu mécanique et immuable, mais comme la suite d'un processus d'enquête et de justification qui implique une délibération. C'est d'ailleurs le positionnement des justifications et délibérations au centre du pragmatisme qui conduit Thévenot et Diaz-Bone (2010) à qualifier l'économie des conventions comme étant l'une des dignes « héritières » du pragmatisme américain.

Dans cette approche, le sujet « spectateur » devient un sujet « créateur » ou « inventeur ». Comme pour l'approche constructiviste, dans le pragmatisme, individu et environnement ne peuvent être séparés, ils font partie d'un tout existentiel qui se co-détermine. Dewey utilise le terme de « champ transactionnel » pour décrire l'ensemble des transactions ou interférences ayant des effets aussi bien sur les acteurs que sur les « situations problématiques »[115].

> Ce que désigne le mot « situation » n'est pas un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expériençons ni ne formons jamais de jugement à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation ». (Dewey, 1993 *in* Renault, 2012, p. 249)

Dans la perspective pragmatiste, la « vérité » n'étant indépendante ni du processus d'enquête ni du processus de justification mis en œuvre pour l'établir, elle est sujette à révision constante. Autrement dit, l'approche pragmatiste s'intéresse aux processus implicites d'ajustement entre les partenaires acteurs de la situation problématique. Plutôt que de considérer la préexistence d'un cadre normatif, il s'agit d'analyser la production progressive de normes entre les acteurs suite à leurs interactions. Ces interactions permettent alors de déterminer des solutions qu'aucun des acteurs de la transaction n'aurait trouvées par lui-même. Dans cette transaction, ce n'est pas seulement la nature de la relation entre les deux entités qui se trouve affectée par l'interaction, mais aussi la nature des entités elles-mêmes. L'expérience telle que décrite par Dewey est donc source de découverte sur les entités et sur

[115] La situation problématique est décrite par Dewey comme le contexte existentiel dans lequel tous les comportements se situent. Il est unique et total et ne peut être appréhendé qu'à travers l'« expérience » qu'en font les individus, au sein d'un contexte défini. « Une situation est un tout en vertu de sa qualité diffuse immédiatement perceptible. […] le qualitatif diffus n'est pas seulement ce qui lie tous les éléments constitutifs en un tout, il est unique ; il fait de chaque situation une situation individuelle, indivisible et induplicable » (Dewey, 1993, p. 129-130).

le monde, car elle implique l'explicitation des résultats et effets de l'interaction et introduit de nouvelles possibilités de compréhension et d'interprétation.

> La discussion est une secousse qui introduit un trouble et desserre l'empreinte des vieilles cosmologies adaptées pour un univers fixe et immuable. (Dewey, 2003 *in* Renault, 2012, p. 253)

C'est ainsi que Bidet, Quéré et Truc (2011) traduisent et interprètent le concept de « fin-en-vue » de Dewey, exprimé en miroir de la « fin-en-soi » de l'approche positiviste et émotiviste, comme une détermination progressive de la valeur contenue dans les désirs des individus engagés dans la situation problématique.

> Non seulement une enquête sur la valeur des moyens préside à la formation des « fins-en-vue », mais celles-ci, en orientant l'activité, produisent à leur tour des « états de choses » propres à relancer leur exploration. […] Dans le *continuum* des fins et des moyens, la valorisation (*prize*) n'est plus le privilège des fins, ni l'appréciation (*appraisal*) celui des moyens : tour à tour, la « fin-en-vue » et les conditions à réunir pour l'atteindre sont valorisées *et* appréciées, c'est-à-dire *valuées*.
> […]
> La fin ne prend forme qu'en même temps que l'action qu'elle polarise, à travers notamment la définition des moyens, et n'est pleinement déterminée qu'au terme de l'action. (Bidet & *al.*, 2011, p. 23)

Dans la conception de la « fin-en-vue », c'est l'expérience, soit l'ensemble des actions des individus engagés dans une situation problématique, qui va générer ses propres standards et ses propres fins au fur et à mesure des actions. La spécification de la *praxis* de la convention délibérative est directement inspirée de cette conception de « fin-en-vue ». Dans cette *praxis* délibérative, nous regroupons l'apparition des différentes dynamiques collectives sous le terme de « démarche », en miroir de « l'outil » de la *praxis* de la convention managériale. Nous entendons par « démarche » le processus par lequel, face à une situation problématique, celle d'évaluer un impact social, des personnes affectées par celle-ci initient un processus expérimental qui, outre l'identification des problèmes, formule des hypothèses, teste des solutions politiques et partage publiquement ses résultats. Comme dans l'approche pragmatiste de Dewey, ce processus est créateur de dynamiques réflexives autant au sein de la structure engagée dans l'évaluation que sur le reste des acteurs participant à cette évaluation et sur la relation entre ces deux entités. Ces dynamiques collectives sont notamment à l'origine d'une meilleure appropriation et d'une légitimation de l'évaluation pour l'ensemble des individus engagés dans sa réalisation.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce deuxième chapitre mobilise une littérature académique afin de construire une grille de lecture des conventions d'évaluation d'impact social. Il propose d'appréhender notre objet d'étude au regard de la confrontation de différents registres de valeurs ou modes de coordination fondés sur une certaine conception de la « bonne » évaluation. Plus précisément, nous considérons dans ce chapitre l'évaluation d'impact social comme un rapport de compromis de deux conventions sociopolitiques idéales typiques : la convention managériale et la convention délibérative (tableau 2.3). Notre hypothèse est que les différentes articulations possibles entre ces conventions donnent naissance à une multitude de *montages composites*. Ces montages sont censés correspondre à autant de déclinaisons possibles de l'évaluation d'impact social dans l'ESS.

Tableau 2.3. Spécifications des conventions managériale et délibérative

	Convention managériale	**Convention délibérative**
Forme sociale	Individualisme méthodologique Logique causale Recherche d'objectivation par l'usage du chiffre	Dimension collective Logique systémique Complémentarité entre les approches quantitatives et qualitatives
Logos	Performance, gestion axée sur les résultats et amélioration continue	Dimension identitaire, manières de faire spécifiques
Praxis	Outil de gestion	Démarche

Source : Auteur

Nous avons décliné la spécification de ces deux conventions en trois niveaux : le niveau des formes des interactions humaines (la forme sociale), le niveau du discours (le *logos*) et le niveau de la mise en pratique de ce discours (la *praxis*).

Dans cette représentation, la forme sociale managériale comprend trois composantes : l'individualisme méthodologique, la logique causale et la recherche d'une objectivation par le chiffre. L'individualisme méthodologique repose sur une conception atomiste et souveraine des individus. Il cloisonne l'explication des « macrophénomènes » à la somme des comportements individuels. La logique causale découle de l'individualisme méthodologique. Elle s'inscrit dans la lignée des outils de l'*evidence-based movement* et fait référence à la théorie du programme et sa chaîne de valeur sociale. Le troisième aspect central de la forme sociale managériale est le recours systématique au chiffre dans l'évaluation. Dans la convention managériale, il s'agit de mobiliser le calcul afin d'objectiver et dépolitiser les relations entre les acteurs et d'ordonner les actions à mener.

Le *logos* de la convention managériale correspond au discours transversal à l'ensemble des mises en application de la convention managériale. Il se compose de deux éléments : la performance et le processus d'amélioration continue. Dans cette représentation, la performance alimente le processus

d'amélioration continue et ce processus est élaboré afin d'accroître toujours plus la performance. La performance et le processus d'amélioration continue se traduisent par la fixation d'objectifs de résultats et la maximisation de leur atteinte par l'ajustement de l'activité (gestion axée sur les résultats). À chaque objectif atteint, il s'agit d'en définir un plus ambitieux pour améliorer perpétuellement cette activité.

La *praxis* est le dernier niveau de la convention managériale. Elle correspond à la déclinaison, en outils et méthodologies, des principes de la forme sociale et du *logos* de la convention managériale et se décline en trois niveaux : l'instrument, la technique et l'outil. Au sommet de la hiérarchie se situe l'instrument. Il reprend les principales caractéristiques de la forme sociale managériale, à savoir l'hyperrationalisation et l'esprit utilitariste à l'origine de l'individualisme méthodologique. Il stabilise les formes d'action collective et rend davantage prévisible et visible le comportement des acteurs. La technique est présente au deuxième niveau de la hiérarchie. Elle est omniprésente dans les sociétés contemporaines dans lesquelles Chiapello et Gilbert identifient trois formes de rapport : la techno-indifférence (la technique est subordonnée au social), la technophilie (le développement de la technique entretient un lien fort avec le social) et la technophobie (le développement de la technique entre en opposition avec le sort du social). Si ces rapports à la technique peuvent varier selon les périodes, notamment entre la techno-indifférence et la technophilie, la tendance actuelle est plutôt à l'octroi d'une place dominante pour les modes opératoires technophiles et les formes d'organisation rationnelle. Le dernier niveau de la hiérarchie correspond à l'outil, microdispositif situé au sein de la technique. Traversé par la forme sociale managériale et le *logos* managérial, il est décrit par sa dimension fonctionnelle (« à quoi sert l'outil ? »), sa dimension structurelle (« de quoi est-il fait et sur quelle matière s'applique-t-il ? ») et sa dimension processuelle (« comment s'en servir ? »). L'outil de la *praxis managériale* englobe aussi bien les rapports d'étude ou d'évaluation que l'ensemble des méthodologies et guides d'évaluation d'impact social.

La convention délibérative présente la particularité d'être spécifiée en réaction aux caractéristiques de la convention managériale. Pour décrire cette spécification « alternative », nous utilisons le terme d'« anti-*logos* managérial » entendu comme l'anti-discours de la convention managériale. Les visions et représentations alternatives qui composent la convention délibérative permettent de dresser une grille de lecture de ces deux conventions en miroir l'une de l'autre.

La première caractéristique de la forme sociale de la convention délibérative est la dimension collective. Cette dimension consiste à faire reposer le processus évaluatif sur une démarche concertée intégrant différents acteurs gravitant autour de la structure. Ces derniers peuvent aussi bien être les destinataires de l'activité, les travailleurs, les bénévoles, les représentants de la collectivité publique que les autres partenaires publics ou privés et les citoyens. La deuxième caractéristique de la forme sociale de la convention délibérative est la logique systémique. Cette logique se traduit par le glissement d'une évaluation causale et linéaire vers une évaluation processuelle (qui se construit en cheminant, on parle également de démarche itérative) et systémique (relative à un système dans son ensemble). Enfin, la troisième caractéristique de la forme sociale de la convention délibérative

consiste à repositionner les méthodes qualitatives au même niveau que les méthodes quantitatives en tant que façons hétérogènes de construire la totalité. Alors que dans la convention managériale les méthodes quantitatives sont positionnées au sommet des méthodes et les méthodes qualitatives n'existent marginalement que pour préciser le chiffre, dans la convention délibérative, les deux méthodes sont positionnées au même niveau. La dimension quantitative communique avec la dimension qualitative et inversement. Il s'agit ici d'accepter la force de conviction du chiffre, mais également de revendiquer l'importance du raisonnement en sciences sociales pour évaluer l'activité.

Le *logos* de la convention délibérative, quant à lui, s'inscrit dans la dimension identitaire de l'utilité sociale (chapitre 1). Dans son cadre, l'évaluation permet de distinguer les organisations de l'ESS de l'économie privée lucrative et de l'économie publique. Elle permet de dresser des caractéristiques spécifiques censées justifier des modes de régulations spécifiques, notamment en termes juridiques et fiscaux.

Enfin, la *praxis* de la convention délibérative prend la forme d'une démarche. Sous cette acception, il s'agit de considérer le processus de construction de l'évaluation comme un processus à l'origine de l'apparition de dynamiques collectives. Ces dynamiques se traduisent en termes d'appropriation, d'apprentissage et de légitimation de l'évaluation entre les différents acteurs engagés dans sa réalisation.

CHAPITRE 3. INSTITUTIONS ET PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

INTRODUCTION

Inscrit dans le cadre théorique de l'économie des conventions, le chapitre 2 identifiait et spécifiait deux conventions idéales typiques d'évaluation d'impact social : la convention managériale et la convention délibérative. Les différentes articulations possibles de ces deux conventions dans la réalisation des évaluations sont censées permettre d'identifier l'existence d'une multiplicité de conceptions (ou *montages composites*) de l'évaluation, à l'origine de l'apparition d'une multitude de méthodologies de mesure d'impact social.

Ce chapitre 3 complète et finalise le cadre théorique de départ. Il analyse les différents acteurs et institutions dont l'existence et l'action sont à l'origine de l'émergence et de la structuration d'un marché. En effet, rappelons qu'outre l'élaboration d'une grille de lecture des différentes déclinaisons possibles de l'évaluation dans l'ESS, ce travail analyse les effets de l'intégration d'une diversité d'acteurs, notamment des acteurs *a priori* externes à l'ESS, sur l'émergence et la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social depuis le début des années 2010. En contraste avec l'approche naturaliste du marché des théoriciens de l'économie néoclassique supposant une autorégulation de ce dernier, nous défendons l'idée selon laquelle il serait lacunaire d'aborder l'analyse de la structuration et le fonctionnement du marché de l'évaluation d'impact social sans évoquer au préalable la littérature densément fournie portant sur ses institutions et acteurs.

Plusieurs questionnements traversent ce chapitre. Avant toute chose, quelle définition retenons-nous du marché ? L'usage de la sémantique du « marché » imprègne les sociétés contemporaines. Le terme est mobilisé autant pour évoquer une « loi » dans la justification de certains traitements (par exemple de la fixation du prix d'un bien ou d'un salaire) que pour légitimer la délocalisation d'une usine dans des secteurs divers (bâtiments, produits alimentaires, etc.). Tenter de définir de la manière la plus exhaustive possible le marché pourrait ainsi faire l'objet d'une thèse à part entière. Nous nous limitons, dans ce chapitre, à en énoncer les traits saillants, essentiellement à partir des travaux de Max Weber (1995).

Le deuxième questionnement est le corollaire du premier. Il porte sur les institutions permettant au marché de fonctionner. Dans l'approche économique institutionnaliste adoptée ici, rappelons que nous rejetons l'hypothèse naturaliste du marché et son caractère autorégulé. Plutôt que l'étude des résultats de l'interaction marchande de la posture néoclassique, nous analysons le cadre institutionnel au sein duquel s'effectuent les échanges et les règles qui régissent l'interaction marchande. Cette posture nous conduit à nous poser la question suivante : quels sont les équipements permettant et favorisant le fonctionnement du marché ? Pour répondre à cette deuxième question, nous mobilisons

une littérature pluridisciplinaire. En lien avec le cadre théorique général de cette thèse, la première partie de cette littérature porte sur les travaux d'économie des conventions. Elle a pour objet de rappeler l'importance des conventions dans la coordination des marchés. La seconde partie de cette littérature est, quant à elle, relative aux travaux de sociologie appliqués à l'étude des marchés (Le Velly, 2012 ; François, 2008 ; Steiner, 2005, 2011). Complémentaires aux travaux de l'approche économique institutionnaliste, ces travaux de sociologie économique (ou sociologie des marchés) reposent sur des enquêtes de terrain afin de documenter les dispositifs permettant l'échange marchand.

Enfin, le troisième questionnement de ce chapitre porte sur le profil des acteurs du marché. Qui sont ces acteurs, quels liens entretiennent-ils entre eux et quelles sont les stratégies qu'ils adoptent pour développer leur légitimité et leur « part » sur le marché ? Compilée avec l'étude des institutions régissant le marché, cette description plus fine du profil de ces acteurs ainsi que leur action sur le marché, autant pour assurer son fonctionnement que pour participer de sa diffusion, permet de réenchâsser le marché dans sa dimension politique et institutionnelle.

1. LE MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

1.1. DEFINITION DU MARCHE

Proposer une définition du marché se révèle complexe tant celui-ci peut, selon ces acceptions, renvoyer à des réalités différentes. Dans sa *Sociologie des marchés* ayant pour objet d'étudier le fonctionnement des marchés concrets, Pierre François avance même que c'est cette diversité qui fonde la nature du terme « marché » (François, 2008). Il fait ici référence à des travaux sur des marchés aussi hétérogènes que celui des peintures hollandaises du 17ème siècle, des ordinateurs personnels ou encore des industries hôtelières des chutes du Niagara.

Dans cette thèse, nous nous limitons à la conception du marché développée par Max Weber (Weber, 1995 ; François, 2008, 2018) qu'il définit comme une « structure sociale ». La structure sociale est ici entendue comme une manière de faire vivre ensemble les acteurs sociaux, d'agencer et de stabiliser les relations sociales. Dans son ouvrage *Économie et société*, publié la première fois en 1921, Weber décompose le marché en deux jeux d'interaction : une relation de concurrence et une relation d'échange. Le premier jeu d'interaction est la mise en concurrence de l'ensemble des demandeurs d'une part et de l'ensemble des offreurs d'autre part permettant de sélectionner un demandeur et un offreur susceptibles d'échanger un bien sur le marché. Dans cette première relation, la concurrence est décrite comme une lutte « pacifique » pour des opportunités, une « relation sociale dans laquelle l'activité d'un individu vise à faire triompher sa volonté contre la résistance du ou des partenaires » (François, 2008, p. 43). Trois traits caractéristiques ressortent de cette première relation : l'existence sur le marché d'un ensemble d'offreurs, l'existence sur le marché d'un ensemble de demandeurs et une relation de concurrence au sein de ces sous-groupes homogènes.

Le second jeu d'interaction de l'analyse de Weber est la relation d'échange entre le demandeur et l'offreur ayant triomphé du premier jeu de concurrence. Weber précise que, pour devenir marché, l'échange ne peut être ponctuel. Les échanges doivent se succéder, s'enchaîner et être interdépendants. Pour que le marché puisse apparaître et subsister, il est primordial que le droit de propriété, transmis dans le premier échange, soit reconnu par l'ensemble des acteurs afin qu'il fasse potentiellement l'objet d'un nouvel échange. Weber nomme cette interdépendance la « communauté en entente ». En cohérence avec l'économie institutionnaliste, la monnaie vient ici jouer un rôle central puisqu'elle correspond à l'intermédiaire assurant la reconnaissance mutuelle. En échangeant un bien ou un service contre une somme de monnaie, les acteurs sont assurés, tant que la monnaie est reconnue par tous, de pouvoir *a posteriori* échanger de nouveau cette monnaie contre un bien ou un service. Ce second jeu d'interaction complète les traits caractéristiques du marché retenus précédemment en y ajoutant la succession d'échanges entre une offre et une demande et une relation d'interdépendance ou « communauté en entente » garantie par l'existence de la monnaie.

1.2. APPROCHE INSTITUTIONNALISTE DU MARCHE ET CONDITIONS SOCIALES D'ENCASTREMENT

L'adoption de la conception wébérienne du marché invite à considérer le marché de l'évaluation d'impact social comme une structure sociale qui combine les relations de concurrence et d'échange dont l'évaluation d'impact social est l'objet. Au sein de ce marché, les offreurs sont les acteurs à l'origine de l'élaboration et de la diffusion de méthodologies d'évaluation d'impact social tandis que les demandeurs sont représentés par les organisations de l'ESS souscrivant à ces évaluations. Produit de l'histoire, cette structure sociale est encastrée dans un ensemble d'institutions qui en permettent la reproduction.

Cette posture analytique entre en adéquation avec la littérature que nous souhaitons convoquer dans cette partie, la littérature d'économie des conventions et de sociologie économique. Sans revenir en profondeur sur les fondements théoriques de l'école des conventions déjà abordés dans le chapitre précédent, nous pouvons positionner l'approche conventionnaliste en opposition à la conception néoclassique ou walrasienne du marché. Dans cette représentation théorique du comportement de l'être humain, les individus sont supposés adopter un comportement rationnel et chercher à maximiser leurs intérêts personnels dans l'échange. Sur le marché néoclassique, une offre rencontre une demande en ignorant le statut des personnes pour ne porter que sur les biens ou services échangés. Cette rencontre fait apparaître un prix exprimant le compromis entre les intérêts de ces acteurs économiques. Si l'approche conventionnaliste reconnaît les traits caractéristiques énoncés pour définir le marché — l'existence d'une offre, d'une demande, d'un rapport d'échange et de concurrence — on y discute la vision hégémonique et autorégulatrice du marché ainsi que les comportements en son sein supposés rationnels et intéressés par la théorie néoclassique. L'école conventionnaliste rappelle notamment le rôle primordial des institutions, des « investissements de formes » et des modes de coordination économiques dans la régulation du marché (Thévenot, 1986 ; Dupuy & *al*., 1989 ; Eymard-Duvernay, 2006a, 2006b).

Nous retrouvons la même approche critique du marché dans les travaux de sociologie économique[116]. Ces travaux prennent pour objet d'étude les processus de construction sociale des marchés et les institutions (normes, règles, labels, objets, dispositifs, etc.) permettant leur fonctionnement.

> Il s'agit de théoriser l'activité économique comme un fait social dans lequel les modes de coordination à l'œuvre sont divers et ne se réduisent pas à celui organisé autour de l'information véhiculée par les prix de marché. […] Ces études montrent que la création et l'évolution du marché dépendent d'un nombre important de conditions sociales et politiques, lesquelles contribuent ensuite au fonctionnement du marché. (Steiner, 2005, p. 33-34)

À partir de sa synthèse des différentes études de sociologie des marchés, Ronan Le Velly mobilise le terme de « conditions d'encastrement » (*embeddedness*) pour décrire les conditions sociales sur lesquelles s'appuient les marchés concrets[117]. Il fait ici référence aux travaux de Mark Granovetter (1985) qu'il positionne au « cœur du renouveau de la sociologie économique ». Les conditions d'encastrement permettent à Le Velly de produire une analyse générale du marché, soulignant l'importance d'intégrer le contexte pour comprendre le déroulement des échanges marchands, ou plus précisément en refusant de considérer un contexte extérieur au marché.

> Notre point de vue est qu'il n'existe pas dans la réalité de marché autorégulé et même qu'il ne peut pas en exister : tous les marchés sont encastrés. […] Il est tout à fait faux de croire que la théorie économique présente des modèles de marché sans institution. Même le marché Walrasien qui inspire l'image du marché autorégulé dispose d'institutions (plus ou moins explicites) : le fameux commissaire-priseur, une nomenclature des biens permettant que leur qualité soit connue de tous, un comportement intéressé et rationnel dont nous pourrions signaler le caractère culturel. (Le Velly, 2002, p. 38-48)

[116] Dans la suite du propos, nous nous centrons prioritairement sur les travaux de Ronan Le Velly (2012) à l'origine de la description de quatre conditions sociales d'encastrement du marché, dans une moindre mesure de ceux de Philippe Steiner (2005, 2011), pour la description globale de la sociologie économique qu'il donne à lire, et de Pierre François (2008), pour la synthèse qu'il a fait des travaux de sociologues ayant pris pour objet d'étude le fonctionnement des marchés concrets. Pour une approche globale de la sociologie économique, voir aussi Swedberg (1994) et Convert & Heilbron (2007).

[117] Précisons que les conditions d'encastrement décrites par Ronan Le Velly se distinguent des mouvements de « désencastrement » et de « réencastrement » dont parlent Karl Polanyi (1944) et les auteurs qui, à sa suite, s'en inspirent. Ronan Le Velly mobilise une approche de la notion d'encastrement (*embeddedness*) telle qu'initiée par les travaux de Karl Polanyi, « renouvelée à travers le projet d'une "Nouvelle Sociologie économique" » (Granovetter & Swedberg, 1992). Pour rappel, dans la *Grande Transformation,* Karl Polanyi dénonce les effets sur la société de l'expansion de l'économie de marché (destruction de la nature, désorganisation sociale, etc.). Dans cette économie, la société est décrite comme auxiliaire du marché. Polanyi utilise le terme de « désencastrement » pour évoquer cet assujettissement de la société au système économique libéral. Il ajoute cependant que ce processus « dévastateur » pour la société ne perdure pas dans le temps. Le second temps du raisonnement de Polanyi est l'apparition d'un processus « d'autoprotection de la société » prenant la forme d'une intervention accrue de l'État (normes pour protéger le travailleur, assurance accident du travail, etc.). Ce second mouvement est alors nommé « réencastrement ».

Le Velly distingue deux types d'encastrement : « l'encastrement-insertion » qui renvoie aux relations d'encastrement décrites par Polanyi (1944)[118] et l'« encastrement-étayage » relatif aux liens entre les échanges marchands et les conditions sociales. Ce second type d'encastrement est commun à l'ensemble des marchés. C'est dans l'encastrement-étayage que Le Velly identifie quatre conditions sociales permettant le déroulement des échanges marchands : les réseaux sociaux, les règles formelles, les dispositifs matériels et les significations culturelles[119]. Pour l'auteur, ces conditions sociales donnent leur forme aux échanges marchands et surtout les rendent possibles. Il précise que ces quatre conditions d'encastrement sont à appréhender de manière interconnectée, elles s'enchevêtrent les unes aux autres pour assurer le fonctionnement de l'échange marchand.

a. Les réseaux sociaux

Le Velly rappelle que les réseaux sociaux ont été pour la première fois étudiés dans le cadre marchand par Mark Granovetter (1974) afin d'illustrer l'importance de liens dits « faibles » dans l'évolution de carrière de cadres travaillant dans la région de Boston. Granovetter y montre que l'existence de ces liens faibles permet aux cadres d'avoir accès à des opportunités qui ne circulent pas par les « liens forts ». La démonstration des liens faibles de l'étude de Granovetter permet à Le Velly de rompre avec l'idée d'un marché asocial pour positionner en son centre ce qu'il nomme les « réseaux sociaux ».

> Les individus sur le marché ne sont pas « atomisés ». Au contraire, ils entretiennent des relations personnelles, tissent des liens d'amitié et de fidélité suffisamment récurrents pour qu'il soit possible de reconstituer la structure globale du réseau de relations qui parcourt le marché. Ce travail permet de rompre avec l'image d'une sphère autorégulée puisque des relations personnelles interviennent dans le fonctionnement des échanges ou, pour le dire autrement, puisque la participation au marché ne détruit pas les relations sociales. (Le Velly, 2002, p. 39)

Le Velly identifie une pluralité de réseaux observables et observés par les travaux de sociologie économique. Cette pluralité s'exprime aussi bien par les éléments reliés par les réseaux (individus, organisations, nations) que par la structure des relations (entre offreurs, entre demandeurs, entre offreur et demandeur) et par la nature des liens étudiés (lien d'achat, de vente, de sous-traitance, de financement, de propriété, relations d'amitié, échanges d'informations et de conseils, partenariats, etc.).

b. Les dispositifs matériels

Le Velly distingue différents types de dispositifs matériels qu'il regroupe selon leur fonction. Les dispositifs matériels sont d'abord dotés d'une fonction de qualification et de jugement. Comme le

[118] Voir note de bas de page 119.

[119] Nous retrouvons en substance la majorité de ces conditions dans les travaux de François (2008) sans que celui-ci les nomme comme telles.

fait la sociologie économique depuis longtemps, l'auteur rappelle que le marché est équipé de dispositifs matériels multiples accompagnant la décision du consommateur. Ces dispositifs offrent un support pour arbitrer, évaluer, comparer, et faire un choix. Ils peuvent prendre la forme d'emballages porteurs de marques et de promesses de qualité, de normes et de labels établissant différentes garanties pour le consommateur. C'est notamment le cas du label rouge ou du label Agriculture biologique censés garantir un certain niveau de qualité du produit ou des modes de production respectant certains standards (interdiction d'utiliser des produits issus de la chimie de synthèse pour le label Agriculture biologique).

Le Velly ajoute à ces dispositifs matériels directement apposés sur le bien ou service offert une multitude d'autres dispositifs aux formes diverses, tels que les publications rédigées par des « experts ». Les guides gastronomiques, les articles de la presse consumériste ou encore les forums dans lesquels des utilisateurs « experts » répondent aux questions, accompagnent, ici aussi, les consommateurs. Par leur fonction de qualification et de jugement, ce premier type de dispositif matériel permet de rendre comparable le bien ou service faisant l'objet de l'échange.

> Les produits ne sont ni parfaitement identiques (puisqu'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques techniques, les mêmes notes, etc.) ni parfaitement singuliers (puisqu'ils sont évalués selon les mêmes critères). (Le Velly, 2012, p. 28)

Les dispositifs matériels répondent également à une fonction de calcul. Cette fonction comprend l'ensemble des outils comptables et règles de calcul permettant de définir les coûts, les valeurs et les prix. Le Velly précise dans la lignée des travaux de l'économie des conventions qu'il est possible que soient opposés à une période, différents modes de calculs considérés comme les bons. Le marché ne peut alors se structurer qu'après l'imposition, avec des effets durables, de l'un d'entre eux. Enfin, le troisième type de dispositif matériel a une fonction de captation. Dans cette fonction, les dispositifs prennent la forme de carte de fidélité ou bon de réduction permettant d'attirer et de conserver les clients.

c. Les règles formelles

Les règles formelles constituent la troisième condition sociale. Prenant appui sur les travaux de Supiot (1997), Le Velly attribue à ces règles la fonction d'organiser le marché, de rendre possible et de donner forme à l'action collective.

> Ainsi, l'économie de marché […] n'est pas l'état de nature. Elle nécessite le droit de propriété, la liberté de commerce et de l'industrie, une culture juridique du contrat et de la responsabilité. En outre, elle ne peut fonctionner dans des instances qui, extérieures à l'ordre marchand, sont capables de faire respecter ces droits et de régler les litiges. (Le Velly, 2002, p. 42)

Ces règles sont définies dans le droit (droit de propriété, du contrat et la liberté de commerce et d'industrie) et dans les règlements qui encadrent les différents marchés et structurent les échanges réalisés.

d. Les significations culturelles

Le Velly définit les significations culturelles comme des « significations partagées dans l'existence et le déroulement des échanges marchands » (Le Velly, 2012, p. 40). Ces dernières comprennent « (a) les systèmes mentaux de perception, de catégorisation, et de classification, (b) les scripts qui orientent l'action et les règles de pertinence qui guident l'invocation de ces scripts, (c) les valeurs, les normes, les goûts » (Le Velly, 2002, p. 44). La culture est ici appréhendée au sens bourdieusien du terme comme un ensemble de représentations permettant de se comporter de manière adéquate dans des situations connues. Elle définit ce que l'individu peut échanger, avec qui et comment. Le Velly prend pour exemple la culture française dans laquelle la commercialisation d'êtres humains ou d'organes vitaux est jugée immorale tout comme l'acte de commercer avec sa famille ou ses amis.

L'auteur décrit la culture à la fois comme une contrainte et une ressource pour l'action. Elle représente d'abord une contrainte en cela qu'elle détermine des pratiques qui sont légitimes, appropriées et valorisées et d'autres qui ne le sont pas. Par les explications et interprétations partielles qu'elle suggère, elle exclut des éventualités pour en privilégier d'autres. La culture constitue également une ressource pour le marché en tant que forme de connaissance permettant aux individus d'analyser l'environnement et de catégoriser (le juste et l'injuste, le pur et l'impure, etc.) afin de définir des stratégies d'action.

Le Velly précise enfin que ces représentations culturelles sont en mouvance permanente à la suite d'actions de certains acteurs, d'une époque et d'un contexte sociopolitique. Il prend l'exemple énoncé par Howard S. Becker (1985) des assurances décès. D'abord jugées immorales, ces assurances sont acceptées suite à l'action « d'entrepreneurs de morale » ayant modifié les représentations de la « bonne mort » (l'obligation pour les pères de famille de veiller à la situation de leurs proches après leur décès).

2. LES PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Nous avons décrit *supra* le marché à partir du faisceau d'indices qui suit. Les travaux de Weber permettent d'abord de définir le marché par l'existence d'une offre (composée d'une constellation d'offreurs) et d'une demande (elle-même constituée d'un ensemble de demandeurs). Ces deux agrégats font l'objet de deux jeux d'interaction. Ils sont à la fois inscrits dans une relation de concurrence (entre offreurs, entre demandeurs) et une relation d'échange (entre un offreur et un demandeur). L'approche économique institutionnaliste, rappelle quant à elle l'importance au sein du marché de l'existence d'institutions régissant son fonctionnement. Les travaux de sociologie du marché reprennent enfin à leur compte cette approche institutionnaliste pour définir quatre conditions sociales d'encastrement du marché : les réseaux sociaux, les dispositifs matériels, les règles formelles et les significations culturelles. Pour le marché de l'évaluation d'impact social, ces conditions sociales d'encastrement peuvent *a priori* être représentées de manière plurielle. Elles sont d'abord représentées dans les réseaux de l'ESS qui, par son histoire, le rassemblement d'acteurs et d'individus

poursuivant un idéal commun, se caractérise par une forte densité (réseau d'entraide et de coopération, réseau de lobbying, etc.). Elles le sont également dans la multiplication de méthodologies d'évaluation d'impact social depuis les années 2010, correspondant à autant de dispositifs matériels venant équiper le marché. Autrement, elles peuvent aussi prendre corps à travers les différents textes juridiques édictés par l'État, à l'exemple de la promulgation de la loi du 31 juillet 2014, laquelle conditionne la reconnaissance des entreprises commerciales dans l'ESS à la démonstration d'une utilité sociale. Enfin, elles peuvent s'apparenter à l'action d'acteurs venant rendre acceptable l'idée de l'évaluation au sein du champ. Cette dernière hypothèse permet d'ailleurs de soulever un second élément central de l'analyse : l'existence et l'action d'un écosystème d'acteurs au sein du marché. En effet, si les traits caractéristiques énoncés dans la partie précédente permettent d'appréhender la définition du marché et les institutions qui régissent son fonctionnement, ils doivent toutefois être complétés par une analyse des acteurs centraux de ces marchés enchâssés : les offreurs et les demandeurs. Par la conception de prestations d'évaluation pour les offreurs et la sollicitation de prestation pour les demandeurs, ces acteurs participent de l'émergence et de la structuration du marché de l'évaluation d'impact.

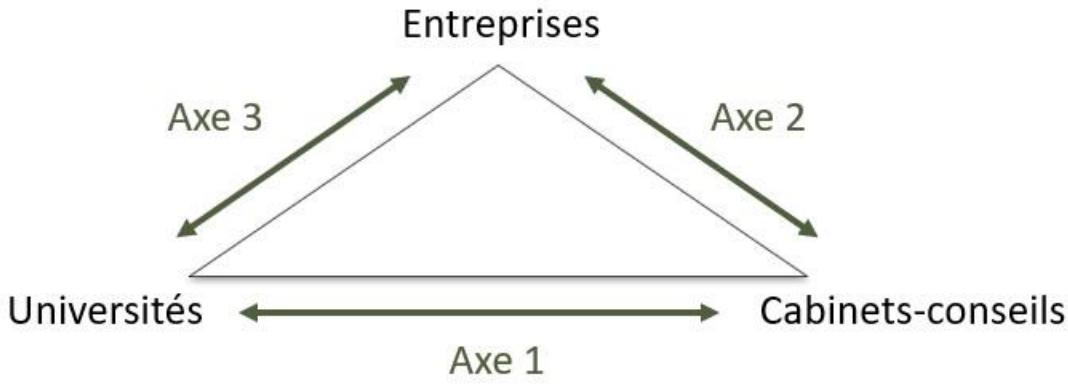
La littérature de sociologie économique permet de décrire et d'analyser cet écosystème. Dans ses travaux sur la *Sociologie de la gestion*, Valérie Boussard (2008) utilise le terme de « prescripteurs » pour désigner l'écosystème d'acteurs à l'origine de la construction du marché des dispositifs de gestion. Partant du constat de l'existence d'une incertitude sur le marché, l'auteur décrit ces acteurs comme des intermédiaires venant combler l'incomplétude des savoirs au sein du marché. Ils se répartissent pour cela en trois groupes d'acteurs : les managers, les universitaires et les consultants[120]. Le manager est un acteur particulier. Généralement formé dans une grande école d'ingénieur ou de commerce, il met en application les mécanismes de rationalité retenus durant sa formation dans l'entreprise afin d'asseoir sa légitimité. Les universitaires assurent la formalisation académique des savoirs gestionnaires et leur apprentissage par les managers et consultants. Enfin, les consultants diffusent les savoirs en proposant des « solutions » aux entreprises, ils deviennent, en cela, les experts de la prescription gestionnaire. L'auteur ajoute dans ses travaux qu'il existe une interdépendance entre les trois types d'acteurs venant faciliter la circulation du savoir entre les trois sphères.

> Les meilleurs étudiants de chaque promotion du MBA sont recrutés par les plus grands cabinets de conseil. Ce passage accélère leur carrière lorsqu'ils rejoignent, plus tard, la direction des grandes entreprises américaines (Djelic, 2004). De la même façon, des cadres en entreprise, devenus spécialistes d'un domaine ou d'une entreprise, intègrent un cabinet-conseil après plusieurs années. Ils peuvent être amenés à intervenir dans diverses formations en tant qu'experts. Des universitaires réputés ont une activité de conseil, voire même fondent un cabinet tout en conservant leurs fonctions d'enseignants. (Boussard, 2008, p. 172)

[120] Nous retrouvons le même triptyque de groupes d'acteurs (chercheurs, consultants et intervenants internes) dans les travaux de Jean-Claude Moisdon (1997) déjà cités dans le chapitre précédent.

Boussard schématise cette relation sous la forme d'une « triangulation » (figure 3.1). Dans cette représentation, l'axe 1 correspond au premier mouvement dans lequel les universitaires produisent de nouveaux savoirs réinvestis par les consultants et inversement (les universitaires peuvent intervenir comme consultants et les consultants peuvent donner ponctuellement cours à l'Université).

Figure 3.1. La triangulation de l'espace gestionnaire



Source : Boussard, 2008, p. 231

L'axe 2 concerne la connexion entre les consultants et les managers. Dans cette deuxième relation, les consultants diffusent les savoirs aux entreprises. Certains managers peuvent également, après plusieurs années d'expérience au sein de l'entreprise, devenir consultants pour distiller les connaissances accumulées suite à leur expérience professionnelle. L'axe 3 implique les universitaires et les managers. Cette relation comprend autant les formations continues universitaires que l'organisation de séminaires dans lesquels les universitaires et managers sont mis en relation.

Dans cette triangulation, chaque membre est relié aux autres par des connaissances communes et des conventions partagées conduisant à la production de théories, de démarches et d'outils similaires. L'ensemble de ces productions participe de la diffusion d'une définition univoque du problème et de ses solutions au sein du marché.

2.1. LEGITIMITE PAR L'EXPERTISE

La triangulation du manager, de l'universitaire et du consultant permet de dessiner l'écosystème sur lequel se base le marché des dispositifs de gestion. Nous trouvons au centre de cette schématisation une caractéristique transversale : l'expertise. Cette expertise s'illustre à deux niveaux selon l'angle par lequel la triangulation des prescripteurs du marché est appréhendée. Le premier niveau est celui des détenteurs de l'expertise. Il concerne dans la triangulation les universitaires et consultants qui légitiment leur action par l'existence même de cette expertise. Le second niveau est celui du destinataire de l'expertise, le manager en entreprise. C'est en sollicitant les consultants et les universitaires (par le biais de la formation) que le manager peut prétendre accéder à cette expertise.

Concentrons-nous à présent sur l'expertise des figures de l'universitaire et du consultant. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux de sociologie de l'expertise, notamment la synthèse qu'en propose Jean-Yves Trépos dans son ouvrage de 1996, que nous alimentons d'exemples d'application tirés de l'ouvrage collectif *Le recours aux experts* dirigé par Dumoulin, La Branche, Robert et Warin (2005).

Dans ses travaux, Trépos propose une synthèse des travaux portant sur la sociologie de l'expertise. Partant des origines étymologiques du terme, l'auteur définit l'expertise comme suit :

> L'origine latine *[du terme « expert »]* renvoie à l'« expérience », c'est-à-dire à l'épreuve : celui qui a éprouvé (*expertis*), qui a affronté les dangers (*experiti*), est supposé capable de surmonter passions et idéologies […] l'expertise suppose un lien particulier entre un « avant » (l'expérience acquise, face à des situations difficiles) et un « pendant » (une épreuve, que l'on affronte avec succès, parce qu'on sait comment l'aborder) ; et peut-être même un « après » (le succès d'une expertise en promet d'autres). (Trépos, 1996, p. 4)

Dans cette définition, l'expert construit et accroît son expertise ou sa spécialité suite à la répétition d'épreuves le conduisant à savoir réagir à une situation dans laquelle le profane (le non-expert) ne sait pas apporter la réponse adéquate. C'est en cela que Philippe Veitl (2005), politologue contributeur de l'ouvrage collectif *Le recours aux experts*, parle de « propriété situationnelle » lorsqu'il cherche à définir l'expertise. L'expert est expert pour une situation précise dans un contexte particulier qui, une fois changé, le dénude de ce qualificatif. Autrement dit, l'expert balistique ou l'expert en assurance est profane lorsque l'objet d'étude concerne la comptabilité ou le traitement de pathologies. Veitl ajoute que cette expertise est source de légitimité auprès des autres acteurs du domaine d'intervention. L'expert est reconnu par l'ensemble des profanes du champ, son avis fait office d'argument d'autorité en cas d'avènement d'une situation problématique non résolue. Son mode d'intervention se décline en trois étapes.

La première est l'apparition d'une situation problématique dans laquelle le profane est dépourvu de solution. Il sollicite l'action de l'expert pour que ce dernier lui apporte un « avis ». La deuxième étape est le moment du diagnostic. Dans cette phase, l'expert identifie le problème voire le reformule pour défaire la problématique. Pour cela, l'expert s'appuie sur un ensemble de ressources et savoirs (bâtiment, machine, livre, algorithme, disposition éthique, etc.) lui permettant de légitimer son expertise et de formuler son « jugement d'expert ». Trépos se réfère aux travaux sur les systèmes experts d'Armand Hatchuel et Benoît Weill (1992) pour décomposer ces ressources et savoirs en trois éléments, un savoir-faire, « un répertoire de situations et de clefs d'actions, permettant de passer d'une situation à l'autre », un savoir-comprendre, « permettant de définir le niveau de pertinence de l'information mobilisée, en s'appuyant sur un stock de connaissances préalables » et un savoir-combiner, « ordonner, agencer, selon une conception quasi-stratégique » (Trépos, 1996, p. 67). La troisième étape correspond au rendu du « rapport d'expertise ». Ce rapport est censé débloquer la problématique initiale. Dans ce rapport, l'expert donne son avis à un mandant profane pour qu'il prenne une « décision éclairée ». L'appui sur le rapport d'expertise est également censé apporter une

caution « scientifique » à la décision prise. La légitimité scientifique constitue ainsi l'élément central sur lequel repose l'intervention de l'expert. Les travaux de sociologie de l'expertise permettent d'identifier la construction chez l'expert d'une « rhétorique de justification » gravitant autour de la démonstration de cette légitimité. Trépos s'appuie plus précisément sur l'article de Catherine Paradeise (1985), qu'il qualifie de référence, pour décliner cette rhétorique en différents éléments.

Le premier élément est la rhétorique du besoin. Dans son action, l'expert répond à un besoin. Ce besoin est le plus souvent identifié par l'expert lui-même. Autrement dit, l'expert répond à un besoin qu'il a généralement lui-même créé. C'est d'ailleurs sa capacité à identifier de nouveaux besoins qui détermine la longévité de son action. Le deuxième élément est la rhétorique de la science. Pour asseoir sa légitimité, l'expert mobilise une réponse « scientifique » aux problématiques rencontrées. En invoquant ce langage « objectif », l'expert se couvre d'un voile normatif justifiant l'importance de l'avis qu'il rend. Enfin, le troisième élément est la rhétorique du monopole. L'expert est le seul à apporter la réponse appropriée au besoin. En cela, l'expert a tout intérêt à garder sous silence le détail de son intervention pour la rendre inaccessible au profane.

En arrière-plan de ces trois éléments, Trépos désigne un ensemble de ressources qu'il qualifie de « boîte à outils » de l'expert censé appuyer cette rhétorique. On retrouve d'abord dans cette boîte à outils un langage de vérité. Ce dernier correspond à un « corpus savant authentifié ». Parmi les langages de vérité mobilisés dans l'expertise, les trois principaux sont le langage des sciences fondamentales et appliquées, le langage du droit et le langage des sciences économiques et sociales. L'auteur complète cette boîte à outils de l'expert de deux dispositifs d'authentification pouvant être mobilisés pour conserver la mémoire des expertises passées et légitimer l'acte de l'expert. L'un est le label d'État. Il prend différentes formes, des diplômes académiques (diplôme reconnu d'État, diplôme d'expert-comptable, etc.) à la constitution de commissions d'experts. Dans ces commissions, les acteurs mandatés sont reconnus comme experts. L'autre est le recours aux réseaux sociaux (« bouche-à-oreille »). L'expert légitime son intervention par le soutien et la reconnaissance de ses pairs, mais également des mandants avec lesquels il a déjà travaillé. Enfin, le dernier élément de la boîte à outils de l'expert correspond aux mesures et instruments de mesure, cette « machine objectivée qu'il peut exhiber au cours de son intervention » (Trépos, 1996, p. 84). Parmi ces instruments, Trépos évoque les outils statistiques ou encore les instruments de mesure physico-chimique et biologique.

2.2. LA FIGURE DU CONSULTANT

Nous l'avons vu *supra*, au-delà d'offrir une description des conditions sociales d'encastrements du marché, les travaux de sociologie économique identifient trois potentiels acteurs du marché de l'évaluation d'impact : le manager, l'universitaire et le consultant. Par leur interdépendance, ces trois types d'acteurs s'inscrivent dans ce que Boussard nomme la « triangulation de l'espace gestionnaire ». L'expertise se positionne au cœur de cette représentation et justifie le statut de ces acteurs (l'universitaire et le consultant à l'origine de l'expertise et le manager qui lui en est

destinataire). En cohérence avec notre objet d'étude, l'évaluation d'impact social et nos deux études de cas, nous nous centrons à présent sur une figure particulière de cette triangulation, la figure du consultant.

Nous justifions cette focale pour deux raisons principales. D'abord, la figure du consultant constitue le cœur de nos investigations de terrain synchronique et longitudinal. Cette partie permet donc de dresser un profil théorique de cet acteur que nous pourrons dans la partie 2 confirmer et amender par nos observations de terrain. Ensuite, s'il est vrai que le consultant partage l'expertise avec l'universitaire au sein de la triangulation, il en devient la figure emblématique à partir des années 1990. En retraçant l'historique de l'évolution de la définition de l'expertise entre 1970 et 2007, les travaux d'Isabelle Berrebi-Hoffmann et Pierre Grémion[121] témoignent de ce déplacement progressif de l'expertise des intellectuels et universitaires vers les consultants au tournant de la décennie 90. Ils décrivent pour la France l'ascension de cette figure du consultant en trois temps[122].

Le premier temps est relatif à la centralisation de l'expertise dans des « clubs de pensée » ou corps tels que l'Inspection des finances et la Cour des comptes. La circulation des idées s'y opère dans un cadre restrictif, les clubs de pensée, auxquels seule une élite de hauts fonctionnaires, dirigeants économiques, élites politiques, élites syndicales, journalistes et universitaires participent. Dans le deuxième temps, au début des années 1980, le fonctionnement par club de pensée est bousculé par l'incorporation dans les entreprises publiques du mode de gestion issu des entreprises privées lucratives[123]. Dans ce contexte, des cabinets de conseils de culture anglo-saxonne[124] s'imposent en tant qu'experts pour moderniser les grandes organisations sous l'argument de les faire gagner en flexibilité et efficacité. Les entreprises publiques privatisées à cette période ont massivement recours à ces cabinets pour passer au marché. Ces grands cabinets sont également largement sollicités pour des restructurations organisationnelles (fusions, délocalisations, recentrage sur le cœur de métier, etc.). Jusqu'au début des années 1990, le service public demeure toutefois à l'écart de ces dynamiques. Berrebi-Hoffmann et Grémion l'expliquent par la persistance d'une barrière culturelle entre grandes entreprises de conseil anglo-saxonnes et élites administratives françaises.

C'est dans le troisième temps des années 1990 que cette barrière est franchie. À cette période, les idées et normes managériales se propagent dans l'action publique. Les cabinets deviennent des acteurs incontournables pour « moderniser » les services publics. Avec cette recrudescence de demandes, les cabinets s'internationalisent pour donner naissance à un marché international de

[121] Berrebi-Hoffmann & Grémion, 2009 ; voir aussi en complément Berrebi-Hoffmann & Lallemant (2009) et Thine (2014).

[122] Berrebi-Hoffmann et Grémion soulignent la spécificité française de l'expertise qui se distingue du monde anglo-saxon pour lequel l'expertise a rapidement été externalisée (Power, 1997).

[123] Voir partie 2.1.1 du chapitre 1

[124] Ces gros cabinets sont d'abord identifiés sous le terme de « *big six* » (Arthur Andersen, Deloitte, Ernst & Young, KPMG, Price WaterHouse, Coopers & Lybrand) puis de « *big five* » suite à la fusion de Price Waterhouse et Coopers & Lybrand et enfin de « *big four* » avec la disparition d'Arthur Andersen suite à une série de scandales (Villette, 2003).

l'expertise et du conseil. L'expert s'apparente alors au consultant et ses sollicitations dans tous les champs de l'économie conduisent Berrebi-Hoffmann à parler de « consultocratie » de l'expertise dans un article publié avec Lallement.

> L'expert contemporain a pris les traits du consultant qui propose des réformes et indique les « bonnes pratiques ». Il endosse les habits de l'évaluateur et de l'auditeur qui, au nom de l'objectivité, créent des indicateurs de qualité et de performance. […] Toute décision à peine entérinée, voilà déjà que se profile le temps des évaluations et des audits. Experts et autres consultants entrent à nouveau en scène pour examiner, chiffrer, comparer, juger… Aux côtés des marchés régulés de l'audit d'entreprise (expertises comptables, financières, organisationnelles…), un véritable marché de l'évaluation a ainsi vu le jour au cours de ces dernières années, qui concerne lui aussi les objets les plus divers : efficacité de l'action publique, mesure des risques industriels, performances de grandes organisations, etc. (Berrebi-Hoffmann & Lallemant, 2009, p. 6-8)

Pour le dernier temps de ce chapitre, nous orientons notre propos sur l'analyse de cette intervention et de la rhétorique du consultant.

2.2.1. L'INTERVENTION DU CONSULTANT

Les travaux de Michel Villette (2003) et Sylvain Thine (2014) évoquent l'existence d'une multitude de domaines d'intervention des consultants. Ces types d'intervention sont déterminés par le domaine (levée de fonds, mise en place d'un système informatique, évaluation d'impact social, etc.), par les clients auprès desquels interviennent les consultants (firme multinationale, service public, petites et moyennes entreprises, structures de l'ESS, etc.), mais également par le prix de l'intervention, lui-même fonction de la renommée d'expertise du consultant. Malgré cette diversité, la littérature sur la sociologie du conseil relève un modèle type d'intervention du consultant (encadré 3.1).

Encadré 3.1. Le déroulement classique d'une mission de conseil (Adaptation de Kubr (1998) *in* Villette (2003, p. 42))

Phase préliminaire
Premiers contacts avec l'entreprise
Diagnostic rapide du problème
Établissement d'un planning des travaux
Propositions au client
Signature du contrat de conseil

Diagnostic
Collecte des informations
Analyse et synthèse des informations collectées
Examen détaillé du problème

Programme d'action
Élaboration des diverses solutions possibles
Évaluation et choix des solutions appropriées
Présentation des solutions au client
Établissement d'un planning de mise en œuvre

Mise en œuvre
Assistance
Ajustement ultime des propositions
Actions de formation

Phase finale
Évaluation de l'intervention
Rapport final de mission
Règlement financier
Examen de collaborations ultérieures
Départ du consultant

Dans ce déroulé-type, nous retrouvons, en filigrane, les trois phases de l'action de l'expert énoncées par Trépos (1996) : l'apparition d'une situation problématique dans laquelle le profane est dépourvu de solution entraînant la sollicitation de l'expert ; l'intervention de l'expert pour établir un diagnostic ; le rendu du rapport d'expertise censé débloquer la problématique initiale.

2.2.2. LA RHETORIQUE DU CONSULTANT

La rhétorique du consultant présente également de fortes similarités avec celle de l'expert. Nous soulignions l'importance de la capacité de l'expert à identifier, voire créer lui-même, le besoin auquel il est censé répondre. Nous retrouvons le même procédé dans la description de Villette (2003) des stratégies commerciales mobilisées par le consultant. L'auteur identifie deux stratégies à l'origine de la création d'un besoin permettant de créer puis pérenniser la relation entre le consultant et son client. L'une est relative à la fidélisation du client. Lorsqu'un consultant réalise une mission auprès d'un client, son but est de proposer à la fin de sa mission de nouvelles collaborations. Ces propositions apparaissent dans les recommandations du rapport final du consultant. L'autre stratégie concerne l'exploitation et le maintien de ce que Villette nomme une « mode ». L'auteur décrit en cela la succession de différentes modes de management dans le temps[125]. Tout le travail du consultant revient alors à s'engouffrer dans le conseil de l'objet à la mode. Une fois devenu désuet, il en investit un nouveau à la mode et participe à son maintien le plus longtemps possible par la réalisation de publications et interventions sur le sujet.

Nous évoquions ensuite dans la partie sur la rhétorique de l'expert la présence d'une boîte à outils de l'expertise. Cette dernière est composée d'un langage de vérité, de dispositifs d'authentification et de mesures et instruments de mesure. Les travaux de sociologie du conseil permettent également d'illustrer la présence de cette boîte à outils pour le consultant, notamment pour les dispositifs d'authentification (label d'État et réseaux). Si Thine relève l'absence d'une réglementation du conseil en France, il rappelle l'importance de l'intervention de l'État dans le fonctionnement du conseil. L'État intervient d'abord indirectement en réglementant l'espace économique et en subventionnant les structures pour qu'elles aient recours à des prestations de conseil. L'État joue aussi un rôle de promotion du conseil par le biais de différentes institutions telles que l'OPQCM (Office professionnel de qualification des conseils en management), mais également par la reconnaissance des diplômes d'État des grandes écoles de commerce et d'ingénieur dans lesquelles les cabinets de conseil puisent leur main-d'œuvre. L'étude quantitative d'Isabel Boni-Le Goff (2012) administrée en 2008 auprès de 1 670 consultants montre que 90,5 % des consultants disposent du niveau de diplôme Bac+5. Elle précise que ce titre scolaire est d'ailleurs régulièrement « exhibé » (mise à disposition du CV en main propre ou sur internet) par le consultant lors de l'étape de contractualisation d'une prestation avec un client. La mise en réseau prend également la forme de la participation régulière des consultants à des congrès ou colloques organisés ou sponsorisés le plus souvent par les cabinets de conseils eux-

[125] Villette prend les exemples du *total quality management*, mode des années 1970 auquel succèdent le juste à temps, le *reengineering*, et la *corporate culture* dans les périodes suivantes.

mêmes. Les consultants rédigent enfin régulièrement des publications dans des revues spécialisées afin de se « faire connaître » et « reconnaître » dans le domaine d'intervention concerné.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre mobilise une littérature d'économie institutionnaliste et de sociologie économique afin de poser les assises théoriques permettant d'analyser les institutions et l'écosystème d'acteurs dont l'existence et l'action sont à l'origine de l'émergence et de la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social dans l'ESS.

Il nous conduit d'abord à caractériser ce que nous entendions par « marché ». Les travaux de Weber permettent d'abord de définir le marché par l'existence d'une offre (composée d'une constellation d'offreurs) et d'une demande (elle-même constituée d'un ensemble de demandeurs). Ces deux agrégats font l'objet de deux jeux d'interactions. Ils sont à la fois inscrits dans une relation de concurrence (entre offreurs, entre demandeurs) et dans une relation d'échange (entre un offreur et un demandeur).

La mobilisation des travaux d'économie institutionnaliste et de sociologie des marchés rappelle ensuite l'importance, au sein de ce marché, de l'existence d'institutions régissant son fonctionnement. Elle conduit notamment à l'identification de quatre conditions sociales d'encastrement du marché : les réseaux sociaux, les dispositifs matériels, les règles formelles et les significations culturelles. Chacune de ces conditions a pour objet d'assurer le déroulé de l'échange marchand, que ce soit pour qualifier l'objet échangé sur le marché, pour réglementer les différentes interactions marchandes ou encore pour le rendre acceptable dans les représentations des futurs acteurs pouvant s'y inscrire.

La seconde partie du chapitre complète l'étude des institutions favorisant l'émergence et la structuration du marché par l'analyse du profil des acteurs ou « prescripteurs » de ce marché. Les travaux de Boussard permettent d'abord d'identifier l'interconnexion, sous la forme d'une « triangulation », de trois types d'acteurs sur ce marché : le manager, l'universitaire et le consultant. Dans cette représentation, le manager met en application les savoirs au sein de son organisation. L'universitaire assure la formalisation académique des savoirs et leur apprentissage par les managers et consultants. Le consultant diffuse les savoirs en proposant des « solutions » aux entreprises. L'expertise se situe au cœur de cette triangulation. Elle se décline en deux composantes, un mode d'intervention (diagnostic, intervention, rendu du rapport d'expertise) et une rhétorique (du besoin, de la science et du monopole).

Enfin, les travaux de sociologie historique ont permis de décrire le transfert progressif de cette expertise, depuis les années 1990, vers une figure particulière de la triangulation : le consultant. Tout comme l'expert, le consultant dispose d'un mode d'intervention et d'une rhétorique particuliers présentant de fortes similitudes avec celles de l'expert. Les travaux de sociologie du conseil reprennent les éléments descriptifs des travaux de sociologie de l'expertise (le mode d'intervention et la rhétorique) en y apportant des précisions concernant les dispositifs d'authentification tels que le rôle joué par l'État et les réseaux pour « faire connaître » et « reconnaître » le consultant dans un domaine d'intervention donné.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Cette première partie de thèse a abordé le premier mouvement de notre démarche abductive en décrivant le cadre théorique de départ. Déclinée en trois chapitres, elle vise plus précisément à réenchâsser notre objet d'étude, l'évaluation d'impact social, dans son contexte institutionnel.

En effet, durant la période de réalisation de cette thèse, depuis 2017, nous avons assisté à une prolifération de publications et initiatives ayant pour objet de fournir des guides et méthodes « clé en main » d'évaluation d'impact social. Dans ces guides, la technicité des méthodes d'évaluation d'impact social écarte les débats sur l'origine de cette notion et sur le contexte sociopolitique expliquant la place prééminente qu'elle prend depuis les années 2010. L'impact social y devient un objet réifié[126]. L'exemple le plus marquant est sans doute la qualification en 2016 de l'impact social comme la « raison d'être » des organisations d'utilité sociale par l'Avise[127], insufflant l'idée qu'une organisation n'ayant pas d'impact, ou du moins ne l'évaluant pas, ne peut se reconnaître d'utilité sociale et plus largement ne peut se proclamer de l'ESS.

Poursuivant l'objectif de rappeler que l'évaluation d'impact social « ne va pas de soi » et s'inscrit dans un contexte sociopolitique, le premier chapitre de cette partie réinscrit l'impact social dans sa dynamique historique. Il identifie un ensemble de transformations sociohistoriques depuis les années 1980 à l'origine d'une part, de la diffusion de l'idée qu'il faut évaluer et contrôler la légitimité des organisations de l'ESS, et d'autre part, que cette évaluation doit épouser les contours de l'évaluation des politiques publiques des années 1990 (une approche microéconomique et un contrôle de l'efficacité de l'organisation évaluée).

Le deuxième chapitre poursuit cette démarche en identifiant une pluralité de représentations (ou conventions) de la « bonne » évaluation. Il dépeint plus précisément deux représentations idéales typiques, la convention managériale et la convention délibérative. Ces deux représentations font l'objet d'une spécification en miroir l'une de l'autre. Alors que la première convention tend à privilégier les représentations dominantes de la doctrine néolibérale et de l'évaluation des politiques publiques débutées dans les années 1990 (un principe d'individualisme méthodologique basé sur les chaînes causales et un objectif d'efficacité), la seconde prend appui sur la définition fiscale de l'économie sociale et solidaire des années 1980 (celle de se distinguer du secteur privé lucratif), mais

[126] Nous reprenons ici la notion de « réification » abordée dans les travaux de Desrosières comme un objet dont l'usage et la construction ne sont plus discutés par les acteurs le mobilisant, devenant par conséquent une « boîte noire » d'objectivité. « Une fois les procédures de quantification codifiées et routinisées, leurs produits sont réifiés. Ils tendent à devenir "la réalité", par un effet de cliquet irréversible » (Desrosières, 2008a, p. 12).

[127] « Dossier impact social. Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être… » (Avise, 2016b).

également sur le discours militant des acteurs du champ (un principe coopératif et délibératif basé sur une logique systémique).

Enfin, le troisième chapitre inscrit la notion d'impact social au sein d'un ensemble d'institutions et d'un écosystème d'acteurs. Il montre que l'existence de ces institutions et l'action de ces acteurs servent de support à l'émergence et à la structuration d'un marché de l'évaluation. Ces institutions et acteurs ont pour double rôle de rendre possible l'échange marchand, par la qualification de l'objet échangé, la réglementation du marché, la mise en relation des offreurs et demandeurs, et d'agir activement à sa propagation et acceptation parmi les acteurs du champ.

Ce cadre théorique de départ posé, nous allons nous centrer dans la seconde partie de cette thèse sur les apprentissages tirés de la réalisation de nos deux études de cas, l'une synchronique et l'autre longitudinale, afin de le confirmer, le préciser et/ou l'amender dans une logique abductive.

PARTIE 2. « EFFETS OBSERVES SURPRENANTS », PROFIL DES ACTEURS « PRESCRIPTEURS » DE L'IMPACT SOCIAL ET MONTAGES COMPOSITES DE L'EVALUATION

La première partie de notre thèse posait le cadre théorique à l'origine de la première orientation de notre recherche. Dans une perspective abductive, ce cadre est pensé comme évolutif et a principalement pour ambition d'être spécifié en termes d'effets prédits qu'il s'agit à présent de préciser ou d'amender à partir d'« effets observés surprenants » issus de la réalisation de deux études de cas.

Ces deux études de cas se distinguent principalement par leur temporalité, l'une est synchronique, l'autre est longitudinale, ainsi que par le profil des acteurs dont elles font l'objet. Alors que l'étude synchronique porte essentiellement sur des acteurs *a priori* externes à l'ESS, tels que les cabinets de conseil ou centres de recherche d'écoles de commerce, l'étude longitudinale se centre sur des acteurs historiquement représentatifs du champ (têtes de réseau régionales et fédérations de l'ESS). La distinction entre ces deux « profils » d'acteur a d'ailleurs une influence significative sur notre problématique de recherche. Elle l'oriente à la fois sur le questionnement de l'existence d'une diversité d'évaluations d'impact social selon le profil de l'acteur à l'origine de son élaboration, et sur l'émergence et la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social à la suite de l'action de cette diversité d'acteurs. En lien avec cette déclinaison de notre problématique, nous nous appuyons, dans cette seconde partie, sur la distinction entre les deux études de cas pour structurer et décliner la partie en deux sous-parties nommées respectivement « Partie 2.A » et « Partie 2.B ».

La partie 2.A comprend les chapitres 4 et 5. Elle porte sur des acteurs que l'on peut qualifier de « nouveaux entrants » dans les débats relatifs à la valeur de l'ESS. Historiquement issus du secteur privé lucratif, ces acteurs apparaissent dans les débats relatifs à l'ESS et déploient leur activité au sein du champ en même temps que la notion d'impact social se diffuse, à partir du début des années 2010. Ces deux chapitres ont pour objectifs de répondre successivement aux questions suivantes : qui sont ces acteurs ? Quelles représentations ou visions de l'évaluation d'impact social véhiculent-ils ?

Pour répondre à la première question, le chapitre 4 décrit le profil des acteurs *a priori* externe à l'ESS venant alimenter les discussions sur le sujet de l'impact social. Il analyse l'articulation entre ces acteurs, à la fois en termes de production de connaissances et d'influence sur la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social. Prenant appui sur des données issues du discours des consultants et sur la littérature qu'ils produisent, le chapitre 5, quant à lui, analyse les articulations

(*montages composites*) entre les conventions managériale et délibérative au sein des méthodes d'évaluation d'impact proposées par les acteurs *a priori* externes à l'ESS.

La partie 2.B a également pour objectif de répondre à ces deux questions en se centrant cette fois-ci sur les acteurs engagés dans les délibérations sur l'impact social historiquement représentatifs de l'ESS. Partenaires du projet VISES, ces acteurs constituent les principales têtes de réseau et fédérations de l'ESS des régions Hauts-de-France (France), Wallonie (Belgique) et Flandre-Occidentale (Belgique).

Le chapitre 6 est consacré au profil des acteurs du projet VISES. Il analyse le contexte institutionnel dans lequel ces acteurs s'inscrivent et son influence sur les représentations de l'évaluation d'impact social portées dans les délibérations du projet. Le chapitre 7 s'appuie sur une observation participante de trois ans pour traiter le second questionnement relatif à l'articulation entre les conventions managériale et délibérative au sein de l'évaluation du projet VISES. Il donne à voir des glissements dans les représentations de la « bonne » évaluation parmi les acteurs du projet, eux-mêmes enchâssés dans des contextes institutionnels distincts. Ces glissements se traduisent par une articulation plus ouverte entre les conventions managériale et délibérative au sein du projet alors même que les discours qui y sont portés sont dominés par les représentations délibératives.

PARTIE 2.A. LES ACTEURS « NOUVEAUX ENTRANTS » DE L'ESS

CHAPITRE 4. PROFILS ET ROLES D'ACTEURS « NOUVEAUX ENTRANTS » DE L'ESS DANS L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

INTRODUCTION

Nos trois premiers chapitres mobilisaient la littérature produite dans le monde académique afin de poser les assises théoriques de notre recherche. Le chapitre 1 avait pour objet d'expliquer le basculement de la domination de l'usage du terme « utilité sociale » et celle du terme « impact social » dans l'évaluation de l'ESS. Il nous a permis d'étayer un ensemble de transformations socioéconomiques à l'œuvre depuis les années 1980 conduisant à la prééminence, dans les années 2010, de la notion d'impact social. Le chapitre 2 proposait une lecture actualisée de l'évaluation d'impact social à partir de la mobilisation du cadre théorique de l'économie des conventions. Cette perspective analytique conduit à considérer les évaluations comme le fruit de conventions sociopolitiques ou modes de coordination entre les agents. Objets d'une délibération humaine, ces conventions constituent des cadres contraignant les sujets tout en leur permettant d'agir dans une situation d'incertitude, celle d'évaluer un impact. Elles sont fondées sur des représentations de ce qui est « bon » et « juste », de ce qu'est la « bonne » évaluation et la « mauvaise ». Plus précisément, ce chapitre identifie deux conventions d'évaluation idéales typiques, la convention managériale et la convention délibérative. Enfin, le chapitre 3 complétait cette grille de lecture de l'analyse des différents acteurs et institutions à l'origine de l'émergence et de la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social. Pour cela, ce chapitre décrivait les institutions et conditions sociales d'encastrement censées assurer le fonctionnement du marché. Il s'appuyait sur la littérature de sociologie économique (sociologie du marché, sociologie de l'expertise et sociologie du conseil) pour analyser plus finement, à la suite des travaux de Boussard, le profil des acteurs de ce marché, nommés « prescripteurs ».

L'objectif est ici de compléter et/ou d'amender cette première approche théorique d'éléments factuels issus de notre terrain d'enquête. Pour cela, cette seconde partie s'articule en quatre chapitres relatifs à deux études de cas. Ces chapitres 4 et 5 se centrent sur l'étude de cas synchronique. Celle-ci porte sur des évaluations d'impact social proposées par des acteurs que nous qualifions de « nouveaux entrants » dans l'ESS. Elle repose sur la réalisation d'une campagne d'entretiens semi-directifs auprès de consultants de treize cabinets de conseils français offrant des prestations d'accompagnement à l'évaluation d'impact social. Au moment de nos investigations, ces treize cabinets représentent la quasi-totalité des cabinets de conseil (français) proposant des prestations de mesure d'impact social

sur le territoire national, nous permettant de travailler sur un « réseau quasi-complet » de consultants. Cette campagne d'entretiens est complétée d'observation *in situ,* en particulier grâce à la participation aux principaux séminaires et journées d'étude sur l'impact social organisés par les acteurs n'appartenant pas à l'ESS entre 2017 et 2019 et la lecture de la littérature qui en est issue. La dénomination « nouveaux entrants » a été choisie par le profil particulier de ces acteurs. En effet, la première étude de cas porte essentiellement sur des acteurs appartenant au secteur privé lucratif (cabinets de conseils à l'évaluation), des acteurs en lien étroit avec ce secteur (centre de recherche d'écoles de commerce) ou des agences d'ingénierie créées initialement pour soutenir un profil particulier d'entreprise de l'ESS, l'entrepreneuriat social (Avise, Ashoka). Nous incluons d'ailleurs ce dernier type d'acteur dans le chapitre dédié aux nouveaux entrants par les affinités qu'il présente avec le modèle de l'entrepreneuriat social (CODES, 2009 ; Laville, 2014), modèle organisationnel importé du management de l'entreprise privée lucrative au sein de l'ESS au tournant des années 2010[128].

Ce chapitre 4 répond à la question suivante : qui sont ces acteurs nouveaux entrants de l'ESS actifs sur le sujet de l'évaluation d'impact social ? Il est donc en dialogue étroit avec le chapitre 3 relatif aux institutions et prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social. Nous nous centrons d'abord sur le marché et ses institutions, en nous appuyant sur les discours et pratiques des consultants interrogés dans le cadre de notre campagne d'entretiens semi-directifs, pour retracer l'historique de l'émergence du marché de l'évaluation d'impact social et décrire les différentes institutions qui en favorisent le développement. Nous abordons ensuite le profil des acteurs de la première étude de cas. En lien avec les caractéristiques du prescripteur, il s'agit ici de donner à voir les interrelations entre les différents profils d'acteurs de l'étude de cas et l'influence de cette interrelation sur la production de savoirs au sein du marché.

1. HISTORIQUE ET INSTITUTIONS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Pour rappel, nous inscrivons notre thèse dans une conception wébérienne du marché. En retenant cette conception, nous faisons le choix de retenir comme traits caractéristiques du marché une relation de concurrence et une relation d'échange. Faire le choix de retenir ce double jeu d'interactions pour décrire le marché nécessite donc d'identifier une offre et une demande, chacune composée d'un ensemble d'offreurs et de demandeurs. Concernant le marché de l'évaluation d'impact social, nous retenons comme définition de l'offre l'ensemble des acteurs proposant un accompagnement et/ou une méthodologie pour évaluer l'impact social. La demande, quant à elle, se compose de l'ensemble des structures sollicitant ces acteurs pour se faire accompagner en tout ou partie dans l'évaluation de leur impact social.

Ce cadre posé, l'étude de cas nous amène à situer l'émergence du marché de l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010. Nous allons le voir à travers le récit des consultants interrogés,

[128] Voir partie 2.3 du chapitre 1

cette émergence est catalysée aussi bien par les différentes transformations socioéconomiques dans l'ESS à la même période, notamment dans les modes de financements et d'organisation de l'activité[129], que par l'action des acteurs faisant l'objet de cette première étude de cas.

1.1. HISTORIQUE DU MARCHE A PARTIR DU RECIT DES CABINETS DE CONSEIL A L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Le croisement des récits des consultants des cabinets de conseil interrogés dans le cadre de notre campagne d'entretiens semi-directifs conduit à situer l'émergence du marché au tournant des années 2010. Les consultants interrogés expliquent ce tournant par un contexte de restriction des financements publics conduisant la France à se positionner progressivement sur le modèle anglo-saxon de financement au résultat. À cette période, le contexte devient favorable à l'apparition d'initiatives pour démontrer l'efficacité et l'efficience des structures de l'ESS.

> *En fait, pour moi le tournant c'est vraiment cette période-là, aller 2012… je dirais qu'à partir de 2012 je suis passée d'une posture où j'avais mon bâton de pèlerin, j'allais frapper aux portes et je disais c'est important d'évaluer et puis une fois sur dix les gens me disaient peut-être, ce n'est pas une mauvaise idée, à… bah les gens commençaient à en parler, on a commencé à intervenir sur des conférences… et les sollicitations sont venues de l'extérieur, le système s'est renversé vers 2012-2013, on est passé de, on essaye de prêcher la bonne parole et de montrer que ça marche et que c'est important, à… bah les gens ont conscience que c'est important et ils demandent comment faire.* (Consultante, cabinet a3)

Sur la période 2012-2013, plusieurs dynamiques et initiatives parallèles convergent vers l'émergence d'un marché de l'évaluation. D'abord au sein du monde professionnel *via* une accélération des réflexions sur l'évaluation d'impact social impulsée par les financeurs privés[130]. Ces financeurs privés développent par exemple des partenariats avec des entrepreneurs sociaux et porteurs de projets afin de définir des référentiels d'indicateurs et des définitions de l'évaluation. Ensuite, plusieurs centres de recherche se saisissent du sujet. Le plus cité par les consultants est celui de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School*. À cette période son activité consiste essentiellement à travailler sur l'importation de méthodologies d'évaluations déjà proposées dans le monde anglo-saxon, notamment la méthode du *Social return on investment* (SROI)[131].

[129] Voir partie 2.2 du chapitre 1

[130] Les consultants citent les exemples de la fondation Carasso et la fondation de France.

[131] Pour une description plus fine de la méthode du SROI, voir la partie 1.2.2 du chapitre 5.

> *L'idée était de travailler sur l'évaluation et la mesure d'impact social en disant qu'on parlait d'utilité sociale en France, y avait des travaux qui avaient été faits, notamment ceux de Jean Gadrey, il y avait quelques bases de critères, des choses comme ça, mais finalement pas beaucoup de pratiques, et pas vraiment de mesure d'impact, c'est-à-dire vraiment l'efficacité des solutions apportées pour répondre aux besoins sociaux. Donc on s'est inspiré de méthodes anglo-saxonnes pour démarrer, notamment la méthode du SROI, retour social sur investissement.*
> (Consultante, cabinet a1)

Les consultants interrogés évoquent également au tournant des années 2010 le développement du mouvement de l'entrepreneuriat social et l'apparition des premiers incubateurs, tels que le *Sensecube* de Makesense ou Ashoka. En lien avec le monde académique, ces incubateurs participent de l'acculturation autour de l'impact social et de son évaluation en sensibilisant les entrepreneurs sociaux passant par leur programme.

> *Je sais qu'Ashoka […], a beaucoup par exemple dans son réseau d'entrepreneurs sociaux bah… même s'ils n'avaient pas d'outils et de réponses, ils challengeaient les gens sur comment vous évaluez. Alors ils ne leur apportaient pas de réponses, mais ça a aussi semé la graine auprès de plein d'entrepreneurs sociaux qui étaient en devenir, de leur dire : « Il faut vous poser la question. On ne sait pas qu'elle est la réponse aujourd'hui, mais c'est important de se poser la question ». Il y a aussi eu ça qui à mon avis a nourri ce phénomène.*
> (Consultante, cabinet a3)

Enfin, parallèlement à l'émergence de préoccupations autour de l'évaluation de l'impact social, d'autres marchés commencent à rencontrer des difficultés. C'est le cas de celui de l'évaluation des politiques publiques, mais également celui de l'audit, qui, avec le développement des mégadonnées (*big data*), voit son activité être progressivement mise en danger. Les difficultés croissantes rencontrées sur ces deux marchés poussent leurs acteurs à redéfinir leurs offres de services. Du fait de la proximité entre l'évaluation de l'impact social et celle des politiques publiques et de l'audit, cette redéfinition conduit ces acteurs à venir se positionner sur l'évaluation d'impact social.

> *En gros l'Audit et le Commissariat aux comptes c'est des fonctions qui sont mises en danger par l'informatisation, les big data, etc. Donc quelque soit les secteurs, les acteurs prennent leurs équipes et ils leur disent bah pour continuer à faire du chiffre, etc. allez vers le conseil. Et donc cet objectif-là est donné à tous les secteurs, bâtiment, sport, etc., et donc dans l'économie sociale cela veut dire aller vers le conseil, et dans le conseil, l'orientation qui a été choisie, c'est l'orientation évaluation.*
> (Consultant, cabinet a6)

Par les divers travaux des centres de recherche et le travail prospectif des consultants et incubateurs d'entrepreneurs sociaux, la demande d'évaluation de l'impact social se développe, suivie par l'offre d'accompagnement à l'évaluation de l'impact social. L'ensemble de ces dynamiques conduit à l'émergence d'un marché de l'évaluation d'impact en 2014.

> *Moi j'ai commencé en 2009, mais j'étais toute seule […] je n'ai pas ressenti le besoin de créer une marque jusqu'en 2014. Parce qu'en fait en 2014 c'est là où les autres acteurs se sont positionnés sur le sujet, et donc comme les autres acteurs se sont positionnés sur le sujet, bah pour continuer à exister sur le marché, il a fallu créer une marque, voilà. […] C'est aussi à ce moment-là, enfin 2014, que commence à se structurer l'offre de conseil et d'accompagnement sur ce sujet, donc c'est aussi révélateur. À partir du moment qu'il y a une demande, l'offre se met en place. Avant, il n'y avait pas d'offre. Mais il n'y avait pas de demande non plus, en tout cas pas consciente.*
> (Consultante, cabinet a3)

Depuis sa constitution en 2014, les consultants décrivent un rythme d'expansion soutenu de ce marché. Cette expansion se traduit autant par l'accroissement de l'activité des cabinets positionnés que par l'apparition régulière de nouveaux acteurs offrant une prestation d'évaluation.

> *On va dire qu'on a quand même deux ans d'avance sur nos objectifs initiaux, on ne pensait pas qu'on grossirait aussi vite, on a quand même recruté un ou deux salariés par an.*
> (Consultante, cabinet a1)

> *En 2015, quand j'ai créé le cabinet, il n'y avait personne sur ce créneau-là et je m'étais dit soit il n'y a personne parce qu'il n'y a pas d'enjeux auquel cas on va fermer rapidement, soit il n'y a personne et il y a un boulevard parce que c'est un enjeu qui va être de plus en plus prégnant. Donc voilà on est 4 ans plus tard, j'étais toute seule, on est 8* [salariés] *et on continue d'exister. On a un chiffre d'affaires qui plus que double chaque année, enfin à peu près, ça dépend des années, mais à peu près on double.*
> (Consultante, cabinet b4)

Enfin, malgré l'apparition régulière de nouveaux acteurs, les consultants décrivent pour le moment l'absence de concurrence sur le marché. Ils expliquent ce contexte non concurrentiel par un accroissement plus important de la demande par rapport à l'offre.

> *Cette concurrence elle est pour l'instant assez lissée parce que comme c'est un secteur qui est vraiment en émergence, il y a finalement tellement d'opportunités, de missions, de contacts, des contextes, si vous voulez, différents de travail, qu'il y a tellement peu d'acteurs sur le secteur, que pour l'instant il y a très peu de compétition. Mais elle va aller en augmentant sur les prochaines années je pense.*
> (Consultant, cabinet a5)

Cette citation permet de situer plus précisément le niveau de développement du marché de l'évaluation d'impact social. Ainsi, si de nombreux exemples de relation d'échange sont évoqués par les consultants *via* les missions qu'ils ont réalisées, l'absence, au moment de notre étude, d'une relation de concurrence témoigne d'une structuration encore en cours du marché. Il restreint également nos perspectives d'analyse de la création de positions dominantes au sein du marché. En effet, les récits des consultants donnent à voir l'apparition d'un marché à prendre, celui de

l'évaluation d'impact social. Cependant, l'accroissement soutenu de la demande, supérieur à l'offre, caractérise ce marché comme encore embryonnaire. Si de plus en plus d'offreurs tendent à s'y inscrire, l'absence de concurrence estompe pour le moment les rapports de force en son sein.

1.2. LES INSTITUTIONS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Les récits des consultants relatifs à l'histoire du marché de l'évaluation d'impact social conduisent à l'énonciation d'un ensemble d'éléments — la production de référentiels d'indicateurs, la production de méthodes d'évaluation, la création d'une demande par la sensibilisation des entrepreneurs suivant les parcours d'incubateurs — sur lesquels repose l'émergence de ce marché. Ces éléments permettent de relier les récits des consultants à l'approche institutionnaliste du marché et aux conditions sociales d'encastrement de Le Velly (2012).

En lien avec les dispositifs matériels, les récits des consultants permettent d'abord d'identifier des dispositifs dotés d'une fonction de calcul. Nous évoquions *supra* la production de référentiels d'indicateurs et de méthodologie d'évaluation produits aussi bien par des financeurs privés, en partenariat avec des entrepreneurs sociaux, que par des centres de recherche d'école de commerce. Si nous revenons plus en détail sur chacun de ces référentiels et méthodologies dans le chapitre 5, nous pouvons d'ores et déjà relever le rôle joué par ces initiatives. En plus de rendre centrale la question de l'évaluation d'impact social, notamment en conditionnant l'accès aux financements des fondations par la réalisation d'une évaluation, ces référentiels et méthodologies équipent le marché de guides et pratiques que tout un chacun peut (ou doit) s'approprier.

> *Aujourd'hui on ne peut pas répondre à un seul appel à projets d'une fondation sans parler de son impact social potentiel.*
> (Consultant, cabinet b1)

Ces référentiels rendent possible, voire indispensable, l'échange de la « marchandise » évaluation en fournissant des outils pour la réaliser tout en modelant sa forme à leurs attentes (un référentiel quantitatif ou une expression monétaire de l'impact). Les référentiels se complètent également de la production d'une vaste littérature sur le sujet. Ces publications ont autant pour origine les centres de recherche des écoles de commerce (ESSEC Business School, 2011, Avise & *al.*, 2013), que les agences d'ingénierie (Avise, 2016b ; Avise & *al.*, 2017, 2018, 2019a, 2019b) ou les cabinets de conseils à l'évaluation (Improve Fondation Rexel, 2017 ; Agence Phare, 2017 ; Baudet & Durquety, 2017a, 2018).

Les récits des consultants interrogés permettent ensuite de rendre compte de l'existence d'un ensemble de dynamiques rendant « culturellement acceptable » l'idée que les organisations doivent évaluer leur impact social. Dans la sous-partie précédente, nous citions les exemples de l'intégration systématique de modules de sensibilisation à l'évaluation d'impact social dans les programmes des

incubateurs à destination des entrepreneurs sociaux[132] tels qu'Ashoka, le Mouves, *Makesense* ou les BGE (ensemBle pour aGir et Entreprendre).

> *Il n'y a pas un seul parcours d'incubateur social dans lequel il n'y a pas au moins une sensibilisation à la notion d'impact social, où les acteurs travaillent leur théorie du changement, etc. Il y a systématiquement des approches autour de ça qui sont lues ou analysées.*
> (Consultant, cabinet b1)

Cette dynamique se complète de l'organisation régulière de colloques et journées d'étude[133] ou encore de la proposition de formations sur le sujet[134].

Au-delà des discours collectés durant nos entretiens, nous identifions la présence des fonctions de qualification, de captation et des réseaux sociaux lorsque nous centrons l'analyse sur les stratégies commerciales déployées par les consultants au sein du marché de l'évaluation d'impact social.

La fonction de qualification et de jugement s'exprime essentiellement par la labellisation ou le brevetage de certaines méthodologies d'évaluation d'impact social. L'objectif poursuivi ici par les cabinets est principalement de faire reconnaître leur méthodologie sur le marché. L'un des cabinets de conseil français interrogés les plus actifs dans cette stratégie est un cabinet parisien créé en 2014. Ce cabinet est d'abord détenteur des droits exclusifs d'utilisation de l'outil Outcome Star développé par Triangle Consulting. Il est le seul cabinet autorisé à déployer l'Étoile de progression dans les évaluations d'impact social au sein du territoire français. Il a également été identifié pour travailler sur l'élaboration de l'outil Mesis. Cet outil repose sur le label « La France s'engage » visant à récompenser les « projets les plus innovants au service de la société » (Fondation La France s'engage, 2018)[135]. Enfin, ce cabinet est détenteur de la certification B-Corp. Cette certification d'origine anglo-saxonne distingue les entreprises alliant « performance économique » et « mission d'intérêt général », « des entreprises à but lucratif (*for profit*) qui souhaitent progresser et démontrer leur impact positif (*for purpose*) en étant évaluées sur leur performance globale tous les 3 ans »[136].

La fonction de captation s'exprime dans les stratégies de fidélisation des clients des cabinets de conseil à l'évaluation. Parmi ces stratégies, citons notamment celles relatives à la création d'un besoin chez le demandeur lors de l'intervention de l'offreur (voir *infra*).

---

[132] Voir partie 2.3 du chapitre 1

[133] De manière non exhaustive, voir notamment ceux cités dans la partie méthodologie de l'introduction générale.

[134] Citons par exemple la formation proposée par la KPMG Academy (KPMG Academy, 2018a, 2018b) ou encore le MOOC proposé par l'Essec *Business School* (http://entrepreneuriat-social.essec.edu/se-former-avec-nos-moocs/nos-mooc/mooc-evaluation-mesure-d-impact-social, consulté le 30 janvier 2020).

[135] Nous y revenons dans la partie 1.2.2 du chapitre 5

[136] https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france, consulté le 16 janvier 2020.

Dans le cas du marché de l'évaluation d'impact social, les réseaux sont quant à eux mobilisés principalement dans trois cas de figure. Les réseaux servent d'abord de support pour les offreurs afin d'augmenter leur visibilité sur le marché. Les offreurs adhèrent à des réseaux et développent, au sein de ces réseaux, des partenariats avec des acteurs ayant eux-mêmes une légitimité. Ces partenariats leur permettent de jouir de l'image positive du réseau et de favoriser leur sollicitation par d'autres membres du réseau ou par des acteurs partenaires de ces membres.

> *Il y a quand même un gros travail de réseau à faire pour expliquer les spécificités de notre approche, rester présent, rester visible […] on se rend compte que là où on est présents sur le marché c'est là où on parle de nous de manière positive on va dire.*
> (Consultante, cabinet a3)

> [À propos des raisons expliquant la légitimité du cabinet] *Ça a été de faire partie de réseaux, de réseaux d'actions publiques, de réseaux de l'ESS, et dans des réseaux, d'avoir des partenaires particuliers, des partenaires ayant eux-mêmes une légitimité. Plus vous êtes dans les réseaux, plus vous avez de partenaires, plus lorsque vous rencontrez d'autres personnes vous citez ces partenaires-là, et du coup vous allez être de plus en plus considéré comme un acteur central du secteur.*
> (Consultant, cabinet a5)

Les réseaux constituent ensuite le médium de diffusion d'une demande d'évaluation d'impact social. L'analyse croisée des éléments de notre terrain synchronique rend compte de la formalisation de plus en plus importante de la demande d'évaluation sous la forme d'appels d'offres. Ces appels d'offres sont diffusés en priorité au sein des réseaux de l'ESS dans lesquels s'inscrivent les émetteurs avant d'être diffusés plus largement en cas d'absence de réponse. Les réseaux prennent enfin la forme de partenariats entre offreurs. Ces partenariats se formalisent aussi bien pour compléter les interventions de chaque offreur, en apportant une spécialisation dans une autre méthodologie de récolte, que pour augmenter l'ampleur de l'évaluation.

> *Nous on fait beaucoup de partenariats. Ce n'est pas du tout qu'on ne puisse bosser toutes seules comme ça, mais on voudrait se développer. On travaille avec beaucoup d'autres, avec soit des gros cabinets d'études soit des petits consultants indépendants, enfin voilà on fait plein de partenariats.*
> (Consultante, b7)

> *Moi, mon objectif à court et moyen terme c'est de créer des partenariats avec d'autres cabinets pour proposer une offre un peu plus globale et avec plus d'expertise.*
> (Consultante, b2)

Il arrive également pour certains offreurs de diviser le travail de la prestation avec d'autres offreurs. Un consultant d'un cabinet nous a ainsi donné l'exemple d'une intervention qu'il a réalisée au sein d'une structure de l'ESS dans laquelle il a accompagné la structure pour réfléchir à sa stratégie de duplication tandis que le travail d'évaluation d'impact social était délégué à un second cabinet.

La lecture par le prisme institutionnaliste des récits récoltés auprès des cabinets de conseil à l'évaluation rend ainsi compte de l'existence d'un ensemble de dynamiques indissociables de l'analyse du marché de l'évaluation d'impact social. Ces dernières concourent aussi bien à structurer l'offre, par la création de connaissances sur la manière d'évaluer, structurer la demande, en sensibilisant les organisations de l'ESS à l'évaluation et en la rendant culturellement acceptable, qu'à permettre la mise en relation de cette offre et de cette demande, notamment par le déploiement de réseaux sociaux. Les parallèles dressés entre les conditions sociales d'encastrement de Le Velly et les dynamiques à l'œuvre au sein du marché de l'évaluation d'impact social permettent ainsi d'arrimer ce marché à des institutions qui en favorisent le développement.

Parmi ces institutions, il en reste une que nous n'avons toutefois pas encore abordée, celle de la régulation publique. Cette institution, que Le Velly nomme « règles formelles », est définie dans le droit et dans les règlements. Elle a pour objet d'encadrer les différents marchés et structurer les échanges réalisés en leur sein. Parmi ces règles formelles, Le Velly prend les exemples du droit de propriété, du contrat ou encore de la liberté de commerce et d'industrie. Le croisement de cette littérature avec notre terrain permet d'introduire un premier amendement au cadre théorique de départ. Concernant le contexte de l'ESS, nous n'avons relevé l'existence d'aucun règlement ou loi ayant explicitement pour objet d'organiser le marché de l'évaluation d'impact social. Ce vide juridique ne doit cependant pas mener à la conclusion d'une absence de régulation publique au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Si nous n'avons pu relever l'existence d'éléments juridiques ayant explicitement pour objet d'organiser le marché de l'évaluation d'impact social, deux mesures gouvernementales françaises en favorisent néanmoins le déploiement.

Il y a d'abord la promulgation de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire[137] qui ouvre le champ de l'ESS à des sociétés commerciales selon certains critères, notamment celui de l'utilité sociale (Article 1-II). En lien avec la dimension identitaire[138], l'obtention de l'agrément ESUS est conditionnée à la démonstration d'une utilité sociale. Comme pour les circulaires du droit fiscal des années 1990, cet agrément offre ensuite la possibilité aux entreprises ESUS de bénéficier d'avantages financiers, notamment d'accéder à l'épargne salariale. Cette loi ouvre le marché de l'évaluation d'impact social à un nouveau type de demande, celle des entreprises privées lucratives. En effet, puisque l'appartenance à l'ESS dépend de la capacité de ces entreprises à démontrer qu'elles poursuivent une finalité sociale, nous pouvons facilement imaginer que cette démonstration passe par la réalisation d'une évaluation ou la commande de cette réalisation auprès d'un offreur du marché de l'évaluation d'impact social. L'instauration de cet agrément conduit donc indirectement à constituer une nouvelle demande au sein du marché, celle des entreprises commerciales souhaitant valoriser leur finalité sociale pour obtenir l'agrément ESUS.

[137] Voir introduction générale

[138] Voir les chapitres 1 et 2

Vient ensuite l'initiative « *#FrenchImpact* », renommée par la suite « *Le French impact* ». Lancée par Christophe Itier, alors Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale (lorsque l'ESS était rattaché au ministère de la transition écologique et solidaire) en janvier 2018[139], cette initiative est présentée en miroir de la *FrenchTech*, comme une bannière permettant d'inscrire l'ESS au cœur du modèle de développement économique.

> *French IMPACT* fait référence à la *French Tech* pour créer une dynamique similaire de croissance et de performance de l'ESS et plus largement pour l'innovation sociale : l'innovation sociale est un talent français, et un vecteur de compétitivité et de développement du pays.
> (Ministère de l'Éducation nationale & *al.*, 2018, p. 2)

De même que les structures de la *French Tech* justifient d'un « savoir-faire français » dans l'innovation technologique, la communauté *French Impact* est censée afficher un « savoir-faire français » en étant pionnière dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux[140]. Cette initiative prévoit un ensemble de chantiers, dont un soutien direct au déploiement du marché de l'évaluation d'impact social : le chantier « Évaluation et Accès à la Donnée ». Dans ce chantier, l'objectif est de construire une méthodologie type d'évaluation d'impact social pour les lauréats du *French Impact*. Pour cela, cinq cabinets de conseil participent au chantier, deux en tant qu'« acteur pilote » de ce chantier, et les trois autres à titre de consultation.

Comme pour la production de référentiels par les fondations en partenariat avec les entrepreneurs sociaux que nous évoquions *supra*, il s'agit, par le biais de cette initiative, de structurer un « écosystème » autour de l'évaluation d'impact social. Plus précisément, ce chantier vise à produire ce qu'un des consultants interrogés nomme un « outil de place ». Cet outil est censé définir le cadre de l'évaluation, ce qu'il faut évaluer, comment, quels sont les types d'évaluations préconisées par *Le French impact* et comment les projets peuvent accéder à cette évaluation ou à des financements.

> *En gros on va dire, voilà ce qu'il faut évaluer, à différents moments de votre vie, et voilà comment on peut vous aider à le faire.*
> (Consultant, cabinet a6)

Si cette initiative n'est pas de l'ordre juridique, il s'agit ici d'imposer aux structures lauréates du *French impact* souhaitant obtenir des financements les modalités d'évaluation de l'outil de place.

[139] Depuis le remaniement ministériel du 15 juillet 2020 et la publication du Décret n° 2020-871 relatif aux attributions du ministre de l'Économie, des Finances et de la relance, l'ESS est de nouveau rattachée au ministère de l'Économie, des Finances et de la relance. Le poste de Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation est également remplacé par celui de secrétaire d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable. Ce dernier est occupé au moment de l'écriture de cette thèse par Olivia Grégoire.

[140] Discours de présentation de l'initiative *Le French Impact* par Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS, à l'occasion de la conférence sur l'impact social organisée par le cabinet de conseil KPMG à Villeneuve-d'Ascq le 30 mars 2018.

Nous pouvons également imaginer, une fois le chantier abouti, une diffusion de cet outil au-delà des frontières de l'initiative.

> *Si tout se passe comme je veux, cette vision-là* [d'outil de place] *devrait être portée par l'accélérateur de l'innovation sociale, et donc devenir normative et donc avoir une forme de pouvoir contraignant sur les organisations du secteur.*
> (Consultant, cabinet a6)

> *Forcément, à partir du moment où c'est une politique publique, en fait on est en train d'écrire un cadre normatif qui sera plus ou moins de référence ou imposé par le fait que les projets pourront avoir derrière accès à des financements. C'est toujours pareil en fait, c'est qu'on peut faire des propositions, ça peut devenir une nouvelle norme, et la nouvelle norme elle devient aussi acceptée et légitime à partir du moment où derrière il y a des financements. Donc si French Impact dit les méthodes d'impact social c'est ça, ça, ça, et d'ailleurs on a des financements derrière et vous pouvez postuler à des appels à projets pour avoir ces financements, ou si French Impact dit, vous êtes lauréat de tel, tel, tel programme et vous avez le droit du coup en tant que lauréat à telle, telle ou telle évaluation qui est financée par nous, forcément les projets rentrent dans le cadre normatif.*
> (Consultant, cabinet a5)

En plus d'équiper le marché, nous identifions en filigrane de cette initiative la présence de dynamiques à l'origine de la place centrale prise par l'impact social dans l'ESS au tournant des années 2010. Ces dynamiques sont d'abord liées au profil particulier de l'instigateur de cette initiative, le Haut-Commissaire à l'ESS Christophe Itier[141]. Ayant initié sa carrière dans le cabinet d'audit et de conseil Deloitte, Christophe Itier est devenu le directeur de la Sauvegarde du Nord, l'une des plus importantes associations de protection de l'enfance dans le département du Nord, en 2009, à la suite de la réalisation d'une mission d'audit au sein de l'association pour le compte du cabinet Deloitte. Il devient ensuite proche conseiller durant la campagne présidentielle d'Emmanuelle Macron en 2017 et est désigné, à la suite de l'élection présidentielle, Haut-Commissaire à l'ESS. Tout au long de cette carrière, notamment durant la période de direction de La Sauvegarde du Nord, Christophe Itier promeut l'importation des outils de management issus de l'entreprise privée lucrative au sein de l'ESS, en lien avec le déploiement du modèle organisationnel de l'entrepreneuriat social[142]. Il est un acteur majeur dans le déploiement de l'expérimentation des contrats à impact social en

[141] Nous retrouvons le même type de profil pour Olivia Grégoire, nouvelle secrétaire d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable, qui, nous l'avons évoqué dans la note 141, remplace le Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale depuis le Décret du 15 juillet 2020. Diplômée de Science Po Paris et de l'école de commerce Essec, Grégoire a été cheffe d'entreprise et fondatrice d'un cabinet de conseils en stratégie des entreprises à destination des PME et startups. Après être passée par les cabinets ministériels des « Républicains » Jean-Pierre Raffarin et Xavier Bertrand, elle est devenue députée de la 12e circonscription de Paris avec le parti « En Marche ! ». Depuis sa mandature au secrétariat de l'économie sociale, solidaire et responsable, Grégoire a mis au cœur de son action la redynamisation des contrats à impact social en France (Cabinet d'Olivia Grégoire, 2020a, 2020b).

[142] Voir partie 2.3 du chapitre 1

France (Itier, 2016). Nous retrouvons cette mobilisation autour de l'*impact investing* dans l'initiative *Le French Impact* pour laquelle il est explicitement fait état de l'objectif de favoriser le développement des entreprises innovantes, notamment « en développant l'investissement à impact social (contrat à impact social) » (Ministère de l'Éducation nationale & *al.*, 2018, p. 4).

De manière plus globale, il est possible d'inscrire l'initiative *Le French Impact* dans la continuité des dynamiques à l'œuvre à la suite de la domination prise par la doctrine néolibérale dans l'action publique et ses délégataires[143], notamment dans l'instauration d'une logique de contrôle de l'efficacité et de l'efficience de cette action par l'évaluation d'impact social.

> L'impact social est un pilier de l'innovation sociale. Il est aussi porteur d'un changement de paradigme : promouvoir, développer (et financer) ce qui est efficient. Il s'agit de faire de l'innovation sociale un levier de transformation de nos politiques publiques replaçant la société civile au cœur et permettant d'activer la dépense publique et la rendre plus efficace et pertinente. (Ministère de l'Éducation nationale & *al.*, 2018, p.2)

En lien avec le déploiement des évaluations des politiques publiques à partir des années 1990, l'initiative *Le French Impact* contribue ainsi à poursuivre la diffusion de la logique néolibérale au sein de l'ESS en devenant prescripteur de l'évaluation (pour les lauréats de l'initiative *Le French Impact*) et en accompagnant les entreprises du champ (*via* la mise à disposition d'outils d'évaluation, la mise à disposition des données publiques, etc.) vers l'accroissement de l'évaluation de la performance de leur activité et la structuration du marché de l'évaluation d'impact social.

2. LES PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

En nous référant à la définition wébérienne du marché et à l'approche institutionnaliste, nous avons proposé une histoire de l'émergence du marché de l'évaluation d'impact social et les conditions participant de sa structuration. Le récit des consultants des cabinets de conseil interrogés sur les origines de l'engouement pour l'évaluation d'impact social a d'abord permis de situer la période d'émergence de ce marché au tournant des années 2010. En pleine croissance depuis cette période, ce marché se caractérise par une absence de concurrence. Pour les consultants, cette absence s'explique avant tout par une augmentation soutenue de la demande venant supplanter l'offre en dépit de l'apparition régulière de nouveaux acteurs venant vendre des prestations d'évaluation sur le marché.

Nous avons aussi réenchâssé l'émergence de ce marché dans un contexte institutionnel favorisant son développement. Si le marché émerge à partir de 2012 pour se structurer en 2014, c'est avant tout grâce aux arrangements institutionnels de l'ESS[144] — réduction des financements publics, passage à la logique de marché par les appels d'offres, intégration des exigences de performance au sein de

[143] Voir partie 2.1 du chapitre 1

[144] Voir chapitre 1

l'action publique — mais également à l'action des acteurs de la première étude de cas. L'action de ces acteurs concourt à la transformation des significations culturelles du champ de l'ESS, notamment à l'apparition d'une acceptation progressive de l'évaluation au résultat. Ce rôle prédominant joué dans la structuration du marché de l'évaluation conduit naturellement à se questionner sur le profil particulier de ces acteurs. Qui sont ces différents types acteurs et quelles relations entretiennent-ils entre eux ? De quelle manière participent-ils aux discussions autour de l'évaluation d'impact social au sein du marché ?

Pour approfondir ces questionnements, nous proposons de nous centrer dans ce qui suit sur ces acteurs en tant que composante du marché. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux de sociologie économique, sociologie de l'expertise et sociologie du conseil et leurs études des prescripteurs du marché. Plus précisément, nous procédons dans cette partie à un développement en deux temps. D'abord, nous nous appuyons sur les travaux de Boussard (2008) et sa triangulation des prescripteurs afin de décrire une interrelation entre les acteurs de la première étude de cas. En lien avec les éléments évoqués dans le chapitre 3, nous nous arrêtons ensuite sur un type d'acteur particulier de cette schématisation proactif sur le sujet de l'évaluation d'impact social, la figure du consultant.

2.1. TRIANGULATION ELARGIE DES PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Les travaux de sociologie économique portant sur les prescripteurs du marché des dispositifs de gestion permettaient d'identifier la présence de trois types d'acteurs sur le marché : le manager, l'universitaire et le consultant. Dans cette représentation, le manager mettait en application les savoirs au sein de son organisation. L'universitaire assurait la formalisation académique des savoirs et leur apprentissage par les managers et consultants. Enfin, le consultant diffusait les savoirs en proposant des « solutions » aux entreprises. Les travaux de Boussard dessinaient une interrelation entre ces trois types d'acteurs, à l'origine de la production et de la diffusion d'une définition univoque du problème et de ses solutions au sein du marché des dispositifs de gestion. Des similitudes existent entre le profil des trois prescripteurs du marché des dispositifs de gestion et les différents types d'acteurs du marché de l'évaluation d'impact social, en particulier la présence d'interrelations entre les différents acteurs de la première étude de cas à l'origine de la production d'une évaluation d'impact social univoque[145]. Concernant l'évaluation d'impact social, cette interrelation présente toutefois la singularité d'intégrer un quatrième type d'acteur dans la triangulation, la figure de l'agence d'ingénierie.

2.1.1. LE MANAGER, L'UNIVERSITAIRE, LE CONSULTANT ET L'AGENCE D'INGENIERIE

La première figure identifiée au sein du marché de l'évaluation d'impact social permettant de faire le parallèle avec les prescripteurs des dispositifs de gestion des travaux de Boussard est celle du

[145] Nous revenons plus amplement sur la description de cette évaluation univoque dans le chapitre 5.

manager. Au sein du marché de l'évaluation d'impact social, les managers sont principalement des acteurs issus de l'entreprise privée lucrative venant prendre la direction des moyennes et grosses structures de l'ESS.

Dans la majorité des cas d'évaluation étudiés[146], c'est un manager (directeur ou membre de la direction) de la structure qui est à l'origine de l'évaluation d'impact social. Nous identifions le même script de l'évaluation pour la majorité des managers. Avant de rejoindre la structure, le manager travaillait dans une entreprise privée lucrative, par exemple en tant que conseiller en management du changement, en tant que responsable de la démarche qualité ou encore en tant que responsable de la démarche RSE (Responsabilité sociale des entreprises). Quand il arrive à la tête de la structure de l'ESS, il constate la navigation « à vue » de la structure. Il met alors en place des outils qu'il utilisait dans ses entreprises antérieures afin de mieux diriger la structure, tels que des tableaux de bord ou des outils de suivi. Il poursuit ensuite cet effort par la mise en place d'une évaluation de l'impact social en la justifiant par un meilleur pilotage de l'activité. Qu'ils soient à la direction des structures de l'ESS, salariés d'entreprises engagées dans une démarche RSE ou salariés de fondations de grands groupes industriels, ces managers peuvent être assimilés aux demandeurs du marché.

La seconde figure de la triangulation des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social est celle de l'universitaire. Cette figure est essentiellement incarnée par des centres de recherche d'écoles de commerce dont deux se positionnent en tête : l'Essec *Business School* et HEC Paris[147]. Dans une moindre mesure, nous pouvons également inclure parmi les universitaires l'Institut catholique de Paris au sein duquel s'est formé le GREUS (Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale). Ces différents acteurs sont à l'origine de la production de connaissances sur l'évaluation d'impact social, par le biais de la réalisation d'expérimentations, mais également par la production de guides et méthodologies d'évaluation. Sans exhaustivité, citons les travaux d'Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache (2014), toutes deux alors membres de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School*, proposant une analyse des différentes familles de méthodes d'évaluation d'impact social, les travaux de l'Essec *Business School* (2011) sur l'importation de la méthode du SROI en France, ou encore le guide méthodologique pour les entreprises de l'ESS produit par le GREUS à la suite de l'expérimentation d'une évaluation au sein de l'UCPA (ICP & UCPA, 2018).

La troisième figure du marché des dispositifs de gestion que nous retrouvons dans le marché de l'évaluation d'impact social, la figure du consultant, comprend quant à elle les différents cabinets de conseils à l'évaluation d'impact social. Nous y revenons *infra*, que ce soit par la réalisation de

[146] Étude réalisée à partir des récits des consultants interrogés, des témoignages durant les séminaires et journées d'étude de structures ayant réalisé une évaluation d'impact social ainsi qu'à partir de la lecture de leur rapport d'évaluation.

[147] Nous le verrons par la suite, une part importante des consultants des cabinets de conseils interrogés provient d'ailleurs de l'une de ces deux écoles.

formations, de sensibilisations, d'accompagnements ou d'évaluations externes, ces cabinets constituent la majorité de l'offre au sein du marché.

Enfin, un quatrième prescripteur s'ajoute ici. Il s'agit de ce que nous nommons l'« agence d'ingénierie ». Elle rassemble l'ensemble des acteurs qui ne sont ni managers, ni universitaires, ni consultants et qui pourtant contribuent à la formalisation de la connaissance sur l'évaluation d'impact social. Nous retrouvons par exemple au sein de ce groupe des *think tanks* tels que l'Avise, la Fonda, le Labo de l'ESS, l'Institut de l'Entreprise, à l'échelle internationale le *Social Impact Investment Taskforce* (SIIT), mais aussi des associations dont la mission est la promotion d'une vision particulière de l'ESS gravitant autour de l'entrepreneuriat social telles que le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux). Leur rôle est tout autant politique que méthodologique. Ils ont des proximités relationnelles avec le pouvoir politique — jouant de leurs réseaux pour faire valoir leurs idées — avec des acteurs économiques, ce qu'ils légitiment en considérant qu'ils sont « des leurs », et revendiquent parfois une proximité avec le monde de la recherche.

À propos de l'évaluation d'impact, nous pouvons qualifier ces agences d'ingénierie de « passeur » au sens défini par Fabien Jobard, Jérémy Geeraert, Bénédicte Laumond, Irina Mützelburg et Ulrike Zeigermann (2020). À côté des canaux habituels de circulation des savoirs, des normes et des méthodes, ces passeurs facilitent cette circulation (au sens logistique et au sens de la légitimation). Le terme de passeur est conceptuellement circonscrit par leurs auteurs à la circulation de concepts, d'outils, de normes, de connaissances qui entrent ensuite dans les représentations et les dispositifs de politique publique. Ces « acteurs individuels (…) sont intermédiaires dans un processus de transfert d'une norme ou de pratiques, mais aussi producteurs ou récepteurs de ces normes ou pratiques » (Jobard & *al.,* p.558). L'une des caractéristiques des passeurs est de cumuler ainsi deux positions : producteurs et diffuseurs ou diffuseurs et récepteurs. Dans la triangulation élargie, ce type de prescripteur se situe à l'interstice entre l'universitaire et le consultant. Il participe à la production d'une connaissance sur l'évaluation d'impact social, notamment en diffusant et vulgarisant des travaux menés par les universitaires et consultants (Avise & *al.*, 2013 ; Avise 2016a, 2016b ; Avise & II-Lab, 2017a), mais également en produisant ses propres études (Avise & Culture et Promotion, 2007 ; Avise 2017)[148]. Comme pour les prescripteurs des dispositifs de gestion, des interrelations se nouent entre ces quatre prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social. Il s'agit ici d'une « triangulation élargie » (Boussard, 2008), « élargie » par l'intégration d'un quatrième type d'acteur, l'agence d'ingénierie.

Au sein de cette triangulation élargie, nous retrouvons les mêmes types de mouvements que ceux identifiés par Boussard pour le marché des dispositifs de gestion. Parmi les cabinets de conseil, un nombre important de consultants a des expériences antérieures en tant que chercheur, notamment au

[148] Nous revenons plus amplement sur l'une des principales études menées par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS entre 2017 et 2019, l'étude « ESS et création de valeur », dans le chapitre 5.

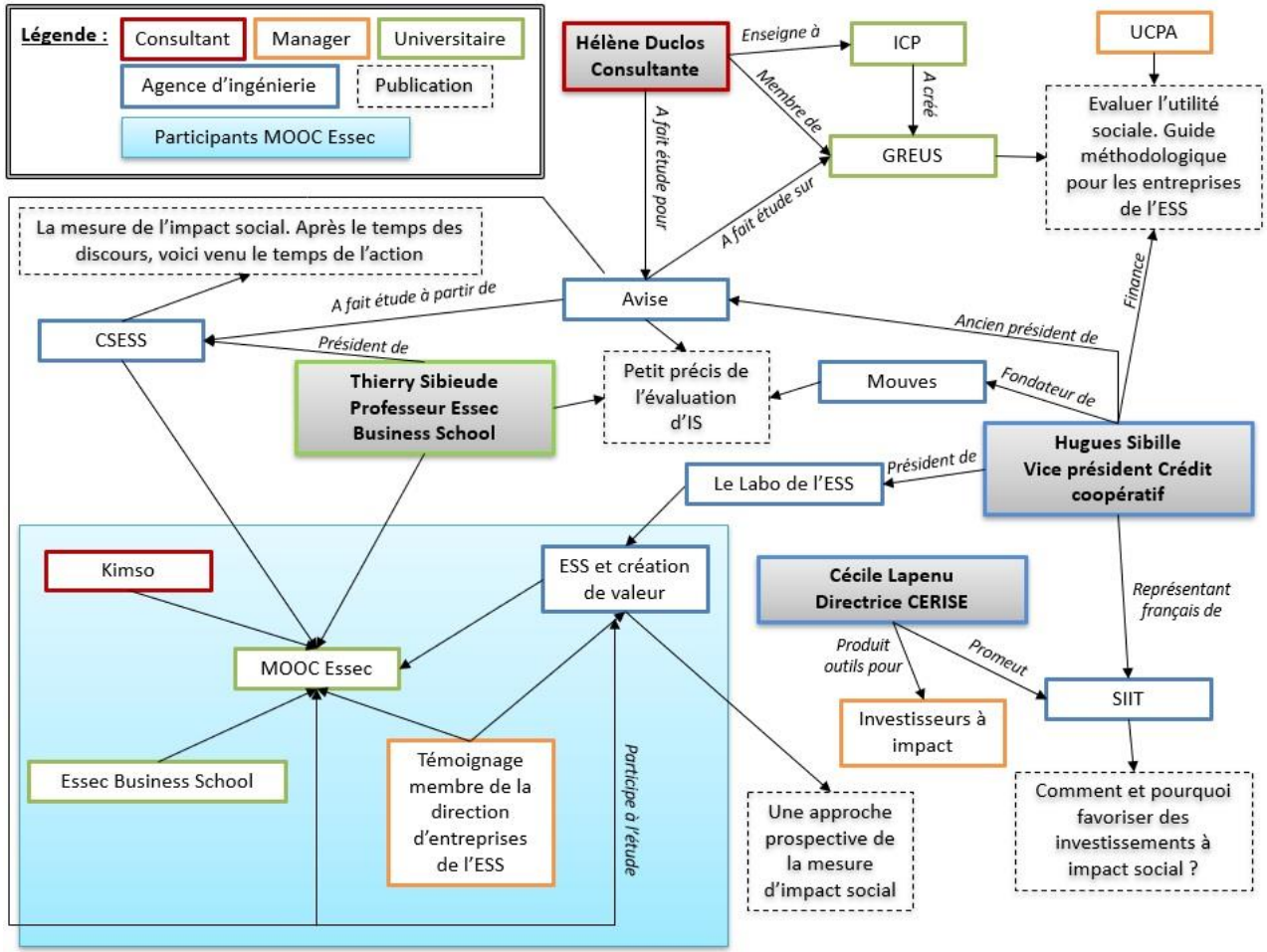
sein de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School*. Certains de ces consultants entretiennent également des liens avec le monde académique par la réalisation ponctuelle de travaux de recherche, la réalisation d'une thèse en sciences économiques ou en sciences politiques, mais également par la rédaction, en collaboration avec des chercheurs, d'articles, de rapports nationaux et de rapports internationaux. Par ailleurs, une part significative des consultants interrogés dans notre campagne d'entretiens semi-directifs a suivi des formations proposées par les écoles de commerce. Un tiers des répondants a suivi la formation continue « Évaluation et Mesure d'Impact social » proposée par l'Essec *Business School* en partenariat avec le cabinet de conseil Kimso. Ces consultants interviennent aussi directement auprès des managers et étudiants par le biais de la réalisation de cours magistraux sur l'évaluation d'impact social à l'Essec ou HEC. Ils participent de la construction d'un réseau d'acteurs, mais aussi d'un langage commun et d'un *éthos* de l'évaluation de l'impact social.

La relation entre les consultants, universitaires, agences d'ingénierie et managers concerne également l'organisation de conférences, tables rondes ou « bourses aux experts ». Majoritairement organisés par les agences d'ingénierie ou directement par les cabinets de conseils, ces événements sont marqués par l'intervention systématique des représentants de chacun des quatre types de prescripteurs. Cette prise de parole prend la forme de témoignages et de retours d'expérience pour les managers et d'apports d'éclairages et prises de recul pour les universitaires, consultants et agences d'ingénierie.

2.1.2. ILLUSTRATION DE LA TRIANGULATION ELARGIE : LE RAPPORT DU GECES

Afin d'illustrer cette triangulation élargie, nous allons citer un exemple représentatif de l'interrelation entre les quatre types de prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social (figure 4.1). Cette illustration s'appuie sur la composition des membres français du sous-groupe de travail du Groupe d'experts de la commission sur l'entrepreneuriat social (GECES) à l'origine de la publication en 2014 du rapport « Approches proposées pour la mesure de l'impact social » (GECES, 2014).

Figure 4.1. Illustration de la triangulation élargie des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social à partir du rapport du GECES



Source : Auteur

Le sous-groupe « Mesure de l'impact social » du GECES est créé en octobre 2012 à la suite de la promulgation de l'Acte pour le marché unique établi par la Commission européenne et du programme européen de l'emploi et l'innovation sociale, prévoyant chacun l'élaboration de méthodes permettant d'évaluer les gains socioéconomiques produits par les entreprises sociales. Ce sous-groupe s'est vu attribuer la mission de « convenir d'une méthodologie européenne susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne » et de « développer, d'ici à la fin de 2013, une méthodologie permettant d'évaluer l'incidence sociale des activités menées par les entreprises sociales » (GECES, 2014, p. 5).

Pour travailler sur cette méthodologie, différents acteurs sont conviés au groupe de travail du GECES, dont quatre acteurs français sur lesquels nous nous basons dans la suite de cette analyse afin d'illustrer l'existence d'interrelation au sein de la triangulation élargie du marché de l'évaluation d'impact social (figure 4.1).

Le premier d'entre eux est Hélène Duclos. Celle-ci affiche une appartenance multiple au sein de la triangulation. Après des études de Sciences politiques, Duclos commence sa carrière en tant qu'évaluatrice de programmes européens de développement local. Elle rejoint en 2000 l'association « Culture et promotion » afin de développer un pôle d'expérimentation sur l'évaluation de l'utilité sociale. En parallèle de cette activité, elle co-fonde en 2001 le cabinet de conseils TransFormation Associés, qu'elle dirige à temps plein à partir de 2012. Dans le cadre de cette double activité, Duclos devient une figure emblématique de l'évaluation au sein de l'ESS et des collectivités territoriales. C'est ainsi qu'elle accompagne la ville de Brest entre 2013 et 2014 dans la construction d'un référentiel d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation numérique (Duclos, 2014), ainsi que le Collectif des festivals engagés pour le développement solidaire et durable en Bretagne entre 2012 et 2015. Elle réalise plusieurs missions d'évaluation à l'origine de la publication de rapports d'évaluation et guides méthodologiques (Duclos, 2001 ; Duclos, 2004 ; Duclos & Gresy, 2009 ; Duclos, 2010 ; Duclos & Cherbonnel, 2019), dont l'un d'entre eux, le guide sur la mesure de l'utilité sociale, est publié en 2007 en partenariat avec l'agence d'ingénierie Avise (Avise & Culture et Promotion, 2007).

Duclos entretient un lien étroit avec la figure de l'universitaire en proposant des enseignements sur l'évaluation de l'utilité sociale au sein de la faculté des sciences économiques et sociales de l'Institut Catholique de Paris (ICP), de l'Université d'Aix-Marseille, de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble et au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). C'est d'ailleurs en lien avec ses enseignements au sein de l'ICP que Duclos rejoint le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS), à l'origine de la réalisation d'une évaluation au sein de l'UCPA à la demande de la direction du groupe associatif (Manager), financé par la Fondation du Crédit Coopératif dont l'un des acteurs du GECES est vice-président (voir *infra*).

Le deuxième acteur français du rapport du GECES est Thierry Sibieude. Titulaire d'un doctorat en gestion et géographie à l'Université de Cergy-Pontoise, il débute sa carrière au sein de l'Institut

Catholique de Paris en 1992 puis devient professeur à l'Essec *Business School* en 1996. Il est également co-fondateur en 2002 de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School*, spécialisée sur l'étude du modèle de l'entrepreneuriat social et de l'évaluation de l'impact social. Sibieude répond d'abord aux caractéristiques du profil de l'universitaire en proposant des cours sur l'évaluation de l'impact social aux étudiants de l'Essec *Business School.* En 2019, il est à l'origine de la formation en ligne (ou MOOC pour *Massive open online course*) « Évaluation & Mesure d'Impact social » à destination des « professionnels » de l'ESS. Proposé par la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School*[149], ce MOOC s'adresse directement aux structures de l'ESS souhaitant entamer une démarche d'évaluation d'impact social, mais également aux entreprises du secteur privé lucratif ayant une politique et des activités de RSE. Pour cela, la formation se décompose en quatre épisodes portant respectivement sur le contexte et les enjeux de l'évaluation d'impact social ; les méthodes et outils les plus adaptés et pertinents pour réaliser l'évaluation ; les grandes étapes d'une démarche d'évaluation d'impact social ; les différentes utilisations possibles d'une évaluation d'impact social. Pour chacun des épisodes, au moins un acteur des quatre profils de la triangulation élargie intervient. Il y a d'abord un mot d'introduction de Sibieude (figure d'école de commerce pouvant s'apparenter à celle de l'universitaire dans la triangulation élargie). S'ensuivent des témoignages d'entreprises en fil rouge, d'acteurs de terrain ayant réalisé une évaluation d'impact social et de structures financeurs de l'ESS (Manager). Ces témoignages sont mis en perspectives dans la partie « le coin des experts » réalisée par des consultants ou représentants d'agences d'ingénierie. La dernière partie de l'épisode propose des synthèses des parties précédentes et des éléments complémentaires afin d'approfondir les éléments abordés. Cette partie est réalisée par des « experts de l'évaluation de l'impact social à l'Essec » et Sibieude.

Au-delà de ces activités d'enseignements, Sibieude entretient des liens directs avec les autres profils de la triangulation élargie en présidant le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS). Ce groupe de travail est notamment connu pour avoir publié en 2011 un rapport sur la définition de l'impact social et de son évaluation (CSESS, 2011).

> L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. (CSESS, 2011, p. 8)

La définition de ce rapport est régulièrement reprise dans les publications et séminaires portant sur l'évaluation d'impact social lorsqu'il s'agit de proposer une délimitation de la notion. Enfin, Sibieude a coécrit des publications avec des agences d'ingénierie, notamment le « Petit précis de l'évaluation de l'impact social » produit avec l'Avise et le Mouves (Avise & *al.*, 2013).

[149] https://impactinitiative.essec.edu/index.php/mesurer-limpact-social/, consulté le 20 janvier 2020.

La troisième figure est Hugues Sibille. Après des études à Sciences Po, Sibille débute sa carrière dans une structure d'expertise économique et comptable liée à la CFDT puis co-fonde en 1978 la coopérative de conseils spécialisée dans le développement territorial « Ten » dont il est PDG de 1980 à 1997. Il est ensuite nommé en 1998 par Lionel Jospin Délégué interministériel à l'innovation et à l'économie sociale jusqu'en 2001, date à partir de laquelle il devient directeur des partenariats à la Caisse des dépôts et consignations, en charge de la création des petites entreprises et de l'économie sociale. C'est également à partir de cette date que Sibille devient particulièrement actif au sein du groupe des agences d'ingénierie, notamment en militant pour le rapprochement du modèle organisationnel français avec celui de l'entrepreneuriat social anglo-saxon (French American Foundation, 2009 ; Sibille, 2009 ; Ghezali & Sibille, 2010). Il travaille dès le milieu des années 2000 à l'élaboration d'un cadre institutionnel et juridique pour adapter en France les pratiques des *venture foundations* afin de « dépasser les antagonismes souvent stériles » entre efficacité économique et intérêt général et faire preuve de « pragmatisme » (Ghezali & Sibille, 2010, p. 29).

Dans cet esprit, il fonde l'Avise en 2002, une agence collective d'ingénierie ayant pour mission de « développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement »[150], qu'il préside jusqu'en 2016. Sibille fonde ensuite en 2006 le Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (CODES), à l'origine de la création en 2010 du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), un rassemblement ayant pour objet de favoriser le développement de l'entrepreneuriat social en France à travers des actions de sensibilisation, mais également de lobbying auprès des pouvoirs publics, à l'instar de la participation active aux discussions sur l'écriture de la loi ESS du 31 juillet 2014. Le rassemblement du Mouves est à l'origine de l'écriture et de la publication du « Livre blanc des entrepreneurs sociaux » dont l'objectif est de promouvoir ce modèle organisationnel et de « réconcilier l'économique et le social » en positionnant « l'efficacité économique au service de l'intérêt général » dans un nouveau mode d'entreprendre (Mouves, 2012). Sibille devient en 2016 président du *think tank* Le Labo de l'ESS ainsi que de la Fondation du Crédit Coopératif. Par les relations entretenues avec l'Avise, il occupe une place centrale dans les travaux produits par les agences d'ingénierie sur l'évaluation d'impact social. Il a introduit la majorité des journées d'étude et séminaires auxquels nous avons assisté[151] et est l'un des acteurs précurseurs de l'étude « ESS et création de valeur » réalisée par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS (Avise & *al.*, 2017, 2018, 2019a, 2019b), dont l'un des contributeurs, Yannick Blanc, intervient au sein du MOOC de l'Essec *Business School.*

En parallèle de son engagement pour le développement de l'entrepreneuriat social, Sibille est l'un des instigateurs les plus actifs dans la promotion de l'*impact investing* en France. C'est ainsi qu'il est mandaté en 2013 par Benoît Hamon, alors ministre délégué à l'ESS, pour représenter la France au sein du groupe de travail *Social impact investment taskforce*, un groupe de travail qui, rappelons-le,

[150] https://www.avise.org/presentation, consulté le 22/09/2020.

[151] Voir partie méthodologie de l'introduction générale

est à l'origine de la publication de plusieurs rapports ayant pour « objectif ambitieux de produire un rapport sur la stimulation d'un marché mondial d'investissement à impact afin d'améliorer la société »[152].

Enfin, le quatrième acteur français du rapport du GECES est Cécile Lapenu. Elle est la moins reliée des quatre dans la triangulation élargie du marché de l'évaluation d'impact social. Principalement active sur l'investissement à impact social, Lapenu a réalisé une thèse de doctorat sur la microfinance puis est devenue directrice exécutive de l'association CERISE (Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit). La majorité de l'activité de cette association consiste à proposer des prestations pour accompagner les organisations dans la mise en œuvre de leur mission sociale, notamment *via* l'évaluation de leur performance sociale.

> En tant qu'innovateur social, CERISE travaille avec des acteurs de la finance inclusive, des entreprises sociales et de l'investissement à impact pour co-créer des normes sociales et des outils d'évaluation sociale gratuits pour tous.[153]

L'association CERISE est engagée dans la production d'outils d'évaluation tels que l'outil IDIA (*Impact-Driven Investor Assessment*) pour les investisseurs à impact, dont certains témoignent dans le cadre du MOOC de l'Essec *Business School*.

2.2. LA FIGURE DU CONSULTANT

Nous avons identifié quatre types de profil dans la triangulation élargie du marché de l'évaluation d'impact social : les managers, les universitaires, les consultants et les agences d'ingénierie. Chacun de ces profils est interrelié aux autres par la production et la diffusion d'une définition univoque de l'évaluation d'impact social, à l'exemple des membres français du sous-groupe de travail du GECES. Au sein de cette triangulation apparaît un acteur central pour notre étude, la figure du consultant, sur lequel nous allons à présent nous pencher. Nous justifions cette orientation pour trois raisons principales.

Tout d'abord, la figure du consultant se positionne au cœur de nos investigations aussi bien dans la première étude de cas, *via* la réalisation d'une campagne d'entretiens semi-directifs, que dans la seconde étude de cas, avec l'interrogation des partenaires opérateurs du projet VISES[154]. Ensuite, les travaux de Berrebi-Hoffmann et Grémion (2009)[155] suggèrent que s'il est vrai que le consultant partage l'expertise avec l'universitaire, il en devient la figure emblématique à partir des années 1990. Enfin, concernant l'évaluation d'impact social, l'acteur « consultant » est central au sein du marché

[152] SIIT, 2014a, p. 2 ; pour une application au contexte français voir le rapport publié par le Comité français sur l'investissement à impact social (2014).

[153] https://cerise-spm.org/a-propos/, consulté le 22/09/2020.

[154] Voir les chapitres 6 et 7

[155] Voir aussi en complément Berrebi-Hoffmann & Lallemant (2009) et Thine (2014).

en représentant le principal offreur de prestations de formation et d'accompagnement à l'évaluation. Pour étayer cette analyse, nous nous centrons d'abord sur la description plus fine du profil du consultant pour ensuite nous intéresser à sa manière d'intervenir au sein du marché de l'évaluation.

2.2.1. PROFIL DE LA FIGURE DU CONSULTANT

Notre campagne d'entretiens semi-directifs permet de dresser un portrait assez précis de la figure du consultant. Arrêtons-nous, en premier lieu, sur le profil des cabinets de conseils au sein desquels évoluent les consultants que nous avons interrogés. Ces cabinets se distinguent selon la nature de leur activité. Il est ainsi possible de répartir les treize cabinets en deux sous-ensembles relatifs à une spécialisation plus ou moins marquée dans l'évaluation d'impact social. Le premier sous-ensemble (a), que nous nommons les « *pure player* »[156], regroupe les cabinets uniquement positionnés dans des offres de prestations (formation, accompagnement) orientées sur l'évaluation d'impact social. Cinq des six cabinets qui composent ce sous-ensemble ont été mobilisés dans le chantier « Évaluation et Accès à la Donnée » de l'initiative « *#FrenchIMPACT* » devenue ensuite « *Le French Impact* » (voir *supra*). Le sixième cabinet du panel des *pure player* a été fondé après le lancement de l'initiative *Le French Impact*, il n'a donc en principe pas participé au chantier « Évaluation et Accès à la Donnée ». Cependant, il ne se distingue de l'appartenance à l'initiative qu'en apparence puisque son fondateur était salarié d'un des cinq cabinets consultés au moment du lancement de l'initiative.

Le second sous-ensemble (b), que nous nommons les « non spécialisés », regroupe sept cabinets proposant des prestations en lien avec l'évaluation d'impact social sans pour autant en faire leur cœur de métier. Pour ces cabinets, l'évaluation d'impact social n'est pas une fin, mais un outil sur lequel le consultant prend appui pour mener à bien une mission plus générale (accompagnement au changement d'échelle, développement d'un projet, etc.).

En plus de distinguer les *pure player* et les non spécialisés, il est possible de décliner les cabinets selon leur champ d'intervention. Parmi les treize cabinets interrogés, dix ont été créés spécifiquement pour répondre aux enjeux de l'économie sociale et solidaire et/ou pour accompagner des démarches d'évaluation de la RSE[157]. Les trois restants proviennent d'autres domaines d'activités et se sont positionnés sur l'ESS à la suite d'un élargissement ou d'une reconversion de leur offre de service. Parmi ces trois cabinets, l'un intervient également dans l'expertise-comptable et l'audit et les deux autres sont issus de l'évaluation des politiques publiques. L'origine de ces cabinets détermine d'ailleurs, en partie, leur ancienneté. Celui venant de l'audit ayant créé une antenne spécialement dédiée à l'évaluation d'impact social en 2015 a 30 ans d'ancienneté. La date de création des cabinets présents au préalable sur le champ de l'évaluation des politiques publiques est quant à elle corrélée au développement de l'évaluation des politiques publiques dans les années 1990, avec des créations respectives en 1995 et 2003. Enfin, les cabinets interrogés dont l'activité a été créée spécifiquement pour répondre à la problématique de l'évaluation de l'impact social ont été fondés entre 2014 et 2017.

[156] Cette expression nous a été suggérée lors de l'entretien avec l'un des consultants de ce type de cabinet.

[157] Voir chapitre 5

L'ensemble de ces cabinets emploie moins de vingt consultants. Cette proportion est relativement faible si l'on se réfère à la taille des « *big four* » décrite par Thine (2014). Une exception est faite pour l'un des cabinets interrogés, appartenant au *big four*, dont l'antenne dédiée à l'évaluation d'impact social, localisée au siège, comprend trois salariés. Pour ce cabinet, nous avons d'ailleurs relevé une référence directe à sa réputation pour formuler et légitimer son offre de services à l'évaluation d'impact social.

> *On vient plutôt nous voir pour bénéficier d'une… d'un regard aussi extérieur d'un évaluateur qui maîtrise les méthodes pour rendre compte.* [Nom du cabinet] *c'est aussi une signature, voilà c'est un cabinet qui a aussi une signature, avec ce que ça représente pour des gens en termes de professionnalisme, de méthode, de rigueur, de fiabilité.*
> (Consultante, cabinet a2)

Les treize cabinets sont concentrés sur la région parisienne. Seuls deux ont été fondés en province dont l'un d'entre eux était en train d'ouvrir une antenne sur Paris au moment de nos investigations. Cette « parisiano-centralité » concerne également la localisation des conférences et séminaires auxquels nous avons assisté, tous localisés à Paris, hormis une présentation décentralisée aux alentours de Lille d'un cabinet installé sur Paris. Cette centralité rend compte de deux niveaux de développement de l'offre de conseil à l'évaluation d'impact social sur le territoire national. Le discours d'une consultante interrogée, ayant créé son cabinet il y a 3 ans dans la région Nouvelle-Aquitaine, décrit en ces termes, d'une part, une offre très développée sur la capitale, et d'autre part, une phase en cours de structuration de l'offre et de la demande d'évaluation de l'impact social en province.

> *Après moi la mesure d'impact ne fait vraiment pas partie de la majeure partie de mes interventions, parce que c'est compliqué en province, je pense, dans des villes moyennes d'amener cette notion-là, c'est un peu compliqué. Je suis un peu avec mon bâton de pèlerin en fait, c'est plus compliqué qu'à Paris où c'est institutionnalisé, ici ça l'est beaucoup moins.*
> (Consultante, cabinet b2)

Enfin, signalons un élément marquant concernant notre sujet, l'évaluation d'impact social au sein de l'ESS : si les cabinets interviennent auprès des structures de l'ESS, très peu sont des structures de l'ESS. Parmi les treize cabinets interrogés, seuls deux cabinets s'inscrivent dans l'ESS par leur statut de coopérative ou d'association.

Si l'on s'intéresse à présent au profil des consultants travaillant au sein de ces cabinets de conseils, nous identifions une présence marquée du caractère d'expertise (Trépos, 1996). Cette expertise apparaît essentiellement sous trois formats. Elle concerne d'abord le niveau de diplôme des consultants des cabinets. La majorité des consultants est détentrice d'un diplôme d'écoles de commerce, essentiellement un diplôme de l'Essec *Business School* ou de HEC Paris.

> *On est assez consanguins (rire). On est plutôt des Essec globalement, et on a fait la Chaire Entrepreneuriat social ou gigoté autour de cette chaire donc… sans forcément l'avoir fait, mais au moins en ayant suivi les cours liés à ça.*
> (Consultante, cabinet a1)

Nous trouvons également des profils issus de Sciences Po, Paris et provinces, et des consultants ayant suivi des formations économétriques à l'École d'économie de Paris ou à l'École d'économie de Marseille. Enfin, certains consultants interrogés ont suivi un double parcours en combinant les études en école de commerce ou à Sciences Po et une formation en comptabilité ou une formation d'avocat dans l'optique d'obtenir un diplôme d'expertise-comptable ou de compléter leurs parcours de compétences juridiques. L'expertise correspond ensuite à la présence d'un nombre significatif de docteurs au sein des cabinets interrogés. Pour l'essentiel, ces thèses ont été réalisées en sciences de gestion ou en sciences économiques et, pour une plus faible part, en sciences politiques.

> *Et puis on a un gros volet chez nous autour de la recherche et développement social, on a une équipe pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales, on a la moitié de l'équipe qui a un doctorat chez nous en interne, donc des personnes qui viennent de la science économique, de la philosophie, de la sociologie, de la géographie, de la science politique et donc on a plusieurs axes sur la partie recherche et développement.*
> (Consultant, cabinet b1)

L'un des consultants interrogés décrivait la politique de recrutement de son cabinet dont les critères sont centrés sur l'appétence des candidats au monde de la recherche.

> *Ce qui les caractérise tous* [les consultants du cabinet], *ce qui caractérise quand même toutes les personnes, je dirais c'est, au-delà des sciences sociales, ce n'est pas juste les sciences sociales c'est aussi un profil ou une appétence ou… voilà un intérêt pour le monde de la recherche. […] On a un peu une réputation de… on est un peu, je ne sais pas si on peut dire ça comme ça, mais on est un peu les intellos de service sur le sujet.*
> (Consultant, cabinet a5)

Enfin, l'expertise est relative aux missions réalisées par les consultants de ces cabinets de conseils. Nous identifions toujours la présence d'une double fonction occupée par les consultants au sein des cabinets. L'une est l'activité classique de consultant relative à l'accompagnement à l'évaluation d'impact social des structures clientes. L'autre est relative à la réalisation de projets de recherche sur le sujet de l'impact social. Les consultants sont en constante élaboration d'études et d'expérimentations dans lesquels ils peuvent être amenés à collaborer entre eux ou avec un prescripteur universitaire tel que ceux de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School*. Cet important lien entre le conseil et la recherche conduit d'ailleurs l'une des consultantes interrogées à définir son cabinet comme un « cabinet-recherche ».

Les formations en école de commerce ou à Sciences Po suivies par les consultants ainsi que la forte teneur de recherche, aussi bien par le nombre de docteurs au sein des cabinets que par les missions de recherche réalisées, sert de « faire valoir » aux cabinets. En effet, ce profil particulier de « conseil-recherche » constitue un signal fort d'expertise venant légitimer le cabinet sur le sujet de l'impact social.

> *On a toujours réalisé des études sur les secteurs sur lesquels on intervient. Voilà, et… l'idée… bah l'idée aussi c'est de montrer… c'est de montrer voilà la connaissance qu'on a sur ce sujet quoi, c'est aussi de développer notre image sur ce sujet, de montrer qu'on est des sachants sur le sujet.*
> (Consultante, cabinet a2)

> *Je ne suis pas venu dans la recherche pour lancer une carrière académique, je suis venu dans la recherche pour essayer de me faire une casquette de « spécialiste » si tu veux. […] Le but du jeu est aussi d'utiliser la légitimité qui peut sortir de la recherche pour positionner le cabinet.*
> (Consultant, cabinet a6)

Cette expertise appuie l'argumentaire du consultant, lui permettant d'espérer augmenter son chiffre d'affaires.

2.2.2. MODES D'INTERVENTION DES CONSULTANTS

La description du portrait des cabinets de conseils et des consultants travaillant en leur sein met en lumière un élément central de la figure du consultant : l'expertise. Cette dernière s'exprime autant par le parcours antérieur des consultants des cabinets interrogés que par les missions qu'ils réalisent au quotidien. Cette expertise constitue un socle sur lequel le consultant s'appuie pour légitimer son intervention et obtenir de nouveaux contrats.

Nous évoquions *supra* cet argumentaire principalement à l'aide des travaux de Trépos sous le terme de « rhétorique de l'expert ». L'auteur déclinait cette rhétorique en trois éléments : une rhétorique du besoin, de la science et du monopole. Le croisement de cette littérature avec celle sur la sociologie du conseil permettait d'identifier de fortes similarités entre la rhétorique de l'expert et celle du consultant. Concernant l'évaluation d'impact social, cela est particulièrement vérifié pour la rhétorique du besoin et la rhétorique de la science. Il est possible de retrouver les composantes de ces rhétoriques lorsque nous nous centrons sur les stratégies de prospection déployées par les consultants interrogés dans notre campagne d'entretiens semi-directifs. Les différents médias prospectifs utilisés par les consultants ont pour objet de disséminer, d'une part, l'idée qu'il faut évaluer son impact social (création d'un besoin), et, d'autre part, qu'il faut les solliciter pour réaliser cet exercice (création d'un motif d'intervention du consultant). Parmi les stratégies de prospection déployées, nous retrouvons celles relatives à l'augmentation de la visibilité du cabinet déjà évoquées dans la partie sur les

significations culturelles[158]. Dans leur cadre, il s'agit pour les cabinets de multiplier les occasions de sensibiliser les structures à l'évaluation d'impact social et de se faire connaître pour réaliser cette évaluation.

Ces stratégies peuvent d'abord prendre la forme de présentations de l'évaluation d'impact social et du cabinet lors de conférences, de tables rondes, de bourses aux experts ou encore de soirées « foire aux questions ». Durant ces événements, les consultants profitent de la présentation de l'évaluation d'impact social pour se faire connaître et démarcher les dirigeants des structures.

> [À propos de la sollicitation des structures de l'ESS pour entamer une évaluation d'impact social] *La moitié du temps, c'est dans le cadre d'événements […] on rencontre des gens et évidemment on se met un peu en mode proposition quoi.*
> (Consultant, cabinet a6)

Ces présentations au grand public peuvent également prendre la forme de restitutions, notamment à des élus locaux, d'études sur l'impact social réalisées par le cabinet. Plusieurs consultants de cabinets interrogés expliquent ainsi que la légitimité de leur cabinet a d'abord été gagnée *via* la publication d'études de grande envergure régulièrement citées dans l'ESS.

> *On vient nous chercher sur ces missions-là aussi parce qu'on est un peu visible malgré tout sur ces thématiques, on a fait quelques tables rondes au niveau national et on a fait quelques travaux en termes d'évaluation d'impact social qui ont été remarqués, ou en tout cas ont été appréciés et qui font qu'il y a un peu de bouche-à-oreille qui a été fait sur ces dimensions.*
> (Consultant, cabinet b1)

La stratégie de prospection correspond ensuite à la réalisation de journées de sensibilisations ou de formations courtes sur l'évaluation d'impact social. Dans ce cas, le consultant intervient dans des programmes d'incubation ou sur des plateformes en ligne pour sensibiliser les porteurs de projets à l'évaluation d'impact social. L'objectif ici est de « planter la graine » de l'évaluation dans l'esprit des porteurs de projets afin que ces derniers, une fois leur projet lancé, confient une mission d'évaluation d'impact social au consultant.

> *Je travaille avec des têtes de réseau, des incubateurs, avec des organisations qui font par exemple de l'accompagnement à la création d'entreprise, ou de structures de l'ESS, et souvent dans leur volet d'accompagnement, moi je m'occupe du volet évaluation mesure d'impact.*
> (Consultante, cabinet b2)

> *Quelques fois ça relève du bénévolat (rire). Parce qu'en fait on conseille quand il y a des projets qui vraiment débutent (…). On donne un petit coup de pouce au départ et puis elles reviennent 2 – 3 ans après.*
> (Consultante, cabinet b7)

[158] Voir partie 1.2 de ce chapitre

La dernière stratégie est relative à la création d'un nouveau besoin lorsque le consultant est sollicité par une structure cliente pour évaluer son impact social. Dans ce cas, la création du besoin a lieu lors de la restitution des résultats de l'évaluation. Le consultant s'appuie sur les résultats de l'évaluation qu'il a réalisée pour proposer un accompagnement afin d'améliorer un volet de l'activité de la structure en lien avec l'objet de l'évaluation. Un des consultants interrogés nous décrit ce procédé par lequel l'évaluation d'impact social lui sert de porte d'entrée pour identifier de nouveaux domaines d'intervention au sein de la structure cliente :

> *C'est un peu l'évaluation comme porte d'entrée pour aller vers le conseil en strat' et en management. Si tu veux l'idée c'est : je fais une évaluation d'impact et cette évaluation d'impact me permet après de vendre des missions pour lever des fonds et pour changer les modèles économiques grosso modo. Je fais une étude de coûts sociaux évités, cela me permet de t'accompagner après pour faire un contrat à impact social, je fais une étude de besoin social, cela me permet de te faire ton plan pour ta levée de fonds avec telle et telle fondation voilà… Et donc c'est un peu l'évaluation pour la prestation d'après dans l'idée.*
> (Consultant, cabinet a6)

Parmi les discours des consultants interrogés, nous retrouvons enfin des éléments relatifs à la rhétorique de la science. Trépos résume cette rhétorique par la mobilisation d'un langage « scientifique » et « objectif » afin d'asseoir la légitimité de l'expert et justifier l'importance de l'avis qu'il rend.

Concernant notre terrain d'étude, la mobilisation de cette rhétorique s'exprime principalement sous deux aspects. L'un est illustré dans la description par les consultants interrogés des évaluations qu'ils ont réalisées au sein de leurs structures clientes. Dans ces descriptions, les consultants interrogés insistent régulièrement sur le côté « rigoureux » et « scientifique » de leur intervention.

> *Au vu des terrains et des besoins des acteurs avec lesquels on travaillait et des méthodes que nous voulions nous-mêmes tester, on a pu faire des choses assez scientifiques.*
> (Consultante, cabinet a1)

Cette rhétorique prend également la forme de la citation d'études (Agence Phare, 2017), de baromètres (Baudet & Durquety, 2017a, 2018), de tribunes dans les journaux (Mounier-Saintoyant, 2017, Baudet & Durquety, 2017b) ou encore d'articles réalisés par les consultants souvent en collaboration avec des acteurs du milieu universitaire, par exemple des membres de la Chaire Innovation Entrepreneuriat social de l'Essec *Business School* (Pache & Stievenart, 2014).

Pour chacune des rhétoriques citées, nous identifions la mobilisation d'un ensemble d'outils. L'étude du parcours et des formations suivies par les consultants interrogés nous permet d'abord de dresser des parallèles entre les discours commerciaux portés par les consultants et le recours à des « corpus savants authentifiés ». Pour les consultants interrogés, ce langage de vérité concerne essentiellement

le langage des sciences économiques et de gestion ainsi que les sciences sociales et politiques pour certains des cabinets, notamment ceux provenant de l'évaluation des politiques publiques.

En lien avec les dispositifs d'authentification, nous identifions ensuite la présence systématique sur les sites internet des cabinets d'une description détaillée des « références » de chacun des consultants (diplôme obtenu, établissement de formation, titre de la thèse de doctorat, nombre de missions réalisées). Nous trouvons également la présence régulière dans le descriptif des consultants de qualificatifs faisant le lien avec l'expertise, à l'exemple de la dénomination des consultants comme « experts référents » ou encore de l'équipe salariée comme « équipe de chercheurs-consultants ». Enfin, nous retrouvons, soit sur la page d'accueil, soit sur une page dédiée sous une dénomination du type « ils nous ont fait confiance », la liste de l'ensemble des missions d'évaluation d'impact social déjà réalisées par le cabinet. Ce référencement permet de distinguer différentes stratégies de légitimation au sein des cabinets. Les cabinets tentent d'abord de se distinguer par le nombre de missions. Il s'agit alors d'énoncer sur plusieurs pages de références l'ensemble des missions réalisées. Les cabinets peuvent également privilégier ce que nous appelons une « légitimation par la réputation des terrains ». Dans ce cas, les cabinets mettent en avant la réputation de la mission plutôt que la quantité en listant les missions d'évaluation réalisées ayant eu un écho important dans l'ESS.

Les parallèles avec les dispositifs d'authentification concernent aussi le recours marqué des consultants aux réseaux sociaux et au « bouche-à-oreille ». Dans ce cadre, le consultant cherche à légitimer son intervention par le soutien et la reconnaissance de ses pairs, mais également des mandants avec lesquels il a déjà travaillé. Il cherche à accroître sa visibilité par le recours aux réseaux de l'ESS et de l'action publique. Nous l'évoquions *supra*, l'objectif est ici de développer des partenariats, au sein de ces réseaux, avec des acteurs ayant eux-mêmes une légitimité de sorte que, plus le réseau connaît et dispose d'une image positive du cabinet, plus celui-ci va être sollicité par les membres du réseau pour des évaluations d'impact social.

> *Dans les métiers de prestation intellectuelle, il y a toujours une dimension de confiance et donc la confiance elle se fait parce qu'il y a des recommandations professionnelles.*
> (Consultant, cabinet b6)

Pour finir, nous pouvons tracer des parallèles entre la boîte à outils définie par Trépos et les stratégies de légitimation des consultants du marché de l'évaluation d'impact social concernant les mesures et instruments de mesure. Au sein du marché de l'évaluation d'impact social, les consultants adoptent différentes stratégies de différenciation. Ces stratégies prennent la forme d'une spécialisation dans des méthodologies de récolte de données spécifiques au sein du marché de l'évaluation d'impact social (voir le chapitre suivant).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre se centrait sur la première étude de cas relative aux acteurs qualifiés de « nouveaux entrants » de l'ESS (cabinets de conseils à l'évaluation, centre de recherche d'écoles de commerce et agences d'ingénierie). Il analyse le profil de ces acteurs et les liaisons qu'ils entretiennent au sein du marché de l'évaluation d'impact social.

Dans la première partie, nous nous sommes appuyée sur les récits des consultants pour retracer l'historique de l'émergence du marché de l'évaluation d'impact social. Ce travail nous a menée à situer cette émergence au tournant des années 2012-2014. Toujours en phase de structuration suite à l'absence de relation de concurrence, le marché de l'évaluation d'impact se caractérise par une forte croissance des échanges en son sein. En lien avec l'approche institutionnaliste, nous avons poursuivi cette première partie par l'analyse des différentes institutions favorisant son développement. Si le marché émerge à partir de 2012 pour se structurer en 2014, c'est avant tout grâce au contexte institutionnel de l'ESS (loi ESS du 31 juillet 2014, initiative *Le French Impact*, transformations des financements, etc.), mais également suite à l'action des acteurs nouveaux entrants (actions de sensibilisation et de formation, production de connaissance sur les méthodes d'évaluation, etc.). Cette action concourt à la transformation des significations culturelles au sein du champ, notamment en rendant culturellement acceptable l'évaluation au résultat.

La deuxième partie s'est centrée sur le profil de ces acteurs nouveaux entrants. Elle a d'abord permis de montrer l'existence de similarités importantes entre les acteurs de la première étude de cas et les prescripteurs du marché des dispositifs de gestion de Boussard. Comme pour ces prescripteurs, nous avons montré la présence au sein du marché des figures du manager, de l'universitaire et du consultant. Le marché de l'évaluation d'impact social se distingue toutefois des travaux de Boussard par l'apparition d'une quatrième figure, l'agence d'ingénierie, à l'origine de la mobilisation du terme « triangulation élargie ». Tout comme nous évoquions des relations et circulations au sein de la triangulation des prescripteurs du marché des dispositifs de gestion de Boussard, nous montrons dans ce chapitre l'existence et la multiplication des interrelations entre les quatre prescripteurs au sein de cette triangulation élargie du marché de l'évaluation d'impact social. Ces interrelations sont d'ailleurs à l'origine de la production et de la diffusion d'une définition univoque de l'impact social et de son évaluation au sein du marché.

Enfin, nous avons consacré la fin du chapitre à l'étude plus fine d'un des quatre prescripteurs de la triangulation élargie : la figure du consultant. Principale composante de l'offre au sein du marché, cette figure entretient des liens étroits avec le profil et la rhétorique de l'expert. En plus de légitimer l'intervention des consultants, cette rhétorique de l'expert conduit à l'adoption de stratégies de différenciation basée sur une diversification des mesures et instruments de mesure mobilisés. Nous allons le voir dans le chapitre suivant, ces stratégies prennent la forme d'une spécialisation des cabinets dans des méthodologies de récolte de données spécifiques au sein du marché.

CHAPITRE 5. ANALYSE DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL ELABOREES PAR DES ACTEURS « NOUVEAUX ENTRANTS » DE L'ESS

INTRODUCTION

Le chapitre précédent portait sur l'étude du profil des acteurs nouveaux entrants de l'ESS et leur intégration au sein du marché de l'évaluation d'impact social. En plus d'identifier la structuration de ce marché au tournant des années 2012-2014, le chapitre 4 a permis de décrire une articulation en son sein des acteurs nouveaux entrants de l'ESS sous la forme d'une « triangulation élargie ». Composée du manager, de l'universitaire, du consultant et de l'agence d'ingénierie, cette triangulation élargie s'incarnait notamment par l'existence d'interrelations entre les quatre types de prescripteurs. L'objectif est à présent de nous intéresser aux effets de cette interrelation : la production et la diffusion d'une définition univoque de l'impact social et de la manière de l'évaluer au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Pour cela, nous proposons d'articuler ce chapitre avec les conventions d'évaluations énoncées dans le chapitre 2. L'économie des conventions permet en effet de fournir une grille d'analyse de notre objet d'étude à l'aune de deux conventions d'évaluation idéales typiques : la convention managériale et la convention délibérative (tableau 2.3).

Tableau 2.3. Spécifications des conventions managériale et délibérative

	Convention managériale	**Convention délibérative**
Forme sociale	Individualisme méthodologique Logique causale Recherche d'objectivation par l'usage du chiffre	Dimension collective Logique systémique Complémentarité entre les approches quantitatives et qualitatives
Logos	Performance, gestion axée sur les résultats et amélioration continue	Dimension identitaire, manières de faire spécifiques
Praxis	Outil de gestion	Démarche

Source : Auteur

Lors de la formalisation de cette grille de lecture, nous supposions qu'il était possible d'opérer différentes articulations entre les conventions managériale et délibérative. Ces articulations étaient censées correspondre à autant de *montages composites* ou déclinaisons de l'évaluation d'impact social. En lien avec l'interrelation des prescripteurs de la triangulation élargie, nous proposons dans ce chapitre de poursuivre notre analyse par l'étude des montages composites produits par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS lorsqu'ils proposent des évaluations d'impact social. Plus précisément, il s'agit ici d'analyser les différentes évaluations d'impact social afin de valider ou réfuter l'hypothèse selon laquelle il serait produit et diffusé, au sein de la triangulation élargie du marché de l'évaluation d'impact social, une définition univoque de l'impact social et de son évaluation basée sur les représentations de l'une de nos deux conventions idéales typiques. Pour cela, nous reproduisons la structuration du chapitre 2 en déclinant ce chapitre en trois niveaux d'analyse :

le niveau des formes des interactions humaines (la forme sociale), le niveau du discours (le *logos*) et le niveau de la mise en pratique de ce discours (la *praxis*). Un troisième amendement du cadre de départ s'impose toutefois pour le dernier niveau d'analyse que nous allons aborder, celui de la *praxis*. En effet, nous évoquions dans le chapitre 2 ce niveau d'analyse à partir des travaux de Boussard comme les différentes déclinaisons possibles du « *logos gestionnaire* » en outils et méthodes de gestion. Concernant l'étude de cas faisant l'objet de ce chapitre 5, nous ne disposons que d'une information partielle sur cette *praxis*. Du fait de la nature des matériaux récoltés (fondée essentiellement sur les discours[159]), nous n'avons de description de la *praxis* que celle évoquée par les consultants interrogés (ce qu'ils disent mettre en pratique durant leur accompagnement) ou celle retranscrite dans les exemples issus des guides méthodologiques et rapports d'évaluation. Nous sommes consciente de ce biais dans la *praxis* de l'étude de cas, en cela qu'elle nous a été relatée plus que nous n'avons pu l'observer et l'expérimenter dans les évaluations. Afin de prendre au sérieux ce biais méthodologique, nous amendons les trois niveaux d'analyse de Boussard d'un quatrième niveau intermédiaire que nous nommons la « *praxis* relatée ». Situé entre le *logos* et la *praxis*, ce niveau correspond à la mise en pratique du *logos* décrite par les cabinets de conseils, les guides méthodologiques et les rapports d'évaluation consultés.

1. LA FORME SOCIALE DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL PROPOSEES PAR DES ACTEURS NOUVEAUX ENTRANTS DE L'ESS

Le premier niveau d'analyse se centre sur les représentations dominantes dans les formes sociales des évaluations d'impact social proposées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS. Son objectif principal est de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse selon laquelle les acteurs nouveaux entrants produisent et diffusent au sein du marché une vision univoque de l'évaluation d'impact social. Le second objectif poursuit ce raisonnement. Il questionne les représentations qui domineraient cette définition univoque de l'évaluation d'impact social si notre hypothèse était confirmée. Autrement dit, dans le cas de la confirmation de la présence d'une définition univoque de l'évaluation d'impact social parmi les acteurs nouveaux entrants de l'ESS, y aurait-il une convention plus représentée que l'autre dans l'évaluation, une convention dominant les méthodologies d'évaluation proposées par ces acteurs ?

1.1. UNE TRAME COMMUNE DE L'EVALUATION BASEE SUR LES REPRESENTATIONS DE LA CONVENTION MANAGERIALE

L'un des résultats de l'analyse croisée des récits des consultants et des guides méthodologiques et rapports d'évaluation est la domination prise par les représentations de la convention managériale dans l'évaluation. Qu'elles soient à l'origine d'un cabinet de conseils, d'un centre de recherche d'école de commerce ou d'une agence d'ingénierie, nous retrouvons systématiquement dans les évaluations deux composantes majeures de la convention managériale.

[159] Une campagne d'entretiens semi-directifs et la lecture d'une littérature professionnelle sur l'évaluation d'impact social.

L'une d'entre elles est l'adoption du principe d'individualisme méthodologique. Elle prend la forme du suivi d'une trame commune privilégiant l'approche microéconomique dans l'évaluation (figure 5.1).

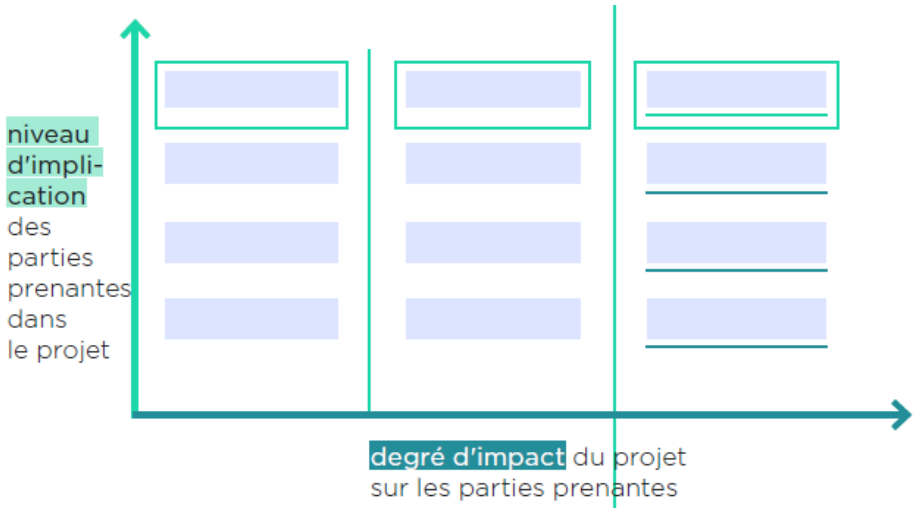
Figure 5.1. Trame commune des évaluations d'impact social des acteurs nouveaux entrants de l'ESS

Source : Auteur

Les évaluations des acteurs nouveaux entrants de l'ESS suivent la même trame allant de la phase de « cadrage » à celle de la « communication ». En cela, elles adoptent toutes une approche microéconomique de l'évaluation en se centrant sur l'action d'une structure prise isolément de son écosystème. Elles présentent également de fortes similitudes avec les trois temps d'intervention de l'expert (une situation problématique, un diagnostic et un rendu du rapport d'expertise).

Cette trame commune débute par une phase de cadrage de l'évaluation. Elle a pour objectif de mieux comprendre les besoins de la structure évaluée, les objectifs et les usages de l'évaluation. Les guides méthodologiques précisent que ces usages sont déterminants sur la forme prise par l'évaluation (évaluation interne accompagnée, évaluation externe, évaluation *ex ante,* évaluation *ex post*). Cette étape est également l'occasion de définir plus finement le périmètre d'action de la structure, la population cible de l'évaluation ainsi que d'identifier les parties prenantes de la structure. Pour ce dernier objectif, plusieurs guides méthodologiques évoquent l'usage d'une « carte des parties prenantes ». Importée des outils de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), cette dernière représente les différentes parties prenantes et spécifie pour chacune d'entre elles, le type de relation qui la lie à la structure (figure 5.2).

Figure 5.2. Exemple de matrice de positionnement des parties prenantes



Source : Improve & Fondation Rexel, 2017, p. 19

Le guide produit par le cabinet de conseils Improve indique que la mobilisation de ce type de cartographie a pour objectif de définir sur quelles parties prenantes l'évaluation d'impact social va porter. Pour réaliser ce choix, le guide recommande de s'appuyer sur la matrice « niveau d'implication — degré d'impact » permettant d'identifier les « parties prenantes clés » de l'activité de la structure.

La trame commune se poursuit par une phase de récolte des données. Si la forme prise par la récolte diffère selon le cabinet (voir *infra*), cette phase de récolte se décline toujours en un moment d'élaboration des outils et un moment d'administration. La troisième étape est celle de l'analyse et de l'interprétation. Elle dépend singulièrement de la méthode de récolte privilégiée. Les consultants et guides méthodologiques décrivent des méthodes d'analyse différentes selon que la récolte de données soit basée sur une expérimentation par assignation aléatoire, une monétarisation de l'impact, l'administration d'un sondage ou la réalisation d'entretiens. Elle s'ensuit d'une phase d'interprétation réalisée conjointement avec la direction de la structure évaluée. Enfin, la trame commune se conclut par une phase de communication des résultats. Nous identifions deux grandes formes prises par cette communication lorsque l'on croise le récit des consultants et les guides méthodologiques. L'une est une communication interne. Dans son cadre, les résultats de l'évaluation sont diffusés auprès des équipes salariées de la structure. Le consultant ou le chercheur énonce un ensemble de recommandations et travaille avec la direction à la mise en œuvre d'un plan d'action stratégique en fonction de ces résultats. L'autre est une communication externe. Il s'agit alors d'organiser un événement public durant lequel le rapport d'évaluation est présenté auprès des principaux partenaires opérateurs et financiers de la structure. Si ces deux formes de communication n'apparaissent pas contradictoires, les consultants interrogés durant notre campagne d'entretiens ont tous affirmé que la communication vers l'externe était la pratique dominante des évaluations qu'ils avaient réalisées.

Au-delà de la mobilisation commune de la même trame dans l'évaluation, la seconde composante majeure de la convention managériale que nous retrouvons dans l'ensemble des évaluations proposées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS est le recours systématique à la théorie du changement et sa chaîne de valeur sociale comme cadre commun de l'évaluation.

> *On va utiliser, comme beaucoup de monde, des lectures autour de la théorie du changement ou des outils dérivés de la théorie du changement qui permettent de retenir en gros de la problématique quelle activité, les actions qu'on veut mener, les moyens qu'on mobilise, les réalisations qu'on fait dans l'année, les résultats et les impacts.*
> (Consultant, cabinet b1)

Basée sur la *theory based evaluation*, cette théorie du changement vise à décrire les changements générés sur une cible directement attribuables à l'action d'une structure identifiée. Pour cela, il s'agit de modéliser « l'histoire de l'impact » à travers l'usage d'une chaîne de valeur sociale. Dans cette représentation, chacune des composantes de la chaîne est reliée à la précédente et à la suivante par

un lien causal, de telle sorte que les *inputs* de début de chaîne puissent déterminer causalement les impacts produits en fin de chaîne[160].

> *Une des premières questions qu'on pose dans la phase de cadrage et même pour approfondir, et peut-être que la mission en soit ne fait que ça, c'est de travailler sur la théorie du changement. […] Voilà se dire VOUS votre impact c'est quoi, c'est bien à quel besoin vous répondez, quel public vous visez et quels sont les effets à court, moyen, long terme que vous avez sur ces publics. Nous on travaille vraiment sur cette théorie du changement pour faire émerger l'impact, l'histoire de l'impact du projet concerné.*
> (Consultante, cabinet a1)

Toutefois, si l'ensemble des acteurs nouveaux entrants de l'ESS s'appuie sur la théorie du changement et la modélisation de l'activité sous la forme d'une chaîne de valeur sociale pour proposer une méthodologie d'évaluation d'impact social, des disparités apparaissent. Celles-ci sont en lien avec la spécialisation des cabinets de conseils dans certaines méthodologies de récolte. Alors que les cabinets spécialisés dans l'implémentation de méthodes par expérimentation aléatoire axent l'évaluation sur la documentation qu'ils décrivent comme « scientifiquement rigoureuse » de la causalité entre les différentes composantes de la chaîne de valeur sociale, d'autres cabinets, davantage orientés vers une approche par les sciences sociales de l'évaluation, posent le lien causal comme une hypothèse. De même, certains cabinets proposent une évaluation intégrant uniquement dans l'analyse des effets de court terme tandis que d'autres, spécialisés dans l'élaboration de méthodes économétriques, disent intégrer dans l'analyse des modèles permettant de prévoir les effets de long terme de l'action de la structure évaluée.

1.2. DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION A L'ORIGINE DE L'ENTREE DE CONSIDERATIONS DELIBERATIVES

Si l'analyse croisée des récits des consultants et des guides méthodologiques et rapports d'évaluation montre une domination des représentations de la convention managériale, notamment à travers le suivi d'une trame commune et la mobilisation d'un cadre d'analyse commun dans l'évaluation, le rapport marchand dans lequel s'inscrivent ces acteurs est également à l'origine de l'entrée de représentations délibératives dans l'évaluation. En effet, même si la relation de concurrence n'est pas encore présente au sein du marché du fait de la croissance plus importante de la demande comparativement à l'offre, les offreurs anticipent déjà son émergence. Ces acteurs sont tentés de se spécialiser pour occuper un segment spécifique du marché. Nous identifions deux grands canaux de différenciation à l'origine de l'entrée de considérations délibératives dans la forme sociale des évaluations. Alors que l'un repose sur une approche plus ou moins concertée de l'évaluation, l'autre

[160] Le lecteur trouvera dans le rapport « Approches proposées pour la mesure de l'impact social » du GECES (2014) deux exemples de mise en application de cette chaîne de valeur sociale (une structure réalisant des soins à domicile pour des individus se remettant d'une attaque vasculaire cérébrale et une structure d'aide et de tutorat à destination des jeunes).

se traduit par une déclinaison de la phase de récolte des données en une multitude de méthodologies résumée sous le terme d'« approche contingente » de l'évaluation.

1.2.1. DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION PAR UNE APPROCHE CONCERTEE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

L'un des canaux de différenciation est la mise en avant par certains nouveaux entrants d'une approche « concertée » de l'évaluation d'impact social. Ce canal de différenciation concerne essentiellement deux cas d'évaluation : l'étude « ESS et création de valeur » produite par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS ; et le guide méthodologique d'évaluation de l'utilité sociale expérimenté au sein de l'UCPA par le GREUS.

1.2.1.1. CAS 1 : L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL DE L'ETUDE « ESS ET CREATION DE VALEUR »

L'étude « ESS et création de valeur » a été réalisée conjointement par trois agences d'ingénierie de l'ESS : l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS entre 2017 et 2019. Elle est décrite par ses auteurs comme une analyse « renouvelée » de l'évaluation d'impact social se centrant sur le processus de constitution de la « valeur ».

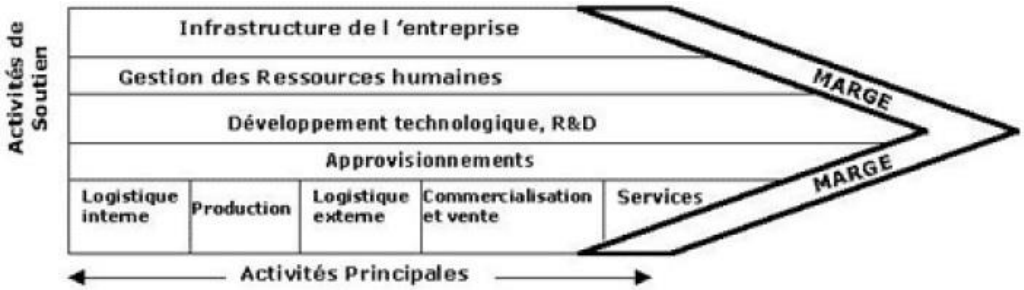
> Il existe d'ores et déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de valeur occupe une place centrale. […] Alors que robotisation, *big data, blockchain* et *tokenisation* sont en train de transformer notre perception du monde, les référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, menacent de devenir rapidement obsolètes. (Avise & *al.*, 2017, p. 3)

Afin d'intégrer dans leur méthodologie d'évaluation « les dimensions de la création de valeur sociale peu ou mal prises en compte par les démarches d'évaluation existantes » (Avise & *al.*, 2017, p. 4), l'étude se décompose en trois phases. La première est pilotée par l'Avise. Elle a pour objet de dresser un état de l'art des expériences d'évaluation d'impact social réalisées en France. La deuxième phase est pilotée par la Fonda. Elle ambitionne de proposer un nouveau modèle de prise en compte de la valeur dans l'ESS (Avise & *al.*, 2018). Enfin une troisième phase (Avise & *al.*, 2019a), dirigée par Le Labo de l'ESS, entend proposer des pistes d'action à partir de ce nouveau cadre théorique afin de permettre aux structures qui les suivent de renouveler leurs démarches d'évaluation d'impact social.

C'est à partir du modèle élaboré dans la deuxième phase qu'est formalisée l'approche renouvelée de l'évaluation de l'étude. Piloté par La Fonda, ce modèle a été élaboré par Yannick Blanc. Diplômé de l'école normale supérieure de Saint-Cloud et de l'École nationale des administrations, Blanc suit une carrière de haut fonctionnaire au sein de différents ministères (ministère de l'Environnement, ministère de l'Intérieur) et devient Préfet du Vaucluse en 2012 et du Val-d'Oise en 2015. Il est nommé en 2016 Haut-commissaire à l'engagement civique jusqu'en 2019. Depuis cette période, il préside

Futuribles International, un centre de réflexion et d'études prospectives. En parallèle de ces fonctions, Blanc préside La Fonda entre 2012 et 2018. C'est dans ce cadre qu'il travaille sur l'étude « ESS et création de valeur ». Dans cette étude, il propose de rapprocher l'évaluation d'impact social de la démarche RSE des entreprises du secteur privé lucratif. Pour cela, il s'appuie sur le concept de « chaîne de valeur élargie » des travaux de Michael Porter (Blanc, 2017, 2018) dans lequel chaque activité de l'entreprise (gestion des ressources humaines, approvisionnements, infrastructures de l'entreprise, production des biens et services, etc.) est conceptualisée à la fois comme un facteur de coût et un moment de la création de valeur (figure 5.3). La capacité d'une entreprise à obtenir un « avantage concurrentiel » et de nouvelles parts de marché dépend alors de sa capacité à prendre en compte cette chaîne de valeur dans son modèle organisationnel.

Figure 5.3. Illustration de la chaîne de valeur de Porter dans l'étude « ESS et création de valeur »

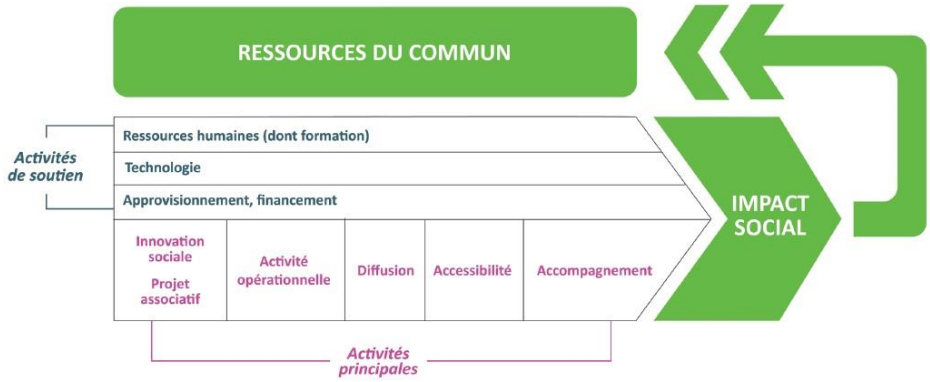


Source : Blanc, 2017, p. 5

Porter identifie à la suite de cette schématisation deux stratégies ouvertes à l'entreprise pour améliorer son avantage concurrentiel. L'une, non coopérative, correspond à l'augmentation de la captation de la valeur, au détriment des autres, ce qui a pour effet d'appauvrir tout l'environnement de l'entreprise. L'autre consiste à augmenter la valeur globale de la chaîne, d'où le terme de « chaîne de valeur élargie ». Dans cette stratégie, même si l'entreprise ne capte pas toute la valeur, le fait même d'augmenter la valeur globale augmente mécaniquement la part que l'entreprise capte. Pour suivre cette seconde stratégie, il s'agit d'intégrer les externalités dans la chaîne de valeur (démarche RSE) et de développer l'entreprise dans son « environnement territorial ».

Sur le même principe, Blanc propose dans l'étude « ESS et création de valeur » d'« imaginer un dérivé "social" du schéma de Porter » (Blanc, 2017, p. 10). Il intègre dans l'étude un rapport d'équivalence entre la marge de l'entreprise et l'impact social d'une organisation de l'ESS (figure 5.4). Cette marge, dans le cas de l'ESS, présente toutefois la particularité de retourner dans le commun et de l'accroître (cercle vertueux).

Figure 5.4. Adaptation de la chaîne de valeur de Porter dans l'étude « ESS et création de valeur »



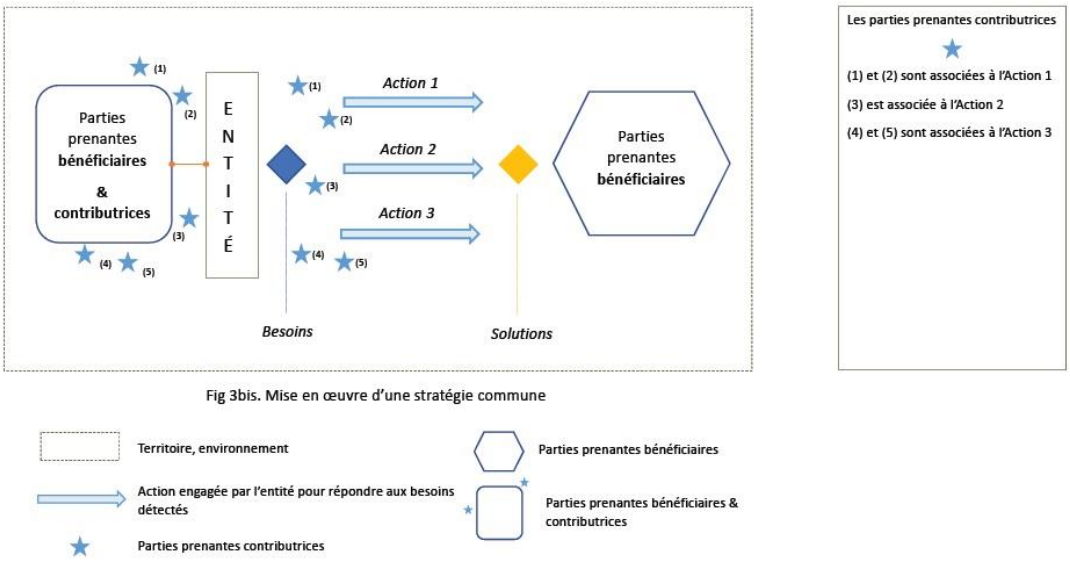
Source : Blanc, 2017, p. 10

En lien avec les stratégies pour développer un avantage concurrentiel des travaux de Porter et de la démarche RSE, Blanc invite à reconsidérer dans l'évaluation d'impact social les interactions de la structure avec son écosystème de parties prenantes afin d'accroitre la « valeur globale » produite.

> La valeur n'est jamais créée par un seul acteur, mais par une coopération de parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. Il faut donc prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et la complémentarité des actions ancrées dans un territoire. (Avise & *al.*, 2019b, p. 11)

Si cette étude demeure, au moment de l'écriture de cette thèse, théorique, on trouve dans le rapport 3 des schémas d'application indiquant la manière dont la structure pourrait intégrer ses parties prenantes (figure 5.5).

Figure 5.5. Intégration des parties prenantes



Source : Avise & *al.*, 2019a, p. 19

Cette intégration concerne essentiellement l'initiation d'un dialogue au préalable de l'évaluation afin de cadrer la démarche. Elle est censée permettre de mieux orienter l'évaluation afin qu'elle

documente les actions les plus contributives aux changements sur les bénéficiaires de la structure évaluée.

1.2.1.2. CAS 2 : L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE DU GREUS

C'est à la suite de l'organisation de la journée d'échanges et de débats du 20 février 2013 intitulée « L'Évaluation de l'utilité sociale : Pourquoi ? Comment ? Avec quelle valeur créée ? », organisée par le Master Économie solidaire et logique du marché (ESLM) de l'Institut Catholique de Paris, que le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS) s'est constitué. Rassemblant des « enseignants du master ESLM, de[s] praticiens de l'évaluation des organisations de l'ESS, [des] étudiants en master et en doctorat intéressés par les enjeux de l'évaluation » (Machado Pinheiro, 2019, p. 13-14), le GREUS lance à partir de 2015 un projet de recherche-action dans le but de « contribuer à la réflexion académique sur le concept de l'utilité sociale et de son évaluation » (ICP & UCPA, 2018, p. 10). Cette recherche-action de trois ans s'appuie sur la réalisation de deux thèses en convention Cifre, l'une en sciences économiques et l'autre en sciences de gestion[161], toutes deux menées au sein de l'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA). Elle s'est clôturée en mars 2018 par la publication d'un guide méthodologique d'évaluation de l'utilité sociale à destination des entreprises de l'ESS (ICP & UCPA, 2018).

Les premières lignes de ce guide rendent compte d'une volonté de démarcation par rapport aux différentes évaluations d'impact social du marché. Cette stratégie de niche passe d'abord par l'usage du terme « utilité sociale » à la place de celui d'« impact social » pour souligner la singularité de la méthode développée dans le guide. Elle prend également la forme de la promotion, dans le guide, de l'adoption d'une approche nouvelle de l'évaluation reposant sur la consultation des parties prenantes de la structure dans le cadrage de l'évaluation et la définition de « ce qui compte ».

> On ne va pas chercher à tout quantifier, mais plutôt à inventer de nouvelles manières de mettre en évidence ce qui a de la valeur. On va chercher les « contes » qui fondent les « comptes » de la structure : les récits et les symboles qui disent « ce à quoi on tient » et ce qui fait tenir ensemble. (ICP & UCPA, 2018, p. 5)

Pour cela, le GREUS propose une déclinaison de l'évaluation en trois grandes phases : une « phase de qualification », une « phase de quantification » et une « phase d'apprentissage » (figure 5.6).

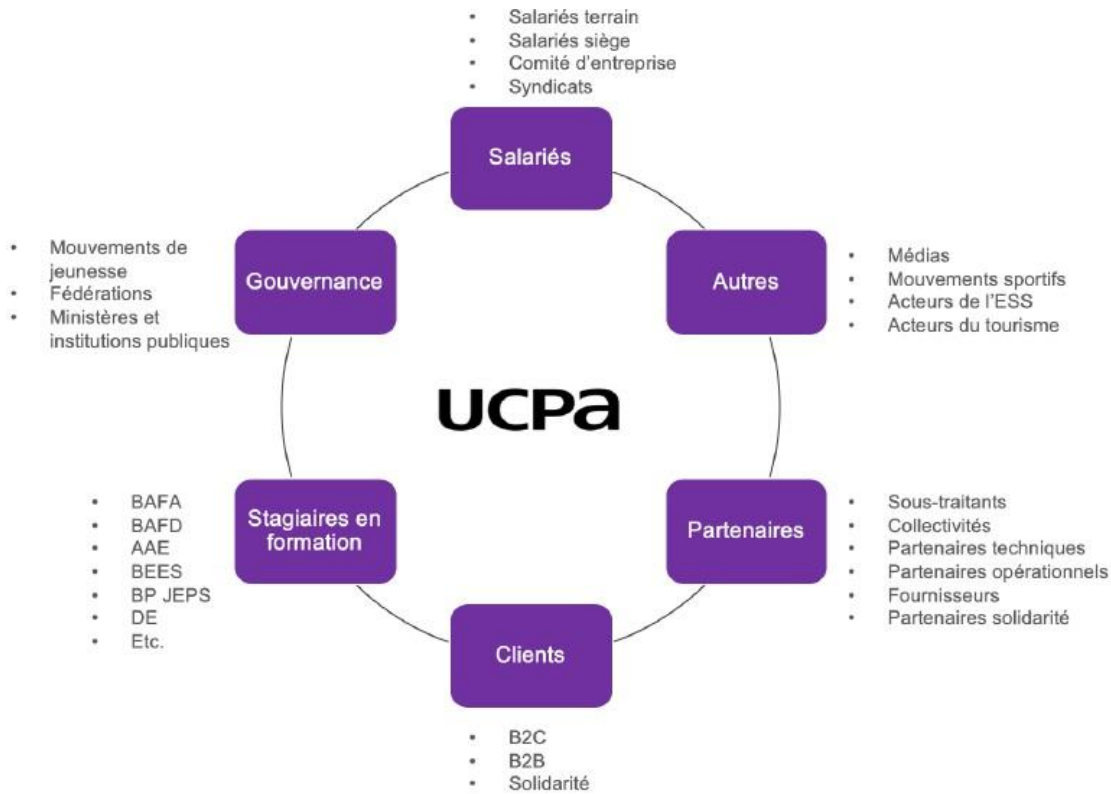
[161] Au moment de l'écriture de notre thèse, une seule des deux thèses a été soutenue (Machado Pinheiro, 2019).

Figure 5.6. Phases de l'évaluation de l'utilité sociale du GREUS

Source : ICP & UCPA, 2018, p. 12

C'est dans la première phase du guide qu'apparaissent certaines caractéristiques de la dimension collective de la convention délibérative. Dans cette phase de qualification, le GREUS invite la structure à intégrer ses parties prenantes afin de « convenir collectivement de ce qui compte, à expliciter les différentes valeurs créées par la structure ainsi que leur processus de création » (ICP & UCPA, 2018, p. 12). Pour cela, le GREUS définit une méthodologie de concertation en deux temps. Il s'agit d'abord de réunir les dirigeants de la structure — pour l'UCPA cela concerne les membres de la direction des différents départements — pour définir ce que le GREUS nomme le « modèle initial d'utilité sociale ». Dans ce modèle sont décrits les éléments produits par la structure, les hypothèses d'impacts jugés les plus importants (« ce à quoi nous tenons ») et les manières spécifiques de les produire. Ce temps se finalise par la réalisation d'une « cartographie des parties prenantes » déclenchant le second temps de la concertation (figure 5.7).

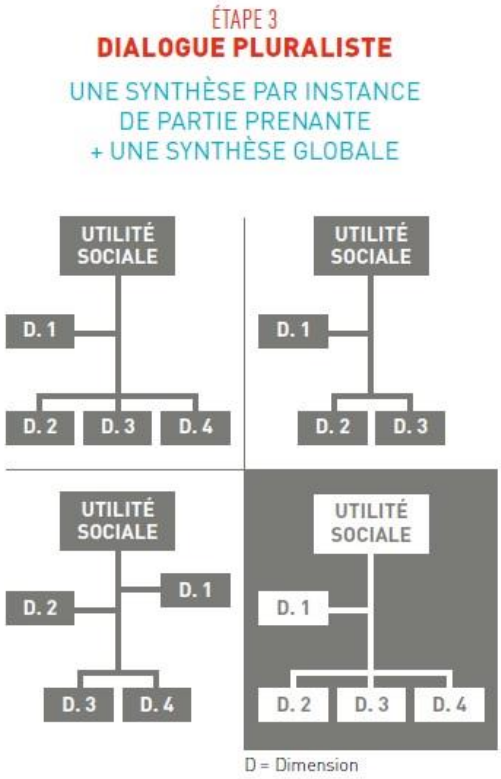
Figure 5.7. Cartographie des parties prenantes de l'UCPA



Source : Machado Pinheiro, 2019, p. 235

Les hypothèses du « modèle initial d'utilité sociale » sont ensuite discutées et mises à l'épreuve des représentations des parties prenantes de la structure (pour l'UCPA cela concerne les salariés, les clients, les partenaires locaux et les partenaires nationaux ou « institutionnels ») afin d'aboutir à un « modèle d'utilité sociale vérifié » (figure 5.8).

Figure 5.8. Dialogue du « modèle initial d'utilité sociale » avec les parties prenantes



Source : ICP & UCPA, 2018, p. 22

La définition de ce « modèle d'utilité sociale vérifié » inaugure la « phase de quantification » de l'évaluation d'utilité sociale. Dans cette phase, il s'agit d'« opérationnaliser et […] mesurer ce qui compte » en construisant des « indicateurs chiffrés qui estiment les valeurs créées par la structure » (ICP & UCPA, 2018, p. 12). Pour cela, l'évaluateur et la direction de la structure traduisent les hypothèses retenues dans le « modèle d'utilité sociale vérifié » en indicateurs quantitatifs. Les données de ces indicateurs sont ensuite récoltées et analysées pour initier la « phase d'apprentissage ». Dans cette phase, les résultats sont communiqués et discutés en interne à la structure afin d'en tirer des enseignements utiles pour le fonctionnement ou la réorganisation de l'activité.

L'énonciation des deux cas d'évaluation mettant en avant une approche « concertée » de l'évaluation dans une logique de différenciation sur le marché permet de soulever un élément que nous n'avons pas suffisamment approfondi au sein du cadre théorique de départ : la question des niveaux de délibération. Le point de départ de cet approfondissement se situe dans les travaux de RSE ayant largement inspiré les auteurs des méthodologies des deux cas d'évaluation précédemment cités. Dans

leur synthèse historique de la démarche RSE, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens (2014), respectivement professeur à la *Case Business School* de Londres et à la *Toulouse Business School*, proposent de définir la RSE comme une représentation élargie de l'environnement des firmes intégrant les dimensions économiques, financières, sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques. Sous cette acception, la RSE est censée rendre compte d'une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes d'acteurs avec lesquels elle interagit. En cela, les auteurs rappellent que, depuis le début des années 1980, la démarche RSE s'articule avec la *Stakeholder Theory* (SHT) ou « théorie des parties prenantes ». Dans cette approche, en plein essor à la suite de la publication des travaux séminaux en stratégie des organisations de Freeman (1984), il s'agit d'analyser l'entreprise en intégrant les relations qu'elle noue avec son environnement. Le terme de *Stakeholder* est défini par Freeman comme un « individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p. 46). Ce néologisme construit à partir du terme de *Stockholder,* désignant l'actionnaire, a pour objet d'indiquer qu'il existe, en plus de l'actionnaire, d'autres parties ayant un intérêt (*Stake*) dans l'entreprise.

À cette littérature sur la démarche RSE et la théorie des parties prenantes s'arrime tout un volet de littérature critique (Postel & Sobel, 2013). Parmi ces travaux, nous évoquons ici ceux ayant principalement pour objet de discuter l'approche horizontale de la SHT (Cazal, 2011). Plus précisément, ces travaux soulèvent la tendance, au sein de la SHT, à négliger l'existence de relations de domination et de rapports de force entre les différentes parties prenantes d'une entreprise alors même que ces rapports de domination ont une influence sur la prise en compte des intérêts de la partie prenante dans les décisions prises par l'entreprise (allant de la simple consultation à l'intégration de l'avis dans la décision finale). Cette critique peut être illustrée par l'évocation de nos deux cas d'évaluation. En effet, que ce soit pour l'évaluation d'impact de l'étude « ESS et création de valeur » ou pour l'évaluation de l'utilité sociale du GREUS, si la focale est mise sur l'intégration des parties prenantes à différentes étapes du déroulé de l'évaluation, aucun des cas d'évaluation ne donne à voir l'existence d'une hiérarchie (symbolique, sociale, économique) entre parties prenantes et de rapports de force dans les instances de discussion. Les bénéficiaires de l'activité, les stagiaires en formation, les partenaires sous-traitants ou encore les partenaires financiers sont nivelés. L'exemple du rapport entre le partenaire financier et l'entreprise pourrait pourtant suggérer l'existence préalable d'une relation de domination, ne serait-ce que par la nature du lien financeur/financé[162]. Ces relations et rapports de force demeurent toutefois ici hypothétiques, n'ayant nous même pas pu participer aux instances de discussions des deux études[163].

[162] Cela est d'autant plus marqué pour cette partie prenante dans le contexte de transformation dans les modes d'octroi des financements à destination des organisations de l'ESS (voir chapitre 1).

[163] Nous aurons l'occasion d'approfondir cette question des degrés de délibération lorsque nous évoquerons notre observation participante au sein du projet VISES (chapitres 6 et 7). Nous verrons d'ailleurs dans les chapitres dédiés à l'observation participante que cette littérature critique sur la SHT peut être complétée d'un ensemble de travaux, notamment ceux issus de la revue française *Participations,* prenant pour objet d'étude ces différents degrés de participation au sein d'approches décrites comme « concertées ».

1.2.2. DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION PAR UNE APPROCHE CONTINGENTE DES METHODES DE RECOLTE DES DONNEES

L'autre canal de différenciation au sein du marché est la spécialisation des offreurs dans différentes méthodologies de récolte des données. Au sein du marché, si la trame et le cadre sont communs à l'ensemble des acteurs nouveaux entrants, les récits des consultants et les guides rendent compte de la mobilisation d'une multitude de méthodes de récolte des données. Cette diversité est nommée par les consultants interrogés sous le terme d'« approche contingente » de l'évaluation. Elle est résumée en une « trame commune » avec « des indicateurs » ou de « l'information » spécifiques (Consultant, cabinet a6). Dans cette « approche contingente », la « trame commune » correspond aux étapes du déroulé de l'évaluation évoquées *supra*. Les indicateurs ou l'information spécifiques dépendent quant à eux du profil du cabinet de conseils ou du centre de recherche, des moyens financiers de la structure, de ses besoins et du temps dont elle dispose pour réaliser l'évaluation. Nous proposons de catégoriser cette diversité de méthodologies en quatre grands ensembles (tableau 5.1).

Le point commun de l'ensemble de ces méthodes est de s'inscrire dans le même cadre, celui de la théorie du changement. En cela, chacune des méthodes de récolte des données mobilisée a pour objet de retracer les liens causaux (de manière « rigoureuse » ou hypothétique) entre l'action de la structure évaluée et les impacts produits en bout de chaîne sur le public cible. Autrement dit, leur point commun est l'ambition d'évaluer les « changements générés » sur le public cible. Ces différents ensembles se distinguent cependant par la forme prise par la méthode (langage monétaire, groupes de comparaison, base d'indicateurs), mais également par l'identité des acteurs à leur origine. Cela nous amène à distinguer une évaluation autonome et hétéronome (Castoriadis, 1999 ; Morel, 1994 ; Gérard, 2000). Dans le premier cas, nous nous référons à la capacité qu'a l'organisation de se dégager, ne serait-ce que conceptuellement, d'une autorité extérieure en adoptant ses propres règles. L'hétéronomie quant à elle renvoie à une autorité culturelle et historique dépassant l'organisation. Dans les sociétés hétéronomes, c'est-à-dire soumises à une loi venant de l'extérieur, les organisations s'inscrivent dans un climat de « dépossession généralisée »[164]. Appliquées aux méthodes d'évaluation d'impact social, l'autonomie et l'hétéronomie s'apparentent à l'identité des acteurs à l'origine de la définition des indicateurs et critères d'évaluation (en interne à l'organisation ou à partir d'une expertise ou d'un référentiel externe à l'organisation).

[164] « L'autocréation de l'humanité, l'auto-institution des sociétés sont, presque toujours et partout, masquées, dissimulées à la société par son institution même. Et presque toujours, presque partout, cette institution contient la représentation instituée de sa propre origine extrasociale : ce caractère hétéronome de l'institution de la société réside dans le fait que la loi sociale n'est pas posée comme création de la société, mais perçue comme ayant une origine hors d'atteinte des êtres vivants » (Castoriadis, 1999, p. 132).

Tableau 5.1. Catégories des méthodologies de récolte des données déployées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS sur le marché

	Évaluation autonome du changement généré	**Évaluation hétéronome du changement généré**	**Évaluation par monétarisation du changement généré**	**Évaluation par comparaison du changement généré**
Description	Usage de critères ou d'indicateurs définis par la structure dans une démarche plus ou moins concertée.	Usage de critères ou d'indicateurs inscrits dans un référentiel externe à la structure.	Traduction en langage monétaire.	Usage d'un groupe témoin.
Objectif	Expliciter le changement sur la base de ses propres critères et indicateurs.	Se comparer à autrui sur la base de critères et indicateurs identiques définis en externe (*Benchmarking*[165]).	Exprimer la valeur créée en langage monétaire.	Faire la « preuve scientifique » d'un lien causal entre l'action et les changements générés.
Exemples	Élaboration propre des critères ou indicateurs à retenir.	Base d'indicateurs IRIS[166], outil MESIS (NovESS, 2015), Valor'ESS[167], *Outcome star*[168], *Impact wizard*[169], Boussole de l'art contemporain[170].	Analyse coûts-bénéfices (SROI, coûts sociaux évités).	Expérimentation par assignation aléatoire, différence de différence, appariement.

Source : Auteur

La première colonne du tableau regroupe les méthodes basées sur une évaluation autonome du changement généré sur le public cible. En son sein, les méthodes peuvent aussi bien prendre la forme quantitative (administration de questionnaires, sondages, etc.) que qualitative (entretiens semi-directifs, réunions collectives, etc.). Elles ont pour point commun d'être constituées d'indicateurs ou de critères de l'évaluation indigènes à la structure évaluée (méthode *ad hoc*).

La deuxième colonne du tableau correspond aux méthodes de récolte basées sur une évaluation hétéronome du changement généré. Ces méthodes peuvent être ici encore quantitatives ou

[165] Voir partie 1.2.3 du chapitre 2

[166] https://iris.thegiin.org/metrics/, consulté le 29/09/2020.

[167] https://www.valoress-udes.fr/, consulté le 29/09/2020.

[168] https://www.outcomesstar.org.uk/, consulté le 29/09/2020.

[169] https://impactwizard.eu/fr/database/indicators?page=7, consulté le 29/09/2020.

[170] https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/01/La-Boussole-de-lArt-Citoyen-catalogue-impact-WEB.pdf, consulté le 29/09/2020.

qualitatives. Elles se distinguent toutefois par l'origine des indicateurs et des critères, issus de référentiels externes. Ces référentiels peuvent aussi bien être produits par des fondations, en partenariat avec des entrepreneurs sociaux, que des centres de recherche et cabinets de conseils à l'évaluation[171]. En plus de permettre au marché de fonctionner, ces référentiels rendent comparables les structures évaluées dans une logique d'amélioration continue ou de *benchmarking*[172].

Au niveau international, le référentiel le plus souvent cité par les consultants interrogés est la base d'indicateur IRIS (*International reporting and investments standards*), créée par le *Global Impact Investing Newtwork* (GIIN) lui-même fondé par la fondation Rockefeller et un consortium d'investisseurs (Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, UBS). Élaboré en vue d'étendre l'*impact investing*[173], ce référentiel rassemble un panel d'indicateurs visant à mesurer la performance financière, environnementale et sociale d'une organisation. Il se compose, au moment de l'écriture de cette thèse, de 642 indicateurs répartis en 17 secteurs d'activité[174].

À l'échelle nationale, le référentiel le plus connu est celui de l'outil Mesis (Mesure et suivi de l'impact social). Ce référentiel a été conçu suite à un travail collaboratif entre la Caisse des Dépôts, le Comptoir de l'innovation, la banque BNP Paribas et le cabinet de conseil Kimso (NovESS, 2015). Construit à partir du référentiel déjà existant de bonnes pratiques de BNP Paribas, il se compose d'une base de 400 indicateurs couvrant 7 domaines d'activité[175], eux-mêmes déclinés en sous-indicateurs. En plus de s'appliquer à l'activité des porteurs de projet souhaitant souscrire au fonds NovESS, cette base sert de référentiel pour le développement des contrats à impact social en France.

Les méthodes de la troisième colonne du tableau se sont également développées dans le cadre de l'*impact investing*. Elles expriment en langage monétaire les impacts produits par la structure. Parmi ces méthodes, les deux les plus souvent citées par les consultants interrogés et les guides méthodologiques sont la méthode du *Social return on investment* (SROI) et la méthode de calcul des coûts sociaux évités.

La méthode du SROI est apparue avec le développement de l'*impact investing* au début des années 2000 afin de fournir un outil permettant de rendre compte du retour social (*« social return »*) de ce type d'investissement. Elle est présentée conjointement par le *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF) et Jed Emerson (Zappalà & Lyons, 2009), professeur à l'Université d'Harvard, au

[171] Voir chapitre 4

[172] Voir partie 1.2.3 du chapitre 2

[173] Voir partie 2.2.1 du chapitre 1

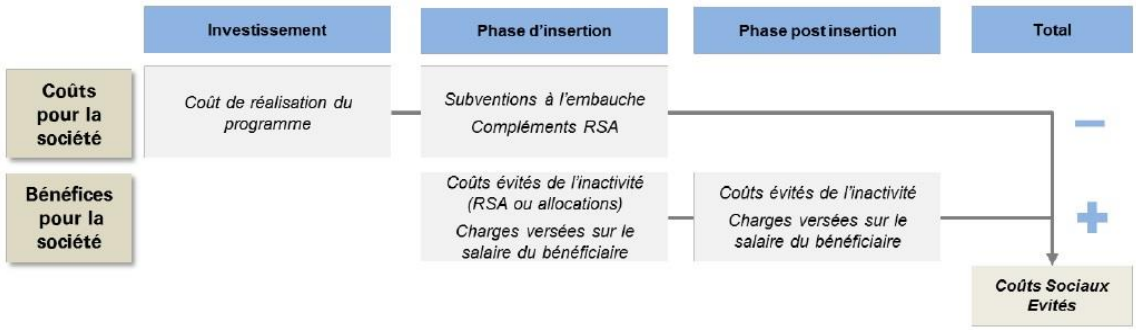
[174] https://iris.thegiin.org/metrics/, consulté le 29/09/2020.

[175] Lors d'une journée d'étude, une intervenante travaillant sur le référentiel a précisé l'objectif de déployer à terme le référentiel sur les 17 domaines des objectifs pour le développement durable fixés en 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies (Restitution de l'étude « ESS et création de valeur », 8 octobre 2019).

moment du lancement du *Double Bottom Line Project* de 2003[176]. Elle est ensuite promue au niveau international par la *New Economic Foundation*, le *SROI Network* (2012) et le réseau *Social value international*. En France, cette méthode est principalement portée par l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'Essec *Business School* (2011). La méthode du SROI désigne à la fois un ratio exprimant la performance de l'organisation et une méthodologie d'évaluation permettant d'aboutir au calcul de ce ratio. Prenant appui sur la modélisation de la théorie du changement, elle conduit à attribuer une valeur monétaire à chacune des composantes de la chaîne de valeur sociale (valorisation des contributions et ressources, y compris en nature, et valorisation des changements survenus sur les bénéficiaires de l'action). Pour procéder à ces valorisations, notamment pour la valorisation des composantes n'étant pas *a priori* exprimées sous format monétaire, les guides méthodologiques et travaux académiques (Nicholls, 2009 ; Essec Business School, 2011) recommandent de recourir à une valorisation « par le marché » (*« proxys »* rapprochant les résultats observés et leur équivalent sur le marché) ou « par les bénéficiaires » (méthodes des préférences révélées, prix hédonique). Par exemple, pour évaluer la valeur monétaire qu'accorde la société à la réduction de la délinquance, la méthode de monétarisation propose d'utiliser un indicateur de substitution (*proxy*) tel que le montant que le gouvernement investit dans des campagnes de sensibilisation, ou de demander aux citoyens quel prix ils seraient prêts à payer pour réduire la dégradation des bâtiments dans leur quartier d'habitation. Il s'agit ensuite de comparer par un calcul de différence les contributions et les résultats afin d'obtenir un ratio de retour sur investissement du financement de l'action engagée (« pour X euros investis dans l'activité, celle-ci a généré Y euros de valeur »). Dans le cadre de l'*impact investing*, ce retour social est mis en arbitrage avec le risque et l'espérance de rentabilité économique de l'investissement (J. P. Morgan 2010, 2012, 2013).

La méthode des coûts sociaux évités se distingue du SROI par la méthode d'estimation des impacts économiques de l'activité. Elle repose sur l'estimation des économies de coûts que la collectivité peut réaliser grâce à l'amélioration de la situation des bénéficiaires de l'activité de la structure évaluée. Dans sa thèse sur les dynamiques d'appropriation des outils d'évaluation d'impact social, Baudet propose une description de cette méthode en se basant sur l'exemple d'une structure d'insertion par l'activité économique (figure 5.9).

Figure 5.9. L'étude des coûts sociaux évités, illustration dans le cas de l'IAE



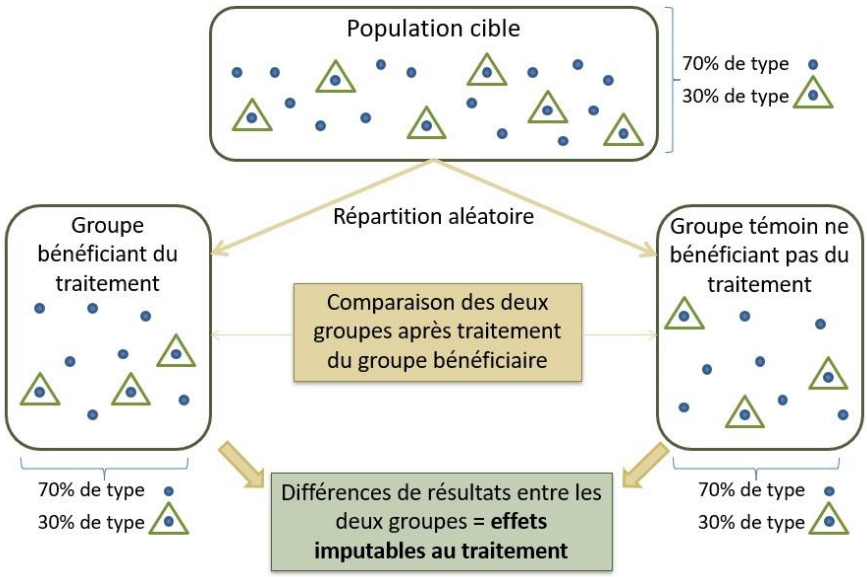
Source : Baudet, 2019, p. 70

[176] Voir partie 2.2.1 du chapitre 1

Dans cet exemple, les coûts supportés par la collectivité pour permettre à la structure de réaliser son activité (financement du programme, versement de subventions à l'embauche et de compléments au RSA) sont mis en comparaison avec les économies réalisées suite à la réalisation de cette activité (réduction des « dépenses sociales », suppression du versement des allocations chômage et du RSA, perception des charges patronales et salariales à la suite de l'embauche du salarié). Cette mise en comparaison permet d'exprimer en bout de chaîne combien d'euros sont économisés par la collectivité pour X euros investis dans le projet de la structure.

Enfin la quatrième colonne du tableau regroupe les méthodes avec groupe de comparaison. Basées sur *l'evidence-based movement*[177], ces méthodes comparent la situation de deux groupes d'individus afin d'établir la « preuve scientifique » de la production d'effets sur le groupe de bénéficiaires. Concernant l'évaluation d'impact social, la méthode de l'EBM la plus usitée, mais également celle réclamant le plus de moyens financiers pour être implémentée, est celle positionnée au sommet de la « hiérarchie de la preuve » : la méthode d'assignation par expérimentation aléatoire. Dans son principe, cette méthode repose sur une répartition par tirage au sort des individus en deux groupes : un groupe de contrôle et un groupe de traitement (figure 5.10).

Figure 5.10. Schéma explicatif de l'expérimentation par assignation aléatoire



Source : Auteur

La distribution aléatoire des individus entre les groupes de contrôle et de traitement est censée garantir, pour un échantillon suffisamment important, que les individus ayant des caractéristiques différentes soient répartis de façon homogène entre les deux groupes. Une fois cette répartition opérée, il s'agit d'appliquer le « traitement » au groupe test, puis d'évaluer à l'aide de questionnaires les écarts entre les situations des individus des deux groupes *ex post*. Compte tenu de la répartition

[177] Voir partie 2.1.2 du chapitre 1

aléatoire des individus entre les deux groupes, les différences *ex post* entre les groupes sont supposées directement attribuables à l'administration du traitement.

2. LE *LOGOS* ET LA *PRAXIS* RELATEE DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL DES ACTEURS NOUVEAUX ENTRANTS DE L'ESS

Pour mémoire, nous ambitionnons dans ce chapitre de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse selon laquelle les acteurs nouveaux entrants de l'ESS diffusent, au sein du marché, une vision et définition univoques de l'évaluation d'impact social.

La forme des interactions humaines dans les évaluations proposées par des acteurs nouveaux entrants de l'ESS (forme sociale) étudiées ci-dessus tend à confirmer cette hypothèse. On y lit l'adoption systématique, au sein des évaluations, d'une même structure de trame, reposant sur le principe de l'individualisme méthodologique, et d'un même cadre d'analyse basé sur la théorie du changement et ses logiques causales. Cette domination des représentations de la convention managériale n'exclut cependant pas les représentations de la convention délibérative au sein des évaluations étudiées. Un arrêt sur les différentes stratégies adoptées par les acteurs nouveaux entrants a permis de relever la mise en avant, dans les discours des consultants comme dans les guides méthodologiques, de pratiques évaluatives que nous pourrions inscrire dans les représentations de la convention idéale typique délibérative. Ces ouvertures concernent la production d'une évaluation plus ou moins concertée et la spécialisation dans des méthodes de récolte des données combinant les approches quantitative et qualitative.

Nous proposons à présent de poursuivre ce travail analytique en abordant les deux derniers niveaux de notre grille que sont le *logos* et la *praxis* relatée.

2.1. UN *LOGOS* DOMINE PAR LES REPRESENTATIONS MANAGERIALES DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL DES ACTEURS NOUVEAUX ENTRANTS DE L'ESS

L'analyse conduit à une conclusion marquante de la thèse : bien que nous nous situions dans un univers de l'économie sociale et solidaire, nous assistons à un monopole du discours managérial dans les évaluations implémentées par les acteurs nouveaux entrants.

Une partie de ce monopole s'explique par l'origine et le profil de ces acteurs. En effet, ces nouveaux entrants, notamment certains cabinets de conseil à l'évaluation, se sont d'abord constitués dans le contexte du déploiement de l'évaluation de l'efficacité de l'action publique dans les années 1990-2000[178]. Ils ont ensuite élargi leur domaine d'intervention, en important dans l'ESS les évaluations d'efficacité qu'ils menaient auprès des acteurs publics. Concernant le reste des acteurs nouveaux entrants (incubateurs, centres de recherche d'école de commerce et le reste des cabinets de conseils),

[178] Dans un rapport d'information sur la RGPP publié en décembre 2011, l'Assemblée nationale évaluait le recours aux consultants privés, entre 2006 et 2011, à un montant de 110 millions d'euros (Assemblée nationale, 2011).

une part significative s'est structurée dans l'ESS sous l'impulsion du déploiement du modèle organisationnel de l'entrepreneuriat social au tournant des années 2010[179]. En lien avec les objectifs de conciliation de la viabilité économique et de la finalité sociale poursuivie par ce modèle organisationnel, l'entrée de ces acteurs contribue à importer dans l'évaluation de l'ESS des outils de mesure de l'efficacité déjà appliqués dans le secteur privé lucratif. Nous pouvons enfin noter la présence, pour certains de ces acteurs, de proximités avec la démarche et les outils de la RSE, plus précisément de proximités avec les méthodes de mesure de l'efficacité sociale et environnementale des programmes menés. Une tendance qui s'illustre notamment à travers l'étude « ESS et création de valeur » (voir *supra*).

Ce monopole du discours managérial des nouveaux entrants s'identifie ensuite dans le discours des consultants interrogés. Dans ces récits, nous identifions une orientation managériale de la définition de l'impact social et de la manière de l'évaluer. L'ensemble des consultants interrogés inscrit l'impact social dans une logique de performance. Ces consultants parlent d'un « objet de gestion », un outil permettant de révéler « une partie de la performance extra-financière » des structures évaluées.

> [À propos de la définition de l'impact social] *Ça arrive tout de suite sur un truc utilitariste, gestionnaire. […] Je prends l'impact social comme la réponse apportée, le résultat. Tout de suite ça se gère… et donc on prend des décisions, on l'améliore, c'est objet de gestion.*
> (Consultant, cabinet a6)

> *Pour moi on est ou on n'est pas d'utilité sociale et ça ne renvoie pas le degré de profondeur de l'utilité là où pour moi l'impact social va plutôt venir sur ces dimensions-là. Quand je m'inscris dans un champ d'utilité sociale ça ne me raconte rien de la performance ou de la réalité réelle de mon utilité. Je vais prendre un exemple. Une structure d'insertion, par nature, elle va être reconnue d'utilité sociale parce que sa mission contribue à l'insertion de personnes en situation de précarité ou de difficulté. Pour autant, la qualité de son projet et la plus-value apportée au territoire ne sont pas liées à la nature de son action. En fait pour moi l'utilité sociale va plutôt relever de la nature et l'évaluation d'impact de la performance, du niveau d'accomplissement qu'on peut avoir à travers ce volet-là. C'est ce qui va distinguer, de manière un peu grossière, la bonne structure d'insertion de la mauvaise structure d'insertion.*
> (Consultant, cabinet b1)

La domination du discours managérial s'exprime enfin par des références systématiques dans les différents guides méthodologiques et rapports d'évaluation à la gestion axée sur le résultat et aux trois dimensions de la performance du schéma des « 3 E's »[180]. Ainsi, le comité français sur l'IIS affirme que « Le but de la mesure d'impact est de gérer et contrôler la création de l'impact social pour le maximiser ou l'optimiser » (Comité français sur l'investissement à impact social, 2014, p. 51).

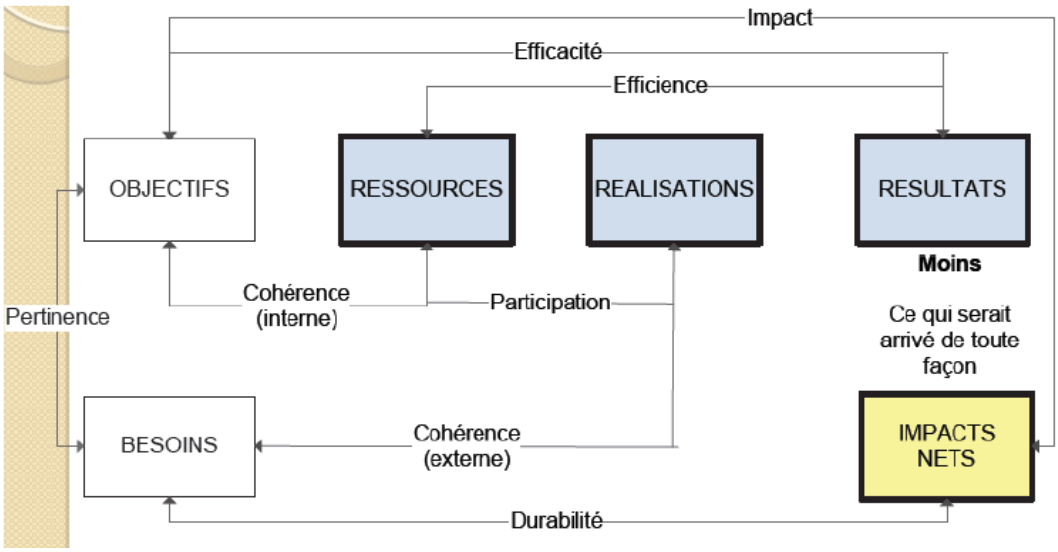
[179] Voir partie 2.3 du chapitre 1

[180] Voir partie 2.1.1 du chapitre 1

De même, l'EVPA (2015) explique que « 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 […] illustre clairement les différences entre les ressources (input), les produits (outputs), les résultats (outcomes) et l'impact » (p. 18).

Certains guides méthodologiques, dont le rapport du CSESS (2011) régulièrement cité au sein du champ, proposent d'ailleurs une description fine de chacune des composantes de la chaîne de valeur sociale, complétée du référencement d'un ensemble de ratios permettant de rendre compte de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience d'une structure (figure 5.11).

Figure 5.11. Les dimensions de l'évaluation



Source : CSESS, 2011, p. 15

Dans le guide du CSESS, le schéma des « 3 E's » est approfondi de l'intégration de nouveaux ratios pour calculer ce que le CSESS nomme la « pertinence », la « cohérence » (« interne » ou « externe ») et l' « impact ». Dans cette représentation, la « pertinence » correspond au ratio entre les objectifs fixés par la structure et les besoins sociétaux auxquels elle souhaite répondre. La « cohérence » met en parallèle les ressources mobilisées pour réaliser l'activité avec les objectifs poursuivis. Elle peut également comparer les *outputs* (« réalisation » dans le schéma) avec les besoins sociétaux auxquels la structure évaluée souhaite répondre. Enfin, l'« impact » met en parallèle les « impacts nets », soient les impacts directement attribuables à l'activité de la structure avec les objectifs qu'elle poursuivait initialement.

2.2. UNE *PRAXIS* RELATEE A DOMINANTE MANAGERIALE MALGRE DES APPARITIONS DE REPRESENTATIONS DELIBERATIVES

Le niveau de la *praxis* relatée confirme également la domination prise par les représentations de la convention managériale dans les évaluations d'impact social proposées par les nouveaux entrants de l'ESS. Pour rappel, sous cette représentation, l'évaluation constitue un outil ou « microdispositif » (Lascoumes & Le Galès, 2004) situé au sein d'une technique (Chiapello & Gilbert, 2013). Cet outil

a une dimension fonctionnelle, structurelle et processuelle (Moisdon, 1997). Il sert la performance de l'organisation en rendant visibles les logiques que sous-tend l'activité *via* le diagnostic du fonctionnement organisationnel.

Pour les évaluations proposées par les nouveaux entrants au sein du marché, les récits des consultants, croisés avec les rapports d'évaluation, témoignent d'un usage dominant de l'outil évaluation dans une logique de reddition de compte. Si dans les guides méthodologiques l'outil est justifié par le double usage de rendu de compte et de pilotage de l'activité résumé dans la littérature par l'expression « *prove and improve* » (Pache & Stievenart, 2014), les matériaux récoltés rendent compte d'une polarisation des motivations de l'évaluation vers la première composante. Aussi nommée par les consultants « usage externe », cette composante se traduit par l'appui sur la légitimité et le regard extérieur de l'« expert » évaluateur afin de produire un « langage de la preuve » venant démontrer l'efficacité de l'action évaluée. Plusieurs consultants interrogés ont d'ailleurs affirmé qu'une partie importante des clients avec lesquels ils ont travaillé sur l'évaluation d'impact social étaient venus les solliciter explicitement pour faire la « preuve » de leur impact social. Ainsi, la consultante du cabinet a2 explique qu'elle a « des structures qui viennent [la] voir pour différents types de problématiques, mais quand elles viennent [la] voir c'est souvent parce qu'elles ont besoin de développer ce [qu'elle] appelle [elle] un langage de la preuve en direction de leurs parties prenantes ».

En « achetant cette preuve » auprès d'un consultant, perçu comme « expert indépendant », la structure s'appuie sur l'évaluation pour rendre des comptes à ses partenaires, souvent financiers. Les récits des consultants permettent d'identifier différentes postures : une posture défensive, offensive et anticipative. Dans la posture défensive, le client fait face à des problématiques de raréfaction de ses financements à court et moyen terme. Il souhaite utiliser l'évaluation d'impact social pour prouver sa légitimité et maintenir ses financements. Dans la posture offensive, le client souhaite changer l'échelle de ses activités ou essaimer ses activités sur d'autres territoires. L'évaluation d'impact social sert de socle argumentatif pour solliciter de nouveaux financeurs. Enfin, dans la posture anticipative, le client initie une démarche d'évaluation en prévision d'une requête future de la part de ses financeurs.

Comme pour le niveau de la forme sociale de l'évaluation, si les différents rapports d'évaluation et les entretiens semi-directifs auprès des consultants conduisent à considérer la *praxis* managériale comme dominante, certains acteurs tentent de développer un argumentaire pour se différencier au sein du marché, notamment en revendiquant une approche singulière de l'évaluation basée sur la *praxis* délibérative. Le cas le plus significatif est celui de l'« évaluation de l'utilité sociale » proposée par le GREUS et expérimentée au sein de l'UCPA[181].

[181] Voir partie 1.2.1.2 de ce chapitre

Dans son guide sur l'évaluation de l'utilité sociale, le GREUS affirme se positionner dans une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation. Nous retrouvons dans les travaux de thèse de Felipe Machado Pinheiro (2019), membre du GREUS ayant réalisé son doctorat en convention Cifre au sein de l'UCPA, des références au cadre analytique de Dewey lorsqu'il décrit les partis pris de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GREUS. Ces réflexions autour de la conception expérimentale de la connaissance de Dewey conduisent Machado Pinheiro à définir plusieurs manières d'appréhender la valeur dans l'évaluation de l'utilité sociale du GREUS :

> 1) de réfléchir sur la valeur à réfléchir sur l'évaluation ; 2) de penser la valeur comme substance à penser la valeur comme comportement situé ; 3) de l'opposition entre émotion et réflexion à leur articulation dans une approche relationnelle ; 4) de concevoir l'évaluation comme estimation de la valeur à la concevoir comme estimation et production de valeur. (Machado Pinheiro, 2019, p. 152)

Pour l'auteur, ces manières d'appréhender la valeur impliquent l'idée d'une dépendance des valeurs au processus d'évaluation et invitent à considérer la relation entre l'organisme évalué et son milieu, relation à l'origine de la transformation de l'un comme de l'autre. Elles permettent aussi de rappeler l'importance des dynamiques collectives d'appropriation, d'apprentissage et de légitimité dans l'évaluation, au sein de la structure évaluée, mais également pour l'évaluateur réalisant cette évaluation.

> Le GREUS estime que cette posture qui pose la relation entre évaluateur et objet évalué comme une « transaction » signifie qu'il faut assumer la dynamique « créative » de toute évaluation. […] Évaluer l'utilité sociale d'une organisation se rapprocherait dès lors davantage de l'activité d'un peintre que de celle d'un photographe, l'évaluateur n'étant plus simplement un photographe devant choisir l'appareil photo et l'angle de la prise, mais bien un peintre « (…) aux prises avec la production du tableau » (Dewey 2003, p. 114 [1919]). (Machado Pinheiro, 2019, p. 156 – 157)

Dans le guide produit par le GREUS, cette spécialisation dans une approche pragmatiste de la valeur concerne essentiellement la réalisation de la « phase de qualification » de « ce qui compte ». Dans cette phase, le guide invite à intégrer les parties prenantes de l'organisation pour discuter du « modèle initial d'utilité sociale » afin de favoriser les dynamiques collectives d'appropriation.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Inscrit dans la continuité de l'analyse du profil des nouveaux entrants de l'ESS, ce chapitre répond à la question suivante : quelles représentations ou visions de l'évaluation d'impact social ces acteurs disent-ils diffuser au sein de l'ESS ? Plus précisément, il s'agit ici de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse, inspirée des travaux de Boussard, selon laquelle il est produit et diffusé au sein de la triangulation élargie des acteurs nouveaux entrants de l'ESS une vision et une définition univoques de l'impact social et de son évaluation.

Reposant sur l'analyse croisée des récits des consultants interrogés durant notre campagne d'entretiens semi-directifs et des guides méthodologiques et rapports d'évaluation produits par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS, la première partie de ce chapitre s'est centrée sur la forme sociale de ces évaluations. Elle a rendu compte de la domination prise par les représentations de la convention idéale typique managériale dans les évaluations des acteurs nouveaux entrants de l'ESS. Basée sur le principe de l'individualisme méthodologique, la trame communément reprise par ces acteurs concourt à l'adoption d'une approche microéconomique de l'évaluation. Dans cette perspective, les évaluations mises en place se centrent sur la documentation des effets produits par les structures évaluées prises isolément de leur écosystème. Elles reposent également sur un cadre commun d'analyse, la théorie du changement, en modélisant systématiquement l'activité des structures sous la forme d'une chaîne de valeur sociale.

Si les représentations de la convention managériale dominent la forme sociale des évaluations, elles n'excluent toutefois pas les représentations de la convention délibérative. La suite de cette première partie montre l'apparition de ces représentations lorsque les acteurs tentent de se différencier au sein du marché. Nous avons plus précisément identifié l'adoption de deux stratégies de différenciation à l'origine de l'intégration dans l'évaluation de considérations délibératives. L'une concerne la mise en avant par certains acteurs d'une évaluation « concertée » de l'impact social. Sous cet argument, il s'agit d'intégrer et d'interroger des parties prenantes de la structure dans la première phase de « cadrage » de l'évaluation. L'autre est relative à l'adoption d'une « approche contingente » de l'évaluation. Elle se traduit par la spécialisation des acteurs nouveaux entrants dans des méthodes de récolte des données (quantitatives et/ou qualitatives) spécifiques au sein du marché.

La suite du chapitre aborde le niveau des discours (le *logos*) et de la mise en application de ce discours (la *praxis* relatée). Comme pour le niveau de la forme sociale, ces deux niveaux d'analyse rendent compte de la domination prise par les représentations managériales. Concernant le *logos*, cela se traduit par la formulation systématique d'un discours accès sur l'évaluation de l'efficacité des actions menées par les organisations de l'ESS. Pour la *praxis* relatée, cette domination prend la forme de la mobilisation de l'évaluation comme outil de reddition de compte. Comme pour la forme sociale, cette *praxis* relatée n'exclut cependant pas l'apparition de considérations délibératives, notamment lorsqu'elles permettent aux acteurs de se différencier du reste de ses concurrents. C'est le cas du

guide méthodologique d'évaluation de l'utilité sociale produit par le GREUS dans lequel il est mis en avant dans la méthodologie une « approche pragmatiste » de l'évaluation.

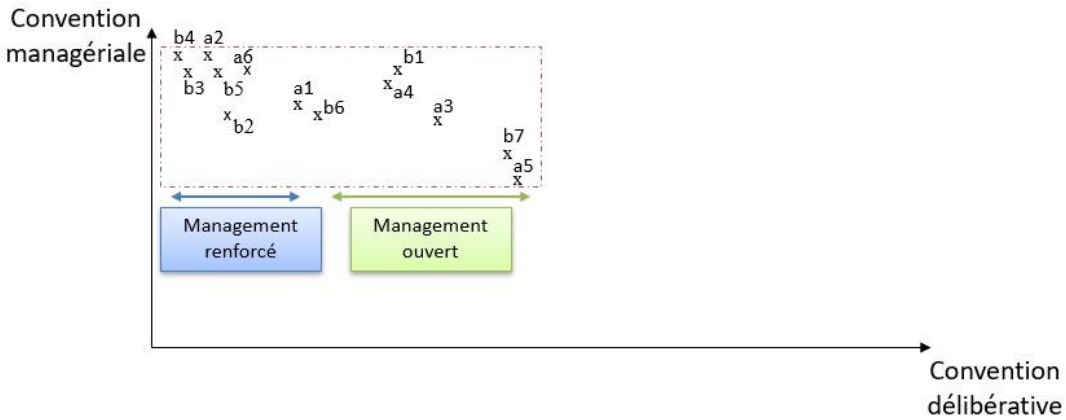
En synthèse, ce chapitre permet de dégager deux conclusions majeures concernant les évaluations d'impact social des nouveaux entrants de l'ESS. La première est la domination prise par les représentations managériales dans les évaluations. La seconde est l'adoption de stratégies de différenciation sur le marché conduisant à l'entrée plus ou moins marquée de considérations délibératives. Si l'on intègre ces deux conclusions dans l'analyse, il devient possible de représenter les différentes offres d'évaluation au sein du marché dans une matrice à deux entrées (figure 5.12).

Figure 5.12. Matrice des offres du marché de l'évaluation d'impact social

Source : Auteur

Dans cette représentation, les offres d'évaluation d'impact social dominées par les représentations de la convention managériale se situent dans le cadran nord-ouest de la matrice et celles dominées par les représentations de la convention délibérative dans le cadran sud-est de la matrice. Si l'on applique cette matrice aux différents cabinets de conseils interrogés, nous obtenons la figure 5.13.

Figure 5.13. Positionnement des cabinets de conseil à l'évaluation sur le marché de l'évaluation d'impact social



Source : Auteur

Dans cette figure, les différents cabinets de conseil interrogés se positionnent dans le cadran nord-ouest par la domination des représentations managériales dans les évaluations qu'ils offrent sur le marché. Si chaque évaluation d'impact social s'appuie sur une trame commune — la théorie du changement et un discours sur l'efficacité de la structure —, elles sont spécialisées dans différentes méthodologies de récolte des données. Ces différentes méthodologies combinent à différents degrés — d'où l'idée de montage composite — les représentations des conventions managériale et délibérative et permettent aux cabinets de se positionner sur des volets distincts au sein du marché.

Les différentes articulations opérées par les consultants permettent de décliner le positionnement des cabinets de conseils au sein du marché en deux sous-groupes que nous désignons « management renforcé » et « management ouvert ». La distinction entre ces deux sous-groupes tient à l'intégration plus ou moins marquée de représentations délibératives dans les évaluations malgré une domination de considérations managériales.

Nous nommons le premier sous-groupe « management renforcé » par la présence marquée des représentations de la convention managériale. Les différents cabinets de ce sous-groupe se positionnent dans la partie gauche du cadran nord-ouest. Axé sur la démonstration de l'« efficacité » et de l'« efficience », l'objectif des méthodologies proposées par ces cabinets peut être la professionnalisation, la levée de fonds, la communication ou encore le pilotage de l'activité par l'usage d'indicateurs. Les méthodologies de récolte des données utilisées sont ici quantitatives. Sont notamment privilégiées les méthodes de monétarisation, principalement la méthode des coûts-publics évités, les méthodes de démonstration d'un lien de causalité telles que les expérimentations par assignation aléatoire, et la constitution d'une base d'indicateurs chiffrés issus d'un référentiel interne, externe ou hybride. Si ces méthodes démontrent des effets générés sur les bénéficiaires, elles n'ont pas pour objet d'en expliquer ces effets. Nous retrouvons à l'extrémité de ce sous-groupe quatre des cabinets interrogés. Parmi ces cabinets, deux sont également positionnés sur l'évaluation des impacts socioéconomiques des politiques publiques et un troisième mène en parallèle de ses missions d'évaluation des prestations relatives à l'audit et l'expertise comptable. Le dernier de ces cabinets, créé en 2017, a été fondé par un acteur ayant une expérience d'une dizaine d'années au sein d'un fonds d'investissement social à destination des ONG.

Le second sous-groupe est nommé « management ouvert » par la présence plus marquée de considérations délibératives dans les évaluations qui s'y inscrivent. Cette présence plus marquée se traduit par la spécialisation des cabinets dans des méthodologies de récolte des données issues des sciences sociales ainsi que la mise en place d'une approche décrite comme « concertée » de l'évaluation d'impact social. Plus axé sur la « pertinence », l'objectif de ces évaluations est de documenter les effets sur les personnes et d'identifier des pistes d'améliorations. Ces méthodes sont toutefois perçues par les consultants comme plus fragiles concernant la démonstration « scientifique » de l'existence de ces changements. Nous positionnons à l'extrémité de ce sous-groupe deux des cabinets interrogés. Ces deux cabinets ont adopté une politique de recrutement des consultants axée

sur des profils hybrides consultants-docteurs, notamment docteurs en sciences sociales ou sciences politiques.

PARTIE 2.B. LES ACTEURS REPRESENTATIFS DE L'ESS

CHAPITRE 6. PROFILS ET ROLES D'ACTEURS HISTORIQUEMENT REPRESENTATIFS DE L'ESS DANS L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

INTRODUCTION

Dans les deux chapitres précédents, nous nous sommes centrée sur les nouveaux entrants de l'ESS engagés depuis les années 2010 dans les délibérations autour de l'impact social et de son évaluation. Ces acteurs peuvent être des entreprises du secteur privé lucratif, des centres de recherche rattachés à des écoles de commerce, ou encore des agences d'ingénierie créées initialement pour soutenir un profil particulier d'entreprise de l'ESS, l'entrepreneuriat social. Ces chapitres dressent d'abord le profil des nouveaux entrants et décrivent le rôle qu'ils jouent au sein du marché de l'évaluation d'impact social depuis le début des années 2010. Ce rôle s'illustre aussi bien dans l'élaboration des dispositifs matériels du marché que par l'influence que ces acteurs ont sur les significations culturelles des acteurs de l'ESS, notamment en rendant « culturellement acceptable » l'évaluation au résultat au sein du champ.

Les chapitres 4 et 5 analysent ensuite les évaluations d'impact social proposées par les acteurs nouveaux entrants. Plus précisément, ils s'intéressent aux différentes articulations (ou compromis) opérées par les nouveaux entrants de l'ESS entre les représentations des conventions managériale et délibérative. Cette analyse rend compte de la prédominance des représentations de la convention managériale au sein des évaluations d'impact social étudiées, mais également d'ouvertures aux représentations de la convention délibérative dans une logique de différenciation au sein du marché.

L'objectif des deux derniers chapitres de cette partie est de compléter cette analyse par l'étude du rôle joué et de l'évaluation proposée par des acteurs historiquement représentatifs de l'ESS. Ils reposent sur la réalisation d'une observation participante de trois années réalisées au sein de l'APES, l'un des partenaires français du projet VISES. Ce projet transfrontalier France-Belgique d'une durée de 4 ans (2016-2019) a rassemblé 21 partenaires afin d'élaborer, d'expérimenter auprès de 68 entreprises testeuses et de diffuser une méthode d'évaluation d'impact social dans les régions Hauts-de-France (France), Wallonie (Belgique) et Flandre-Occidentale (Belgique).

En contraste avec le profil des acteurs faisant l'objet de nos chapitres 4 et 5, la majorité des acteurs du projet VISES se caractérise par leur appartenance à l'ESS. La coordination du projet est prise en charge par la CRESS côté français, « une association reconnue d'utilité publique chargée d'assurer au plan local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire », et par ConcertES côté belge, « une plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale

francophone belge » (VISES, 2019 c, p. 31). Les partenaires ayant pour mission d'élaborer la méthode d'évaluation avec le laboratoire de recherche et d'accompagner les 68 entreprises testeuses sont tous des têtes de réseau ou fédérations de l'ESS. En cette qualité, ils représentent une part significative des organisations de l'ESS des Hauts-de-France, de la Wallonie et de la Flandre-Occidentale, notamment dans les secteurs de l'insertion et du sanitaire et social. Enfin, les 68 entreprises testeuses, ayant pour rôle d'expérimenter le dispositif d'évaluation du projet VISES, sont toutes des organisations de l'ESS adhérentes à au moins l'une des têtes de réseau et fédérations partenaires opérateurs du projet.

Le profil particulier des acteurs de ce projet fournit des perspectives comparatives intéressantes. Il permet d'analyser les points de convergence et de divergence entre les méthodes d'évaluation proposées par des acteurs nouveaux entrants de l'ESS et des acteurs qui en sont représentatifs. Dans cette perspective comparative, la structure des chapitres 6 et 7 épouse les contours de la structuration des chapitres 4 et 5 dédiés aux nouveaux entrants de l'ESS.

En lien avec le chapitre 4, le chapitre 6 est centré sur le profil des acteurs du projet VISES. Nous détaillons d'abord l'organisation fonctionnelle du projet. Comment les différents partenaires se sont-ils organisés afin de travailler sur l'élaboration du dispositif ? Quelles ont été les différentes instances de décision du projet et quel rôle chacun des partenaires avait-il au sein de ces instances ? Cette première description aboutit à l'identification et à la description de quatre grands types de profil au sein du projet. Nous interrogeons ensuite le rôle effectif de ces profils dans la structuration du marché de l'évaluation d'impact social.

Une précision s'impose ici. L'objectif de la structuration de cette partie 2 est d'ouvrir des perspectives de comparaison entre des acteurs nouveaux entrants de l'ESS (chapitre 4) proposant des évaluations d'impact social (chapitre 5) et des acteurs historiquement représentatifs de ce champ (chapitre 6) à l'origine de la production d'une évaluation d'impact social décrite comme « alternative » (chapitre 7). Cependant, cette comparaison n'est rendue possible que sous la condition d'une situation contextuelle relativement similaire entre les acteurs de nos deux études de cas. Or, si la revue de la littérature est internationale, une partie significative de l'étude de cas synchronique, notamment la campagne d'entretiens semi-directifs auprès des cabinets de conseil à l'évaluation, est orientée sur les acteurs français. Nous avions justifié ce choix de centrer la campagne d'entretiens sur des cabinets de conseils français suite à la mise en lumière d'une dépendance nationale des activités de conseil (Kipping 2002 ; Thine, 2014).

En contraste des chapitres 4 et 5 orientés sur le territoire français, l'étude de cas longitudinale porte sur un territoire transfrontalier France-Belgique. Le lecteur pourrait donc nous opposer la critique de la non-comparabilité des résultats pour une partie de l'observation participante portant sur le versant belge. Afin de répondre à cette critique légitime, il convient à présent d'apporter des précisions sur les situations contextuelles des territoires concernés par le projet VISES. Pour ces précisions, nous

distinguons la situation des régions Hauts-de-France (France) et Wallonie (Belgique) de la situation de la région Flandre-Occidentale (Belgique).

Au-delà des différences de langage pour décrire les structures de l'ESS[182], l'une des grandes conclusions du projet VISES est la démonstration de similarités entre la région Wallonie et la région Hauts-de-France en ce qui concerne le contexte institutionnel, les orientations prises par les gouvernements et les représentations de l'impact social. Pour ces deux régions, nous identifions, parmi les partenaires et entreprises testeuses, les mêmes préoccupations sur l'évaluation conduisant à la formulation d'un message politique indifférencié tout au long du projet. Les spécificités sur l'évaluation d'impact social y sont davantage liées à un effet sectoriel qu'à un effet national. Ce résultat est plus nuancé concernant les partenaires et entreprises testeuses de la région de Flandre-Occidentale. Pour ces acteurs, nous relevons tout au long du projet des divergences marquantes quant aux attentes sur l'évaluation d'impact social par rapport aux acteurs des Hauts-de-France et de la Wallonie, notamment sur la forme que doit prendre l'évaluation, attendue comme une mise en œuvre des indicateurs de la base IRIS[183].

Nous avons cependant fait le choix de ne pas approfondir cette distinction dans l'étude du fait de l'influence marginale qu'ont eu ces acteurs flamands sur l'évolution du projet. Plusieurs explications peuvent être avancées pour élucider cette importance marginale. D'abord, à l'écriture du projet, cette région n'était pas comprise dans le territoire d'éligibilité VISES. Elle n'a été ajoutée qu'*a posteriori* suite aux recommandations de la cellule Interreg. Cet ajout postérieur explique d'ailleurs la présence d'un unique partenaire opérateur de Flandre-Occidentale parmi les partenaires du projet, positionné au sein du pôle d'expérimentation de l'insertion (voir *infra*). Ensuite, tout au long de l'observation participante, nous avons identifié une faible participation de ce partenaire opérateur dans les délibérations sur les ajustements du dispositif d'évaluation VISES. Ayant des attentes relativement éloignées des autres partenaires, ce partenaire opérateur développe rapidement sa propre méthode d'accompagnement (élaboration et test transversal d'un set d'indicateurs). Il est physiquement présent dans les instances de discussions du projet, mais conserve sa propre manière de procéder dans les expérimentations qu'il mène.

1. PROFIL DES ACTEURS DU PROJET VISES

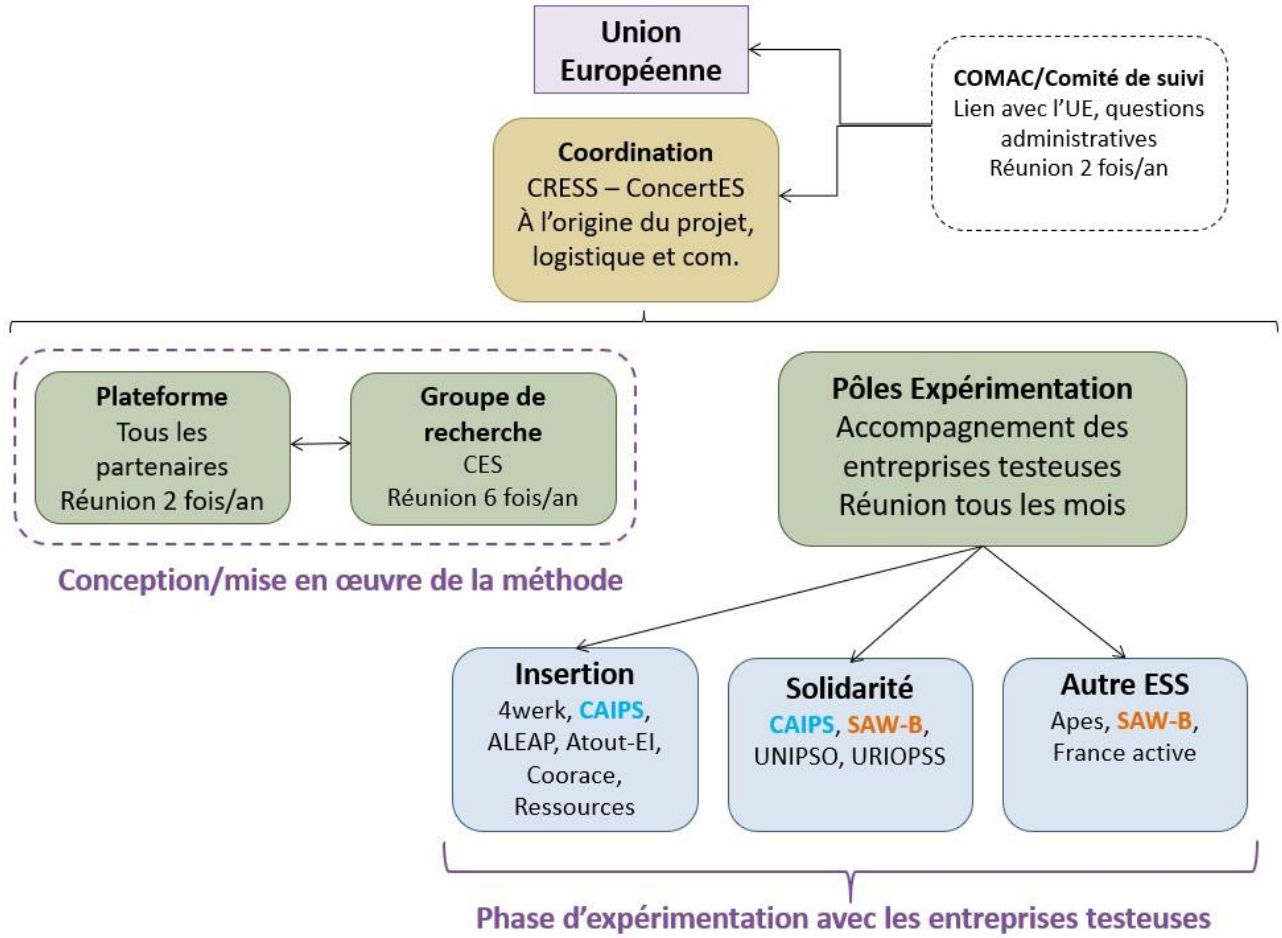
Le projet VISES est un projet de recherche-action piloté par le CES de HEC Liège, la CRESS et ConcertES. Regroupant 21 partenaires, il se donne pour objectif de « concevoir, tester et diffuser un dispositif de valorisation de l'impact social propre à l'entrepreneuriat social » (VISES, 2017 g). Il se décompose en plusieurs phases : une phase d'élaboration du dispositif (2016), une phase

[182] Alors qu'en France on parle d'« économie sociale et solidaire », on privilégie en Belgique les termes d'« économie sociale ».

[183] Voir partie 1.2.2 du chapitre 5

d'expérimentation du dispositif auprès de 68 entreprises testeuses (2017-2018) et une phase d'essaimage du dispositif d'évaluation (2019). Pour réaliser ces différentes phases, la CRESS et ConcertES, identifiés comme la « coordination » du projet, ont déterminé au fur et à mesure de l'avancement du projet différentes instances de réflexion (figure 6.1).

Figure 6.1. Schéma récapitulatif des instances VISES



Source : Auteur

Les deux premières instances de réflexion sur le dispositif d'évaluation ont été mises en place dès la phase d'élaboration du projet. L'une correspond aux réunions du « Groupe de recherche ». Ayant lieu tous les deux mois, cette instance intègre d'abord les partenaires coordinateurs et le laboratoire pilote sur le début de l'année 2016 pour s'ouvrir progressivement aux « partenaires opérateurs » du projet, nommés ainsi parce qu'ils mettent en place les expérimentations au sein des entreprises testeuses. Son objectif est d'élaborer la trame de l'évaluation.

L'autre est relative aux réunions de « Plateforme ». Elle est ouverte à l'ensemble des partenaires du projet. À la différence du Groupe de recherche, les réunions de plateforme intègrent également les « partenaires associés », c'est-à-dire les partenaires du projet ne réalisant pas l'expérimentation du dispositif au sein des entreprises testeuses. Cette instance n'est toutefois pas ouverte aux entreprises testeuses du projet. Ayant lieu une à deux fois par an, son objectif est d'informer les partenaires associés sur l'avancée du projet et sur les orientations prises dans le dispositif d'évaluation.

L'entrée dans la seconde phase d'expérimentation du projet donne lieu à l'apparition de deux nouvelles instances. Durant cette phase, le dispositif d'évaluation est testé auprès de 68 entreprises testeuses. Leur accompagnement est réparti entre onze partenaires opérateurs au sein de trois « pôles d'expérimentation » correspondant à trois types de branches d'activité de l'ESS : le pôle « Insertion », le pôle « Solidarité » et le pôle « Autre ESS ».

Le pôle Insertion, comprend les partenaires opérateurs accompagnant les entreprises testeuses « proposant des services et emplois en direction des personnes éloignées de l'emploi ». Le pôle Solidarité regroupe les partenaires opérateurs accompagnant les entreprises testeuses du secteur sanitaire et social « proposant des services collectifs, répondant aux besoins essentiels des citoyens, dans un souci d'accessibilité universel ». Enfin, le pôle Autre ESS rassemble les partenaires opérateurs accompagnant les entreprises testeuses « s'inscrivant dans les pratiques et valeurs de l'ESS et proposant des biens et services dans tous les secteurs d'activité, à l'exception des structures ayant l'insertion et/ou la solidarité comme cœur d'activité »[184].

La coordination du projet (CRESS-ConcertES) justifie ce découpage en pôles d'expérimentation pour trois raisons. D'abord, l'objectif de cette répartition est de constituer des sous-groupes de structures ayant des objets sociaux similaires pour permettre la constitution d'un message politique commun de pôle. Ensuite, la répartition en pôle doit favoriser des temps d'interconnaissance entre des partenaires et entreprises testeuses rencontrant les mêmes problématiques. Enfin, s'agissant des pôles Insertion et Solidarité, la répartition se dessine naturellement par l'identité des organisations ayant rejoint le projet. À son lancement, la coordination recense un nombre relativement important de partenaires opérateurs de ces deux secteurs permettant de construire deux sous-groupes homogènes. Le troisième pôle Autre ESS, quant à lui, est constitué de manière résiduelle. Il réunit l'ensemble des partenaires n'entrant pas dans les deux autres pôles. Il est donc plus hétérogène par nature. Tout au long de l'expérimentation du projet, les partenaires opérateurs de ces trois pôles se sont rendus physiquement au sein des entreprises testeuses afin de les accompagner pour l'implémentation de l'évaluation d'impact VISES.

Cette décomposition du projet opérée par la coordination en un ensemble d'instances de réflexion et de décision, assorties de régimes d'intégration distincts, permet d'identifier cinq profils d'acteurs — les entreprises testeuses, les partenaires opérateurs, les partenaires associés[185], les partenaires coordinateurs et le laboratoire pilote — dont le rôle apparaît hiérarchisé au sein du projet.

[184] Note interne au projet VISES « Définition des pôles d'expérimentation VISES »

[185] Nous faisons le choix, concernant les partenaires associés, de nous limiter à la description du profil de la ChairESS Hauts-de-France et de l'Institut Godin, que nous avons inclus dans la partie relative au laboratoire pilote du projet. Nous justifions ce choix de ne pas étendre l'étude au reste des partenaires associés par la faible influence que ces partenaires ont eue dans le projet. En effet, durant notre observation participante, si les réunions de plateforme et certaines journées

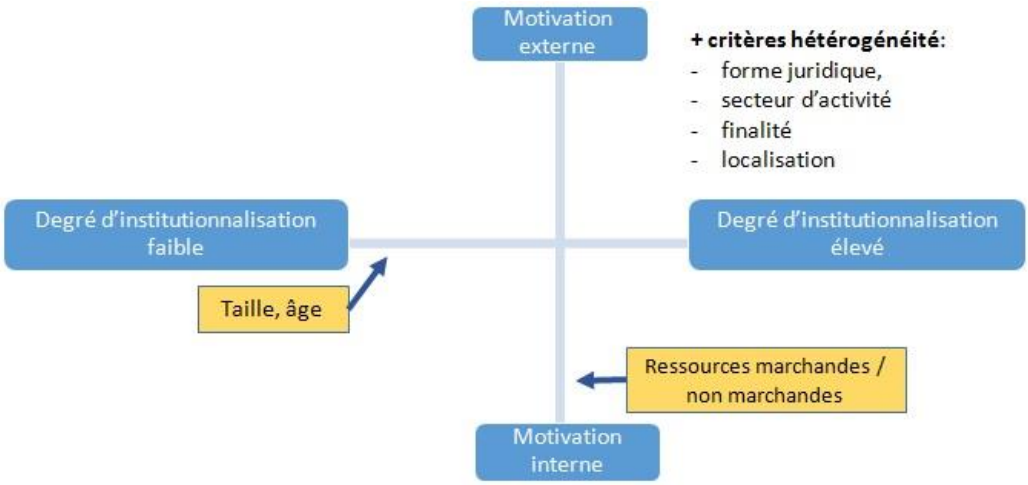
1.1. LES ENTREPRISES TESTEUSES

Les entreprises testeuses du projet VISES constituent le premier échelon du dispositif. Elles ont pour mission d'expérimenter l'évaluation élaborée durant la première phase du projet. Pour cela, elles sont accompagnées, selon le pôle d'expérimentation auquel elles se rattachent, par l'un des onze partenaires opérateurs du projet. Si ces acteurs demeurent centraux dans les discussions relatives au dispositif VISES, nous les positionnons au premier échelon du fait de leur rôle marginal au sein des instances de réflexion du projet. Les entreprises testeuses ne sont conviées à aucune des cinq instances du projet. Il revient aux partenaires opérateurs qui les accompagnent d'effectuer les remontées des résultats de cette expérimentation. Par ce positionnement, elles ne sont donc jamais en contact avec le laboratoire pilote ou les partenaires coordinateurs du projet et n'ont pas d'influence directe sur l'orientation du dispositif d'évaluation.

À l'initiation du projet, il est prévu que l'évaluation VISES soit expérimentée auprès de 69 entreprises testeuses. Cependant, suite à l'abandon ou la fermeture de plusieurs entreprises testeuses qu'il a fallu remplacer et aux difficultés rencontrées par certains partenaires pour trouver des cofinancements aux fonds du programme Interreg, certaines adaptations ont été mises en place dont la réduction du nombre d'entreprises testeuses et l'accompagnement collectif de dix d'entre-elles par le partenaire opérateur COORACE (voir *infra*).

Le recrutement des 68 entreprises testeuses est réalisé sur une base volontaire au sein des têtes de réseau et fédérations partenaires opérateurs. Les entreprises testeuses sont accompagnées par la tête de réseau ou la fédération dans laquelle elles sont adhérentes et ne perçoivent aucun défraiement pour leur participation au projet. Leur sélection est guidée par la « matrice de sélection » (figure 6.2) proposée par le laboratoire pilote du projet durant la première année d'élaboration du dispositif.

Figure 6.2. Matrice de sélection proposée par le laboratoire pilote



Source : Présentation du Laboratoire pilote, réunion du Groupe de recherche, 19 mai 2016

de sensibilisation leur étaient ouvertes, ces acteurs se sont peu mobilisés et n'ont pas eu d'influence notoire sur le projet et l'orientation prise par le dispositif d'évaluation.

Deux critères sont mis en avant dans cette matrice : la motivation et le degré d'institutionnalisation. Le laboratoire pilote décline l'axe « motivation » en une motivation « externe » et une motivation « interne ». Dans cette représentation, la motivation externe est guidée par un besoin de démontrer sa performance afin de pérenniser ou obtenir des ressources financières. La motivation interne s'applique quant à elle aux entreprises souhaitant un outil de pilotage de leurs activités et pratiques. Compte tenu de la difficulté de définir la motivation en amont du recrutement des entreprises testeuses, le laboratoire pilote pose l'hypothèse que ces motivations sont corrélées à l'importance des ressources non marchandes des entreprises. Sous cette hypothèse, plus les entreprises dépendent de ressources de nature non marchande (subventions, dons, prêts, apports en capital, etc.) ou plus elles sont inscrites dans un secteur concurrentiel, plus elles sont supposées sensibles à la motivation externe.

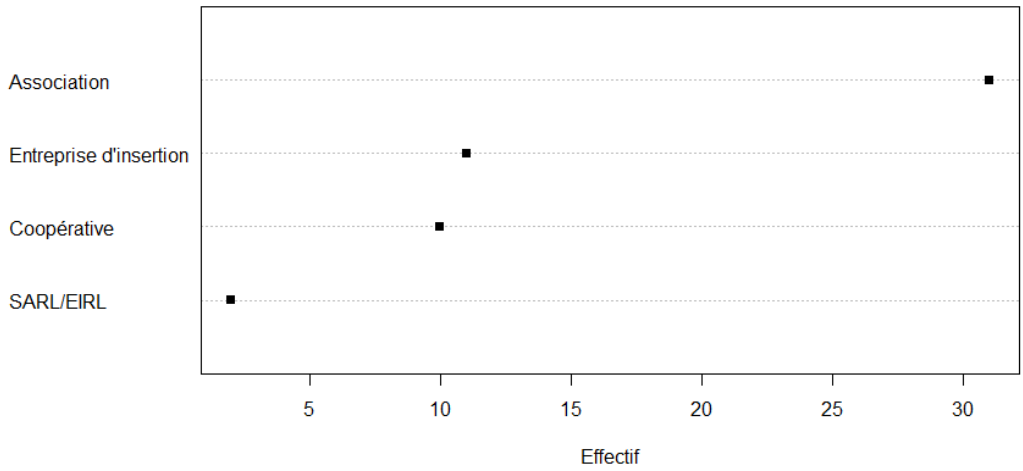
Le second axe « degré d'institutionnalisation » correspond aux ressources que l'entreprise est capable de mobiliser pour réaliser l'évaluation d'impact social. Le laboratoire pilote pose l'hypothèse que la taille et l'ancienneté de l'entreprise permettent de décrire de manière suffisamment précise ce degré d'institutionnalisation. Un faible niveau d'institutionnalisation correspond ainsi à un profil de jeune entreprise avec peu de salariés. À l'inverse, une entreprise à forte ancienneté et avec beaucoup de salariés a un niveau d'institutionnalisation important. Le laboratoire pilote ne détaille toutefois pas les seuils à partir desquels il est possible de considérer une entreprise comme ancienne ou de taille importante.

Cette matrice de sélection est complétée de critères de légitimité et de représentativité (en termes de secteur d'activité, de finalité sociale, de localisation, d'hybridation des ressources et de statut juridique) par les partenaires coordinateurs du projet. L'objectif poursuivi par l'ajout de ces deux critères est de recruter des entreprises testeuses reconnues et légitimes dans leur secteur d'activité afin de faciliter la diffusion du dispositif d'évaluation dans la phase 3 du projet. Pour cette phase, la coordination du projet entend s'appuyer sur la renommée des entreprises testeuses afin d'asseoir la légitimité du dispositif d'évaluation expérimenté.

Le recrutement des entreprises testeuses s'est effectué à partir de ces différents critères au fur et à mesure de l'entrée des partenaires opérateurs dans la phase d'expérimentation du projet. Notre travail de terrain révèle toutefois un respect partiel de ces critères pour certains partenaires, notamment les partenaires ayant débuté tardivement les accompagnements, à la suite de difficultés rencontrées pour recruter des entreprises testeuses volontaires.

En ce qui concerne les caractéristiques sociodémographiques des entreprises testeuses effectivement recrutées, les informations récoltées lors de la première vague de l'enquête quantitative rendent compte d'une répartition statutaire majoritairement associative (figure 6.3).

Figure 6.3. Statut des entreprises testeuses répondantes



Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA

Parmi les entreprises testeuses ayant répondu à la première vague de l'enquête quantitative, 31 sont sous statut associatif. Dans une moindre mesure, les entreprises d'insertion et coopératives sont équitablement représentées avec 11 entreprises d'insertion et 10 coopératives. Enfin, 2 entreprises testeuses ont une forme juridique commerciale (SARL/EIRL). Cette répartition présente toutefois davantage de disparités lorsque l'on se centre sur la répartition statutaire selon le pôle d'expérimentation (tableau 6.1). Si le statut associatif demeure prédominant pour les trois pôles d'expérimentation (52 % du pôle Insertion, 100 % du pôle Solidarité et 68 % du pôle Autre ESS sont sous statut associatif), la répartition des autres types de statuts diffère.

Tableau 6.1. Statut des entreprises testeuses répondantes selon le pôle d'expérimentation[186]

	Association	**Coopérative**	**SARL/EIRL**	**Entreprise d'insertion**	**Total**
Insertion	0.52	0.17	0.00	0.31	1.00
Solidarité	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
Autre ESS	0.68	0.21	0.11	0.00	1.00

Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA, en %
Lecture : Parmi les entreprises testeuses du pôle Insertion ayant répondu à la première vague du questionnaire, 52 % sont des associations, 17 % sont des coopératives et 31 % sont des entreprises d'insertion.

Le tableau 6.1 indique ainsi une concentration logique dans le pôle Insertion des entreprises d'insertion (31 %), mais également une part significative de coopératives (17 %). Cette part de coopérative est également remarquable dans le pôle Autre ESS (21 %), seul pôle comptant en son

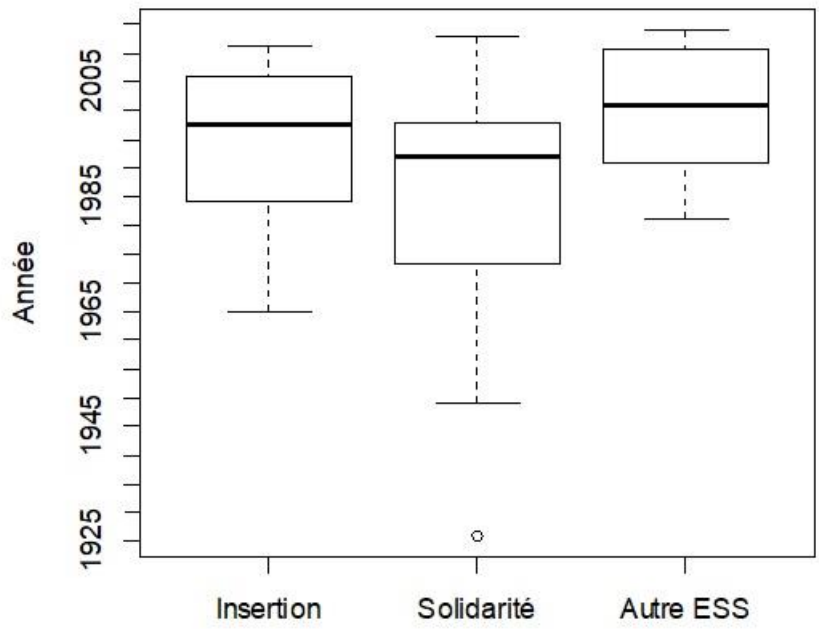
[186] Afin de simplifier la lecture des résultats issus de notre enquête quantitative, et compte tenu du faible nombre d'individus compris dans l'échantillon, nous arrondissons à l'entier l'ensemble de nos résultats.

sein des organisations sous statut SARL/EIRL (11 %). Enfin, le statut associatif est systématique (100 %) pour le pôle Solidarité. Cette représentation entre en convergence avec les évolutions de l'économie sociale des années 1980[187]. Pour rappel, ces évolutions concernent la réorientation d'une partie significative de l'action associative vers le secteur sanitaire et social à la suite de la remise en capacité de l'État à répondre seul aux nouveaux chantiers de solidarité (mal-logement, pauvreté, protection de l'enfance, personnes fragilisées, situation de handicap, addiction, etc.).

En lien avec le choix de répartition en trois pôles réalisé par les partenaires coordinateurs du projet, nous relevons des domaines d'activités concentrés sur l'insertion par l'activité économique pour le pôle Insertion et sur l'action sociale pour le pôle Solidarité. En contraste, le pôle Autre ESS présente la singularité de réunir en son sein une hétérogénéité de secteurs d'activités. Les entreprises testeuses de ce pôle agissent dans des domaines d'activité variés tels que l'art contemporain, l'environnement, la formation, l'accompagnement au portage de projets, le handicap, les crèches coopératives ou encore les cafés citoyens.

Enfin, nous distinguions *supra* les acteurs du projet VISES des acteurs ayant fait l'objet des chapitres 4 et 5 par leur ancienneté au sein de l'ESS. En miroir du profil de nouveaux entrants des acteurs, les entreprises testeuses du projet VISES se caractérisent par un ancrage historique au sein du champ (figure 6.4).

Figure 6.4. Dispersion des années de création des entreprises testeuses selon le pôle d'expérimentation



Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA

[187] Voir partie 1.1 du chapitre 1

Lecture : Parmi les entreprises testeuses du pôle Insertion ayant répondu à l'enquête, 75 % des entreprises ont été créées entre 1985 et 2005. L'entreprise la plus ancienne du pôle a été créée en 1965 et la plus récente en 2011.

Cet ancrage historique est particulièrement visible pour le pôle Solidarité. Au sein de ce pôle, 50 % des entreprises testeuses ont été créées avant 1990, et parmi elles, la moitié a une date de création antérieure à 1975. Dans une relative moindre mesure, cet ancrage historique se vérifie également pour le pôle Insertion. La moitié des entreprises testeuses de ce pôle d'expérimentation a été créée avant 2000 et 25 % avant 1985. Le pôle Autre ESS constitue le pôle d'expérimentation regroupant le plus d'entreprises testeuses « récentes ». En son sein, 50 % des entreprises testeuses se sont constituées au tournant des années 2000. Parmi ces 50 %, la moitié a été créée avant 1995. Nous relevons d'ailleurs, parmi les entreprises testeuses les plus récentes de ce pôle, la présence des deux entreprises sous statut de SARL et d'EIRL respectivement créées en 2007 et 2012.

1.2. LES PARTENAIRES OPERATEURS

À l'initiation du projet, le rôle attribué par la coordination aux partenaires opérateurs est celui d'intermédiaire entre les entreprises testeuses et le reste des acteurs du projet VISES. En cette qualité, ils accompagnent les organisations de leur réseau ou fédération à la mise en place du dispositif d'évaluation élaboré lors de la première phase du projet (en 2016) et réalisent des retours sur leur observation de terrain au sein des instances VISES.

Le rôle des partenaires opérateurs s'étoffe au tournant de l'année 2016 à la suite de la formulation de la part de certains d'entre eux du souhait de jouer un rôle plus actif dans l'élaboration du dispositif d'évaluation[188]. À partir de cette période, en plus d'effectuer les retours de terrain, ces partenaires participent activement aux réflexions sur l'ajustement du dispositif d'évaluation avec le laboratoire pilote et les partenaires coordinateurs du projet. Dans ce cadre, ils représentent les attentes et intérêts de leurs membres dans les instances du projet. Cette fonction de représentation est à l'origine de l'apparition de disparités quant à la forme que doit prendre le dispositif d'évaluation VISES. Si les partenaires opérateurs du projet partagent tous la volonté d'élaborer un dispositif d'évaluation réapproprié par les organisations de l'ESS[189], les contextes institutionnels des secteurs qu'ils représentent les conduisent à adopter des attentes différentes vis-à-vis de l'évaluation d'impact social.

> *Philosophiquement tous les partenaires partagent les mêmes choses, mais ils ne sont pas d'accord sur la forme que cela doit prendre dans la mise en œuvre. Il y a des cultures différentes selon les appartenances initiales des partenaires.*
> (Directrice, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, entretien semi-directif)

[188] Nous revenons plus en détail sur les différentes phases de conventionnement du dispositif dans le chapitre 7.

[189] « Les partenaires du projet VISES veulent redonner la main aux structures de l'ESS sur l'évaluation de l'impact social » (VISES, 2017 g, p. 2).

> *Aujourd'hui on est tous d'accord sur le fond de la démarche : être force de propositions pour les indicateurs, qu'on arrête de nous en imposer et impliquer les parties prenantes. On n'est pas d'accord sur comment on va le faire.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, entretien semi-directif)

Nous pouvons distinguer au sein du profil « partenaire opérateur » deux ensembles distincts. Par les attentes et les postures respectivement prises dans le projet, nous inscrivons le premier ensemble dans une dimension « résistante » (ou « en réaction »[190]) de l'évaluation et le second dans une dimension « résistante, mais technophile » de l'évaluation.

1.2.1. DIMENSION RESISTANTE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES

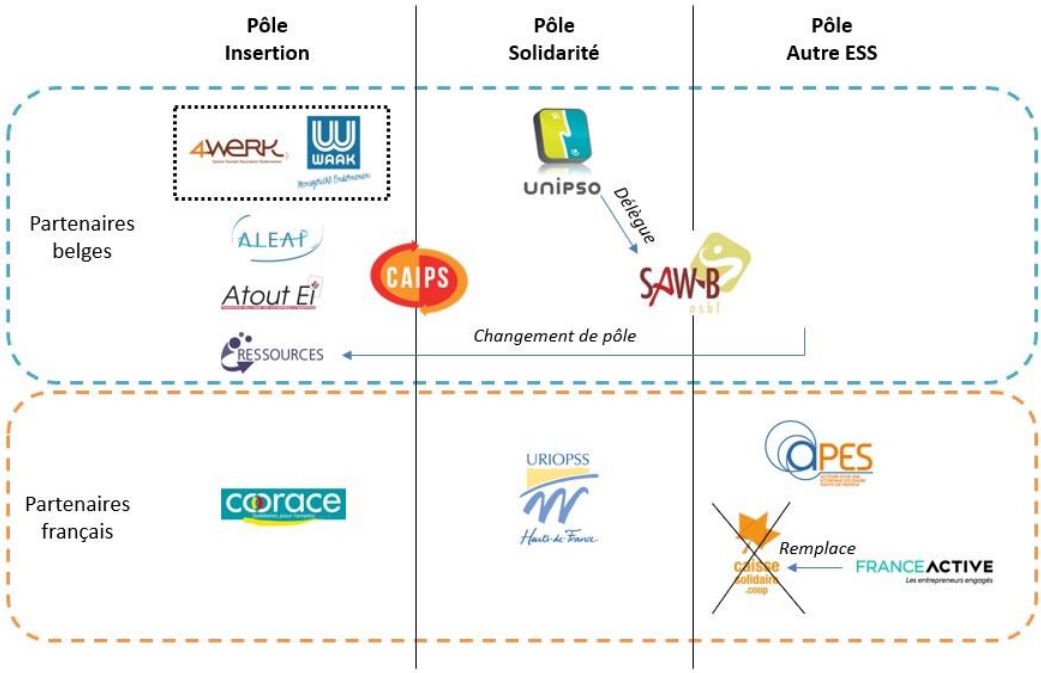
Le premier sous-groupe ayant une posture résistante se compose des partenaires opérateurs des pôles Solidarité et Autre ESS. Si nous identifions certaines nuances en leur sein, le message collectivement porté est la critique radicale et le rejet de l'incorporation d'une vision technophile (Chiapello & Gilbert, 2013) dans l'évaluation d'impact social.

1.2.1.1. Description des partenaires opérateurs de la dimension résistante

Le pôle Solidarité compte quatre partenaires opérateurs, un français et trois belges (figure 6.5). L'unique partenaire opérateur français, l'Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (URIOPSS), est l'antenne régionale de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS). Il comprend un réseau régional de 400 associations, représentant elles-mêmes environ 1 000 établissements et services dans le champ de l'action sociale (aide à domicile, handicap, aide à la jeunesse, addictions, centres d'hébergement, etc.). Le budget de l'URIOPSS provient pour les deux tiers de ses adhérents (1/3 de cotisations et 1/3 de prestations payantes à destination des adhérents). Le dernier tiers provient des subventions publiques.

[190] Nous trouvons notamment cette expression exprimée explicitement dans le troisième « cahier thématique » du projet publié en 2019 : « Un projet de Recherche-action en réaction à la montée de l'impact » (VISES, 2019 c, p. 4).

Figure 6.5. Répartition par pôle des partenaires opérateurs du projet VISES



Source : Auteur

Pour le versant belge, le pôle Solidarité compte trois partenaires opérateurs. Le premier est l'union fédérale patronale UNIPSO (Union d'entreprises à profit social). Homologue belge de l'URIOPSS, ce partenaire représente les mêmes secteurs d'activité au sein de VISES. L'UNIPSO comprend la majorité des fédérations patronales de la région Wallonie et de la région Wallonie-Bruxelles. Il compte 32 fédérations, représentant elles-mêmes environ 12 000 entreprises sociales. La majorité du budget de l'UNIPSO provient des subventions de projets, telles que VISES, des subventions pérennes du ministère de la Santé et d'une convention triennale des régions Wallonie et Wallonie-Bruxelles. Dans le projet VISES, l'UNIPSO est le seul partenaire opérateur qui n'accompagne pas d'entreprises testeuses. L'accompagnement des structures expérimentatrices de sa fédération a été délégué à SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises), le second partenaire opérateur belge du pôle Solidarité.

SAW-B est une fédération d'entreprises sociales composée de 120 membres. Également partenaire opérateur du pôle Autre ESS, SAW-B couvre tous les secteurs de l'économie sociale. Contrairement aux autres fédérations partenaires du projet VISES, SAW-B n'est pas une fédération de services. Son objectif est de rassembler des acteurs autour d'un message politique commun afin de défendre une vision et une approche de l'économie sociale auprès des représentants politiques, d'acteurs économiques, notamment du secteur privé lucratif, et du grand public. Le budget de SAW-B se compose de financements publics structurels tels que l'aide à l'emploi, de financements pluriannuels dans le domaine de l'éducation permanente, de subventions de projets, comme le projet VISES, de prestations payantes (conseil aux entreprises, évaluation d'impact social, etc.) et, pour une faible part, de cotisations de ses membres.

Enfin, le troisième partenaire opérateur belge du pôle Solidarité est la fédération CAIPS (Concertation des ateliers d'insertion professionnelle et sociale). Également partenaire du pôle Insertion, CAIPS est une fédération composée de 90 entreprises. Ses membres se répartissent en deux sous-ensembles, les Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) pour le versant Insertion, et les Services d'insertion sociale (SIS) pour le versant Solidarité. Le budget de CAIPS ne comprend pas de subventions structurelles. Il se compose pour la majorité de son budget des cotisations de ses membres, de subventions par projet, telles que VISES, et du fonds d'aide à l'emploi de la région Wallonie.

En plus de SAW-B, le pôle Autre ESS comprend quant à lui, deux partenaires opérateurs français. Le premier partenaire opérateur, l'APES, est la structure au sein de laquelle nous avons réalisé notre convention Cifre. L'APES est une tête de réseau regroupant des acteurs de l'ESS qui « se reconnaissent dans des valeurs et des pratiques solidaires et qui se placent dans une démarche d'amélioration continue »[191]. L'association compte 160 structures adhérentes dans 11 domaines d'intervention (commerce, agriculture, coopération, informatique, alimentation, loisirs et culture, énergie et habitat, édition, santé et social, emploi, accompagnement et formation, mobilité). Le budget de l'APES se compose essentiellement de subventions publiques, de subventions de projet et des cotisations de ses membres.

Le second partenaire opérateur français du pôle Autre ESS, France active, a rejoint le projet au début de l'année 2018 après avoir repris l'activité de la Caisse Solidaire Nord–Pas-de-Calais. France active est le seul partenaire opérateur ne constituant pas un réseau d'acteurs. Il est également le seul partenaire opérateur appartenant au secteur financier. Il compte 42 antennes territoriales localisées sur l'ensemble du territoire français. France active a pour mission de soutenir *via* l'octroi de fonds ou de garanties les entrepreneurs souhaitant créer une entreprise dans le champ de l'ESS. La majorité de ses fonds provient du Fonds social européen (FSE). Le reste a pour origine la Caisse des Dépôts, l'épargne salariale et citoyenne et les subventions publiques.

1.2.1.2. Positionnement des partenaires opérateurs du pôle Solidarité

Le contexte institutionnel particulier dans lequel évoluent les organisations représentées par les pôles Solidarité et Autre ESS est à l'origine d'un positionnement résistant au sein de VISES. Si pour aucun de ces pôles l'évaluation d'impact social n'est rendue obligatoire, plusieurs signes précurseurs conduisent les partenaires de ces pôles à anticiper une instauration prochaine de cette pratique dans les secteurs d'activité qu'ils représentent.

Pour le pôle Solidarité, ces signes précurseurs prennent la forme de glissements de plus en plus marqués vers une régulation concurrentielle du secteur sanitaire et social. C'est ainsi que Laville et Nyssens (2001, 2017) décrivent la succession et l'enchâssement de différents types de régulation

[191] http://apes-hdf.org/

depuis les années 1950. Ils évoquent en particulier le passage progressif d'une régulation tutélaire, développée avec la construction de l'État social, dans laquelle les pouvoirs publics jouent un rôle central de financement et de définition des services, à une régulation concurrentielle subventionnée, apparue au milieu des années 1980-1990, visant à introduire un rapport de concurrence entre les prestataires de service et à solvabiliser l'usager[192].

En France, ce changement de type de régulation est particulièrement visible au regard des différents textes juridiques ayant jalonné le développement du secteur de l'action sanitaire et sociale. Alors que jusqu'en 1987, le secteur sanitaire et social fait largement l'objet de subventions publiques, nous assistons, depuis cette date, à une reconfiguration progressive des modes de financement du secteur. Cette reconfiguration a principalement pour objectif de solvabiliser la demande et de favoriser la diversification de l'offre de services. Dans un rapport sur les services à la personne publié pour la DIIESES (Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale) en 2008 (Devetter & *al.*, 2008), le sociologue Laurent Gardin précise que la solvabilisation de l'usager passe par la mise en place de déductions d'impôts, de versements de l'APA (Allocation personnalisée d'autonomie) et du Chèque emploi service universel (CESU). La diversification de l'offre s'exprime quant à elle par la possibilité donnée aux entreprises privées de proposer des services dans le secteur sanitaire et social à partir de 1996. Au début des années 2000, l'auteur note toutefois dans le rapport une temporisation de cette dynamique à la suite de la promulgation de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Ce texte juridique a principalement pour effet de retarder l'entrée des entreprises privées lucratives dans le secteur.

> Les entreprises tardent toutefois à investir ces activités ; en 2001, cinq années après la possibilité qui leur est offerte d'investir ces activités, elles ne sont que 238 à embaucher 3 462 salariés ayant travaillé 935 600 heures, soit 1 % des salariés pour 0,5 % des heures réalisées. (Devetter & *al.*, 2008, p. 266)

Dans son cadre, l'accès aux personnes fragilisées est déterminé par l'obtention d'un agrément régi par la loi 2002-2. Réservée aux associations et Centres communaux d'action sociale (CCAS), l'obtention de cet agrément est conditionnée au respect d'un cahier des charges défini par les Conseils généraux. Elle est également déterminée par la mise en place d'un dispositif d'évaluation de la qualité du service rendu. Cette évaluation a lieu en interne (auto-évaluation) tous les 5 ans et se complète d'une évaluation réalisée par des organismes extérieurs et indépendants tous les 7 ans.

En rupture avec la loi 2002-2 et dans le prolongement des politiques publiques de diversification de l'offre, la loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne, ou « Plan Borloo », introduit différents dispositifs en faveur de l'entrée des entreprises privées ainsi que du développement d'une régulation concurrentielle dans le secteur. Elle donne la possibilité à tout type de structure, entreprises privées lucratives incluses, d'intervenir auprès des personnes

[192] Voir partie 1.1 du chapitre 1

fragilisées et conduit à la production de deux types d'agréments, l'agrément simple et l'agrément qualité, principalement à destination des entreprises privées. La création de ces agréments, combinée à l'ouverture de l'accès aux personnes fragilisées, a pour principale conséquence d'instaurer un contexte de plus en plus concurrentiel, aussi bien entre les associations et entreprises privées qu'entre les associations elles-mêmes.

> Ailleurs, les structures associatives regroupées dans des fédérations anciennes entrent en concurrence sur un même territoire géographique entre associations de différents regroupements, mais aussi entre membres d'une même fédération. […] D'un côté, les associations estiment qu'il faut s'unir pour faire face à l'entrée des entreprises commerciales, mais de l'autre elles acceptent les règles du jeu concurrentiel non seulement avec les nouveaux entrants, mais aussi entre elles. (Devetter & *al.*, 2008, p. 281-282)

Ce contexte concurrentiel est également catalysé par les politiques de solvabilisation de la demande, à l'origine d'une mise en comparaison des fournisseurs de services par les usagers. Dans le cadre des différents dispositifs mis en place (déductions d'impôts, versement de l'APA, CESU, etc.), ce n'est plus à l'État, mais à la personne ou à l'usager de rémunérer l'établissement ou le service qui le prend en charge. Doté d'une forme de « pouvoir d'achat », cet usager est incité à comparer les différentes offres de prestations de service afin de choisir celle(s) dont le rapport prix-qualité est le plus proche de ses exigences.

Concernant le versant belge du pôle Solidarité, si nous n'avons pas trouvé de texte juridique analogue à la loi 2002-2 ou au Plan Borloo, l'apparition et les évolutions contextuelles du « secteur des entreprises à profit social » présentent de fortes similarités avec le cas français. Regroupant des entreprises proposant des services répondant aux « besoins essentiels »[193] (soins de santé, hébergement des personnes handicapées, aide à domicile, éducation, accueil de la petite enfance, etc.), ce secteur s'est d'abord défini en opposition au secteur marchand (sous la dénomination de « secteur non marchand »). Il a ensuite privilégié la mise en avant de sa finalité sociale en adoptant l'appellation de « secteur à profit social ». Comme pour le cas français[194], le secteur à profit social est d'abord apparu à la suite de l'émergence d'initiatives solidaires de congrégations religieuses, de confréries et d'associations ouvrières du 19ème siècle. Il s'institutionnalise dans la période d'après-guerre et bénéficie du soutien des pouvoirs publics sous la forme d'une régulation tutélaire pour être réorienté vers un régime de solvabilisation de l'usager et de régulation concurrentielle subventionnée à partir des années 1980 (Defourny & *al.*, 2008 ; Nyssens, 2015).

Que ce soit pour le secteur sanitaire et social en France ou en Belgique, si le terme d'évaluation d'impact social n'est pas encore explicite dans les textes juridiques, le contexte concurrentiel qu'ils

[193] Présentation du secteur des entreprises à profit social, site de l'UNIPSO, http://www.unipso.be/spip.php?rubrique8, consulté le 01/09/2020.

[194] Voir partie 1 du chapitre 1

conduisent à instaurer en prépare le déploiement. C'est d'ailleurs dans ce contexte que les partenaires de ce pôle expliquent leur participation au projet VISES. Anticipant le caractère prochainement contraignant de l'évaluation d'impact social, ils cherchent dans le dispositif VISES à implémenter une évaluation d'impact social émanant de leurs membres qui leur sera possible d'opposer, ou du moins qu'il sera possible de positionner en complément des évaluations qui leur seront demandées par leurs financeurs (pouvoirs publics et usagers solvabilisés).

> *L'objectif est vraiment que les entreprises testeuses reprennent en main leur évaluation, qu'on ne leur impose pas.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, Groupe de recherche du 4 juin 2019)

> *Dans la fédération on porte un discours dénonçant le fait que les entreprises subissent l'évaluation. Nous on veut qu'elles soient parties prenantes dans le processus de création.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, Groupe de recherche du 4 juin 2019)

Le positionnement des partenaires opérateurs du pôle Solidarité au sein du dispositif d'évaluation VISES s'inscrit également dans l'esprit de la loi 2002-2 du 2 juillet 2002 en France. Rappelons que pour ces textes juridiques, en miroir de leur successeur, notamment du plan Borloo pour le cas français, il s'agit de contrôler, par l'octroi d'autorisation aux associations et services publics, la pérennisation de la qualité du service en orientant l'évaluation vers les besoins de la personne, la formation des salariés et la qualité de l'emploi. C'est d'ailleurs en ce sens que Gardin décrit l'autorisation octroyée dans le cadre de la loi 2002-2 comme une garantie de la qualité du service rendu par les associations dans un contexte de plus en plus concurrencé par les entreprises privées. Nous retrouvons cette volonté de promotion de la « qualité » parmi les attentes des partenaires opérateurs du pôle Solidarité. Dans les différentes étapes du dispositif d'évaluation VISES, ces partenaires défendent une évaluation propre à chaque entreprise testeuse, reposant sur la mise en avant de la qualité du service rendu. Pour cela, les partenaires de ce pôle souhaitent privilégier l'usage de méthodes d'évaluation inspirées des sciences sociales (entretiens semi-directifs, focus group, observation participante) et refusent la production d'indicateurs quantitatifs transversaux aux entreprises testeuses. Durant la réalisation de nos entretiens semi-directifs, l'une des principales craintes exprimées par les salariés des partenaires opérateurs du pôle Solidarité était d'ailleurs que l'évaluation VISES se résume à une mesure standardisée basée sur la construction d'indicateurs quantitatifs et/ou monétaires venant effacer la dimension qualitative du service rendu.

1.2.1.3. Positionnement des partenaires opérateurs du pôle Autre ESS

Par le caractère plus hétérogène du pôle Autre ESS, il est plus difficile de dégager un contexte institutionnel et juridique de pôle permettant d'expliquer son positionnement résistant. Nous pouvons toutefois trouver des justifications à ce positionnement en nous centrant sur les textes juridiques de l'ESS. Parmi les textes français, le plus évocateur est celui de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Ce texte législatif rompt avec la définition statutaire de l'ESS pour ouvrir le champ à des modèles hybrides tels que les entreprises commerciales à finalité sociale. Cette ouverture n'est pas sans conséquence sur l'accroissement de la concurrence au sein du

champ, et plus précisément sur les craintes relatives à une montée future des exigences d'évaluation[195].

Le contexte global d'ouverture de l'ESS aux entreprises commerciales n'est cependant pas suffisant pour expliquer le positionnement résistant des partenaires opérateurs du pôle Autre ESS pour deux raisons principales. D'abord, la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 ne concerne que le territoire français. Si plusieurs initiatives ont été lancées récemment sur le versant belge afin de délimiter les contours du champ, tel que le projet SECOIA (Moreau & Mortier, 2017), nous n'avons pas observé d'équivalent belge à la loi n° 2014-856. Ensuite, la loi n° 2014-856 du 31 juillet s'applique à l'ensemble des organisations du champ. Elle concerne aussi bien les organisations du secteur sanitaire et social, les organisations réparties par la coordination du projet dans le pôle Autre ESS, que les organisations de l'insertion par l'activité économique. Or, appliqué à l'insertion, ce contexte juridique mène à des positionnements et attentes relatives à l'évaluation d'impact social diamétralement opposés à ceux des pôles Solidarité et Autre ESS (voir *infra*).

En synthèse, si le contexte réglementaire ouvre des perspectives analytiques intéressantes, il ne permet pas de tirer des conclusions formelles sur le positionnement des partenaires opérateurs du pôle Autre ESS. Nous complétons ces éléments réglementaires de l'analyse plus fine du profil et du rôle joué par chacun des partenaires opérateurs appartenant à ce pôle au sein du projet VISES. En contraste avec la composition des pôles Insertion et Solidarité, ce pôle présente la particularité de comprendre un nombre réduit de partenaires, un belge et deux français. Parmi les trois partenaires opérateurs (SAW-B, APES et France active), l'un (SAW-B) est également inscrit dans le pôle Solidarité. Ce partenaire opérateur accompagne durant l'expérimentation VISES des entreprises testeuses de son réseau, inscrites dans le pôle Autre ESS, mais également des entreprises testeuses belges du pôle Solidarité membres du partenaire opérateur UNIPSO. En cette qualité, il participe aux réunions et aux discussions d'orientation du dispositif dans les deux pôles d'expérimentation. Cette double appartenance laisse entrevoir un premier signal sur le principe des « vases communicants » entre les positionnements défendus au sein du pôle Solidarité et ceux adoptés dans le pôle Autre ESS. Cependant, elle ne permet pas à elle seule de conclure quant à une influence jouée par ce partenaire concernant l'homogénéité des positionnements entre les pôles Solidarité et Autre ESS. En effet, le lecteur peut légitimement opposer l'argument selon lequel cette double appartenance concerne également un second partenaire opérateur du projet, le partenaire CAIPS, inscrit à la fois dans le pôle Insertion et dans le pôle Solidarité. Cependant, alors que le partenaire CAIPS, débute ses accompagnements tardivement (environ au milieu de la phase d'expérimentation en fin 2017), SAW-B est le premier partenaire à initier la phase d'expérimentation du projet. Ce partenaire opérateur est également le premier à finaliser l'accompagnement d'une entreprise testeuse, seulement six mois après le début de l'année 2017, au moment où une partie significative du reste des partenaires opérateurs n'a pas encore débuté ses accompagnements. Précurseur dans l'expérimentation, mais

[195] Voir partie 2.2.2 du chapitre 1

également dans les retours de terrain effectués durant les instances d'ajustement du dispositif VISES, nous identifions une influence significative de ce partenaire dans les instances de discussions du projet, au moins sur la première moitié de l'année 2017.

Ce rôle précurseur dans les discussions a une influence sur les orientations prises au sein des pôles Solidarité et Autre ESS. En effet, alors que les partenaires opérateurs n'ayant pas initié l'expérimentation se positionnent davantage en attente, ce partenaire opérateur domine et oriente les échanges vers l'adoption d'un dispositif d'évaluation dont la forme épouse en partie les contours de celle qu'il souhaitait initialement. C'est ainsi que l'une des salariées d'une structure partenaire opérateur du pôle Solidarité, ayant initié l'expérimentation plusieurs mois après SAW-B, indique durant l'entretien avoir rapidement « perdu la main » sur l'orientation de l'évaluation suite à la place prise par le partenaire SAW-B au sein des discussions.

> *On a joué le jeu de la co-construction et de la participation au projet, mais on n'est pas dans la même optique que SAW-B, nous on voulait des indicateurs transversaux pour porter un message politique commun. Au début, on avait dit : il faut qu'on trouve un moyen de mettre en place une grille d'auto-évaluation. Et puis il y a eu une pression importante de SAW-B dans les réunions qui voulait écarter l'idée de l'auto-évaluation pour aller vers quelque chose de plus flou, une évaluation qui nécessitait un accompagnement. […] moi au début j'ai trouvé qu'il y avait peu de place pour la co-construction. Il y avait quand même des rapports de force dans les réunions qui ont fait que nous avons suivi cette ligne plutôt que l'auto-évaluation. Dans tout groupement humain, il y a des rapports de pouvoir, il ne faut pas se leurrer, et il y en a eu aussi dans VISES. Je n'ai pas vécu quelque chose de très démocratique au début. J'ai senti très rapidement une prise de pouvoir, principalement de SAW-B.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, entretien semi-directif)

Cette salariée précise durant l'entretien que cette place prise par le partenaire SAW-B a été accentuée par le manque d'expérience de certains autres partenaires des pôles Autre ESS et Solidarité.

> *Au début je me suis beaucoup tue parce qu'à un moment donné ce n'était pas possible d'entrer dans le rapport de force. […] SAW-B avait déjà un modèle tout fait tout prêt. Après le projet a pris cette ligne-là et ce n'était plus possible de changer la ligne, même dans les nouvelles discussions sur la phase essaimage… une fois que l'orientation est prise, on ne peut plus changer de cap.*
> (Chargée de mission partenaire opérateur du pôle Solidarité, entretien semi-directif)

En miroir du côté proactif de ce partenaire, le pôle Autre ESS compte France active comme autre partenaire. France active a joué un rôle passif dans les discussions autour du dispositif VISES. Arrivée tardivement sur le projet après avoir repris l'activité de la Caisse solidaire en fin d'année 2018, France active débute l'expérimentation au milieu de l'année 2018. Ce retard accusé dès son arrivée dans le projet le conduit à adopter une posture de suiveur aussi bien dans l'expérimentation que dans les discussions sur l'ajustement du dispositif. Le témoignage d'une des salariées de France active confirme cette posture de suiveur se traduisant par une faible influence sur le positionnement du pôle Autre ESS.

> *France active est venue dans VISES quand elle a repris la Caisse Solidaire. VISES leur a dit que si France active n'y allait pas, le projet allait tomber, donc ils y sont allés sans forcément comprendre le projet. Les salariés de France active restent assez loin du projet. […] Quand ils m'ont recruté et m'ont expliqué mon poste, ils n'ont pas su me le décrire clairement, ils sont restés très flous. Ils ne connaissaient pas les livrables, la méthodologie, etc.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, entretien semi-directif)

Enfin, le profil du troisième partenaire opérateur du pôle Autre ESS, le partenaire APES, a également une influence significative sur le positionnement résistant du pôle pour deux raisons principales. L'une est liée au motif de la participation de cette tête de réseau au projet. Avant d'adhérer à la CRESS et de prendre connaissance de l'écriture du projet VISES, l'APES contribue au projet Corus'ESS[196]. Réalisé en partenariat avec les chercheurs de la ChairESS Hauts-de-France, ce projet chercheur-citoyen a pour ambition de travailler sur la connaissance et la reconnaissance de l'utilité sociale à partir du test de différentes méthodes d'évaluation de « l'utilité sociale » (Branger & *al.*, 2015). L'objectif de ce projet co-porté par l'APES est de mettre en exergue les enjeux et le caractère politique de l'acte d'évaluer tout en soulignant les risques et avantages de chacune des méthodes d'évaluation testées. Au sein de VISES, cette expérience du projet Corus'ESS a pour principale conséquence d'alimenter les débats autour de la quantification, des risques qui lui sont liés et de la dimension politique du projet. L'influence résistante du partenaire APES est également liée à une démarche qu'il porte dans son réseau, la démarche Progrès. Reposant sur le guide des « Bonnes pratiques de l'ESS » produit par le CSESS (2016), cette démarche consiste à accompagner les structures de la région Hauts-de-France pour qu'elles améliorent leurs pratiques en économie sociale et solidaire.

> *Ce qui a été important pour nous c'est que soient prises en compte les pratiques et la spécificité de l'ESS de par les pratiques et pas par les statuts.*
> (Directrice, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, entretien semi-directif)

En lien avec le positionnement résistant des partenaires opérateurs du pôle Solidarité, cette influence de la Démarche Progrès et la mise en avant des pratiques spécifiques au sein du pôle Autre ESS, a pour conséquence de rejeter toute forme de standardisation et de transversalité de l'évaluation. Complété du rôle joué par le partenaire opérateur SAW-B, cette démarche a parachevé le positionnement homogène des pôles Solidarité et Autre ESS. Que ce soit pour l'un ou l'autre de ces pôles d'expérimentation, l'évaluation VISES y est défendue comme devant être propre à chaque entreprise testeuse. Cette évaluation ne peut se résumer à l'élaboration d'indicateurs d'évaluation appliqués de manière transversale aux pôles d'expérimentation et privilégie les méthodes qualitatives afin de documenter des « manières de faire » spécifiques aux entreprises testeuses.

[196] C'est d'ailleurs la réalisation de ce travail antérieur qui a conduit l'APES à rejoindre le projet VISES.

1.2.2. DIMENSION RESISTANTE, MAIS TECHNOPHILE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES

Les partenaires opérateurs du pôle Insertion composent le sous-groupe ayant une posture résistante, mais technophile de l'évaluation. Dans ce sous-groupe, les partenaires affichent un positionnement favorable à l'évaluation résistante tout en étant inscrits dans un contexte institutionnel à l'origine de glissements vers des considérations technophiles (Chiapello & Gilbert, 2013). Rappelons que sous ce rapport technophile, un lien fort est entretenu entre le sort du social et le développement de la technique. Le rapport technophile repose sur les théories rationnelles dans lesquelles l'augmentation de l'efficacité productive passe par la standardisation et l'expertise technique, à l'exemple de la mise en place au début du 20ème siècle de l'organisation scientifique du travail par Taylor. Dans ces sociétés, la tendance est à la rationalisation et l'augmentation de l'efficacité productive avec une place dominante accordée aux modes opératoires technophiles.

Concernant l'évaluation d'impact social du projet VISES, le rapport technophile du cadre théorique de départ est toutefois amendé d'une dimension qui n'est pas abordée par Chiapello et Gilbert. Il s'agit de la dimension résistante. Dans cette perspective, les indicateurs sont standardisés et transversaux à l'ensemble des entreprises testeuses, répondant à la description du rapport technophile de Chiapello et Gilbert. Cependant, ces indicateurs sont définis « en réaction » aux indicateurs standardisés qui leur sont déjà imposés. Ils sont en cela présentés comme « alternatifs » aux indicateurs répandus dans les secteurs d'activité concernés.

1.2.2.1. Description des partenaires opérateurs de la dimension résistante, mais technophile

En plus du partenaire opérateur belge CAIPS, le pôle Insertion comprend cinq partenaires opérateurs, un français, trois wallons et un flamand (figure 6.5). Le partenaire français est l'antenne régionale du réseau national des structures d'insertion par l'activité économique COORACE. COORACE est un réseau rassemblant 557 entreprises d'insertion. L'antenne régionale impliquée dans le projet VISES compte 40 structures adhérentes. Son budget est composé à 20 % de cotisations de ses membres et à 80 % de subventions publiques.

L'un des partenaires opérateurs wallons du pôle Insertion est la fédération des entreprises d'insertion et des IDESS (Initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale) Atout EI. Elle comprend 80 entreprises d'insertion représentant 85 % des entreprises d'insertion de la Wallonie, et 19 IDESS, soit 20 % des IDESS de la Wallonie. Le budget d'Atout EI est composé à deux tiers des subventions de la région Wallonie et de subventions de projet, et pour un tiers de cotisations de ses membres. Atout EI réalise également quelques prestations de services, principalement des formations.

Un autre partenaire opérateur wallon de ce pôle est la fédération d'employeurs ALEAP (Association libre des entreprises d'apprentissage professionnel). ALEAP fédère 33 des 157 centres d'insertion socioprofessionnelle de la Wallonie. Son modèle économique se compose de 40 % de cotisations des

membres, 40 % de subventions publiques, 10 % d'autofinancement *via* la vente de services (accompagnement spécifique, formation, etc.) et 10 % de subventions de projet.

Le dernier partenaire opérateur wallon du pôle, Ressources, émarge jusqu'au milieu de l'expérimentation au pôle Autre ESS. Il change ensuite de pôle d'expérimentation compte tenu des désaccords qu'il a sur la méthodologie, notamment sur la question des indicateurs quantitatifs, avec le reste des partenaires du pôle Autre ESS. Ressources est une fédération d'entreprises sociales actives dans la réduction des déchets par la réutilisation. Elle compte 60 membres en Wallonie et à Bruxelles. Dans le modèle économique de Ressources, 80 % des fonds proviennent de la convention pluriannuelle avec la région Wallonie, 10 % de subventions de projet et 10 % de cotisations de ses membres.

Enfin, le partenaire opérateur flamand du pôle Insertion est la fédération 4werk. Unique partenaire opérateur flamand, cette fédération comprend la totalité des entreprises sociales de l'insertion en Flandre-Occidentale, soit 28 membres. La fédération n'a pas de salariés, ses administrateurs sont les entreprises sociales membres de la fédération. C'est à ce titre que Waak, membre de la fédération, est partenaire opérateur du projet. Waak compte environ 1 000 salariés. Son budget est composé pour deux tiers de ventes auprès des clients, avec un chiffre d'affaires annuel d'environ 45 millions d'euros, et pour un tiers de subventions de la région Flandre-Occidentale.

1.2.2.2. Positionnement des partenaires opérateurs de la dimension résistante, mais technophile

Le positionnement résistant, mais technophile des partenaires opérateurs du pôle Insertion est lié au contexte institutionnel des entreprises testeuses et partenaires opérateurs de ce pôle. Le déploiement de l'évaluation y est beaucoup plus étendu et prend la forme d'une attention particulière posée sur le taux de retour à l'emploi. Il est également lié aux distinctions dans les formes des modèles économiques des entreprises de ce pôle comparativement aux pôles Solidarité et Autre ESS.

a. L'évaluation du taux de retour à l'emploi

En France, les premières initiatives d'insertion apparaissent au cours des années 1980 dans la dynamique de développement de l'économie solidaire[197]. Elles ont pour objet de fournir une aide aux publics fragilisés (chômeurs de longue durée, public à faible qualification, etc.) afin de faciliter leur retour sur le marché du travail. Elles sont légalement reconnues en 1991 à travers la promulgation de la loi n° 91-1 du 3 janvier 1991. En plus d'inscrire l'insertion par l'activité économique dans le Code du travail, cette loi est à l'origine de la création du Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE), placé sous la tutelle du Premier ministre. Il faut cependant attendre la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions pour que soit admise une définition commune des SIAE, venant par là même entériner la création de ce secteur d'activité.

[197] Voir partie 1.1 du chapitre 1

Dans la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998, les SIAE sont définies comme des structures s'adressant à un public « rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières ». Elles fournissent un « contrat de travail en vue de faciliter l'insertion sociale et professionnelle » et mettent en place des « modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement ».

Il existe en France quatre grandes formes de SIAE hiérarchisées selon le public qu'elles accueillent et leur « degré d'éloignement » de l'emploi. Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) se trouvent en bas de la hiérarchie. Ils intègrent en leur sein les individus qui sont censés, par leur profil et leurs compétences, être les plus éloignés du marché du travail. Sont positionnés à leur suite dans la hiérarchie les entreprises d'insertion (EI), les ateliers intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Dans les années 2000, les SIAE font l'objet d'une régulation de « traitement social du chômage et d'insertion » (Laville & Nyssens, 2001). Elles bénéficient d'un montant forfaitaire (aide au poste et aide à l'accompagnement) de la part des pouvoirs publics, adapté à chaque forme de SIAE (Cervera & Defalvard, 2009). Ce mode de régulation glisse ensuite progressivement vers un financement à l'efficacité au tournant des années 2010. Le premier basculement a lieu en 2008 avec l'organisation d'un Grenelle de l'insertion. Conclu par un rapport général le 27 mai 2008, ce Grenelle est à l'origine de la publication de la circulaire de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) du 10 décembre 2008. Définissant les nouvelles modalités de conventionnement entre les SIAE et l'État, cette circulaire fixe pour la première fois des objectifs de taux de « sorties dynamiques » à respecter par les SIAE. La circulaire décline ces « sorties dynamiques » en trois catégories : des sorties vers l'« emploi durable » (CDI, CDD, mission d'intérim supérieure ou égale à 6 mois, titularisation dans la fonction publique, création ou reprise d'entreprises), des sorties vers un « emploi de transition » (CDD ou mission d'intérim inférieur à 6 mois, contrat aidé chez un employeur de droit commun) et des sorties « positives » (formation préqualifiante ou qualifiante, embauche dans une autre SIAE). Pour la première année, l'objectif est fixé à un taux de 60 % de sorties dynamiques comprenant au minimum 25 % de sorties vers l'emploi durable. Il est ensuite réajusté chaque année par le vote du Projet annuel de performance[198] (tableau 6.2).

[198] Suite à la mise en application de la LOLF en 2006, les crédits attribués aux SIAE sont intégrés au programme « Accès et retour à l'emploi » de la mission Travail et Emploi. Ces crédits sont définis annuellement à la suite du vote du PAP (voir partie 2.1.1 du chapitre 1).

Tableau 6.2. Taux d'insertion dans l'emploi à la sortie des structures pour la période de 2012-2017 (en pourcentages)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Taux d'insertion dans l'emploi à la sortie des ACI	21	22	23,6	21,7	23,7	26,9
Objectif fixé dans le PAP				*27*	*28*	*24*
Taux d'insertion dans l'emploi durable à la sortie des ACI		10	8,7	8,4	9,2	10,7
Objectif fixé dans le PAP					*12*	*10*
Taux d'insertion dans l'emploi à la sortie d'une EI	22,6	23,7	26,9	33	36,2	38,3
Objectif fixé dans le PAP				*27*	*27*	*28*
Taux d'insertion dans l'emploi durable à la sortie d'une EI	13,1	13	14,3	17,3	18,1	20,4
Objectif fixé dans le PAP				*17*	*17*	*16*
Taux d'insertion dans l'emploi à la sortie d'une AI	33,9	32,4	26	34,4	35,8	36,1
Objectif fixé dans le PAP				*45*	*47*	*37*
Taux d'insertion dans l'emploi durable à la sortie d'une AI	17,2	15,7	12,8	16,2	16,5	17,4
Objectif fixé dans le PAP				*25*	*26*	*18*
Taux d'insertion dans l'emploi à la sortie d'une ETTI	32,4	35	38,8	37,2	44,9	46,7
Objectif fixé dans le PAP				*45*	*47*	*40*
Taux d'insertion dans l'emploi durable à la sortie d'une ETTI	22,3	14,4	15,8	16,3	19,7	21,2
Objectif fixé dans le PAP				*27*	*28*	*16*

Source : D'après les données des projets et rapports annuels de performances de la mission Travail et emploi, Cour des comptes, 2019, p. 37

Cependant, si l'objectif de taux de retour à l'emploi est fixé, la circulaire de la DGEFP du 10 décembre 2008 ne va pas jusqu'à corréler le montant de la dotation de l'État au résultat des SIAE en termes de retour à l'emploi. Cette étape est franchie lors de la promulgation du Décret n° 2014-197 du 21 février 2014 portant sur « la généralisation de l'aide au poste d'insertion et sur les diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique ». La promulgation du Décret n° 2014-197 fait suite à la publication, en janvier 2013, du rapport de la mission IGAS-IGF d'appui à la mise en œuvre de la réforme du financement du secteur de l'insertion par l'activité économique, faisant état de « résultats disponibles très décevants, bien en deçà des objectifs en termes d'insertion professionnelle fixés par la DGEFP » (Pelosse & *al.*, 2013, p. 3).

Ce décret vise d'abord à remplacer la diversité des contrats de travail des ACI, EI, AI et ETTI par l'utilisation commune des Contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI). Il ajoute ensuite un socle commun de financement aux quatre types de structures, indexé sur l'évolution du niveau du salaire

minimum interprofessionnel de croissance (SMIC)[199]. Enfin, il intègre une modulation à l'efficacité dans les conditions d'octroi des financements. Cela prend la forme de l'ajout d'une partie modulable « vue comme un bonus pour les structures allant au-delà de leurs missions de base » ne pouvant excéder un montant équivalent à 10 % du montant du socle fixe. La partie modulable du financement est définie selon trois critères : le rapport entre l'ensemble des personnes accueillies et la part des personnes bénéficiaires de minimas sociaux ; le nombre d'ETP d'encadrants techniques et d'accompagnateurs sociaux comparativement à l'ensemble des ETP d'insertion au sein de la structure ; et le nombre de sorties dynamiques des salariés en insertion passant par la SIAE.

Nous voyons ainsi naître en filigrane de ce texte juridique l'intégration d'une régulation concurrentielle au sein du secteur. En effet, le taux de sortie dynamique constitue ici un indicateur transversal aux différentes formes et tailles de SIAE. Il permet de comparer le résultat d'une SIAE avec les autres structures du secteur. Si la logique de régulation concurrentielle n'est pas explicitement avancée dans le Décret, il est toutefois probable qu'une SIAE affichant des résultats nettement inférieurs aux autres fera l'objet d'une réduction de son financement, voire à terme, sera contrainte de cesser son conventionnement avec l'État.

En Belgique, les premières initiatives d'insertion remontent également aux années 1980 et s'institutionnalisent progressivement dans le courant des années 1990 (Marthe & Grégoire, 2002). L'organisation du secteur de l'insertion belge diffère toutefois légèrement de la France en cela qu'il relève de compétences régionales. Nous distinguons dans la description trois zones géographiques, la Flandre, la Wallonie et la région Bruxelloise, relatives à trois classifications différentes des structures de l'insertion. Si l'organisation de la région Flamande présente des caractéristiques propres, nous identifions de fortes similitudes dans les systèmes organisationnels de l'insertion en Wallonie et région Bruxelloise. Ces similitudes conduisent d'ailleurs le réseau EMES à confondre ces deux zones dans leur analyse des profils nationaux des entreprises sociales d'insertion belges (Grégoire, 2003 ; Davister *& al.*, 2004).

Malgré la diversité de nomination régionale, l'insertion belge se décline en plusieurs types de structure. Le premier type est orienté sur l'insertion de public en situation de handicap physique, psychique et sensoriel. Appelées Entreprise de travail adapté (ETA) à Bruxelles et en Wallonie et ateliers protégés en Flandre (*beschutte werkplaatsen*), ces structures proposent un contrat de travail pérenne aux personnes en situation de handicap. Que ce soit pour la Flandre, la Wallonie ou la région Bruxelloise, leur modèle économique repose en moyenne à 60 % sur les ressources tirées de leur activité et à 40 % sur les subsides publics.

[199] Pour les ACI, le montant s'élève à 19 200 € par ETP d'insertion (équivalent à 1820 heures payées). Pour les AI, le montant est de 1 300 € par ETP d'insertion (équivalent à 1 607 heures travaillées). Pour les EI, ce même montant s'élève à 10 000 € par ETP d'insertion (équivalent à 1 505 heures travaillées). Enfin pour les ETTI le montant est de 4 250 € par ETP d'insertion (équivalent à 1 600 heures travaillées).

Le second type de structure est spécialisé dans la formation des publics éloignés de l'emploi. Il est propre à la Wallonie et à la région Bruxelloise. Il a d'abord répondu à la dénomination d'entreprise de formation par le travail (EFT) (ou organisme d'insertion socioprofessionnelle (OISP)) en Wallonie, et d'atelier de formation par le travail (AFT) à Bruxelles, pour être conjointement remplacé par les centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) en 2016. Composé à 90 % d'organisations sous statut d'association sans but lucratif (ASBL) financées par les subventions publiques, les CISP ont pour mission de proposer des formations d'une durée maximum de 18 mois aux publics éloignés de l'emploi. Elles constituent souvent une étape préalable pour l'entrée du stagiaire dans une entreprise d'insertion.

Enfin, le troisième type, englobant la majorité des entreprises sociales d'insertion belges, a pour mission de proposer un emploi à durée indéterminée à des personnes durablement exclues du marché du travail. Il se décline en trois formes pour la Flandre, relatives à trois publics cibles distincts. Les ateliers sociaux (*sociale werkplaastsen*) sont destinés à des personnes inactives depuis plus de 5 ans. Les centres de soin par le travail (*arbeidszorgcentra*) sont quant à eux dédiés à des publics moins éloignés de l'emploi, comparativement aux ateliers sociaux, mais caractérisés par des problèmes lourds pénalisant l'entrée sur le marché du travail (très faible niveau de formation, addictions à la drogue, etc.). Enfin, les entreprises d'insertion (*invoegbedrijven*), dont la dimension entrepreneuriale est la plus marquée, engagent à durée indéterminée des travailleurs capables de soutenir une certaine rentabilité. Concernant la Wallonie et la région Bruxelloise, ce troisième type de structure prend essentiellement la forme d'entreprises d'insertion (EI) ou de missions régionales pour l'emploi (MIRE). Pouvant également former les travailleurs en insertion lorsqu'ils ne proviennent pas directement d'un CISP, les EI et MIRE fournissent un contrat à durée indéterminée aux salariés en insertion. Leur modèle économique repose essentiellement sur la vente des biens et services produits par les salariés, complété par des subventions publiques afin de « contrebalancer le handicap en termes de productivité et d'encadrement supplémentaire que constitue la présence de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer dans l'entreprise » (Grégoire, 2003, p. 8).

En Belgique comme en France, les politiques d'activation de l'emploi (OCDE, 2015b, Barbier, 2011) d'insertion sont centrées sur la performance mesurée par le taux de retour à l'emploi[200]. Il faut toutefois distinguer les organismes spécialisés dans la formation des entreprises d'insertion. Les CISP n'ont pas d'obligation de mise à l'emploi dans l'obtention des subventions publiques. Leurs subsides sont déterminés uniquement à partir d'un nombre d'heures de formation à donner[201]. C'est donc essentiellement dans le troisième type de structure, les EI et MIRE, que les attentes institutionnelles

[200] En lien avec la faible influence du partenaire opérateur flamand au sein du projet VISES que nous évoquions en introduction de ce chapitre, nous énonçons ici uniquement les textes réglementaires de la Wallonie et de la région Bruxelloise.

[201] Notons toutefois que l'Arrêté d'application du Gouvernement wallon du 29 avril 2019 (Art 11,8°) du Décret du 10 juillet 2013 impose aux CISP d'informer sur le devenir du stagiaire après la fin de sa formation.

de retour à l'emploi sont les plus marquées. Le décret du 19 décembre 2012 du Gouvernement wallon stipule par exemple que pour être agréées, les entreprises d'insertion wallonnes doivent s'engager « à compter, dans les quatre ans qui suivent l'agrément, au moins 50 % de travailleurs défavorisés ou gravement défavorisés parmi les personnes occupées dans les liens d'un contrat de travail ». Les MIRE ont quant à elle une réglementation analogue à la France avec l'instauration d'une partie modulaire dans les conditions d'octroi des subventions. L'article 16 de l'Arrêté du 27 mai 2009 du Gouvernement wallon stipule ainsi un mode de financement composé d'une partie fixe à hauteur de 70 %, relative au travail d'accompagnement, et d'une partie modulaire pour les 30 % restants.

b. Le modèle économique des entreprises du pôle Insertion

L'écart entre les attentes des partenaires du pôle Insertion et les partenaires des pôles Solidarité et Autre ESS est également lié à des modèles économiques distincts concernant les entreprises testeuses de ces différents pôles. L'analyse de la composition des budgets d'activité des entreprises testeuses ayant répondu à la première vague de l'enquête quantitative rend compte de l'existence de deux « mondes » d'entreprise au sein du projet VISES (tableau 6.3 et figure 6.6).

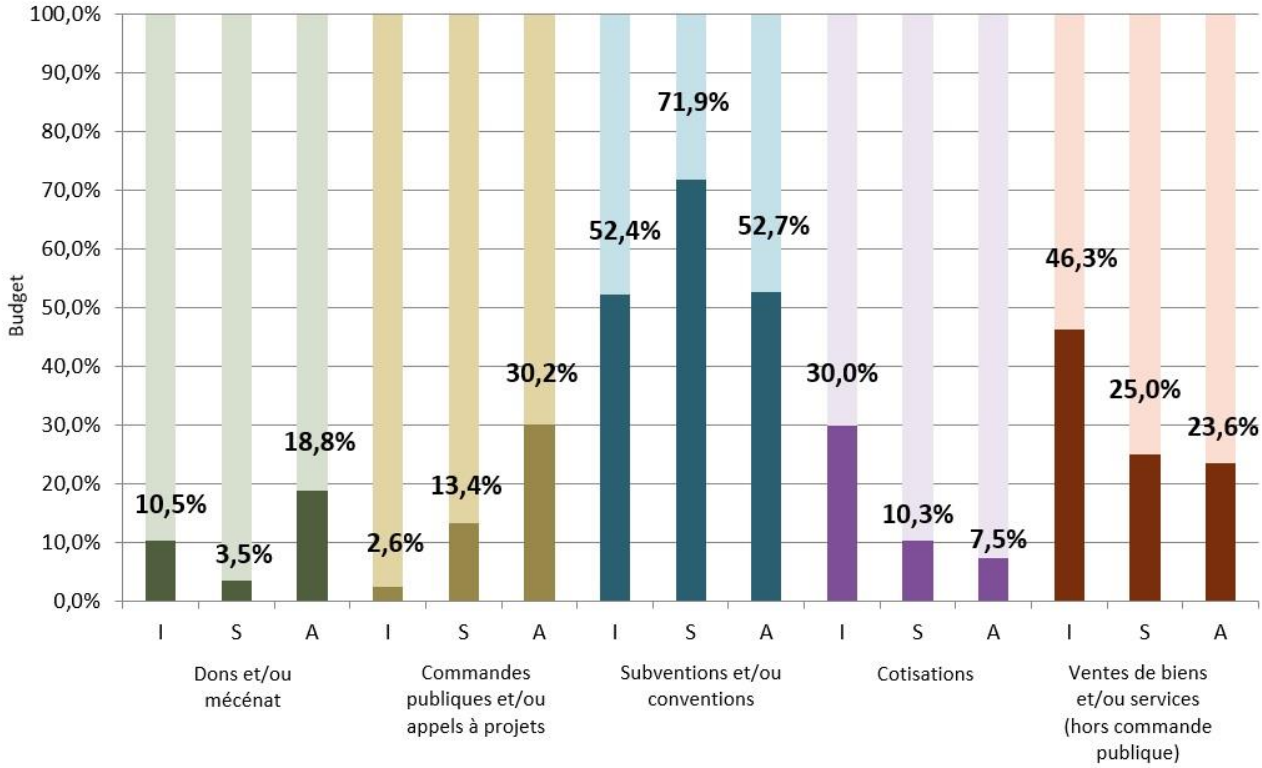
L'un de ces mondes se compose des organisations des pôles Solidarité et Autre ESS. Il témoigne d'une grande dépendance des acteurs qui le composent aux financements publics. Cette dépendance s'illustre d'abord par un recours important à la subvention et/ou la convention puisque 100 % des répondants du pôle Solidarité et 89 % des répondants du pôle Autre ESS déclarent y avoir recours pour un montant moyen dans le budget de 71,9 % pour le pôle Solidarité et de 52,7 % pour le pôle Autre ESS. La dépendance aux financements publics s'illustre également par une sollicitation significative du financement par commande publique et/ou appels à projets. 58 % des répondants du pôle Solidarité et 95 % des répondants du pôle Autre ESS ont recours au financement par commandes publiques ou appels à projets, contre seulement 22 % pour les organisations du pôle Insertion. De même, lorsque les organisations ont recours à ce type de financement, il représente en moyenne 13,4 % du budget global des structures du pôle Solidarité et 30,2 % de celui des structures du pôle Autre ESS contre une part de 2,6 % pour les organisations du pôle Insertion.

Tableau 6.3 Sources de financement selon le pôle d'expérimentation

	Insertion	**Solidarité**	**AESS**
Dons et/ou mécénat	0.06	0.37	0.26
Commandes publiques et/ou appels à projets	0.22	0.58	0.95
Subventions et/ou conventions	1.00	1.00	0.89
Cotisations	0.25	0.47	0.63
Ventes de biens et/ou services (hors commande publique)	0.88	0.63	0.68

Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA, en %
Lecture : 6 % des répondants du pôle Insertion, 37 % des répondants du pôle Solidarité et 26 % des répondants du pôle Autre ESS ont recours à la source de financement « Dons et/ou mécénat ».

Figure 6.6 Part moyenne dans le budget si recours à la source de financement selon le pôle d'expérimentation



Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA, en %
Lecture : Lorsque les structures ont recours aux dons et/ou mécénat, en moyenne cette source de financement représente 10,5 % de l'ensemble de leur budget pour les structures du pôle insertion, 3,5 % de l'ensemble de leur budget pour les structures du pôle solidarité et 18,8 % de l'ensemble de leur budget pour les structures du pôle Autre ESS.

Les organisations du pôle Insertion constituent le second monde. Si leurs acteurs présentent la similarité d'un recours important à la subvention et/ou la convention avec 100 % des répondants ayant recours à ce type de financement pour une part moyenne dans le budget global de 52,4 %, ils se distinguent par un recours privilégié aux financements privés. L'une des déclinaisons de ce financement privé est la sollicitation des usagers pour financer l'activité. Paradoxalement, alors que les répondants des pôles Solidarité et Autre ESS ont davantage recours à ce mode de financement (taux de recours de 47 % pour le pôle Solidarité, 63 % pour le pôle Autre ESS et 25 % pour le pôle Insertion), c'est bien pour les acteurs du pôle Insertion que ce type de financement occupe une place importante dans le budget global des structures. Cette part avoisine les 30 % pour les répondants du pôle Insertion contre seulement 10,3 % et 7,5 % pour les répondants des pôles Solidarité et Autre ESS. La principale explication de ce paradoxe fournie par notre observation de terrain repose sur des stratégies financières distinctes. Alors que pour les pôles Solidarité et Autre ESS le recours à l'usager prend la forme d'une cotisation de faible ampleur pour sa portée symbolique, celle du signal de l'adhésion au projet de l'organisation, cette cotisation, plus conséquente en termes pécuniaires, constitue pour les organisations du pôle Insertion une source de financement à part entière.

L'autre déclinaison du financement privé est le recours aux ventes de biens et/ou services. 88 % des organisations du pôle Insertion ont recours au financement par ventes de biens et/ou services, contre 63 % des organisations du pôle Solidarité et 68 % des organisations du pôle Autre ESS. De plus, lorsque les organisations du pôle Insertion ont recours aux ventes de biens et/ou services, cette source de financement représente en moyenne près de la moitié de leur budget (46,3 %) contre une part moyenne de 25 % pour les organisations du pôle Solidarité et 23,6 % pour les organisations du pôle Autre ESS.

c. Positionnement des partenaires du pôle Insertion

L'analyse des modèles économiques des organisations rend compte d'un recours au marché plus important pour les répondants du pôle Insertion comparativement aux répondants des pôles Solidarité et Autre ESS. Combiné avec les éléments contextuels français et belge du secteur de l'insertion, elle explique pour une grande partie le positionnement résistant, mais technophile des partenaires opérateurs du pôle Insertion au sein du projet VISES.

D'abord, le recours accru aux financements privés positionne de fait les acteurs de l'insertion dans une logique marchande et concurrentielle. Le recours croissant au financement par les cotisations n'est pas neutre sur le rapport entretenu avec l'usager[202]. En devenant consommateur, l'usager est muni d'une capacité de retrait ou d'achat par rapport aux prestations qu'il analyse et compare avec d'autres, quitte à aller voir ailleurs s'il n'est pas satisfait. Nous retrouvons cette même logique dans le recours au financement par la vente de biens et/ou service pour lequel le consommateur est libre de comparer les différentes offres avant d'acheter. Dans ce contexte concurrentiel, les SIAE sont de plus en plus incitées à développer des stratégies marketing afin de se différencier et d'augmenter leurs « parts de marché ». Si dans le secteur privé lucratif la stratégie de différenciation passe essentiellement par le prix et la qualité du produit, adaptée à l'insertion, elle prend la forme de la réduction maximale des coûts de fonctionnement, mais également celle de la démonstration de la production d'un impact social. En évaluant son impact social, c'est-à-dire ses contributions individuelles nettes, la structure démontre sa « plus-value » et devient plus attrayante que les structures concurrentes.

De manière plus générale, le contexte institutionnel particulier des organisations inscrites dans le pôle Insertion est à l'origine de réflexions plus poussées, comparativement aux partenaires des deux autres pôles, sur la valorisation de l'impact social. Alors que les partenaires des deux autres pôles adoptent une posture d'exploration de la thématique, les acteurs du pôle Insertion sont déjà confrontés, depuis plusieurs années, aux contraintes d'évaluer leur activité par le taux de retour à l'emploi. C'est d'ailleurs par ce contexte contraignant que les partenaires opérateurs du pôle Insertion souhaitent participer au projet VISES. Plusieurs salariés interrogés ont indiqué que leur organisation avait rejoint le projet VISES parce qu'elle y voyait l'occasion de proposer des indicateurs alternatifs au taux de sorties dans l'emploi. Les partenaires opérateurs du pôle Insertion défendent un dispositif

[202] Voir partie 2.2.2 du chapitre 1

d'évaluation VISES élaboré avec les entreprises testeuses permettant de rendre compte de la production par les structures d'insertion d'un « emploi de qualité ».

En contraste avec le positionnement des partenaires opérateurs des pôles Solidarité et Autre ESS les partenaires de ce pôle considèrent que la recevabilité du dispositif d'évaluation VISES dépend de sa complémentarité avec l'indicateur de retour à l'emploi. Selon eux, pour être audibles auprès des partenaires financiers et institutionnels du secteur, les indicateurs alternatifs rendant compte de la « qualité » de l'activité (autonomisation des salariés en insertion, augmentation de la confiance en soi, baisse des addictions, etc.) doivent adopter les mêmes contours que ceux déjà imposés dans le secteur.

> *Le secteur a besoin de « facts and figures ». […] L'économie pense en chiffres et les financeurs pensent en chiffres. Quand on veut peser sur le gouvernement, il faut parler la même langue que les financeurs.*
> (Chargé de mission, partenaire opérateur du pôle Insertion, entretien semi-directif)

Cette posture conduit à des glissements dans le positionnement des acteurs du pôle Insertion, de la posture résistante vers la posture résistante, mais technophile. Elle présente en cela de fortes similarités avec le « statactivisme » développé par Bruno et Didier (Bruno & *al.*, 2014). Il s'agit bien ici de « se réapproprier les statistiques comme outil de lutte et moyen d'émancipation » (Bruno & Didier, 2013, p. 210) par la production de nouvelles statistiques, orientées sur la qualité de l'emploi, l'autonomie et l'épanouissement des salariés en insertion. Ces statistiques épousent toutefois les contours du rapport technophile décrit par Chiapello et Gilbert puisqu'elles adoptent une forme standardisée et transversale à l'ensemble des entreprises testeuses du pôle d'expérimentation.

À l'initiation du projet, l'évaluation d'impact social attendue par les partenaires opérateurs du pôle Insertion ressemble à un outil « clé en main » de type *balanced scorecard* co-élaboré avec les entreprises testeuses. Composé d'une série d'indicateurs, cet outil est censé être complété par l'ensemble des entreprises testeuses afin de permettre de porter un message collectif auprès des partenaires financiers et institutionnels du secteur. Pour les partenaires du pôle Insertion, c'est l'expérimentation par un nombre élevé d'entreprises testeuses des mêmes indicateurs qui légitime ces indicateurs et renforce le message politique porté au sein du projet.

1.2.3. PROFIL DES TRAVAILLEURS DES ORGANISATIONS PARTENAIRES DU PROJET

Nous nous sommes centrée dans cette section sur la description du profil des partenaires opérateurs du projet VISES en tant qu'ensemble institutionnel représentatif des organisations de l'ESS des régions Hauts-de-France, Wallonie et Flandre-Occidentale. Cette description rend compte de l'existence de deux sous-groupes au sein du projet VISES, l'un inscrit dans une posture résistante de l'évaluation et l'autre dans une posture résistante, mais technophile de l'évaluation. Cependant, cette description au niveau institutionnel ne peut prétendre être complète si nous n'abordons pas en clôture

de cette section l'analyse du profil des acteurs de ces institutions, les salariés des partenaires opérateurs missionnés sur le projet VISES.

Ce niveau d'analyse permet de nuancer les éléments évoqués jusqu'à présent de deux manières. D'abord, en contraste avec les sous-parties précédentes dans lesquelles nous identifions des positionnements sur l'évaluation d'impact social distincts selon le pôle d'expérimentation, ce niveau d'analyse conduit à identifier une forme d'homogénéité parmi les profils des salariés des partenaires opérateurs mobilisés sur le projet VISES. Ensuite, si leur fonction présente des similarités avec celle des consultants, celles d'accompagner des organisations de l'ESS dans l'évaluation de leur impact social, le profil des salariés des partenaires opérateurs s'en distingue par un ancrage militant marqué.

Lorsque nous décrivions le profil des consultants[203], nous montrions un tropisme de leurs formations et expériences antérieures. Principalement issus d'écoles de commerce ou de Sciences Po, Paris et provinces, ces prescripteurs justifient tous d'une expérience antérieure dans le conseil en entreprises privées ou dans la recherche académique. À l'opposé de ces profils, la majorité des salariés des partenaires opérateurs VISES, dispose d'un niveau licence ou master en sciences humaines et sociales avec des spécialisations d'assistante sociale, d'éducateur spécialisé, de défenses des droits, notamment du droit de la femme, et de relation et coopération internationale. Quelques travailleurs ont débuté par un parcours généraliste en sciences politiques à l'Université pour ensuite se spécialiser dans la coopération internationale ou l'ESS. Si aucun travailleur ne provient d'écoles de commerce, un salarié a cependant étudié à Sciences Po Lille.

L'écart entre le profil des consultants et celui des travailleurs des partenaires opérateurs concerne également les expériences antérieures de ces derniers. Excepté pour le travailleur du partenaire opérateur flamand qui a initié sa carrière dans une banque, tous ont un parcours dans des structures du champ de l'ESS et de la coopération internationale. La moitié des travailleurs des partenaires opérateurs a débuté dans le domaine du développement et de la coopération internationale au sein d'ONG pour ensuite s'orienter vers des postes de chargés de mission au sein de la structure partenaire de VISES. L'autre moitié des travailleurs a débuté comme chargé de mission ou éducateur spécialisé au sein d'une structure de l'ESS ou dans des réseaux d'acteurs ou de collectivités locales pour ensuite évoluer à des postes de direction ou de chargé de projet dans les structures partenaires VISES.

1.3. LA COORDINATION

Les partenaires de la coordination sont à l'origine de l'écriture du projet VISES. En cette qualité, leur rôle est d'abord de recruter les différents partenaires opérateurs ainsi que le laboratoire pilote du projet, puis de définir les rôles joués par chacun de ces acteurs. Une fois le projet accepté par le programme Interreg du fonds FEDER, la coordination joue un rôle d'« ensemblier » (VISES, 2019c). En plus de porter la parole de la cellule Interreg dans les différentes instances et d'effectuer des

[203] Voir partie 2.2 du chapitre 4

rappels sur les productions attendues à l'issue du projet, elle cadre les échanges et veille à la production d'un historique VISES *via* la rédaction des comptes-rendus de réunion.

1.3.1. DESCRIPTION DES PARTENAIRES COORDINATEURS

La coordination du projet VISES compte deux partenaires, la CRESS Hauts-de-France pour le versant français et ConcertES pour le versant belge. La CRESS Hauts-de-France est une association reconnue d'utilité publique. Elle est mandatée par l'article 6 de la loi-cadre du 31 juillet 2014 sur l'ESS afin d'« assurer au plan local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire » (VISES, 2017b). Elle est constituée des principaux syndicats d'employeurs, réseaux (dont ceux partenaires du projet VISES) et structures de l'économie sociale et solidaire de la région Hauts-de-France. ConcertES est une plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale francophone belge (Région Wallonie et Bruxelles). Rassemblant 17 fédérations, ConcertES est depuis 2009 désignée comme l'« organisation représentative des entreprises d'économie sociale » (VISES, 2017b) dans le cadre du décret du gouvernement wallon du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale.

Au préalable de VISES, ces acteurs coordonnent entre 2008 et 2012 le projet DESIR (Développement de l'économie sociale interrégionale). Également financé par le programme Interreg du fonds FEDER, ce projet a pour objectif de « rendre visible » l'ESS par la construction d'un observatoire transfrontalier. Cet observatoire se compose aussi bien d'indicateurs pour décrire l'ESS (nombre d'emplois, nombre de structures) que d'indicateurs de qualification de l'emploi (répartition homme-femme, répartition par secteur d'activité). C'est à la suite de la diffusion de la nouvelle programmation 2014-2020 du fonds FEDER, que la CRESS et ConcertES réitèrent leur collaboration. Ces deux acteurs déposent en 2015 le portefeuille de projets[204] Allier innovation et impact social de l'entrepreneuriat social (ALIISES). Ce portefeuille est composé de trois projets : VISES, ETAPES et COTIS. Le projet Encourager le développement de territoires apprenant pour l'entrepreneuriat social (ETAPES) a pour objectif de mettre en place des actions territoriales permettant l'émergence et le développement d'initiatives d'ESS. Le projet Collectif transfrontalier pour l'innovation sociale (COTIS) porte quant à lui sur l'innovation sociale.

Parmi ces trois projets, seul le projet VISES est retenu en juillet 2015 par la cellule Interreg sous la condition d'une réécriture partielle. Cette réécriture concerne principalement l'intégration de partenaires flamands dans le projet, à l'origine uniquement écrit pour les régions Hauts-de-France et Wallonie, mais également un recadrage de la répartition des phases du projet avec une réduction de la partie théorique au profit de l'expérimentation sur le terrain (voir *infra*).

[204] Un portefeuille de projets est composé d'un projet chapeau avec une thématique générale déclinée en plusieurs projets alimentant la thématique globale.

1.3.2. POSITIONNEMENT TECHNOPHILE DES PARTENAIRES COORDINATEURS

Étant à l'origine de l'écriture du projet, il serait légitime de positionner *a priori* la coordination dans une dimension résistante de l'évaluation d'impact social. En effet, en proposant en 2015 un projet ayant pour objectif d'élaborer et d'expérimenter un dispositif d'évaluation d'impact social « venant du terrain », la coordination se positionne de fait en marge des différentes initiatives sur l'impact social existantes. Cependant, par le rôle d'ensemblier qu'elle joue tout au long du projet, notre observation conduit à positionner la CRESS et ConcertES davantage dans une dimension technophile.

Cette inclinaison technophile est d'abord reconnaissable dans le contexte d'écriture du projet. Si l'enjeu d'approfondissement des sujets de l'innovation sociale et de la valorisation de l'impact social est présent dans les préoccupations de la coordination, l'écriture du portefeuille de projets ALIISES est avant tout imaginée pour donner une suite financière à l'observatoire transfrontalier construit durant le projet DESIR. Au sein du projet VISES, la réintroduction de l'observatoire transfrontalier prend la forme de la mise en place de la plateforme en ligne Rassembler des informations coordonnées sur l'économie sociale (Racines). Son objectif est de fournir des informations rapides sur l'ESS et son impact social aux organisations de l'ESS et à leurs partenaires institutionnels et financiers.

> *J'aurais un vœu pieux qui pourrait se réaliser dans cet outil. Souvent les financeurs reprochent à l'ESS d'être biberonnée à la subvention, est-ce qu'on pourrait imaginer avoir l'information, avec cet outil, pour 1 euro investi, combien ça rapporte en termes d'emploi créé, etc., sur un territoire.*
> (Directrice, partenaire de la coordination, Groupe de recherche du 19 avril 2018)

Telle que décrite dans le projet, cette plateforme comporte deux volets. L'un comprend les indicateurs compilés dans le cadre du projet DESIR (nombre de structures, nombre d'emplois, etc.) tandis que l'autre intègre des indicateurs d'impact social produits dans le cadre de VISES. À l'écriture du projet, la coordination imagine ces indicateurs d'impact social communs à toutes les entreprises testeuses, ou au moins à celles appartenant au même pôle d'expérimentation. En lien avec les attentes des partenaires opérateurs du pôle Insertion, elle attend du projet l'élaboration d'un référentiel d'indicateurs transversaux à tester ensuite durant la phase d'expérimentation pour alimenter la plateforme en ligne.

L'inclinaison technophile de la coordination du projet est ensuite le fruit du lien qu'elle entretient avec la cellule européenne Interreg (et donc avec les financeurs du projet) tout au long du projet. Si la cellule Interreg ne constitue par un partenaire opérateur du projet, son influence technophile s'opère par l'intermédiaire des partenaires coordinateurs. Cette influence concerne d'abord le positionnement initial du projet VISES. Au moment du dépôt du projet, ce sont les interlocuteurs de la cellule européenne qui incitent la CRESS et ConcertES à positionner la demande de financement sur l'axe « Accroître la compétitivité des PME » du programme Interreg. Ce choix n'est pas sans conséquence sur la forme que doit prendre l'évaluation VISES. En émargeant sur cet axe, les

coordinateurs s'engagent à ce que l'évaluation du projet épouse les contours d'une approche microéconomique, afin d'être appliquée à chaque PME, mais également que le projet soit opérationnel. Autrement dit, il est demandé à la coordination que le projet ne se contente pas d'étayer des réflexions politiques, mais qu'il aboutisse à un dispositif directement opérationnel au sein des PME.

> *À un moment j'ai rappelé aux opérateurs du projet que le projet VISES a été accepté parce qu'il était sur l'axe 2. Si on s'en tient à une analyse, à une démarche de recherche pure, on n'est plus sur du soutien économique. […] Je suis attentive à ce que* [prénom des salariées de la coordination du projet] *ne reste pas focalisées sur de la recherche entre Universités. […] Il faut garder une juste partie pour l'accompagnement des entreprises. Au début, le portefeuille était beaucoup plus social, beaucoup plus dans la recherche, beaucoup moins PME.*
> (Chargée de mission, cellule Interreg, entretien semi-directif)

L'influence de ce financeur européen sur le positionnement technophile de l'évaluation VISES est également identifiable à travers les recommandations de réécriture émises à la suite de l'acceptation du projet. Après avoir rejeté les projets ETAPES et COTIS, la cellule Interreg conditionne l'acceptation du projet VISES à la modification de la répartition du temps entre le volet recherche et le volet opérationnel au profit du second volet.

> *Ils* [la cellule Interreg] *nous ont dit qu'il faut revoir la copie, vous n'êtes pas suffisamment dans l'opérationnel. […] En gros, tout ce qui est de l'ordre de l'étude, du rapport, des phases d'expertises, c'est trop important dans votre dossier. Il faut réduire la phase réflexive pour que votre projet comporte un caractère opérationnel beaucoup plus fort.*
> (Partenaire de la coordination, entretien semi-directif)

Cette recommandation conduit les partenaires de la coordination à réadapter l'organisation du projet. La phase réflexive de construction du dispositif d'évaluation, initialement prévue sur deux années, est divisée par deux pour étendre la phase d'expérimentation du dispositif. Enfin, cette influence s'est manifestée durant la phase d'essaimage du projet. Au moment des discussions entre les partenaires sur la forme que doit prendre cet essaimage, la cellule Interreg impose l'objectif de diffuser le dispositif d'évaluation (par la formation, la sensibilisation ou l'accompagnement) à un nombre minimum de 200 entreprises de l'ESS supplémentaires. Nous retrouvons ici, pour l'ingénierie du projet Interreg, une véritable hétéronomie de l'évaluation que nous décrivions *supra* à propos des acteurs de l'ESS.

Les éléments évoqués dans cette partie conduisent à positionner les partenaires de la coordination dans une dimension technophile. Si par leur rôle d'ensemblier, ces partenaires n'ont pas eu d'influence directe dans les débats, n'y participant pas, ils ont exercé une influence nette sur l'orientation du dispositif d'évaluation, aussi bien par la forme prise initialement par le projet que par

le cadrage des discussions entre les différents partenaires VISES, afin de correspondre aux exigences de la cellule Interreg.

1.4. LE LABORATOIRE PILOTE

Le rôle du laboratoire de recherche est de piloter le volet théorique du dispositif d'évaluation. Par son profil académique, il est également censé apporter une légitimité « scientifique » au dispositif d'évaluation et aux recommandations émanant du projet.

1.4.1. LES DETERMINANTS DU CHOIX DU LABORATOIRE PILOTE

Le choix du CES pour remplir la fonction de laboratoire pilote est effectué par la coordination. À l'écriture du portefeuille de projets, deux autres centres de recherche français sont pressentis pour devenir laboratoire pilote. L'un d'entre eux est l'Institut Jean-Baptiste Godin. Créée en 2007, cette association de loi 1901 est un centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale. L'Institut Godin se compose de deux axes de travail, un axe recherche et développement et un axe transfert au territoire. Il est positionné sur le projet COTIS du portefeuille ALIISES à la suite de ses travaux menés sur l'innovation sociale (Besançon & *al.*, 2013 ; Besançon & Chochoy, 2015). Cet acteur est toutefois écarté de la fonction de laboratoire pilote pour devenir partenaire associé à la suite du refus par la cellule Interreg du projet COTIS.

L'autre laboratoire pilote français pressenti est la Chaire interuniversitaire et interdisciplinaire en ESS et soutenabilité du territoire Hauts-de-France (ChairESS Hauts-de-France). Fondée sous le statut associatif et présentée lors des XIVèmes Rencontres du Réseau interuniversitaire en ESS (RIUESS) de 2014, la ChairESS associe des organisations de l'ESS, des collectivités territoriales et des enseignants-chercheurs dans l'objectif d'« encourager les travaux, les pratiques, les recherches et les formations en économie sociale et solidaire lorsque celle-ci se met en quête de territoires plus soutenables »[205]. C'est suite à la réalisation d'un projet chercheur-citoyen sur l'évaluation de l'utilité sociale (Branger & *al.*, 2015), mené avec l'APES (voir *supra*), que la ChairESS Hauts-de-France est pressentie par la CRESS pour devenir laboratoire pilote du projet VISES.

L'arbitrage des partenaires coordinateurs entre le CES et la ChairESS conduit toutefois au positionnement de cette dernière en tant que partenaire associé plutôt que laboratoire pilote du projet. Plusieurs raisons semblent avoir justifié ce choix selon nos entretiens. D'abord, une relative légitimité dont jouit le CES pour travailler sur cette thématique. Comme la ChairESS, certains chercheurs de ce laboratoire ont déjà réalisé des projets en collaboration avec des partenaires opérateurs belges du projet (Moreau & Mortier, 2017), notamment sur le sujet de l'évaluation d'impact social.

[205] https://chairess.org/projet/, consulté le 12/08/2020.

> [Sur le choix du CES] *Il s'est fait, côté Wallon, il s'est fait naturellement. Je parlais tantôt du portefeuille* [ALIISES] *et des 3 projets. Pour chacun des axes, on voulait un partenariat avec le monde de la recherche, et donc on avait identifié pour chacun des grands projets un centre de recherche en économie sociale avec des spécificités sur la thématique choisie. Et c'est sûr que voilà le Centre d'économie sociale était celui qui travaillait depuis plus longtemps ou celui qui avait réalisé des travaux récemment sur l'impact social avec nos fédérations et du coup oui c'était un choix naturel.*
> (Directeur, partenaire de la coordination, entretien semi-directif)

Le choix du CES est également justifié par la réorientation du projet. En effet, l'acceptation de financement du projet VISES par le fonds européen est conditionnée à la réalisation de plusieurs ajustements, dont la réorientation du projet vers une dimension plus opérationnelle et microéconomique afin de pouvoir émarger sur l'axe « Accroître la compétitivité des PME » du programme Interreg. Cette réorientation a une incidence directe sur le choix du laboratoire pilote. À la suite de la réorganisation du projet VISES, les partenaires de la coordination jugent le choix de la ChairESS Hauts-de-France moins pertinent pour piloter le projet. Ayant un positionnement sociopolitique et macroéconomique aux yeux de la coordination, les visions et sensibilités de la ChairESS paraissent moins conciliables avec le nouveau rythme du projet. Le nouveau cadrage axé sur l'échelle microéconomique et le volet opérationnel de l'entreprise sont jugés davantage compatibles avec la posture du CES.

> *Il y a eu des arbitrages et des choix qui n'étaient pas forcément ceux qu'auraient peut-être fait la Chaire* [ChairESS Hauts-de-France] *ou l'Institut* [Institut Godin] *au regard des travaux et des postures qu'ils adoptent sur des questions d'impact social, mais qui étaient compatibles avec le CES qui est plutôt un centre de recherche, mais en termes de gestion. Il était plus proche de l'entreprise et donc avait cette capacité d'entendre la volonté de l'Europe d'outiller le niveau de l'entreprise.*
> (Chargée de mission, partenaire de la coordination, entretien semi-directif)

Enfin, le CES exprime rapidement son désaccord sur la mobilisation de la ChairESS en tant que laboratoire de recherche copilote du projet, justifiant cela par sa crainte de cadrages théoriques incompatibles. Pour le CES, ces incompatibilités contraindraient le projet à l'immobilisme. Afin d'éviter ces risques de dissension et pour permettre au projet d'aboutir à un dispositif concret, la coordination fait le choix de positionner le CES en tant que leader du projet et la ChairESS en tant que partenaire associé.

1.4.2. DESCRIPTION ET POSITIONNEMENT DU LABORATOIRE PILOTE

Fondé en 1992, le CES est un centre de recherche et d'enseignement en gestion affilié à l'Université de Liège (HEC Liège). Ses domaines de recherches sont en lien avec les entreprises et organisations développant des activités économiques au service d'une finalité sociale, tels que l'impact social, l'innovation et l'entrepreneuriat social, la philanthropie et l'investissement social.

Au sein du CES, deux chercheuses sont affectées au projet VISES. L'une est docteure en sciences économiques à l'Université de Liège et titulaire de la Chaire Cera (*Cooperative and social entrepreneurship*) en entrepreneuriat social et coopératif. Elle est également membre du réseau européen EMES[206]. Ses domaines de recherche portent sur le financement des entreprises sociales, les *business models* durables et coopératifs, la performance globale des entreprises, l'éthique des affaires et formes organisationnelles et les statistiques de l'économie sociale. Elle est également responsable du master « Management des entreprises sociales » de HEC Liège. Ce master entend développer les capacités d'analyse et de gestion des étudiants notamment « savoir gérer les grandes fonctions de l'entreprise, comprendre les diverses formes d'organisations économiques, leurs rôles et leurs spécificités, analyser et anticiper les enjeux de société » *via* la « maîtrise des pratiques managériales et les outils de gestion permettant l'intégration de préoccupations sociales et environnementales au cœur de l'activité économique »[207]. La seconde chercheuse est docteure en sciences de gestion à HEC Liège, chargée de recherche au CES et maîtresse de conférences. Ses domaines de recherche portent sur l'impact social, la gestion des ressources humaines, la professionnalisation, la digitalisation, la gouvernance et le *change management*.

Comme pour les partenaires coordinateurs du projet, il serait *a priori* légitime de positionner le CES dans une dimension résistante de l'évaluation d'impact social par les différents travaux publiés par les chercheurs du laboratoire avant l'initiation du projet VISES. Ces publications concernent aussi bien des prises de position critiques allant à l'encontre des méthodes d'évaluation d'impact social existantes (Mertens & *al.,* 2015), que la mise en avant de la dimension identitaire des structures de l'ESS (Moreau & Mortier, 2017). Cependant, nous identifions durant le projet des affinités du laboratoire pilote avec une approche technophile de l'évaluation. Nous expliquons essentiellement ces orientations théoriques par le cadre conceptuel dans lequel évolue le CES, la discipline des sciences de gestion, mais également par la proximité que présente ce laboratoire avec le modèle organisationnel de l'entrepreneuriat social. Affilié à l'école de management HEC de l'Université de Liège, le CES est dirigé par Jacques Defourny, président du réseau EMES jusqu'en 2010 et auteur actif sur le sujet (Defourny, 2004 ; Defourny & Nyssens, 2010). Soulignons d'ailleurs que l'une des chercheuses du projet VISES, Sybille Mertens, est membre du réseau EMES. Le CES est également à l'origine de la fondation de l'Académie des entrepreneurs sociaux en Belgique et affiche, parmi ses partenaires académiques, la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'ESSEC *Business School*.

Ce contexte conceptuel associé au rôle de cadreur de l'évaluation affecté par la coordination aux chercheuses du CES n'est pas sans conséquence sur l'orientation du dispositif VISES. Nous le verrons dans le chapitre suivant, il conduit à la reproduction partielle du format des évaluations d'impact social ayant fait l'objet du chapitre 5.

[206] Voir partie 2.3 du chapitre 1

[207] Plaquette de présentation du master

2. DES PRESCRIPTEURS PARTICULIERS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

La description de l'organisation du projet a permis de décliner les profils du projet VISES en quatre types d'acteurs, correspondant à quatre niveaux d'implication. Ces profils dressés, nous allons questionner leur rôle de prescripteur du marché de l'évaluation d'impact social. Dans le chapitre 4, nous nous étions principalement appuyés sur les récits des consultants pour décrire l'émergence d'un marché de l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010. En nous appuyant sur la représentation wébérienne du marché, nous situions ce marché dans une phase de structuration suite à l'absence en son sein d'une relation de concurrence et décrivions le rôle joué par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS sur sa structuration.

Pour ce chapitre 6, le raisonnement est différent. La première section du chapitre avait pour but de décrire le profil particulier des acteurs du projet VISES, caractérisé par une appartenance majoritaire à l'ESS, un champ d'activité qui, jusqu'aux années 2000, apparaît éloigné des logiques lucratives. L'inscription de VISES dans le marché de l'évaluation d'impact social peut à cet égard paraître contre-intuitive. En marge du chapitre 4 dans lequel nous nous demandions de quelle manière les acteurs nouveaux entrants de l'ESS avaient une influence sur la structuration du marché, il s'agit plutôt ici de se questionner sur l'adoption effective d'un rôle de prescripteur du marché parmi les acteurs du projet VISES. Autrement dit, la question qui traverse cette section est de se demander si, malgré leur appartenance historique à l'ESS et ses valeurs, les partenaires de VISES sont également des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social. Pour cela nous reprenons la structuration en deux temps adoptée dans les chapitres 3 et 4 en distinguant les institutions et conditions sociales d'encastrement assurant le bon fonctionnement du marché, de l'articulation et du rôle joué par les acteurs du projet en son sein.

2.1. CONDITIONS SOCIALES D'ENCASTREMENT DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Le chapitre 4 permettait de lier les dynamiques enclenchées par les nouveaux entrants de l'ESS aux conditions sociales d'encastrements énoncées par Le Velly (2002, 2012). Cet auteur décline ces conditions en une grille d'analyse à quatre entrées : les réseaux sociaux, les dispositifs matériels, les significations culturelles et les règles formelles.

Concernant le projet VISES, les parallèles entre les conditions sociales d'encastrement et les mécanismes à l'œuvre dans l'élaboration, l'expérimentation et la diffusion de l'évaluation d'impact social sont particulièrement visibles pour les réseaux sociaux, les dispositifs matériels et les significations culturelles. Comme pour les nouveaux entrants, ce résultat est plus nuancé pour les règles formelles. En effet, si la CRESS Hauts-de-France a effectivement été constituée à la suite de la promulgation de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, aucun des partenaires du projet VISES n'a été sollicité par le Haut-Commissaire à l'ESS pour participer au chantier « Évaluation et Accès à la Donnée » de l'initiative *Le French Impact*. Ce résultat soulève d'ailleurs plusieurs questionnements relatifs à la légitimité de la méthode d'évaluation déployée dans le cadre de cette initiative, méthode

pour laquelle les fédérations et têtes de réseau historiquement représentatives de l'ESS ont été écartées aux profits de cabinets de conseils dont une part significative a moins de dix années d'ancienneté. Ce constat confirme les arguments énoncés par Chiapello et Gilbert (2013) pour justifier l'inclinaison actuelle de la société vers un rapport technophile. Il donne à voir l'adoption d'une ligne politique en faveur de l'expertise des cabinets de conseils à l'évaluation. Dans cette ligne politique, l'État, représenté par le Haut-Commissaire à l'ESS, privilégie le recours aux cabinets pour construire une méthode d'évaluation qu'il s'agit ensuite de diffuser au plus grand nombre de structures de l'ESS.

2.1.1. LES RESEAUX SOCIAUX DU PROJET VISES

Dans le chapitre 4, nous identifions trois formes prises par les réseaux parmi les nouveaux entrants de l'ESS. Ils servent de support afin d'augmenter la visibilité des offreurs sur le marché, constituent le média par lequel la demande d'évaluation est diffusée, et sont à l'origine de partenariats afin de compléter et d'augmenter l'envergure des prestations d'évaluation.

Au sein du projet VISES, ces réseaux sont mobilisés sous deux formes principales. Ils servent d'abord de support à l'expérimentation et à la propagation de l'évaluation d'impact social en fournissant les entreprises expérimentatrices du dispositif d'évaluation, toutes adhérentes à un ou plusieurs partenaires opérateurs du projet. Dans cette même perspective, les réseaux sont le support de la phase d'essaimage du dispositif d'évaluation sur l'année 2019. La quasi-totalité des actions de sensibilisation et de formation à destination d'entreprises n'ayant pas au préalable expérimenté le dispositif d'évaluation sont orientées vers les entreprises adhérentes aux têtes de réseau et fédérations partenaires du projet VISES.

Les réseaux prennent ensuite la forme de partenariats entre les acteurs du projet VISES. Ces partenariats sont d'abord au fondement même du projet puisque ce dernier se donne pour objectifs de co-élaborer, co-expérimenter et co-diffuser une évaluation d'impact social avec onze partenaires opérateurs, deux partenaires coordinateurs et un laboratoire pilote. Au-delà de la co-construction du projet, ces partenariats sont particulièrement présents dans certains accompagnements de l'expérimentation. C'est l'exemple du partenaire opérateur Unispo qui a délégué au sein du pôle Solidarité l'accompagnement des entreprises testeuses issues de son réseau au partenaire opérateur SAW-B, ou encore l'exemple du partenaire opérateur COORACE qui, du fait de son retard, se fait assister par d'autres partenaires opérateurs, notamment Atout EI, SAW-B, APES, France active et URIOPSS, pour réaliser un accompagnement collectif de l'ensemble de ses entreprises testeuses.

2.1.2. LES DISPOSITIFS MATERIELS DU PROJET VISES

Nous relevions ensuite des similitudes entre les évaluations d'impact social proposées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS et les fonctions de qualification et de jugement, de calcul et de captation de Le Velly. Concernant le projet VISES, si les parallèles avec la dernière fonction de captation semblent moins pertinents, notamment parce que les entreprises expérimentant l'évaluation sont déjà « captives » des réseaux et fédérations partenaires du projet auxquelles elles adhèrent, il est possible de relever des similarités entre le projet et les fonctions de qualification, de jugement et de calcul. Elles sont visibles dans les premières phases du projet, au moment de l'écriture et au début de la phase d'élaboration du dispositif en 2016. Durant cette période, la coordination du projet et le laboratoire pilote initient les réflexions sur la forme que doit prendre le dispositif d'évaluation. Ils imaginent un dispositif d'auto-évaluation de l'impact social. Cette auto-évaluation est censée reposer sur l'élaboration d'une base d'indicateurs composée d'indicateurs génériques, sectoriels et spécifiques. Sous cette première forme prise par l'évaluation VISES, la fonction de qualification s'exprime par la volonté de la coordination de mettre en place une certification « VISES » afin de valider et faire reconnaître *a posteriori* les résultats de l'auto-évaluation. Cette fonction de qualification, incarnée par la création d'une « marque VISES » reconnaissable au sein du marché de l'évaluation d'impact social, finit cependant par s'estomper suite à l'élargissement des discussions aux partenaires opérateurs du projet et à la réorientation du dispositif d'évaluation d'une auto-évaluation vers une démarche accompagnée[208].

Comme pour les évaluations d'impact social des acteurs nouveaux entrants de l'ESS, la fonction de calcul est ensuite identifiable dans la diversité des méthodes de récolte des données déployées au sein de VISES. Nous le verrons plus amplement dans le chapitre 7, le dispositif d'évaluation VISES se décline en une « démarche commune », assortie de 3 étapes, et une multiplicité d'applications selon les partenaires et pôles d'expérimentations. S'expliquant essentiellement par des positionnements et attentes différents vis-à-vis de l'évaluation, ces applications différenciées conduisent à l'émergence d'une pluralité d'outils de récolte des données.

2.1.3. LES SIGNIFICATIONS CULTURELLES DU PROJET VISES

Nous décrivions enfin pour les acteurs nouveaux entrants de l'ESS des transformations dans les significations culturelles de l'évaluation à la suite de la production et de la diffusion de leur méthode d'évaluation d'impact. Parmi ces activités participant de l'acculturation à l'évaluation d'impact social, nous citions les exemples de la multiplication des publications sur l'impact social, la modification des conditions d'allocations des fonds privés, l'élaboration de référentiels d'impact, et la réalisation de journées de sensibilisations et de formations à destination des organisations de l'ESS.

[208] Voir chapitre 7

Nous identifions également un certain nombre d'éléments favorables à la création d'une culture de l'évaluation d'impact social au sein du projet VISES. D'abord, comme pour les acteurs nouveaux entrants de l'ESS, les partenaires du projet VISES sont à l'origine de la production d'une littérature dense (quatre cahiers thématiques, une note politique, et différents documents de promotion du dispositif) et de l'organisation de plusieurs temps d'échanges sur le sujet (les « Rencontres de l'impact social ») tout au long du projet. Le second élément en faveur d'une acculturation à l'évaluation est la poursuite explicite, au sein du projet, de l'objectif de créer ce que les partenaires nomment une « culture de l'évaluation ». Cet objectif concerne d'abord la seconde phase d'expérimentation du dispositif d'évaluation. Dans cette phase, il s'agit de rendre gratuitement accessible un dispositif d'évaluation de l'impact social à 68 membres des réseaux et fédérations. Au-delà d'expérimenter le dispositif et de l'ajuster en fonction des retours de terrain, cette phase a explicitement pour ambition de routiniser la pratique évaluative au sein des entreprises expérimentatrices. En accompagnant les membres de son réseau ou de sa fédération, le partenaire opérateur cherche à rendre acceptable la pratique évaluative et à créer des habitudes d'évaluation.

> *L'un des objectifs de VISES c'est aussi de créer une culture commune autour de la notion d'évaluation et des habitudes. Voilà un truc qui soit un peu ritualisé au sein des structures.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, réunion avec une entreprise testeuse, 20 novembre 2017)

Cela est également visible durant la phase d'essaimage du projet. Pour cette phase, les acteurs du projet organisent des réunions de sensibilisation, de formation et lancent de nouveaux accompagnements avec les membres ou adhérents n'ayant pas expérimenté le projet VISES afin de créer une culture de l'évaluation respectant les valeurs portées au sein du projet.

> *Dans l'essaimage, il y a l'idée de construire une culture commune de l'évaluation.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, réunion du Groupe de recherche du 4 juin 2019)

> [Nom du partenaire opérateur] *ambitionne de diffuser les résultats de la méthode d'évaluation VISES au sein de tous les membres de la fédération. Nous souhaitons sensibiliser et inciter nos entreprises à adopter une démarche d'évaluation de leur impact.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Insertion, entretien semi-directif)

> *Notre ambition est de pouvoir diffuser le dispositif à l'ensemble des entreprises sociales affiliées à nos fédérations membres. Il s'agirait d'une part de faire connaître le concept d'impact social et sensibiliser à l'utilité d'entamer une démarche d'évaluation, et d'autre part de rendre disponible le dispositif à tous ceux qui désireraient l'utiliser.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, entretien semi-directif)

Ces dynamiques d'acculturation sont enfin présentes au sein des partenaires du projet. Elles prennent la forme d'une diffusion de la méthode VISES aux salariés des partenaires opérateurs n'ayant pas été missionnés sur le projet.

> *[Les partenaires opérateurs]* ont en effet veillé à organiser des formations internes et sont parfois devenus des référents sur l'EIS dans leur écosystème (ex : À l'UNIOPSS, les différents chargés de mission au niveau régional ont été formés à la méthodologie VISES et l'URIOPSS Hauts-de-France est ressource sur la question au sein du réseau au niveau national). (VISES, 2019c, p. 25)

Elles sont aussi relatives à l'acquisition de compétences pour les salariés missionnés sur le projet.

> Participer au groupe recherche leur *[les partenaires opérateurs]* a donné accès à un savoir synthétique (tant conceptuel que théorique et pratique). Ils sont *de facto* devenus des chercheurs sur l'évaluation de l'impact social. Par ailleurs, expérimenter des démarches d'EIS *[évaluation d'impact social]* en tant qu'accompagnateurs a permis à la plupart d'entre eux d'acquérir des connaissances pratiques, jusqu'ici réservées aux consultants. […] L'expérimentation du métier d'accompagnateur et le recul permis par les lieux d'analyse (réunion de pôles, intervisions, groupe recherche) ont progressivement outillé les structures accompagnatrices pour leurs activités de conseil et de formation. (VISES, 2019c, p. 23-24)

Dotés de nouvelles compétences pour réaliser une évaluation, ces salariés participent de la propagation de la culture de l'évaluation en proposant d'autres accompagnements ou temps de réflexions sur l'impact social avec les acteurs de l'écosystème des structures partenaires du projet VISES.

2.2. PRESCRIPTEURS DU MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Nous avons interrogé dans la section précédente l'existence de similarités entre certaines conditions sociales d'encastrement du marché et le projet VISES. Ces similitudes sont d'abord visibles à travers la mobilisation des réseaux sociaux par les acteurs du projet aussi bien pour élaborer le dispositif que pour diffuser l'évaluation VISES. Ensuite, si le projet n'est pas allé jusqu'à la labellisation (fonction de qualification et de jugement), il se caractérise par une multitude de déclinaisons de méthodes d'évaluation d'impact social relatives à des positionnements distincts selon les partenaires et pôles d'expérimentation (fonction de calcul). Enfin, les nombreuses publications issues du projet ainsi que l'expérimentation et l'essaimage de l'évaluation VISES concourent à la création d'une culture de l'évaluation aussi bien parmi les membres et adhérents des réseaux et fédérations qu'au sein des salariés des partenaires opérateurs du projet.

L'objectif est à présent d'interroger le caractère de prescripteur des acteurs du projet. Autrement dit, il s'agit dans cette sous-section de répondre à la question suivante : est-ce que les profils des acteurs du projet VISES sont comparables à ceux des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social ? Nous traitons cette question en la déclinant en trois sous-questions.

La première est transversale à l'ensemble des partenaires du projet. Elle vise à questionner les similarités entre la triangulation élargie évoquée dans les chapitres 3 et 4 et l'articulation des différents acteurs du projet VISES. La deuxième se centre sur une figure particulière de cette

triangulation élargie, la figure du consultant représentée ici par le partenaire opérateur. Plus précisément, elle interroge les mécanismes de légitimité déployés par le partenaire opérateur durant son intervention. Enfin, la troisième clôture le chapitre. Elle porte sur le positionnement de certains partenaires opérateurs au sein du marché de l'évaluation d'impact social.

2.2.1. UNE TRIANGULATION ELARGIE DES ACTEURS DU PROJET VISES ?

Nous avons combiné dans le chapitre 4 les travaux de sociologie économique portant sur la triangulation des prescripteurs du marché des dispositifs de gestion de Boussard (2008) et l'étude de cas portant sur les nouveaux entrants de l'ESS afin de définir un cadre analytique des acteurs du marché de l'évaluation d'impact social que nous nommons « triangulation élargie ». Quatre types d'acteurs sont identifiés dans cette triangulation élargie : le manager, l'universitaire, le consultant et l'agence d'ingénierie. Nous avons montré que chacun de ces types d'acteurs favorise à sa manière la structuration du marché de l'évaluation d'impact social, d'où l'emprunt aux travaux de Boussard du terme de « prescripteur ».

Le projet VISES permet d'identifier des proximités entre le profil des différents types d'acteurs du projet et les quatre figures de cette triangulation élargie. La figure du manager présente de fortes similarités avec celle de l'entreprise testeuse. D'ailleurs, si le référent VISES au sein de l'entreprise n'a, dans aucun des cas recensés, réalisé ses études au sein d'une école de commerce, il est souvent membre de la direction de l'entreprise et participe à la mise en place de l'évaluation VISES dans son organisation.

La figure de l'universitaire est incarnée par le laboratoire pilote du projet, le CES. Comme pour l'universitaire, le CES participe à la formalisation académique des savoirs et à l'apprentissage des autres partenaires du projet durant les deux phases de conventionnement de l'évaluation[209]. Dans la première phase, en 2016, le laboratoire pilote dessine seul les contours du cadrage de l'évaluation VISES. Dans la seconde phase, de 2017 à 2018, il conserve sa position de *leader* en construisant des propositions d'outils et méthodologies, qu'il soumet ensuite à discussion auprès des partenaires opérateurs, pour en faire la synthèse et proposer des adaptations au dispositif d'évaluation.

La figure du consultant, telle que décrite dans la triangulation élargie, correspond, au sein du projet VISES, aux partenaires opérateurs. En accompagnant directement sur le terrain 68 entreprises testeuses, ces partenaires diffusent les savoirs construits avec le laboratoire pilote auprès des managers des entreprises testeuses.

Enfin, la figure de l'agence d'ingénierie peut ici être affiliée aux partenaires coordinateurs. Si durant la deuxième phase de conventionnement de l'évaluation d'impact social VISES ces partenaires ne participent pas directement à la formalisation de la connaissance ou à la mise en place de l'évaluation

[209] Voir chapitre 7

au sein des entreprises testeuses, leur action rend possible l'ensemble de ces dynamiques. Ce sont les partenaires coordinateurs qui sont à l'origine de l'écriture du projet et qui en assurent le pilotage organisationnel et administratif. Ils sont également à la manœuvre avec le laboratoire pilote dans la production des documents de synthèse (cahiers thématiques, plaquettes de communication). Par ces fonctions, les partenaires de la coordination se positionnent dans l'interstice entre la figure de l'universitaire, le CES, et celle du consultant, ici les partenaires opérateurs. Sans participer directement à leur mission, ils favorisent et fluidifient la production de connaissances autour de l'impact social.

Comme pour les nouveaux entrants de l'ESS, nous identifions en plus de ces rôles respectifs la présence d'interrelations entre les quatre types d'acteurs. Ces interrelations concernent d'abord l'existence de coopérations dans la production du dispositif d'évaluation d'impact social, mais également dans la production et la publication des différents cahiers thématiques du projet (VISES, 2017d, 2017e, 2019a, 2019c). Au-delà de ces productions écrites, les interrelations concernent la formation des différents partenaires en interne au projet. C'est ainsi que le laboratoire pilote organise plusieurs sessions de formation sur la récolte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives durant la phase d'expérimentation pour les partenaires opérateurs et coordinateurs du projet. Certains des partenaires opérateurs reproduisent d'ailleurs à l'identique ces journées de formation auprès des entreprises testeuses qu'ils ont en charge d'accompagner. Ces interrelations prennent enfin la forme de mouvements entre les différents types d'acteurs. C'est l'exemple d'un ancien dirigeant d'une entreprise testeuse devenu au cours du projet salarié d'un partenaire opérateur, d'une chercheuse devenue chargée de recherche dans une structure de l'ESS ou encore de deux salariés de deux partenaires opérateurs ayant suivi leur cursus universitaire au sein de la formation proposée par l'une des chercheuses du projet.

2.2.2. LA FIGURE DU PARTENAIRE OPERATEUR, UNE LEGITIMATION PAR L'EXPERTISE ACADEMIQUE ET EMPIRIQUE

Nous nous centrions dans le chapitre 4 sur un acteur particulier de la triangulation élargie, la figure du consultant. Cette orientation permettait de décrire le rôle primordial de cet acteur au sein du marché en tant que composante majeure de l'offre.

L'analyse du profil de la figure du consultant couplée aux travaux de Trépos (1996) et Villette (2003) conduisait à identifier une caractéristique centrale de sa légitimité : l'expertise. Cette expertise s'exprime autant par le niveau de qualification et de diplôme des consultants que par les liens que les cabinets de conseils entretiennent avec la recherche. Le corollaire de cette expertise est l'adoption par le consultant d'une rhétorique de l'expert. Au sein de la première étude de cas, elle prend essentiellement la forme d'une rhétorique du besoin et d'une rhétorique de la science. En complément de l'expertise, nous décrivions l'adoption par le consultant de deux formes de légitimation de son intervention, une légitimation par le nombre de missions déjà réalisées par le consultant et une légitimation par la « réputation » des missions concrétisées.

Concernant le projet VISES, la figure du partenaire opérateur est celle qui se rapproche le plus de celle du consultant. Ce sont les partenaires opérateurs qui sont les seuls en contact direct avec les entreprises testeuses. Ils interviennent en leur sein afin de les accompagner dans la mise en place de l'évaluation d'impact social du projet VISES.

Comme pour la figure du consultant, nous identifions la mobilisation par ces partenaires opérateurs de stratégies de légitimation lors de leur intervention auprès des entreprises testeuses. L'une d'entre elles est une expertise académique. Durant les accompagnements des entreprises testeuses, les partenaires opérateurs instrumentent le laboratoire pilote du projet en s'appuyant régulièrement sur son expertise académique afin de légitimer le dispositif qu'ils ont à charge de tester.

> *Dans le dispositif, j'ai l'impression que le lien avec le terrain donnera de la légitimité au dispositif, car il aura été éprouvé sur le terrain, mais qu'aujourd'hui ce qui donne de la légitimité au projet c'est cet acteur universitaire qui chapeaute tout. Sans le CES on n'aurait pas autant de crédibilité.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Solidarité, entretien semi-directif)

> *Les entreprises font confiance aux fédé car elles les connaissent, mais elles sont aussi intéressées par le fait de travailler avec les chercheurs, car cela donne de la crédibilité à la démarche.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, Réunion du Groupe de recherche du 04 juin 2019)

La seconde forme prise par cette stratégie est une « expertise empirique ». Durant leur intervention, les partenaires opérateurs mettent régulièrement en avant la nature du processus de co-construction du dispositif d'évaluation, censé être produit par et pour les acteurs de terrain.

> Une des forces de notre démarche est qu'elle s'appuie sur les résultats et enseignements d'une recherche-action associant centres de recherche, structures de l'ESS, fédérations, financeurs et pouvoirs publics : 23 partenaires français et belges (wallons et flamands) et 68 structures de l'ESS ont expérimenté la démarche. La dimension transfrontalière augmente la force de notre approche en démontrant que, par-delà les frontières, ce que nous proposons est adaptable à toutes les entreprises sociales et solidaires. (VISES, 2019a, p. 3)

Les discours des partenaires opérateurs rappellent régulièrement que l'évaluation a été réalisée par un ensemble de fédérations et réseaux représentatifs de l'ESS, familier des réalités des entreprises de terrain des Hauts-de-France, de la Wallonie et de la Flandre-Occidentale. Il est également rappelé que cette évaluation a été testée et validée au sein même de ce terrain sur un nombre significatif d'entreprises testeuses. Ce caractère empirique du dispositif d'évaluation constitue l'un des arguments centraux de légitimation, mais également de différenciation par rapport aux autres méthodes d'évaluation au sein du marché.

2.2.3. UN POSITIONNEMENT DES ACTEURS DE VISES SUR LE MARCHE ?

Les parties précédentes avaient pour objet d'analyser les similarités entre le profil des prescripteurs du marché des dispositifs de gestion de Boussard, le profil des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social des nouveaux entrants de l'ESS, et le profil des acteurs du projet VISES. Si ces parties permettent de conclure de similarités entre ces différents acteurs, elles n'épuisent pas le sujet du rôle joué par les acteurs du projet VISES au sein du marché. Nous nous interrogeons dans cette partie sur le positionnement des partenaires du projet, notamment des partenaires opérateurs dont le profil présente le plus de similarités avec le profil de la figure du consultant au sein du marché de l'évaluation d'impact social.

La réponse formulée à ce questionnement est disparate selon le type de partenaire opérateur concerné. Durant la phase d'essaimage du projet VISES, nous avons identifié deux grandes formes de dissémination de l'évaluation, relatives à deux sous-groupes de partenaires opérateurs.

Dans le premier sous-groupe, composé de la majorité des partenaires opérateurs, la volonté est de poursuivre le projet de manière interne à la fédération ou à la tête de réseau. Ce travail prend essentiellement la forme de la mise en place de modules de sensibilisation et de formation à destination des adhérents, de la réalisation d'une seconde vague d'accompagnement auprès de membres n'ayant pas pu participer à l'expérimentation du projet VISES, ou encore de la création d'un outil d'évaluation accessible en ligne. Pour ce premier sous-groupe, le positionnement sur le marché de l'évaluation d'impact social n'est pas explicite. Nous percevons toutefois en filigrane de cet « essaimage interne » une logique de développement d'un avantage concurrentiel des partenaires opérateurs concernés. En effet, comme certains des salariés interrogés durant nos entretiens l'ont affirmé, en proposant des services à leurs adhérents relatifs à l'impact social, les partenaires opérateurs de ce sous-groupe accroissent indirectement l'attractivité de leur activité. Par là même, ces partenaires opérateurs espèrent voir augmenter le nombre de demandes d'adhésion à la fédération ou à la tête de réseau. Certains salariés interrogés ont d'ailleurs précisé que cette augmentation n'était pas sans conséquence sur le budget global des partenaires dont une partie de plus en plus importante dépend du financement par les usagers[210].

Le second sous-groupe, minoritaire au sein du projet, se compose quant à lui de partenaires opérateurs proposant des prestations de conseil, formations et accompagnements à l'évaluation d'impact social auprès d'organisations de l'ESS n'appartenant pas nécessairement à leur fédération ou tête de réseau.

[210] Voir partie 2.2.2 du chapitre 1

> *On est aujourd'hui de plus en plus sollicités par des acteurs en connaissance de notre travail sur le sujet impact social pour qu'on les aide à faire leur évaluation d'impact social. […] Outre les entreprises qui sont dans le périmètre VISES, on a déjà parallèlement accompagné d'autres entreprises. L'essaimage va consister à poursuivre cette voie.*
> (Chargé de mission, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, entretien semi-directif)

Les partenaires de ce second sous-groupe se positionnent explicitement sur le marché de l'évaluation d'impact social en formulant une offre d'accompagnement ou de formation à l'évaluation. Nous y revenons dans le chapitre suivant, cette offre tente de se différencier sur le marché par la mise en avant d'une articulation des conventions managériale et délibérative présentée comme singulière.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le chapitre se centre sur l'analyse du profil d'acteurs représentatifs de l'ESS ayant produit un dispositif d'évaluation de l'impact social. Plus précisément, il étudie le profil des acteurs du projet VISES à l'origine de l'élaboration, de l'expérimentation et de la diffusion d'un dispositif d'évaluation d'impact social dans les régions Hauts-de-France (France), Wallonie (Belgique) et Flandre-Occidentale (Belgique).

Il distingue d'abord quatre niveaux d'implication au sein du projet correspondant à quatre profils d'acteurs : le niveau des entreprises testeuses, le niveau des partenaires opérateurs, le niveau des partenaires coordinateurs et le niveau du laboratoire pilote. Au sein de VISES, chacun de ces types d'acteurs s'est vu attribuer un rôle par la coordination au moment de l'écriture du projet. Réparties en trois pôles, les entreprises testeuses ont pour rôle d'expérimenter le dispositif d'évaluation. Pour ce faire, elles sont accompagnées sur le terrain par les partenaires opérateurs du projet qui ont également la charge de faire remonter les résultats de l'expérimentation auprès des autres partenaires dans les instances du projet. C'est au laboratoire pilote de réaliser les propositions de cadrage de l'évaluation d'impact social et d'opérer les ajustements en fonction des remontées de terrain. Enfin, la coordination du projet joue le rôle de porte-parole de la cellule Interreg au sein des différentes instances VISES et assure le suivi administratif du projet.

L'étude approfondie du profil de ces quatre types d'acteurs met en lumière des contextes institutionnels à l'origine de positionnements et attentes distinctes par rapport à l'évaluation d'impact social, notamment pour les trois types d'acteurs directement impliqués dans les discussions sur l'élaboration du dispositif d'évaluation VISES (les partenaires opérateurs, la coordination et le laboratoire pilote). Si ces acteurs partagent l'attente de proposer une évaluation provenant du terrain, les attentes vis-à-vis de cette évaluation se déclinent en deux positionnements : un positionnement « résistant » et un positionnement « résistant, mais technophile ».

Le positionnement « résistant » est relatif aux partenaires opérateurs des pôles Solidarité et Autre ESS. Il se caractérise par une mise en avant de la dimension qualitative, des « pratiques », et par le rejet de toute forme de standardisation et de transversalité des indicateurs choisis pour évaluer les entreprises testeuses. Le positionnement « résistant, mais technophile » concerne les partenaires opérateurs du pôle Insertion, la coordination et le laboratoire pilote du projet. Répondant à la définition de la technophilie de Chiapello et Gilbert selon laquelle l'efficacité passe par la standardisation et l'expertise technique, il prend la forme d'une volonté d'élaborer une évaluation composée d'indicateurs communs et transversaux qu'il s'agit de répliquer au sein de l'ensemble des entreprises testeuses du projet.

La deuxième partie du chapitre interroge le rôle joué par les acteurs du projet VISES au sein du marché de l'évaluation d'impact social. En lien avec le chapitre 4, elle questionne le rôle de prescripteur du marché que pourraient jouer les partenaires du projet VISES. Cette deuxième partie

dessine des parallèles entre les conditions sociales d'encastrement du marché de Le Velly, les dynamiques identifiées pour les nouveaux entrants de l'ESS et les mécanismes à l'œuvre dans l'élaboration, l'expérimentation et la diffusion de l'évaluation d'impact social VISES. Concernant le projet VISES, ces parallèles sont particulièrement visibles pour les réseaux sociaux, que ce soit pour recruter les entreprises testeuses, co-élaborer le dispositif d'évaluation ou pour le diffuser, les dispositifs matériels, notamment la déclinaison du dispositif en une multitude de méthodes de récolte de données, et les significations culturelles avec la volonté de construire une culture de l'évaluation VISES.

Cette deuxième partie donne également à voir la présence de similarités entre le profil des prescripteurs du marché des dispositifs de gestion de Boussard et celui des acteurs du projet VISES. Comme pour les acteurs nouveaux entrants de l'ESS, nous retrouvons au sein du projet VISES la présence des quatre types de prescripteurs de la triangulation élargie. Les entreprises testeuses correspondent à la figure du manager, le laboratoire pilote à celle de l'universitaire, les partenaires coordinateurs à celle de l'agence d'ingénierie et les partenaires opérateurs à la figure du consultant.

Enfin, le chapitre se conclut sur l'une des figures de cette triangulation élargie, la figure du partenaire opérateur. Cette orientation révèle la mobilisation, comme pour les consultants, d'une stratégie de légitimation par l'expertise. Cette dernière repose cette fois-ci sur la légitimité académique du laboratoire pilote du projet et sur les origines de l'évaluation VISES, le terrain. Ce focus montre également l'intégration d'un nombre réduit de partenaires opérateurs VISES au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Cette intégration prend la forme de la formulation d'une offre de prestation à l'évaluation (accompagnement ou formation) auprès d'un public large de l'ESS (membre des fédérations et têtes de réseau du projet VISES mais également structures de l'ESS étrangères au projet). Cette prestation à l'évaluation d'impact social se caractérise par la mise en avant d'une articulation des conventions managériale et délibérative, présentée comme singulière, dans une logique de différenciation par rapport aux évaluations proposées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS. C'est ce que nous analysons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 7. ANALYSE D'UNE EVALUATION D'IMPACT SOCIAL ELABOREE PAR DES ACTEURS REPRESENTATIFS DE L'ESS

INTRODUCTION

BERCEAU (suite)[211]

… Le questionnement sur la « vraie » valeur des EAJE de la fédération à la suite de la concurrence croissante des entreprises de crèches et de la recrudescence des difficultés à répondre aux critères définis par la CAF pour obtenir des financements mène BERCEAU à initier des travaux sur l'évaluation des « réels apports » de ses membres. Pour cela BERCEAU conduit d'abord des temps de travail en « commissions » réunissant à la fois les salariés de BERCEAU, les membres de son conseil d'administration et ses adhérents. L'une des conclusions formulées à l'occasion de ces commissions est la nécessité de poursuivre et approfondir les réflexions sur l'évaluation de l'impact social des EAJE. « On ne montre pas assez l'utilité sociale des crèches parentales, c'est cela le problème », affirme une administratrice lors d'une réunion de présentation des travaux et conclusions des commissions. Tout l'enjeu est donc de donner une suite à ces commissions pour préciser la spécificité de la démarche de BERCEAU.

Hasard du calendrier (en tout cas dynamique non concertée au préalable), BERCEAU est adhérente de l'APES qui vient justement de lancer un appel à candidatures dans son réseau pour expérimenter une démarche d'évaluation d'impact social dans le cadre d'un projet nommé VISES. Si le terme d'« entreprise testeuse » provoque au début quelques réticences, BERCEAU luttant depuis plusieurs années pour se différencier des « entreprises » de crèches, la structure est séduite par le côté expérimental du projet. Elle se porte volontaire en 2017 pour expérimenter la démarche d'évaluation. À cette fin, BERCEAU est accompagnée par nous-même dans le cadre de ce travail de thèse et par Quentin, un salarié de l'APES avec lequel elle a déjà travaillé, principalement sur des ateliers de sensibilisation à l'ESS. Cet accompagnement débute officiellement en septembre 2017 et se poursuit jusqu'en avril 2019 au rythme d'une à deux réunions mensuelles dans un premier temps, pour définir le cadre de l'évaluation, puis d'un suivi téléphonique mensuel et d'une réunion tous les trois mois une fois la récolte des données lancée.

C'est Lénéha qui est désignée comme référente de BERCEAU sur le projet VISES. Lénéha est connue à l'APES. Elle travaille à BERCEAU depuis 10 ans en tant que responsable du pôle développement. Dans ce cadre, elle accompagne les porteurs de projet (particuliers ou collectivités locales) dans leur démarche de mise en place d'un lieu d'accueil pour la petite enfance. Elle était auparavant fonctionnaire en tant que coordinatrice dans la petite enfance et responsable d'un relais assistance maternelle pour deux communautés de communes. Au sein de BERCEAU, c'est elle qui entretient le plus de liens avec l'ESS, cela fait aussi partie de ses missions. D'ailleurs Lénéha nous explique qu'historiquement cela a toujours été elle qui a porté le lien entre l'ESS et la petite enfance, même à l'époque où ses collègues étaient réfractaires à ce rapprochement. Pour eux, l'« éducation » paraissait éloignée de l'« économie », cela correspondait à deux domaines qui n'allaient pas ensemble. L'identité des EAJE se construit avant tout autour de l'activité de la petite enfance, il est peu fait référence aux pratiques plus larges de l'ESS. Lénéha rappelle pourtant que ces pratiques sont omniprésentes dans la gestion quotidienne des EAJE, ne serait-ce qu'en termes de

[211] Pour l'introduction de ces deux monographies, se référer à l'introduction générale.

gouvernance partagée (intégration des parents dans la gestion quotidienne des EAJE). « J'ai envie de dire que concrètement les structures sont vraiment des acteurs de l'écosystème ESS », nous dit Lénéha, « elles mobilisent des outils et le mode de gouvernance de cet écosystème ESS, mais elles ne le nomment pas systématiquement comme cela ».

À force d'obstination et de temps d'échanges entre Lénéha, les salariés et adhérents de BERCEAU, Lénéha nous affirme que le sujet ESS devient de plus en plus partagé au sein de l'équipe de BERCEAU et de son conseil d'administration, même s'il demeure des points de vigilance. BERCEAU est attentif à ce que la spécificité de ses membres (petite enfance et parentalité) ne soit pas noyée dans la diversité de l'ESS.

Lénéha a une posture assez réflexive sur ses pratiques et s'intéresse beaucoup à la recherche. Elle avait d'ailleurs, à une époque, envisagé une réorientation professionnelle pour débuter une thèse de doctorat en convention Cifre. Elle affiche également sans détour sa posture militante. Pour elle les EAJE de BERCEAU ne peuvent pas être assimilés à des lieux d'accueil de la petite enfance comme les autres. Ces EAJE portent un ensemble de valeurs chères à Lénéha qui doivent être mises en avant comme de réelles plus-values. Elle nous dit que l'évaluation VISES doit « être un moyen de montrer notre apport aux financeurs », de montrer que les adhérents de BERCEAU ne sont pas uniquement des structures fournissant une prestation comme le monde privé lucratif. Elle s'inquiète de voir la petite enfance devenir un marché lucratif et de voir les EAJE membres de BERCEAU « se faire manger par des entreprises de services à la personne ayant des services de communication faramineux ». Les EAJE de BERCEAU n'ont pas d'outils de communication en tant que tels, l'évaluation peut devenir cet outil permettant de montrer leur différence, que les EAJE contribuent par leurs « pratiques solidaires » (Lénéha cite la démocratie participative, les piliers de l'ESS cités dans la charte de l'APES, le travail en collaboration et le partage de responsabilité entre parents et professionnels) à la qualité de l'accueil de l'enfant. Elle nous précise d'ailleurs que le conseil d'administration a accepté d'expérimenter l'évaluation VISES principalement à cette fin de démonstration.

Lénéha affiche une sensibilité à intégrer le plus de parties prenantes dans l'évaluation. Pour les premières réunions, elle fait suivre les invitations aux membres du conseil d'administration, aux salariés, aux représentants nationaux de LA BELLE et aux directeurs des EAJE membres de la fédération. Ces parties prenantes répondent présentes aux réunions collectives de définition de la question évaluative et une partie d'entre elles s'engage plus étroitement encore dans l'évaluation en se portant volontaires pour participer au « groupe de travail » dédié à la réalisation empirique de l'évaluation. Seuls deux acteurs, présents aux premières réunions, ne se portent pas volontaires pour suivre plus étroitement l'évaluation. Le premier, Patrick, représente le réseau national LA BELLE. Directeur du pôle de la petite enfance et de la parentalité, il explique participer avant tout à la réunion pour faire remonter les informations de la démarche VISES au réseau national. La seconde, Amance, est la directrice de BERCEAU. Elle souhaite être présente pour la première phase d'orientation de l'évaluation, qu'elle identifie comme stratégique, mais ne dispose pas d'assez de temps pour suivre la suite de la démarche qu'elle délègue à Lénéha.

Le groupe de travail spécialement dédié à l'évaluation compte, en plus de Lénéha, deux administratrices et deux directrices d'EAJE adhérents de BERCEAU. Irène est vice-présidente de BERCEAU. Elle a fondé l'une des premières crèches parentales de la région en 1983 et a réalisé l'ensemble de sa carrière dans la petite enfance. Eugénie est secrétaire de BERCEAU. Elle a une posture très réflexive Eugénie, c'est du moins ce que l'ensemble des membres du groupe nous avance. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à s'appuyer régulièrement sur elle pour questionner des dispositifs, ou ici, pour co-porter l'évaluation VISES avec Lénéha. C'est probablement dû à sa carrière professionnelle. À présent retraitée, Eugénie était auparavant sociologue à l'Université de Lille. Mélanie est administratrice d'une halte-garderie située dans la métropole de Lille. Cette halte-garderie, créée il y a 23 ans dans un objectif de développement local, est la première structure à avoir obtenu le label parental LA BELLE dans la région. Enfin, Clarence est directrice d'une crèche

parentale à Villeneuve-d'Ascq. En poste depuis 2010, elle a le diplôme d'éducatrice spécialisée de jeunes enfants. Elle a fait auparavant une licence de sociologie dans laquelle Eugénie enseignait.

Ce petit groupe de travail réalise l'évaluation d'impact social VISES pour le compte des adhérents de BERCEAU. En cela, BERCEAU présente l'originalité, au sein des entreprises testeuses accompagnées par l'APES, d'avoir réalisé l'ensemble de son évaluation avec un groupe de parties prenantes, là où les autres entreprises testeuses ont, lorsqu'elles l'ont fait, principalement intégré leurs parties prenantes lors de la première étape de définition de la question évaluative. La volonté plutôt consensuelle de co-construire l'évaluation de BERCEAU n'est toutefois plus partagée lorsqu'est discutée l'intégration du principal financeur des adhérents de BERCEAU dans l'évaluation, la CAF.

C'est l'APES qui a d'abord émis l'idée d'intégrer la CAF en tant que « partie prenante financeur » de BERCEAU. Cette proposition n'a pas attendu longtemps pour rencontrer l'émission de vives réticences, aussi bien de la part des salariés et administrateurs de BERCEAU que de ses adhérents et du représentant de LA BELLE. À BERCEAU, on craint que la CAF n'ait une position surplombante du fait de la dépendance financière qui caractérise sa relation avec l'ensemble des adhérents de BERCEAU. Et puis l'objectif de s'engager dans VISES, nous ont rappelé Lénéha et Amance, c'était avant tout de constituer un argumentaire fort à fournir à la CAF pour donner à voir la différence des EAJE du réseau par rapport aux entreprises de crèches privées lucratives. L'idée n'était pas de les convier aux réflexions. BERCEAU a aussi peur que la CAF se réapproprie l'évaluation menée par BERCEAU, qu'elle utilise les indicateurs développés dans le cadre du projet et les transforme en critères de sélection pour l'octroi de leurs financements. « Il faut faire attention avec la CAF », nous dit Patrick, « surtout dans la phase de négociation dans laquelle on va rentrer. Cela peut très rapidement être un lieu où la CAF va construire les outils d'évaluation des futures conventions qu'ils appliqueront ensuite en tant que grille de critères d'évaluation. À l'heure actuelle, tout le monde est à la recherche de la phase évaluative. Ils ont bien compris que l'ESS on ne pouvait pas l'évaluer de la même manière que les autres. Mais par contre, on est face à des institutions qui disent "vous nous dites qu'il faut faire différemment… dites-nous comment il faut faire". Et c'est là où ils sont à la recherche du vocabulaire qui nous est propre. Ils disent OK on a bien entendu que vous ne voulez pas que du quantitatif et que vous voulez un peu de qualitatif, nous le qualitatif on le maîtrise très mal donc aidez-nous, c'est là où on fait du partenariat. Du coup ce type de projet est l'occasion pour eux de se nourrir, d'avoir un vocabulaire commun qu'ils vont ensuite se réapproprier en tant qu'institution pour construire leurs grilles de critères. Il ne faut pas se leurrer. En ce moment quand on travaille avec l'institution CAF, ils digèrent ce que l'on produit. Moi c'est mon quotidien avec eux ». Eugénie rebondit sur ces propos, « c'est une injonction sociale forte de mesurer les impacts. L'impact ça va vite vouloir dire un petit peu tout et n'importe quoi à condition qu'on puisse le mesurer et qu'on puisse vous contrôler après avec ça. On ne doit pas oublier que dans l'exercice qu'on va faire ensemble, les indicateurs d'impact qu'on va dégager dans VISES vont être remis à la sauce gouvernementale pour mesurer l'ensemble des gens qui travaillent dans le même domaine. Même si c'est une dimension politique un peu gênante, il ne faut pas l'oublier. On a une responsabilité collective par rapport à ça ».

Du côté de l'APES, Quentin essaye de tempérer cette crainte. L'idée de VISES c'est de favoriser l'intégration d'une certaine diversité de parties prenantes. Il comprend également les craintes exprimées à l'égard de la CAF. Pour Quentin, il y a deux sorties possibles à ces réticences. La première, la plus facile a priori, mais la plus périlleuse sur le long terme, c'est de ne pas intégrer la CAF et de lui « claquer » le résultat de l'évaluation à la fin de la démarche. Le risque alors est qu'elle écarte l'évaluation d'un revers de main. La seconde est de l'intégrer dès le début de la démarche pour renouer le contact avec elle et pour qu'elle s'approprie les enjeux pointés par BERCEAU. BERCEAU se montre plutôt réceptif au second

argument. Amance reconnaît que le fait d'inclure la CAF à un moment dans les réflexions permettrait aussi que la CAF donne son avis sur l'orientation choisie pour l'évaluation. Dans une logique de lobbying, cela permettrait de lui faire prendre connaissance de cette évaluation un peu différente. BERCEAU accepte donc de convier un représentant de la CAF à une réunion, mais uniquement à titre consultatif une fois que la question évaluative sera définie. Il ne s'agit pas non plus d'inclure la CAF dans les arcanes de la récolte des données et encore moins de lui donner accès aux informations récoltées sur le terrain. BERCEAU souhaite garder le contrôle sur les informations auxquelles la CAF a accès.

La réunion avec la CAF a lieu une fois la question évaluative définie, en mars 2018. Sarah, chargée d'évaluation des politiques d'action sociale sur le territoire du Pas-de-Calais vient d'être recrutée par la CAF. Elle explique durant sa présentation avoir été mobilisée sur cette réunion pour que les discussions lui permettent de monter en compétences sur la question de l'évaluation. L'animosité est palpable entre Sarah et le reste des participants durant la réunion. Dès le début, nous sentons BERCEAU inscrit dans un registre justificatif. Amance est assise à côté de Sarah. Nous sentons qu'elle essaye de rester en contact permanent avec Sarah. Tout au long des discussions elle commente les éléments abordés et lui explique en précision la démarche. Elle insiste notamment sur les points d'attention émis par BERCEAU, sur le fait que cette démarche d'évaluation se veut propre à BERCEAU, qu'elle n'a pas vocation à être standardisée. Durant la réunion, les participants adoptent également une posture justificative. Dès qu'ils parlent des spécificités de leur démarche, sans vraiment faire attention, leur regard se tourne naturellement vers Sarah, comme s'il s'agissait d'argumenter et prouver la pertinence de la posture de BERCEAU auprès de la CAF. L'objectif final de cette réunion est de présenter la question évaluative retenue par BERCEAU dans le cadre de l'expérimentation VISES. Sarah affiche une certaine ouverture à l'orientation de la question évaluative, elle demande à être informée des suites données au projet.

Le choix de cette question évaluative a fait l'objet de deux réunions préalables entre Amance, Patrick et le groupe de travail. Dès le début des réflexions, tout le monde est d'accord pour orienter l'évaluation vers l'impact social des structures adhérentes de BERCEAU plutôt que sur l'impact social de la structure BERCEAU elle-même. Cette expérimentation est un exercice de lobbying, il faut donc donner à voir la plus-value des adhérents pour leur fournir un argument à opposer lorsqu'elles sont comparées aux entreprises de crèches privées lucratives. Par contre les participants ne sont pas d'accord sur la formulation de la question évaluative. Du côté des salariés et adhérents, on propose de l'orienter sur les conséquences de l'intégration des parents au sein de la crèche. Au-delà du service de garde d'enfants en tant que tel, l'approche des adhérents de BERCEAU a un effet sur les familles. Elle apporte des valeurs qui sont transmises aux parents et enfants. Pour les participants, ce sont ces éléments qui différencient les EAJE de BERCEAU des entreprises de crèches privées lucratives. Mélanie complète en rappelant l'importance de mettre en avant l'ancrage territorial des adhérents de BERCEAU. Les EAJE de BERCEAU sont tous localisés sur un quartier spécifique et ciblent une population particulière de ce quartier. Ce que les EAJE mettent en place est fait pour répondre à leur besoin à eux, besoins qui seraient différents dans un autre quartier ou pour une autre population. « On ne peut pas faire la même chose partout de la même façon, chaque territoire a ses spécificités et ses besoins », nous dit-elle.

Irène, la vice-présidente de BERCEAU n'est pas d'accord avec ce premier positionnement. Pour elle, il est primordial que dans l'évaluation soit abordé un thème parlant aux financeurs, ce qui n'est pas vraiment le cas de cette première proposition. C'est encore moins le cas pour l'ancrage territorial qui lui semble être une idée difficile à faire entendre. Pour Mélanie, tout ceci n'est pas irréconciliable, c'est même très complémentaire puisque les éléments évoqués par les salariés et adhérents de BERCEAU ont des retombées économiques importantes, retombées qui parlent justement aux financeurs. Si les familles sont mieux intégrées grâce à l'action des EAJE, elles identifient mieux leur fonction de parents et de citoyens dans un

quartier. La conséquence de cette meilleure intégration est la diminution des besoins de prise en charge par les pouvoirs publics, notamment en termes de versement d'aides, de réduction du chômage ou de baisse du nombre d'enfants en difficulté. Il y a donc de réelles retombées économiques. Cet argument convainc Irène. Certes ce qui intéresse les financeurs de BERCEAU *c'est le résultat, « nous sommes dans un rouleau compresseur du privé » nous dit-elle, mais en même temps elle reconnaît que les EAJE de* BERCEAU *sont des lieux où la citoyenneté se construit. C'est une façon de voir le marché différemment, cela permet d'intégrer une dimension collective et individuelle. « On a des parents qui initialement viennent parce qu'ils ont un besoin d'une place pour leur enfant puis, grâce à notre action, se développent autrement », confirme Clarence. « Ils découvrent la culture de la crèche parentale, s'y intéressent et leurs besoins se transforment en une volonté de participer davantage. Notre action dépasse clairement la simple conciliation de temps, cela ouvre sur l'éducation populaire et la citoyenneté ». C'est au tour de Mélanie d'exprimer son approbation aux arguments évoqués, « les parents arrivent comme consommateurs puis deviennent acteurs en découvrant le mode de fonctionnement des crèches ».*

Un accord est trouvé pour orienter l'évaluation vers les effets de la démarche collective sur les comportements de mobilisation citoyenne des parents. Au sein de BERCEAU*, tout le monde trouve que c'est un bon compromis qui pourrait intéresser la CAF. Lénéha rappelle que cette dimension collective était également ressortie des conclusions formulées au moment des travaux en commissions. Une première proposition de question évaluative est ainsi synthétisée par Quentin : « Quels sont les effets de la démarche coopérative des structures adhérentes du réseau* BERCEAU *sur les comportements de mobilisation des parents et professionnels ? ». Par « comportements de mobilisation », il est entendu ici le fait que les parents et professionnels se mettent en mouvement (engagement des parents dans la gestion quotidienne de l'EAJE et plus généralement dans leur quartier d'implantation, engagement bénévole des parents et professionnels dans des projets au sein du quartier, etc.). La « démarche coopérative » renvoie quant à elle à cette manière de travailler propre, selon les récits des participants, aux adhérents de* BERCEAU *(association des parents et autres partenaires dans la construction des pédagogies, proximité avec les parents, etc.).*

Un nouveau point de désaccord apparaît à la formulation de cette proposition concernant la comparaison et le rapport causal. C'est Eugénie qui aborde la première le sujet de la comparaison. « Il n'y a pas d'évaluation sans comparaison », dit-elle. « Si on fait une évaluation de l'impact de la "pédagogie BERCEAU*" sur le développement du jeune enfant et l'engagement citoyen des parents et professionnels, à quoi on le compare ? Est-ce qu'on compare par rapport aux enfants qui restent chez leur papa ou leur maman ? Ou aux enfants qui sont en crèche privée ? Si on a des parents qui travaillent et qui vont à la crèche parentale, imaginons qu'ils perdent leur travail, comment mesurer l'impact de la crèche indépendamment du fait qu'à côté ils ont perdu leur travail ? ». Eugénie lie cette question de la comparaison avec le sujet du rapport causal dans l'évaluation. Elle mentionne une évaluation reposant sur la méthode des expérimentations par assignation aléatoire réalisée par certains membres du réseau national* LA BELLE*. Eugénie se demande s'il ne faudrait pas reproduire une telle évaluation dans le cadre de VISES.*

Amance n'est pas d'accord. Pour elle l'idée n'est pas d'utiliser l'évaluation pour comparer les adhérents de BERCEAU *aux autres structures. L'objectif est d'avoir des termes, un vocabulaire plus fourni et une vision plus claire de ce que peuvent produire les EAJE membres de* BERCEAU*. Cela permettrait de mettre en avant leurs spécificités, d'expliquer la démarche coopérative pour que tout un chacun arrive mieux à se l'approprier, y compris les financeurs. Eugénie n'est pas convaincue, elle renchérit, « avec l'évaluation on aura les effets des structures du réseau, mais comment savoir si ces effets sont propres aux structures de* BERCEAU *», demande-t-elle. « Je ne suis pas sûre que ce soit l'idée de notre volonté de rejoindre VISES que d'isoler nos effets », répond Amance. Elle ajoute « l'idée est plutôt d'être suffisamment clairs avec nous-*

mêmes sur qui on est, avec des termes qui sont les nôtres et qu'on mette des choses plus précises derrière plutôt que toujours se comparer à d'autres ». Mélanie renchérit, « on veut montrer en quoi la démarche de BERCEAU *et ses adhérents a une spécificité. Pour cela il faut la préciser de manière plus objective via l'évaluation. Il faut documenter cela, mais l'idée n'est pas d'avoir recours à la comparaison ». Eugénie est d'accord sur le fond, mais dans ce cas il faut effacer ce rapport de causalité dans la question évaluative. Dans la formulation présente,* BERCEAU *cherche à montrer les effets d'une composante (la démarche coopérative) sur l'autre (les comportements de mobilisation). Il faut privilégier une formulation reflétant une « coprésence » des deux éléments, avec l'idée que chaque composante peut influencer l'autre sans causalité. Eugénie pose la reformulation suivante de la question évaluative : « Quels liens y a-t-il entre la démarche coopérative des structures adhérentes de* BERCEAU *et les comportements de mobilisation des parents et des professionnels ? ».*

Une nouvelle réunion est organisée uniquement avec les membres du groupe de travail pour préciser cette question évaluative. Elle a pour objectif de préciser les composantes de la démarche coopérative. Durant cette réunion, nous constatons l'influence d'Eugénie dans les discussions, peut-être par son profil d'ancienne chercheuse. Eugénie commente les propositions des autres participantes et liste les points d'alerte à garder à l'esprit dans la méthode de récolte des données à privilégier. C'est d'ailleurs elle qui définit le cadre de la méthode de récolte, une campagne d'entretiens semi-directifs. Tous ces points d'alerte et éléments sont acceptés par les autres participants sans discussion. Nous percevons un sentiment d'illégitimité à opposer des contre-arguments aux choix méthodologiques avancés par Eugénie parmi le reste des participantes. Elle occupe une place surplombante de « chercheuse experte ». Souvent dans la discussion, quand elle parle d'éléments méthodologiques et théoriques, elle se tourne vers nous pour demander un avis, un peu en tant que seconde chercheuse experte de la réunion. Lénéha nous dit à ce propos lors d'une discussion informelle « Eugénie a quand même une forme d'autorité sur le groupe. C'est elle qui a la méthodologie sociologique truc muche ». Quelques mois plus tard, elle nous explique sa prise de conscience de la place prise par Eugénie dans l'évaluation menée par BERCEAU*. Lénéha reconnaît qu'elle a complètement laissé le « lead » alors qu'elle aurait pu proposer d'autres choses, notamment d'autres méthodes de récolte telles que le questionnaire pour lequel elle aurait été plus à l'aise dans la réalisation et l'analyse. Lénéha dit avoir laissé la main à Eugénie aussi parce qu'elle apparaissait comme l'experte chez* BERCEAU*.*

La suite de l'évaluation se déroule en petit comité au sein de BERCEAU*. L'APES a accès à très peu d'informations sur les arcanes de l'évaluation.* BERCEAU *travaille de son côté tandis que Lénéha échange par téléphone avec l'APES pour l'informer de l'avancement des entretiens et de leur analyse.*

À l'occasion de ces échanges téléphoniques, Lénéha nous explique que le groupe de travail s'investit beaucoup dans l'évaluation. Les membres se sont réunis à plusieurs reprises afin de rédiger un guide d'entretien de 14 pages très complet comprenant les questions et les points d'attention à garder à l'esprit lors de la réalisation des entretiens. 33 entretiens ont été réalisés, répartis équitablement entre les différentes enquêtrices du groupe de travail. Ces entretiens concernent l'interrogation de neuf EAJE (5 implantés dans un quartier périphérique dit « sensible » et 4 localisés dans un environnement qualifié de « plutôt favorisé ») au sein desquels au moins trois personnes ont été interrogées, généralement le directeur, un professionnel et des parents. Lénéha nous dit que la réalisation de ces entretiens a été une fabuleuse source de rapprochement entre BERCEAU *et ses adhérents. Ils ont permis un temps d'interconnaissance entre le réseau et ses membres dans un cadre particulier et intime. Lénéha nous précise qu'en dehors des temps collectifs ou des interventions suite à des demandes de services,* BERCEAU *n'a pas souvent l'occasion de se rendre chez ses adhérents pour les questionner sur leur quotidien, leur identité, etc. Elle nous explique également que la réalisation de l'évaluation VISES a eu l'effet imprévu de remobiliser les membres du*

conseil d'administration, notamment pour réaliser et analyser les entretiens. Pour elle c'est une belle surprise, d'autant plus qu'à l'ordinaire, BERCEAU rencontre des difficultés pour mobiliser ses administrateurs.

Les entretiens ont ensuite été retranscrits mots à mots par les enquêtrices et ont été complétés par la lecture des documents recueillis lors de leur réalisation (projet d'établissement, rapport d'activité PSU, règlement intérieur, etc.). Une synthèse a été réalisée sur la base de ce matériel. Elle se décline en cinq thématiques : la vie dans le quartier et la commune ; le projet social et associatif ; le projet éducatif et pédagogique ; la relation parent/enfant ; les apports du projet à l'échelle individuelle. Cette synthèse a donné lieu à l'organisation d'un temps de restitution en assemblée générale et durant une réunion à laquelle étaient conviés l'APES, la CAF, le réseau national LA BELLE et l'URIOPSS, partenaire de longue date de BERCEAU. Elle a également été à l'origine de la publication d'un rapport d'évaluation de 86 pages disponible sur le site internet de BERCEAU. La principale conclusion formulée dans ce rapport est le constat de politiques d'intégration des parents disparates selon les EAJE adhérentes de BERCEAU. Alors que le fonctionnement de certaines EAJE repose foncièrement sur la participation des parents, d'autres structures rencontrent des difficultés à impliquer les parents dans les instances de gouvernance et dans l'organisation des ateliers auprès des enfants. Ces différences sont d'abord liées au rôle joué par la direction de l'EAJE, adoptant une posture plus ou moins favorable à la participation des parents (manière de communiquer avec les parents pour qu'ils se sentent autorisés à participer, ateliers pour former les parents, etc.). La seconde explication est relative à la place occupée au préalable par les parents dans la société. Le rapport soulève plus précisément un lien de corrélation entre la mobilisation des parents dans d'autres projets associatifs et leur implication au sein de l'EAJE. Plus les parents sont engagés par ailleurs dans des projets associatifs, ou au moins sensibilisés à ces projets, plus il est facile de les associer à la gestion de l'EAJE. À l'inverse, les parents peu impliqués au préalable dans la société ont davantage tendance à considérer l'EAJE comme un simple mode de garde de leur enfant, ils ne s'investissent pas dans la gestion quotidienne de l'EAJE.

À l'occasion d'une discussion téléphonique informelle, Lénéha nous confie qu'elle ne s'attendait pas à ce type de résultat. « C'était une vraie découverte de se rendre compte que ce n'était pas forcément accessible pour tous les parents », nous dit-elle. Le rapport d'évaluation VISES est à l'origine de la mise en place d'un nouveau groupe de travail au sein du réseau national LA BELLE. Ce groupe de travail réfléchit à l'élaboration d'une formation à destination des encadrants des EAJE pour favoriser l'implication des parents.

ESSENTIEL (suite)

… ESSENTIEL a déjà réalisé des évaluations avant de rejoindre le projet VISES. Elle a d'abord été accompagnée par l'Essec Business School pour implémenter la méthode du SROI via le programme « Scale up ». ESSENTIEL a ensuite mené une évaluation de son impact environnemental en sollicitant des étudiants d'une école d'ingénieurs pour qu'ils réalisent une « Analyse du cycle de vie » (ACV). Cette étude a notamment permis de calculer le nombre de kilogrammes de CO^2 économisés pour un litre d'huile collecté. Margot, la référente du projet VISES au sein d'ESSENTIEL, nous précise toutefois que cette analyse contient assez peu d'informations sur l'aspect social, mis à part des indicateurs qu'elle qualifie de « faciles » comme le nombre d'emplois créés pour la collecte d'un litre d'huile.

Par ailleurs, il est prévu dans le cadre du programme VAL'HUILE que soit réalisée une évaluation de la filière huile d'ESSENTIEL. C'est l'Union européenne qui l'impose. Après avoir publié un appel d'offres, ESSENTIEL a choisi de travailler avec un cabinet de conseil parisien spécialisé dans la méthode du SROI. Pour réaliser cette évaluation, le cabinet a échangé avec Margot par téléphone afin de définir la grille de

questionnaire. C'est Margot qui est en charge de l'administrer. Le cabinet va ensuite en faire l'analyse et calculer le ratio du SROI. Pour Margot, cette démarche présente l'intérêt de donner des informations objectives, « c'est intéressant, car ce sont des données objectives puisque c'est fait par quelqu'un d'extérieur à la structure », nous dit-elle. Elle ajoute « Avec l'évaluation, tu as une sorte de caution. Tu ne te convaincs pas toi tout seul dans ton coin de l'intérêt de ta démarche. Là tu as une caution extérieure de l'intérêt de la démarche ». Et puis s'il est vrai qu'en 2013 ESSENTIEL avait refusé d'aller jusqu'à la phase de monétarisation dans le programme « Scale up » de l'Essec Business School par souci éthique, cette approche a semblé être la plus cadrée méthodologiquement parmi les réponses à l'appel d'offres reçues.

L'objectif de l'évaluation VISES est de venir compléter cette évaluation. Pour Margot, elle doit se centrer sur des filières (fermentescibles, marcs de café) ou des composantes qui ne sont pas intégrées dans l'évaluation VAL'HUILE (centrée sur la valorisation de l'huile). Parmi ces composantes, Margot cite ce qu'elle nomme les « pratiques ESS » et la stratégie de duplication de l'activité d'ESSENTIEL dans le reste de la France. ESSENTIEL souhaite proposer une expertise à des acteurs (entrepreneurs, collectivités, etc.) sur d'autres territoires pour les aider à développer des projets de récupération et de valorisation des déchets. L'objectif d'expérimenter le projet VISES serait ainsi de rendre compte de l'impact social de la « boucle de valorisation » d'ESSENTIEL afin de servir d'argumentaire pour convaincre d'autres territoires d'entreprendre une telle démarche. Il s'agit aussi de disposer d'un outillage à proposer aux porteurs de projets des autres zones géographiques.

C'est Margot qui porte l'expérimentation VISES au sein d'ESSENTIEL depuis son lancement en février 2018. Dès le début de l'expérimentation, Margot affiche un rapport particulier avec l'APES, proche de celui du commanditaire et de son prestataire. Agathe, salariée de l'APES en charge d'accompagner ESSENTIEL et nous-même partageons cette impression. « Ça, c'est toi qui le fais », nous dit Margot lorsque nous présentons l'étape 3 d'analyse des données de l'évaluation VISES. Comme pour la commande effectuée auprès du cabinet de conseil parisien, Margot s'attend à fournir les données que l'APES devrait ensuite analyser.

Durant l'évaluation, les parties prenantes externes d'ESSENTIEL (ville de Lille, restaurateurs, partenaires, etc.) n'ont pas été conviées aux réflexions et l'équipe salariée d'ESSENTIEL a été peu impliquée. Margot nous explique que ce n'est pas le mode de procédé d'ESSENTIEL, et que les emplois du temps de chacun sont déjà surchargés. Une stagiaire en école d'ingénieurs, Éva, a été recrutée pour assister Margot dans l'évaluation. Il est prévu que 20 % du temps d'Éva soit dédié au projet VISES. En parallèle de cette mission, Éva est chargée de réaliser une étude de marché du recyclage des marcs de café en bûches et travaille sur le déploiement de nouveaux points d'apport volontaire (PAV) dans lesquels les particuliers peuvent déposer leur huile.

Margot a réfléchi seule à la question évaluative, elle nous propose de la formuler en ces termes : « Quel est l'impact social des boucles de valorisation (récupération-traitement-valorisation) des déchets de la restauration en énergies locales et renouvelables que nous développons ? ». Agathe émet l'idée que cette question soit tout de même discutée avec les salariés d'ESSENTIEL à défaut de ses parties prenantes externes. Margot trouve cette proposition intéressante, cela permettra de faire connaître le projet VISES au sein de l'équipe. Elle reconnaît que pour le moment elle est un peu seule à porter la démarche au sein d'ESSENTIEL. La discussion de la question évaluative avec les salariés a été programmée à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe en avril 2018. Au moment du projet VISES, ESSENTIEL compte 11 salariés en équivalent temps plein répartis en quatre pôles : le pôle administration, le pôle innovation, le pôle collecte et le pôle développement territorial. C'est l'APES qui a la charge d'animer la partie dédiée au projet VISES durant la réunion. Margot a envoyé au préalable quelques consignes à suivre, notamment la délimitation du temps de parole. Margot nous explique que ce n'est pas dans les pratiques d'ESSENTIEL d'organiser de longs

temps de discussion. « À ESSENTIEL on a un peu la réunionite aiguë », plaisante Margot. Chaque sujet abordé lors des réunions collectives ne doit donc pas excéder 30 minutes. La réunion de présentation de la question évaluative a constitué le seul moment où l'APES a eu un contact direct avec les salariés d'ESSENTIEL, tous présents lors du temps d'échange hormis deux collecteurs mobilisés sur le terrain. Elle s'est essentiellement traduite par la présentation globale du projet VISES et la présentation de la question évaluative choisie par Margot. Du fait du temps restreint accordé au sujet, mais également de sa découverte par les salariés, peu de discussions ont émergé à la suite de la présentation. Nous sentons que les salariés sont perdus durant la présentation. « Votre jardin je n'y comprends pas grand-chose, mais ça a l'air intéressant », nous dit Paul, en charge de collecter les huiles. Les salariés ont approuvé la démarche même s'ils ne voyaient pas en quoi elle différait de celle engagée dans le cadre du programme VAL'HUILE.

La suite de l'évaluation a été réalisée entre Éva, Margot et l'APES. Le procédé se déroule en deux temps. D'abord Éva travaille durant quelques heures avec l'APES pour avancer sur la construction d'une proposition d'outils d'évaluation. Margot arrive ensuite en fin de réunion pour discuter de la proposition puis la valide. Pour construire ces outils, la « boucle de valorisation » sur laquelle porte l'évaluation est déclinée en trois grandes étapes, la phase de récupération (restaurateurs, industrie agroalimentaire, particuliers), la phase de traitement et la phase de valorisation (acheteurs d'écoproduits, circulation de bus alimentés en biocarburant). Lors d'un brainstorming entre l'APES et Éva, il est apparu que l'activité de « sensibilisation » constituait l'un des vecteurs principaux permettant de relier les trois phases. Partant de ce constat, nous sommes à l'origine de la proposition de centrer l'évaluation sur cette activité de sensibilisation en déclinant la récolte de données en deux matériaux principaux. Le premier prend la forme de l'administration d'un questionnaire en ligne auprès des restaurateurs et particuliers fournissant les déchets usagers (huiles, fermentescibles, marcs de café). Le second correspond à la réalisation d'entretiens auprès de partenaires d'ESSENTIEL (cantines, hôtel de ville pour le début de la boucle, techniciens et conducteurs de bus pour la fin de boucle). Trois indicateurs de sensibilisation ont été identifiés. Le premier concerne « la conscience du processus ». Y a-t-il une conscience parmi les répondants du processus de recyclage ? Les répondants réalisent-ils le tri ou consomment-ils des écoproduits suite à une sensibilisation aux biodéchets ? Les conducteurs de bus et techniciens sont-ils sensibilisés ? Quelles sont les raisons du recours à ESSENTIEL ? Le second indicateur concerne « la valorisation et la diffusion ». Les techniciens et conducteurs de bus sensibilisent-ils autour d'eux sur les biodéchets ? Comment les acteurs d'ESSENTIEL transmettent-ils le message auprès des clients, des restaurateurs, des particuliers ? Le troisième indicateur est enfin relatif aux « pratiques professionnelles et personnelles ». Y a-t-il une modification des pratiques ? Est-ce qu'ESSENTIEL favorise le passage à l'acte ?

Il est prévu qu'Éva se charge de la récolte des données. Une prolongation de son stage sous la forme d'un contrat à durée indéterminée lui a été proposée. Éva a toutefois préféré ne pas donner suite à la proposition d'embauche d'ESSENTIEL et a quitté l'entreprise avant l'administration des questionnaires et la réalisation des entretiens. Margot nous dit à la suite de cette nouvelle qu'elle est surchargée et ne sait pas comment poursuivre l'évaluation seule. Après quelques mois où elle tente de pallier les urgences, elle téléphone à l'APES désolée et nous informe qu'elle souhaite arrêter l'expérimentation VISES. Elle explique qu'elle a tenté de mobiliser les salariés pour la décharger d'une partie de la récolte des données sans qu'aucun salarié ne lui ait répondu favorablement. Elle nous dit reconnaître après coup que cela était une erreur de ne pas avoir associé davantage les salariés d'ESSENTIEL dans la démarche. Cela lui aurait permis d'avancer moins seule, mais également de partager la démarche en interne, qu'elle soit davantage assimilée par le reste de l'équipe. Pour elle, c'est peut-être l'une des raisons principales de l'échec de l'expérimentation VISES au sein d'ESSENTIEL. L'autre raison, pouvant également expliquer le manque d'implication des

salariés d'ESSENTIEL, est liée au contexte économique dans lequel s'inscrit l'entreprise. En contraste avec l'association BERCEAU dont les adhérents dépendent des financements de la CAF, ESSENTIEL n'est pas concerné par les financements publics. Son modèle économique repose sur les recettes générées par le négoce d'huile et la vente de prestation auprès de la ville de Lille dans le cadre de l'expérimentation de son biodiesel. La question de l'évaluation de son impact social comme outil de valorisation auprès des financeurs n'est donc pas centrale. Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise dispose déjà d'un argument de vente suite à la réalisation par le cabinet de conseils parisien de l'évaluation du SROI de son activité de biodiesel.

L'objectif du chapitre précédent était de proposer une analyse du profil d'acteurs représentatifs de l'ESS, les partenaires du projet VISES, à l'origine de l'élaboration et de la diffusion d'une évaluation d'impact social. Ces profils à présent dressés, il s'agit dans ce dernier chapitre de répondre à la question suivante : quelles représentations ou visions de l'évaluation d'impact social ces acteurs représentatifs de l'ESS diffusent-ils ? Le chapitre s'appuie pour cela sur la grille d'analyse élaborée à la suite du chapitre 2 (tableau 2.3).

Tableau 2.3. Spécifications des conventions managériale et délibérative

	Convention managériale	**Convention délibérative**
Forme sociale	Individualisme méthodologique Logique causale Recherche d'objectivation par l'usage du chiffre	Dimension collective Logique systémique Complémentarité entre les approches quantitatives et qualitatives
Logos	Performance, gestion axée sur les résultats et amélioration continue	Dimension identitaire, manières de faire spécifiques
Praxis	Outil de gestion	Démarche

Source : Auteur

Articulée avec les évaluations d'impact social proposées par les acteurs faisant l'objet du chapitre 5, cette grille d'analyse conduit à considérer les évaluations d'impact social des prescripteurs du marché de l'évaluation comme des compromis (ou *montages composites*) de deux conventions d'évaluation, la convention managériale et la convention délibérative. Empruntant à des degrés divers, selon l'identité de l'auteur de l'évaluation, à l'une et/ou l'autre des conventions, ces montages composites correspondent à autant de déclinaisons possibles de l'évaluation au sein du marché de l'évaluation d'impact social.

L'objectif est à présent de questionner cette articulation au sein de l'évaluation d'impact social élaborée par les acteurs du projet VISES. Nous l'avons vu dans le chapitre 6, le profil des acteurs de ce projet est particulier. Institutions juridiquement identifiées pour représenter et porter la voix de l'ESS pour les partenaires de la coordination et principales têtes de réseau et fédérations de l'ESS des Hauts-de-France, de la Wallonie et de la Flandre-Occidentale pour les partenaires opérateurs, ces acteurs se différencient de ceux faisant l'objet des chapitres 4 et 5 par leur appartenance historique au champ de l'ESS. Cette appartenance historique s'exprime au sein du projet par la formulation

d'une critique radicale à l'égard des méthodes proposées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS, décrites comme des exemples à ne pas suivre, des méthodes incapables de comprendre les réalités du terrain et les spécificités de l'ESS.

> *Une des critiques que l'on adressait en tant que fédération à ces pratiques d'évaluation qui arrivaient était que ça ne venait pas du terrain, que ces pratiques étaient pensées hors-sol, étaient décontextualisées.*
> (Chargé de mission, partenaire du projet VISES, Groupe de recherche du 4 juin 2019)

En marge de ces mauvais exemples, l'évaluation du projet VISES est présentée comme une méthode *« alternative »* permettant de *« contrer les outils KPMG »*[212], comme *« l'anti-monsanto de l'impact »*[213].

Le profil particulier des acteurs du projet combiné à la formulation de ces critiques laisse intuitivement penser à l'élaboration au sein de VISES d'une évaluation se différenciant singulièrement des évaluations du chapitre 5. Les résultats de la thèse mènent toutefois à des conclusions plus nuancées. En effet, si les acteurs du projet partagent tous la volonté de produire une évaluation alternative provenant du terrain, l'analyse du contexte dans lequel évoluent ces acteurs[214] montre des inclinaisons technophiles parmi les partenaires du projet. Ces inclinaisons ne sont pas sans conséquence sur l'orientation de l'évaluation et sur les articulations qui y sont faites entre conventions managériale et délibérative.

Deux grandes phases de construction de l'évaluation VISES peuvent être identifiées. Le passage de l'une à l'autre est à l'origine de glissements dans les articulations entre les conventions managériale et délibérative.

La première phase s'étend du moment de l'écriture du projet à la fin de la phase d'élaboration du dispositif en 2016. Durant cette phase, seuls les partenaires de la coordination et le laboratoire pilote participent à l'élaboration du dispositif d'évaluation.

> Dans le cas de VISES, des choix méthodologiques ont été posés avant même le démarrage officiel du projet. Cela signifie que la problématisation a été initialement définie par les acteurs les plus mobilisés en amont : la coordination en dialogue avec les chercheurs. (VISES, 2019c, p. 19)

[212] Groupe de recherche du 29 mars 2019
[213] Groupe de recherche du 26 octobre 2017
[214] Voir partie 1 du chapitre 6

Ces acteurs dessinent seuls les contours du projet à partir des préconisations de la cellule Interreg. Les contours de l'évaluation prennent la forme d'un cadrage serré basé sur une démarche standardisée et transversale à toutes les entreprises testeuses.

> [Au début du projet] *La co-construction était surtout réservée à un trinôme de tête : CRESS, ConcertES, CES. Ils ont cherché à construire un modèle applicable à tous sans une implication et une co-construction flagrante avec les partenaires. Les partenaires devaient rentrer dans des cases.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Autre ESS, entretien semi-directif)

La seconde phase débute au tournant des années 2016-2017 pour s'étendre jusqu'à la fin de l'expérimentation, en juin 2019. Durant cette période, les partis pris de la coordination et du laboratoire pilote sont critiqués par les partenaires opérateurs et certains partenaires associés, dont les deux centres de recherche écartés du copilotage du projet (ChairESS Hauts-de-France et Institut Godin)[215].

> *En 2016, au début il y a eu des propositions faites par le CES et la coordination remises en question par les partenaires. On a exigé d'avoir un droit de regard et de pouvoir participer à l'élaboration des propositions.*
> (Chargée de mission, partenaire opérateur du pôle Insertion, entretien semi-directif)

> *Le CES voulait venir avec une méthodologie et les partenaires n'ont pas voulu, ils ont voulu co-construire. Ça a changé complètement la nature du projet et le rôle de l'accompagnateur.*
> (Chargé de mission, partenaire opérateur du pôle Insertion, entretien semi-directif)

À la suite de ces critiques, les partenaires opérateurs se repositionnent dans les réflexions sur l'évaluation VISES. Les réunions du Groupe de recherche deviennent des instances dans lesquelles sont abordées aussi bien des questions théoriques qu'opérationnelles. C'est durant cette seconde phase que les articulations entre convention managériale et convention délibérative sont de nouveau mises en débat. Les différents contextes institutionnels dans lesquels s'inscrivent les partenaires opérateurs des trois pôles d'expérimentation sont à l'origine de positionnements distincts concernant la forme prise par l'évaluation. Ces positionnements conduisent à des ajustements dans l'articulation entre les conventions managériale et délibérative au sein du projet.

Nous approfondissons cette double dynamique de conventionnement en reprenant la structuration des chapitres 3 et 5. Conformément à ces chapitres, nous déclinons l'analyse en trois niveaux : le niveau des formes des interactions humaines (la forme sociale), le niveau du discours (le *logos*) et le niveau de la mise en pratique de ce discours (la *praxis*). La mobilisation de la même grille d'analyse pour ces trois chapitres présente l'intérêt de tester sa vertu heuristique. Elle permet de discerner les points de convergences et de divergences entre les méthodologies d'évaluation d'impact social

[215] Voir partie 1.4 du chapitre 6

proposées par deux types d'acteurs aux profils *a priori* antagoniques (externe et représentatif de l'ESS).

1. FORME SOCIALE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES

L'étude des méthodes d'évaluation d'impact social proposées par des acteurs nouveaux entrants de l'ESS renvoyait à un résultat sans appel quant à l'articulation entre les formes sociales des conventions managériale et délibérative. En effet, nous décrivons dans le chapitre 5 une domination marquée des représentations de la convention managériale, présente aussi bien dans le déroulé de la méthode que dans le cadrage général retenu pour déployer l'évaluation. En marge de cette domination, nous relevons l'apparition épisodique de certaines représentations de la convention délibérative dans une logique de différenciation au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Ces représentations concernent essentiellement l'intégration des parties prenantes et l'approche contingente de l'évaluation caractérisée par un usage diversifié des méthodes de récolte des données.

Concernant l'articulation des conventions au sein du projet VISES, la formulation d'une critique radicale des méthodes proposées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS ne déroge pas avec la domination prise par les représentations de la convention managériale. Cette domination s'illustre aussi bien dans la structuration du déroulé de l'évaluation que dans son cadrage général. Comme pour les évaluations du chapitre 5, cette domination est plus nuancée lorsque l'on centre l'analyse sur les méthodes de récolte de données privilégiées et sur les dynamiques d'intégration des différents acteurs de la structure.

1.1. DOMINATION DE LA CONVENTION MANAGERIALE : UNE TRAME COMMUNE

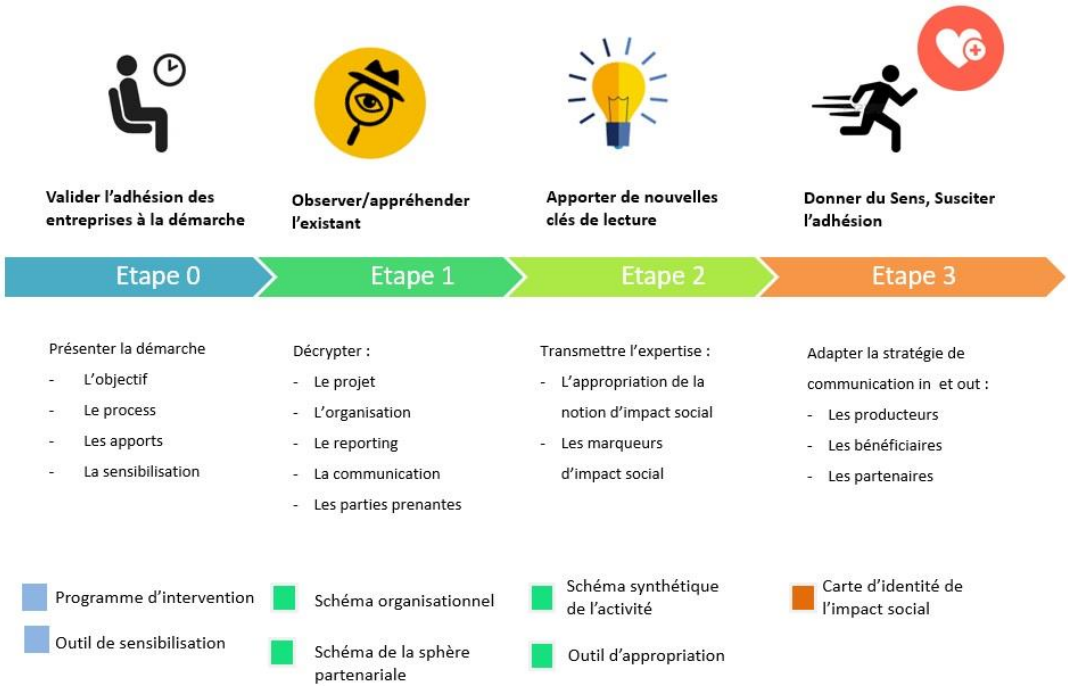
Dans le chapitre 5, la domination des représentations de la forme sociale managériale s'incarne par la présence systématique du principe de l'individualisme méthodologique et des logiques causales au sein des évaluations d'impact social. L'évaluation du projet VISES épouse les mêmes contours. En son sein, il s'agit toujours de raisonner à l'échelle d'une structure et de s'appuyer sur le cadre de la théorie du changement pour modéliser l'activité sous la forme d'une chaîne de valeur sociale.

1.1.1. UNE TRAME COMMUNE AUX ACTEURS DU PROJET VISES ET AUX ACTEURS NOUVEAUX ENTRANTS DE L'ESS

Le cadrage de l'évaluation VISES a été proposé par le laboratoire pilote en mars 2016 (première phase de conventionnement). Pour réaliser cette proposition, l'une des chercheuses explique s'être principalement basée sur les études et guides produits par certains nouveaux entrants de l'ESS, notamment le guide de la mesure d'impact social de la fondation Rexel et du cabinet de conseils Improve (2017) et le guide méthodologique à l'intention des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire du Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale (2007).

Décliné en trois grandes étapes précédées d'une étape introductive, ce cadrage reprend les différentes étapes évoquées dans le chapitre 5 (figure 7.1).

Figure 7.1. Diaporama « Process pour les accompagnateurs dans les entreprises »



Source : CES, Réunion de concertation CRESS-ConcertES, 3 mars 2016

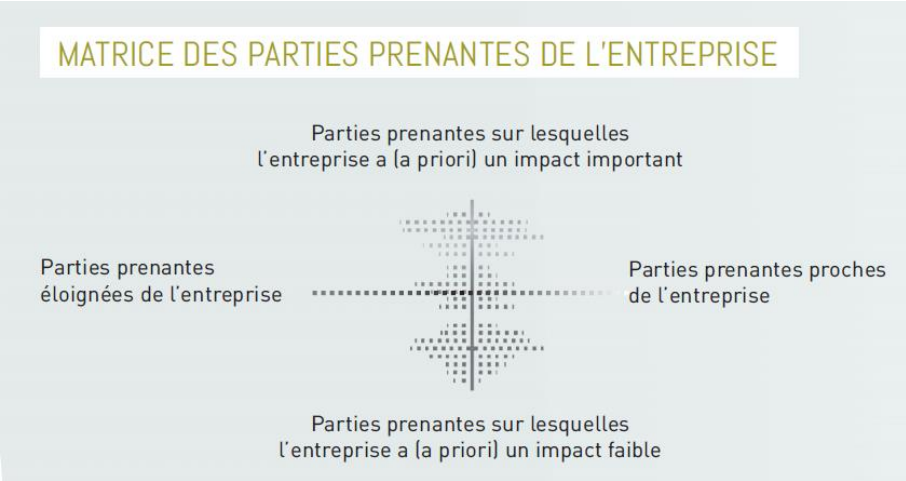
Les étapes 0 et 1 correspondent à la phase de cadrage de l'évaluation. L'étape 0 constitue une étape introductive de présentation de la démarche. Elle a pour dessein de permettre au partenaire opérateur de mieux connaître l'objet social et les objectifs poursuivis par l'entreprise testeuse.

Dans l'étape 1, il s'agit de dresser un « état des lieux ». Pour cela, le partenaire opérateur complète avec l'entreprise les différentes composantes du « cadre commun d'analyse VISES » (voir *infra*). Ils identifient et définissent conjointement les besoins, les usages potentiels de l'évaluation, les contours de l'activité, la population cible de l'évaluation, les « parties prenantes »[216] et les objectifs d'impacts sociaux poursuivis. Comme pour le déroulé des évaluations proposées par les nouveaux entrants de l'ESS, le partenaire opérateur peut être amené à réaliser avec l'entreprise testeuse une « carte des parties prenantes » afin d'identifier ces acteurs (figure 7.2 et figure 7.3). Dans cette carte, les parties

[216] Nous le soulignions déjà dans le chapitre 5, l'usage du terme de « parties prenantes » n'est pas anodin. Directement importé de la *Stakeholder theory*, il rend compte des proximités existantes entre les démarches RSE et l'évaluation de l'impact social telle que déployée dans l'ESS par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS. Nous pouvons toutefois nuancer l'usage de ce terme dans le cadre du projet VISES. S'il est souvent mobilisé par les partenaires du projet, il s'agit ici d'un terme « routinisé » ne faisant pas explicitement référence à la SHT. Dans le cadre du projet, ce terme indigène fait aussi bien référence à des acteurs internes aux structures évaluées (salariés, bénévoles, salariés en insertion, membres du conseil d'administration) qu'à des acteurs ayant noué des partenariats avec la structure (partenaires financiers, partenaires d'activité, communes, etc.).

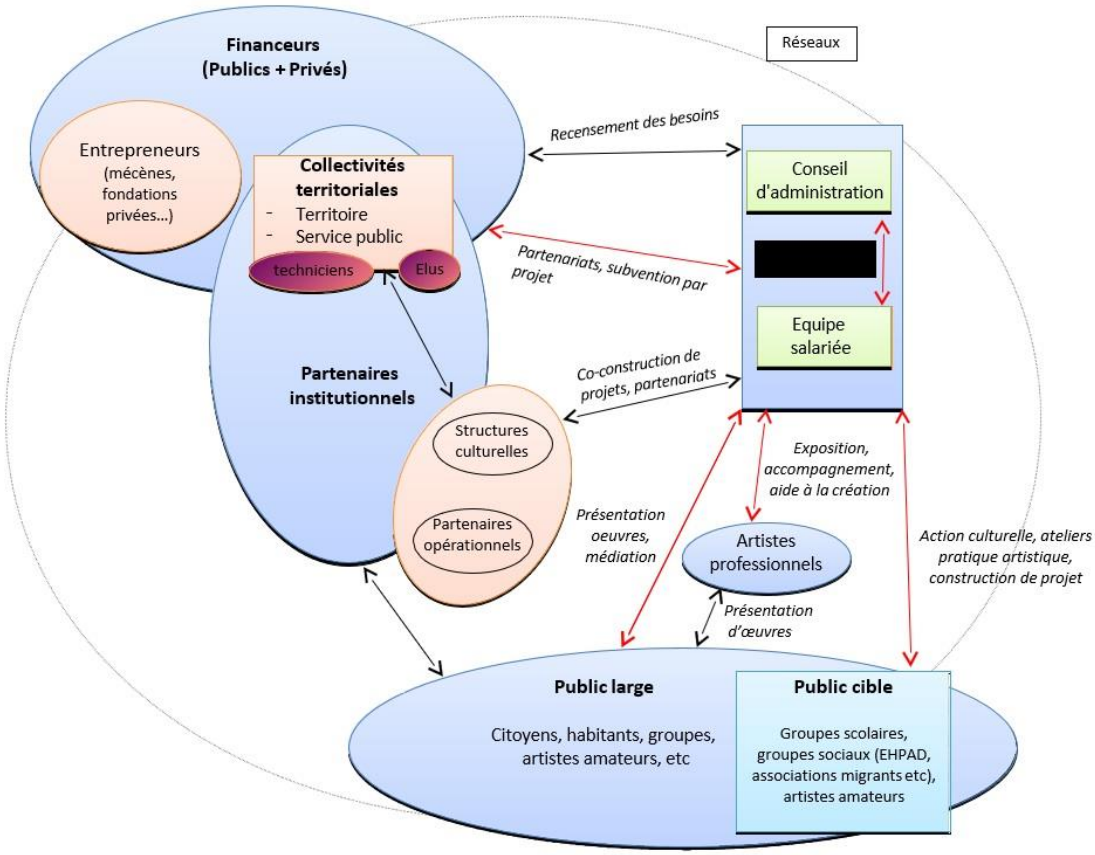
prenantes sont énumérées et positionnées en fonction des rapports qu'elles entretiennent avec l'entreprise testeuse.

Figure 7.2. Exemple d'outil mobilisé par les partenaires opérateurs dans l'accompagnement VISES pour identifier les parties prenantes de l'entreprise testeuse



Source : VISES, 2019a, p. 13

Figure 7.3. Exemple d'un schéma des activités d'une entreprise testeuse du secteur de la culture accompagnée par le partenaire opérateur APES



Source : Journal de terrain

La réalisation de l'étape 1 se conclut par la formulation d'une « question évaluative ». L'étape 1 constitue ainsi la phase la plus politique du projet puisqu'elle a pour objectif de déterminer *ex ante* les impacts jugés les plus importants à documenter dans le reste des étapes. Le choix de la question évaluative est stratégiquement relié aux objectifs que l'entreprise testeuse s'est fixés pour son évaluation. Si cette évaluation a pour objet un usage externe, la question évaluative est orientée vers la documentation des impacts les plus importants pour les parties prenantes externes (partenaires d'activité, institutionnels, financiers, etc.). À l'inverse, si l'objectif de l'évaluation est un usage interne, la question évaluative est orientée sur les préoccupations d'impacts de ses parties prenantes internes (salariés, conseil d'administration, bénévoles, etc.).

L'étape 2 de l'évaluation VISES reprend le contenu de la phase de récolte des données. Dans cette étape, le partenaire opérateur accompagne l'entreprise testeuse dans l'élaboration des méthodologies de récolte afin de répondre à la question évaluative déterminée à la fin de l'étape 1. Une fois l'outil créé, il est testé puis administré à la population cible. Les formes prises par ces outils se distinguent selon le type d'entreprise testeuse et le pôle d'expérimentation auquel elle appartient (voir *infra*). La posture de l'accompagnateur est également différente d'un partenaire opérateur à l'autre. Certains partenaires élaborent voire réalisent eux-mêmes la récolte des données auprès du public cible. D'autres partenaires assistent uniquement l'entreprise testeuse dans l'élaboration de l'outil pour lui déléguer son administration auprès du public cible. Enfin, la dernière étape de l'évaluation correspond aux phases « analyse et interprétation » et « communication ». Elle a pour objet d'analyser les indicateurs renseignés et de définir la stratégie de communication des résultats en interne et/ou en externe.

Ces trois étapes constituent la colonne vertébrale du dispositif d'évaluation VISES. Leur suivi a pour conséquence d'orienter le dispositif VISES vers une approche microéconomique de l'évaluation. Dans l'ensemble des étapes de l'évaluation, la focale est mise sur l'action d'une structure prise isolément de son écosystème. Si les réunions sont plus ou moins participatives selon l'entreprise testeuse et le pôle d'expérimentation concernés (voir *infra*), il s'agit toujours dans l'expérimentation d'identifier les impacts sociaux ou « impacts pressentis » produits par l'entreprise testeuse faisant l'objet de l'évaluation. Comme pour les évaluations des acteurs nouveaux entrants de l'ESS, l'évaluation élaborée dans le cadre de VISES adopte le principe d'individualisme méthodologique. Dans son cadre, il s'agit de cloisonner l'explication des « macrophénomènes » (un effet global sur une population cible) à la somme des impacts sociaux « individuels » (les impacts sociaux produits par chaque entreprise testeuse faisant l'objet de l'évaluation).

Les cas de BERCEAU et d'ESSENTIEL permettent d'illustrer ce principe d'individualisme méthodologique. Pour l'une comme pour l'autre, l'évaluation se centre sur les effets produits par la structure indépendamment de l'écosystème dans lequel elle s'inscrit. Concernant l'association BERCEAU, l'évaluation porte sur les liens entre la démarche coopérative des EAJE membres de BERCEAU et la mobilisation citoyenne des parents. Elle écarte en cela les différentes initiatives parallèles à celles des EAJE favorisant également l'engagement bénévole des parents dans la vie de

quartier (associations de quartier, organisations d'événements culturels et/ou sportifs par la municipalité, etc.).

L'évaluation de l'entreprise ESSENTIEL porte quant à elle sur la sensibilisation au recyclage des restaurateurs et particuliers permise par la boucle de valorisation de l'entreprise (récupération-traitement-valorisation des déchets). Comme pour BERCEAU, l'évaluation écarte les dynamiques parallèles participant de cette sensibilisation au recyclage des déchets (associations, activités au sein des écoles, ateliers de sensibilisation dans les bibliothèques, etc.). Dans cette approche, il s'agit de cloisonner l'explication des « macrophénomènes » (le recyclage des déchets alimentaires) à la somme des impacts sociaux « individuels » (l'impact social d'ESSENTIEL, l'impact social des ateliers au sein des bibliothèques, etc.) sans donner à voir les liens et synergies entre ces différentes initiatives.

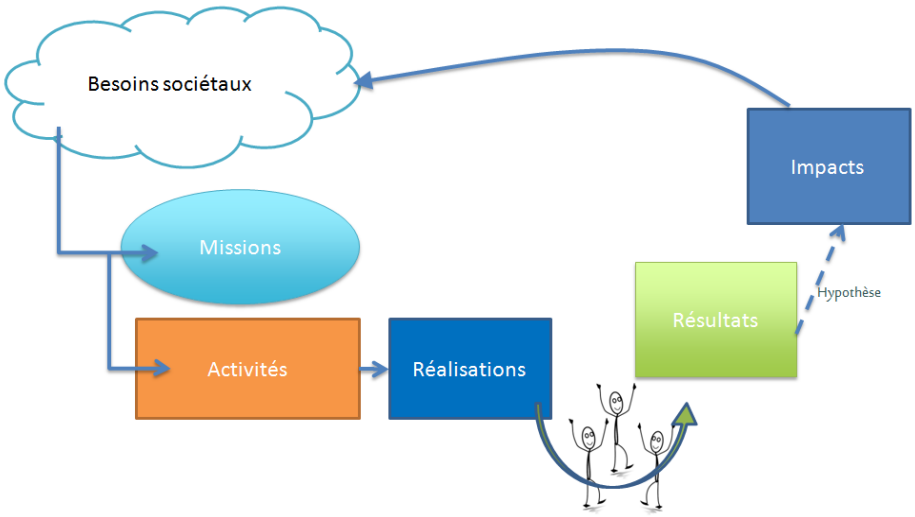
1.1.2. LA THEORIE DU CHANGEMENT

Le second élément central que nous identifions dans les méthodes d'évaluation des acteurs nouveaux entrants de l'ESS est la mobilisation systématique de la théorie du changement. Basée sur la *theory based evaluation* (Baudet, 2019 ; Weiss, 1972, 1997 ; Wholey, 1979), cette théorie se décline en une chaîne de valeur sociale liant causalement les ressources, les activités et les impacts sociaux sur les bénéficiaires résultant de ces activités.

Nous identifions au sein de l'évaluation d'impact social VISES la même centralité prise par la théorie du changement et sa chaîne de valeur sociale. Cette centralité s'illustre par l'usage de ce que les partenaires du projet nomment le « cadre commun d'analyse VISES ».

En lien avec les différentes phases de conventionnement du projet, sa construction s'opère en différentes étapes. La première forme du cadre est proposée comme socle du dispositif par le laboratoire pilote en janvier 2016 (figure 7.4). Pour cette première version, le CES reprend l'ensemble des composantes de la chaîne de valeur sociale mobilisée par les nouveaux entrants de l'ESS. Le cadre met ici en relation sous un rapport causal les besoins sociétaux, missions, activités, réalisations et résultats. Le dernier lien entre les résultats et impacts est quant à lui hypothétique.

Figure 7.4. Première version du cadre commun d'analyse VISES



Source : Présentation du laboratoire pilote, procès-verbal de la réunion de Plateforme du 29 janvier 2016

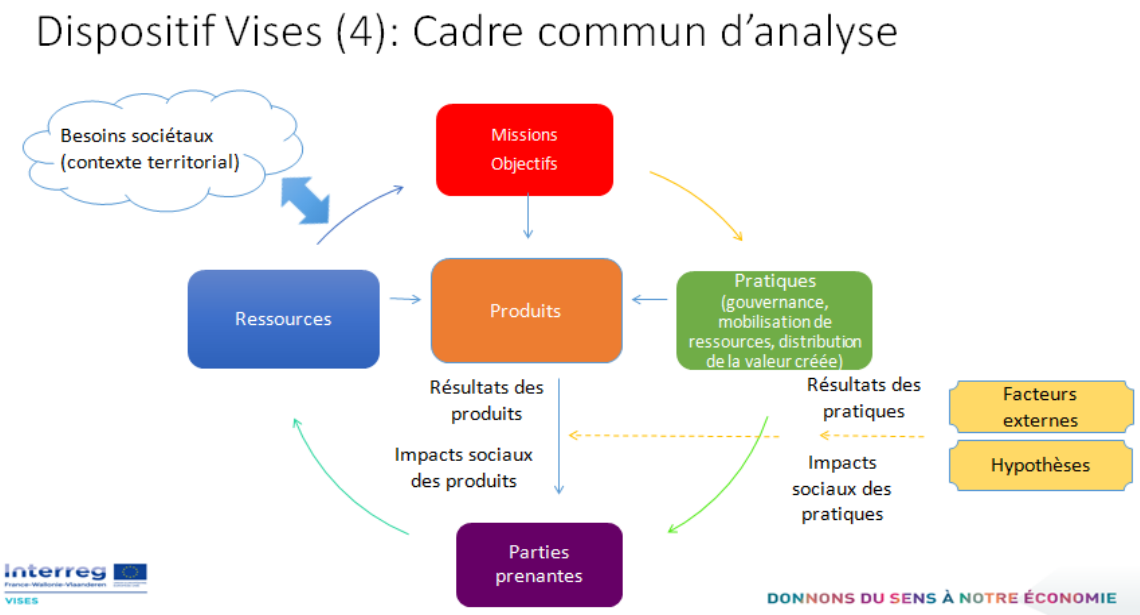
Si le lien causal est présent entre les composantes de toutes les versions du cadre d'analyse VISES, l'étape du passage du résultat à l'impact, par la démonstration du lien de causalité, est absente de l'expérimentation.

> Le projet et l'outil se donnent pour objectif de documenter l'impact social plus que de le démontrer.[217]

Cette version du cadre commun d'analyse est retravaillée par le laboratoire pilote à la suite de la production d'une synthèse théorique et pratique des évaluations d'impact social déployées en France et en Belgique (VISES, 2017c). La réalisation de ce travail conduit à la proposition d'une seconde version du cadre commun d'analyse en septembre 2016 (figure 7.5).

[217] Laboratoire pilote, procès-verbal de la réunion de plateforme du 29 janvier 2016.

Figure 7.5. Seconde version du cadre commun d'analyse VISES



Source : Présentation du laboratoire pilote, procès-verbal de la réunion de Plateforme du 16 septembre 2016

Comme pour la version précédente, cette seconde modélisation intègre les différentes composantes de la théorie du changement.

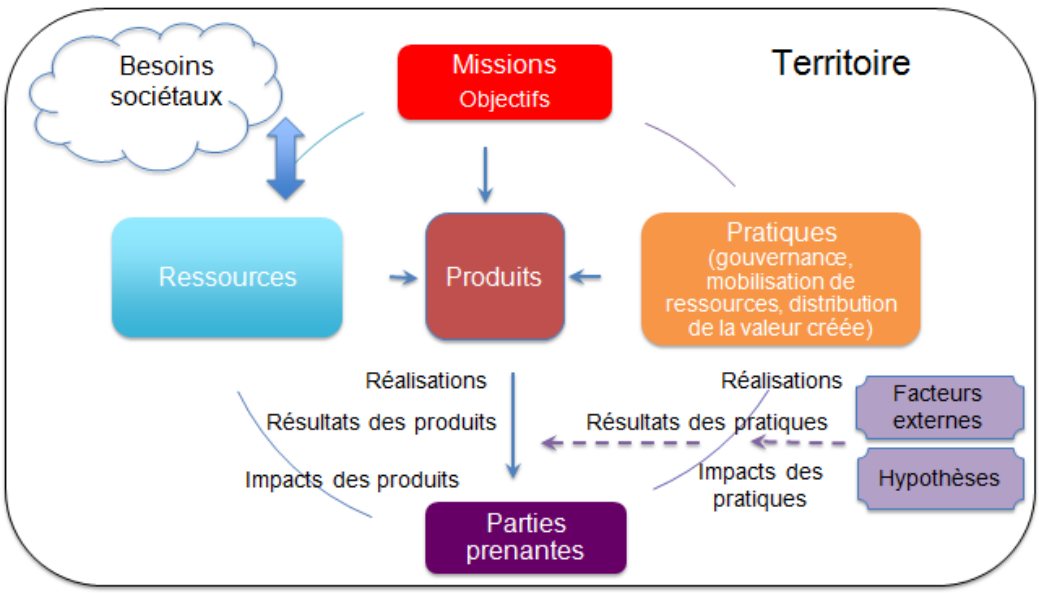
> 1) Les entreprises d'ESS cherchent à répondre à des besoins sociétaux, dans un contexte territorial.
> 2) Pour cela, l'entreprise se définit une ou des mission(s) ; qu'elle traduit éventuellement en objectifs qu'elle souhaite atteindre.
> 3) Afin de remplir sa mission et/ou de réaliser ses objectifs, l'entreprise mobilise des ressources (humaines, financières, matérielles…) ;
> 4) et détermine ses activités de production (menant aux « produits » de l'entreprise).
> 5) L'entreprise d'ESS adopte des pratiques, une manière de fonctionner par rapport à ses parties prenantes (vis-à-vis des usagers, des travailleurs, des pouvoirs publics, d'autres organisations privées partenaires, etc.), en termes de finalité sociale, de gouvernance, de mobilisation des ressources et de distribution de la valeur créée, etc.
> 6) Lorsque les produits et les pratiques ont fait l'objet d'une interaction avec des parties prenantes, ils donnent lieu à des résultats.
> 7) Ces résultats et ces pratiques sont des sources potentielles d'effets sur l'entreprise et sur ses parties prenantes que l'on peut nommer impacts (involontaires ou volontaires, de court ou long terme, positifs ou négatifs, individuels ou collectifs, directs ou indirects). Ce lien causal entre les résultats et les impacts est généralement difficile à démontrer, il s'agira plus généralement d'énoncer des hypothèses de liens de causalité. Les impacts peuvent être des changements d'utilité (effets sur les individus, qu'ils soient agrégés ou non) en lien avec les résultats, ainsi que des impacts de nature macro-économiques.[218]

[218] Laboratoire pilote, note interne d'explication du cadre d'analyse, juillet 2016.

Elle incorpore une nouvelle composante à la chaîne de valeur, les « pratiques ». Cette intégration fait suite à des travaux antérieurs menés par le CES en collaboration avec le partenaire opérateur SAW-B dans le cadre du projet SECOIA (Social economy impact assessment). Réalisé entre 2016 et 2017 en Wallonie, le projet SECOIA identifie les « spécificités organisationnelles des entreprises d'économie sociale, sur [la] base de leurs pratiques et des effets de celles-ci » (Moreau & Mortier, 2017, p. 3). Pour cela, le rapport final référence six dimensions de pratiques propres aux entreprises de l'économie sociale : la « finalité sociétale », l'« ancrage territorial », l'« affectation non capitaliste du surplus », la « transparence », la « place des travailleurs » et la « gouvernance ». La seconde version du cadre commun d'analyse intègre aussi une représentation « circulaire » de la chaîne de valeur sociale. Le format en boucle est justifié par le CES pour rendre compte de la présence de boucles de codétermination de certaines composantes. Par exemple, dans ce schéma, il est possible que les ressources agissent sur les produits et qu'en retour, ces produits aient un effet sur les ressources mobilisées.

Le cadre commun d'analyse subit enfin une dernière vague de modifications avec l'intégration des partenaires opérateurs dans les discussions sur le dispositif en janvier 2017 (figure 7.6). Pour cette dernière vague, la principale modification du cadre commun d'analyse concerne l'intégration de la composante « Territoire », jusqu'alors couplée au volet « Besoins sociétaux ». Cet ajout fait suite à la formulation de critiques de la part de l'Institut Godin d'un ancrage trop microéconomique de l'évaluation. En réponse à ces critiques, le CES intègre la composante « Territoire » au cadre d'analyse tout en soulevant sa difficile applicabilité dans le cadre des expérimentations. Plus qu'une composante à part entière, cette dimension territoriale est mentionnée en tant que « point d'alerte » à garder à l'esprit dans les accompagnements.

Figure 7.6. Version définitive du cadre commun d'analyse VISES



Source : Présentation du laboratoire pilote, procès-verbal de la réunion de Plateforme du 10 janvier 2017

En synthèse, si le cadre commun d'analyse VISES incorpore certains ajustements comparativement aux chaînes de valeurs sociales mobilisées par les nouveaux entrants de l'ESS, il en préserve le cœur : les chaînes causales. Dans la représentation du cadre commun d'analyse, chaque composante détermine causalement la suivante. L'unique composante pouvant ouvrir une dynamique systémique, la composante « Territoire », apparaît de manière subsidiaire.

À la suite de ce dernier ajustement, le cadre commun d'analyse VISES est mobilisé par l'ensemble des partenaires opérateurs comme outil de référence. Dans la grande majorité des accompagnements, il est appliqué rigoureusement, à l'exemple d'ESSENTIEL dont la stagiaire Éva complète chacune des composantes une fois la question évaluative définie afin d'élaborer les outils de récolte des données. Cette documentation est d'ailleurs à l'origine de l'orientation de ces outils vers l'activité de sensibilisation des restaurateurs et particuliers. Cependant un nombre plus restreint d'entreprises testeuses s'en détache partiellement, notamment en ce qui concerne la démonstration du lien de causalité. Au sein des accompagnements observés, le cas de l'association BERCEAU est exemplaire. Au début des délibérations sur la question évaluative, la causalité et la comparaison apparaissent centrales. Eugénie évoque même la possibilité de mettre en place une méthodologie analogue aux expérimentations par assignation aléatoire dans l'évaluation afin d'isoler les effets propres aux adhérents de BERCEAU. Le sujet sur la démonstration causale des effets passe cependant au second rang dans les discussions à la suite de la proposition de la directrice de la structure de mobiliser l'évaluation pour donner à voir l'approche particulière des membres du réseau. Dans cette orientation, l'objectif n'est plus de comparer les adhérents de BERCEAU aux entreprises de crèches concurrentes, mais de « mettre des mots » sur l'approche particulière des adhérents de BERCEAU (voir *infra*).

1.2. APPARITION DE REPRESENTATIONS DE LA CONVENTION DELIBERATIVE : UNE VOLONTE D'INTEGRATION DES PARTIES PRENANTES

Le chapitre 5 montrait l'existence d'inclinaisons vers les représentations de la convention délibérative par l'intégration des parties prenantes pour deux cas d'évaluation. L'un concerne l'étude « ESS et création de valeur » portée par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS. Dans cette étude, les organisations sont invitées à initier un dialogue avec leurs parties prenantes afin d'orienter l'évaluation sur les actions les plus contributives aux changements générés sur les bénéficiaires (Avise, La Fonda & Le Labo de l'ESS, 2019a, 2019b). L'autre est décrit dans le guide méthodologique sur l'évaluation de l'utilité sociale produit par le GREUS. Prenant appui sur une recherche-action menée au sein de l'UCPA, il décline l'évaluation en différentes étapes dont la première, la « phase de qualification », intègre les parties prenantes afin de « convenir collectivement de ce qui compte, […] expliciter les différentes valeurs créées par la structure ainsi que leur processus de création » (ICP & UCPA, 2018, p. 12).

Concernant le projet VISES, l'ensemble des partenaires exprime la volonté d'élaborer un dispositif d'évaluation reposant sur l'intégration des parties prenantes.

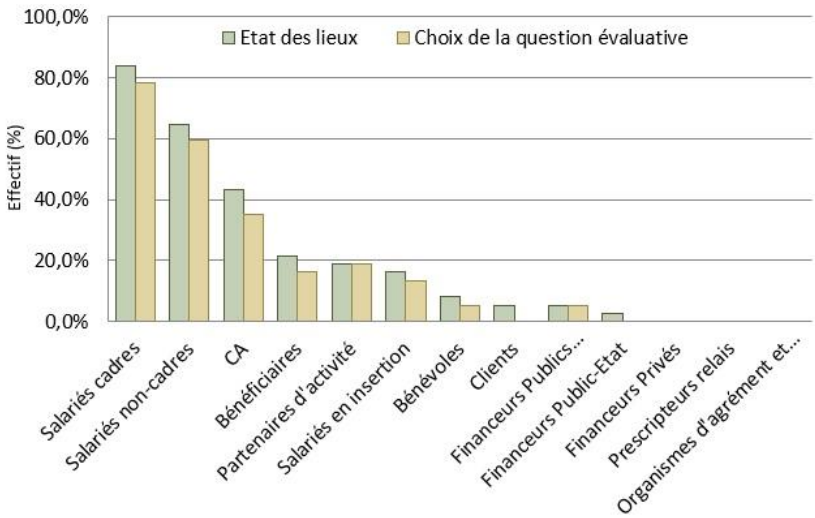
> Pour réaliser le diagnostic de votre organisation, il est intéressant de mobiliser une diversité de parties prenantes, par exemple : la direction, les administrateurs, les différents salariés de la structure, les bénéficiaires, les usagers, les clients, mais aussi les partenaires, voisins, financeurs, élus… tous auront des éclairages intéressants à vous apporter ! Plus il y a de la diversité, plus ce temps sera riche et pertinent. (VISES, 2019a, p. 13)

Cette intégration poursuit différents objectifs propres à chaque type de partie prenante. Pour les parties prenantes financières et institutionnelles, l'intégration est censée permettre de favoriser l'adhésion à l'évaluation dite « alternative » VISES. En incluant ces parties prenantes dans l'évaluation, les partenaires du projet espèrent favoriser l'appropriation et l'acceptation des résultats en bout de chaîne. L'intégration des bénéficiaires, usagers ou clients a pour objet de construire une évaluation d'impact qui soit la plus proche des effets effectivement produits sur les publics cibles. Pour les partenaires du projet, l'intégration de ces parties prenantes dans la première étape permet de minimiser le risque d'orienter l'évaluation vers la documentation d'impacts ayant un faible effet sur la population cible. Enfin, l'intégration des salariés, bénévoles et administrateurs est censée favoriser la montée en compétence et l'autonomisation de l'entreprise. L'attente commune à l'ensemble des partenaires du projet est de permettre la réappropriation de l'évaluation d'impact social par les acteurs de terrain. Dans cette logique, il apparaît nécessaire aux partenaires du projet de former ces acteurs aux méthodes d'évaluation afin qu'ils soient en capacité d'opposer d'autres formes d'évaluation à celles qui leur sont aujourd'hui imposées.

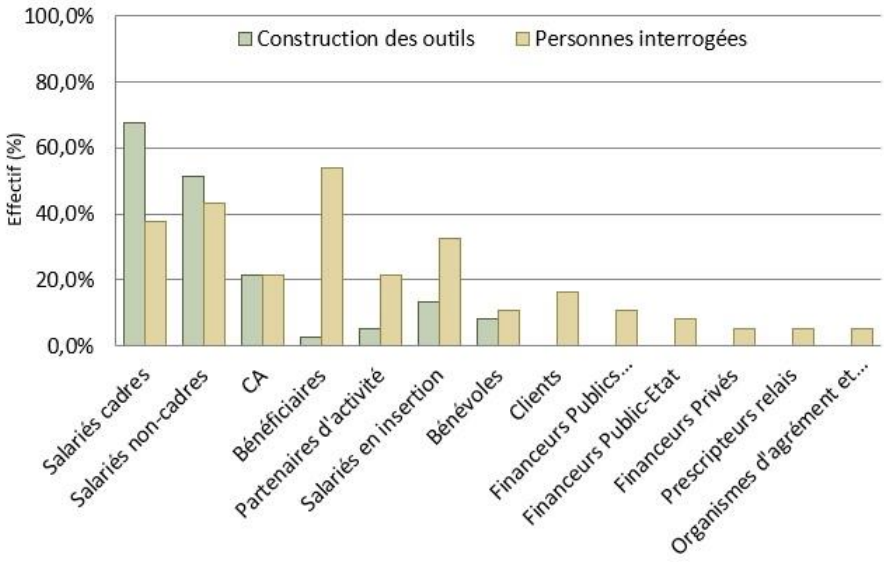
Au-delà de cette volonté communément partagée de favoriser une dimension collective dans l'évaluation, nous identifions toutefois dans l'expérimentation l'apparition de disparités selon l'entreprise testeuse concernée (figure 7.7).

Figure 7.7. Parties prenantes intégrées au sein des entreprises testeuses du projet VISES selon l'étape de l'expérimentation

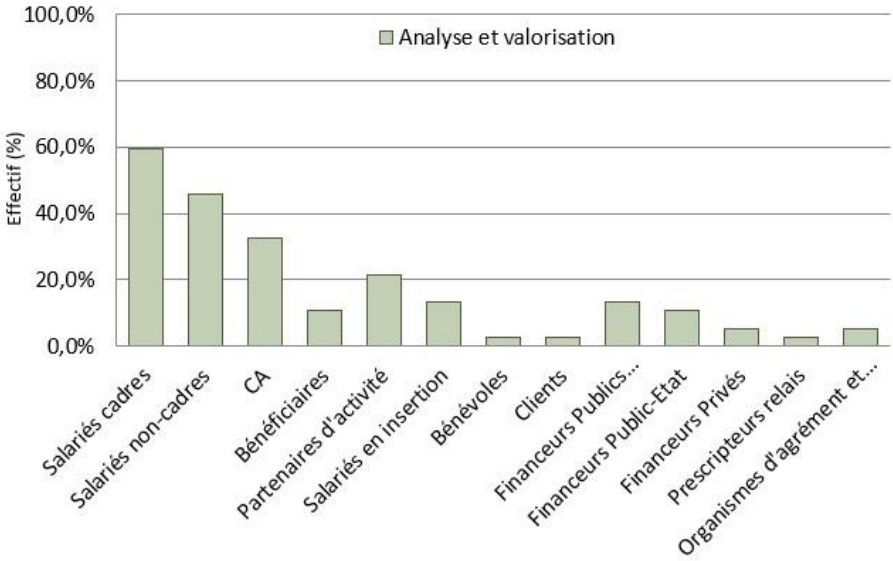
Étape 1



Étape 2



Étape 3



Source : Traitement personnel, au total, corrigé des NA, en %

Lecture : Pour la phase d'état des lieux de l'expérimentation (Étape 1), 82 % des entreprises testeuses ont intégré la partie prenante « salariés cadres » dans les discussions.

Si la figure 7.7 élaborée à partir des réponses récoltées durant l'enquête quantitative indique une représentation importante des parties prenantes internes pour l'ensemble des étapes de l'expérimentation (en moyenne, sur les différentes étapes, entre 50 et 85 % des entreprises testeuses ont intégré les salariés cadres, 45 à 62 % des entreprises testeuses ont intégré les salariés non cadres, 20 à 42 % des entreprises testeuses ont intégré les membres du conseil d'administration), ce résultat n'est pas vérifié pour les parties prenantes externes. Bien que les bénéficiaires soient logiquement très représentés dans la collecte des données (55 % des entreprises testeuses ont interrogé des bénéficiaires), puisqu'ils font l'objet de la question évaluative pour la plupart des entreprises

testeuses, ils sont peu mobilisés pour le reste des étapes (à l'exception de la collecte des données, en moyenne pour les trois étapes, 2 à 20 % des entreprises testeuses ont intégré les bénéficiaires).
Cette faible représentation de la partie prenante « bénéficiaire » s'illustre également pour les autres types de parties prenantes externes. Au maximum de leur participation, les partenaires d'activités ne sont intégrés qu'au sein de 20 % des entreprises testeuses. Les partenaires financiers et institutionnels sont quant à eux intégrés au maximum dans 15 % des entreprises testeuses, avec de fortes disparités selon l'étape d'expérimentation (présence quasi nulle pour l'étape 1). Une exception est à relever concernant l'intégration marquée de la partie prenante externe « salarié en insertion » (35 % des entreprises testeuses ont intégré cette partie prenante dans la collecte des données, entre 15 et 18 % l'ont intégré sur le reste des étapes du dispositif d'évaluation) dont la présence concerne uniquement les entreprises testeuses du pôle Insertion.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour justifier la faible représentation effective des parties prenantes externes dans l'expérimentation du dispositif d'évaluation VISES. Pour les bénéficiaires, cela s'explique principalement par le profil particulier de ce public. Il s'agit, dans une partie significative des cas, de publics fragilisés, de publics non francophones, de publics en situation de handicap ou de publics éloignés de l'emploi exprimant une méfiance vis-à-vis de l'évaluation. Bien que ces bénéficiaires soient régulièrement conviés aux réunions sur l'évaluation d'impact social, nous identifions l'expression d'un sentiment d'illégitimité de la part de cette partie prenante.

Pour les partenaires d'activité, financiers et institutionnels la raison est double. Dans certains cas, ces parties prenantes sont invitées par les entreprises testeuses, mais ne participent pas par manque de temps ou par manque d'intérêt pour la démarche. Dans d'autres cas, ce sont les entreprises testeuses qui sont frileuses à l'idée de les inviter de crainte qu'elles ne prennent trop de place dans les discussions ou se servent de l'évaluation comme d'un outil coercitif.

Les disparités d'intégration des parties prenantes mises en lumière à travers les résultats de l'enquête quantitative permettent de revenir sur le quatrième approfondissement du cadre théorique de départ. Dans le chapitre 4, les cas de l'évaluation d'impact de l'étude « ESS et création de valeur » de l'Avise, de la Fonda et du Labo de l'ESS, et de l'évaluation de l'utilité sociale du GREUS conduisaient à mobiliser une littérature critique de la théorie des parties prenantes (Cazal, 2011 ; Postel & Sobel, 2013) afin de souligner un angle mort de ces approches : l'existence de rapports de force entre les différentes parties prenantes intégrées dans l'évaluation.

Au sein de VISES, le croisement des résultats de l'enquête quantitative avec l'observation participante permet d'approfondir cette question des « degrés de délibération ». Pour cela, nous complétons la littérature sur la SHT, mobilisée dans le chapitre 4, d'un ensemble de travaux, notamment ceux issus de la revue française *Participations,* prenant pour objet d'étude ces différents

degrés de délibérations[219] au sein d'approches décrites comme « concertées » de l'évaluation. Le point de départ de ces travaux est le constat de la création croissante d'espaces de participation répondant à ce que Loïc Blondiaux et Yves Sintomer nomment un « impératif participatif » (Blondiaux & Sintomer, 2002 ; Blondiaux, 2008). Ces espaces de participation visent à permettre aux acteurs de peser plus directement sur les décisions publiques (Bacqué & *al.*, 2005). À partir d'études empiriques[220], ce corpus s'attache à montrer l'existence de différents degrés de délibération au sein de ces espaces, dépendant du contexte et du type d'acteur impliqué. C'est ainsi qu'Alice Mazeaud et Julien Talpin (2011) identifient trois comportements distincts des acteurs invités à participer, la « participation régulière », la « non-participation » et la « participation intermittente », analysés au prisme de quatre registres de justification non exclusifs, le « devoir civique », l'« intérêt personnel », la « sociabilité » et l'« enrichissement cognitif ». À partir d'une analyse du projet Corus'ESS, et au-delà du comportement adopté par les acteurs invités à participer, Florence Jany-Catrice et Samuel Pinaud (2017) précisent quant à eux, dans leur article, que la délibération connaît également des modalités très diverses de mise en œuvre selon le rôle donné aux experts et formes de participation mobilisées. Sous l'hypothèse que tous les procédés de quantification ne laissent pas la même place à la participation et à la délibération, les auteurs analysent trois méthodes d'évaluation, le sondage, la quantification monétaire et la concertation, toutes trois rendant compte de places distinctes prises par l'expert selon la méthode mobilisée.

Au sein de l'évaluation du projet VISES, nous avons identifié, durant les réunions entre le laboratoire pilote et les partenaires opérateurs, la convocation de l'argument de la participation pour chacune des expérimentations auprès des entreprises testeuses. Cet argument récurrent ne déroge toutefois pas à l'existence de degrés différents de délibérations durant les expérimentations lorsque les parties prenantes sont effectivement intégrées. Les cas de BERCEAU et ESSENTIEL permettent de distinguer différents niveaux d'analyse des degrés de délibération transversaux aux entreprises testeuses que nous avons accompagnées avec le partenaire opérateur APES.

L'un d'entre eux concerne le périmètre d'intégration. Il est relatif à la nature des parties prenantes effectivement intégrées aux délibérations. Pour BERCEAU, ce niveau d'analyse donne à voir

[219] Nous reprenons la distinction opérée entre la « participation » et la « délibération » des travaux de synthèse de Marie-Hélène Bacqué et d'Yves Sintomer (2011). Dans cette synthèse, la « participation » est relative à l'ouverture des décisions aux citoyens. La « délibération » insiste quant à elle sur la mise en débat contradictoire (au-delà de la simple ouverture).

[220] Le thème de la participation étant de plus en plus à la mode sur la scène politique, en témoignent la constitution en octobre 2019 de la Convention citoyenne pour le climat par le Conseil économique, social et environnemental sur demande du Premier ministre Édouard Philippe, et, avant elle, le lancement en janvier 2019 du Grand débat national par le Président de la République française Emmanuel Macron à la suite du mouvement dit « des gilets jaunes », la littérature sur le sujet est de plus en plus fournie. Nous pouvons nous référer à titre d'exemple à l'ensemble des articles publiés dans la revue *Participations. Revue de sciences sociales sur la citoyenneté et la démocratie*, créée en 2011 par Loïc Blondiaux, politologue et membre du comité de gouvernance de la Convention citoyenne pour le climat, dont le n° 18 « Démocratiser la mesure : les indicateurs participatifs » est spécialement dédié à la question de la mesure.

l'existence de conflits, notamment lorsque la question de l'intégration de la partie prenante « partenaire financier » (la CAF) est abordée. Les salariés et administrateurs de BERCEAU craignent une réappropriation de l'évaluation par cette partie prenante et une influence trop importante sur l'orientation des discussions durant le déroulé de l'évaluation. La question du périmètre se pose également avec l'avancée de l'expérimentation. Nous observons au fur et à mesure une démocratie participante fonctionnant en entonnoir. Au début de l'évaluation menée par BERCEAU un nombre significatif de parties prenantes est intégré pour finalement se réduire progressivement et constituer un groupe de travail composé de cinq acteurs lors de la récolte et l'analyse (une salariée, deux administratrices et deux directrices d'EAJE). Le niveau suivant est relatif à la hiérarchie entre les différentes parties prenantes effectivement intégrées. Les parties prenantes ne sont pas toutes égales, même lorsqu'elles sont intégrées. Cela est particulièrement marquant dans le cas de BERCEAU au moment où l'expérimentation passe dans la phase de définition de la méthode de récolte des données dans laquelle la posture d'une administratrice (Eugénie), ayant une expérience antérieure de sociologue à l'Université, jouit d'une image d'experte parmi les participants et domine les échanges (sur le choix de la méthodologie de récolte à adopter, sur son analyse et sur la rédaction du rapport final d'évaluation). Enfin le dernier niveau d'analyse est celui des ressources à consacrer à la délibération. Nous incluons dans les ressources aussi bien les ressources matérielles que le temps disponible pour s'impliquer dans l'évaluation. Concernant BERCEAU cette question des ressources explique en partie la réalisation de l'évaluation d'impact social par un groupe de travail restreint, le reste des parties prenantes intégrées au préalable ne disposant pas du temps nécessaire pour s'impliquer davantage. Cette question des ressources s'illustre aussi avec le cas d'ESSENTIEL pour lequel la référente VISES Margot, fait le choix de ne pas intégrer les parties prenantes « salariés » en avançant l'argument d'un manque de temps à y consacrer, mais également une crainte de perte de temps dans des discussions à rallonge (notamment avec la peur de la « réunionite aiguë ») immisçant l'idée que pour être (prétendument) efficace dans l'évaluation il faut se mettre à distance de cette délibération.

1.3. UNE APPROCHE BIPOLARISEE DES METHODES DE RECOLTE DES DONNEES

L'analyse des méthodes de récolte des données privilégiées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS montre un rééquilibrage entre les représentations des conventions managériale et délibérative. Il est incarné par une « approche contingente » de l'évaluation reposant sur *« une trame standard* [la théorie du changement] *et des indicateurs spécifiques »*[221]. Cette approche contingente se décline dans un tableau à quatre entrées (tableau 5.1). Dans ce tableau, les méthodes de récolte se distinguent selon la forme prise par la donnée collectée (langage monétaire, format quantitatif ou qualitatif), mais également selon les acteurs à l'origine de la définition des critères ou indicateurs retenus (évaluation autonome ou hétéronome du changement généré).

[221] Expression mobilisée par un consultant lors d'une intervention en réunion du Groupe de recherche du projet VISES le 20 mars 2017.

Tableau 5.1. Catégories des méthodologies de récolte des données déployées par les acteurs nouveaux entrants de l'ESS sur le marché

	Évaluation autonome du changement généré	**Évaluation hétéronome du changement généré**	**Évaluation par monétarisation du changement généré**	**Évaluation par comparaison du changement généré**
Description	Usage de critères ou d'indicateurs définis par la structure dans une démarche plus ou moins concertée.	Usage de critères ou d'indicateurs inscrits dans un référentiel externe à la structure.	Traduction en langage monétaire.	Usage d'un groupe témoin.
Objectif	Expliciter le changement sur la base de ses propres critères et indicateurs.	Se comparer à autrui sur la base de critères et indicateurs identiques définis en externe (*Benchmarking*[222]).	Exprimer la valeur créée en langage monétaire.	Faire la « preuve scientifique » d'un lien causal entre l'action et les changements générés.
Exemples	Élaboration propre des critères ou indicateurs à retenir.	Base d'indicateurs IRIS[223], outil MESIS (NovESS, 2015), Valor'ESS[224], *Outcome star*[225], *Impact wizard*[226], Boussole de l'art contemporain[227].	Analyse coûts-bénéfices (SROI, coûts sociaux évités).	Expérimentation par assignation aléatoire, différence de différence, appariement.

Source : Auteur

Le projet VISES est également progressivement concerné par l'adoption d'une approche contingente de l'évaluation avec l'avancement des discussions sur le dispositif d'évaluation. À l'initiation du projet, en 2016, l'objectif affiché par le laboratoire pilote et les partenaires coordinateurs est de créer une méthode de collecte de données s'appuyant sur un répertoire de « marqueurs »[228]. Ces marqueurs doivent prendre trois formes distinctes : des marqueurs « génériques », des marqueurs « sectoriels »

[222] Voir partie 1.2.3 du chapitre 2

[223] https://iris.thegiin.org/metrics/, consulté le 29/09/2020.

[224] https://www.valoress-udes.fr/, consulté le 29/09/2020.

[225] https://www.outcomesstar.org.uk/, consulté le 29/09/2020.

[226] https://impactwizard.eu/fr/database/indicators?page=7, consulté le 29/09/2020.

[227] https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/01/La-Boussole-de-lArt-Citoyen-catalogue-impact-WEB.pdf, consulté le 29/09/2020.

[228] Le terme de « marqueur » est le terme original du projet. Le CES l'a remplacé par le terme « indicateur » en juillet 2016.

et des marqueurs « spécifiques ». Le premier type correspond à des marqueurs communs à l'ensemble des entreprises de l'ESS, tous secteurs confondus. Le second type fait référence à des marqueurs adaptés aux entreprises du même secteur d'activité ou aux structures ayant des statuts juridiques et modes d'organisation similaires. Le dernier type est relatif à des marqueurs propres à chaque entreprise.

Cette base d'indicateurs vise la création d'un « dispositif à tiroirs » dans lequel chaque entreprise testeuse sélectionne les indicateurs qui lui semblent les plus appropriés pour son activité. Dans le cadrage du projet de 2016, il revient au laboratoire pilote de constituer cette base d'indicateurs. À ce stade des discussions, la méthode de récolte de données privilégiée se situe ainsi dans la catégorie de l'évaluation hétéronome du changement généré. L'idée est de tester cette liste d'indicateurs génériques, sectoriels et spécifiques durant la phase d'expérimentation. Une fois validé, l'usage de ces indicateurs est laissé libre à chaque entreprise pour qu'elle réalise en autonomie son évaluation (autoévaluation). Sous ce format, la coordination envisage de mettre en place une validation externe *a posteriori* des autoévaluations *via* un dispositif de certification ou de labellisation « VISES ».

Le passage dans la seconde phase de conventionnement du projet, au début de l'année 2017, change profondément la forme prise par la méthode de récolte des données et favorise des glissements vers une approche autonome et bipolarisée de l'évaluation. Si les différents partenaires opérateurs du projet approuvent le cadre commun d'analyse proposé par le laboratoire pilote, ils manifestent des désaccords sur la méthode de récolte des données. Liés à des attentes et contextes institutionnels différents selon les pôles d'expérimentation[229], ces désaccords sont à l'origine d'une bipolarisation des méthodes de récolte de données déployées dans le cadre de l'expérimentation.

Le premier groupe de méthodes est mobilisé par les partenaires opérateurs et entreprises testeuses du pôle Insertion. Pris dans un contexte institutionnel restrictif[230], les acteurs de ce groupe privilégient la mise en place d'indicateurs transversaux afin de porter un message politique commun. Pour ces acteurs, plus un grand nombre d'entreprises mobilise les mêmes indicateurs, plus ces derniers sont robustes et renforcent le message politique porté. Dans le pôle Insertion, si les indicateurs sont définis de manière autonome (dimension résistante), ils sont toutefois standardisés et transversaux aux entreprises testeuses du même partenaire opérateur, voire transversaux à plusieurs partenaires opérateurs de l'insertion (rapport technophile). Ce sont les exemples des indicateurs « Équilibre vie professionnelle/vie privée » (l'entreprise allège-t-elle les horaires de formation en période de congés scolaires ? L'entreprise autorise-t-elle des aménagements d'emploi du temps selon la situation du salarié en insertion ?), « Co-construction des trajectoires professionnelles » (nombre de salariés en insertion ayant bénéficié d'un service de *jobcoaching*) et « Reconnaissance, confiance en soi et développement personnel » (nombre de formation en relooking organisées, nombre de séances de

[229] Voir partie 1.2 du chapitre 6

[230] Voir partie 1.2.2 du chapitre 6

remise de certificats en fin de formation) appliqués dans la quasi-totalité des entreprises testeuses du pôle.

Le second groupe de méthodes est mobilisé par les partenaires opérateurs et entreprises testeuses des pôles Solidarité et Autre ESS. Si les acteurs de ce groupe voient grandir un contexte concurrentiel dans leurs secteurs d'activités, ils sont moins contraints institutionnellement d'évaluer leur résultat par des indicateurs quantitatifs. Ils rejettent toute forme de standardisation dans l'évaluation et souhaitent que la récolte des données soit réalisée à l'aide de méthodes issues des sciences sociales (entretiens, focus groups, observations participantes). Ces méthodes sont élaborées de manière autonome pour chaque entreprise testeuse et ne font l'objet d'aucune transversalité avec le reste des entreprises testeuses du projet.

2. *LOGOS* ET *PRAXIS* DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES

En plus de tracer des parallèles avec la grille d'analyse forgée dans le chapitre 2, la première partie du chapitre s'inscrit dans des perspectives comparatives avec les méthodes d'évaluation des acteurs ayant fait l'objet du chapitre 5. Elle montre l'existence de similarités entre les évaluations des deux études de cas. Ces similarités concernent aussi bien la domination prise par le principe de l'individualisme méthodologique et de la théorie du changement dans les évaluations, l'approche contingente (et bipolarisée) de l'évaluation, que par l'apparition de représentations de la convention délibérative par l'expression d'une volonté d'intégrer les parties prenantes dans le processus évaluatif.

Nous descendons à présent d'un niveau dans l'analyse pour aborder le niveau du discours (le *logos*) et celui de sa mise en œuvre (la *praxis*). En contraste avec les évaluations des nouveaux entrants, ces niveaux d'analyse révèlent des combinaisons singulières entre les conventions managériale et délibérative.

2.1. *LOGOS* A DOMINANTE DELIBERATIVE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES

L'une des conclusions majeures de l'analyse du *logos* des évaluations déployées par les nouveaux entrants de l'ESS est l'inexistence de références aux pratiques de l'ESS dans les évaluations. Le discours relatif à la performance, à la gestion axée sur le résultat et au processus d'amélioration continue supplante totalement la dimension identitaire. En contraste avec ce résultat, si la formulation d'un discours sur la performance dans l'évaluation d'impact social VISES est également présente, elle est dominée par un *logos* délibératif mettant en avant les pratiques des entreprises testeuses du projet dans l'évaluation.

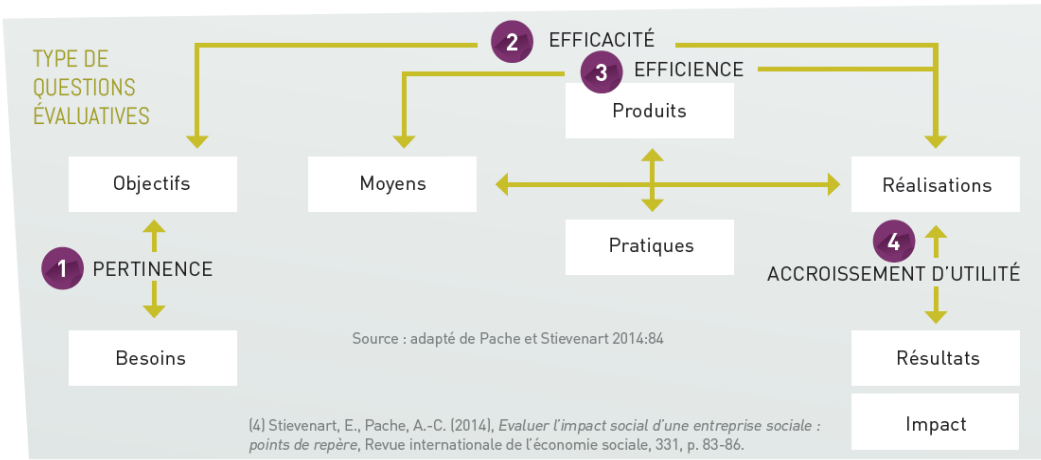
Le *logos* managérial est présent tout au long de l'élaboration et de l'expérimentation du dispositif d'évaluation VISES. Il est particulièrement visible à la lecture des premières publications du projet

dans lesquelles il est fait référence à la dynamique d'amélioration continue et à un meilleur « pilotage » de l'activité à la suite de la réalisation de l'évaluation d'impact social.

> Évaluer votre impact social vous permettra d'entrer dans une démarche stratégique d'amélioration continue. Ce dispositif permet de mieux comprendre et documenter vos propres processus, de vous rassurer et/ou de vous améliorer, de mieux piloter votre projet en prenant des décisions éclairées. (VISES, 2019a, p. 6)

Il prend également la forme de la mobilisation d'une version adaptée du schéma des « 3 E's » (figure 7.8) dans les instances du projet, notamment certaines réunions du Groupe de recherche[231].

Figure 7.8. Schéma de positionnement des questions évaluatives issues de l'expérimentation du projet VISES



Source : VISES, 2017c, p. 5

Le *logos* managérial demeure toutefois minoritaire au sein du projet comparativement au *logos* délibératif. Ce dernier est d'abord présent dans la littérature produite par les partenaires du projet (VISES, 2017a, 2017b, 2017d, 2017g, 2019a, 2019b, 2019c ; TIESS & VISES, 2019). L'évaluation VISES y est décrite comme une évaluation construite par et pour le terrain, prenant en compte les spécificités des organisations afin de faire entendre la voix de l'ESS dans « un champ principalement occupé par les acteurs de la finance et les consultants » (VISES, 2019c, p. 23). Au-delà de formuler une critique vive à l'égard des méthodes déployées par les nouveaux entrants de l'ESS, cette littérature affirme le positionnement délibératif de l'évaluation VISES. Deux documents permettent d'illustrer ce propos. L'un, « Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social » (VISES, 2017f), est produit en avril 2017 au début de la phase d'expérimentation. Pour les partenaires, il correspond au document politique fondateur du projet,

[231] Durant ces réunions, le schéma des « 3 E's » est utilisé comme support d'analyse pour faire remonter les questions évaluatives des différents partenaires opérateurs. À la suite d'un tour de table, chaque partenaire opérateur est invité à positionner les questions évaluatives des entreprises testeuses qu'il accompagne en fonction de la dimension (pertinence, efficience, efficacité, accroissement d'utilité) que cette question interroge.

celui auquel il faut se référer lorsqu'il s'agit de décrire la « philosophie VISES ». L'autre, « Mémorandum sur la valorisation de l'impact social » (VISES, 2019b), est produit à la fin de la phase d'expérimentation en février 2019. Élaboré à partir d'une lecture du plaidoyer politique, il est validé par les conseils d'administration des différents partenaires pour être incorporé dans leur charte respective. C'est également à partir de ce mémorandum qu'est rédigée la « Déclaration commune sur les clés d'une évaluation d'impact social pertinente » co-signée par les partenaires du projet VISES et les membres du TIESS (2019).

Dans ces deux documents sont énoncées plusieurs propositions (6 principes pour le plaidoyer synthétisés en 4 propositions dans le mémorandum) au sein desquelles la dimension identitaire occupe une place centrale. Pour les partenaires du projet, cette dimension identitaire, incarnée dans une « manière de faire » et des « pratiques », surplombe les résultats et englobe la totalité de la chaîne de valeur sociale.

> L'essence du projet VISES réside dans le développement d'une démarche co-construite d'évaluation de l'impact social, qui convienne et prenne en compte les spécificités de l'ESS (à savoir ses « pratiques » plutôt que ses « résultats »). (VISES, 2017c, p. 2)

> Il s'agit de montrer qu'au-delà des activités proposées et des services rendus par les entreprises de l'ESS à la collectivité, la manière dont elles réalisent leurs actions est en accord avec leurs valeurs (solidarité, l'humain au centre, lucrativité limitée, etc.) et leurs principes (gestion participative et gouvernement démocratique). Les buts qu'elles se fixent et les aspirations sociales qui sous-tendent leurs missions engendrent une autre manière de produire des biens et des services dont il faut rendre compte. (Plaidoyer & Mémorandum)

Au-delà des publications politiques, la documentation des pratiques fait également l'objet d'un travail collaboratif tout au long de l'expérimentation entre le laboratoire pilote du projet et le partenaire opérateur APES. Dans ce travail, il s'agit de croiser les pratiques de l'ESS référencées en France dans le « Guide des bonnes pratiques » (CSESS, 2016) avec celles recensées en Belgique dans le cadre du projet SECOIA (Moreau & Mortier, 2017) afin de formuler un discours commun et transversal aux deux pays. Ce travail conduit à distinguer deux formes de pratiques dans le projet VISES, les « pratiques transversales » et les « pratiques métiers ». Le premier groupe de pratiques est décrit par les partenaires du projet VISES comme « l'ADN de l'ESS ». Transversal à l'ensemble des organisations de l'ESS, il rassemble des pratiques relatives à la gouvernance des entreprises, à la démocratie participative ou encore à l'affectation particulière ou la non-affectation du surplus de l'entreprise. Le second groupe de pratiques fait référence à des manières de faire propre à une structure particulière de l'ESS. Ces pratiques métiers constituent un facteur différenciant l'activité de la structure des autres entreprises, y compris celle des autres organisations de l'ESS.

Si nous assistons à l'énonciation régulière des deux types de pratiques dans les instances du projet, c'est essentiellement le second type, les pratiques métiers, qui fait l'objet des évaluations durant

l'expérimentation. Cela s'illustre à travers l'exemple des entreprises testeuses que nous avons accompagnées avec le partenaire opérateur APES. Dans cette expérimentation, la majorité des questions évaluatives est orientée vers la documentation des effets de la manière spécifique de réaliser l'activité. Cette manière spécifique apparaît d'ailleurs distinctement dans la question évaluative de six des onze entreprises testeuses accompagnées (encadré 7.1).

Encadré 7.1. Questions évaluatives privilégiées par les entreprises testeuses accompagnées par le partenaire opérateur APES

Quels sont les impacts de l'approche spécifique (démarche itérative et intégration des parties prenantes) de [*nom de l'entreprise testeuse*] sur les bénéficiaires directs et indirects des projets ?

Qu'est-ce qu'apporte l'approche spécifique de [*nom de l'entreprise testeuse*] sur l'appropriation des enjeux environnementaux et sociétaux des bénévoles des chantiers nature ?

Qu'est-ce que l'approche spécifique de [*nom de l'entreprise testeuse*] produit sur les bénéficiaires directs en termes de changement de personne et d'évolution de soi ?

Quels liens y a-t-il entre la démarche coopérative des structures adhérentes de [*nom de l'entreprise testeuse*] et les comportements de mobilisation des parents et professionnels ?

Quel est l'impact de la manière de faire de [*nom de l'entreprise testeuse*] (démarche coopérative) sur les citoyens (développement de la place d'acteur) et institutionnels (changement d'approche) ?

L'activité et l'approche spécifique [*nom de l'entreprise testeuse*] (principe de subsidiarité et réciprocité) permettent-elles de favoriser la mixité des publics ?

Source : Journal de terrain

Le cas de l'évaluation menée par BERCEAU est exemplaire. Inscrit dans un contexte concurrentiel de plus en plus important, notamment avec l'émergence des entreprises de crèches à but lucratif, ce réseau de crèches cherche à différencier les crèches de son réseau, dans le cadre de l'évaluation, par la mise en avant de leurs manières spécifiques de réaliser leur activité. L'objectif est plus précisément de montrer auprès de la CAF, le principal financeur des EAJE membres du réseau, que les crèches adhérant aux principes de la charte diffusée par LA BELLE ne sont pas de simples prestataires de service comme peuvent l'être les entreprises de crèches à but lucratif. Dans l'argumentaire avancé, il s'agit d'affirmer que si le service final, celui de la garde d'enfant, est similaire à celui rendu par les entreprises de crèches, la manière de réaliser ce service est singulière et justifie les demandes de financements publics. Cette pratique spécifique est relative à l'implication des parents dans la gestion quotidienne et dans la construction des programmes pédagogiques des crèches, censée permettre d'influer sur leurs comportements et leurs engagements citoyens.

2.2. *PRAXIS* MANAGERIALE ET DELIBERATIVE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL VISES

Le dernier niveau de l'analyse correspond au niveau de la *praxis*, c'est-à-dire au niveau de la mise en application du *logos* dans l'évaluation d'impact social. Concernant l'évaluation du projet VISES, deux conclusions peuvent être formulées à propos de cette *praxis*. La première est la présence marquée au sein du projet de la *praxis* managériale. Cette domination prend la forme d'un usage de l'évaluation dans une logique de pilotage et de reddition de compte vers l'interne. La seconde est l'existence d'ouvertures vers la *praxis* délibérative par la mise en avant d'une approche pragmatiste de l'évaluation favorisée par la volonté d'intégrer les parties prenantes dans l'évaluation.

2.2.1. LA PRAXIS MANAGERIALE : PILOTER ET RENDRE DES COMPTES AUX PARTIES PRENANTES INTERNES DE L'ENTREPRISE TESTEUSE

L'évaluation expérimentée dans le cadre du projet se traduit d'abord en un « microdispositif » ou outil de la *praxis* managériale. Prenant appui sur le cadre commun d'analyse, l'évaluation d'impact social VISES est censée rendre visibles les logiques que sous-tend l'activité de l'entreprise testeuse *via* la réalisation d'un diagnostic ou « état des lieux ». Comme pour les évaluations d'impact social abordées dans le chapitre 5, ce diagnostic permet dans un second tend à l'entreprise testeuse de piloter et réorienter son activité dans une logique de maximisation de l'impact social.

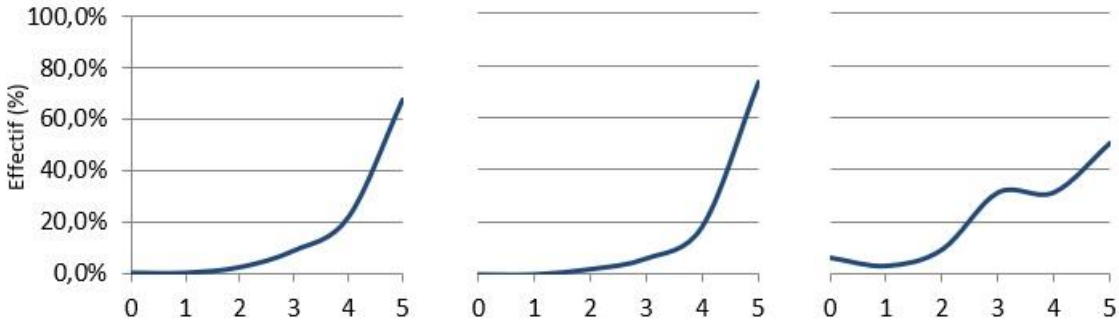
> L'ambition du projet VISES est double. Il s'agit à la fois de se doter (1) d'outils d'évaluation de l'action et (2) d'outils pour utiliser et valoriser les résultats de cette évaluation (communication interne ou externe, procédures de *feed-back* pour éclairer les décisions stratégiques, etc.). (VISES, 2017c, p. 4)

Cependant, en contraste avec la *praxis* dominante dans les évaluations des nouveaux entrants de l'ESS, la communication des résultats de l'évaluation VISES est orientée vers les parties prenantes internes (salariés et administrateurs). Cette reddition de compte vers l'interne poursuit deux objectifs distincts.

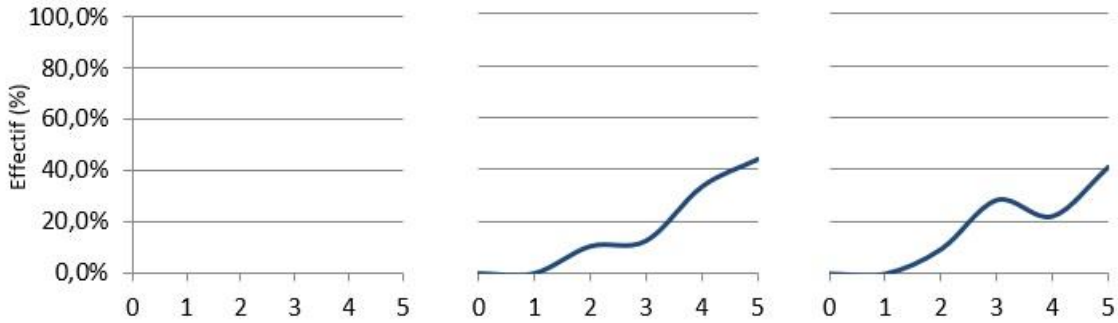
Le premier concerne les membres du conseil d'administration et de la direction. Dans son cadre, la direction prend appui sur les résultats de l'évaluation afin d'ouvrir une réflexion sur les orientations stratégiques que l'entreprise testeuse doit prendre. Le second est destiné aux salariés de l'entreprise testeuse. Il s'agit ici de rassurer et motiver les équipes salariées par la démonstration des effets des actions qu'elles mènent au quotidien. L'analyse des résultats de l'enquête quantitative permet d'illustrer cette *praxis* (figure 7.9).

Figure 7.9. *Net promoter score* « Usage de l'évaluation d'impact social »

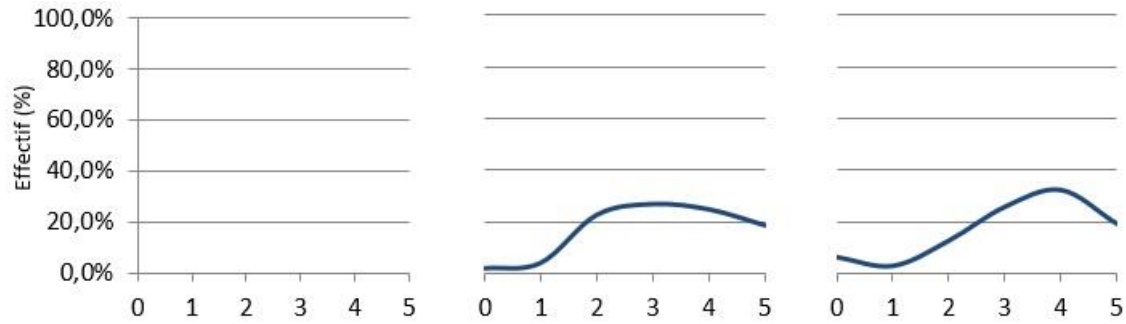
Proposition « Progresser dans notre activité » (V1 à gauche, V2 au milieu, V3 à droite)



Proposition « Mieux mobiliser les membres de l'équipe » (V1 à gauche, V2 au milieu, V3 à droite)



Proposition « Renforcer les liens avec nos partenaires » (V1 à gauche, V2 au milieu, V3 à droite)



Source : Traitement personnel, corrigé des NA, en %, 0 = « Non pas du tout » ; 5 = « Oui tout à fait »

Lecture : Pour la vague 3, 4 % des répondants ont répondu « non pas du tout » et 50 % ont répondu « oui tout à fait » à la proposition d'usage de l'évaluation « Progresser dans notre activité » ; 0 % des répondants ont répondu « non pas du tout » et 40 % ont répondu « oui tout à fait » à la proposition d'usage de l'évaluation « Mieux mobiliser les membres de l'équipe » ; 5 % des répondants ont répondu « non pas du tout » et 20 % ont répondu « oui tout à fait » à la proposition d'usage de l'évaluation « Renforcer les liens avec nos partenaires ».

La figure 7.9 indique qu'une majorité de répondants à l'enquête souhaite s'appuyer sur l'évaluation pour un pilotage interne de l'activité. À l'issue des première et deuxième administrations du questionnaire, environ 70 % des répondants sont tout à fait d'accord avec la proposition « Progresser dans notre activité », et pour la troisième administration, environ 50 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette proposition. De même, les résultats de l'enquête illustrent un usage prioritairement interne de l'évaluation. Pour les deuxième et troisième administrations, environ 40 % des répondants affirment être tout à fait d'accord avec la proposition « Mieux mobiliser les membres de l'équipe » (usage interne) contre environ 20 % pour la proposition « Renforcer les liens avec nos partenaires » (usage externe).

La confrontation de ces résultats à nos observations durant l'accompagnement des entreprises testeuses de l'APES mène à des conclusions identiques. Pour les entreprises testeuses accompagnées par l'APES, la valorisation prend principalement la forme de retours écrits auprès des salariés, de la direction et du conseil d'administration.

2.2.2. LA PRAXIS DELIBERATIVE : DYNAMIQUES HYPOTHETIQUES D'APPROPRIATION COLLECTIVE PAR L'ADOPTION D'UNE DEMARCHE CONCERTEE

Nous avions essentiellement mobilisé la *praxis* délibérative pour évoquer le cas particulier de l'évaluation d'utilité sociale du GREUS parmi les évaluations étudiées dans le chapitre 5. Pour rappel, dans ce cas particulier, le GREUS fait référence aux travaux de Dewey pour adopter une approche pragmatiste de l'évaluation. Principalement présente dans la « phase de qualification » de l'évaluation, cette approche pragmatiste contribue à l'apparition de dynamiques collectives d'apprentissage, d'appropriation et de légitimité entre les différentes parties prenantes de l'UCPA.

L'apparition de dynamiques collectives est également favorisée dans le cadre du dispositif d'évaluation VISES. Elle est principalement catalysée par la préoccupation d'intégrer un maximum de parties prenantes dans l'évaluation. Comme pour l'évaluation d'utilité sociale du GREUS, cette intégration est essentiellement présente pour la réalisation de l'étape 1 du dispositif d'évaluation. Elle est à l'origine de rapprochements entre certaines parties prenantes internes, notamment entre les adhérents, les salariés et les membres du bureau. Le cas de BERCEAU est à ce titre exemplaire. Pour Lénéha, salariée référente de l'évaluation, le suivi de l'expérimentation du projet VISES est à l'origine de rapprochements, aussi bien entre BERCEAU et ses adhérents qu'entre les salariés de BERCEAU et ses administrateurs. L'évaluation a notamment eu l'effet imprévu de mobiliser les membres du conseil d'administration durant la récolte et l'analyse des données alors même que la structure rencontre habituellement des difficultés à les mobiliser en conseil d'administration.

Cependant, si nos observations de terrain, notamment le cas de BERCEAU, suggèrent l'établissement de parallèles entre l'évaluation du projet VISES et les effets d'apprentissage relatif à une approche pragmatiste de l'évaluation, nous ne nous risquons pas à généraliser cette conclusion pour plusieurs raisons. L'une d'entre elles est liée à notre positionnement au sein du projet. L'observation participante porte uniquement sur l'accompagnement de onze entreprises testeuses du partenaire opérateur APES. Nous n'étendons pas nos conclusions aux autres accompagnements.

La raison suivante est corrélée à la première. Si nous n'avons effectivement pas observé l'ensemble des accompagnements, nous avons également évoqué dans ce chapitre l'adoption de méthodes d'accompagnements disparates selon les partenaires opérateurs et les pôles d'expérimentation. Nous avons notamment vu *supra* que ces disparités concernent les volontés d'intégration des parties prenantes, propres à chaque entreprise testeuse. Il est ainsi probable que ces dynamiques d'appropriation fluctuent d'une entreprise testeuse à l'autre selon la politique d'intégration appliquée durant l'expérimentation du projet.

Enfin, la dernière raison est liée à la temporalité de l'évaluation du projet VISES (deux ans d'expérimentation). Nous évoquions plus haut l'apparition de dynamiques collectives dans l'observation participante. Il est à souligner que ces apparitions ne deviennent de réelles dynamiques d'appropriation que sur un temps long. Il serait ainsi nécessaire de poursuivre le travail d'observation sur une période plus importante pour conclure de l'apparition de dynamiques durables entre les parties prenantes intégrées dans l'évaluation du projet.

3. ANALYSE LONGITUDINALE DE L'APPROPRIATION DU MODELE ALTERNATIF D'EVALUATION VISES

Nous avons questionné *supra* l'articulation entre les conventions managériale et délibérative d'une évaluation d'impact social élaborée par des acteurs représentatifs de l'ESS, celle du projet VISES, dans des perspectives comparatives avec les évaluations d'impact social évoquées dans le chapitre 5.

Ce travail montre l'existence de similarités entre les deux études de cas, notamment pour la domination de la convention managériale qui y est prise, mais également des disparités concernant la place donnée à la dimension identitaire. Grande absente des évaluations des acteurs nouveaux entrants de l'ESS, cette dimension prédomine le *logos* de l'évaluation d'impact social VISES.

L'analyse des résultats de l'enquête quantitative permet d'élargir ces conclusions. Elle offre la possibilité d'étendre le questionnement aux dynamiques d'appropriation des participants du projet VISES eux-mêmes. Nous évoquions la formulation, de la part des acteurs du projet, d'une critique radicale des évaluations telles que développées par certains nouveaux entrants de l'ESS et la mise en avant d'une dimension alternative et résistante de l'évaluation d'impact social au sein du projet.

Dans ces discours, le caractère « alternatif » de l'évaluation du projet VISES est censé aussi bien s'exprimer dans la mise en avant de dimensions absentes des évaluations existantes que dans le changement de regard des acteurs sur ce que doit être une évaluation d'impact social. En lien avec la volonté de diffuser une culture commune[232] de l'évaluation, l'élaboration et surtout l'expérimentation du dispositif d'évaluation VISES a ainsi pour objet de créer des changements de position quant à l'impact social parmi les acteurs engagés dans le projet. En plus de la formulation d'un message politique porté vers l'externe, il s'agit dans VISES de faire prendre conscience aux acteurs du projet, entreprises testeuses, partenaires opérateurs, partenaires coordinateurs et laboratoire pilote confondus, qu'il est possible de « valoriser l'impact social de l'entrepreneuriat social »[233] d'une autre manière.

Dans la perspective de cet objectif avancé régulièrement dans les instances VISES par les différents partenaires du projet, nous complétons notre analyse par l'étude des dynamiques d'appropriation du

[232] Voir partie 2.1.3 du chapitre 6

[233] Intitulé du projet « VISES »

discours alternatif VISES au sein même des acteurs du projet. Nous souhaitons ici approfondir la question suivante : est-ce que le fait d'avoir élaboré et/ou expérimenté l'évaluation dite « alternative » VISES a transformé la vision des acteurs du projet vers des représentations alternatives de l'impact social, ou tout au moins de l'évaluation ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les définitions d'impact social collectées au cours des trois administrations de l'enquête quantitative.

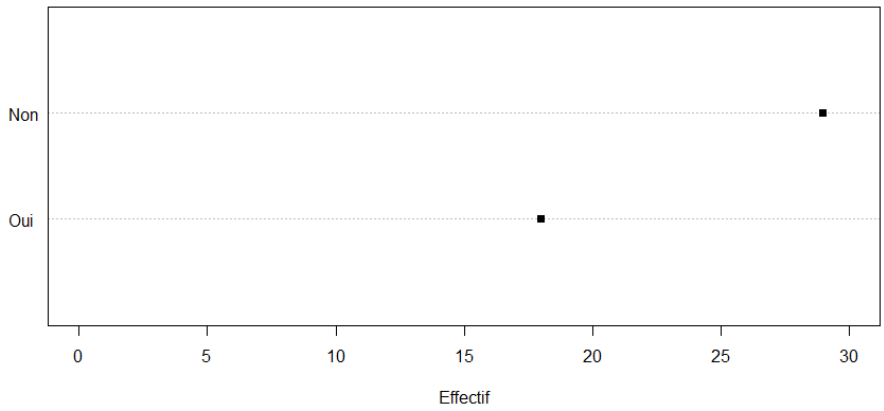
3.1. METHODOLOGIE D'ANALYSE

Les données sur lesquelles nous travaillons dans cette section sont issues de l'unique question ouverte présente dans les trois vagues de l'enquête quantitative diachronique longitudinale. Dans cette question, nous demandons aux répondants d'écrire leur propre définition de l'impact social. Le matériel de données récolté comprend ainsi un ensemble de verbatims courts composés de 2 à 70 mots, répartis en trois groupes, « V1 », « V2 », « V3 », relatifs aux trois administrations de la question.

L'hypothèse centrale sur laquelle repose l'analyse des dynamiques d'appropriation des principes distillés dans l'évaluation alternative VISES est relative à l'absence ou quasi-absence de connaissance préalable sur la notion d'impact social parmi les acteurs interrogés. Sous cette hypothèse, les évolutions dans les définitions de l'impact social entre les trois vagues sont directement attribuables à la participation des acteurs au projet VISES. En effet, si le niveau de connaissance de l'impact social est nul au début du projet, il est probable que la construction et l'évolution de la définition de l'impact social des répondants soient corrélées aux dynamiques d'élaboration et d'expérimentation du projet ainsi qu'aux discussions ayant eu lieu durant les instances VISES.

Cette hypothèse d'absence de connaissance préalable sur l'impact social est étayée par différentes sources selon le type d'acteur répondant. Pour les partenaires opérateurs et la coordination, la campagne d'entretiens semi-directifs témoigne d'un niveau de connaissance préalable réduite sur l'impact social et sur ses méthodes d'évaluation parmi les salariés interrogés. Sur les dix-huit salariés interrogés, seulement trois ont déjà entendu parler de la notion auparavant et un seul a travaillé sur son évaluation au préalable du lancement du projet VISES. Pour les entreprises testeuses, cette hypothèse tend à se vérifier au regard de la réponse obtenue à la question posée sur l'historique de l'évaluation dans la vague 1 de l'enquête quantitative (figure 7.10 et tableau 7.1).

Figure 7.10. Réponse à la question *« Diriez-vous que vous avez déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES ? »*



Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA
Lecture : Parmi l'ensemble des entreprises testeuses ayant répondu à la vague 1 de l'enquête quantitative, 18 ont déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de leur utilité sociale ou de leur impact social en dehors du projet VISES.

Tableau 7.1. Réponse à la question *« Diriez-vous que vous avez déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES ? »* selon le pôle d'expérimentation

	Non	**Oui**	**Total**
Insertion	0.55	0.45	1.00
Solidarité	0.78	0.22	1.00
Autre ESS	0.63	0.37	1.00

Source : Vague 1 de l'enquête quantitative, administrée le 1er juin 2017, traitement personnel, corrigé des NA, en %
Lecture : Parmi les entreprises testeuses appartenant au pôle Insertion, 45 % ont déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de leur utilité sociale ou de leur impact social en dehors du projet VISES.

La figure 7.10 indique l'absence d'un passif de l'évaluation pour la majorité des entreprises testeuses répondantes. Sur les 47 réponses obtenues, plus de la moitié (29) indiquent n'avoir jamais expérimenté ou réalisé une évaluation de son utilité sociale ou de son impact social en dehors du projet VISES. Le tableau 7.1 permet également de relever des disparités selon les pôles d'expérimentation avec un historique d'évaluation proportionnellement plus important pour le pôle Insertion. Au sein des entreprises testeuses du pôle Insertion ayant répondu à l'enquête, 45 % affirment avoir déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de leur utilité sociale ou de leur impact social en dehors de VISES contre 22 % et 37 % pour les entreprises testeuses des pôles Solidarité et Autre ESS. Ces différents éléments confirment l'hypothèse d'absence de connaissance préalable sur l'évaluation. Ils offrent également des perspectives d'analyse dynamique. En effet, sous cette hypothèse, l'observation de modifications significatives dans les définitions collectées entre les trois vagues permet d'en attribuer une partie significative à des variations dans les conventions d'évaluation dominantes au sein du projet VISES.

Pour opérer cette analyse dynamique, nous choisissons d'écarter les traitements textométriques classiques, plutôt mobilisés pour des corpus longs, afin de privilégier l'application d'une méthodologie basée sur un étiquetage manuel des définitions d'impact social à l'aide d'un dictionnaire créé *ad hoc.* Cette méthodologie est directement inspirée de l'étude sociologique des verbatims courts injurieux de l'étude « Cadre de vie et sécurité » (Delarre, 2020). La principale raison pour laquelle nous opérons ce choix est la proximité de la forme prise par les données de cette étude avec notre propre matériel de recherche. Comme pour les données récoltées, cette étude vise à traiter une base composée de verbatims courts (les insultes) répartis selon différentes caractéristiques sociodémographiques telles que le sexe, l'âge, l'origine géographique ou encore le lieu d'habitation (milieu rural/milieu urbain).

Notre méthodologie d'analyse se décline en deux grandes étapes. Nous référençons d'abord dans un répertoire unique l'ensemble des mots ou groupes de mots présents dans les définitions avec orthographe fixe (Tableau 7.2). Cette première étape de référencement nécessite un travail préalable de lecture et de « nettoyage » de la base de données. Ce nettoyage consiste à lier les groupes de mots faisant référence à la même idée. Par exemple, nous lions manuellement l'expression « manière de faire » en « manière_de_faire » afin que cet ensemble de mots soit interprété comme un ensemble unique renvoyant à la dimension identitaire. Ensuite, afin de conserver la polyvalence du répertoire, nous intégrons les déclinaisons masculin/féminin et singulier/pluriel. Nous nettoyons enfin la base des conjonctions de coordination et déterminants n'étant pas impliqués dans les groupements de mots pour ne conserver que les éléments utiles à l'analyse.

Tableau 7.2. Exemple de décomposition des définitions d'impact social

Réponse collectée : « La plus-value de nos actions par rapport à une activité dite traditionnelle. »

Vague	Id	Répertoire
V1	27	plus-value
V1	27	nos_actions
V1	27	par_rapport_à
V1	27	Activité
V1	27	Traditionnelle

Source : Auteur

Le tableau 7.2 fournit un exemple issu du travail d'identification et de décomposition des définitions. L'exemple porte sur la réponse d'une entreprise testeuse appartenant au pôle Insertion durant la première vague d'administration du questionnaire.

La seconde étape correspond à la construction du dictionnaire *ad hoc.* Pour cela, nous attribuons à chaque mot ou groupe de mots une ou plusieurs étiquettes. Ces étiquettes sont créées de manière inductive au fur et à mesure de l'élaboration du répertoire en lien étroit avec les spécifications de la

grille d'analyse des conventions managériale et délibérative. Ce travail mène à la construction d'un dictionnaire composé de 11 étiquettes regroupées en 8 sous-ensembles (tableau 7.3).

Tableau 7.3. Dictionnaire des étiquettes

Composante	Étiquettes	Exemples
Individualisme méthodologique	Individualisme méthodologique	de_la_structure, du_projet, nos_actions, notre_intervention, un_programme, un_projet, un_service
Dimension collective	Dimension collective	bénéficiaires, citoyens, fournisseurs, parties_prenantes
Logique causale	Chaîne de valeur	action, activité, réalisations, public_cible
	Rapport de causalité	découle_de, généré_par, différence_avant_après, imputable, engendré_par
Évaluation systémique	Systémique	un_collectif, système_préexistant, une_action_collective
	Territoire[234]	territoire, territoires
Quantitatif	Quantitatif	chiffrée, quantitative
Qualitatif	Qualitatif	non_quantifiable, qualitatif
Performance	Performance	optimisation, piloter, réorienter, améliorer
Dimension identitaire	Légitimité	utilité_sociale, finalité_sociale, aspiration_sociale, utilité_publique
	Manière de faire	pratique, manière_de_réaliser, manière_de_la_conduire

Source : Auteur

Dans ce répertoire, certaines entrées ne peuvent correspondre à aucune étiquette du dictionnaire tandis que d'autres peuvent activer plusieurs étiquettes à la fois. Par exemple, l'expression « plus-value », assez générique, n'active aucune étiquette alors que nous attribuons les étiquettes « individualisme méthodologique » et « chaîne de valeur » au groupe de mots « nos_actions ».

Enfin, une fois ce travail d'étiquetage effectué, nous procédons au décompte sous Python des étiquettes activées pour chacune des définitions d'impact social collectées dans les trois vagues de l'enquête. Le décompte des étiquettes activées pour les définitions d'impact social et son évolution permet ensuite d'analyser les dynamiques d'appropriation des principes distillés par l'évaluation VISES parmi les acteurs au fur et à mesure de l'avancée du projet.

[234] L'étiquette « Territoire » fait référence à la composante « Territoire » ajoutée au cadre commun d'analyse du projet VISES à la suite de la formulation de critiques de la part de l'Institut Godin d'un ancrage trop microéconomique de la seconde version du cadre d'analyse. Au sein des définitions collectées, elle concerne l'ancrage de la structure évaluée au sein d'un écosystème territorial d'acteurs et d'institutions.

3.2. ANALYSE EVOLUTIVE DES DEFINITIONS D'IMPACT SOCIAL DES ACTEURS DU PROJET VISES

La construction *ad hoc* du dictionnaire d'étiquettes et son application aux définitions de l'impact social collectées à la suite des trois administrations de l'enquête quantitative permettent d'analyser les représentations d'impact social des acteurs du projet et leurs évolutions avec l'avancée de l'expérimentation.

Pour étudier ces représentations, nous procédons en deux temps. Le premier a pour objet de rendre compte de l'état des représentations au moment du lancement de l'expérimentation du projet VISES. Le second est quant à lui dynamique puisqu'il s'agit d'analyser les évolutions des représentations des acteurs avec l'avancement de l'expérimentation.

L'analyse de l'activation des étiquettes des définitions de la V1 (tableau 7.4) montre d'abord la domination prise par les représentations de la convention managériale parmi les répondants, aussi bien pour l'individualisme méthodologique que pour les logiques causales. Au sein des définitions d'impact social collectées, 37 % activent l'étiquette « individualisme méthodologique », 43 % activent l'étiquette « chaîne de valeur » et 33 % activent l'étiquette « rapport de causalité ». Le tableau 7.4 montre également la présence plus qu'épisodique de références à la dimension collective dans les réponses obtenues. Parmi les définitions d'impact social collectées, 20 % activent l'étiquette « dimension collective ».

Le troisième élément notoire du tableau 7.4 est la quasi-absence de références aux dimensions quantitatives et qualitatives et surtout à la dimension identitaire. Parmi les définitions d'impact social collectées, 0 % et 1 % activent respectivement les étiquettes « quantitatif » et « qualitatif », et seulement 3 % activent l'étiquette « manière de faire ». Ce résultat est d'autant plus interpellant que ces deux dimensions constituent le cœur du *logos* du dispositif d'évaluation VISES (voir *supra*).

Tableau 7.4. Étiquettes activées au total pour les trois administrations

		Individualisme méthodologique	Dimension collective	Chaîne de valeur	Rapport de causalité	Systémique	Territoire	Quantitatif	Qualitatif	Performance	Légitimité	Manière de faire
Total (%)	V1	0.37	0.20	0.43	0.33	0.00	0.04	0.00	0.01	0.03	0.08	0.03
	V2	0.52	0.24	0.52	0.25	0.06	0.18	0.01	0.03	0.06	0.04	0.05
	V3	0.43	0.19	0.37	0.30	0.03	0.20	0.03	0.01	0.03	0.06	0.05
Variation (CM)	V2/V1	1,4	1,2	1,2	0,8	–	4,7	–	2	2,5	0,5	2
	V3/V2	0,8	0,8	0,7	1,2	0,4	1,1	2	0,5	0,4	1,7	1
	V3/V1	1,2	0,9	0,9	0,9	–	5,3	–	1	1	0,8	2

Source : Traitement personnel

Lecture : L'étiquette « Individualisme méthodologique » est activée pour 37 % des définitions récoltées lors de la première administration. L'activation de l'étiquette « Individualisme méthodologique » augmente de 40 % entre la première et de la deuxième administration. Elle diminue de 20 % entre la deuxième et la troisième administration. Enfin au global, elle augmente de 20 % entre la première et la troisième administration.

Si nous procédons à présent à une étude dynamique, nous constatons la permanence de la domination des représentations de la convention managériale avec l'avancement du projet. Parmi les définitions d'impact social collectées durant la vague 3, 43 % activent l'étiquette « individualisme méthodologique », 37 % activent l'étiquette « chaîne de valeur » et 30 % activent l'étiquette « rapport de causalité ».

Cette stabilité comporte toutefois en son sein de légères disparités avec une augmentation de 20 % de l'activation de l'étiquette « individualisme méthodologique » et une diminution de 10 % de l'activation des étiquettes « chaîne de valeur » et « rapport de causalité ».

Nous relevons la même stabilité quant aux références à la dimension identitaire et aux méthodes quantitatives et qualitatives entre les trois administrations. Parmi les définitions d'impact social collectées durant la vague 3, 3 % et 1 % activent respectivement les étiquettes « quantitatif » et « qualitatif », et 5 % activent l'étiquette « manière de faire » conduisant tout de même au doublement de cette occurrence.

Enfin, l'élément marquant de l'analyse dynamique est la mise en lumière de l'émergence de représentations relatives à l'évaluation systémique dans les définitions d'impact social des répondants. Alors que pour la vague 1 seulement 4 % des définitions activent l'étiquette « territoire », pour la vague 3, ce sont 20 % des définitions qui activent cette étiquette, soit une multiplication par 5. Ce résultat est d'autant plus marquant que la dimension territoriale est ajoutée au cadre d'analyse commun du projet uniquement au début de l'année 2017, suite aux recommandations d'un des partenaires associés.

Les tableaux 7.5 et 7.6 permettent de préciser l'analyse sur l'appropriation des principes de l'évaluation VISES en proposant une distinction selon le type d'acteur.

Tableau 7.5. Étiquettes activées pour la coordination et le laboratoire pilote pour les trois administrations

		Individualisme méthodologique	Dimension collective	Chaîne de valeur	Rapport de causalité	Systémique	Territoire	Quantitatif	Qualitatif	Performance	Légitimité	Manière de faire
Total (VA)	V1	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
	V2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	V3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Variation (VA)	V2/V1	-1	-3	-2	-2	–	–	–	–	–	+1	+1
	V3/V2	–	–	-1	-1	–	+1	–	–	–	-1	-1
	V3/V1	-1	-3	-3	-3	–	+1	–	–	–	–	–

Source : Traitement personnel, valeur absolue

Lecture : L'étiquette « Individualisme méthodologique » est activée 2 fois dans les définitions de la coordination et du CES pour la première administration. L'étiquette « Individualisme méthodologique » est activée une fois de moins dans la deuxième administration par rapport à la première administration.

Tableau 7.6. Étiquettes activées selon le pôle d'expérimentation pour les trois administrations

		Individualisme méthodologique	Dimension collective	Chaîne de valeur	Rapport de causalité	Systémique	Territoire	Quantitatif	Qualitatif	Performance	Légitimité	Manière de faire
Insertion												
Total (%)	V1	0.33	0.14	0.33	0.30	0.00	0.03	0.00	0.00	0.03	0.08	0.06
	V2	0.50	0.25	0.50	0.22	0.06	0.19	0.00	0.03	0.08	0.00	0.06
	V3	0.42	0.22	0.44	0.31	0.00	0.19	0.00	0.00	0.03	0.06	0.06
Variation (CM)	V2/V1	1,5	1,8	1,5	0,8	–	7	–	–	3	–	1
	V3/V2	0,8	0,9	0,9	1,4	–	1	–	–	0,3	–	1
	V3/V1	1,3	1,6	1,3	1,1	–	7	–	–	1	0,7	1
Solidarité												
Total (%)	V1	0.41	0.18	0.46	0.36	0.00	0.05	0.00	0.00	0.05	0.09	0.00
	V2	0.55	0.23	0.50	0.23	0.05	0.09	0.05	0.05	0.09	0.09	0.00
	V3	0.32	0.18	0.18	0.27	0.09	0.09	0.05	0.00	0.00	0.09	0.00
Variation (CM)	V2/V1	1,3	1,3	1,1	0,6	–	2	–	–	2	1	–
	V3/V2	0,6	0,8	0,4	1,2	2	1	1	–	–	1	–
	V3/V1	0,8	1	0,4	0,8	–	2	–	–	–	1	–
AESS												
Total (%)	V1	0.33	0.22	0.50	0.28	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00	0.06	0.00
	V2	0.56	0.28	0.61	0.33	0.11	0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06
	V3	0.61	0.17	0.50	0.39	0.00	0.33	0.06	0.06	0.06	0.06	0.11
Variation (CM)	V2/V1	1,7	1,3	1,2	1,2	–	5	–	–	–	–	–
	V3/V2	1,1	0,6	0,8	1,2	–	1,2	–	–	–	–	2
	V3/V1	1,8	0,8	1	1,4	–	6	–	1	–	1	–

Source : Traitement personnel

Dans le tableau 7.5, l'analyse est centrée sur les définitions d'impact social proposées par les partenaires coordinateurs et le laboratoire pilote du projet. Pour ces deux types d'acteurs, le tableau 7.5 rend compte de dynamiques d'appropriation des principes de l'évaluation VISES, ou en tout cas de changement de position quant aux représentations managériales. Alors que pour la première administration l'ensemble des définitions gravite autour de l'individualisme méthodologique et les logiques causales, ces dimensions sont quasiment absentes pour les administrations suivantes. Dans la vague 1, pour les trois définitions d'impact social collectées, deux activent l'étiquette « individualisme méthodologique », et trois activent les étiquettes « chaîne de valeur » et « rapport de causalité ». Dans la vague 3, pour les trois définitions d'impact social collectées, seule une définition active l'étiquette « individualisme méthodologique » et aucune n'active les étiquettes relatives aux logiques causales. Nous trouvons également parmi les définitions, une réponse activant l'étiquette « territoire ».

L'analyse du tableau 7.6 permet quant à elle de mettre en évidence des disparités dans l'appropriation des principes du projet VISES parmi les partenaires opérateurs et les entreprises testeuses selon le pôle d'expérimentation.

Nous identifions d'abord dans ce tableau une appropriation des représentations relatives à la dimension collective pour les acteurs du pôle Insertion. Pour la vague 1, parmi les définitions d'impact social collectées dans le pôle Insertion, 14 % activent l'étiquette « dimension collective » contre 22 % dans la vague 3, soit une augmentation de 60 %. Paradoxalement, l'expérimentation du projet VISES semble avoir eu l'effet inverse sur l'appropriation de la dimension collective par les acteurs du pôle Autre ESS. Alors que dans la vague 1, 22 % des répondants du pôle activent l'étiquette « dimension collective », seulement 17 % l'activent dans la vague 3, soit une diminution de 20 %.

Les acteurs des pôles Insertion et Autre ESS se distinguent également des acteurs du pôle Solidarité par l'appropriation du principe de territorialité dans l'évaluation. Alors que pour les définitions d'impact social collectées dans le pôle Solidarité, l'activation de l'étiquette « territoire » passe de 5 % à 9 % entre les vagues 1 et 3, pour les définitions d'impact social collectées dans les pôles Insertion et Autre ESS, cette activation passe respectivement de 3 % à 19 % et de 6 % à 33 %. En contraste avec ce résultat, les définitions d'impact social collectées dans le pôle Solidarité sont les seules à réduire significativement l'activation des étiquettes relatives aux logiques causales. Dans la vague 1, parmi les définitions d'impact social collectées dans le pôle Solidarité, 46 % activent l'étiquette « chaîne de valeur » contre 18 % dans la vague 3, soit une diminution de 60 %.

Enfin, les acteurs du pôle Autre ESS se distinguent des acteurs des deux autres pôles concernant l'augmentation des représentations relatives à l'individualisme méthodologique et, dans une moindre mesure, de celles relatives à la dimension identitaire. Dans la vague 1, parmi les définitions d'impact social collectées dans le pôle Autre ESS, 33 % activent les étiquettes « individualisme

méthodologique » et 0 % l'étiquette « manière de faire », contre respectivement 61 % et 11 % dans la vague 3.

Les résultats de l'enquête quantitative rendent ainsi compte d'effets contrastés quant à l'appropriation des principes alternatifs du dispositif d'évaluation VISES parmi les acteurs ayant participé au projet. En effet, si la dimension identitaire est au cœur du discours politique du projet, l'enquête montre qu'elle a peu d'effets sur les représentations des acteurs ayant participé à VISES. L'enquête donne également à voir peu de modifications dans les représentations de la forme sociale de l'évaluation, gravitant toujours autour de l'individualisme méthodologique et des logiques causales.

En contraste avec ces résultats, l'élément marquant de l'analyse sur les dynamiques d'appropriation des principes diffusés à travers l'évaluation VISES est l'apparition significative de représentations relatives à l'évaluation systémique. Cette dimension systémique est ici principalement portée par la revendication de l'aspect territorial dans l'évaluation d'impact social.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre s'est centré sur l'analyse des compromis faits entre les conventions managériale et délibérative au sein d'une évaluation d'impact social proposée par des acteurs représentatifs de l'ESS, les acteurs du projet VISES. S'il révèle la formulation par l'ensemble des partenaires du projet d'une critique radicale de certaines évaluations d'impact social déployées par les nouveaux entrants de l'ESS, il montre également l'existence de similarités entre l'évaluation du projet et les évaluations du chapitre 5.

Comme pour les évaluations d'impact social des nouveaux entrants, le premier résultat de ce chapitre est la mise en lumière d'une domination dans le dispositif d'évaluation VISES du principe de l'individualisme méthodologique et des logiques causales. Cette domination s'exprime par une approche microéconomique de l'évaluation et un appui sur le cadre de la théorie du changement et de la chaîne de valeur sociale, matérialisés ici par l'usage du « cadre commun d'analyse VISES ». La deuxième partie du chapitre rend également compte d'inclinations vers les représentations de la convention délibérative en ce qui concerne l'intégration des parties prenantes et l'adoption d'une approche bipolarisée des méthodes de récolte des données. Alors que pour le pôle Insertion les évaluations se font prioritairement à l'aide d'indicateurs quantitatifs élaborés en interne au pôle, les pôles Solidarité et Autre ESS favorisent l'usage de méthodes importées des sciences sociales reposant sur des critères élaborés en interne aux entreprises testeuses.

Le dispositif d'évaluation d'impact social du projet VISES se distingue toutefois du chapitre 5 pour le *logos* de l'évaluation. Si le discours sur la performance est présent dans l'évaluation VISES, il est dominé par le *logos* délibératif. La troisième partie du chapitre montre qu'au sein de l'évaluation VISES, les discours formulés par les partenaires du projet ainsi que l'ensemble des expérimentations gravitent autour de la volonté de mettre en avant des pratiques et « manières de faire » spécifiques à l'ESS dans l'évaluation.

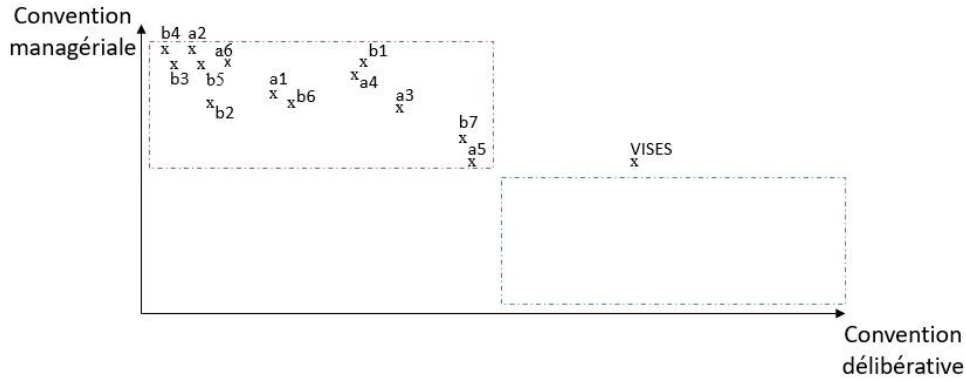
Enfin, la dernière partie du chapitre étend l'analyse aux effets d'appropriation des principes distillés dans l'évaluation pour les participants du projet. Prenant appui sur les définitions d'impact social récoltées durant les trois vagues d'administration de l'enquête quantitative, cette analyse rend compte d'effets d'appropriation plus que contrastés au sein des acteurs ayant participé au projet VISES. Encore majoritairement dominées par les représentations de la convention managériale, ces définitions présentent toutefois la singularité d'évoluer avec l'avancée du projet vers les représentations de la dimension systémique, notamment du caractère territorial de l'impact social.

Si la synthèse de cette analyse comparative entre les évaluations d'impact social proposées par les nouveaux entrants de l'ESS (chapitre 5) et représentatifs de l'ESS (chapitre 7) est riche d'enseignements quant aux formes que peut prendre l'évaluation selon l'identité de l'acteur à son origine, le chapitre 7 ne peut toutefois se clôturer sans évoquer le second élément central de la thèse : le marché de l'évaluation d'impact social. Nous proposions, en conclusion du chapitre 5, une matrice

de positionnement des différentes évaluations d'impact social au sein du marché de l'évaluation (figure 5.12).

Concernant le dispositif d'évaluation d'impact social VISES, le chapitre 6 rendait compte de l'apparition de volontés disparates de positionnement au sein du marché parmi les partenaires du projet. Il identifiait notamment un sous-groupe de partenaires proposant des prestations de conseil, formations et accompagnements à l'évaluation d'impact social. Ce sous-groupe se positionnant explicitement sur le marché de l'évaluation d'impact social, la méthode d'évaluation qui y est vendue peut être inscrite au sein de la matrice du marché de l'évaluation d'impact social (figure 7.11).

Figure 7.11. Positionnement de l'évaluation VISES sur le marché de l'évaluation d'impact social



Source : Auteur

Comme pour les autres cabinets de conseil, le positionnement de cette méthode « VISES » est corrélatif à l'articulation qui y est donnée entre conventions managériale et délibérative. Les éléments abordés dans ce chapitre 7 conduisent à positionner cette méthode dans le cadrant nord-est de la matrice. À dominante managériale par les places prises par le principe d'individualisme méthodologique et les logiques causales dans la forme sociale de l'évaluation, elle présente des ouvertures plus marquées vers la convention délibérative par la mise en avant de la dimension identitaire, grande absente du reste des méthodes du marché.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

L'objectif de cette seconde partie de thèse était de poursuivre notre démarche abductive en abordant le deuxième mouvement relatif à la précision et l'amendement du cadre théorique de départ des analyses issues de notre terrain. Plus précisément, il s'agissait de nous centrer sur les observations et matériaux récoltés dans le cadre de la réalisation de deux études de cas, l'une synchronique (sur les nouveaux entrants de l'ESS) et l'autre longitudinale (sur des acteurs historiquement représentatifs de l'ESS). Deux questionnements ont structuré cette partie. L'un est relatif au profil des acteurs de ces deux études de cas et au rôle qu'ils jouent au sein du marché de l'évaluation d'impact social. L'autre porte sur les évaluations proposées par ces acteurs, notamment sur les articulations opérées entre les représentations des conventions idéales typiques managériale et délibérative.

Dans des perspectives comparatives, nous avons structuré cette partie en deux sous-ensembles nommés Partie 2.A et Partie 2.B. La partie 2.A regroupe les chapitres 4 et 5. Elle est centrée sur les nouveaux entrants de l'ESS. Elle permet, à partir des récits de ces acteurs, de situer la structuration du marché de l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010. Elle conduit également à décrire un ensemble d'institutions (règlementations, production de guides méthodologiques, sensibilisations, formations, etc.) mais également un écosystème d'acteurs (l'universitaire, le manager, le consultant et l'agence d'ingénierie) à l'origine de la structuration de ce marché. Nous avons regroupé cet écosystème d'acteurs sous le terme de « triangulation élargie » en nous inspirant des travaux de Boussard portant sur les prescripteurs du marché des dispositifs de gestion. Comme les figures décrites par Boussard, les prescripteurs de la triangulation élargie produisent et diffusent une définition univoque du problème et de sa solution, ici de l'impact social et de la manière de l'évaluer. Cette définition univoque se traduit par la domination prise par les représentations de la convention managériale au sein des évaluations des acteurs nouveaux entrants de l'ESS. Dans ces évaluations, les considérations délibératives (approche concertée et/ou pragmatiste de l'évaluation, mobilisation de méthodes de récolte de données qualitatives) ne sont pas totalement absentes, mais apparaissent spécifiquement à des fins de différenciation au sein du marché de l'évaluation d'impact social.

La partie 2.B englobe les chapitres 6 et 7. Elle se centre sur une évaluation d'impact social élaborée, pour la majorité, par des acteurs historiquement représentatifs de l'ESS, les acteurs du projet VISES. Elle permet d'abord de dresser des parallèles entre la triangulation élargie et le profil des quatre grands types d'acteurs du projet, les entreprises testeuses (figure du manager), les partenaires opérateurs (figure du consultant), le laboratoire pilote (figure de l'universitaire) et les partenaires coordinateurs (figure de l'agence d'ingénierie). Ces parallèles concernent également le rôle joué par les acteurs du projet dans la structuration du marché de l'évaluation d'impact social, au moins pour ce qui relève de la production de dispositifs matériels, d'actions de formations et de sensibilisation, et de la création d'une culture de l'évaluation. La partie 2.B rend ensuite compte de l'existence de contextes institutionnels particuliers à l'origine d'attentes distinctes sur la forme que doit prendre

l'évaluation au sein du projet malgré une volonté partagée de proposer un dispositif d'évaluation alternatif. Ces attentes distinctes conduisent à une articulation en faveur des représentations managériales mais également à l'apparition de certaines considérations délibératives absentes du reste des évaluations proposées au sein du marché, celles relatives aux pratiques spécifiques de l'ESS.

CONCLUSION GENERALE

Dans la continuité des travaux d'économie des conventions et, dans une moindre mesure, de sociologie économique, nous sommes partie du constat de l'existence d'un flou autour de l'impact social au sein de l'ESS afin d'étudier cette notion en tant qu'objet politique.

Dans cette perspective, nous avons envisagé les évaluations d'impact social comme des montages composites articulant différentes représentations de la « bonne » évaluation, produites par des acteurs à la fois externes et internes au champ de l'ESS. L'analyse des évaluations d'impact social proposées par ces deux types d'acteurs est déclinée dans ce travail en deux études de cas, l'une synchronique et l'autre longitudinale.

La première étude de cas porte sur les acteurs proposant des méthodes d'évaluation d'impact social « nouveaux entrants » de l'ESS (cabinets de conseil à l'évaluation, centres de recherche d'écoles de commerce, agences d'ingénierie). Elle a pris la forme de la réalisation d'une campagne d'entretiens semi-directifs, de la participation à des journées d'études et séminaires de recherche ainsi que d'une lecture de la littérature produite par les acteurs externes au champ. La seconde étude de cas est relative à la réalisation d'une observation participante d'une durée de trois ans, couplée à l'administration d'une enquête quantitative diachronique longitudinale au sein du projet VISES. Ambitionnant d'élaborer, d'expérimenter et de diffuser une évaluation d'impact social, ce projet regroupe les principales fédérations et têtes de réseau représentatives de l'ESS dans les régions Hauts-de-France (France), Wallonie (Belgique) et Flandre-Occidentale (Belgique).

Pour conclure ce travail, nous revenons sur les principaux résultats de notre recherche que nous complétons par l'énonciation de quelques pistes de prolongements pour des travaux ultérieurs.

1. MONTAGES COMPOSITES DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Ce travail nous a d'abord menée à nous questionner sur les différentes représentations de la valeur au sein de l'ESS. Une analyse historique basée sur une lecture de seconde main nous a permis de montrer l'existence, depuis les années 1980, de deux notions gravitant autour de la valeur de l'ESS, les notions d'utilité sociale et d'impact social.

La première notion est apparue dans les années 1970-1980. Elle connaît un développement progressif dans le droit fiscal jusqu'à sa réification dans l'instruction de 1998 puis dans la loi-cadre sur l'ESS de juillet 2014. Dominant jusqu'aux années 1990, son usage s'estompe progressivement dans le sillage de l'impact social au tournant des années 2000, puis de manière accélérée depuis les années 2010. Sous son acception, la valeur de l'ESS est chargée d'une « dimension identitaire ». Elle a pour objet de différencier les organisations de l'ESS du reste de l'économie, notamment des entreprises privées lucratives ne poursuivant pas une finalité sociale, afin de justifier l'obtention

d'avantages fiscaux et financiers (exonération d'impôts commerciaux, aides financières diverses, accès à l'épargne salariale, etc.).

La seconde notion apparaît d'abord dans l'évaluation des politiques publiques dans les années 1990 pour se généraliser aux délégataires de l'action publique dans les années 2000 - 2010. Nous avons montré que son développement était concomitant à plusieurs transformations socioéconomiques à l'œuvre dans les années 1980-1990. La première permet d'expliquer l'instauration d'un contrôle de l'efficacité des activités des organisations de l'ESS. Elle est relative à un changement majeur dans la doctrine économique dominante au tournant des années 1980, à l'origine du développement progressif à partir des années 1990, d'une part, des évaluations d'impact social dans une logique de reddition de compte, et, d'autre part, de méthodologies reposant sur la démonstration d'une preuve de causalité de l'efficacité. La deuxième concerne les modes de financement de l'ESS. Ayant pour origines aussi bien le changement de doctrine économique dominante et sa recherche d'efficacité que l'entrée des sociétés dans un « capitalisme financiarisé », exprimée dans l'ESS à travers le développement de l'*impact investing* et des contrats à impact social, cette transformation a pour conséquences une profonde reconfiguration des modes d'allocation des ressources et l'accroissement d'une logique concurrentielle au sein du champ. Enfin, la dernière est relative à l'émergence, au début des années 2010, d'un nouveau modèle organisationnel dans l'ESS. Trouvant une partie de ses origines dans la reconfiguration du financement du champ et l'accroissement de l'évaluation de l'efficacité, ce modèle organisationnel est fondé sur la recherche d'une complémentarité entre viabilité économique et poursuite d'une finalité sociale. La synthèse de ces transformations socioéconomiques conduit à charger la notion d'impact social d'une logique de reddition de compte, de gestion managériale et de démonstration de la preuve de l'efficacité des structures de l'ESS.

Nous avons prolongé cette analyse historique par la construction d'une grille de lecture des différentes évaluations d'impact social proposées par les acteurs de nos deux études de cas. Prenant pour fondements les distinctions que l'analyse historique nous a permis d'opérer entre les notions d'utilité sociale et d'impact social, cette grille de lecture s'inscrit dans le cadre de l'économie des conventions. Elle décline deux modes de coordination collectifs distincts dans l'évaluation d'impact social, la convention managériale et la convention délibérative (tableau 2.3).

Tableau 2.3. Spécifications des conventions managériale et délibérative

	Convention managériale	Convention délibérative
Forme sociale	Individualisme méthodologique	Dimension collective
	Logique causale	Logique systémique
	Recherche d'objectivation par l'usage du chiffre	Complémentarité entre les approches quantitatives et qualitatives
Logos	Performance, gestion axée sur les résultats et amélioration continue	Dimension identitaire, manières de faire spécifiques
Praxis	Outil de gestion	Démarche

Source : Auteur

Dans cette grille de lecture, les deux colonnes représentent des idéaux types de modes de coordination relatifs à deux conceptions de la « bonne » évaluation. Leur composition recense les spécifications de deux conventions d'évaluation positionnées en miroir ou en « réaction » l'une de l'autre. Ce sont les différentes articulations possibles entre ces deux conventions qui sont censées donner naissance à une multitude de montages composites. Ces montages correspondent à autant de déclinaisons possibles de l'évaluation d'impact social. Autrement dit, cette grille de lecture est censée fournir un socle théorique permettant de montrer l'existence de différents degrés possibles d'« accords », relatifs à l'articulation entre des degrés différents de représentations de la convention managériale et de la convention délibérative.

Concernant les évaluations d'impact social étudiées dans nos deux études de cas, la thèse montre la domination prise par les représentations de la convention managériale. Cette domination concerne aussi bien les méthodes d'évaluation proposées par les nouveaux entrants de l'ESS que ceux qui en sont représentatifs. Elle prend la forme de l'omniprésence dans les évaluations du principe de l'individualisme méthodologique, des logiques causales, du discours axé sur la performance et de l'usage de l'évaluation comme outil de diagnostic de l'activité.

Si, par leur profil et leur inscription majoritaire dans le secteur privé lucratif, cette domination prise par les représentations de la convention managériale semble plus naturelle pour les nouveaux entrants de l'ESS, elle apparaît contre-intuitive pour les acteurs représentatifs de l'ESS compte tenu de leur positionnement historiquement en marge du marché et de sa logique managériale. Pour ce second type d'acteurs, notre observation participante montre que la domination prise par les représentations de la convention managériale dans l'évaluation s'explique principalement par les contextes

institutionnels de certains acteurs, notamment ceux des partenaires du secteur de l'insertion, des partenaires coordinateurs et du laboratoire pilote du projet observé.

Nous avons ensuite montré que cette domination des représentations de la convention managériale ne devait pas éclipser la présence de représentations de la convention délibérative. Concernant les évaluations des nouveaux entrants de l'ESS, cette présence est intrinsèquement reliée aux stratégies de différenciation des acteurs au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Elle concerne notamment les méthodes de récolte des données (quantitatives et qualitatives) privilégiées, incarnées par une « approche contingente » de l'évaluation. Elle s'illustre aussi marginalement dans l'intégration des parties prenantes dans l'évaluation, et pour un nombre de cas observé encore plus restreint, dans les dynamiques d'appropriation collective de l'évaluation permises par cette intégration. Concernant l'évaluation produite par les acteurs représentatifs du champ, cette présence se vérifie d'abord dans l'équilibre entre l'usage de méthodes de récolte de données quantitatives et qualitatives, dans la dimension collective, et de manière davantage hypothétique, dans les dynamiques d'appropriation permises par l'intégration de ces parties prenantes.

La présence des représentations de la convention délibérative constitue enfin un facteur de différenciation entre les évaluations proposées par les acteurs nouveaux entrants et les acteurs représentatifs de l'ESS concernant la dimension identitaire (pratiques et manières de faire l'activité). Nous avons montré que cette dimension, absente des évaluations d'impact social des acteurs nouveaux entrants de l'ESS, occupait une place centrale dans l'évaluation d'impact social des acteurs représentatifs de l'ESS.

Ces nuances quant à la présence complémentaire de représentations de la convention délibérative ne doivent toutefois pas obstruer l'une des conclusions de ce travail de thèse, l'entrée majoritaire de préoccupations et représentations managériales dans l'évaluation de l'ESS, tous acteurs à l'origine de l'évaluation confondus. En cela, notre travail de thèse montre que les représentations de la convention délibérative, pourtant chargées d'une dimension militante, celle de s'opposer aux évaluations qui tendent à s'imposer dans le champ au tournant des années 2010, ne suffisent pas pour contrebalancer la domination croissante des représentations de la convention managériale dans l'évaluation d'impact social. À cette première conclusion s'associe un prolongement vers les travaux de Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (1983) sur l'isomorphisme institutionnel, et plus récemment pour l'ESS, vers la thèse de Sylvain Celle (2020) portant sur une description historique des dynamiques démocratiques de l'économie sociale. Dans cette thèse, Sylvain Celle rappelle l'ancrage de l'émergence et de l'évolution des organisations de l'ESS dans un système macro-institutionnel dominé par le capitalisme. Cet ancrage est à l'origine de différentes formes prises par les règles démocratiques au sein du champ, relatives à la fois à des « régulations *autonomes* liées aux jeux des acteurs au sein de ces systèmes de règles, et *hétéronomes* liées à l'insertion de ces acteurs et de ces systèmes dans un environnement institutionnel » (Celle, 2020, p. 425). L'auteur poursuit en évoquant un affaiblissement démocratique des organisations de l'ESS, qu'il décrit comme une perte

d'autonomie au sein de leur environnement institutionnel, favorisant une banalisation de ces organisations dans le capitalisme.

Concernant l'évaluation d'impact social, nous avons pointé des dynamiques délibératives émergentes à partir des années 2015, notamment à travers l'expérimentation du projet VISES, ayant précisément pour objet de critiquer les représentations managériales et de se réapproprier l'évaluation à travers une expérimentation menée par les principales têtes de réseau et fédérations historiquement représentatives de l'ESS. Nous avons montré, en ce sens, l'usage de méthodologies de récolte des données basées sur une évaluation autonome du changement généré pour la totalité des entreprises testeuses. Notre thèse donne toutefois à voir que ces initiatives délibératives n'éludent pas les pressions institutionnelles qui pèsent sur l'autonomie des acteurs et sur l'intégration de représentations managériales dans l'évaluation d'impact social. Ces pressions sont d'abord interreliées au contexte d'émergence de l'évaluation d'impact social, la rationalisation des dépenses publiques dans le cadre du nouveau management public, la financiarisation progressive du champ et le développement du modèle de l'entrepreneuriat social. Au sein du projet VISES, ce contexte influence particulièrement le secteur de l'insertion, en prise avec des exigences marquées d'évaluation standardisée et quantitative à l'aune de la mesure du taux de retour à l'emploi. Ces pressions institutionnelles se complètent par des rapports de force au sein des organisations de l'ESS mais également entre ces acteurs et certains groupes dominants externes au champ. L'observation participante montre que même au sein de l'ESS les positions peuvent être divergentes sur les attentes relatives à l'évaluation d'impact social. C'est notamment le cas, pour le projet VISES, entre les acteurs des pôles Insertion et des pôles Solidarité et Autre ESS, et plus généralement entre les partenaires opérateurs du projet et les partenaires de la coordination et le laboratoire pilote. Ces différents positionnements sont corrélés à des degrés de délibération distincts. D'abord entre les partenaires du projet, à l'exemple du CES qui détermine les grandes lignes de l'évaluation discutées ensuite à la marge par les partenaires opérateurs. Ensuite au sein de chacune des entreprises testeuses, en témoigne le cas de BERCEAU pour lequel nous avons distingué trois niveaux de degrés de délibération (le périmètre d'intervention, la hiérarchie entre les acteurs impliqués et les ressources consacrées à la délibération). Enfin, les rapports de force concernent les relations entretenues entre les acteurs de l'ESS et des groupes dominants externes au champ. Dans le cas de l'évaluation d'impact social, ces rapports de force s'expriment à travers la constitution d'un groupe dominant de « prescripteurs » composé d'universitaires, de consultants, de managers et d'agences d'ingénierie particulièrement actifs sur l'émergence et la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social.

2. STRUCTURATION D'UN MARCHE DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Notre thèse s'est poursuivie par le questionnement des conséquences de la mobilisation d'une telle diversité d'acteurs (acteurs externes et représentatifs de l'ESS) dans la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social. Nous avons commencé par définir le marché à partir de l'approche de Weber et de sa double relation d'échange et de concurrence. La combinaison de cette définition et

des discours récoltés auprès des cabinets de conseil à l'évaluation interrogés dans le cadre de notre campagne d'entretiens semi-directifs nous a ensuite permis de montrer l'émergence d'un marché de l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010. Encore en structuration du fait de l'absence d'une relation de concurrence en son sein, ce marché est caractérisé par un rythme de croissance soutenu et l'entrée de nouveaux offreurs année après année.

Nous avons ensuite centré notre analyse sur les équipements de ce marché d'une part, et d'autre part, sur le profil et le rôle joué par les acteurs (ou « prescripteurs ») qui s'y inscrivent. Ce travail nous a d'abord permis de mettre en lumière l'existence d'un ensemble d'institutions, de réseaux sociaux, de dispositifs matériels, d'interventions étatiques (loi du 31 juillet 2014, *Le French Impact*) et de significations culturelles assurant le déroulement des échanges. Ces équipements permettent aussi bien de diffuser les offres et demandes d'évaluation, de favoriser l'émergence de partenariats au sein du marché, d'authentifier et de qualifier les prestations d'évaluation, que de participer à la création d'une culture de l'évaluation au sein de l'ESS. Dans cette culture, si les méthodes à déployer sont encore sujettes à de vifs débats, l'idée qu'il est nécessaire d'évaluer son impact social est progressivement réifiée.

Enfin, notre analyse s'est centrée sur le profil des acteurs proposant des évaluations d'impact social. D'abord orientée sur les acteurs nouveaux entrants de l'ESS, cette analyse nous a permis de mettre en évidence des similitudes entre le profil des « offreurs d'évaluation d'impact social » et celui des « prescripteurs » du marché des dispositifs de gestion décrit par Boussard. Répartis en quatre groupes au sein d'une « triangulation élargie » composée du manager, de l'universitaire, du cabinet de conseil et de l'agence d'ingénierie, ces acteurs se caractérisent par une interdépendance concourant à la circulation et à la diffusion d'une définition univoque de l'impact social et de son évaluation. Dans cette triangulation élargie, chaque membre est relié aux autres par des connaissances communes et des conventions partagées conduisant à la production de théories, de démarches et d'outils imprégnés des représentations de la convention managériale. L'analyse plus détaillée de la figure d'un des acteurs de la triangulation élargie, celle du consultant, a montré que cette définition univoque trouvait une légitimité dans la mobilisation d'une rhétorique particulière, celle de l'expertise.

Notre démarche s'est avérée davantage exploratoire pour les acteurs représentatifs de l'ESS du fait du peu de recul dont nous jouissions lors de la rédaction de cette thèse, à la clôture du projet VISES. Si nous avons relevé des similarités entre le profil de ces acteurs et celui des prescripteurs du marché, notre analyse prend davantage la forme d'interrogations sur le rôle joué par ces acteurs sur la structuration du marché de l'évaluation et sur la promulgation d'une évaluation univoque de l'impact social pour les années à venir.

Ces interrogations ouvrent naturellement une seconde piste de prolongement. Il serait ainsi intéressant de poursuivre les observations que nous avons menées tout au long du projet VISES sur les prochaines années, notamment en prévoyant une quatrième administration de l'enquête quantitative diachronique longitudinale. En complément de ce prolongement, nous pourrions aussi

élargir le spectre de l'analyse à des acteurs représentatifs de l'ESS n'ayant pas participé au projet VISES. Une piste privilégiée pour cet élargissement peut être l'étude du rôle joué par la plateforme Valor'ESS[235], lancée en juin 2020 par l'UDES, syndicat d'employeurs de l'ESS membre du conseil d'administration de la CRESS Hauts-de-France, sur la structuration du marché.

Plus généralement, notre analyse des acteurs du marché de l'évaluation d'impact social mériterait d'être approfondie et spécifiée du côté de la demande d'évaluation. En effet, la nature de notre terrain de recherche, que ce terrain soit synchronique ou longitudinal, nous a positionnée du côté des offreurs de méthodes d'évaluation d'impact social. Si nous avons consacré une partie de notre analyse de l'étude de cas synchronique sur le « manager » et une partie de notre temps de terrain longitudinal au sein des entreprises testeuses du projet VISES, nous n'avons traité que partiellement le rôle joué par les « demandeurs » d'évaluation d'impact social. Il serait donc intéressant d'étudier plus en profondeur l'influence que ces demandeurs peuvent avoir, d'abord sur la création et la diffusion d'une culture de l'évaluation, ensuite sur la structuration du marché de l'évaluation d'impact social.

De manière plus globale encore, nous pourrions prolonger cette étude par l'approfondissement du rôle joué par l'État dans la régulation *autonome* de l'ESS. Nous l'évoquions *supra*, l'État a un rôle de prescripteur de l'évaluation au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Il peut donc être appréhendé à travers les dynamiques d'isomorphisme institutionnel. C'est en ce sens que Sylvain Celle décrit l'État comme « la principale instance de souveraineté » et comme l'un des « principaux leviers d'institutionnalisation de l'économie sociale » (Celle, 2020, p. 429). Pour l'auteur, si l'État a souvent été un « relais du capitalisme et une source d'isomorphisme institutionnel et de banalisation de l'économie sociale » (*ibid.*), il demeure la principale force macro-institutionnelle capable de rivaliser avec la puissance du capitalisme. Dans ce cadre, nous pourrions penser à de nouvelles formes de relations entretenues entre l'État et les organisations de l'ESS, par exemple par l'établissement de garde-fous dans l'évaluation, permettant au champ de se soumettre à cet exercice tout en étant protégé des sources d'isomorphisme institutionnel qui risquent de remettre en cause ses spécificités.

[235] https://www.valores-udes.fr, consulté le 07/10/2020.

BIBLIOGRAPHIE

ABATE B., 2000, *La nouvelle gestion publique*, Éditions LGDJ/Montchrestien, Paris.

ABELES M., 2002, *Les Nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Éditions Odile Jacob, Paris.

ABRAHAMSON E., 1996, « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 254 à 285.

ADIE, KPMG, 2016, « L'impact économique de l'action de l'Adie », *KPMG France*.

AGENCE PHARE, 2017, « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », Rapport pour l'Avise.

AGLIETTA M., REBERIOUX A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Éditions Albin Michel, Paris.

ALCARAS J.R., MARCHAND C., MARREL G., NONJON M., 2011, « La "performance sociale" comme horizon ? Les directeurs départementaux de l'aide et de l'action sociales et leurs perceptions de la managérialisation », *Revue française d'administration publique*, vol. 140, n° 4, p. 757 à 771.

ALIX J.-S., AUTES M., COUTINET N., GARRIGUE G., 2018, « Les contrats à impact social : une menace pour la solidarité ? », *La vie des idées*, https://laviedesidees.fr/Les-contrats-a-impact-social-une-menace-pour-la-solidarite.html (consulté le 02/05/2020).

ALIX N., 2014, « La responsabilité des concepteurs de mesure de "l'impact social" », *RECMA*, n° 331, http://recma.org/actualite/la-responsabilite-des-concepteurs-de-mesure-de-limpact-social (consulté le 02/05/2020).

ALIX N., 2015a, « Décryptage des travaux sur la mesure de l'impact social au plan européen et international », Paris, Conférence Confrontations Europe et CDC du 10 février.

ALIX N., 2015b, « Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir » », *RECMA*, n° 335, p. 111 à 116.

ALIX N., 2017, « Économie sociale et solidaire et pouvoir transformateur des investisseurs à impact social », *Entreprise & société*, n° 2, p. 133 à 153.

ALIX N., BAUDET A., 2013, « La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe », Ciriec International Research Conference on Social Economy du 24 au 26 octobre, Université d'Anvers (Belgique).

AMBLARD C., 2010, « Intérêt général, utilité publique ou utilité sociale : quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif ? », *RECMA*, n° 315, p. 21 à 39.

ANDRE C., 2002, « État providence et compromis institutionnalisés. Des origines à la crise contemporaine », dans *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Éditions La Découverte, Paris, p. 144 à 152.

ARCHAMBAULT E., 1991, « Secteur "non-profit" et secteur philanthropique aux États-Unis », *RECMA*, n° 38, p. 33 à 50.

ARCHAMBAULT E., 1999, « Le secteur associatif en France et dans le monde », dans *Faire société : les associations au cœur du social*, Éditions Syros, Paris, p. 11 à 36.

ARCHAMBAULT E., 2013, « Les associations ailleurs ? Une comparaison internationale des secteurs sans but lucratif », dans *Le paysage associatif*, Éditions Dalloz, Paris, p. 210 à 216.

ARCHAMBAULT E., BLOCH-LAINE J.-M., 2016, « Associations et économie sociale et solidaire, ancrage ou dilution ? », dans *Refonder la solidarité. Les associations au cœur de la protection sociale*, Éditions Dunod, Paris, p. 163 à 174.

ARMATTE M., 2010, *La science économique comme ingénierie : quantification et modélisation*, Presses des Mines, Paris.

ASHOKA, MCKINSEY&COMPANY, 2012, « Étude d'impact de l'entrepreneuriat social », Rapport pour Ashoka.

ASSEMBLEE NATIONALE, 2011, « Rapport d'information sur l'évaluation de la révision générale des politiques publiques (RGPP) », n° 4019, Paris.

AVARE P., SPONEM S., 2008, « Le managérialisme et les associations », dans *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Éditions Erès, Toulouse, p. 115 à 120.

AVISE, 2014a, « Réforme des financements de l'Insertion par l'Activité économique », *Avise*, http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140620/201403_avise_centreressourcesdlaiae _kitreformeiae.pdf (consulté le 10/10/2016).

AVISE, 2014b, « Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises qui veulent se lancer », *Avise*.

AVISE, 2016a, « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes », *Avise*.

AVISE, 2016b, « Dossier impact social. Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être… », *Avise*.

AVISE, 2017, « Mode d'emploi. Évaluer l'impact social. Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale », *Avise*.

AVISE, 2020, « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? », *Avise*.

AVISE, CULTURE ET PROMOTION, 2007, « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », *Cahier de l'Avise n° 5*.

AVISE, ESSEC BUSINESS SCHOOL, 2006, « Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires », Guide Avise-Essec Business School.

AVISE, ESSEC BUSINESS SCHOOL, MOUVES, 2013, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », Guide Avise-Essec Business School-Mouves.

AVISE, II-LAB, 2017a, « Évaluation d'un programme de lutte contre la récidive de sortants de prison », *Avise*.

AVISE, II-LAB, 2017b, « Évaluation dans le cadre d'un contrat à impact social. Social impact bond (SIB) - Méthode "Essai contrôlé randomisé" », *Avise*.

AVISE, LA FONDA, LE LABO DE L'ESS, 2017, « ESS et création de valeur. Rapport d'étude n° 1 : La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes », *Une approche prospective de la mesure d'impact social*, Rapport n° 1.

AVISE, LA FONDA, LE LABO DE L'ESS, 2018, « ESS et création de valeur. Rapport d'étude n° 2 : Vers une nouvelle approche de l'impact social », *Une approche prospective de la mesure d'impact social*, Rapport n° 2.

AVISE, LA FONDA, LE LABO DE L'ESS, 2019a, « ESS et création de valeur. Synthèse du rapport d'étude n° 3 : Vers une nouvelle approche de l'impact social », *Une approche prospective de la mesure d'impact social*, Rapport n° 3.

AVISE, LA FONDA, LE LABO DE L'ESS, 2019b, « ESS et création de valeur. Synthèse : Une approche prospective de la mesure d'impact social », Rapport de synthèse.

BACQ S., JANSSEN F., 2011, « The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, n° 5, p. 373 à 403.

BACQ S., BROUARD F., JANSSEN F., 2012, « L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future" », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 35, n° 3-4, p. 17 à 44.

BACQUE M.-H., REY H., SINTOMER Y., 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative*, Éditions La Découverte, Paris.

BACQUE M.-H., SINTOMER Y., 2011, *La démocratie participative. Histoire et généalogie*, Éditions La Découverte, Paris.

BANERJEE A.V., COLE S., DUFLO E., LINDEN L., 2007, « Remedying education: Evidence from two randomized experiments in India », *The Quaterly Journal of Economics*, vol. 122, n° 3, p. 1235 à 1264.

BANERJEE A.V., DUFLO E., 2009, « The Experimental Approach to Development Economics », *Annal Review of Economics*, vol. 1, n° 1, p. 151 à 178.

BANERJEE A.V., DUFLO E., 2011, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, PublicAffairs.

BANERJEE A.V., DUFLO E., GLENNERSTER R., KINNAN C., 2010, « The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation », *Working Paper*.

BANERJEE A.V., KUMAR S., PANDE R., SU F., 2011, « Do informed voters make better choices? Experimental evidence from urban India », *Working Paper*.

BANERJEE A., 2007, *Making Aid Work*, The MIT Press, Cambridge.

BARBIER J.-C., 2010, « Éléments pour une sociologie de l'évaluation des politiques publiques en France », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, p. 25 à 49.

BARBIER J.-C., 2011, « Activer les pauvres et les chômeurs par l'emploi ? Leçons d'une stratégie de réforme », *Revue des politiques sociales et familiales*, n°104, p. 47 à 58.

BARBIER J.-C., MATYJASIK N., 2010, « Évaluation des politiques publiques et quantification en France : des relations ambigües et contradictoires entre disciplines », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 5, n° 1, p. 123 à 140.

BARDET F., 2014, *La Contre-révolution comptable. Ces chiffres qui (nous) gouvernent*, Éditions Les Belles Lettres, Paris.

BARLEY S., 1986, « Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quaterly*, vol. 31, n° 1, p. 78 à 108.

BARLEY S., KUNDA G., 1992, « Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse », *Administrative Science Quaterly*, vol. 37, n° 3, p. 363 à 399.

BARMAN E., 2015, « Of Principle and Principal: Value Plurality in the Market of Impact Investing », *Valuation Studies*, vol. 3, n° 1, p. 9 à 44.

BARTHELEMY A., KELLER S., SLITINE R., 2014, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Éditions Rue de l'échiquier, Paris.

BARTHELEMY A., SLITINE R., 2011, *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Éditions Vuibert, Paris.

BATIFOULIER P., BESSIS F., GHIRARDELLO A., LARQUIER G. DE, REMILLON D. (dir.), 2016, *Dictionnaire des conventions. Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

BATSCH L., 2009, *Le capitalisme financier*, Éditions La Découverte, Paris.

BAUDET A., DURQUETY E., 2017a, « Baromètre de la mesure d'impact social 2017 », KPMG France.

BAUDET A., DURQUETY E., 2017b, « Enseignements du Baromètre de la mesure d'impact social », *Jurisassociations*, n° 558, p. 18 à 20.

BAUDET A., 2019, *L'appropriation des outils d'évaluation par les entreprises sociales et associations d'intérêt général : apports d'une approche sociotechnique pour la conception des outils d'évaluation d'impact social*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, ESCP Europe Business School.

BAUDET A., DURQUETY E., 2018, « Baromètre de la mesure d'impact social 2018 », *KPMG France*.

BAZY M.-E., DERMINE T., 2017, « Contrats à impact social - Quelles balises et quel potentiel en France pour un modèle de financement innovant du tiers-secteur ? », dans *Économie sociale et solidaire et État : À la recherche d'un partenariat pour l'action*, Éditions IGDPE, Paris, p. 83 à 98.

BEAUD S., WEBER F., 2010, *Guide de l'enquête terrain*, Éditions La Découverte, Paris.

BECKER H.S., 1985, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Éditions A.-M. Métailié, Paris.

BECUWE A., LE LOARNE-LEMAIRE S., 2012, « Entrepreneuriat social, économie solidaire », *RIMHE*, vol. 3, n° 3, p. 36 à 41.

BEJI-BECHEUR A., CODELLO P., CHATEAU-TERRISSE P. (dir.), 2018, *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, Éditions EMS Management & Société, Caen.

BERREBI-HOFFMANN I., GREMION P., 2009, « Élites intellectuelles et réforme de l'État. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n° 1, p. 39 à 59.

BERREBI-HOFFMANN I., LALLEMAND M., 2009, « À quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n° 1, p. 5 à 12.

BESANÇON E., CHOCHOY N., GUYON T. (dir.), 2013, *L'innovation sociale : Principes et fondements d'un concept*, Éditions L'Harmattan, Paris.

BESANÇON E., CELLE S., CHOCHOY N., GUYON T., MARTELL Y., 2015, « L'Investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ? », XVème Rencontres du RIUESS « La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? » du 27 au 29 mai, Université de Reims.

BESANÇON E., CHOCHOY N., 2013, « L'élargissement du concept d'innovation », dans *L'innovation sociale : Principes et fondements d'un concept*, Éditions L'Harmattan, Paris, p. 15 à 28.

BESANÇON E., CHOCHOY N., 2015, « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », *RECMA*, n° 336, p. 80 à 93.

BESANÇON E., CHOCHOY N., 2019, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, n° 352, p. 42 à 57.

BESSIS F., 2006, *Dynamiques des institutions entre conventions et régulations*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris, Université Paris X Nanterre.

BEZES P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, Paris.

BEZES P., CHIAPELLO E., DESMAREZ P., 2016, « Introduction : la tension savoirs-pouvoirs à l'épreuve du gouvernement par les indicateurs de performance », *Sociologie du travail*, vol. 58, n° 4, p. 347 à 369.

BICHLER S., NITZAN J., 2009, *Capital as Power. A Study of Order and Creorder*, Routledge, London.

BIDET A., 2008, « La genèse des valeurs : une affaire d'enquête », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° 15, p. 211 à 216.

BIDET A., QUERE L., TRUC G., 2011, « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs », dans *La formation des valeurs*, Éditions La Découverte, Paris, p. 5 à 64.

B-LAB, 2011, « GIIRS Rating & Analitics for Impact Investing: Assessment 101 », https://b-analytics.net/giirs-funds (consulté le 03/05/2020).

BLANC Y., 2017, « De l'impact social à la chaîne de valeur », *La Fonda*.

BLANC Y., 2018, « Le cycle de la création de valeur », *La Tribune Fonda*, n° 240, p. 10 à 13.

BLANC Y., TABET A., 2019, « Impact social et création de valeur : la commune mesure », TIESS Forum international sur l'évaluation et la mesure d'impact social du 9 avril, Montréal.

BLONDIAUX L., 2008, *Le Nouvel Esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Éditions du Seuil, Paris.

BLONDIAUX L., SINTOMER Y., 2002, « L'impératif délibératif », *Politix*, vol. 57, n° 15, p. 17 à 35.

BODY-GENDROT S., 1996, « Réagir dans les quartiers en crise : la dynamique américaine », Paris, New-York, French American Foundation.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, Paris.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard, Paris.

BONCLER J., VALEAU P., 2010, *Créer et manager une association*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles.

BONCLER J., VALEAU P., 2012, « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE*, vol. 3, n° 3, p. 17 à 35.

BONI-LE GOFF I., 2012, « "Trois mois pour faire la différence". Usages et effets des instruments d'intervention dans le conseil en management auprès du secteur public », *Politiques et management public*, vol. 29, n° 1, p. 99 à 112.

BONNAFOUS-BOUCHER M., DAHL RENDTORFF J., 2013, *La théorie des parties prenantes*, Éditions La Découverte, Paris.

BONO P.-H., DEBU S., DESPLATZ R., HAYET M., LACOUETTE-FOUGERE C., TRANNOY A., 2018, « Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique », France Stratégie.

BONO P.-H., TRANNOY A., 2012, « Causalité et contrefactualité dans l'évaluation économique des politiques publiques », *Labyrinthe*, vol. 39, n° 2, p. 1 à 14.

BORNSTEIN D., 2005, *Comment changer le monde. Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*, Éditions La Découverte, Paris.

BORZAGA C., DEFOURNY J. (dir.), 2001, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londres et New York.

BOUCHARD M. J., SALATHE-BEAULIEU G., 2018, « De la solidarité au contrat : mesure d'impact social en ESS », *La Tribune Fonda*, n° 240, p. 36 à 41.

BOUDON R., 1973, *L'inégalité des chances*, Éditions Fayard/Pluriel, Paris.

BOUDON R., 2004, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Revue du MAUSS*, n° 24, p. 281 à 309.

BOUDON R., FILLIEULE R., 2012, « L'individualisme méthodologique », dans *Les méthodes en sociologie*, PUF, Paris, p. 41 à 91.

BOUILLOUD J.-P., LECUYER B.-P. (dir.), 1994, *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Éditions L'Harmattan, Paris.

BOULANGER P., 2019, « État des lieux du marché français de l'investissement à impact », II-Lab.

BOULANGER P., 2020, « Comment favoriser le développement de l'investissement à impact ? Recueil de recommandations du comité consultatif français pour l'investissement à impact », II-Lab.

BOURI A., 2011, « How Standards Emerge : The Role of Investor Leadership in Realizing the Potential of Iris », *Innovations Journal*, vol. 3, n° 3, p. 117 à 131.

BOUSSARD V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Éditions Belin, Paris.

BOYER R., 2001, « L'après-consensus de Washington : institutionnaliste et systémique ? », dans *L'Année de la régulation n° 5 (2001-2002). Économie, Institutions, Pouvoirs*, Presses de Sciences Po, Paris, p. 13 à 56.

BOYER R., 2009, « Feu le régime d'accumulation tiré par la finance : la crise des subprimes en perspectives historique », *Revue de la régulation*, n° 5, https://journals.openedition.org/regulation/7367 (consulté le 03/05/2020).

BOYER R., 2015, *Économie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*, Éditions La Découverte, Paris.

BRANDENBURG M., 2010, « Making the Case for Social Metrics and Impact Investing », *Development Investment Review*, vol. 6, n° 1, p. 47 à 49.

BRANDENBURG M., 2012, « Impact Investing's Three Measurement Tools », *Stanford Social Innovation Review*, https://ssir.org/articles/entry/impact_investings_three_measurement_tools (consulté le 03/05/2020).

BRANGER V., GARDIN L., JANY-CATRICE F., PINAUD S., 2015, « Évaluer l'utilité sociale de l'Économie Sociale et Solidaire », *Alterguide Corus'ESS*.

BRUNO I., DIDIER E., 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Éditions La Découverte, Paris.

BRUNO I., DIDIER E., PREVIEUX J. (dir.), 2014, *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, Éditions La Découverte, Paris.

CABINET D'OLIVIA GREGOIRE, 2020b, « Communiqué de presse. Le Gouvernement lance les contrats à impact, une forme inédite de partenariat à finalité sociale et environnementale », *Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable*.

CABINET D'OLIVIA GREGOIRE, 2020a, « Dossier de presse. Les contrats à impact. Une forme inédite de financement public-privé au service des causes sociales et environnementales », *Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable*.

CABRESPINES J.-L., 2019, « Étude d'impact : mieux évaluer pour mieux légiférer », Les études du CESE.

CAC, 2016, « Quand le social finance les banques et les multinationales », *Collectif des associations citoyennes*.

CAILLE A., 2011, « Les indicateurs de richesse alternatifs : une fausse bonne idée ? Réflexions sur les incertitudes de la gestion par le chiffre », dans *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, Éditions La Découverte, Paris, p. 141 à 166.

ÇALISKAN K., CALLON M., 2009, « Economization. Part 1 : Shifting attention from the economy towards processes of economization », *Economy and Society*, vol. 38, p. 369 à 398.

ÇALISKAN K., CALLON M., 2010, « Economization. Part 2 : A Research Programme for the Study of Markets », *Economy and Society*, vol. 39, p. 1 à 32.

CALLANAN L., LAW J., 2013, « Pay for Success: Opportunities and Risks for Nonprofits », *Community Development Investment Review*, vol. 9, n° 1, p. 79 à 84.

CALLON M., 2009, « Civilizing Markets: Carbon Trading between In Vitro and In Vivo Experiments », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 3, p. 535 à 548.

CAMERON H., 2012, « Social Entrepreneurs in the Social Innovation Ecosystem », dans *Social Innovation : Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan, Londres, p. 199 à 220.

CAMPY C., 2011, « Les Groupements de créateurs : un exemple de mise en place d'une évaluation aléatoire », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, HS n° 11, p. 187 à 198.

CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Éditions Fayard, Paris.

CASTEL R., HAROCHE C., 2001, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Éditions Fayard, Paris.

CASTORIADIS C., 1999, *Les figures du pensable*, Editions du Seuil, Paris.

CATELLIN S., 2004, « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès, La Revue*, n° 39, p. 179 à 185.

CAZAL D., 2011, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, n°9, [en ligne].

CELLE S., 2020, *La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Villeneuve d'Ascq, Université de Lille.

CERVERA M., DEFALVARD H., 2009, « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité économique », *Travail et Emploi*, n° 119, p. 51 à 62.

CFF, II-LAB, 2019, « Le rôle des fondations et fonds de dotation dans l'investissement à impact social en France. "Investir au service de l'intérêt général ?". Approches et Expérimentations », ii-Lab, CfF, Simandef.

CHABANET D., RICHARD D., 2017, « L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 32, n° 1, p. 24 à 35.

CHABE-FERRET S., DUPONT-COURTADE L., TREICH N., 2017, « Évaluations des Politiques Publiques : expérimentations randomisées et méthodes quasi-expérimentales », *Économie & Prévision*, vol. 211-212, n°2, p. 1 à 34.

CHANTEAU J.-P., CORIAT B., LABROUSSE A., ORSI F., 2013, « Introduction. Autour d'Ostrom : communs, droits de propriété et institutionnalisme méthodologique », *Revue de la régulation*, n°14, http://journals.openedition.org/regulation/10516 (consulté le 06/05/2020).

CHANTEAU J.-P., LABROUSSE A., 2013, « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation*, n°14, http://journals.openedition.org/regulation/10555 (consulté le 06/05/2020).

CHATEAU-TERRISSE P., 2018, « Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion », dans *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, Éditions Ems Management & Société, Caen, p. 23 à 34.

CHERISEY DE L., 2008, *Recherche volontaire pour changer le monde. Les clés du succès de ceux qui l'ont fait*, Presses de la renaissance, Paris.

CHEROUTRE M. T., 1998, « Les associations dans la dynamique sociale », *RECMA*, n°270, p. 9 à 16.

CHIAPELLO E., GILBERT P., 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Éditions La Découverte, Paris.

CHIAPELLO E., 2015, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, vol. 13, n°1, p. 13 à 35.

CHIAPELLO E., 2017, « La financiarisation des politiques publiques », *Mondes en développement*, vol. 45, n°178, p. 23 à 40.

CHIAPELLO E., GODEFROY G., 2017, « Judgment devices and market fragmentation: why does the plurality of market classifications matter? The case of the French Impact Investing market building », *Historical Social Research*, vol. 42, n°1, p. 152 à 188.

CHIAPELLO E., KNOLL L., 2019, « The Welfare Conventions Approach: À Comparative Perspective on Social Impact Bonds », *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, p. 1 à 16.

CHIAPELLO E., WALTER C., 2016, « The three ages of financial quantification: a conventionalist approach to the financiers' metrology », *Historical Social Research*, vol. 41, n°2, p. 155 à 177.

CHOCHOY N., 2017, « Évaluer la transformation sociale des innovations sociales : les apories de la Gestion axée sur résultat et les promesses du Temps du projet », Colloque international du CRISES « Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation » du 6 au 7 avril, Montréal.

CHOCHOY N., 2018, « Innovation sociale et mesure d'impact : une antinomie ? », *La Tribune Fonda*, n°240, p. 31 à 35.

CLARENCE E., 2002, « Technocracy Reinvented: The New Evidence based Policy Movement », *Public Policy and Administration*, vol. 17, p. 1 à 11.

CLARK C., BRENNAN L., 2012, « Entrepreneurship with social value : A conceptual model for performance measurement », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 18, n°2, p. 17 à 40.

CLARK C., ROSENZWEIG W., LONG D., OLSEN S., 2004, « Assessing social impact in double bottom line ventures », Doube bottom line project report.

CNCRESS, 2017, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2017*, Dalloz, Juris éditions, Paris.

CODES, 2009, « Développer l'Entrepreneuriat Social. Le Livre Blanc », *CODES*.

COHEN R., 2014, « Revolutionising Philanthropy: Impact Investment », Mansion House speech, given Thursday 23, The Mansion House (UK).

COMITE FRANÇAIS SUR L'INVESTISSEMENT A IMPACT SOCIAL, 2014, « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement », Sous-groupe de travail du SIIT.

COMMISSION EUROPEENNE, 2002a, « Communication from the Commission on impact assessment », Commission européenne.

COMMISSION EUROPEENNE, 2002b, « Principles and Guidelines: Improving the knowledge base for better policies », Communication from the Commission on the Collection and Use of Expertise by the Commission.

COMMISSION EUROPEENNE, 2009, « Impact Assessment Guidelines », Commission européenne.

CONCATO J., SHAH N., HORWITZ R. I., 2000, « Randomized, controlled trials, observationnal studies, and the hierarchy of research designs », *The New England Journal of Medecine*, vol. 342, n°25, p. 1887 à 1892.

CONVERT B., HEILBRON J., 2007, « Where did the new economic sociology come from ? », *Theory and Society*, *36*, n°1, p. 31 à 54.

COOPER C., GRAHAM C., HIMICK D., 2016, « Social impact bonds : The securitization of the homeless », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 55, p. 63 à 82.

CORDONNIER L., 2006, « Le profit sans accumulation : la recette du capitalisme gouverné par la finance », *Cahiers de l'Innovation*, n°23, p. 51 à 72.

CORIAT B., 2002, « France : un fordisme brisé… et sans successeur », dans *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Éditions La Découverte, Paris, p. 389 à 397.

CORIAT B., 2008, « L'installation de la Finance en France », *Revue de la régulation*, https://journals.openedition.org/regulation/6743#quotation (consulté le 03/05/2020).

CORIAT B. (dir.), 2015, *Le retour des communs, la critique de l'idéologie propriétaire*, Éditions Les liens qui libèrent, Paris.

COUR DES COMPTES, 2019, « L'insertion des chômeurs par l'activité économique. Une politique à conforter », Rapport public thématique.

CRESS BRETAGNE, 2012, « Commande publique et ESS. Comment favoriser l'accès des organisations de l'ESS aux marchés publics ? », CRESS Bretagne.

CREST, J-PAL, SCIENCESPO, 2016, « Les effets du dispositif Groupements de Créateurs : Résultats d'une expérience contrôlée », Rapport d'évaluation pour le FEJ, l'INJEP et le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

CSESS, 2011, « La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre.

CSESS, 2016, « Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire », *CSESS*.

CSMO, 2004, « Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique ? Comment les définir et comment les construire », *CSMO Économie sociale et action communautaire*.

CSMO, 2007, « Comment mener une étude de A à Z. Guide méthodologique à l'intention des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire », *CSMO Économie sociale et action communautaire*.

CULTURE ET PROMOTION, 2001, « Évaluation de l'utilité sociale des associations », *Dossier pour notre temps*, n°98 et 99.

DACHEUX E., GOUJON D., 2020, « Une théorie communicationelle de la valeur économique : l'approche délibérative », *ESSACHESS. Journal for Communication Studies*, vol. 13, n°1, p. 237 à 257.

DARDOT D., LAVAL C., 2014, *Commun. Essai sur la révolution au XXIème siècle*, Éditions La Découverte, Paris.

DAVISTER C., DEFOURNY J., GREGOIRE O., 2004, « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général », EMES Working Papers no. 03/11, Liège.

DE KERORGUEN Y., 2013, « Un outil de finance sociale : les social impact bonds », *Fondation pour l'innovation politique*.

DEAR A., HELBITZ A., KHARE R., LOTAN R., NEWMAN J., CROSBY SIMS G., ZAROULIS A., 2016, « Social Impact Bonds. The Early Years », *Social Finance*.

DEATON A., 2010, « Instruments, randomization, and learning about development », *Journal of Economic Literature*, vol. 48, n°2, p. 424 à 455.

DEES J.G., 1998, « The Meanings of "Social Entrepreneurship" », Kaufman Center For Entrepreneurial Leadership, https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (consulté le 20/05/2020).

DEES J. G., ANDERSON B.B., 2006, « Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought », *Research on Social Entrepreneurship*, vol. 1, n°3, p. 39 à 66.

DEES J.G., EMERSON J., ECONOMY P., 2002, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs : Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, Editions John Wiley, Sussex.

DEFOURNY A., HENRY A., NASSAUT S., DEFOURNY J., NYSSENS M., 2008, « Performance Evaluation and Legitimacy of The Third Sector: The Case of the Belgian Domiciliary Care Quasi-market », *HEC-ULg Working paper n°200807/02*.

DEFOURNY J., 2001, « From Third Sector to Social Enterprise », dans Routledge, Londres et New York, p. 1 à 28.

DEFOURNY J., 2004, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. XLIII, n°3, p. 9 à 23.

DEFOURNY J., 2017, « L'économie sociale », dans *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Éditions Deboeck supérieur, Louvain-la-Neuve, p. 29 à 72.

DEFOURNY J., NYSSENS M., 2010, « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, n°1, p. 32 à 53.

DEFOURNY J., NYSSENS M., 2013, « Social Innovation, Social Economy and Social Enterprise: What Can the European Debate Tell US », dans *The International Handbook on Social Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham (UK), p. 40 à 52.

DEFOURNY J., NYSSENS M. (dir.), 2017a, *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur*, Éditions De Boeck supérieur, Louvain-la-Neuve.

DEFOURNY J., NYSSENS M., 2017b, « L'entreprise sociale », dans *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Éditions Deboeck supérieur, Louvain-la-Neuve, p. 221 à 262.

DEHUE T., 2001, « Establishing the experimenting society: The historical origin of social experimentation according to the randomized controlled design », *American Journal of Psychology*, vol. 114, n°2, p. 283 à 302.

DELARRE S., 2020, « Injures raciales et condition sociale d'après les enquêtes françaises de victimation », *Déviance et société*, vol. 44, n°1, p. 11 à 48.

DELOITTE, 2014, « Payer pour obtenir des résultats. Résoudre les questions complexes de notre société grâce aux obligations à impact social », *Deloitte*.

DESROCHE H., 1983, *Pour un traité d'économie sociale*, Éditions CIEM, Paris.

DESROSIERES A., 2001, « Entre réalisme métrologique et conventions d'équivalence : les ambiguïtés de la sociologie quantitative », *Genèses*, n°43, p. 112 à 127.

DESROSIERES A., 2008a, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Presses de l'école des Mines, Paris.

DESROSIERES A., 2008b, *Gouverner par les nombres*, Presses de l'école des Mines, Paris.

DESROSIERES A., 2009, « Entretien avec Alain Desrosières et Loup Wolff », *Courrier des statistiques*, n°127, p. 49 à 53.

DESROSIERES A., 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Éditions La Découverte, Paris.

DESROSIERES A., THEVENOT L., 1988, *Les catégories socioprofessionnelles*, Editions La Découverte, Paris.

DEVETTER F.-X., FRAISSE L., GARDIN L., GOUNOUF M.-F., JANY-CATRICE F., RIBAULT T., 2008, « L'aide à domicile face aux services à la personne. Mutations, confusions, paradoxes », Rapport pour la DIIESES, Clersé, Crida, Réseau 21.

DEWEY J., 1993, *Logique. Théorie de l'enquête*, PUF, Paris.

DEWEY J., 2003, *Le public et ses problèmes*, Publication de l'Université de Pau, Pau.

DEWEY J., 2005, « La réalité comme expérience », *Revue Tracés*, https://journals.openedition.org/traces/204 (consulté le 20/05/2020).

DEWEY J., 2011, *La formation des valeurs*, Éditions La Découverte, Paris.

DIAZ-BONE R., DIDIER E., 2016, « Special Issue - Conventions and Quantification - Transdiciplinary Perspectives on Statistics and Classifications », *Historical Social Research*, vol. 41, n°2, p. 48 à 71.

DIAZ-BONE R., THEVENOT L., 2010, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium*, n°5, https://journals.openedition.org/trivium/3626 (consulté le 14/05/2020).

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147 à 160.

DISLEY E., GIACOMANTONIO C., KRUITHOF K., SIM M., 2015, « The Payment by Results Social Impact Bond Pilot at HMP Peterborough », Final Process Evaluation Report, Ministry of Justice Analytical Series : RAND Europe.

DJELIC M.L., 2004, « L'arbre banian de la mondialisation. NOTE DE RECHERCHE : McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 150-151, n°1, p. 107 à 113.

DOS SANTOS J., 2014, « Le Familistère de Guise : un paternalisme de gauche ? », *RECMA*, n°332, p. 62 à 72.

DOS SANTOS J., 2015, « De la coopération intégrale à la réforme de l'entreprise : l'intéressement salarial au prisme du Familistère de Guise », *L'Homme & la Société*, vol. 195-196, n°1, p. 73 à 86.

DRAPERI J.-F., 2007, *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Éditions Dunod, Paris.

DRAPERI J.-F., 2010, « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », *RECMA*, n°316, p. 18 à 40.

DRAPERI J.-F., 2020, *Ruses de riches. Pourquoi les riches veulent maintenant aider les pauvres et sauver le monde*, Éditions Payot&Rivages, Paris.

DUCLOS H., 2001, « Comment évaluer son utilité sociale ? », *DPNT*, n°98.

DUCLOS H., 2004, « L'évaluation de l'utilité sociale, un outil pour le partenariat entre association et pouvoirs publics ? », Société Française de l'évaluation.

DUCLOS H., 2010, « Quels enseignements tirer de l'évaluation de l'utilité sociale dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ? », Société Française de l'évaluation.

DUCLOS H., 2014, « Construction d'un référentiel de l'utilité sociale de la médiation numérique », Rapport final, Projet co-financé par la Ville de Brest, Brest métropole, le Contrat Urbain de la Cohésion Sociale et la Région Bretagne.

DUCLOS H., CHERBONNEL E., 2019, « Pourquoi les festivals doivent être évalués à l'aune de leur utilité sociale », *Nectart*, vol. 9, n°2, p. 104 à 113.

DUCLOS H., GRESY J., 2009, *Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale*, Éditions du Comité Interministériel des Villes, France.

DUFLO E., 2009, *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*, Éditions Fayard, Paris.

DUFOUR B., 2019, *Measuring the performance of work integration social enterprises in an evolving policy environment: a comparative study between Denmark and France*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Aix-Marseille, Université d'Aix-Marseille.

DUMEZ H., 2012, « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *AEGIS le Libellio*, vol. 8, n°3, p. 3 à 9.

DUMOULIN L., LA BRANCHE S., ROBERT C., WARIN P. (DIR.), 2005, *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.

DUNLEAVY P., HOOD C., 2009, « From old public administration to new public management », *Public Money & Management*, vol. 14, n°3, p. 9 à 16.

DUPUY F., THOENIG J.-P., 1985, *L'administration en miettes*, Éditions Fayard, Paris.

DUPUY J.-P., 1989, « Convention et Common Knowledge », *Revue économique*, vol. 40, n°2, p. 361 à 400.

DUPUY J.-P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., SALAIS R., THEVENOT L., 1989, « Économie des conventions », *Revue économique*, vol. 40, n°2.

DURAND C., 2014, *Le capital fictif. Comment la finance s'approprie notre avenir*, Éditions Les prairies ordinaires, Paris.

ELKINGTON J., HARTIGAN P., 2008, *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Harvard University Press, Cambridge.

ELLUL J., 1977, *Le système technicien*, Éditions Calmann-Levy, Paris.

EME B., LAVILLE J.-L. (dir.), 1994, *Cohésion sociale et emploi*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris.

EME B., LAVILLE J.-L., 2004, « L'économie solidaire ou l'économie comme écologie politique », *Écologie & Politique*, vol. 28, n°1, p. 13 à 25.

EMERSON J., TWERSKY F., 1996, *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, Roberts Foundation, San Francisco.

EMERSON J., 2003, « The blended value proposition: Integrating social and financial returns », *California management review*, vol. 45, n°4, p. 35 à 51.

ENGELS X., HELY M., PEYRIN A., TROUVE H. (dir.), 2006, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Éditions l'Harmattan, Paris.

ESPING-ANDERSEN G., 1990, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge.

ESS FRANCE, 2017, « Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire », Rapport de la commission présidée par Frédéric Tiberghien, ESS France.

ESSEC BUSINESS SCHOOL, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social, Paris.

ESTEVES A.M., FRANKS D., VANCLAY F., 2012, « Social impact assessment : the state of the art », *Impact Assessment and Project Appraisal*, vol. 30, n°1, p. 34 à 42.

EUILLET A., 2002, « L'utilité sociale, une notion dérivée de celle d'intérêt général », *Revue de droit sanitaire et social*, n°38, p. 207 à 228.

EVPA, 2015, *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, European venture philanthropy association.

EYMARD-DUVERNAY F., 2005, « De la valeur aux institutions de valorisation », miméo, FORUM - Centre d'études et de l'emploi (CEE).

EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), 2006a, *L'économie des conventions. Tome 1. Débats*, Éditions La Découverte, Paris.

EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), 2006b, *L'économie des conventions. Tome 2. Développements*, Éditions La Découverte, Paris.

EYRAUD C., 2013, *Le capitalisme au cœur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Éditions du Croquant, Broissieux.

EYRAUD C., 2019, « La sociologie et le chiffre. Ou existe-t-il des nombres objectifs ? », dans *Les chiffres en finances publiques*, Éditions Mare et Martin, Paris, p. 247 à 265.

FAVEREAU O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, n°2, p. 273 à 328.

FAVEREAU O., 1995, « Conventions et régulation », dans *Théorie de la régulation. L'état des Savoirs*, Éditions La Découverte, Paris, p. 511 à 520.

FAVEREAU O., 2018, « L'économie des conventions au service de la science sociale générale ? », dans *Des sciences sociales à la science sociale : fondements anti-utilitaristes*, Éditions Le Bord de l'eau, Lormont, p. 83 à 93.

FERRACCI M., WASMER E., 2011, *État moderne, État efficace*, Éditions Odile Jacob, Paris.

FERRAND-BECHMANN D., 1991, *Le phénomène bénévole*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris, Université Paris 8.

FICI A., 2015, « Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: a Critical Analysis from a Comparative Law Perspective », *Euricse Working Paper, 82/15*.

FINE B., 2012, « La financiarisation en perspective », *Actuel Marx*, n°51, p. 73 à 85.

FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO, 2019, « La Boussole de l'Art Citoyen. Renforcer l'impact de votre projet grâce à l'évaluation », https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/02/La-Boussole-de-lArt-Citoyen-WEB.pdf (consulté le 21/05/2020).

FONDATION LA FRANCE S'ENGAGE, 2018, « Engagés pour l'innovation sociale », *La France s'engage*.

FOUCAULT M., 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Éditions Gallimard, Paris.

FOUCAULT M., 2004, *La Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*, Éditions du Seuil, Paris.

FOURCADE M., 2009, *Economists and Societies: Discipline and Profession in the United States, Britain and France, 1890s-1990s*, Princeton University Press, Princeton.

FOURQUET F., 1980, *Les Comptes de la puissance. Histoire de la comptabilité nationale et du plan*, Recherches, Paris.

FRAISSE L., 2007, « Utilité sociale et association », dans *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Éditions Dunod, Paris, p. 42 à 57.

FRAISSE L., GARDIN L., 2001, « Les externalités positives dans l'aide à domicile : une approche européenne », dans *Les services sociaux, entre associations État et marché : l'aide aux personnes âgées*, Éditions La Découverte, Paris, p. 192 à 207.

FRANÇOIS P., 2008, *Sociologie des marchés*, Éditions Armand Colin, Paris.

FRANÇOIS P., 2018, « Marché », dans *Dictionnaire d'économie politique*, Presses de Sciences Po, Paris.

FREEMAN R.E., 1984, *Strategic Management: À Stakeholder Approach*, Éditions Pitman, Boston (US).

FREEMAN R. E., WICKS A.C., 2007, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success*, Yale University Press, New Haven (The Business Roundtable Institute for Corporation Ethics Series ine Ethics and Lead).

FREMEAUX P., 2013, « L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? », *Revue Projet*, vol. 5, n°336, p. 85 à 93.

FRENCH AMERICAN FOUNDATION, 2009, « Rapport du voyage d'études "Venture Philanthropy" aux USA, 29 novembre - 7 décembre 2008 », https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/evaluation/venture-philanthropy/rapport-du-voyage-detudes-venture-philanthropy-aux-usa-2009/view (consulté le 21/05/2020).

FRIEDMAN M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

FRIEDMANN G., 1970, *La Puissance et la Sagesse*, Éditions Gallimard, Paris.

GADREY J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », Rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.

GADREY J., 2006, « L'utilité sociale », dans *Dictionnaire de l'autre économie*, Éditions Gallimard, Paris, p. 641 à 651.

GADREY J., JANY-CATRICE F., 2005, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Éditions La Découverte, Paris.

GARDIN L., 2006, *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'État*, Éditions Erès, Toulouse.

GARDIN L., JANY-CATRICE F., PINAUD S., 2017, « L'économie sociale et solidaire et les formes de son évaluation. Les enjeux de la mesure des performances », dans *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3ème secteur*, Éditions De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, p. 363 à 396.

GARDIN L., LAVILLE J.-L., 1997, *Les initiatives locales en Europe, bilan économique et social*, Crida-LSCI, CNRS, Paris.

GARDIN L., LAVILLE J.-L., 2017, « L'économie solidaire », dans *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3è secteur*, Éditions De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, p. 187 à 220.

GARDIN L., LAVILLE J.-L., NYSSENS M. (dir.), 2012, *Entreprise sociale et Insertion, une perspective internationale*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris.

GARDIN L., ROBERT P., 2018, « Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources », dans *Tensions sur les ressources. L'économie sociale et recomposition*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, p. 27 à 44.

GAUDREAU L., LACELLE N., 1999, *Manuel d'évaluation participative et négociée*, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, Montréal.

GAULEJAC V. de, 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, Paris.

GECES, 2014, « Approches proposées pour la mesure de l'impact social », *Commission européenne*.

GERARD D., 2000, *Cornélius Castoriadis, le projet d'autonomie*, Éditions Michalon, Paris.

GEROME C., 2014, « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ? », *Lien social et Politiques*, n°72, p. 75 à 90.

GIANFALDONI P., 2010, « L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », dans *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ?*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, p. 77 à 91.

GIANFALDONI P., ROSTAING F., 2010, « L'insertion par l'activité économique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, vol. 27, n°1, p. 143 à 165.

GOND J.-P., IGALENS J., 2014, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Paris.

GOND J.-P., MERCIER S., 2003, « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », https://www.researchgate.net/publication/228772810_Les_theories_des_parties_prenantes_une_synthese_critique_de_la_litterature (consulté le 07/05/2020).

GRANOVETTER M., 1974, *Getting a Job. A Study of Contracts and Careers*, The University of Chicago Press, Chicago.

GRANOVETTER M., 1985, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *The American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, p. 481 à 510.

GRANOVETTER M., SWEDBERG R., 1992, *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, Boulder Colorado.

GREGOIRE O. (dir.), 2003, « Profils Nationaux des Entreprises Sociales d'Insertion : Belgique », EMES Working Papers no. 03/03, Liège.

GRI, 2016, « Measuring Impact. How business accelerates the sustainable development goals », *Global Reporting Initiative*.

GRIECO C., MICHELINI L., IASEVOLI G., 2015, « Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, n°6, p. 1173 à 1193.

GUERRIEN B., 2008, *Dictionnaire d'analyse économique*, Éditions La Découverte, Paris.

GUEZENNEC C., MALOCHET G., 2013, « L'impact investing pour financer l'économie sociale et solidaire ? Une comparaison internationale », Rapport pour le Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

HALL P., 1993, « Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain », *Comparative Politics*, vol. 25, n°3, p. 275 à 296.

HALPERN C., LASCOUMES P., LE GALES P. (dir.), 2014, *L'instrumentation de l'action publique : controverses, résistances, effets*, Presses de Sciences Po, Paris.

HARARI-KERMADEC H., 2019, *Le classement de Shanghai. L'Université marchandisée*, Éditions Le Bord de l'eau, Lormont.

HARB D., 2010, « Le Mouvement des entrepreneurs sociaux : une nouvelle initiative de promotion et de développement de l'entrepreneuriat social en France », Cahier de recherche. Observatoire du management alternatif, Paris, HEC Paris.

HARJI K., JACKSON E., 2012, « Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry », New York, The Rockefeller Foundation.

HARSANYI J., 1977, *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge University Press, Cambridge.

HATZFELD H., 1971, *Du paupérisme à la Sécurité Sociale. Essai sur les origines de la Sécurité Sociale en France : 1850-1940*, Éditions Armand Colin, Paris.

HAYEK F.A., 1944, *The Road to Serfdom*, University of Chicago Press, Chicago.

HELY M., 2005, *Le travailleur associatif. Un salariat de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, Paris.

HELY M., 2009, « Travail d'utilité sociale et utilité sociale du travail. Le salariat dans les services sociaux et de santé d'intérêt général », *Les notes de l'IES*, n°3, p. 1 à 4.

HENRION C., 2018, « Mesure d'impact social et démarche R&D », *La Tribune Fonda*, n°240, p. 42 à 43.

HOFSTEDE G., 1981, « Management control of public and not-for-profit activities », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n°3, p. 193 à 211.

HOLLINGSWORTH J.R., BOYER R. (dir.), 1997, *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.

HOLLINGSWORTH J.R., SCHMITTER P., STREECK W. (ed.), 1994, *Governing Capitalist Economies*, Oxford University Press, New York.

HOOD C., 1995, « The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, n°2-3, p. 93 à 109.

HOOD C., 2000, *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*, Clarendon Press, Oxford.

ICP, UCPA, 2018, « Évaluer l'utilité sociale », Guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire, Paris.

II-LAB, 2018a, « État des lieux du marché français de l'investissement à impact social », *II-Lab*.

II-LAB, 2018b, « Obligations sociales. Le marché des Social Bonds : vers une nouvelle classe d'actifs ? », *II-Lab*.

IMPROVE, FONDATION REXEL, 2017, « Guide de la mesure d'impact social », ImProve.

JACKSON E.T., 2013, « Interrogating the Theory of Change: Evaluating Impact Investing Where it Matters Most », *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 3, n°2, p. 95 à 110.

ITIER C., 2016, « La sauvegarde du Nord - contrat à impact social », *Le Mouves*.

JACKSON E.T., 2013, « Interrogating the Theory of Change: Evaluating Impact Investing Where it Matters Most », *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 3, n°2, p. 95 à 110.

JACKSON E.T., HARJI K., 2012, « Accelerating Impact. Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry », Rockefeller Foundation, E.T. Jackson & associates LTD.

JANY-CATRICE F., 2012a, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Éditions Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

JANY-CATRICE F., 2012b, « Quand mesurer devient maladif », *Revue Projet*, n°331, p. 6 à 13.

JANY-CATRICE F., 2014, « Renouveler l'évaluation des politiques publiques », Le Monde du 17 juin.

JANY-CATRICE F., 2017, « Enjeux sociopolitiques et économiques de l'évaluation des impacts sociaux », VISES Rencontres sur l'impact social du 23 novembre, Charleroi (Belgique).

JANY-CATRICE F., 2019, « Transformations de long terme dans l'évaluation des politiques publiques. D'une planification politique à une légitimation scientifique », *Actuel Marx*, n°65, p. 67 à 80.

JANY-CATRICE F., MEDA D., 2010, « Mesurer autrement la richesse », *Cahiers français*, n°355.

JANY-CATRICE F., MEDA D., 2013, « Les nouvelles mesures de performances économiques et du progrès social. Le risque de l'économicisme », *Revue du MAUSS semestrielle*, n°41, p. 371 à 398.

JANY-CATRICE F., PINAUD S., 2017, « Entre ingénierie de la participation et ingénierie de la quantification. Quand les conventions de richesse sont mises en débat », *Participations*, n°18, p. 39 à 67.

JANY-CATRICE F., STUDER M., 2020, « Social impact and their contracts », dans *Finance between two world*, Emerald Group Publishing, Bingley (UK).

JATTEAU A., 2013a, « Expérimenter le développement ? Des économistes et leurs terrains », *Genèses*, n°93, p. 8 à 28.

JATTEAU A., 2013b, *Les expérimentations aléatoires en économie*, Éditions La Découverte, Paris.

JATTEAU A., 2016, *Faire preuve par le chiffre ? Le cas des expérimentations aléatoires en économie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris, Université de Paris-Saclay.

JOBARD F., GEERAERT J., LAUMOND B., MÜTZELBURG I., ZEIGERMANN U., 2020, « Sociologie politique des passeurs. Acteurs dans la circulation des savoirs, des normes et des politiques publiques », *Revue Française de science politique*, vol. 70, p. 557 à 573.

JOBERT B. (dir.), 1994, *Le tournant néolibéral en Europe*, Éditions L'Harmattan, Paris.

JOBERT B., MULLER P., 1987, *L'État en action*, PUF, Paris.

JOURNE B., RAULET-CROSET N., 2012, « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue Française de gestion*, n°225, p. 109 à 128.

J.P. MORGAN, 2010, « Impact Investments : An Emerging Asset Class », *J.P. Morgan*.

J.P. MORGAN, 2012, « A Portfolio approach to impact investment. Global social finance research », *J.P. Morgan*.

J.P. MORGAN, 2013, « Perspectives on progress. The impact investor survey », *J.P. Morgan*.

KANIA J., KRAMER M., 2011, « Collective impact », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, n°1, p. 36 à 41.

KEUCHEYAN R., 2017, *La nature est un champ de bataille. Essai d'écologie politique*, Éditions La Découverte, Paris.

KIPPING M., 2002, *Critical consulting*, Oxford Blackwell Business, Oxford.

KIPPING M., FURUSTEN S., GAMMELSAETER H., 2003, « Converging towards American dominance ? Developments and structures of consultancy fields in Europe », *Entreprises et Histoire*, n°33, p. 25 à 40.

KIPPING M., ENGWALL L. (ed.), 2002, *Management Consulting : Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press, Oxford.

KLEIN J.L., LAVILLE J.-L., MOULAERT F., 2014, *L'innovation sociale*, Eres, Paris.

KLESZCZOWSKI J., 2017, *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Palaiseau, Université Paris-Saclay.

KPMG ACADEMY, 2018a, « Évaluer l'impact social de votre programme (formation-action) », *KPMG France*.

KPMG ACADEMY, 2018b, « Initiation à l'évaluation de l'impact social », *KPMG France*.

KUBR M., 1998, *Le Conseil en management. Guide pour la profession*, Organisation internationale du Travail, Genève.

LABROUSSE A., 2006, « De l'autonomie à l'institutionnalisme méthodologique - variation d'échelles, réflexivité et abduction », *Économie et Institutions*, vol. 8, p. 5 à 53.

LABROUSSE A., 2010, « Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés : une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement », *Revue de la régulation*, n°7, https://journals.openedition.org/regulation/7818 (consulté le 21/05/2020).

LABROUSSE A., 2016a, « Apprendre des expérimentations aléatoires. Promesse de scientificité, complications pratiques, expériences historiques », *La vie des idées*, https://laviedesidees.fr/Apprendre-des-experimentations-aleatoires.html (consulté le 21/05/2020).

LABROUSSE A., 2016b, « Not by technique alone. A methodological comparison of development analysis with Esther Duflo and Elinor Ostrom », *Journal of Institutional Economics*, vol. 12, n°2, p. 277 à 303.

LABROUSSE A., 2018, *L'institutionnalisme historique comme épistémologie pragmatique*, Mémoire pour l'Habilitation à diriger des recherches, Amiens, Université de Picardie Jules Verne.

LALLEMANT M., 2008, « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise », *Revue Française de Socio-Economie*, n°1, p. 67 à 87.

LANGENDORFF C., SEBAG R., 2015, « Comment acclimater les titres à impact social en France à la lumière des premières expériences dans le monde », *Crédit Coopératif*.

LANGLAIS J.-L., 2008, « Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations », Rapport remis à la ministre de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative.

LARQUIER G. de, 2016, *Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises*, Mémoire pour l'Habilitation à diriger des recherches, Paris, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

LASCOUMES P., LE GALES P. (dir.), 2004, *Gouverner par les instruments*, Presses de SciencesPo, Paris.

LASIDA E., 2018, « Évaluer l'utilité sociale : une approche relationnelle », *La Tribune Fonda*, n°240, p. 50 à 53.

LAURENT C., BAUDRY J., BERRIET-SOLLIEC M., KIRSCH M., PERRAUD D., TINEL B., TROUVE A., ALLSOPP N., BONNAFOUS P., BUREL F., CARNEIRO M.J., GIRAUD C., LABARTHE P., MATOSE F., RICROCH A., 2009, « Pourquoi s'intéresser à la notion d'"evidence-based policy" ? », *Revue Tiers Monde*, n°200, p. 853 à 873.

LAVILLE J.-L. (dir.), 1994, *L'économie solidaire - une perspective internationale*, Editions Desclée de Brouwer, Paris.

LAVILLE J.-L., 2005, « Économie solidaire », dans *Dictionnaire de l'autre économie*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris, p. 253 à 260.

LAVILLE J.-L., 2014, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social : une mise en perspective historique », dans *L'innovation sociale*, Éditions Erès, Toulouse, p. 45 à 80.

LAVILLE J.-L., 2016, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Éditions Points, Paris.

LAVILLE J.-L., NYSSENS M. (dir.), 2001, *Les services sociaux entre associations, État et marché*, La Découverte, Paris.

LAVILLE J.-L., NYSSENS M., 2017, « Les associations et les politiques publiques », dans *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Éditions Deboeck supérieur, Louvain-la-Neuve, p. 301 à 323.

LAZONICK W., O'SULLIVAN M., 2000, « Maximizing shareholder value, a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, vol. 29, p. 13 à 35.

LE MOIGNE J.-L., 1977, *La théorie du système général*, PUF, Paris.

LE MOIGNE J.-L., 1985, *La modélisation des systèmes complexes*, Éditions Dunod, Paris.

LE PENDEVEN B., NICO Y., GACHET B., 2015, « Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale », *Institut de l'Entreprise*.

LE VELLY R., 2002, « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, p. 37 à 53.

LE VELLY R., 2010, « Entrepreneuriat social », dans *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Presses de Sciences Po, p. 191 à 203.

LE VELLY R., 2012, *Sociologie du marché*, Éditions La Découverte, Paris.

LECAS G., 2006, « La modélisation systémique : outils méthodologiques pour économistes », *Innovations*, vol. 24, n°2, p. 199 à 230.

LEGIFRANCE, 2014a, « Loi n°2014-856 relative à l'économie sociale et solidaire », promulguée le 31 juillet.

LEGIFRANCE, 2014b, « Décret sur la généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique », Décret n°2014-197 promulgué le 21 février.

LEPONT U., 2016, « Les conditions préalables au "tournant néo-libéral". Le cas de la protection maladie aux États-Unis », *Politix*, n°116, p. 193 à 220.

LETTS C.W., RYAN W., GROSSMAN A., 1997, « Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists », *Harvard business review*, vol. 75, p. 36 à 50.

L'HUILLIER H., 2017, *L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigéria et au Mexique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Lille, Université de Lille - ESSEC Business School.

LIANOS I., KARLIUK M., 2014, « L'émergence de l'étude d'impact comme norme de gouvernance en Europe : genèse, diffusion et acteurs », *Revue française d'administration publique*, n°149, p. 5 à 27.

LIEBMAN J., SELLMAN A., 2013, « Social impact bonds : A guide for state and local governments », Harvard Kennedy School, Social Impact Bond Technical Assistance Lab.

LIPIETZ A., 2001, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, Éditions La Découverte/La Documentation française, Paris.

LOCHARD Y., SIMONET-CUSSET M. (dir.), 2003, *L'expert associatif, le savant et le politique*, Éditions Syllepse, Paris.

LUGAN J.-C., 2009, *La systémique sociale*, PUF, Paris.

MACHADO PINHEIRO F., 2019, *Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Rennes, Université de Rennes 1.

MACKEITH J., 2011, « The Development of the Outcomes Star: A Participatory Approach to Assessment and Outcome Measurement », *Housing, Care and Support*, vol. 14, n°3, p. 98 à 106.

MACKEITH J., 2014, « Assessing the reliability of the Outcomes Star in research and practice », *Housing, Care and Support*, vol. 17, n°4, p. 188 à 197.

MADER P., MERTENS D., ZWANG VAN DER N., 2020, *The Routledge International Handbook of Financialization*, Routledge, Abingdon.

MAIR J., ROBINSON J., HOCKERTS K. (dir.), 2006, *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New York.

MAUDET E., CHARLIER T., 2017, « Mesure d'impact social : la démarche de France active », *Jurisassociations*, n°558, p. 28-29.

MAUGERI S., 2003, « Une lecture pessimiste du processus de rationalisation », dans *Du politique dans les organisations*, Éditions L'Harmattan, Paris.

MAUGERI S. (dir.), 2006, *Au nom du client. Management néolibéral et dispositifs de gestion*, Éditions L'Harmattan, Paris.

MAUGERI S. (dir.), 2011, *Délit de gestion*, Éditions La Dispute, Paris.

MAUGERI S., METZGER J.-L., 2014, « La sociologie de la gestion : une posture critique revendiquée », *La nouvelle revue du travail*, n°4, https://journals.openedition.org/nrt/1548 (consulté le 21/05/2020).

MAZEAUD A., TALPIN J., 2010, « Participer pour quoi faire ? Esquisse d'une sociologie de l'engagement dans les budgets participatifs », *Sociologie*, vol. 1, n°3, p. 357 à 374.

MECENOVA, 2018a, « Contrats à Impact Social : quel bilan, 2 ans après leur arrivée en France ? », *Mécénova*.

MECENOVA, 2018b, « Contrats à Impact Social : quelles perspectives d'évolution, à l'heure du French Impact », *Mécénova*.

MERCIER S., 2006, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », dans *Décider avec les parties prenantes*, Éditions La Découverte, Paris, p. 157 à 172.

MERRILL LYNCH, SOCIAL FINANCE, 2014, « Pay-for-Success (PFS) Financing », *Merrill Lynch, Social Finance*.

MERTENS S., 2001, « Clarification conceptuelle : vers un consensus sur l'usage des termes », dans *Économie sociale. Enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, p. 17 à 37.

MERTENS S., XHAUFLAIR V., MAREE M., 2015, « Questioning the social return on investment (SROI) », *Socent Publication*.

METZGER J.-L., 2013, « Évaluer, classer, dénombrer : le fait gestionnaire se réduit-il à l'emprise de la quantification ? », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°11, p. 56 à 62.

METZGER J.-L., 2015, « Michel Foucault et la gestionnarisation néolibérale », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°14, p. 11 à 59.

MIDY F., VANIER C., GRANT M., 1998, *Guide d'évaluation participative et de négociation*, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, Montréal.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, MINISTERE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, MINISTERE DE LA COHESION DES TERRITOIRES, 2018, « #FrenchIMPACT. Lancement de l'initiative FrenchIMPACT et de l'accélérateur national d'innovation sociale. L'impact social au cœur de la transformation de la France », *Dossier de presse*, 2018.

MITCHELL T., 2017, « Durability: A History of the Future », *Approaches to Global History*, Harvard, April.

MOISDON J.-C. (dir.), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Éditions Séli Arslan, Paris.

MONITOR INSTITUTE, 2009, « Investing for Social and Environmental Impact: a design for catalizing an emerging industry », *Monitor Institute*.

MONITOR INSTITUTE, 2012, « From blueprint to scale: The case for philanthropy in Impact Investing », *Monitor Institute*.

MONNIER E., 1992, *Évaluations de l'action des pouvoirs publics*, Éditions Economica, Paris.

MOREAU C., MORTIER Q., 2017, « L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA ; pratiques spécifiques des entreprises d'économie social et analyse des impacts générés », CES, SAW-B, Centre de recherches Spiral, Ciriec.

MOREL O., 1994, « Un monde à venir, entretien avec Cornélius Castoriadis », *La République des lettres*.

MORIN E., 1977, *La méthode. La nature de la nature*, Éditions du Seuil, Paris.

MOUNIER-SAINTOYANT B., 2017, « Quelles pratiques d'évaluation ? », *Jurisassociations*, N°558, p. 22 à 27.

MOUVES, 2012, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général. Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Éditions Rue de l'échiquier, Paris.

NICHOLLS A. (dir.), 2006, *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford.

NICHOLLS A., 2009, « 'We do good things, don't we ?' : "Bended Value Accounting" in social entrepreneurship », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n°6, p. 755 à 769.

NICHOLLS A., 2010, « Institutionalizing Social Entrepreneurship in Regulatory Space: Reporting and Disclosure by Community Interest Companies », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n°4, p. 394 à 415.

NOGUES H., 2003, « Économie sociale et solidaire : quelques réflexions à propos de l'utilité sociale », *RECMA*, n°290, p. 27 à 40.

NOGUES H., 2013, « Dans un nouveau contexte : les associations de solidarité en suspens », dans *Le paysage associatif*, Éditions Dalloz, Paris, p. 195 à 210.

NOVESS, 2015, « MESIS. Mesure et suivi de l'impact social », *NovESS*.

NYSSENS M., 2015, « L'émergence des quasi-marchés : une mise à l'épreuve des relations pouvoirs publics - associations », *Les politiques sociales*, vol. 75, n°1 et 2, p. 32 à 51.

NYSSENS M., GREGOIRE O., 2002, « Les entreprises d'insertion par l'économique en Belgique », EMES Working Papers no. 02/03, Liège.

NYSSENS M., PETRELLA F., 2015, « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle », *Revue Française de Socio-Economie*, n°15, p. 117 à 134.

OCDE, 1994, « Improving the Quality of Laws and Regulations: Economic, Legal and Managerial Techniques », OCDE/GD.

OCDE, 1997, « Regulatory Impact Analysis - Best Practices in OECD Countries », Rapport de l'OCDE.

OCDE, 2003, « Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide », *Revue de l'OCDE sur le développement*, n°4, p. 39 à 58.

OCDE, 2012, « Recommendation of the council on regulatory policy and governance », OCDE.

OCDE, 2015a, « Policy brief on social impact measurement for social enterprises. Policies for social entrepreneurship », *OCDE*.

OCDE, 2015b, « Perspective de l'emploi de l'OCDE 2015 », *OCDE*.

OCDE, 2016a, « Social Impact Bonds : State of Play & Lessons Learnt », *OCDE*.

OCDE, 2016b, « Understanding Social Impact Bonds », *OCDE*.

OGIEN A., 1995, *L'esprit gestionnaire, une analyse de l'air du temps*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

OGIEN A., 2013, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Éditions Quae, Versailles.

OPUS 3, 2004, « Étude d'impact de l'insertion par l'activité économique en Aquitaine en 2004 », Rapport commandé par le CNIAE et l'Avise.

ORLEAN A., 1999, *Le pouvoir de la finance*, Éditions Odile Jacob, Paris.

ORLEAN A., 2002, « Le tournant cognitif en économie », *Revue d'Économie politique*, vol.112, n°5, p. 717 à 738.

ORLEAN A. (dir.), 2004, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

ORLEAN A., 2011, *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Éditions du Seuil, Paris.

ORTIZ H., 2013, « Financial Value : Economic, Moral, Political, Global », *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, vol. 3, n°1, p. 64 à 79.

OSBORNE D., GAEBLER T., 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Penguin Press, New York.

OSBORNE D., PLASTRIK P., 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Basic Books, New York.

OSTROM E., 2010, *La gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Éditions De Boeck supérieur, Bruxelles.

OSTROM E., BASURTO X., 2011, « Crafting Analytical Tools to Study Institutional Change », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, n°3, p. 317 à 343.

PACHE A.-C., STIEVENART E., 2014, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *RECMA*, n°331, p. 76 à 92.

PALIER B., 1996, « B. Jobert, dir. Le tournant néolibéral en Europe », *Politix*, vol. 9, n°34, p. 237 à 241.

PARADEISE C., 1985, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, vol. 27, n°1, p. 17 à 31.

PERRET B., 2001, *L'évaluation des politiques publiques*, Éditions La Découverte, Paris.

PERRET B., 2008, « Utilité sociale et nouvelle conception de la gouvernance », dans *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Éditions L'Harmattan, Paris, p. 45 à 50.

PERROT P., 2008, « Les impasses de la contractualisation du financement public », *RECMA*, n°309, p. 27 à 46.

PETRELLA F., RICHEZ-BATTESTI N., 2013, « Business social, entreprise sociale et ESS : quelle forme de gouvernance ? Entre similitudes et divergences », dans *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Editions Larcier, Bruxelles, p. 353 à 369.

PETRELLA F., RICHEZ-BATTESTI N., 2016, « Social Enterprises and their Eco-systems: A European mapping report », Publications Office of the European Union, European Commission : DG Employment, Social Affairs and Inclusion.

PEZET E. (dir), 2007, *Management et conduite de soi : enquête sur les ascètes de la performance*, Éditions Vuibert, Paris.

PINVILLE M., 2016, « Dossier de présentation : conférence sur l'investissement à impact social », ministère de l'Économie et des Finances.

PITON S., VATAN A., 2018, « Le partage de la valeur ajoutée : un problème capital », dans *L'économie mondiale 2019*, Éditions La Découverte, Paris, p. 67 à 81.

PLIHON D., 2009, *Le nouveau capitalisme*, Éditions La Découverte, Paris.

POLANYI K., 1944, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Éditions Gallimard, Paris.

PORTER T.M., 1995, *Trust in Numbers : The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton University Press, Princeton.

POSTEL N., 1998, « L'économie des conventions. Une approche instrumentale de la rationalité individuelle ? », *Revue économique*, vol. 49, n°6, p. 1473 à 1495.

POSTEL N., 2004, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, CNRS éditions, Paris.

POSTEL N., SOBEL R. (dir.), 2013, *Dictionnaire critique de la RSE*, Éditions du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

POWER M., 1997, *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Éditions La Découverte, Paris.

PROUTEAU L., TCHERNONOG V., 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, p. 531 à 542.

PROUTEAU L., TCHERNONOG V., 2019, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3ème édition, Éditions Dalloz, Paris.

QUADRANT CONSEIL, 2017, « Comment évaluer l'impact ? Quelles méthodes pouvez-vous mobiliser selon les caractéristiques de l'intervention et les données disponibles ? En réponse à quelles attentes ? », *Quadrant Conseil*.

RENAULT M., 2012, « Dire ce à quoi nous tenons et en prendre soin. John Dewey, La formation des valeurs », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 9, n°1, p. 247 à 253.

RENAULT M., 2016, « Une approche transactionnelle des démarches d'élaboration participative d'indicateurs sociétaux. La méthode du Conseil de l'Europe », *Innovations*, vol. 49, n°1, p. 203 à 225.

RENAULT M., 2017, « Dire ce qui compte, prendre en compte et rendre compte. Une réflexion analytique sur les démarches d'associations des citoyens à l'élaboration de nouveaux indicateurs de richesse », *Participations*, vol. 18, n°2, p. 93 à 121.

RENAULT M., MERIOT P., GOUZIEN A., 2017, « Élaborer des indicateurs avec les citoyens. Lecture pragmatiste d'une méthode d'enquête sur les valeurs », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 19, n°2, p. 47 à 67.

RENDA A., 2006, *Impact Assessment in the EU - The State of the Art and the Art of the State*, Centre for European Policy Studies, Bruxelles.

RENDA A., 2011, *Law and Economics in the RIA World*, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

RICHEZ-BATTESTI N., 2008, « Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives », dans *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, Éditions L'Harmattan, Paris, p. 61 à 87.

RICHEZ-BATTESTI N., 2016, « Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : quelle place pour l'entrepreneur ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n°3-4, p. 129 à 142.

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F., VALLADE D., 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n°38, p. 15 à 36.

ROELANTS B., 2009, *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks*, CECOP Publications, Bruxelles.

RONICLE J., STANWORTH N., HICKMAN E., FOX T., 2014, « Social Impact Bonds : The State of Play. Full Report. Commissioning Better Outcomes Evaluation », Big Lottery Fund, London.

SALAIS R., 1989, « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue économique*, vol. 40, n°2, p. 199 à 240.

SALAIS R., 2010, « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, https://journals.openedition.org/cdst/314 (consulté le 21/05/2020).

SALAIS R., 2014, « Réplique - Chiffre et objectivité : il y a convention et convention », *Cahiers Droit, Sciences et Technologies*, n°4, p. 45 à 55.

SALAMON L.M., 1987, « Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party of Government Relations in the Modern Welfare State », *Journal of Voluntary Action Research*, vol. 16, n°2, p. 29 à 49.

SCOTTISH INTERCOLLEGIATE GUIDELINES NEWORK, 2008, « SIGN 50. A guideline developer's handbook », Scottish intercollegiate guidelines nework.

SEBAG R., KERAMANE M., 2020, « Guide méthodologique pour un financement par contrat à impact social. Comment financer mon projet par un CIS ? », BNP Paribas et II-Lab.

SEGHERS V., 2009, *La Nouvelle Philanthropie (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire ?*, Éditions Autrement, Paris.

SEGHERS V., ALLEMAND S., 2007, *L'audace des entrepreneurs sociaux*, Éditions Autrement, Paris.

SERVICE PUBLIC DE WALLONIE, 2016, « Décret relatif à l'agrément des initiatives d'économie sociale et à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion », *2016205562*.

SIBILLE H., 2009, « Voyage dans la (nouvelle ?) Philanthropie américaine », *Association d'économie financière*, https://www.aef.asso.fr/publications/rapport-moral-sur-l-argent-dans-le-monde/rapport-moral-2009/voyage-dans-la-nouvelle-philanthropie-am-eacute-ricaine (consulté le 21/05/2020).

SIBILLE H., 2017, « Jeux d'acteurs, enjeux pour les acteurs », *Jurisassociations*, n°558, p. 16-17.

SIBILLE H., 2018, « Un new deal de la mesure d'impact », *La Tribune Fonda*, n°240, p. 18 à 21.

SIMMEL G., 1981, *Sociologie et épistémologie*, PUF, Paris.

SIMMEL G., 1999, *Sociologie, études sur les formes de la socialisation*, PUF, Paris.

SIMON H., 1980, *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Editions Economica, Paris.

SIMON H., 1983, *Administration et processus de décision*, Editions Economica, Paris.

SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE, 2014a, « Impact Investment: The Invisible Heart of Markets. Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good », Report established under the UK's presidency of the G8.

SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE, 2014b, « Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group », Report established under the UK's presidency of the G8.

STEINER P., 2005, « Le marché selon la sociologie économique », *XLIII-132, https://journals.openedition.org/ress/326 (consulté le 18/05/2020)*.

STEINER P., 2011, *Le sociologie économique*, Éditions La Découverte, Paris.

STEYAERT C., HJORTH D. (dir.), 2006, *Entrepreneurship as Social Change*, Edward Elgar, Cheltenham.

STOCKHAMMER E., 2004, « Financialisation and the slowdown of accumulation », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, p. 719 à 741.

STUDER M., 2017, « L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ? », Mémoire de recherche, Université de Lille.

SULEIMAN E., 2003, *Dismantling Democratic State*, Princeton University Press, Princeton.

SUPIOT A., 2010, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Éditions du Seuil, Paris.

SUPIOT A., 2015, *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France, 2012-2014*, Éditions Fayard, Paris.

SWEDBERG R., 1994, *Une histoire de la sociologie économique*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris.

SWEDBERG R., 1998, *Max Weber and the Idea of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

TABET A., 2017, « Une approche prospective », *Jurisassociations*, n°558, p. 30 à 32.

TABET A., 2018, « ETCLD Paris 13e : chaînes de valeur », *La Tribune Fonda*, n°240, p. 47 à 49.

TCHERNONOG V., 2005, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 1ère édition, Éditions Dalloz, Paris.

TCHERNONOG V., 2013, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 2ème édition, Éditions Dalloz, Paris.

TCHERNONOG V., 2018, « Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants », *ADDES, Fondation Crédit Coopératif*.

THE ROCKEFELLER FOUNDATION, THE GOLDMAN DACHS FOUNDATION, 2003, « Social Impact Assessment : A Discussion Among Grantmakers », New York.

THE SROI NETWORK, 2012, « A guide to Social Return on Investment », *The SROI Network*.

THELEN K., 2014, *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge.

THEVENOT L., 1986, « Les investissements de forme », dans *Conventions économiques*, PUF, Paris, p. 21 à 71.

THEVENOT L., 2006, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Éditions La Découverte, Paris.

THINE S., 2014, *Innover pour s'imposer. Consultants et conseil en nouvelles technologies*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

TIESS, VISES, 2019, « Les entreprises au cœur de leur évaluation. Déclaration commune », http://www.projetvisesproject.eu/impact-social (consulté le 02/03/2020).

TIMMERMANS S., TAVORY I., 2012, « Theory Construction in Qualitative Rsearch from Grounded Theory to Abductive Analysis », *Sociology Theory*, vol. 30, n°3 p. 167 à 186.

TRELLU-KANE M., SIBIEUDE T., 2011, *L'Entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, Éditions Rue de l'échiquier, Paris.

TREPOS J.-Y., 1996, *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris.

TRIPIER P., 2003, « La sociologie des dispositifs de gestion : une sociologie du travail », dans *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris.

TROUVE H., 2007, *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

UDES, 2020, « L'UDES lance VALOR'ESS, sa plateforme numérique dédiée à la mesure de l'impact social des entreprises », Communiqué de presse du 2 juin, UDES.

VALEAU P., CIMPER P., FILION L.J., 2004, « Entrepreneuriat et organisation à but non lucratif », Cahier de recherche de la Chaire Entrepreneuriale, HEC Montréal.

VAMMEN LARSEN S., MERRILD HANSEN A., LYHNE I., BJØRN AAEN S., RITTER E., NIELSEN H., 2015, « Social Impact Assessment in Europe: A Study of Social Impacts in Three Danish Cases », *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, vol. 17, n°4, p. 1 à 24.

VATIN F. (dir.), 2009, *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Presses universitaires du Mirail, Toulouse.

VEITL P., 2005, « À quoi pensent les experts ? Paroles d'experts et paroles sur l'expertise », dans *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, p. 15 à 35.

VILLETTE M., 2003, *Sociologie du conseil en management*, Éditions La Découverte, Paris.

VISES, 2017a, *Evaluer et valoriser son impact social : un accompagnement pour les structures d'économie sociale et solidaire*, Plaquette de communication du projet VISES.

VISES, 2017b, *Analyse de l'existant sur le territoire transfrontalier régions Hauts-de-France - Wallonie - Flandre*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2017c, *Orientation stratégique du projet VISES. Approche des théories et pratiques*, Cahier thématique du projet VISES.

VISES, 2017d, *Observation de l'économie sociale et solidaire, vers de nouveaux défis*, Cahier thématique du projet VISES.

VISES, 2017e, *Projet VISES synthèse pratique*, Cahier thématique du projet VISES.

VISES, 2017f, *Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2017g, *Donnons du sens à notre économie*, Plaquette de communication du projet VISES.

VISES, 2019a, *Ceci n'est pas un guide*, Cahier thématique du projet VISES.

VISES, 2019b, *Memorandum sur l'évaluation de l'impact social*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2019c, *Un projet de recherche-action*, Cahier thématique du projet VISES.

WEBER F., 2009, *Manuel de l'ethnographe*, PUF, Paris.

WEBER M., 1995 (1st ed. 1921), *Économie et société*, Éditions Pocket, Paris.

WEISS C.H., 1972, *Évaluation Research : Methods for Assessing Program Effectiveness*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

WEISS C.H., 1997, « Theory-based evaluation: Past, present, and future », *New Directions for Évaluation*, n°76, p. 41 à 55.

WHOLEY J.S., 1979, *Evaluating: Promise and performance*, Urban Institute, Washington DC.

XEROX QUALITY SERVICES, 1996, *A World of Quality. Business Transformation at Xerox*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge.

YUNUS M., 1999, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against Poverty*, Public Affairs, New York.

YUNUS M., 2008, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, New York.

ZAPPALA G., LYONS M., 2009, « Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview », Sydney, Centre for Social Impact.

ZWANG V. DER N., 2014, « State of the Art. Making Sense of Financialization », *Socio-Economic Review*, vol. 12, p. 99 à 129.

ANNEXES

ANNEXE A : QUESTIONNAIRES DE L'ENQUETE QUANTITATIVE……349

Vague 1- Français 349
Vague 1- Néerlandais 355
Vague 2- Version unique 361
Vague 3- Version unique 365

ANNEXE B : METHODE DE CONSTRUCTION DES QUESTIONNAIRES……369

Construction de la vague 1 369
Construction des vagues 2 et 3 372

ANNEXE C : GUIDES D'ENTRETIEN……375

ANNEXE D : PRINCIPES DU CONTRAT A IMPACT SOCIAL……379

ANNEXE A : QUESTIONNAIRES DE L'ENQUETE QUANTITATIVE

Vague 1- Français

QUESTIONNAIRE POUR LES PARTICIPANTS AU PROJET VISES

Questionnaire rédigé par STUDER M.

Dans le cadre d'une collaboration entre la Chair'ESS et l'Apes (Acteurs pour une économie solidaire), nous menons une étude sur la nature de l'engagement des participants dans le projet VISES et sur leur perception de l'impact social. La réponse à ce questionnaire ne durera pas plus de 10 minutes. Le traitement et la diffusion des résultats se feront de façon strictement anonyme.

I. Mieux vous connaitre

1.) Quel est le nom de l'entreprise testeuse : ……
Site internet : http://

2.) Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise testeuse :
☐ Chargé(e) de mission ☐ Bénévole
☐ Cadre ☐ Autre ……

3.a.) Vous êtes dans VISES en tant que :
☐ Partenaire
☐ Entreprise testeuse
☐ Coordinateur (CRESS – ConcertES)

3.b.) Le cas échéant, à quel(s) pôle(s) appartenez-vous :
☐ Pôle Insertion
☐ Pôle Solidarité
☐ Pôle Autre ESS

4.) Dans quelle zone géographique la structure :
a.) Est localisée : ☐ Flandre ☐ Wallonie
☐ Nord ☐Pas-de-Calais
☐Autre : ……
b.) Intervient-elle : ☐ Flandre ☐ Wallonie
☐ Nord ☐Pas-de-Calais
☐Autre : ……

5.) Quel est le statut de votre structure :
☐Association ☐Fondation
☐Coopérative ☐SARL (Société à responsabilité limitée) /SA (Société anonyme)
☐Entreprise d'insertion par l'activité économique ☐Société coopérative

6.) Quel est l'objet principal de votre structure :
☐ Action caritative et humanitaire ☐ Insertion
☐ Action sociale, santé ☐ Logement
☐ Culture ☐ Loisir et vie sociale
☐ Défense des droits et causes ☐ Sport
☐ Economie et développement local ☐ Mobilité
☐ Education, formation ☐ Autre *(veuillez préciser)* : ……
☐ Environnement

7.) Le poste de directeur est assuré par : ☐ une femme ☐ un homme

8.) Diriez-vous que la part des femmes dans le Conseil d'Administration est :
☐ Inférieure à 25% ☐ Entre 50% et 75%
☐ Entre 25% et 50% ☐ Supérieure à 75%

9.) En quelle année la structure a-t-elle été créée : ……

10.) Est-ce que la structure s'inscrit dans un ou plusieurs réseaux : ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez lequel (lesquels) : ……

II. Vos ressources

11.) Combien de salariés la structure compte-t-elle :
a.) en nombre de salariés : ……
b.) en équivalents temps plein (ETP) : ……

12.) Le cas échant, combien de salariés en insertion la structure compte-t-elle : ……

13.) Concernant les bénévoles de la structure :
a.) Combien de bénévoles participent régulièrement à l'activité de la structure (hors CA) : ☐ Moins de 10
☐ Entre 10 et 20
☐ Entre 20 et 30
☐ Plus de 30
b.) Diriez-vous que la participation bénévole est de : ☐ Moins de 50 h/an
☐ Entre 50h et 150h/an
☐ Entre 150h et 300h/an
☐ Supérieure à 300h/an

14.) Les salariés sont-ils présents au CA : ☐ Oui ☐ Non

15.) Diriez-vous que le budget de votre structure est :
☐ Inférieur à 200 000 €
☐ Entre 200 000 € et 500 000 €
☐ Entre 500 000 € et 1 000 000 €
☐ Supérieur à 1 000 000 €

16.a.) Quelle est la provenance de vos ressources financières :

Provenance de la ressource	**Oui**	**Non**	**Part approximative de la ressource sur le budget global de la structure**
Dons et/ou mécénat			…… %
Commandes publiques et/ou appels à projet			…… %
Subventions et/ou conventions			…… %
Cotisations			…… %
Vente de biens et/ou services (hors commandes publiques)			…… %

16.b.) Quels sont, selon vous, vos trois principaux financeurs : - ……
- ……
- ……

III. Votre participation au projet VISES

Si vous êtes partenaire ou coordinateur, veuillez passer à la session IV. Vos perceptions de l'impact social

17.) A quelle étape de l'expérimentation vous situez-vous :

☐ La démarche n'a pas encore débuté
☐ Nous en sommes à l'*étape 1* : état des lieux et question évaluative
☐ Nous en sommes à l'*étape 2* : récolte des données
☐ Nous en sommes à l'*étape 3* : analyse des données et valorisation

18.) Diriez-vous que vous avez déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES : ☐ Oui ☐ Non

Si oui, dans quel contexte cette évaluation avait-elle eu lieu :

☐ Dans le cadre d'une obligation légale
☐ Pour l'obtention de l'agrément ESUS ou d'un label
☐ Dans le cadre d'une expérimentation
☐ Suite à une sollicitation d'une partie prenante *(veuillez préciser laquelle (lesquelles))* : ……
☐ Autre *(veuillez préciser)* : ……

19.) Pour quelle raison principale participez-vous au projet VISES :

☐ Parce que cela représente un enjeu important pour nous
☐ Parce qu'on nous y a invités *(précisez l'acteur à l'origine de l'invitation)* : ……
☐ Parce qu'on nous y a incités *(précisez l'acteur à l'origine de l'incitation)* : ……
☐ Autre : ……

20.) Pour quelles raisons diriez-vous être engagé dans un projet d'évaluation de votre impact social :

	0 Non pas du tout	1	2	3	4	5 Oui tout à fait
- Pour répondre à des contraintes réglementaires	O	O	O	O	O	O
- Pour rendre des comptes à nos partenaires	O	O	O	O	O	O
- Pour rechercher des financements complémentaires ou des dons	O	O	O	O	O	O
- Pour progresser dans notre activité	O	O	O	O	O	O
- Pour communiquer sur notre activité	O	O	O	O	O	O
- Pour donner du sens à notre travail	O	O	O	O	O	O
- Pour avoir une meilleure appropriation du sujet « Impact social »	O	O	O	O	O	O
- autre *(précisez)* : ……	O	O	O	O	O	O

21.a.) Combien de temps estimez-vous que votre structure affecte au projet VISES chaque mois (en % du temps total de travail) : …… %

21.b.) Combien de personnel (salariés et bénévoles) diriez-vous que votre structure affecte au projet VISES : …… ETP

22.) Qui avez-vous intégré dans les étapes réalisées. Et quelles parties prenantes souhaiteriez-vous à priori intégrer dans les prochaines étapes :

	Etape 1 : état des lieux et choix d'une question évaluative	**Etape 2 : récolte des données**	**Etape 3 : analyse des données et valorisation de l'impact social**
Bénéficiaires/usagers/public	☐ Oui ☐ Non ☐ Non concerné (**Nc**)	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Clients	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Salariés non-cadres	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Salariés cadres	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Salariés en insertion	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Conseil d'administration	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Bénévoles (hors conseil d'administration)	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Financeurs Publics -Etat	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Financeurs Publics - Territoriaux	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Financeurs Privés	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Prescripteurs relais (PLIE, Mission locale etc.)	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Organismes d'agrément et de labellisation (DIRECCTE etc.)	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Partenaires d'activité	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc
Autre (*précisez*) : ……	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc	☐ Oui ☐ Non ☐ Nc

23.) Compte tenu des moyens dont vous disposez, quels effets, selon vous, l'évaluation de votre impact social doit-elle intégrer :

☐ Effets directs et attendus ☐ Effets indirects et inattendus	☐ Effets visibles ☐ Effets invisibles	☐ Effets intentionnels ☐ Effets non-intentionnels	☐ Effets positifs ☐ Effets négatifs

IV. Vos perceptions de l'impact social

24.a .) Dans le terme « impact social », pour vous, le **social** c'est :

24.b.) Que vous évoque le terme « **impact social** » :

*(entourez les **trois mots** qui vous semblent les plus représentatifs)*

25.) Quelle serait votre définition de l'impact social :

……

……

26.) Selon vous les outils d'évaluation de l'impact social doivent être :

- ☐ Exclusivement quantitatifs
- ☐ Exclusivement qualitatifs
- ☐ Quantitatifs et qualitatifs avec une priorité mise sur le quantitatif
- ☐ Quantitatifs et qualitatifs avec une priorité mise sur le qualitatif
- ☐ Quantitatifs et qualitatifs de manière égale

27.) Pensez-vous qu'il faudrait attribuer une valeur monétaire (en €) aux impacts sociaux :

- ☐ Non jamais
- ☐ Oui toujours
- ☐ Oui, mais seulement pour estimer les coûts
- ☐ Oui, mais seulement pour estimer les impacts

28.) Selon-vous qui est le plus légitime pour construire les indicateurs de votre impact social :

- ☐ Notre conseil d'administration
- ☐ Nos salariés
- ☐ Nos bénéficiaires/usagers/public
- ☐ Nos clients
- ☐ Un évaluateur externe
- ☐ Nos bénévoles (hors conseil d'administration)
- ☐ Nos financeurs publics –Etat
- ☐ Nos financeurs publics-Territoriaux
- ☐ Nos financeurs privés
- ☐ Nos partenaires d'activité
- ☐ Nos prescripteurs relais (PLIE, Mission locale etc.)
- ☐ Nos organismes d'agrément et de labellisation (DIRECCTE etc.)
- ☐ Nos salariés en insertion
- ☐ Autre : ……

29.) Selon vous l'évaluation de l'impact social :

	0 Non pas du tout	1	2	3	4	5 Oui tout à fait
Peut aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur	O	O	O	O	O	O
Peut être une démarche chronophage	O	O	O	O	O	O
Peut aboutir à une modification du projet de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation	O	O	O	O	O	O
Peut déterminer l'accès aux financements	O	O	O	O	O	O
Peut mener à des choses que l'on sait déjà	O	O	O	O	O	O
Doit être standardisée pour permettre de comparer les structures entre elles	O	O	O	O	O	O
Doit être une démarche propre à chaque structure	O	O	O	O	O	O
Autre (*précisez*) ……	O	O	O	O	O	O

Vague 1- Néerlandais

VRAGENLIJST VOOR DE DEELNEMERS AAN HET VISES-PROJECT

Questionnaire rédigé par STUDER M.

In het kader van een samenwerking tussen Chair'ESS en Apes (Acteurs pour une économie solidaire), organiseren wij een onderzoek naar het soort engagement van de deelnemers aan het VISES-project en naar hun perceptie van de maatschappelijke impact. Het invullen van de vragenlijst neemt maar 10 minuten in beslag. De verwerking en verspreiding van de resultaten zullen strikt anoniem gebeuren.

I. Meer over u

1.) Wat is de naam van het testbedrijf? ……
Website: http://

2.) Wat is uw functie binnen het testbedrijf?

☐ Opdrachtgelastigde ☐ Vrijwilliger
☐ Kaderlid ☐ Andere ……

3.a.) U maakt deel uit van VISES als:

☐ Partner
☐ Testbedrijf
☐ Coördinator (CRESS – ConcertES)

3.b.) Indien van toepassing, van welke po(o)l(en) maakt u deel uit?

☐ Pool Inschakeling
☐ Pool solidariteit
☐ Pool andere SSE

4.) De organisatie

a.) ligt in: ☐ Vlaanderen ☐ Wallonië
☐ Nord ☐ Pas-de-Calais
☐ Andere : ……

b.) werkt in: ☐ Vlaanderen ☐ Wallonië
☐ Nord ☐ Pas-de-Calais
☐ Andere : ……

5.) Wat is het statuut van uw organisatie?

☐ Vereniging ☐ Stichting
☐ Coöperatie ☐ Bv (besloten vennootschap) / nv (naamloze vennootschap)
☐ Inschakelingsbedrijf ☐ Coöperatieve vennootschap

6.) Wat is het hoofddoel van uw organisatie?

☐ Liefdadigheid en humanitaire acties ☐ Inschakeling
☐ Maatschappelijk welzijn, gezondheid ☐ Huisvesting
☐ Cultuur ☐ Vrije tijd en sociale leven
☐ Verdediging van rechten en de goede zaak ☐ Sport
☐ Economie en lokale ontwikkeling ☐ Mobiliteit
☐ Onderwijs, opleiding ☐Andere *(gelieve te preciseren)*: ……
☐ Milieu

7.) De functie van directeur wordt uitgeoefend door een: ☐ vrouw ☐ man

8.) Het aantal vrouwen in de raad van bestuur ligt:

☐ lager dan 25% ☐ tussen 50% en 75%
☐ tussen 25% en 50% ☐ hoger dan 75%

9.) In welk jaar werd de organisatie opgericht? ……

10.) Maakt de organisatie deel uit van één of meerdere netwerken? ☐ Ja ☐ Nee
Zo ja, preciseer welk(e) netwerk(en): ……

II. Uw middelen

11.) Hoeveel werknemers telt de organisatie?

a.) Totaal aantal werknemers: ……
b.) Aantal voltijdequivalenten (VTE): ……

12.) Indien van toepassing, hoeveel inschakelingswerknemers telt de organisatie? ……

13.) Wat betreft de vrijwilligers van de organisatie:

a.) Hoeveel vrijwilligers nemen <u>regelmatig</u> deel aan de werkzaamheden van de organisatie (behalve de raad van bestuur)?
☐ Minder dan 10
☐ Tussen 10 en 20
☐ Tussen 20 en 30
☐ Meer dan 30

b.) De deelname van vrijwilligers bedraagt: ☐ Minder dan 50 u/jaar
☐ Tussen 50 u en 150 u/jaar
☐ Tussen 150 u en 300 u/jaar
☐ Meer dan 300 u/jaar

14.) Zijn de werknemers aanwezig tijdens de raad van bestuur? ☐ Ja ☐ Nee

15.) Het budget van uw organisatie ligt:
☐ lager dan € 200.000
☐ tussen € 200.000 en € 500.000
☐ tussen € 500.000 en € 1.000.000
☐ hoger dan 1.000.000 €

16.a.) Waar haalt u uw financiële middelen?

Herkomst van de middelen	**Ja**	**Nee**	**Geschatte aandeel van de middelen op het totale budget van de organisatie**
Giften en/of mecenaat			…… %
Overheidsopdrachten en/of oproep tot projecten			…… %
Subsidies en/of contracten			…… %
Lidgelden			…… %
Verkoop van goederen en/of diensten (behalve overheidsopdrachten)			…… %

16.b.) Wie zijn volgens u uw drie grootste financiers? - ……
- ……
- ……

III. Uw deelname aan het VISES-project
Als u partner of coördinator bent, gelieve naar deel IV. Uw perceptie van de maatschappelijke impact te gaan

17.) In welke fase van het experiment zit u?

☐ Het proces is nog niet van start gegaan
☐ We zitten in *fase 1*: stand van zaken en bepaling van de evaluatie
☐ We zitten in *fase 2*: gegevensinzameling
☐ We zitten in *fase 3*: analyse van de gegevens en valorisatie

18.) Werden uw maatschappelijk nut en uw maatschappelijke impact al gemeten door uzelf of een andere instelling (buiten het VISES-project om)? ☐ Ja ☐ Nee

Zo ja, in welke context vond die evaluatie plaats?

☐ In het kader van een wettelijke verplichting
☐ Om een ESUS-erkenning of een kwaliteitslabel te ontvangen
☐ In het kader van een experiment
☐ Op verzoek van een belanghebbende *(gelieve te preciseren dewelke)*: .....
☐ Andere *(gelieve te preciseren)*: .....

19.) Wat is de voornaamste reden van uw deelname aan het VISES-project?

☐ De inzet is belangrijk voor ons
☐ We werden ervoor uitgenodigd *(preciseer wie u oorspronkelijk uitnodigde)*: .....
☐ We werden ertoe aangezet *(preciseer wie u er oorspronkelijk toe aanzette)*: .....
☐ Andere: .....

20.) Om welke redenen neemt u deel aan een evaluatieproject van uw maatschappelijke impact?

	0 Nee helemaal niet	1	2	3	4	5 Ja absoluut
- Om aan de regelgeving te voldoen	O	O	O	O	O	O
- Om verantwoording af te leggen tegenover onze partners	O	O	O	O	O	O
- Om bijkomstige financiering of giften te zoeken	O	O	O	O	O	O
- Om in onze werkzaamheden te vorderen	O	O	O	O	O	O
- Om te communiceren over onze werkzaamheden	O	O	O	O	O	O
- Om ons werk zin te geven	O	O	O	O	O	O
- Om het thema "maatschappelijke impact" beter te begrijpen	O	O	O	O	O	O
- Andere *(preciseer)*:	O	O	O	O	O	O

21.a.) Hoeveel tijd besteedt uw organisatie iedere maand aan het VISES-project (in % van de totale werktijd): ..... %

21.b.) Hoeveel personeel (werknemers en vrijwilligers) besteedt uw organisatie aan het VISES-project: ..... VTE's

22.) Wie heeft meegewerkt aan de doorlopen fases? En van welke belanghebbenden zou u in principe willen dat ze meewerken aan de volgende fases?

	Fase 1: stand van zaken en bepaling evaluatie	**Fase 2: gegevensinzameling**	**Fase 3: analyse gegevens en valorisatie maatschappelijke impact**
Begunstigden/gebruikers/publiek	☐ Ja ☐ Nee ☐ Niet betrokken (**Nb**)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Klanten	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Werknemers (niet-kaderleden)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Werknemers (kaderleden)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Inschakelingswerknemers	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Raad van bestuur	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Vrijwilligers (buiten de raad van bestuur)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Openbare financiers - de staat	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Openbare financiers – de deelstaten (regionaal)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Privéfinanciers	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Relaisverwijzers (PLIE, Mission locale etc.)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Erkennings- en keurmerkinstanties (DIRECCTE etc.)	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Partners bij de werkzaamheden	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb
Andere (*preciseer*): ……	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb	☐ Ja ☐ Nee ☐ Nb

23.) Welke zijn volgens u, rekening houdend met de middelen waarover u beschikt, de gevolgen die de evaluatie van uw maatschappelijke impact met zich mee moet brengen?

☐Directe en verwachte gevolgen ☐Indirecte en onverwachte gevolgen	☐Zichtbare gevolgen ☐Niet-zichtbare gevolgen	☐Beoogde gevolgen ☐Niet-beoogde gevolgen	☐Positieve gevolgen ☐Negatieve gevolgen

IV. Uw perceptie van de maatschappelijke impact

24.a.) Wat betekent **maatschappelijk** voor u in het woord "maatschappelijke impact"?

24.b.) Waar denkt u aan bij het woord "**maatschappelijke impact**"?

*(omcirkel de **drie woorden** die u het meest geschikt vindt)*

25.) Wat is uw definitie van de maatschappelijke impact?

……

……

26.) Wat moeten de evaluatie-instrumenten van de maatschappelijk impact zijn volgens u?

- ☐ Enkel kwantitatief
- ☐ Enkel kwalitatief
- ☐ Kwantitatief en kwalitatief, maar de prioriteit ligt bij het kwantitatieve
- ☐ Kwantitatief en kwalitatief, maar de prioriteit ligt bij het kwalitatieve
- ☐ Zowel kwantitatief als kwalitatief

27.) Denkt u dat de maatschappelijke impact een monetaire waarde (in €) moet krijgen?

- ☐ Nee nooit
- ☐ Ja altijd
- ☐ Ja, maar enkel om de kosten te schatten
- ☐ Ja, maar enkel om de impact te schatten

28.) Wie is volgens u de meest gerechtvaardigde persoon/instelling om de indicatoren van uw maatschappelijke impact op te stellen?

- ☐ Onze raad van bestuur
- ☐ Onze werknemers
- ☐ Onze begunstigden/gebruikers/publiek
- ☐ Onze klanten
- ☐ Een externe evaluator
- ☐ Onze vrijwilligers (buiten de raad van bestuur)
- ☐ Onze openbare financiers – de staat
- ☐ Onze openbare financiers – de deelstaten (regionaal)
- ☐ Onze privé-financiers
- ☐ Onze partners bij werkzaamheden
- ☐ Onze relaisverwijzers (PLIE, Mission locale etc.)
- ☐ Onze erkennings- en keurmerkinstanties (DIRECCTE etc.)
- ☐ Onze inschakelingswerknemers
- ☐ Andere: ……

29.) Wat geldt volgens u voor de evaluatie de maatschappelijke impact?

	0 Nee absoluut niet	1	2	3	4	5 Ja absoluut wel
Die kan leiden tot opgelegde standaardindicatoren van buitenaf	O	O	O	O	O	O
Die kan een tijdrovend proces zijn	O	O	O	O	O	O
Die kan het project van de organisatie wijzigen om aan de evaluatiecriteria te voldoen	O	O	O	O	O	O
Die kan de toegang tot financiering bepalen	O	O	O	O	O	O
Die kan leiden tot dingen die we al weten	O	O	O	O	O	O
Die moet gestandaardiseerd zijn om de organisaties onderling te kunnen vergelijken	O	O	O	O	O	O
Die moet een proces zijn eigen aan elke organisatie	O	O	O	O	O	O
Andere (*preciseer*): ……	O	O	O	O	O	O

Vague 2- Version unique

Questionnaire pour les participants au projet VISES

CLERSÉ UMR 8019

Interreg France-Wallonie-Vlaanderen VISES

Avec le soutien du Fonds européen de développement régional
Met steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

APES ACTEURS POUR UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE HAUTS-DE-FRANCE

Questionnaire rédigé par M. STUDER

Dans le cadre de la coopération entre l'Université de Lille, l'Apes et VISES, nous vous avions déjà sollicité en 2017 sur le projet et l'évaluation d'impact social. Nous voilà un an et demi après le début de l'expérimentation. A présent que vous êtes plus avancé dans votre accompagnement, nous souhaitons poursuivre notre étude. Même si vous n'aviez pas répondu en 2017, merci de répondre à l'enquête 2018.

La réponse à ce questionnaire ne durera pas plus de 8 minutes. Le traitement et la diffusion des résultats se feront de façon strictement anonyme.

I. Mieux vous connaitre en 2018

1.) Quel est le nom de votre structure : ……

2.) Quelle est l'ancienneté du répondant dans la structure : ☐ Entre 0 et 9 mois ☐ Plus de 9 mois

3.a.) Vous êtes dans VISES en tant que :
- ☐ Partenaire
- ☐ Entreprise testeuse
- ☐ Coordinateur (CRESS – ConcertES)

3.b.) Le cas échéant, à quel(s) pôle(s) appartenez-vous :
- ☐ Pôle Insertion
- ☐ Pôle Solidarité
- ☐ Pôle Autre ESS

4.) Dans quelle zone géographique la structure intervient-elle :
☐ Flandre ☐ Wallonie ☐ Nord ☐Pas-de-Calais ☐Autre : ……

II. Vos perceptions de l'impact social en 2018

5.a.) Dans le terme « impact social », pour vous, le **social** c'est :
*(entourez les **trois mots** qui vous semblent les plus représentatifs)*

5.b.) Que vous évoque le terme « **impact social** » :
*(entourez les **trois mots** qui vous semblent les plus représentatifs)*

6.) Quelle est votre définition de l'impact social :
……
……

7.) Dans votre/vos accompagnement(s), qui vous parait le plus légitime pour construire les indicateurs d'impact social *(**cinq choix** possibles maximum)* :

☐ Le conseil d'administration
☐ Les salariés
☐Les bénéficiaires/usagers/public
☐ Les clients
☐ Un évaluateur externe
☐ Les bénévoles (hors CA)
☐ Les financeurs publics-Etat
☐Les financeurs publics-Territoriaux
☐ Les partenaires d'activité
☐ Nos prescripteurs et organismes d'agrément
☐ Les salariés en insertion
☐ Autre : ……

8.) Selon vous, l'évaluation de l'impact social :

	0 Non pas du tout	1	2	3	4	5 Oui tout à fait
- Peut aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur	O	O	O	O	O	O
- Peut être une démarche qui prend du temps	O	O	O	O	O	O
- Peut aboutir à une modification du projet de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation	O	O	O	O	O	O
- Peut déterminer l'accès aux financements	O	O	O	O	O	O
- Peut favoriser l'accès aux financements	O	O	O	O	O	O
- Peut mener à des choses que l'on sait déjà	O	O	O	O	O	O
- Doit être une démarche propre à chaque structure	O	O	O	O	O	O
- Peut amener la structure à mieux se connaitre voire formaliser certains aspects	O	O	O	O	O	O
- Autre (*précisez*) ……	O	O	O	O	O	O

9.) Selon vous, qu'est-ce qui distingue la démarche d'évaluation VISES des autres démarche d'évaluation existantes aujourd'hui (***deux choix** possibles maximum*) :

☐ La co-construction de l'évaluation avec les parties prenantes
☐ La montée en compétences et le transfert de savoir-faire
☐ La mise en avant de nos pratiques dans l'évaluation
☐ La diversité des méthodes de récolte des données (quanti-quali)
☐ La légitimité apportée par un accompagnateur externe
☐ Autre : ……

III. Votre participation au projet VISES en 2018 - Partie réservée aux entreprises testeuses

10.) A quelle étape de l'expérimentation vous situez-vous :

☐ Nous en sommes à l'*étape 1* : état des lieux et question évaluative
☐ Nous en sommes à l'*étape 2* : récolte des données
☐ Nous en sommes à l'*étape 3* : analyse des données et valorisation
☐ Nous avons fini la démarche

11.) Qui avez-vous intégré dans les étapes de votre évaluation :

	Lors de l'état des lieux et du choix de la question évaluative Étape 1		**Lors de la récolte des données** Étape 2		**Lors de l'analyse des données et de la valorisation de l'impact social** Étape 3
	Etat des lieux	Choix de la question évaluative	Construction des outils	Personnes interrogées dans la collecte	
Bénéficiaires/usagers/public	☐	☐	☐	☐	☐
Clients	☐	☐	☐	☐	☐
Salariés non-cadres	☐	☐	☐	☐	☐
Salariés cadres	☐	☐	☐	☐	☐
Salariés en insertion	☐	☐	☐	☐	☐
Conseil d'administration (CA)	☐	☐	☐	☐	☐
Bénévoles (hors CA)	☐	☐	☐	☐	☐
Financeurs Publics -Etat	☐	☐	☐	☐	☐
Financeurs Publics - Territoriaux	☐	☐	☐	☐	☐
Financeurs Privés	☐	☐	☐	☐	☐
Prescripteurs relais (PLIE, Mission locale etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Organismes d'agrément et de labellisation (DIRECCTE etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Partenaires d'activité	☐	☐	☐	☐	☐

12.a.) Y a-t-il eu des parties prenantes que vous souhaitiez intégrer qui n'ont pas participé : ☐ Oui ☐ Non
Si oui, lesquelles :

……

12.b.) Selon vous, pour quelle(s) raison(s) :

☐ Par manque de temps à y accorder ☐ Par manque d'intérêt pour la démarche ☐ Autre : ……
☐ Par sentiment de non-légitimité à participer ☐ Par incompréhension de la démarche

13.a.) Quel est l'élément qui a été le plus déterminant dans le choix de votre question évaluative (***1 seule réponse possible***) :

☐ La volonté d'initier/de renforcer nos liens avec des financeurs ☐ L'appui d'une démarche d'essaimage de notre activité
☐ L'envie de mettre des mots sur ce que nous faisons de différent ☐ La facilité à évaluer cette question
☐ Autre : ……

13.b.) Selon vous, la « question évaluative » couvre-t-elle l'ensemble des effets produits par la structure : ☐ Oui ☐ Non

13.c.) Si non, couvre-t-elle au moins certains effets déterminants : ☐ Oui ☐ Non

13.d.) Pensez-vous que les résultats de l'évaluation sont/seront généralisables à toutes les activités de la structure :

☐ Oui ☐ Non

14.) Quels outils avez-vous utilisé dans votre récolte de données *(plusieurs réponses possibles)* :

☐ Entretien ☐ Questionnaire ☐ Autre : ……
☐ Focus groupe ☐ Observation

15.) Pour les étapes suivantes, la présence d'un accompagnateur externe à l'évaluation vous semble :

	Inutile	Souhaitable	Indispensable
Réalisation de l'état des lieux (*étape 1*)	☐	☐	☐
Définition de la question évaluative (*étape 1*)	☐	☐	☐
Construction des outils de récolte de données (*étape 2*)	☐	☐	☐
Récolte de données (réalisation entretiens, etc.) (*étape 2*)	☐	☐	☐
Analyse des résultats (*étape 3*)	☐	☐	☐
Valorisation des résultats (*étape 3*)	☐	☐	☐

16.) Sur quels éléments portent votre évaluation d'impact social (*plusieurs réponses possibles*) :

☐ Effets directs	☐ Effets visibles	☐ Effets intentionnels	☐ Effets positifs
☐ Effets indirects	☐ Effets invisibles	☐ Effets non-intentionnels	☐ Effets négatifs

17.) Quel(s) usage(s) comptez-vous faire de votre évaluation d'impact social :

	0 Non pas du tout ✗	1	2	3	4	5 Oui tout à fait ✓
Usage interne						
- Progresser dans notre activité	O	O	O	O	O	O
- Donner du sens à notre travail	O	O	O	O	O	O
- Mieux mobiliser les membres de l'équipe	O	O	O	O	O	O
- Ajuster notre activité pour répondre davantage aux besoins identifiés par l'évaluation	O	O	O	O	O	O
- Avoir une meilleure appropriation du sujet « Impact social »	O	O	O	O	O	O
Usage externe						
- Répondre à des contraintes réglementaires	O	O	O	O	O	O
- Rendre des comptes à nos partenaires	O	O	O	O	O	O
- Renforcer les liens avec nos partenaires	O	O	O	O	O	O
- Rechercher des financements complémentaires ou des dons	O	O	O	O	O	O
- Modifier nos rapports avec nos financeurs	O	O	O	O	O	O
- Communiquer sur notre activité	O	O	O	O	O	O
- Se démarquer des autres structures du secteur	O	O	O	O	O	O
- Autre (*précisez*) : ……	O	O	O	O	O	O

Vague 3- Version unique

Questionnaire pour les participants au projet VISES

CLERSÉ UMR 8019

Interreg France-Wallonie-Vlaanderen — VISES

Avec le soutien du Fonds européen de développement régional
Met steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

APES Acteurs pour une économie solidaire Hauts-de-France

Questionnaire rédigé par M. STUDER

Dans le cadre de la coopération entre l'Université de Lille, l'Apes et VISES, nous vous avions déjà sollicité au début et à la moitié de l'expérimentation pour récolter votre avis à propos du projet et de l'évaluation d'impact social.
Nous voilà au terme du projet. A présent que vous en êtes à la finalisation de votre accompagnement, nous souhaitons achever notre étude. Même si vous n'aviez pas répondu en 2017 et/ou 2018, merci de répondre à l'enquête 2019.
La réponse à ce questionnaire ne durera pas plus de 8 minutes. Le traitement et la diffusion des résultats se feront de façon strictement anonyme.

I. Mieux vous connaitre en 2019

1.) Quel est le nom de votre structure : ……

2.) Quelle est l'ancienneté du répondant dans la structure : ☐ Entre 0 et 9 mois ☐ Plus de 9 mois

3.a.) Vous êtes dans VISES en tant que :
- ☐ Partenaire
- ☐ Entreprise testeuse
- ☐ Coordinateur (CRESS – ConcertES)

3.b.) Le cas échéant, à quel(s) pôle(s) appartenez-vous :
- ☐ Pôle Insertion
- ☐ Pôle Solidarité
- ☐ Pôle Autre ESS

4.) Dans quelle zone géographique la structure intervient-elle :
☐ Flandre ☐ Wallonie ☐ Nord ☐Pas-de-Calais ☐Autre : ……

II. Vos perceptions de l'impact social en 2019

5.b.) Que vous évoque le terme « **impact social** » :

*(entourez les **trois mots** qui vous semblent les plus représentatifs)*

6.) Quelle est votre définition de l'impact social :
……
……

7.) Dans votre/vos accompagnement(s), qui vous parait le plus légitime pour construire les indicateurs d'impact social (***cinq choix possibles maximum***) :

☐ Le conseil d'administration
☐ Les salariés
☐ Les bénéficiaires/usagers/public
☐ Les clients
☐ Un évaluateur externe
☐ Les bénévoles (hors CA)
☐ Les financeurs publics-Etat
☐ Les financeurs publics-Territoriaux
☐ Les partenaires d'activité
☐ Nos prescripteurs et organismes d'agrément
☐ Les salariés en insertion
☐ Autre : ……

8.) Selon vous, l'évaluation de l'impact social :

	0 Non pas du tout	1	2	3	4	5 Oui tout à fait
- Peut aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur	O	O	O	O	O	O
- Peut être une démarche qui prend du temps	O	O	O	O	O	O
- Peut aboutir à une modification du projet de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation	O	O	O	O	O	O
- Peut déterminer l'accès aux financements	O	O	O	O	O	O
- Peut favoriser l'accès aux financements	O	O	O	O	O	O
- Peut mener à des choses que l'on sait déjà	O	O	O	O	O	O
- Doit être une démarche propre à chaque structure	O	O	O	O	O	O
- Peut amener la structure à mieux se connaitre voire formaliser certains aspects	O	O	O	O	O	O
- Autre (*précisez*) ……	O	O	O	O	O	O

9.) Selon vous, qu'est-ce qui distingue la démarche d'évaluation VISES des autres démarche d'évaluation existantes aujourd'hui (***deux choix** possibles maximum*) :

☐ La co-construction de l'évaluation avec les parties prenantes
☐ La montée en compétences et le transfert de savoir-faire
☐ La mise en avant de nos pratiques dans l'évaluation
☐ La diversité des méthodes de récolte des données (quanti-quali)
☐ La légitimité apportée par un accompagnateur externe
☐ Autre : ……

III. Votre participation au projet VISES en 2019 - Partie réservée aux entreprises testeuses

10.) A quelle étape de l'expérimentation vous situez-vous :

☐ Nous avons fini la démarche
☐ Nous en sommes à l'*étape 2* : récolte des données
☐ Nous en sommes à l'*étape 1* : *état des lieux et question évaluative*
☐ Nous en sommes à l'*étape 3* : analyse des données et valorisation

11.) Qui avez-vous intégré dans les étapes de votre évaluation :

	Lors de l'état des lieux et du choix de la question évaluative Étape 1		**Lors de la récolte des données** Étape 2		**Lors de l'analyse des données et de la valorisation de l'impact social** Étape 3
	Etat des lieux	Choix de la question évaluative	Construction des outils	Personnes interrogées dans la collecte	
Bénéficiaires/usagers/public	☐	☐	☐	☐	☐
Clients	☐	☐	☐	☐	☐
Salariés non-cadres	☐	☐	☐	☐	☐
Salariés cadres	☐	☐	☐	☐	☐
Salariés en insertion	☐	☐	☐	☐	☐
Conseil d'administration (CA)	☐	☐	☐	☐	☐
Bénévoles (hors CA)	☐	☐	☐	☐	☐
Financeurs Publics –Etat	☐	☐	☐	☐	☐
Financeurs Publics - Territoriaux	☐	☐	☐	☐	☐
Financeurs Privés	☐	☐	☐	☐	☐
Prescripteurs relais (PLIE, Mission locale etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Organismes d'agrément et de labellisation (DIRECCTE etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Partenaires d'activité	☐	☐	☐	☐	☐

12.a.) Y a-t-il eu des parties prenantes que vous souhaitiez intégrer qui n'ont pas participé : ☐ Oui ☐ Non
Si oui, lesquelles : ……

12.b.) Selon vous, pour quelle(s) raison(s) :

☐ Par manque de temps à y accorder ☐ Par manque d'intérêt pour la démarche ☐ Autre : ……
☐ Par sentiment de non-légitimité à participer ☐ Par incompréhension de la démarche

13.a.) Selon vous, l'évaluation » couvre-t-elle l'ensemble des effets produits par la structure : ☐ Oui ☐ Non

13.b.) Si non, couvre-t-elle au moins certains effets déterminants : ☐ Oui ☐ Non

13.c.) Pensez-vous que les résultats de l'évaluation sont généralisables à toutes les activités de la structure : ☐ Oui ☐ Non

14.) Les résultats de votre évaluation :
☐ Vous ont permis de confirmer des impacts que vous pressentiez ☐ Vous ont informés d' impact dont vous n' imaginiez pas la présence

15.) Les résultats de votre évaluation ont-ils répondu à vos attentes : ☐ Oui ☐ Non

Si non, quelles étaient vos attentes :……

16.) Quels outils avez-vous utilisé dans votre récolte de données *(plusieurs réponses possibles)* :
☐ Entretien ☐ Questionnaire ☐ Autre : ……
☐ Focus groupe ☐ Observation

17.) Sur quels éléments portent votre évaluation d'impact social (*plusieurs réponses possibles*) :

☐ Effets directs	☐ Effets visibles	☐ Effets intentionnels	☐ Effets positifs
☐ Effets indirects	☐ Effets invisibles	☐ Effets non-intentionnels	☐ Effets négatifs

18.) Quel(s) usage(s) comptez-vous faire des résultats de votre évaluation d'impact social :

	0 Non pas du tout ✗	1	2	3	4	5 Oui tout à fait ✓
Usage interne						
- Progresser dans notre activité	O	O	O	O	O	O
- Donner du sens à notre travail	O	O	O	O	O	O
- Mieux mobiliser les membres de l'équipe	O	O	O	O	O	O
- Ajuster notre activité pour répondre davantage aux besoins identifiés par l'évaluation	O	O	O	O	O	O
- Avoir une meilleure appropriation du sujet « Impact social »	O	O	O	O	O	O
- Instaurer un outil de suivi de note activité	O	O	O	O	O	O
Usage externe						
- Répondre à des contraintes réglementaires	O	O	O	O	O	O
- Rendre des comptes à nos partenaires	O	O	O	O	O	O
- Renforcer les liens avec nos partenaires	O	O	O	O	O	O
- Rechercher des financements complémentaires ou des dons	O	O	O	O	O	O
- Modifier nos rapports avec nos financeurs	O	O	O	O	O	O
- Communiquer sur notre activité	O	O	O	O	O	O
- Se démarquer des autres structures du secteur	O	O	O	O	O	O
- Autre *(précisez)* : ……	O	O	O	O	O	O

ANNEXE B : METHODE DE CONSTRUCTION DES QUESTIONNAIRES

Les premières réflexions relatives à la construction du questionnaire ont émergé suite à une réunion à Lille entre la CRESS, la ChairESS Hauts-de-France et l'Institut Godin en février 2017. Durant cette réunion ont été évoqués par l'assemblée des questionnements relatifs aux connaissances préalables et définitions de l'impact social des acteurs impliqués dans le projet VISES. L'absence de réponses à ces questionnements combinée aux réflexions menées en aparté avec notre directrice de thèse a fait naître l'idée de construire une enquête quantitative afin d'interroger directement les partenaires VISES sur leurs représentations et attentes vis-à-vis de l'impact social.

Nous avons par la suite pu observer la prégnance de ces interrogations relatives à la définition de l'impact social au sein même des discussions entre les partenaires opérateurs du projet VISES lors d'une réunion transfrontalière à Bruxelles en mars 2017. Durant cette réunion, la matinée était entièrement consacrée à un débat sur la définition donnée par le CES de l'impact social, définition loin d'être partagée par l'ensemble des participants. Ce constat nous a confortée dans l'intérêt d'interroger par une enquête quantitative la construction de cette vision et son évolution. Le profil du public cible nous paraissait également propice à l'implémentation d'une enquête quantitative qui se voulait longitudinale. En effet, nous constations qu'une très faible part des partenaires opérateurs et des entreprises testeuses du projet avait déjà travaillé sur la notion « impact social » avant le début du projet. Nous bénéficions ainsi d'une période t=0 caractérisée par un niveau de connaissance quasi nul de la notion, nous permettant d'opérer une analyse comparative avant/après projet. Si nous admettions que la lecture de diverses études et articles sur l'impact social tout au long des quatre années du projet peut influencer la vision d'impact social des acteurs interrogés, cette « acculturation externe » nous apparaissait marginale. Notre hypothèse était que la partie explicative la plus significative de la construction de la vision d'impact social des acteurs du projet était attribuable à l'expérience VISES (accompagnements à l'évaluation d'impact social pour les entreprises testeuses et partenaires opérateurs, ensemble des réunions de co-construction du dispositif pour les partenaires opérateurs).

C'est sur la base de ces premières observations et hypothèses que nous avons construit les trois vagues de notre enquête.

Construction de la vague 1

Parties 1 et 2 : Caractéristiques sociodémographiques

Les deux premières parties du questionnaire portent sur les caractéristiques sociodémographiques du répondant. Au moment de la construction du questionnaire, nous avions défini deux objectifs à cette partie.

Le premier était l'obtention d'informations sur l'identité du répondant. Pour définir cette identité, nous avons naturellement retenu le nom de la structure (**question 1**), mais également plusieurs variables que nous supposions être des facteurs discriminants intéressants pour l'étude. Nous faisions

l'hypothèse que les réponses des répondants constituaient des sous-groupes homogènes lorsqu'on les déclinait selon le poste occupé (**question 2**), le type de répondant et le pôle d'expérimentation (**question 3**) et la zone géographique d'activité (**question 4**).

Le second objectif était d'établir un état des lieux en période t=0 des répondants. Pour cela, nous avons inclus des questions relatives au statut de la structure du répondant (**question 5**) et à son objet principal d'action (**question 6**). En effet, la lecture des premiers résultats du Baromètre de KPMG édition 2017 (Baudet & Durquety, 2017) nous avait permis d'observer une concomitance entre ces deux éléments et l'usage de l'évaluation.

Afin d'affiner la photographie des structures répondantes en t=0, nous avons inclus des questions relatives aux critères énoncés dans le « Guide des Bonnes Pratiques des entreprises de l'ESS » (CSESS, 2016). Nous avons notamment retenu des questions relatives aux critères de gouvernance tels que la représentation des femmes dans les instances de direction (**questions 7 et 8**) et la participation des salariés au conseil d'administration dans le cas de structures sous statut associatif (**question 14**). Nous avons également incorporé une question relative à l'ancienneté de la structure (**question 9**) et à l'appartenance à un ou plusieurs réseaux (**question 10**). Cette question est liée à l'hypothèse d'un lien entre l'ancienneté de la structure est la réalisation d'une évaluation d'impact social. Nous supposions que les structures anciennes étaient moins sujettes à un questionnement de leur impact social par rapport aux « jeunes structures » dont une partie significative relève des modèles organisationnels de l'entrepreneuriat social (voir partie 2.3 du chapitre 1).

Enfin, nous avons intégré des questions relatives au modèle économique des organisations répondantes, que nous supposions influant sur les visions de l'impact social. Ces questions portent sur le nombre de salariés, le nombre de bénévoles (**questions 11, 12 et 13**), le montant du budget et son origine (**questions 15 et 16**).

Partie 3 : L'expérience d'évaluation des entreprises testeuses

Nous avons réservé la troisième partie du questionnaire aux entreprises testeuses afin de recenser leur expérience et ressenti du projet VISES. Nous avons d'abord cherché à situer l'entreprise testeuse dans la démarche d'évaluation du projet. Une première question porte donc sur l'étape de l'expérimentation dans laquelle l'entreprise testeuse se situe au moment où elle répond (**question 17**).

Toujours dans une logique de positionnement de la structure dans une démarche d'évaluation, nous l'avons interrogé sur son « passif d'évaluation » en incluant des questions sur les démarches d'évaluation déjà effectuées au préalable de VISES (**question 18**). L'objectif était essentiellement de contrôler l'état quasi nul de connaissance de la notion d'impact social au préalable du projet.

Ensuite, sur la base de l'hypothèse que la motivation d'entrée dans une démarche d'évaluation influence la méthode d'évaluation utilisée et son usage, nous avons interrogé les entreprises testeuses

sur l'origine et les raisons de l'engagement dans un projet d'évaluation d'impact social (**questions 19 et 20**) d'une part, et d'autre part, sur leurs attentes vis-à-vis de l'évaluation (**question 23**).

Nous avons développé cette question sous un « format » dynamique. Nous avons demandé au répondant de classer chaque proposition sur une échelle de 0 à 5 (0 = « non pas du tout » et 5 = « oui tout à fait »). L'administration des deux autres vagues de questionnaire était censée nous permettre d'observer l'évolution des raisons de l'engagement avec l'avancée de la démarche.

L'hypothèse du caractère co-construit de la démarche d'évaluation VISES est testée dans le dernier axe de cette troisième partie. Dans cet axe, nous avons interrogé les répondants sur les « parties prenantes » intégrées pour chaque étape de la démarche d'évaluation (**question 22 et 28**).

Partie 4 : Visions de l'impact social

La quatrième partie de notre questionnaire concerne l'ensemble des acteurs du projet. Elle a porté sur les perceptions de l'impact social et de son évaluation.

Le premier axe de cette partie est central dans notre étude. Il concerne la construction de la convention « impact social » du projet VISES. Au moment de la construction du questionnaire, nous faisions l'hypothèse de visions disparates de la notion en t=0 et d'un glissement progressif, avec l'avancement de l'expérimentation, vers une vision commune de l'impact social chez les répondants.

Pour observer ce conventionnement, nous avons privilégié deux questions. L'une (**question 24**) prend la forme d'un nuage de mots dans lequel les répondants doivent sélectionner les trois mots qui leur semblent les plus représentatifs pour définir le « social » puis « l'impact social ». La proposition des mots est issue du croisement des termes tirés de la littérature grise et du rapport de Jean Gadrey (2004). L'ordre dans lequel les mots ont été proposés est aléatoire (fonction « =alea » du logiciel Excel). La seconde (**question 25**) est une question ouverte pour que le répondant indique sa propre définition de « l'impact social ».

La deuxième hypothèse de cette partie que nous avons souhaité tester porte sur les outils d'évaluation privilégiés. Nous supposions que le type d'outil utilisé était corrélatif à l'usage de l'évaluation (interne ou externe) et au type de structure. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons orienté les questions sur la forme des outils d'évaluation à privilégier (**question 26**) et le recours à la monétarisation (**question 27**).

Enfin, au moment de la construction de la vague 1, nos observations de terrain nous avaient déjà permis de relever plusieurs craintes exprimées par certains partenaires et entreprises testeuses accompagnées par l'APES. Nous avons donc orienté notre dernière question (**question 29**) sur ces craintes afin de les tester sur l'ensemble de la population cible. Comme pour les motivations

d'adhésion à une démarche d'évaluation, nous avons procédé par un classement sur une échelle de 0 à 5 (0 = « non pas du tout » et 5 = « oui tout à fait »).

Test et adaptation de la vague 1

Nous avons testé le questionnaire auprès des salariés de l'APES. Ce test nous a permis d'observer un biais dans les propositions de réponses aux questions relatives à l'intégration des parties prenantes. En effet, dans la première ébauche nous n'avions proposé en partie prenante externe à la structure que la partie prenante « financeur ». Cette orientation de notre proposition initiale est liée à la place importante de la partie prenante « financeur » dans les discussions et écrits sur l'évaluation d'impact social.

Nous avons donc ajusté notre question en y ajoutant les parties prenantes « prescripteurs relais » (missions locales, PLIE – Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi, etc.), « organismes d'agrément et de labellisation » (DIRECCTE – Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, etc.) et « partenaires d'activité ».

Construction des vagues 2 et 3

Les structurations des questionnaires des vagues 2 et 3 reprennent la majorité des questions de la vague 1 compte tenu de notre objectif de comparaison des mêmes variables sur les trois périodes. Nous avons toutefois ajusté à la marge le contenu de chacune des vagues 2 et 3 afin de les adapter au rythme d'avancement du projet.

Ajustements des parties 1 et 2

Dans la vague 1, l'un des objectifs était d'établir un état des lieux en t=0 des structures répondantes. Disposant de ces informations et afin d'alléger les vagues 2 et 3, nous avons soustrait les questions relatives à cet état des lieux et avons agrégé les questions dans une même partie.

Concernant le choix des informations sur l'identité du répondant, une première analyse de la vague 1 a permis de mettre en exergue trois facteurs discriminants que nous avons repris dans les vagues 2 et 3 : le nom de la structure (**question 1**), le type de répondant et le pôle d'expérimentation (**question 3**) et la zone géographique d'activité (**question 4**). Si théoriquement il nous avait suffi d'interroger le nom de la structure pour avoir accès aux informations des deux autres variables, nous avons intégré ces questions afin de nous assurer d'obtenir ces informations pour des répondants n'ayant pas participé à la vague 1, notamment les entreprises testeuses qui n'étaient pas encore recrutées au moment de la première administration.

Enfin, nous avons ajouté une question sur l'ancienneté du répondant (**question 2**). Cette question fait suite à la formulation de l'hypothèse selon laquelle le répondant ayant plus de 9 mois d'ancienneté a une probabilité élevée d'avoir déjà répondu à la vague 1 de l'enquête. Nous avons souhaité obtenir avoir cette information afin de valider la longitudinalité de l'étude sans poser la question directement pour d'éviter le risque qu'un répondant n'ayant pas répondu à la première vague ne se sente pas légitime pour répondre aux vagues 2 et 3.

Ajustements de la partie 3

Nous avons modifié l'ordonnancement des parties 3 et 4 pour les vagues 2 et 3 afin de maximiser les taux de réponse à la partie relative aux perceptions de l'impact social (partie 2). En effet, dans la première vague nous avons interrogé à la fin les répondants sur ce sujet. Compte tenu du caractère central qu'il prend dans notre étude, nous avions supposé qu'il fallait aborder ce sujet en dernier pour maximiser la qualité des réponses. Cependant, nous avons observé lors de l'administration une certaine confusion parmi les répondants entre les entreprises testeuses et les partenaires opérateurs suite à l'alternance entre des questions à destination de l'ensemble et des questions réservées au premier groupe. Nous avons donc fait le choix, dans cette seconde vague, de faire suivre les parties pour l'ensemble et de conclure avec la partie réservée aux entreprises testeuses.

Les questions sur les perceptions de l'impact social sont identiques à la vague 1 excepté pour le nuage de mots du terme « social » que nous avons enlevé de la vague 3 du fait de la faible significativité des résultats obtenus dans les vagues 1 et 2.

Enfin, nous avons ajouté pour les vagues 2 et 3 une question sur la distinction perçue par le répondant entre la démarche d'évaluation VISES et les autres démarches d'évaluation existantes aujourd'hui (**question 9**). Cette question a fait suite à l'analyse de notre première campagne d'entretiens semi-directifs auprès des cabinets de conseil à l'évaluation d'impact social. Lorsque nous avons interrogé ces cabinets sur les spécificités de leur démarche par rapport aux structures proposant les mêmes services, nous avons observé une relative similitude entre les « spécificités » citées par ces cabinets et celles revendiquées dans le projet VISES. L'objectif a donc été ici de confronter ces discours aux réponses des acteurs du projet VISES.

Ajustements de la partie 4

Dans la vague 1, nous avions émis l'hypothèse d'une concomitance entre les outils de récolte de données privilégiés et l'usage de l'évaluation. Afin de compléter les données permettant de renseigner cette hypothèse, nous avons ajouté des questions relatives aux déterminants du choix de la question évaluative (**question 13**) et aux outils utilisés dans la récolte de données (**question 14**, pour la vague 2, **question 16** pour la vague 3).

Pour la vague 2, nous avons intégré une nouvelle question sur les étapes pour lesquelles la présence d'un accompagnateur externe semblait indispensable pour le répondant (**question 15**). L'hypothèse qui a été formulée à travers cette nouvelle question est que la mobilisation d'un acteur externe indépendant dépend de l'usage de l'évaluation. Pour un usage « interne », l'accompagnateur externe est supposé important durant l'étape 1 de l'évaluation pour neutraliser les débats et tensions au sein de l'équipe salariée. Pour un usage « externe », il est supposé indispensable durant l'étape 2 de récolte et l'étape 3 d'analyse afin de « légitimer » l'évaluation aux yeux des « parties prenantes » externes de la structure. Nous n'avons cependant pas repris cette question pour la vague 3 du fait de la faible significativité des réponses obtenues.

Pour la vague 3, nous avons ajouté des questions sur la satisfaction des résultats obtenus (**questions 14 et 15**).

Enfin, concernant la question sur les usages (**question 18**), nous avons enrichi les propositions de la vague 1 de la proposition « se démarquer des autres structures du secteur ». Cette nouvelle proposition est issue de notre observation participante croisée avec notre première campagne d'entretiens semi-directifs auprès des cabinets de conseil à l'évaluation.

Test et adaptations des vagues 2 et 3

Comme pour la vague 1, nous avons testé les vagues 2 et 3 auprès des salariés de l'APES, sensibilisés au sujet « impact social », mais aussi auprès de collègues doctorants dont l'objet de recherche n'est pas en lien avec la notion.

Ces tests ont conduit à l'enrichissement des propositions de la question relative aux usages que la structure compte faire de son évaluation d'impact social (**question 18**). Ces nouvelles propositions ont été orientées sur l'éventuelle transformation de la communauté ESS par le projet VISES (orientation des pratiques, changement de financement, modification du rapport avec les financeurs et partenaires).

ANNEXE C : GUIDES D'ENTRETIEN

Grille d'entretien cabinets de conseil à l'évaluation

Avis sur le French Impact

L'interviewé

1. Pouvez-vous vous présenter ?
    a. Votre parcours, d'où venez-vous ?
    b. Votre poste actuel, que faites-vous au sein du cabinet ?

Construction d'un marché de l'évaluation

2. Pouvez-vous présenter le cabinet ?
    a. Combien de personnes y travaillent ?
        - Quels sont leurs parcours ?
    b. Quand et pourquoi le cabinet a-t-il été créé ?
        - Quel est l'objectif du cabinet ?
    c. En quoi consiste l'activité du cabinet aujourd'hui ?
        - Quels sont vos objectifs de développement ?
        - Est-ce que d'autres structures proposent la même activité que vous ?
            - Préciser nature de la relation (partenariat ou concurrence)
            - Identité de ces structures
            - Si concurrence, comment vous distinguez-vous d'elles ?

3. Quelle démarche d'évaluation proposez-vous ?
    a. Sollicitation
        - Qui accompagnez-vous (structures, collectivités …) ?
        - Dans quel cadre (démarche qualité, SIB, etc.) ?
        - Dans quel champ d'activité ?
        - En général, comment le contact se créé-t-il avec les structures ?
            - Structures viennent solliciter le cabinet
            - Démarche prospective du cabinet
        - Pourquoi pensez-vous que les structures travaillent avec vous ?
            - Quel serait l'apport du cabinet ?
    b. Objectif
        - Quels sont les objectifs/attentes de la structure ?
        - Quelles sont vos attentes par rapport à l'évaluation ?

Visions concurrentes de l'impact social et de la participation à l'évaluation

c. Réalisation
    - Comment se déroule l'évaluation ?
        - Méthodologie, accompagnement ou consulting
        - Y a-t-il des divergences de points de vue sur l'évaluation ?
            1. Entre le cabinet et la structure accompagnée
            2. Au sein des structures
            3. Le cas échéant, quel compromis est trouvé ?
        - Quelles sont les parties prenantes intégrées ?
            1. Dans la construction de la méthodologie (Amont)
            2. Dans la récolte des données (Évaluation)
            3. Dans la promulgation des résultats (Aval)

4. Idéalement, qu'est-ce que devrait être selon vous une évaluation parfaite de l'impact social ? Qu'est-ce que cela ne devrait pas être ?

5. De manière générale, quelles sont les principales difficultés auxquelles vous êtes confronté ?

6. Quelle serait votre définition de l'impact social ?
    - Y a-t-il des divergences de points de vue sur l'impact social ?
        - Au sein du cabinet
        - Entre le cabinet et la structure accompagnée
        - Au sein des structures
        - Le cas échéant, quel compromis est trouvé ?

Grille d'entretien partenaires du projet VISES

L'interviewé

1. Pouvez-vous vous présenter ?
    c. Votre parcours, d'où venez-vous ?
    d. Votre poste actuel, que faites-vous au sein de la structure partenaire du projet ?

2. Pouvez-vous présenter votre structure ?
    a. Objet social
    b. Quelles sont les structures représentées par le partenaire ?
    c. Modes et critères d'adhésion des structures représentées par le partenaire ?

VISES

3. Motivations d'entrée :
    a. Qui a pris la décision d'entrer dans le projet ?
    b. Quelles étaient les motivations d'entrée ?
    c. Y a-t-il eu des débats dans la prise de décision de rejoindre le projet ?
    d. Comment s'est fait le choix des accompagnateurs dans la structure ?
    e. Comment s'est fait le choix des entreprises testeuses du partenaire opérateur ?
    f. Connaissait-il les autres partenaires avant l'entrée dans le projet ?

4. Attentes/objectifs :
    a. Attentes/objectifs au début du projet
        - Quels éléments vous vouliez à tout prix retrouver dans le dispositif d'évaluation ?
    b. Attentes/objectifs aujourd'hui
        - Y a-t-il eu des évolutions dans vos attentes et perceptions du projet, grâce à quoi ?
        - Le projet répond-il à ces attentes ?
    c. Avez-vous ressenti des points de divergence dans la co-construction du dispositif ?
        - Ont-ils été dépassés ? Comment ?
        - Aujourd'hui ressent-il encore des points de divergence ?
    d. Est-ce que recherche-action été élément de motivation pour rejoindre le projet ?
        - Vous voyiez comment la recherche-action avant l'entrée dans le projet ?
        - Aujourd'hui correspond-elle à ce que vous pensiez ?
        - En quoi c'est mieux ? En quoi c'est moins bien ?
        - Comment vivez-vous la co-construction aujourd'hui ?

5. Craintes :
    a. Quels éléments vous ne vouliez absolument pas que le dispositif soit ?
    b. Ces craintes sont-elles confirmées aujourd'hui ?

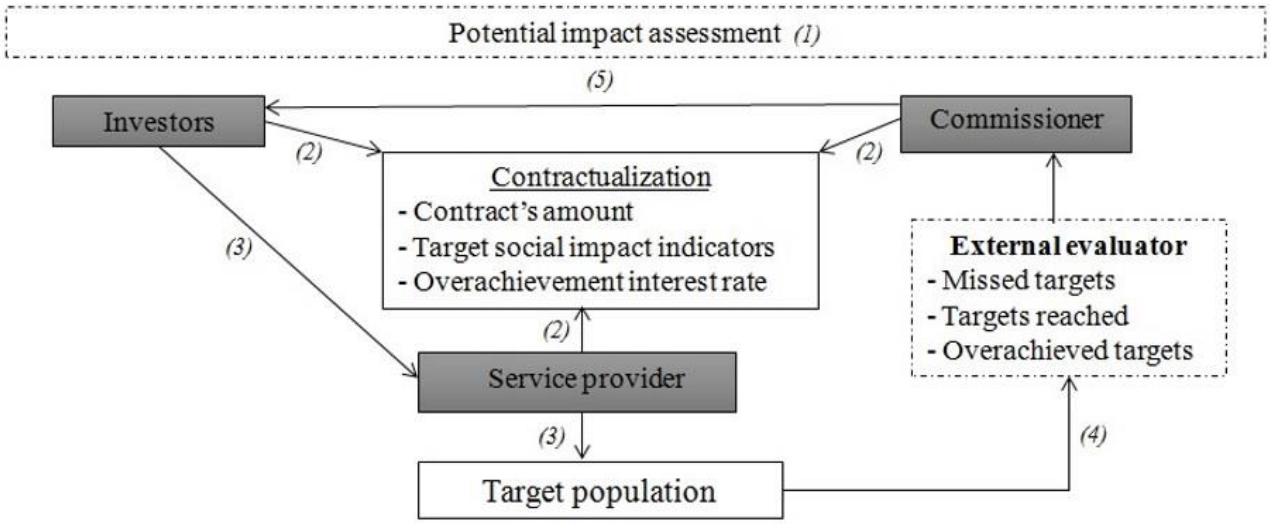
6. L'impact social
    a. Quel était votre niveau de connaissance de l'impact social avant le début du projet ?
    b. Comment jugeriez-vous votre niveau de connaissance aujourd'hui ?
        - Pourquoi, éléments favorables/défavorables ?

ANNEXE D : PRINCIPES DU CONTRAT A IMPACT SOCIAL[236]

Le *social impact bond* (SIB) ou *pay for success bond* a d'abord été développé au Royaume-Uni par la *School of government* [Liebman & Sellman, 2013]. Il a été contractualisé pour la première fois en 2010, sous l'impulsion de la banque d'investissement *Social Finance UK*, pour un programme de lutte contre la récidive au sein de la prison de Peterborough [Disley & *al.*, 2015]. Dix ans après cette première expérimentation, 138 SIB représentant 441 millions de dollars de « capital soulevé » et 1 711 902 « personnes touchées » ont été lancés au sein de 26 pays sur les 5 continents[237].

Le déroulé du SIB se décompose en cinq étapes (Figure 8.1). Pour initier la contractualisation du SIB, une étude par un *external evaluator* est d'abord réalisée. Souvent basée sur la méthode de calcul du Social return on investment [The SROI Network, 2012], cette étude a pour objectif d'estimer les économies potentielles réalisées par le *commissioner* (dans la majorité des cas une représentation locale ou centrale du gouvernement). En cas d'estimation d'un montant économisé jugé significatif, le SIB entre dans sa phase de contractualisation.

Fonctionnement du SIB



Source : Auteurs

Dans cette seconde phase, les trois acteurs cocontractants, le *commissioner*, le *service provider* et les investisseurs doivent se mettre d'accord sur les termes du contrat. Pour cela ils sont également appuyés par un structurateur ayant pour attribution d'animer les discussions, de juristes et d'un évaluateur externe jouant les rôles de conseillers dans le choix des indicateurs d'impact social à retenir.

---

[236] Extrait de Jany-Catrice F. & Studer M. (2020), « Social impact and their contracts », *Rethinking Finance in the Face of New Challenges*, Emerald Group Publishing, Bingley (UK), à paraitre.

[237] https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/, consulté le 25 février 2020.

Les termes du contrat à définir concernent la durée du contrat, le montant global alloué par les investisseurs pour que le *service provider* réalise son action, les objectifs sociaux à atteindre traduits en indicateurs d'impact social, le seuil de ces indicateurs à partir duquel on considère que les objectifs sociaux sont atteints et le montant de la rémunération des investisseurs en cas de dépassement de ces objectifs.

Selon le pays d'application et l'identité des parties cocontractantes, on observe différentes déclinaisons possibles des termes du SIB [Chiapello & Knoll, 2019]. Ces déclinaisons concernent principalement le niveau de rentabilité du contrat allant de 0% à 25% [Guezennec & Malochet, 2013] et l'ampleur du risque supporté par les investisseurs. Ce risque est notamment minoré ou majoré en fonction des modalités de remboursement des fonds aux investisseurs (remboursement progressif tout au long du contrat, remboursement par palier selon le pourcentage d'atteinte des objectifs, remboursement du montant uniquement à la fin du contrat).

Une fois le SIB contractualisé, les investisseurs versent les montants définis dans le contrat au *service provider* afin qu'il intervienne auprès de la population cible. Cette intervention s'étend sur la durée définie préalablement dans le contrat et oscille en moyenne entre 3 et 7 ans[238]. Un évaluateur externe rend compte tout au long du contrat de la réalisation des indicateurs d'impact social. Ce suivi régulier permet au *service provider* de réajuster en continu son activité afin de maximiser l'accomplissement des objectifs du contrat.

À la fin du contrat, l'évaluateur externe publie son rapport d'évaluation final dans lequel est répertorié le niveau d'atteinte des objectifs fixés. Trois cas de figure sont alors possibles. Si les objectifs d'impact social définis dans le contrat sont atteints, le *commissioner* rembourse les investisseurs des fonds qu'ils ont avancés au *service provider*. En cas de dépassement de ces objectifs, le *commissioner* ajoute au remboursement des fonds le versement d'un intérêt proportionnel au niveau de dépassement des objectifs. Enfin, lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints, les investisseurs perdent les fonds avancés.

Dans la littérature produite par les promoteurs de l'*impact investing*, le SIB est décrit comme un actif « win-win-win » [Ronicle & *al.*, 2014]. Ainsi, si le projet échoue ni le *service provider* ni le *commissioner* ne supporte la perte, les investisseurs assument seuls le coût en n'étant pas remboursés des fonds qu'ils ont avancés pour financer l'action du *service provider*. Si le projet est réussi, les investisseurs touchent un intérêt et jouissent d'une image positive en tant qu'investisseurs dans la « cause » sociale. Le *service provider*, quant à lui, obtient dans tous les cas un fonds de roulement pour financer son activité innovante.

[238] Revue des SIB de la base de données https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/, consultée le 25 février 2020.

Même lorsque le *commissioner* verse un intérêt aux investisseurs, ce versement est censé être inférieur aux coûts qu'il aurait dû supporter si le programme n'avait pas été mis en place (coûts calculés en phase 1 du contrat). De plus, ne supportant pas le coût en cas d'échec, le *commissioner* est plus enclin à initier des programmes expérimentaux dans des domaines sociaux complexes et incertains, venant ainsi répondre à des besoins non pris en compte.

Enfin, pour les investisseurs, le SIB présente l'intérêt d'être un actif décorrélé de la conjoncture économique et offre une opportunité de diversifier son portefeuille d'actifs.

Évaluer l'économie sociale et solidaire. Socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social.

Résumé : L'évaluation de l'impact social s'impose dans l'économie sociale et solidaire (ESS) depuis le début des années 2010. Dans ce contexte se multiplient les publications et initiatives ayant pour objet de fournir des guides et méthodes « clé en main » d'évaluation de l'impact social. Dans ces guides, la technicité des méthodes d'évaluation écarte les débats sur l'origine de la notion et sur le contexte sociopolitique expliquant la place prééminente qu'elle prend depuis les années 2010. L'évaluation d'impact social y devient une pratique réifiée sans laquelle une organisation ne peut se reconnaître d'utilité sociale et plus largement ne peut se proclamer de l'ESS. La présente thèse opère un pas de côté en posant le principe selon lequel l'évaluation d'impact social ne va pas de soi et s'inscrit dans un contexte sociopolitique et un ensemble d'institutions et de représentations de l'évaluation. Plus précisément, cette thèse s'affilie au cadre de l'économie des conventions. À partir d'une approche abductive combinant une revue de la littérature pluridisciplinaire et la réalisation de deux études de cas, l'une auprès d'acteurs *a priori* externes à l'ESS (cabinets de conseil à l'évaluation, centres de recherche d'école de commerce, agences d'ingénierie) et l'autre au sein d'un projet regroupant des têtes de réseaux et fédérations représentatives de l'ESS, cette thèse identifie deux conventions d'évaluation idéales typiques. Nommées « convention managériale » et « convention délibérative », ces conventions trouvent leur origine dans les transformations socioéconomiques à l'œuvre dans l'ESS depuis les années 1980. Leurs différentes articulations donnent naissance à une multitude de *montages composites*. Ces montages correspondent à autant de déclinaisons possibles de l'évaluation au sein du marché de l'évaluation d'impact social. Porté par un écosystème d'acteurs externes et représentatifs de l'ESS, la thèse identifie au sein de ce marché un ensemble d'institutions, de réseaux sociaux, de dispositifs matériels ou encore de significations culturelles permettant aussi bien de diffuser les offres et demandes d'évaluation, de favoriser le développement de partenariats au sein du marché, d'authentifier et de qualifier les prestations d'évaluation, que de participer à la création d'une culture de l'évaluation. En cela, la thèse donne à voir différents équipements qui appuient la structuration du marché tout en catalysant son expansion au sein de l'ESS.

Mots clés : Économie sociale et solidaire, Impact social, Utilité sociale, Évaluation, Marché de l'évaluation, Conventions

Evaluate social and solidarity economy. Socioeconomics of SSE valuation's conventions and the social impact assessment market.

Abstract : The social impact assessment has been an essential part of the social and solidarity economy (SSE) since the early 2010s. In this context, publications and initiatives aimed at providing "turnkey" guides and methods for social impact assessment are multiplying. In these guides, the technicality of the evaluation methods excludes the debates on the origin of the notion and on the socio-political context explaining the pre-eminent place it has taken since the 2010s. Social impact assessment becomes a reified practice without which an organization cannot recognize its social utility and, more broadly, cannot claim to be SSE. This thesis takes a step aside from this understanding by positing that social impact assessment is not self-evident and is embedded in a socio-political context and a set of institutions and representations of assessment. Using the framework of the economics of conventions, this thesis adopts an abductive approach combining a review of the multidisciplinary literature and two case studies. One of these cases is conducted on actors outside the SSE (evaluation consulting firms, business school research centers, engineering agencies) whereas the other one focuses on a project bringing together network heads and federations representing the SSE. This approach leads to the identification of two ideal-typical conventions of evaluation : the "managerial convention" and the "deliberative convention". Both conventions have originated from the socio-economic transformations at work in the SSE since the 1980s. Their different articulations give rise to a multitude of *arrangements*. These arrangements reflect the many possible variations of evaluation within the social impact evaluation market. Supported by an ecosystem of external actors and those representing the SSE, the thesis identifies within this market a set of institutions, social networks, material devices and cultural meanings that make it possible to disseminate evaluation supply and demand, to promote the development of partnerships within the market, to qualify evaluation services, and to participate in the creation of an evaluation culture. In this regard, the thesis shows different devices supporting the structuring of the market while catalysing its expansion within the SSE.

Keywords : Social and solidarity economy, Social impact, Social utility, Evaluation, Valuation market, Conventions