

# Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay  
préparée à l'École Polytechnique  
École doctorale n°578 Sciences de l'homme et de la société (SHS)  
Spécialité de doctorat: sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Palaiseau, le 18 décembre 2017, par

**Julien Kleszczowski**

## Composition du Jury :

**Amaury Grimand**

Professeur des Universités, IAE de Nantes, Université de Nantes

Président

**Jérôme Méric**

Professeur des Universités, IAE de Poitiers, Université de Poitiers

Rapporteur

**Olivier Saulpic**

Professeur, ESCP Europe

Rapporteur

**Florence Charue-Duboc**

Directrice de recherche, Ecole Polytechnique-CNRS

Examinatrice

**Samuel Sponem**

Professeur agrégé, HEC Montréal

Examineur

**Nicole d'Anglejan**

Directrice des activités filialisées, Apprentis d'Auteuil

Examinatrice

**Nathalie Raulet-Croset**

Professeure des Universités, IAE de Paris, Université Paris 1

Directrice de thèse

L'Université Paris-Saclay n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

# Remerciements

---

Un doctorant me disait récemment qu'il se projetait très régulièrement vers le moment de rédaction des remerciements de sa thèse... et pourtant il n'était qu'en début de 2<sup>ème</sup> année ! Je dois dire que moi aussi j'y ai pensé à de nombreuses reprises tout au long de ces cinq années. Sans doute parce que ce moment est synonyme de la fin de thèse. Mais aussi car c'est une bonne occasion de se retourner sur le chemin parcouru, et de se remémorer toutes les personnes qui nous ont soutenu et qui ont partagé un bout de ce marathon avec nous.

Mes tous premiers remerciements à la fin de cette aventure vont tout naturellement à ma directrice de thèse, Nathalie, qui m'a guidé et aiguillé tout au long des cinq années, de la rédaction d'un projet de recherche aux ultimes corrections de la thèse. Elle s'est montrée d'une patience et d'un optimisme à toute épreuve, y compris lors des moments de doute. Elle a toujours été très disponible et particulièrement réactive. Alors que j'ai la fâcheuse tendance à travailler dans l'urgence, elle a toujours été calme et réactive face à des situations inconfortables et des délais courts pour rendre un papier ou faire une présentation. Elle m'a laissé une grande liberté dans mes actions et explorations sur la partie empirique, m'a ouvert des pistes et encouragé à les explorer sur le plan théorique. Elle a également guidé mes premiers pas dans le monde de la recherche : colloques, articles, réseaux et communautés de recherche, etc. Je n'oublie qu'elle m'a également permis d'enseigner à l'IAE. Pour tout cela, je la remercie profondément.

Je tiens également à remercier l'ensemble des membres du jury qui ont accepté de lire et d'évaluer mon travail : Nicole d'Anglejan, Florence Charue-Duboc, Amaury Grimand, Jérôme Méric, Olivier Saulpic et Samuel Sponem. Je remercie Amaury Grimand d'avoir présidé mon jury, et Jérôme Méric et Olivier Saulpic d'avoir été les rapporteurs de cette thèse, qui ont évalué mon travail lors de la présoutenance et au cours de laquelle leurs conseils, suggestions et encouragements ont été très précieux et m'ont guidé pour la fin de la thèse.

Mes pensées et mes remerciements en cette fin de thèse vont évidemment vers Apprentis d'Auteuil, et en tout premier lieu vers Nicole. Cette thèse n'aurait pas été possible sans elle. Elle a d'abord convaincu Apprentis d'Auteuil de se lancer dans une thèse CIFRE, ce qui n'allait pas de soi. J'ai ensuite été très bien accueilli au sein de l'organisation en grande partie grâce à elle, et elle m'a « préservé » des urgences opérationnelles et d'une charge de travail trop importante pour me laisser du temps pour la recherche. Je pense sincèrement que le

danger, fréquent pour ne pas dire quasi-systématique en thèse CIFRE, d'être « aspiré » par les exigences opérationnelles de son terrain, a été évité grâce à elle. Elle a toujours veillé à ne jamais me confier trop de missions, y compris dans les moments les plus chargés au cours desquels les contraintes qui pesaient sur elle en tant que manager étaient fortes. Elle m'a toujours fait confiance dans tout ce que j'ai entrepris, a été d'une aide très précieuse pour comprendre les rouages et les enjeux de l'organisation et de ses secteurs d'activité. Les longs échanges avec Nicole, souvent tardifs, ont toujours été très riches pour avancer dans la réflexion et ont permis de construire une intervention à la fois pointue et bien adaptée aux enjeux du sujet et à ceux de l'organisation. Un très grand merci à elle.

Je remercie également toutes les personnes d'Apprentis d'Auteuil avec lesquelles j'ai eu l'occasion d'interagir et de travailler au quotidien. Apprentis d'Auteuil a été bien plus qu'un « terrain » de thèse, aussi original, fructueux et stimulant soit-il. La « fondation », comme on dit, a été mon quotidien durant plus de trois ans, et a été source de découvertes intellectuelles et humaines très riches. Parmi les personnes de la fondation, je pense d'abord aux membres de la DPRE : Christine, Cécile, Éric, Valéry, Magali, Lisa, Marine, Karine, Annie-Paule, Ulrich, Sophie, Maria-Teresa, Marie-Dominique, Anne, David, Max, Albert, Sandra, Christophe, Louis, Andrée, Melinda. Je voudrais les remercier pour leur accueil chaleureux, la confiance qu'ils m'ont accordé dès le début alors que je n'avais pas d'expérience dans leurs domaines d'expertise, pour le temps qu'ils ont passé à m'expliquer les rouages de la fondation et les enjeux sectoriels. Je les remercie pour tous ces moments agréables et conviviaux passés ensemble, au « 4<sup>ème</sup> étage droite » ou lors des séminaires. L'excellente ambiance de travail est l'une des choses principales qui me restera en mémoire lors de mon passage à la fondation.

Ensuite, je pense aux personnes avec lesquelles j'ai eu un grand plaisir à collaborer sur l'évaluation de l'impact social : Valéry, Marie-Dominique, Yvan, Patricia, Mickaël, mais aussi Max et les conseillers qualité, les membres du groupe de travail et du comité de pilotage, les personnes en charge de la collecte de fonds, Isabelle du contrôle de gestion et toutes les personnes avec lesquelles j'ai interagi au siège, en régions et dans les établissements. Je les remercie pour leur intérêt, leur enthousiasme et leur confiance à mon égard. Je remercie aussi toutes les autres personnes du siège et en région avec lesquelles j'ai pu interagir sur d'autres sujets et qui m'ont fait découvrir beaucoup de choses. Il serait trop long de les énumérer tous, tant ils sont nombreux, mais ils ont tous contribué à ce que cette expérience soit pour moi particulièrement intéressante et si agréable. Je remercie enfin les

dirigeants de la fondation, et en particulier Patrick Scauftaire, de m'avoir permis de faire cette thèse CIFRE.

Vient le moment de remercier très chaleureusement le CRG, et toutes les personnes que j'y ai rencontrées et avec lesquelles j'ai partagé des discussions sur des sujets sérieux ou non et des temps conviviaux, notamment les repas, que ce soit au Magnan, à la cafet de l'ENSTA ou directement au CGR (comité des gourmands réunis).

Je remercie le directeur du labo, Hervé, et l'ensemble des chercheurs et des ingénieurs de recherche du laboratoire, pour leurs conseils avisés, durant les séminaires thèse et en dehors. Je pense en particulier à Véronique, qui m'a non seulement encouragé pour ma thèse mais m'a aussi aidé à trouver un poste, Florence, Alain et Laure, et à Thomas pour m'avoir « introduit » au CRG.

Je remercie également tous les doctorants que j'ai eu l'occasion de croiser : Karine, Mattias, Mathias, Alexandre, Haruki, Ariadna, Bo, Laurent, Loïc, Héloïse, Carola, Raphaëlle, Alexis, Jules, Mathilde, Félix, Julie F., Julie B., David, Benjamin, Jérôme, Marie, Nathalie. Je pense tout particulièrement aux longues périodes de travail dans la dernière ligne droite, notamment en plein été et durant les week-ends, avec Mathias et Ariadna, aux échanges stimulants sur les outils de gestion avec Laurent, Alexandre et Loïc, aux aspects méthodologiques avec Mathias, Héloïse (les fameux AMP...), mais aussi Bo, Karine, Raphaëlle, Alexis sur la recherche-intervention. Mais les doctorants du CRG, ce sont également tous ces moments de convivialité partagés avec Mathias, Ariadna, Haruki, Alexandre et Mattias. Mes remerciements vont aussi vers les anciens, toujours de bon conseil et précieux dans leurs encouragements : Benjamin, Julie F., Julie B., David.

Je remercie aussi tous les autres membres du labo avec lesquels j'ai eu l'occasion de partager des moments agréables et souvent gourmands, notamment Elodie et bien sûr Akil.

Je pense également à toutes les personnes du labo qui m'ont aidé sur le plan administratif : Marie-Claude, Pascal et Léa, Sophie sur l'enseignement. Et évidemment je remercie très chaleureusement Michèle pour son aide sur les aspects administratifs et au-delà, mais aussi pour les nombreuses discussions et moments partagés ensemble.

Mention spéciale à ceux qui ont relu des bouts de cette thèse dans les derniers jours : Mattias, Karine, Alexandre, Akil, Laurent. Merci aussi à Mathias pour ses précieux conseils sur le fond et la forme.

En dehors du CRG, plusieurs échanges et discussions m'ont fait progresser et avancer dans ma réflexion.

Je pense notamment au groupe sur l'évaluation de l'utilité sociale à la Catho, avec Elena, Augustin, Felipe et Hélène : je les remercie pour les échanges très riches et les discussions autour de différentes expériences d'évaluation de l'utilité sociale qui ont été source de réflexion pour ma thèse. Je retiens notamment notre voyage à Montréal, et les discussions lors du colloque de l'ACFAS avec les collègues québécois. Je remercie Elena pour sa présence, son optimisme et son énergie depuis le master en économie solidaire.

Je pense également à nos séances de travail avec Adrien autour d'un article en cours, ce qui nous a permis de croiser nos lectures mais aussi nos expériences sur le sujet. Ces temps de travail ont eu l'immense mérite de me sentir « moins seul » sur le sujet de l'évaluation de l'impact social.

Je pense également aux discussions avec d'autres doctorants et chercheurs : Bruno, maintenant collègue, Wafa, Xavier L., Thierry A. et beaucoup d'autres, notamment des doctorants et chercheurs rencontrés et discutés durant les colloques, qui ont rendu ces temps à la fois agréables et stimulants.

Je n'oublie pas ceux qui m'ont soutenu et aidé dans ma réflexion pour me lancer dans une thèse. Hubert lorsque j'étais à HEC, et qui m'a accueilli également plusieurs fois chez lui en Bourgogne pour que je puisse travailler au calme. Les membres de la chaire Social Business / Entreprise et Pauvreté à HEC pour m'avoir donné envie de me lancer dans cette aventure, notamment Frédéric Dalsace, le titulaire de la chaire, Bénédicte Faivre-Tavignot, Charlie Vincent bien sûr avec qui j'ai travaillé plus particulièrement. Sébastien, désormais collègue, qui m'a aiguillé et conseillé également en amont de la thèse.

Mes pensées vont également aux responsables de l'ISG qui m'ont recruté avant la fin de ma thèse, ce qui m'a permis de terminer cette thèse de façon sereine. Je suis très heureux de faire partie d'un collectif aussi agréable et stimulant qu'est l'équipe d'enseignants-chercheurs de l'ISG. Je remercie sa directrice, Anne-Marie Rouane, Emmanuel Coblence pour son soutien et son enthousiasme sans faille, Hicham Sebti, le responsable du département CAC, et l'ensemble des collègues.

Ces cinq années de thèse ont également été le moment où j'ai pu acquérir une expérience significative en termes d'enseignement. Je voudrais donc remercier toutes les personnes qui m'ont fait confiance en m'accordant des heures d'enseignement : Nathalie et Damien à l'IAE,

Florence à l'X bien sûr, mais aussi Rémy et Véronique, Elena à la Catho, Nathalie Lugagne, Hubert et Charlie à HEC, Nicole à l'Institut Villebon, Thierry Rombout à Initiatives, Isaure à l'IRCOM.

Quelques remerciements plus personnels enfin. Je remercie mes parents pour leur présence en toutes circonstances, pour leur aide durant les dernières semaines de la thèse tout particulièrement, mais aussi pour leur soutien depuis le début, je leur en suis très reconnaissant.

Enfin, merci à Marie-Aïda pour son soutien à chaque instant, son écoute permanente, sa patience à supporter tous les moments où la thèse débordait largement sur notre vie personnelle, tout particulièrement depuis décembre 2016... Son aide et sa relecture dans la dernière ligne droite, mais aussi ses encouragements tout au long de ces cinq années, et bien au-delà. Je sais que rien n'aurait été possible sans elle.



# Sommaire de la thèse

---

Remerciements .....	3
Sommaire de la thèse.....	9
Introduction générale de la thèse.....	15
Section 1 : L'objet de recherche : la construction de l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif .....	16
Section 2 : Champs théoriques mobilisés.....	20
Section 3 : Positionnement et questionnement de la thèse.....	24
Section 4 : Méthodologie .....	25
Section 5 : Les résultats de la recherche.....	26
Section 6 : Architecture générale de la thèse .....	28
Première partie : Le cadre théorique de la thèse .....	29
Chapitre 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : d'une émergence empirique à un enjeu théorique.....	31
Introduction du chapitre .....	31
Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique.....	32
Section 2 : La mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif sur le plan théorique.....	69
Conclusion du chapitre.....	82
Chapitre 2 : Les instruments de gestion et leur implantation au sein des organisations .....	84
Introduction du chapitre .....	84
Section 1 : Les instruments de gestion : entre « technologie invisible » et vecteur d'apprentissage.....	85
Section 2 : L'implantation des instruments de gestion dans les organisations .....	96

Section 3 : La perspective appropriative des instruments de gestion pour penser leur construction .....	105
Conclusion du chapitre .....	112
Chapitre 3 : La rationalité en action : l'intégration de la rationalisation dans les organisations.....	115
Introduction du chapitre .....	115
Section 1 : Les différentes formes de rationalité.....	116
Section 2 : De la rationalité dans les prises de décisions à la rationalisation des organisations.....	120
Section 3 : L'adoption et la mise en œuvre de la rationalisation par les organisations .	129
Conclusion du chapitre .....	137
Conclusion de la première partie : questionnement et positionnement de la recherche.....	139
Section 1 : Synthèse de la littérature et mise en perspective.....	139
Section 2 : Questionnement de recherche .....	143
Section 3 : Positionnement de la recherche : cadres analytiques de la thèse .....	148
Deuxième partie : Le terrain de la thèse.....	151
Chapitre 4 : Méthodologie de recherche .....	153
Introduction du chapitre .....	153
Section 1 : Emergence et construction du projet de recherche .....	154
Section 2 : La collecte du matériau empirique .....	168
Section 3 : Le traitement du matériau empirique .....	200
Conclusion du chapitre.....	212
Chapitre 5 : Cadre empirique de la thèse : Apprentis d'Auteuil et les pratiques d'évaluation existantes .....	213
Introduction du chapitre .....	213
Section 1 : Présentation des principaux secteurs d'activité d'Apprentis d'Auteuil .....	213
Section 2 : Présentation d'Apprentis d'Auteuil.....	217
Section 3 : Les pratiques d'évaluation des activités de l'organisation.....	240

Conclusion du chapitre.....	253
Chapitre 6 : Analyse descriptive de la trajectoire de construction de l'évaluation de l'impact social.....	255
Introduction du chapitre .....	255
Section 1 : La genèse de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation .....	256
Section 2 : Phase préliminaire : les premières réflexions et les investigations .....	261
Section 3 : Phase expérimentale.....	269
Section 4 : Evolution de la question de l'évaluation de l'impact social jusqu'aujourd'hui .....	283
Conclusion du chapitre.....	288
Chapitre 7 : Description des cinq démarches d'évaluation de l'impact social.....	291
Introduction du chapitre .....	291
Section 1 : L'évaluation de l'impact social du projet « tablettes numériques en internat éducatif et scolaire » (TNIES).....	291
Section 2 : L'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles (EIF).....	305
Section 3 : L'évaluation de l'impact social du dispositif « éducateurs en CFA » (ECFA) .....	319
Section 4 : L'évaluation de l'impact social du Relais d'accompagnement personnalisé (RAP) de Chartres .....	330
Section 5 : L'évaluation de l'impact social de la Maison Sainte-Odile (MSO).....	339
Conclusion du chapitre.....	346
Troisième partie : Les résultats de la thèse .....	349
Chapitre 8 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : une approche processuelle et contingente .....	351
Introduction du chapitre .....	351
Section 1 : En quoi consiste l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif ? Proposition d'une modélisation .....	352
Section 2 : Contributions à la littérature sur la mesure de la performance des activités à but non lucratif .....	383

Conclusion du chapitre.....	409
Chapitre 9 : La construction de l'évaluation de l'impact social en tant que processus de rationalisation : une vision plurielle de la rationalité .....	413
Introduction du chapitre .....	413
Section 1 : La pluri-rationalité des décisions influence la mise en place de l'évaluation de l'impact social .....	414
Section 2 : Les résultats d'évaluation de l'impact social : matérialisation de la pluri-rationalité de l'entité évaluée .....	439
Section 3 : La pluri-rationalité de la démarche d'évaluation de l'impact social.....	460
Section 4 : Mise en perspective et discussion des résultats.....	472
Conclusion du chapitre.....	482
Chapitre 10 : De l'outil à l'idée : mythe rationnel et adoption stratégique de l'évaluation de l'impact social .....	485
Introduction du chapitre .....	485
Section 1 : Le processus de déploiement de l'évaluation de l'impact social : de la planification du déploiement d'un outil à une diffusion de l'idée .....	486
Section 2 : Le mythe rationnel porteur de la diffusion de l'évaluation de l'impact social .....	497
Section 3 : Une cohérence entre le mythe rationnel et la pluri-rationalité.....	510
Section 4 : Mise en perspective des résultats et contributions théoriques .....	518
Conclusion du chapitre.....	525
Conclusion générale de la thèse .....	529
Section 1 : Apports théoriques de la thèse .....	529
Section 2 : Autres apports de la thèse .....	535
Section 3 : Limites et perspectives de la thèse .....	538
Bibliographie.....	542
Liste des tableaux, figures et encadrés .....	583
Liste des tableaux .....	584

Liste des figures .....	586
Liste des encadrés.....	588
Annexes .....	589
Annexe 1 : entretiens et participation à des événements sur l'évaluation de l'impact social en dehors de l'organisation étudiée .....	590
Section 1 : Entretiens avec des acteurs externes .....	590
Section 2 : Participation à des groupes de travail.....	590
Section 3 : Participation à des conférences et tables rondes .....	591
Section 4 : Interventions dans des tables rondes et événements professionnels .....	591
Section 5 : Organisation d'événements professionnels .....	592
Annexe 2 : Présentation de l'outil SROI.....	593



# Introduction générale de la thèse

---

« Rentabilité sociale », « altruisme efficace », « retour social sur investissement » : ces expressions peuvent paraître étranges, voire suspectes au premier abord. En effet, elles cherchent à concilier des domaines traditionnellement antagonistes : la finance et le bien commun, la performance et l'action solidaire, l'investissement et le champ social. Certains peuvent y voir un dangereux mélange des genres entre des domaines purs et désintéressés, à savoir la solidarité, l'altruisme, l'action sociale, le bien commun, et des champs qui évoquent traditionnellement la maximisation des intérêts financiers, c'est-à-dire la finance, l'investissement et la performance. D'autres considéreront que ces expressions renvoient à des pratiques de *social washing* visant à habiller la finance d'une vertu sociale.

Depuis quelques années pourtant, ces expressions sont régulièrement employées en France et à l'étranger. Elles ne portent pas tant sur le mouvement de la finance responsable que sur une tendance forte dans le champ des organisations à finalité sociale et celui de la philanthropie. Elles insistent sur la nécessité de mesurer l'efficacité des actions en faveur du bien commun : si les actions à finalité sociale sont effectivement désintéressées, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas pour but de générer un profit financier, il est malgré tout essentiel de mesurer les bénéfices qu'elles produisent pour la société.

L'opportunité de faire une recherche doctorale sur cette question est venue d'une demande d'Apprentis d'Auteuil, une grande organisation à but non lucratif dédiée à la jeunesse en difficulté, de mettre en place la mesure de l'impact social de ses actions. Cette demande a permis la réalisation d'un doctorat en convention CIFRE au sein d'Apprentis d'Auteuil dont la présente thèse est le résultat.

Le sujet présente de multiples intérêts au premier abord. Tout d'abord, la mesure de la « rentabilité » de l'action sociale semble représenter un défi. Au-delà de la difficulté intrinsèque à quantifier une valeur non monétaire et souvent non quantitative, la demande suggère un questionnement sur les motivations d'une conciliation d'aspects en apparence contradictoires. Par ailleurs, l'opportunité de travailler dans le champ des organisations à but non lucratif constituait une possibilité de mener une recherche sur un type d'organisation relativement peu étudié en sciences de gestion. Enfin, la demande du terrain a permis d'observer de façon approfondie le processus de construction d'une pratique « en train de se faire » dès son émergence et ses tous premiers pas, ce qui est également plutôt rare dans la

recherche en sciences de gestion. Notre position d'immersion et de participation active à ce processus offrait également le double avantage de pouvoir collecter des données difficilement accessibles par d'autres approches méthodologiques et de faire en sorte que la recherche puisse elle-même avoir un « impact » direct sur la pratique managériale.

Cette introduction rend compte du cheminement de notre réflexion par rapport au sujet. Ainsi, nous partons de l'objet de recherche initial qui nous a été donné par la demande de terrain, à savoir la construction de l'évaluation de l'impact social. Puis nous montrons comment cet objet nous a conduit à choisir les cadres théoriques que nous avons mobilisés pour la thèse. Ensuite, nous exposerons les questionnements et le positionnement de la thèse. Enfin, nous évoquerons brièvement les grands traits de la méthodologie, et nous finirons par présenter les résultats de la thèse.

## **Section 1 : L'objet de recherche : la construction de l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif**

Depuis quelques années, les organisations à but non lucratif sont confrontées à de nouveaux enjeux : professionnalisation de leurs activités, évolution des modalités de financement, nécessité de rendre des comptes (*accountability*). Dans ce contexte, la question de l'apport effectif de ces organisations à leurs bénéficiaires et à la société est devenue un sujet important. Alors que, pendant longtemps, l'énoncé de la mission et l'existence d'activités reconnues comme contribuant au bien commun suffisaient à justifier l'utilité des organisations à but non lucratif, les acteurs du tiers secteur considèrent qu'il est désormais nécessaire de vérifier si elles atteignent bien leur mission en mesurant la valeur produite pour la société. Cette question s'est cristallisée récemment sous le terme de « *social impact measurement* » en anglais, que l'on traduit par l'expression de « mesure de l'impact social » ou d'« évaluation de l'impact social ». Ces expressions rejoignent la notion d'évaluation de l'utilité sociale utilisée depuis une vingtaine d'années dans le champ de l'économie sociale et solidaire en France. Dans la suite de la thèse comme sur le terrain de recherche, nous avons fait le choix d'utiliser l'expression « évaluation de l'impact social ». En effet, le terme « évaluation » a une connotation plus ouverte que le terme de « mesure » sur les modalités et les aspects matériels utilisés. Par ailleurs, bien que le terme « impact social » soit parfois employé dans d'autres champs que celui des organisations à but non lucratif, ce terme possède une notoriété

probablement plus élevée que le terme d'utilité sociale à l'heure actuelle, et correspond au terme employé au sein de l'organisation du terrain de la thèse.

L'impact social peut être défini comme « *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, 2012)<sup>1</sup>. L'évaluation consiste alors à évaluer l'existence et l'ampleur de ces changements. L'évaluation de l'impact social est progressivement devenue un domaine spécifique dans le secteur non lucratif au cours des années 2000 : de nombreuses publications professionnelles sont parues, des réseaux d'acteurs dédiés se sont structurés, des consultants spécialisés ont émergé, et même des recommandations issues de la sphère publique ont été formulées. L'évaluation de l'impact social y est présentée comme un instrument permettant une meilleure gestion des organisations à but non lucratif, dans la mesure où elle permet aux organisations à but non lucratif de piloter et d'améliorer la qualité de leurs activités d'une part, et de rendre compte de façon transparente de leur action à leurs parties prenantes externes d'autre part.

Lorsque la question de la façon d'évaluer l'impact social d'une action à but non lucratif est posée, plusieurs interrogations apparaissent. Premièrement, les effets produits par les organisations à but non lucratif sont potentiellement quasi-infinis et de nature très diverse. Il est alors nécessaire de sélectionner les effets qui feront l'objet de l'évaluation. Deuxièmement, les effets des organisations à but non lucratif sont, pour certains d'entre eux tout du moins, largement subjectifs, c'est-à-dire que leur existence et leur intensité est soumise à une interprétation d'acteurs<sup>2</sup>. Troisièmement, certains de ces effets sont « qualitatifs », ce qui signifie que leur passage à une forme quantitative le cas échéant suppose une application de techniques spécifiques dont le choix est loin d'être neutre.

Ces nombreuses interrogations ont conduit à une focalisation de l'évaluation de l'impact social sur les aspects techniques. Dans ce cadre, de très nombreux outils, souvent appelés

---

<sup>1</sup> Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire. Un groupe de travail sur la « mesure de l'impact social » a été constitué en 2011 dans le cadre du CSESS, qui a rendu un rapport dans lequel figure cette définition.

<sup>2</sup> Nous pouvons citer par exemple le renforcement du lien social, ou encore le mieux-être individuel, qui sont des effets fréquents des organisations à but non lucratif.

« méthodes », d'évaluation de l'impact social ont été développés au cours de ces dernières années pour permettre aux acteurs de répondre aux interrogations sur la façon d'évaluer l'impact social. Ces outils sont considérés par de nombreux acteurs comme des solutions permettant de surmonter les défis techniques posés par l'évaluation de l'impact social. Cependant, malgré la prolifération des discours et publications insistant sur l'importance voire la nécessité d'évaluer l'impact social pour les organisations à but non lucratif, il n'existe aucun consensus, même partiel, sur la façon de faire : jusqu'à présent, aucun outil ne s'est imposé comme un « standard » que les organisations seraient tenues de suivre. Dès lors, la façon d'évaluer l'impact social est laissée à la libre appréciation des acteurs. Les différents outils et « méthodes » existants constituent au mieux une source d'inspiration, mais leur hétérogénéité et leur dépendance à leur contexte de création rend très difficile leur adoption et même leur adaptation par les organisations à but non lucratif.

Dès lors, la question du contexte de l'évaluation de l'impact social apparaît comme une interrogation centrale. En effet, pour pouvoir déterminer de quelle façon il convient d'évaluer l'impact social, c'est-à-dire quels effets prendre en compte et comment les mesurer, il est nécessaire de s'interroger sur les éléments à prendre en compte pour faire ces choix. En particulier, il convient d'identifier les usages et les fonctions de l'évaluation de l'impact social. En effet, on peut penser que les choix de la manière dont on évalue les effets dépendent de ce à quoi l'évaluation va servir. Plus largement, il semble nécessaire de tenir compte de la culture organisationnelle, de la vision des acteurs, et de l'ensemble des aspects organisationnels que l'évaluation de l'impact social est susceptible de toucher lors de sa construction.

Ainsi, une question initiale portant sur la façon d'évaluer l'impact social et les aspects techniques associés (le « comment ») amène une interrogation sur les usages et plus largement le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation de l'impact social (le « pourquoi », « pour quoi », et « dans quel cadre »).

Par ailleurs, en dehors de la question de savoir comment évaluer l'impact social d'une activité particulière, les organisations à but non lucratif sont également confrontées à l'enjeu du déploiement de l'évaluation de l'impact social en leur sein. En effet, à partir du moment où une organisation à but non lucratif reconnaît que l'évaluation de l'impact social est un instrument permettant une meilleure gestion des activités à but non lucratif, il est donc logique

pour elle de mettre en place cette évaluation pour l'ensemble de ses activités, et de façon répétée dans le temps. Dès lors, la question des actions et des moyens à mettre en œuvre pour permettre que l'évaluation de l'impact social devienne une pratique organisationnelle constitue également une question importante pour les organisations à but non lucratif. Cet enjeu est également traversé par l'articulation des aspects techniques avec le contexte de l'évaluation de l'impact social. En effet, le déploiement implique d'une part de savoir quels sont les artefacts pertinents à utiliser pour évaluer l'impact social des activités et d'autre part de prendre en compte le contexte plus large pour déterminer au mieux à la fois ces artefacts mais aussi de choisir les actions à mettre en place pour déployer l'évaluation de l'impact social.

Si de très nombreux professionnels du secteur à but non lucratif se montrent favorables voire enthousiastes au principe d'évaluer l'impact social, certains chercheurs et professionnels sont plus critiques, y voyant un signe de la marchandisation des activités à but non lucratif (Alix & Baudet, 2013; Chiapello, 2015), en particulier lorsque l'évaluation de l'impact social adopte des outils quantitatifs et est menée dans une logique instrumentale (Lasida, Machado Pinheiro, & Renault, 2016). Plus globalement, l'introduction d'outils et de dispositifs de gestion dans les organisations à but non lucratif que suppose l'évaluation de l'impact social soulève la question d'une influence du secteur marchand sur ces organisations (Chauvière, 2007; Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015; De Gaulejac, 2009).

Ainsi, l'objet de recherche de notre thèse est le processus de construction de l'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif. Par processus de construction nous entendons l'ensemble des actions et décisions qui concourent à faire en sorte que l'évaluation de l'impact social ait une existence. Ainsi, le terme de construction de l'évaluation de l'impact social au sein d'une organisation couvre deux aspects distincts. Premièrement, il s'agit de la façon dont l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif est élaborée et mise en place. Deuxièmement, il s'agit de la façon dont l'évaluation de l'impact social est déployée au sein d'une organisation à but non lucratif.

Enfin, notre approche consiste à nous intéresser tout particulièrement à l'articulation entre les aspects techniques et matériels de l'évaluation de l'impact social d'une part et son contexte et ses usages internes et externes à l'organisation d'autre part.

## Section 2 : Champs théoriques mobilisés

Nous allons à présent aborder les différents champs théoriques mobilisés, en justifiant en quoi ils sont pertinents pour l'étude de notre objet de recherche.

Le premier champ théorique mobilisé est la mesure de la performance des organisations à but non lucratif (1.), le deuxième champ est celui des instruments de gestion (2.), et le troisième est celui de la rationalisation dans les organisations (3.). Ces trois champs théoriques sont présentés dans les trois premiers chapitres de notre thèse.

Une précision sémantique s'impose à ce stade : elle concerne le deuxième champ théorique et porte sur l'ensemble de la thèse. Bien que la plupart des travaux du deuxième champ théorique utilisent le terme « outil », nous avons choisi, à la suite d'Aggeri & Labatut (2014), d'employer le terme d'« instrument » pour désigner les artefacts gestionnaires étudiés. En effet, alors que l'acception usuelle de l'outil constitue l'«*auxiliaire*» d'une action et est «*d'abord conçu pour être utile*», l'instrument intègre, dans son sens figuré, une dimension politique également, puisqu'il est le «*véhicule, le dessein d'une force*» (Aggeri & Labatut, 2014, p. 66). Ainsi, le terme « instrument de gestion » inclut, à côté de la dimension matérielle, «*le produit d'une opération de pensée intellectuelle*» et «*une dimension politique*» (Aggeri & Labatut, 2014, p. 66). Ainsi, le terme « instrument » nous paraît plus juste pour désigner le rôle joué par les artefacts gestionnaires dans notre thèse<sup>3</sup>.

### 1. La mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif

Le premier champ théorique mobilisé concerne la mesure de la performance des organisations à but non lucratif que nous traitons dans le chapitre 1.

En effet, l'assimilation des effets produits sur la société aux objectifs des organisations à but non lucratif (Herman & Renz, 1997; Paton, 2003; Speckbacher, 2003) nous conduit à considérer que l'évaluation de l'impact social est une mesure de la performance de ces organisations. Par rapport à d'autres types de mesure de la performance, cette performance se focalise sur le « résultats » des activités.

---

<sup>3</sup> Néanmoins, nous utilisons dans la thèse le terme d'outil à de nombreuses reprises, notamment pour désigner ce que les professionnels du secteur à but non lucratif appellent les « méthodes d'évaluation de l'impact social ». En effet, ces « méthodes » sont en effet souvent perçues par les acteurs comme un «*auxiliaire*» de l'évaluation de l'impact social dont le rôle est de surmonter les difficultés techniques posées par l'évaluation.

Plusieurs travaux ont montré depuis longtemps la difficulté de la mesure des résultats des organisations à but non lucratif (Kanter & Summers, 1987), rendant le contrôle et le pilotage des activités concernées particulièrement ardu (Hofstede, 1981). Cependant, un nombre important de travaux est apparu sur la mesure de la performance par les résultats des activités à but non lucratif. De nombreux travaux s'intéressent plus spécifiquement à la question des outils (Cordery & Sinclair, 2013; Cutt & Murray, 2002; Millar & Hall, 2013; Stievenart & Pache, 2014), tandis que d'autres études se focalisent sur les usages de cette mesure de la performance (Barraket & Yousefpour, 2013; Ebrahim, 2003; Moxham, 2013). Enfin, un nombre plus restreint de travaux articule les outils et les usages (A. Nicholls, 2009). Certains travaux constatent des difficultés posées par la mise en place de l'évaluation de l'impact social, que ce soit l'inadéquation entre les buts organisationnels et l'évaluation de l'impact social (Ormiston & Seymour, 2011), la non-satisfaction de certains objectifs de l'évaluation (Carman & Fredericks, 2010) ou encore la mobilisation de ressources à consacrer à l'évaluation (Luke, Barraket, & Eversole, 2013). Il existe en revanche très peu de travaux qui montrent comment les organisations à but non lucratif gèrent en pratique les difficultés posées par l'évaluation de l'impact social, que ce soit par rapport aux aspects techniques, à la conciliation de différents usages dans la façon d'évaluer l'impact social, ou encore dans la façon dont les usages influencent les outils mis en place. Par ailleurs, il existe encore moins de travaux sur la façon dont les organisations à but non lucratif s'y prennent pour déployer l'EIS en leur sein et l'inscrire dans leur fonctionnement quotidien.

## **2. L'instrumentation de gestion**

Le deuxième courant théorique que nous avons choisi de mobiliser dans le cadre de la thèse est celui des instruments de gestion, que nous abordons dans le chapitre 2.

En effet, si la conception de l'évaluation de l'impact social mentionnée précédemment indique qu'elle présente toutes les caractéristiques d'un instrument de gestion, le choix de ce courant est surtout justifié par son adéquation avec les enjeux soulevés par notre objet de recherche. La double interrogation relative à l'évaluation de l'impact social que nous avons soulignée précédemment, à savoir les aspects techniques d'une part et les usages et effets d'autre part, semble en effet trouver un écho particulièrement pertinent dans la littérature relative aux instruments de gestion. En effet, ce courant s'intéresse à la fois aux artefacts matériels au sein des organisations (Aggeri & Labatut, 2010; Chiapello & Gilbert, 2013) et aux usages des instruments de gestion dans les organisations, mis en avant en particulier par

les travaux plus récents de ce courant (Grimand, 2006; de Vaujany, 2006a). Ainsi, cette littérature permet à la fois d'étudier les aspects techniques liés à l'évaluation et à s'interroger sur les usages, les rôles et effets de ces instruments.

De nombreux travaux de ce courant de recherche ont ainsi montré que les instruments de gestion dans les organisations produisaient des effets considérables et insoupçonnés sur le fonctionnement organisationnel (Berry, 1983; Riveline, 1991). Certains auteurs ont également mis en avant leur potentiel en matière d'apprentissage (David, 1998; Grimand, 2012; Moisdon, 1997), et plus globalement leurs multiples fonctions et effets sur les individus et les rapports sociaux (Chiapello & Gilbert, 2016). Par ailleurs, si la sociologie de la traduction (Callon, 1986) et dans une moindre mesure la socio-matérialité (Orlikowski, 1992) ont été mobilisés pour analyser les processus de déploiement des instruments de gestion au sein des organisations (Alcouffe, Berland, & Levant, 2008; Briers & Chua, 2001; Dambrin & Robson, 2011; Drevet, 2011; Preston, Cooper, & Coombs, 1992), assez peu de travaux se sont intéressés spécifiquement à la question de la construction des instruments de gestion (Drevet & Rocher, 2012; Lemaire, 2013) en se focalisant sur le moments d'émergence et la phase amont (Joannidès, Jaumier, & Le Loarne-Lemaire, 2013). L'angle des travaux de recherche s'inscrivant dans la perspective appropriative (Grimand, 2006; de Vaujany, 2006a) correspond essentiellement à l'étude des instruments de gestion une fois qu'ils ont déjà une existence et observent alors leur trajectoire dans le temps. Comme le soulignent certains auteurs (Joannidès et al., 2013), une posture méthodologique de recherche-action est une position privilégiée pour étudier cette phase amont de la vie des instruments de gestion.

### **3. La rationalisation des organisations**

Le troisième champ théorique mobilisé dans la thèse est celui de la rationalisation des organisations, développé dans le chapitre 3. Plusieurs aspects de notre objet de recherche justifient ce choix.

Premièrement, comme nous l'avons défini précédemment, l'évaluation de l'impact social est une pratique particulière qui cherche à mesurer la valeur produite par les organisations à but non lucratif. Il s'agit en effet d'exprimer de façon explicite cette valeur et d'en mesurer l'ampleur. Ainsi, l'évaluation suppose un certain degré de formalisation, car il s'agit d'attribuer une réalité sous une autre forme. Par ailleurs, le terme d'évaluation suppose un certain niveau de raisonnement formel, et des éléments rigoureux permettant de s'assurer que

la forme produite par l'évaluation traduit la réalité de façon fidèle. Ainsi, la notion même d'évaluation fait intervenir la question de la rationalité au sens usuel du terme.

Deuxièmement, nous avons montré que l'évaluation de l'impact social est mobilisée par les acteurs comme un moyen permettant de mieux gérer les organisations et activités à but non lucratif : en disposant d'informations fournies par l'évaluation de l'impact social, les acteurs sont en capacité de piloter, de contrôler, de rendre compte, et d'améliorer la qualité des activités, c'est-à-dire d'avoir une pratique communément considérée comme une gestion rationnelle des activités humaines. Ainsi, l'évaluation de l'impact social doit permettre à des acteurs de gérer l'activité à but non lucratif de façon rationnelle, ou en tout cas plus rationnelle qu'une gestion sans évaluation de l'impact social. La question de la rationalité est d'autant plus centrale dans l'évaluation de l'impact social que des acteurs la relie à la logique marchande comme nous l'avons souligné précédemment.

Si l'évaluation de l'impact social renvoie à la question de la rationalité de façon générale, c'est la notion de rationalisation qui se pose plus spécifiquement dans notre objet de recherche. En effet, l'idée de construction de l'évaluation de l'impact social suppose de s'intéresser au processus par lequel l'impact social d'une activité à but non lucratif est évaluée, sachant que la formalisation induite par ce processus n'a rien d'évident comme nous l'avons évoqué plus haut, et donc amène à s'interroger sur les étapes et les actions permettant de passer d'aspects qualitatifs et subjectifs à des formes plus quantitatives et jugées objectives. Ainsi, l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif peut être considérée comme un processus de rationalisation.

Par ailleurs, en partant d'une situation initiale où des organisations à but non lucratif n'évaluent pas leur impact social, l'introduction de l'évaluation de l'impact social en tant que pratique rationnelle suppose de s'intéresser au mouvement et au processus par lesquels l'évaluation de l'impact social intègre les organisations. Cette idée renvoie d'ailleurs à l'acceptation de Max Weber selon lequel la « rationalisation » est le phénomène à travers lequel des idées et structures rationnelles présentes dans la société sont adoptées par des individus et des organisations (M. Weber, 1921).

Ainsi, notre troisième champ théorique, développé dans le troisième chapitre de la thèse, porte sur la rationalisation des organisations. Nous nous intéressons tout d'abord aux différentes formes de rationalité dans les organisations, la rationalité n'étant pas un concept univoque (M.

Weber, 1921). Nous abordons ensuite le processus par lequel des organisations intègrent des idées et pratiques rationnelles, en nous appuyant sur la perspective néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). Ce cadre nous permet de comprendre les raisons et les mécanismes par lesquels ces idées, considérés comme des « mythes rationnels » (Meyer & Rowan, 1977), sont adoptées par les organisations (Hasselbladh & Kallinikos, 2000; Meyer & Rowan, 1977). Enfin, nous regardons la façon dont les organisations réagissent à la présence de ces idées dans leur environnement externe, et comment elles intègrent ces idées, en distinguant plusieurs types de réactions (Oliver, 1991). Néanmoins, assez peu de travaux s'intéressent aux réponses des organisations sous un angle dynamique (Modell, 2004) et en tenant compte des différentes formes de rationalités (Townley, 2002; Townley, Cooper, & Oakes, 2003).

### **Section 3 : Positionnement et questionnement de la thèse**

Nous allons à présent exposer les grandes lignes du questionnement et du positionnement de notre thèse, que nous développons dans la conclusion de la première partie de la thèse.

La confrontation de notre objet de recherche avec les concepts et analyses issus des courants théoriques nous a amené à identifier quatre contradictions qui traversent notre objet de recherche. En s'appuyant sur la littérature sur la mesure de la performance des organisations à but non lucratif, la première contradiction correspond au fait que des usages différents de l'EIS supposent un contenu et des modalités d'EIS incompatibles entre eux. La deuxième contradiction correspond à la tension entre l'approximation inhérente à l'évaluation de l'impact social et l'usage rationnel de ses résultats. La troisième contradiction correspond au décalage entre la rationalité sous-jacente à l'évaluation de l'impact social et la rationalité des organisations à but non lucratif : en effet, l'évaluation de l'impact social est porteuse d'une rationalité en finalité tandis que l'action des organisations à but non lucratif est en grande partie dictée par une rationalité en valeur. Enfin, la quatrième contradiction correspond à la dichotomie entre la singularité des activités à but non lucratif et le besoin d'uniformisation induit par le déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein d'une organisation.

Ces différentes contradictions nous amènent alors à nous demander dans quelle mesure la construction de l'évaluation de l'impact social les prend en compte. Ainsi, le croisement de notre questionnement initial sur notre objet de recherche avec les aspects peu traités par la

littérature et le questionnement issu de ces contradictions nous ont conduit à formuler les trois questions de recherche suivantes :

(1) Comment sont construites et mises en place les actions permettant d'évaluer l'impact social d'une activité à but non lucratif ? (2) En quoi l'évaluation de l'impact social contribue-t-elle à la rationalisation des activités à but non lucratif ? (3) Comment se déploie l'évaluation de l'impact social en tant qu'instrument de gestion au sein des organisations à but non lucratif ?

Pour traiter ces questions de recherche, nous nous appuyons sur plusieurs cadres analytiques. Tout d'abord, nous nous inscrivons dans une approche par les pratiques (Gherardi, 2008; Jarzabkowski, 2004; Knorr Cetina, Schatzki, & Von Savigny, 2005) qui envisagent de façon concomitante des discours, des actions et des artefacts matériels (Méric, 2009).

Ensuite, nous nous inspirons également de certaines approches sociotechniques qui s'intéressent à l'articulation entre les agents humains et les agents matériels dans le processus de construction des objets techniques (Callon, 1986; Orlikowski, 1992). Nous nous appuyons plus spécifiquement sur le cadre de l'anthropologie symétrique (Latour, 1997) pour décrire et analyser une partie de notre matériau empirique. Par ailleurs, notre analyse de la construction des instruments de gestion adopte une perspective appropriative (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006a), où la distinction entre conception et usage est jugée peu pertinente (de Vaujany, 2006a) et qui propose une approche des instruments de gestion à travers leurs aspects socio-politiques, psycho-cognitifs et symboliques (Grimand, 2012). Enfin, notre thèse emprunte le cadre proposé par l'approche néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) pour analyser l'articulation entre les éléments de l'environnement externe et les actions de l'organisation étudiée.

## **Section 4 : Méthodologie**

La thèse s'appuie sur une méthodologie de recherche-intervention (David, 2012). Le processus de recherche a été très imbriqué à une mission de terrain : les données empiriques de la thèse ont émergé de notre intervention dans une organisation et l'analyse de ces données a en partie été construite à travers l'intervention et les interactions ainsi générées.

Durant trois ans, nous avons tenu le rôle de responsable de l'évaluation de l'impact social au sein d'une organisation à but non lucratif. Au cours de cette période, nous avons eu pour mission d'animer la réflexion interne sur l'évaluation de l'impact social et de conduire les

différentes actions de l'organisation sur le sujet. Cette position nous a permis de collecter des données fines et ainsi de saisir de façon approfondie un processus de construction de l'évaluation de l'impact social à l'intérieur d'une organisation à but non lucratif.

L'organisation à but non lucratif étudiée est Apprentis d'Auteuil, une fondation reconnue d'utilité publique dédiée à la jeunesse en difficulté. Apprentis d'Auteuil gère environ 250 établissements et services dans toute la France, dans quatre domaines principaux : la protection de l'enfance, le champ scolaire, l'insertion sociale et professionnelle, et enfin le soutien à la parentalité. Apprentis d'Auteuil représente un budget d'environ 350 millions d'euros, dont la moitié environ est financée par des fonds publics, et l'autre moitié par des fonds privés (dons et legs). Environ 23 000 bénéficiaires sont accompagnés chaque année par Apprentis d'Auteuil.

Le matériau empirique se compose de deux parties. La première partie est l'ensemble des réflexions et actions relatives à l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, depuis son émergence jusqu'à la fin de notre présence au sein de l'organisation. Nous avons appelé cette partie le niveau « organisation ». La deuxième partie correspond à cinq démarches d'évaluation de l'impact social d'entités particulières de l'organisation. Nous avons appelé cette partie le niveau « entité ». Ces deux niveaux nous permettent d'explorer les aspects de notre objet de recherche que nous avons distingués précédemment, à savoir d'une part la façon dont l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif est élaborée et mise en place, et d'autre part la façon dont l'évaluation de l'impact social est déployée au sein d'une organisation à but non lucratif.

Les données empiriques sont composées d'un journal de bord tenu tout au long de la présence au sein de l'organisation, ainsi que d'entretiens et de données secondaires. L'ensemble du matériau empirique a fait l'objet d'un premier codage exploratoire (Dumez, 2013), puis l'analyse s'est construite par des boucles successives entre théorie et matériau empirique dans une logique abductive (Dumez, 2013).

## **Section 5 : Les résultats de la recherche**

Les résultats de la thèse sont structurés en trois parties.

Premièrement, nous proposons une modélisation de la démarche d'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif. Cette modélisation a une visée descriptive et

explicative. La modélisation décompose la démarche en trois actions, et dresse une liste des différents procédés techniques permettant d'accomplir chacune de ces actions. Elle met également en lumière les facteurs à l'origine des choix des procédés. Cette modélisation permet de discuter la littérature sur la mesure de la performance des organisations à but non lucratif. Ainsi, nous remettons en cause la façon dont la littérature considère les outils d'EIS existants et les classifications qu'elle propose, et nous proposons une autre catégorisation de ces outils fondée sur une approche processuelle. Par ailleurs, nous montrons qu'une démarche d'évaluation de l'impact social est une combinaison de procédés techniques distincts plutôt que l'application d'outils standardisés ou la mise en œuvre d'étapes successives. Enfin, nous mettons en avant la multiplicité des facteurs influençant le contenu de la démarche d'évaluation de l'impact social.

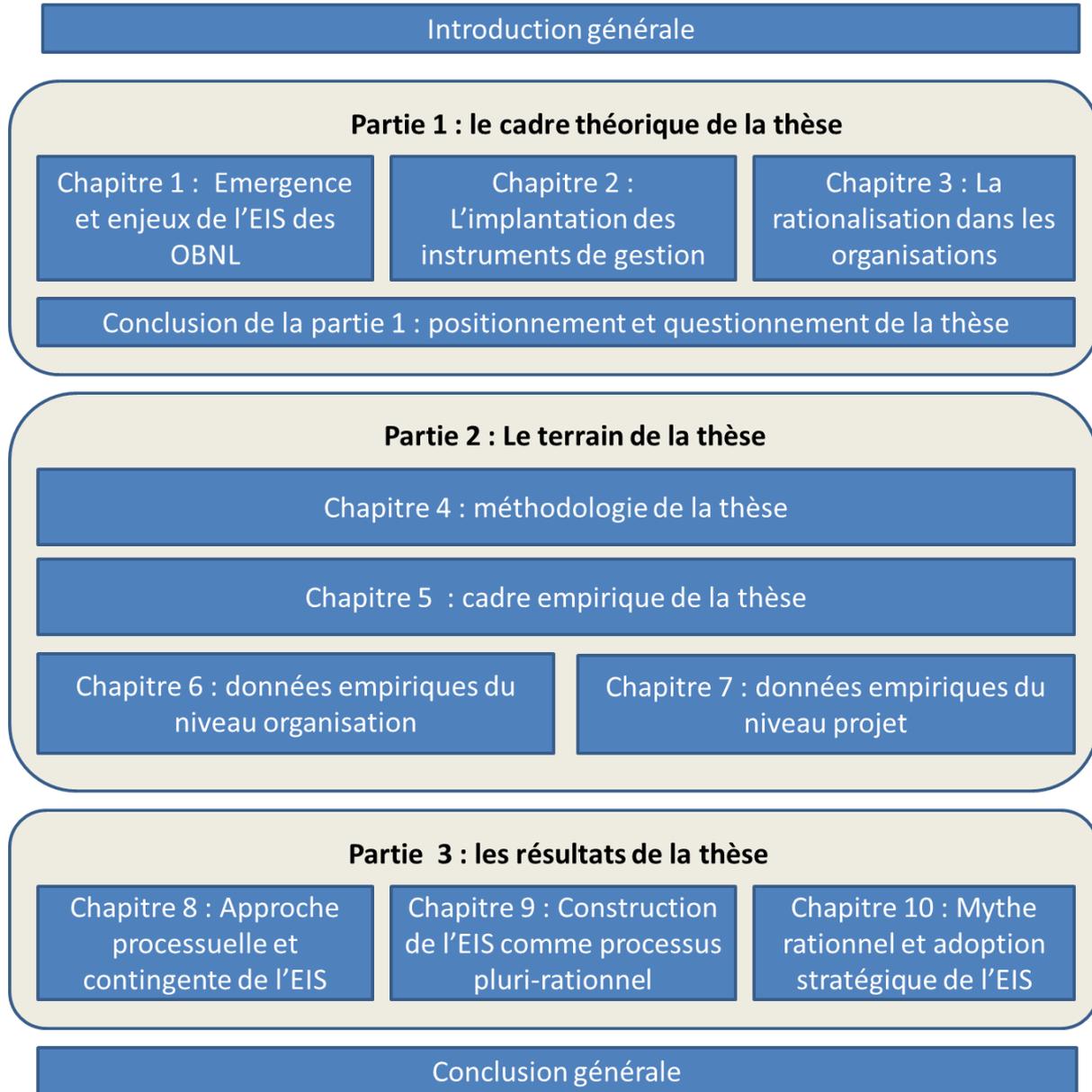
Deuxièmement, nous montrons que la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social intègre non seulement une rationalité instrumentale, mais également une rationalité axiologique et une rationalité communicative, correspondant à des visions pluri-rationnelles des acteurs concernés par l'évaluation de l'impact social. Nous mettons en avant de quelle façon ces différentes rationalités sont construites lors de l'évaluation de l'impact social et comment elles se manifestent dans les résultats produits par la démarche. Nous montrons en particulier que l'évaluation de l'impact social est perçue comme un moyen d'influencer les décideurs de l'allocation des ressources. Nous mettons en lumière également la façon dont les différentes formes de rationalités sont construites progressivement au cours de la démarche d'évaluation de l'impact social.

Troisièmement, nous montrons que l'évaluation de l'impact social s'est déployée par la force de l'idée selon laquelle il s'agit d'une bonne pratique plutôt que par un outil d'évaluation standard. Nous montrons que cette idée constitue un mythe rationnel. En mettant en avant que certaines croyances associées au mythe rationnel ont été remises en cause lors du processus de construction, nous montrons que la réponse à ce mythe rationnel ne se caractérise pas par une situation de découplage, mais plutôt par une adoption centrée sur le sens pour les acteurs opérationnels. Cette analyse nous permet de mettre en exergue que l'absence d'un outil contraignant permet une appropriation en profondeur de la pratique sous-jacente. Nous proposons quelques enseignements sur le rôle des instruments de gestion en matière d'apprentissage.

## Section 6 : Architecture générale de la thèse

La figure 1 présente l'articulation des différents chapitres de la thèse.

Figure 1 : Architecture générale de la thèse



# Première partie : Le cadre théorique de la thèse

---

Cette première partie est consacrée au cadre théorique de la thèse. Elle est composée de trois chapitres.

Tout d'abord, notre objet de recherche, l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif, sera présenté de façon détaillée dans le **chapitre 1**. Nous y exposerons son émergence sur le plan empirique, puis nous aborderons la question de la mesure de la performance des organisations à but non lucratif sur le plan théorique.

Ensuite, nous aborderons dans le **chapitre 2** le courant de recherche sur les instruments de gestion et leur implantation dans les organisations. D'après la façon dont l'évaluation de l'impact social est abordée dans le secteur à but non lucratif, elle peut être considérée comme un instrument de gestion. Par ailleurs, le courant théorique des instruments de gestion adopte comme point de départ les artefacts et analyse leurs usages et effets au sein des organisations, ce qui correspond à l'une des questions centrales de notre objet de recherche, à savoir l'articulation entre le dispositif technique et son contexte de construction et d'usage. Ainsi, le courant théorique sur les instruments de gestion nous permettra d'éclairer notre objet de recherche.

Enfin, nous traiterons dans le **chapitre 3** le courant théorique relatif à l'introduction de la rationalisation dans les organisations. En effet, l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif renvoie à la rationalité en général, et à la rationalisation en particulier. D'une part, les acteurs du secteur à but non lucratif y voient un moyen de gérer les organisations et activités à but non lucratif de façon plus rationnelle. Par ailleurs, le processus de formalisation que suppose l'évaluation de l'impact social contribue à un processus de rationalisation. Enfin, son introduction et son déploiement au sein d'une organisation correspondent à la notion de rationalisation telle qu'elle a été employée dans la littérature.



# **Chapitre 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : d'une émergence empirique à un enjeu théorique**

## **Introduction du chapitre**

Ce premier chapitre a pour objectif de caractériser notre objet de recherche, à savoir l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif. Ainsi, il s'agit de comprendre et de situer cet objet sur le plan empirique, mais également de distinguer les enjeux théoriques soulevés par cet objet, en nous intéressant à ce que dit la littérature sur la question de la mesure de la performance par les résultats des organisations et activités à but non lucratif.

Dans ce chapitre, nous abordons tout d'abord les enjeux empiriques de notre objet de recherche. Nous nous attachons à définir les différents termes. D'une part, nous exposons plusieurs définitions de l'organisation à but non lucratif. D'autre part, nous présentons plusieurs définitions de l'évaluation de l'impact social et de notions proches. Nous explicitons ensuite les choix terminologiques pour la thèse. Par ailleurs, nous montrons en quoi l'évaluation de l'impact social fait l'objet d'une certaine effervescence au cours des dernières années au sein du secteur à but non lucratif, en montrant qu'elle correspond à des enjeux structurants du secteur.

Sur le plan théorique, nous exposons la façon dont la littérature en contrôle de gestion a abordé cette question, en soulignant notamment la difficulté pour les organisations à but non lucratif de s'appuyer sur la mesure des résultats pour contrôler et piloter leur activité. Nous présentons les principaux travaux académiques portant spécifiquement sur la mesure de la performance des organisations à but non lucratif, en montrant les enjeux et les solutions que ces travaux soulèvent tant sur le plan des outils que celui des usages. Nous montrons enfin les difficultés inhérentes posées par l'évaluation de l'impact social, qui renvoient notamment à la spécificité du contexte organisationnel et aux hypothèses sous-tendues par les prescriptions en matière d'évaluation de l'impact social. Ces critiques plaident pour une analyse des pratiques effectives de l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif.

Ce chapitre est structuré en deux sections : l'émergence de l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif sur le plan empirique (section 1.), puis les enjeux théoriques de la mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif (section 2.).

## **Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique**

Cette section a pour objectif de caractériser notre objet de recherche sur le plan empirique. Avant d'aborder l'évaluation de l'impact social en tant que telle, il nous paraît important d'aborder dans un premier temps les organisations à but non lucratif, de façon à poser le cadre général de la thèse.

Ainsi, la première sous-section est consacrée aux définitions et enjeux des organisations à but non lucratif (1.) tandis que la deuxième sous-section est consacrée à l'émergence empirique de l'évaluation de l'impact social (2.).

### **1. Les organisations à but non lucratif : définitions et enjeux**

Cette sous-section s'intéresse au type d'organisations qui constitue le cadre de notre thèse, à savoir les organisations à but non lucratif. Dans un premier temps, nous nous proposons d'exposer différentes définitions permettant de comprendre les spécificités des organisations à but non lucratif (1.1.), puis dans un deuxième temps nous mettons en lumière certains de leurs principaux enjeux et évolutions récentes (1.2.).

#### ***1.1. Définition et principales caractéristiques des organisations à but non lucratif***

Les organisations à but non lucratif peuvent être définies en s'appuyant sur différentes notions qui permettent de délimiter le contour de notre cadre d'étude et en pointent leurs spécificités. Tout d'abord, nous définissons les organisations à but non lucratif par deux notions qui désignent le « secteur » dans lequel s'inscrivent les organisations à but non lucratif : le tiers secteur (1.1.1.) et l'économie sociale et solidaire d'autre part (1.1.2.). Ensuite, nous définissons ces organisations par leur finalité et leurs principes d'action (1.1.3.). Enfin, nous précisons les choix sémantiques dans le cadre de la thèse (1.1.4.).

##### ***1.1.1. Le tiers secteur***

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

Le tiers secteur est constitué des organisations qui ne peuvent être classées ni dans la sphère marchande ni dans la sphère publique (Mertens, 2001). La sphère marchande est régie par les mécanismes du marché donnant lieu à des échanges de biens et de services dont la finalité est la maximisation du profit individuel. Les organisations de cette sphère sont des entreprises commerciales. La sphère publique est composée de l'Etat, des autorités locales et des structures qui en dépendent. Ainsi, les organisations appartenant au tiers secteur sont définies par ce qu'elles ne sont pas : des organisations qui ne sont ni marchandes ni publiques. Cela se retrouve dans la terminologie utilisée pour les désigner.

D'une part, le terme d' « organisation non lucrative » ou d' « organisation à but non lucratif » s'appuie sur le fait que les organisations du tiers secteur n'appartiennent pas à la sphère marchande. La lucrativité correspond à l'idée de recherche d'un profit issu d'une activité économique, et passe par la distribution de ce profit à des intérêts privés (les détenteurs du capital)<sup>4</sup>. Ainsi, les organisations à but non lucratif se distinguent des entreprises lucratives par le fait qu'elles n'ont pas pour objectif de dégager du profit au bénéfice d'intérêts privés. Il convient de souligner que les organisations à but non lucratif n'interdisent pas l'excédent résultant de leur activité, mais cet excédent ne constitue pas un objectif, car elles n'ont pas vocation à le redistribuer à des intérêts privés (Levi, 1998). Ainsi, pour un grand nombre d'organisations du tiers secteur, cette distribution est totalement exclue : on parle alors de non-lucrativité. Pour certaines organisations, cette distribution est fortement limitée : il est question de lucrativité limitée. C'est d'ailleurs pour englober les organisations à lucrativité limitée que nous préférons le terme « organisation à but non lucratif » à celui d' « organisation non lucrative ». Dans la même perspective, le terme anglais « *non-profit organization* » se fonde également sur le critère fondamental distinguant les organisations du tiers secteur des organisations de la sphère marchande. Le terme « *not-for-profit organization* » est plus juste, puisqu'il montre que le profit n'est pas exclu, mais qu'il n'est pas l'objectif de ces organisations.

D'autre part, le terme « organisation non gouvernementale - ONG - », employé pour désigner de nombreuses organisations du tiers secteur, s'appuie sur l'exclusion de ces organisations de la sphère publique.

---

<sup>4</sup> La lucrativité se distingue de la rentabilité : une organisation peut avoir des excédents, et être rentable, sans être pour autant lucrative, c'est-à-dire sans qu'elle ne redistribue ces excédents à des intérêts privés.

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

La non-appartenance à l'un des deux secteurs (marchand et public) est également ce qui caractérise l'approche des travaux en économie ayant cherché à expliquer l'existence des organisations à but non lucratif. En effet, ces travaux ont montré que ces organisations répondaient à la fois à une « défaillance du marché » et une « défaillance de l'Etat » (Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991; Hansmann, 1980; Weisbrod, 1975).

Le tiers secteur est reconnu depuis les années 1970 comme champ spécifique et autonome des activités humaines (Draperi, 2007; Jeantet, 2006). En s'appuyant sur les définitions de Gui (1991), Mertens (2001) distingue deux critères pour caractériser une organisation du tiers secteur. Le premier critère porte sur le fait qu'une catégorie d'individus, autres que des actionnaires, est explicitement bénéficiaire de l'activité de l'organisation (Mertens, 2001), par opposition au secteur dit capitaliste, où le bénéficiaire est l'actionnaire. Le deuxième critère correspond au fait que le dominant, c'est-à-dire celui qui décide, n'est pas une autorité publique (Etat ou pouvoir local), l'organisation étant donc autonome vis-à-vis du secteur public (Mertens, 2001). Ces deux critères ne sont que des clarifications de la définition du tiers secteur en tant que non-appartenance au secteur privé lucratif comme au secteur public.

Par ailleurs, une définition des organisations du tiers secteur a été proposée à l'issue d'un projet de recherche international sur les organisations du tiers secteur coordonné par des chercheurs de l'université américaine Johns-Hopkins à la fin des années 80. La définition est composée de cinq caractéristiques distinctes. Ainsi, les organisations à but non lucratif présentent les cinq caractéristiques suivantes : (1) elles sont formelles, c'est-à-dire qu'elles ont un certain degré d'institutionnalisation, (2) elles sont privées, c'est-à-dire séparées institutionnellement des pouvoirs publics, (3) elles ne distribuent pas de profit, (4) elles sont dirigées de façon autonome, c'est-à-dire qu'elles ont leurs propres règles et instances de gouvernance, et enfin (5) elles ont une dimension volontaire, c'est-à-dire qu'elles intègrent un degré significatif de participation volontaire<sup>5</sup> (Salamon & Anheier, 1992).

Si cette définition ajoute par rapport aux définitions précédentes la dimension volontaire, elle reste très générique, et se focalise sur la non-appartenance des organisations du tiers secteur à la sphère marchande d'une part et à la sphère publique d'autre part. Deux difficultés sont soulevées par cette définition. Premièrement, les organisations du tiers secteur sont

---

<sup>5</sup> Il s'agit du don et du bénévolat.

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

caractérisées par ce qu'elles ne sont pas, et notamment par ce que n'est pas leur finalité. Ainsi, cette définition n'indique pas quels sont les objectifs et la raison d'être de ces organisations.

Deuxièmement, la recherche du profit comme unique objectif des organisations privées marchandes que sont les entreprises est une idée aujourd'hui contestée par plusieurs travaux académiques, notamment ceux s'inscrivant dans le cadre de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Dès lors, une définition s'appuyant sur l'objectif de lucrativité des entreprises peut être contestée, et apparaît dans tous les cas comme insuffisante.

Les définitions que nous allons exposer à présent permettent de surmonter les difficultés posées par la définition du tiers secteur.

*1.1.2. L'économie sociale et solidaire*

L'économie sociale et solidaire (ESS) est le terme utilisé en France pour désigner le tiers secteur (Mertens, 2001). Si le terme est employé depuis les années 80<sup>6</sup>, une loi relative à l'ESS a été adoptée en 2014. Cette loi propose notamment une définition de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, l'article 1 de la loi définit l'économie sociale et solidaire de la façon suivante :

L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants : a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ; b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Le terme d'économie sociale est apparu au 19<sup>ème</sup> siècle pour désigner les initiatives économiques constituées sous forme de coopératives et de mutuelles et qui avaient vocation à offrir des solutions pour les populations paupérisées de la révolution industrielle (Draperi, 2007). L'économie solidaire est une notion apparue dans les années 1970, plutôt à l'initiative d'acteurs académiques (Draperi, 2007), et désigne les initiatives économiques alternatives vis-à-vis de l'économie capitaliste. La proximité des valeurs et des principes a amené le rapprochement de ces deux notions, et à employer le terme d'économie sociale et solidaire.

<sup>7</sup> Extrait de l'article 1 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014.

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

Outre cette définition générale, l'article 1 de loi définit également les organisations qui font partie de l'économie sociale et solidaire. D'une part, il s'agit des organisations ayant l'un des statuts juridiques suivants : associations, fondations, coopératives, mutuelles. D'autre part, ce sont les sociétés commerciales qui respectent trois critères : une gouvernance participative, une lucrativité limitée, c'est-à-dire une distribution limitée des profits à leurs actionnaires (dont les seuils sont définis par la loi et des décrets d'application), et enfin la poursuite d'une utilité sociale (définie à l'article 2 de la loi, *cf.* 2.1.1.2.). Ces critères doivent être inscrits dans les statuts de la société commerciale.

La façon dont la loi définit l'ESS appelle plusieurs remarques. Premièrement, la définition combine des statuts juridiques spécifiques, et des caractéristiques quant au fonctionnement et à la finalité des organisations. Ces caractéristiques sont opérationnalisées par des critères permettant d'inclure des organisations ayant un statut juridique traditionnellement en dehors du tiers secteur. Deuxièmement, l'économie sociale et solidaire (comme le tiers secteur généralement) regroupe des organisations dites d'« intérêt mutuel » et des organisations qui s'adressent à l'intérêt général. Les organisations d'intérêt mutuel correspondent aux coopératives et aux mutuelles. Leur particularité réside dans le fait que les décideurs de l'organisation se confondent avec les bénéficiaires de l'activité. Leur objectif est alors d'agir en faveur des intérêts des membres de l'organisation. Les organisations d'intérêt général sont les associations, fondations et sociétés commerciales adoptant les critères définis par la loi. Dans ces organisations, les bénéficiaires de l'activité dépassent le périmètre des décideurs, et peuvent être même totalement distincts. L'objectif de ces organisations est d'agir en faveur d'une catégorie significativement plus large que le cercle des décideurs et des membres de l'organisation (Mertens, 2001).

L'économie sociale et solidaire a une existence institutionnelle sur le plan empirique que la loi de 2014 a contribué à renforcer. Des instances de représentation et de coordination existent, comme les chambres régionales d'économie sociale et solidaire, le conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. Au cours des dernières décennies, plusieurs gouvernements ont compté un ministre délégué ou un secrétaire d'Etat à l'économie sociale et solidaire<sup>8</sup>. Dans de très nombreuses collectivités locales, les instances dirigeantes élues comptent un élu

---

<sup>8</sup> L'ensemble des gouvernements sous la mandature de François Hollande ont compté un Secrétaire d'Etat à l'ESS. Il n'y a pas de Secrétaire d'Etat dans le gouvernement actuel mais ce dernier a nommé en septembre 2017 un Haut-Commissaire à l'ESS.

en charge de l'économie sociale et solidaire. Sur le plan médiatique, des prises de parole mettent en avant l'économie sociale et solidaire, en insistant notamment sur son poids économique (10% du PIB et près de 13% des emplois en France<sup>9</sup>).

### *1.1.3. Des organisations au service du bien commun et porteuses de valeurs*

De nombreuses définitions des organisations à but non lucratif font référence à leur fonction et leur finalité. En reprenant les définitions proposées par Salamon & Anheier (1992), les organisations à but non lucratif sont définies dans la littérature anglo-saxonne comme « *des organisations privées qui servent une finalité publique* », c'est-à-dire « *une cause en lien avec le bien de la société* » (O'Neill, 1989, p. 2), ou encore comme des organisations « *dont les fonctions sont de servir des populations négligées, d'étendre la liberté ou de donner du pouvoir d'agir, à s'engager dans la défense du changement social et de fournir des services* » (McCarthy, Hodgkinson, & Sumariwalla, 1992, cité par Salamon & Anheier, 1992).

Pour Jean-Louis Laville (2013), la finalité de ces organisations est la recherche de « *bénéfices* » pour la collectivité, notamment « *en prenant en charge des fonctions délaissées par ailleurs, comme l'entretien du patrimoine local, la protection de l'environnement ou l'intégration par l'emploi de personnes en difficulté* » (p. 256).

Soulignons par ailleurs que la loi sur l'économie sociale et solidaire que nous avons mentionnée précédemment (*cf.* 1.1.2.) utilise le terme d'utilité sociale pour désigner ce que « *recherchent* » les organisations de l'ESS. Le terme utilité sociale a été utilisé historiquement dans le secteur associatif pour désigner l'apport des associations à la société et leur spécificité, comme nous le verrons plus loin (*cf.* 2.1.2.2.).

Mais la définition des organisations à but non lucratif par la seule finalité est contestée par de nombreux auteurs car largement réductrice. Comme le dit Laville (2013), les organisations à but non lucratif supposent « *un débat sur le sens du monde commun désiré* » et qui passe notamment par le respect d'un certain nombre de principes, comme « *des critères de justice sociale, d'information fiable, d'éducation pour tous, de nourriture saine, d'énergie renouvelable, d'insertion économique, d'accessibilité des institutions* » (Cefaï, 2011, p. 17).

Ainsi, les organisations à but non lucratif ont une dimension politique (Laville, 2013). La notion de politique doit être comprise au sens large du terme : la définition sur laquelle

---

<sup>9</sup> Source : <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>, consulté le 7 octobre 2017.

s'appuie Laville (2013) s'inscrit dans la tradition de Jürgen Habermas et d'Hannah Arendt : elle ne renvoie pas seulement à l'action de la sphère publique, et aux mécanismes visant à la faire fonctionner, mais également aux débats entre les membres d'une société autour de la construction d'un monde commun (Cefaï, 2011).

L'aspect politique des organisations à but non lucratif se traduit par la promotion d'un certain nombre de valeurs dans la société, mais implique également une dimension collective. En effet, l'objectif intrinsèque des organisations à but non lucratif est de « *faire société* » (Bloch-Lainé, 1999), et d'être un « *espace démocratique* » (Bisson, Gardin, Gounouf, & Haeringer, 2017).

De ce fait, les organisations à but non lucratif ne sont pas seulement des organisations ayant pour finalité d'agir pour le bien de la société, mais également des communautés humaines mues par certaines valeurs qui fondent leur identité (Eynaud & Mourey, 2012). En adoptant cette perspective, Avare et Sponem (2008) soulignent que l'action des organisations à but non lucratif se fonde sur une rationalité en valeur.

#### *1.1.4. Choix de la terminologie*

Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi d'utiliser le terme d'« organisations à but non lucratif », plutôt que celui d'organisations non lucratives.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la lucrativité correspond au principe de rémunération du capital. Parmi les organisations du tiers secteur et de l'économie sociale et solidaire, beaucoup d'organisations sont totalement non lucratives, c'est-à-dire qu'elles ne distribuent aucun profit : c'est le cas des associations et des fondations, dont la distribution du profit est impossible d'un point de vue statutaire, et elles appliquent un principe de « gestion désintéressée ». Néanmoins, certaines organisations de l'ESS, comme les coopératives, ou les sociétés commerciales appliquant les critères établis par la loi de 2014, peuvent distribuer une partie de leur profit. On parle alors de lucrativité limitée, sachant que la part de leur profit qui peut être distribuée est strictement encadrée par des dispositions légales. Bien que les législations soient différentes, il existe également dans d'autres pays des organisations du tiers secteur totalement non lucratives, et d'autres organisations à lucrativité limitée.

Même si elles ne sont pas lucratives au sens strict, les organisations à lucrativité limitée ne recherchent pas en premier la lucrativité : en effet, la distribution du profit étant strictement encadrée, elles ne sont pas gérées dans le but de maximiser le profit. Ainsi, le terme

« organisations à but non lucratif » signifie qu'il s'agit d'organisations dont le but premier n'est pas le gain financier. En d'autres termes, si ces organisations ont un certain niveau de lucrativité, ce n'est pas leur finalité première.

Ainsi, le terme d'organisation à but non lucratif est le plus large possible pour désigner les organisations du tiers secteur, puisqu'il permet d'englober à la fois les organisations non lucratives et les organisations à lucrativité limitée<sup>10</sup>.

### *1.2. Evolutions récentes dans le secteur à but non lucratif : des enjeux pour les organisations à but non lucratif*

Nous distinguons trois types d'enjeux correspondant à des évolutions récentes du secteur à but non lucratif. Premièrement, les organisations à but non lucratif sont confrontées à une évolution de leurs financements (1.2.1.). Deuxièmement, ces organisations sont confrontées à des modalités de gestion qui se rapprochent de plus en plus de celles des organisations marchandes (1.2.2.). Enfin, on note l'émergence d'activités et d'organisations hybrides au sein du secteur à but non lucratif (1.2.3.). Ces trois enjeux expliquent l'émergence de l'évaluation de l'impact social (1.2.4.).

#### *1.2.1. Evolution des financements*

Les sources de financement des organisations à but non lucratif peuvent être séparées en deux catégories : les financements publics d'une part, c'est-à-dire l'ensemble des fonds venant des organisations publiques, et les financements privés d'autre part, c'est-à-dire les ressources volontaires issus d'individus ou d'organisations privées, dont le don est la forme la plus connue et la plus répandue<sup>11</sup>.

##### 1.2.1.1. Les financements publics

Les financements publics des organisations à but non lucratif se caractérisent par un certain nombre d'évolutions.

---

<sup>10</sup> Il convient de noter que notre organisation de terrain est une organisation totalement non lucrative (elle a un statut juridique de fondation) : néanmoins, le choix du terme « organisation à but non lucratif » est justifié par le fait que notre objet de recherche, à savoir l'évaluation de l'impact social, concerne également les organisations à lucrativité limitée, et que nos résultats ont pour ambition de s'appliquer également à ce type d'organisations.

<sup>11</sup> Il convient de noter qu'une troisième grande catégorie de ressources peut être distinguée : il s'agit des produits issus d'une activité économique de vente de biens et de services. Ce type de ressource est très variable selon les organisations, et ne constitue pas un « financement » à proprement parler, mais plutôt une source de revenus.

Premièrement, on peut souligner une certaine tension sur le niveau des financements publics à destination des organisations à but non lucratif en France. D'après une vaste étude sur le secteur associatif (Tchernonog, 2007), si les financements publics des associations ont connu une augmentation entre 1999 et 2005 en volume (Tchernonog, 2008), ils n'ont accompagné qu'en partie le développement des ressources globales des associations sur la même période, la part des autres ressources ayant donc augmenté (Tchernonog, 2008). Par ailleurs, bien que les chiffres ne soient pas disponibles, plusieurs éléments amènent à penser que les financements publics ont stagné voire régressé à partir de 2010 (Tchernonog, 2012).

Deuxièmement, les modalités du financement public des organisations à but non lucratif ont évolué, sous l'influence du « *new public management* » (Hood, 1991) : le financement sous forme de subventions a baissé au profit de financements par appels d'offres, appels à projets ou encore par achats de prestations. Or ces types de financement sont conditionnés à un certain nombre d'exigences des pouvoirs publics sur le contenu et les modalités de fonctionnement de l'activité des associations ainsi financées (Tchernonog, 2012). En effet, l'évolution des financements publics induit un encadrement de l'action associative, et soumet les associations à une concurrence accrue entre elles, mais aussi avec des organisations lucratives dans certains domaines d'activité (Tchernonog, 2012).

#### 1.2.1.2. Les financements privés

Parmi les financements privés, les individus et organisations privées dédiées au financement d'actions d'intérêt général (les fondations) constituent des acteurs puissants et influents, notamment dans le monde anglo-saxon. Le terme de « philanthropie » est souvent utilisé pour désigner cette catégorie de financeurs. Il s'agit d'un mouvement récent en France, mais en forte expansion au cours des dernières années.

La philanthropie a connu une évolution sensible au cours des dernières années. Sous l'impulsion d'acteurs venant du champ lucratif (M. E. Porter & Kramer, 1999), leur fonctionnement s'est « professionnalisé » et s'est fortement inspiré de la gestion propre aux entreprises, que ce soit dans la sélection des organisations et projets non lucratifs à soutenir, que dans leur suivi et leur évaluation (Anheier & Leat, 2006).

Une approche spécifique est apparue dans le secteur philanthropique au cours des dernières années : la « *venture philanthropy* », qui s'inspire directement du « *venture capital* » dans sa logique de sélection et d'accompagnement des actions financées (Frumkin, 2003).

Au niveau individuel, nous pouvons mentionner le mouvement dit de « l'altruisme efficace » (Singer, 2009) dont le principe consiste à donner et à s'engager pour les actions et projets jugés les plus efficaces à l'aune de preuves et de calculs rationnels (Singer, 2009). En France, ce mouvement est très récent, mais tend à se développer<sup>12</sup>.

### *1.2.2. Adoption de la gestion propre au secteur marchand<sup>13</sup>*

De nombreux travaux ont souligné que les organisations à but non lucratif ressemblaient de plus en plus à des organisations marchandes dans leur fonctionnement et leurs pratiques de gestion (R. Dart, 2004; Eikenberry & Kluver, 2004; Hammack & Young, 1993; Kreutzer & Jäger, 2011; Weisbrod, 1998).

Ces pratiques peuvent concerner tout d'abord les relations entre l'organisation et ses différentes parties prenantes. Ainsi, en lien avec l'évolution des financements que nous avons analysée précédemment, certains travaux ont mis en évidence que les relations des organisations à but non lucratif avec la sphère publique se sont rapprochées d'une logique marchande dans le sens où l'action des organisations est perçue comme un « service » délivré aux pouvoirs publics en échange d'une transaction financière (Eikenberry & Kluver, 2004; Logan & Wekerle, 2008; Salamon, 1993). La relation avec les bénéficiaires ou avec les volontaires est aussi décrite comme tendant vers le « consumérisme » marchand (Lorimer, 2010). Le caractère marchand des relations se traduit par une focalisation des organisations à but non lucratif sur l'étude du comportement des « clients » et des « concurrents » (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006).

Par ailleurs, ces pratiques peuvent concerner la façon dont l'activité est menée et la stratégie est mise en place. Ainsi, certains auteurs ont montré une orientation entrepreneuriale de certaines OBNL (Davis, Marino, Aaron, & Tolbert, 2011) qui correspond à des niveaux élevés d'innovation et de prise de risque.

---

<sup>12</sup> Citons par exemple l'organisation « Altruisme efficace France » (<http://altruismeefficacefrance.org>) ou encore un philanthrope français, Alexandre Mars, qui a lancé une fondation (<http://epic.foundation>) ayant pour but de sélectionner les organisations à but non lucratif les plus efficaces, et d'assurer le suivi de leurs actions : cette initiative a fait l'objet de nombreux articles de presse au cours des deux dernières années (par exemple, [http://www.lemonde.fr/argent/article/2015/03/31/epic-fondation-le-don-debride\\_4606741\\_1657007.html](http://www.lemonde.fr/argent/article/2015/03/31/epic-fondation-le-don-debride_4606741_1657007.html) ou [http://www.lesechos.fr/27/04/2016/lesechos.fr/021881744193\\_a--mars--epic-fondation----nous-adaptons-les-outils-du-business-a-la-philanthropie--.htm](http://www.lesechos.fr/27/04/2016/lesechos.fr/021881744193_a--mars--epic-fondation----nous-adaptons-les-outils-du-business-a-la-philanthropie--.htm), consultés le 7 octobre 2017).

<sup>13</sup> Pour rédiger cette sous-section, nous nous sommes appuyés sur une revue de littérature portant sur la ressemblance des organisations à but non lucratif aux organisations lucratives (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016). Une grande partie des références théoriques citées dans cette sous-section ont été recensées dans cette revue de littérature.

L'adoption de pratiques issues du secteur marchand se retrouve également dans le choix de ses membres : ce mouvement est désigné par la notion de « professionnalisation » (Hwang & Powell, 2009). Il s'agit de l'idée selon laquelle les membres des organisations à but non lucratif doivent être des experts (Salamon, 1999). Ainsi, cela se traduit par l'emploi de salariés alors que le modèle traditionnel des organisations à but non lucratif repose plutôt sur des volontaires (Frumkin, 2009). Les salariés (ou même les volontaires) sont sélectionnés sur la base de leurs niveaux de qualification (Lundström, 2001). La question de la professionnalisation a fait l'objet de travaux montrant une montée en puissance de salariés issus de fonctions supports (finance notamment) au détriment de salariés dont le métier d'origine correspond à l'activité centrale des organisations à but non lucratif (santé, éducation, travail social) (Hwang & Powell, 2009).

Enfin, le fonctionnement similaire au secteur marchand peut se traduire dans la structure de gouvernance directement inspirée d'un modèle de gouvernance des entreprises (Alexander & Weiner, 1998), ou encore d'une structure organisationnelle typique du secteur marchand, avec l'intégration de plusieurs entités juridiques à l'intérieur d'un « groupe » (Horwitz, 1987).

Certains auteurs montrent que l'adoption de caractéristiques propres au secteur marchand par les organisations à but non lucratif est le résultat de l'application d'une idéologie globale touchant le tiers secteur, qui est désignée par le terme de managérialisme (Avare & Sponem, 2008; Hvenmark, 2013; Kreutzer & Jäger, 2011; Roberts, Jones, & Fröhling, 2005). Pour Avare & Sponem (2008), le managérialisme se caractérise par trois piliers : la notion de performance, la rationalité instrumentale et les notions de responsabilité et d'auditabilité (Power, 1997).

Si cette tendance s'explique par l'évolution des modalités de financement, des exigences des financeurs (Avare & Sponem, 2008; Grønbjerg, 1993; Smith & Lipsky, 2009) que nous avons détaillées précédemment, par l'arrivée de salariés issus de la sphère marchande (Hwang & Powell, 2009) et plus globalement par l'isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1996), plusieurs travaux pointent l'inadaptation de ces pratiques aux organisations à but non lucratif, étant donné les spécificités de leur activité et de leur logique de fonctionnement (Avare & Sponem, 2008). Ces pratiques peuvent alors avoir pour effet de détourner les organisations de leur mission (Bailis, Cowan, Berrueta, & Masera, 2009; Keevers, Treleaven, Sykes, & Darcy,

2012) ou encore de faire disparaître leurs valeurs et leur identité (Baines, 2010; Eikenberry & Kløver, 2004; Kreutzer & Jäger, 2011; Shaw & Allen, 2009).

### 1.2.3. L'émergence d'activités hybrides

Depuis une trentaine d'années, on peut constater l'émergence d'un nouveau type d'organisations et d'initiatives au sein du tiers secteur : il s'agit des organisations appelées entreprises sociales ou plus récemment « *social business* », et des initiatives qualifiées d'« entrepreneuriat social ». Ayant pris une importance considérable en termes de visibilité, ces organisations se caractérisent par leur nature hybride (Battilana & Dorado, 2010). De façon plus récente, le champ de « l'investissement à impact social » (appelé « *impact investing* » en anglais) s'est développé dans le but de financer ces organisations hybrides.

Nous présentons les définitions des termes associées à ces organisations hybrides (entrepreneuriat social, entreprise sociale et *social business*) (1.2.3.1), puis nous présentons les définitions et les enjeux du secteur de l'investissement à impact social (1.2.3.2.).

#### 1.2.3.1. Les organisations combinant activité économique et finalité sociale

L'entrepreneuriat social (« *social entrepreneurship* » en anglais) est apparu dans le monde anglo-saxon et a été popularisé par l'organisation Ashoka, fondée en 1979 par Bill Drayton, un ancien conseiller du président Jimmy Carter. Le mouvement de l'entrepreneuriat social s'est considérablement développé à l'échelle internationale au cours des quinze dernières années. Ashoka définit l'entrepreneur social « *comme un individu [portant] des solutions innovantes aux problèmes sociaux les plus criants de la société. Il est ambitieux et tenace, s'attaquant à des questions sociales majeures et proposant de nouvelles idées pour permettre un changement à grande échelle* »<sup>14</sup>. Ainsi, l'accent est mis sur la dimension innovante de l'activité à finalité sociale ou sociétale, et l'aspect entrepreneurial de la démarche. Les exemples d'entrepreneurs sociaux mis en avant par Ashoka et par d'autres organisations sont localisés en majorité dans les pays du Sud, même si le concept est de plus en plus répandu pour désigner des initiatives mises en place dans les pays développés. Notons toutefois que l'entrepreneuriat social est utilisé par des acteurs très variés pour désigner des réalités très différentes, ce qui tend à en faire une notion de plus en plus floue, désignant davantage un

---

<sup>14</sup> Source : <https://www.ashoka.org/>, consulté le 7 octobre 2017.

vaste mouvement à l'échelle du globe qu'un ensemble d'organisations particulières présentant des caractéristiques communes.

La notion d'entreprise sociale est apparue quant à elle au tournant des années 80 et 90. L'Italie est le premier pays où le terme a été utilisé officiellement : une loi sur les « coopératives sociales » a été adoptée en 1991, tandis qu'une revue de recherche nommée « *Impresa Sociale* » (« entreprise sociale ») a vu le jour dès 1990. La « *Social Enterprise Initiative* » de l'université Harvard en 1993 atteste de l'émergence du concept aux Etats-Unis à la même période (Defourny & Nyssens, 2006). Le terme d'entreprise sociale a été repris à un niveau transnational à l'occasion d'un projet de recherche lancé par l'Union Européenne sur « l'émergence de l'entreprise sociale en Europe » entre 1996 et 1999 (Defourny & Nyssens, 2006). De multiples travaux s'en sont suivis, conduisant notamment à l'élaboration d'une définition de l'entreprise sociale en 2001 par le réseau de chercheurs ayant participé à la recherche. La définition repose sur une série de neuf critères. Une organisation ne doit pas nécessairement remplir l'ensemble de ces critères pour être considérée comme une entreprise sociale, la définition donnée par le réseau EMES est plutôt un « idéal-type » au sens de Max Weber (Defourny & Nyssens, 2006).

Les neuf critères proposés sont les suivants :

- trois critères économiques : « *activité continue de production de biens et services* » ; « *niveau significatif de risque économique* » ; « *niveau minimum de travail salarié* » ;
- trois critères sociaux : « *objectif explicite d'utilité collective* » ; « *initiative émanant d'un groupe de citoyens* » ; « *lucrativité limitée* » (la distribution du profit est restreinte) ;
- trois critères de gouvernance : « *degré élevé d'autonomie (vis-à-vis des pouvoirs publics et d'entreprises privées)* » ; « *pouvoir de décision non basée sur la détention du capital* » ; « *nature participative (impliquant différentes parties ayant un lien avec l'activité)* » (Defourny & Nyssens, 2006)

Bien que les notions d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social soient proches d'un point de vue sémantique, leurs filiations sont sensiblement différentes : tandis que l'entreprise sociale est un concept s'appuyant largement sur les pratiques et les valeurs de l'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social est issu d'acteurs du secteur privé lucratif (Defourny & Nyssens, 2011).

Le terme de *social business* est apparu plus récemment pour désigner des organisations hybrides. Le *social business* est un terme introduit par Muhammad Yunus, fondateur du micro-crédit et Prix Nobel de la Paix en 2006. Il le définit comme une activité économique ayant pour but de résoudre un problème social (Yunus, 2008). Un *social business* ne verse aucun dividende<sup>15</sup> : sa finalité n'est pas de maximiser le profit, mais de répondre à un problème social (Yunus, 2008). Yunus (2008) fait une distinction nette entre une organisation charitable, dont l'activité repose sur la philanthropie, et un *social business* qui a besoin d'un financement de départ que l'investisseur peut récupérer et ainsi le réinvestir dans d'autres *social business*.

Ainsi, ces organisations du tiers secteur s'appuient sur des activités caractéristiques des organisations lucratives. On peut légitimement penser que la vente de biens et de services marchands, ainsi que la prise de risque économique suppose la mise en place de procédures internes et de relations avec des acteurs externes qui se rapprochent des organisations à but lucratif. Outre l'activité, certaines de ces organisations hybrides revendiquent même l'adoption de « méthodes » issues du secteur marchand, comme les organisations s'inscrivant le champ de l'entrepreneuriat social (Defourny & Nyssens, 2011).

Ainsi, en dehors d'une mission sociale et d'une gouvernance spécifique, une partie significative de leur activité et parfois certains de leurs modes de fonctionnement rapprochent ces organisations des entreprises privées lucratives. Dans ce cadre, l'adoption d'outils et de logiques issus du secteur marchand est un sujet central pour ces organisations (Pache & Santos, 2010).

#### 1.2.3.2. Le financement des organisations hybrides : l'« *impact investing* »

L'« *impact investing* » s'est considérablement développé au cours des dernières années. Traduit en français par le terme d'investissement à impact social, il s'agit d'un secteur financier dont l'objet est d'investir dans des projets et initiatives d'entrepreneuriat social. Le spectre des activités susceptibles d'être financées par l'*impact investing* est assez flou, les

---

<sup>15</sup> En réalité, M. Yunus prévoit une condition à la distribution de dividendes par un *social business* : lorsque les actionnaires sont des personnes pauvres (Yunus, 2008). Néanmoins, le slogan définissant le *social business* est « *no loss, no dividend* », et s'applique, dans la conception de Yunus, pour les autres *social business*, et notamment ceux lancés par les grandes entreprises.

fonds s'appuyant généralement sur leur propre définition des organisations susceptibles d'être financées plutôt que sur des définitions académiques ou légales existantes<sup>16</sup>.

Les investisseurs de l'*impact investing* recherchent à la fois une rentabilité financière et un « retour social », c'est-à-dire que leur investissement vise à produire des effets sociaux positifs significatifs. Il est reconnu que la rentabilité financière est moins élevée que sur les marchés financiers classiques, car les entreprises financées visent également un impact social.

Une « *taskforce* » internationale sur le sujet a été lancée durant la présidence britannique du G8 en 2013 dans le but de favoriser le développement de ce nouveau secteur. Les différents rapports produits font plusieurs propositions pour construire un écosystème favorable au développement de l'investissement à impact social dans les différents pays du G8.

L'*impact investing* est considéré comme un nouveau marché financier, avec des pratiques et outils importés du secteur financier classique : portefeuilles d'impact, tableaux de *rating*, etc. (Bugg-Levine, Kogut, & Kulatilaka, 2012; Kaplan & Grossman, 2010). Le parallèle avec un marché financier classique dont la seule différence est l'objet d'investissement a été souligné dans la littérature académique (Barman, 2015; Chiapello, 2015).

Dans le champ de l'*impact investing*, un outil financier particulier a été lancé en 2010 en Grande-Bretagne : le « *social impact bond* ». Le *social impact bond* est un contrat tripartite entre un opérateur associatif, un financeur privé et un acteur public. Le financeur privé finance une action de l'opérateur associatif. Si les résultats fixés en amont sont atteints (et qu'ils correspondent à un coût évité pour la collectivité publique), l'acteur public rembourse l'investissement à l'opérateur privé avec une rémunération. Sinon, le financeur privé ne récupère pas sa mise de départ. Le mécanisme est calqué sur la logique d'investissement dans le champ lucratif. Le *social impact bond* a été développé dans de nombreux pays (États-Unis, Australie, Pays-Bas). En France, il a fait l'objet d'un appel à projets gouvernemental en mars 2016 sous le terme de « contrat à impact social ».

#### *1.2.4. Des évolutions qui amènent à se focaliser sur les effets produits par les organisations à but non lucratif*

---

<sup>16</sup> On peut l'expliquer entre autres par le fait que l'*impact investing* se développe à l'échelle internationale, et notamment dans les pays en développement où il n'existe ni de cadre légal ni même de définition très claire d'une entreprise sociale.

L'ensemble des évolutions présentées sont des facteurs importants qui permettent d'expliquer pourquoi la question de la valeur produite par les organisations à but non lucratif est devenue une préoccupation centrale du tiers secteur.

Ainsi, l'évolution des financements crée une situation où les organisations à but non lucratif doivent désormais convaincre les financeurs de leur allouer des fonds qui ne sont plus acquis d'avance. Par ailleurs, on note une concurrence accrue entre les organisations à but non lucratif pour recevoir ces financements.

De même, l'adoption de pratiques de gestion issues du secteur marchand amène également à importer les logiques sous-jacentes, comme la gestion par les résultats, et plus globalement des pratiques empreintes de rationalité instrumentale (Avare & Sponem, 2008).

Enfin, on peut aisément comprendre que les organisations hybrides et tout particulièrement le nouveau secteur financier de l'*impact investing* cherche à mesurer la valeur sociale produite par les organisations : en effet, la définition même de la finalité de ces organisations et de leur financement amène à s'interroger sur la valeur sociale produite en parallèle de la valeur économique. Pour les investisseurs de l'*impact investing* qui consentent à ce que le retour financier soit moins élevé, il en va de la raison d'être de ce secteur de pouvoir mesurer un « retour social » en complément d'un retour financier. Or ce sous-ensemble du tiers secteur a une influence sur le reste des organisations à but non lucratif : il s'agit d'une forme émergente qui a une visibilité importante, est souvent présentée comme l'avant-garde du tiers secteur, et un nombre croissant d'organisations à but non lucratif sans activité économique se transforment en entreprises sociales (Defourny & Nyssens, 2011).

## **2. L'évaluation de l'impact social : définition et émergence empirique de la notion**

Cette sous-section montre que l'évaluation de l'impact social est devenue un sujet à part entière au sein du secteur à but non lucratif, et qu'il s'agit d'un domaine incontournable pour les organisations à but non lucratif. Tout d'abord, nous traitons la question des définitions (2.1.). Ensuite, nous décrivons les principaux éléments structurants de l'existence empirique de l'évaluation de l'impact social en nous intéressant notamment à la situation en France (2.2.).

## 2.1. Définitions

Dans cette sous-section, nous allons commencer par définir le terme d'impact social (2.1.1.), puis celui d'utilité sociale (2.1.2.). Outre la présentation de plusieurs définitions, nous dressons un historique de ces deux notions, car il permet d'éclairer l'évolution des significations des notions dans le temps. Enfin, nous explicitons le choix de l'utilisation de l'expression « évaluation de l'impact social » dans le cadre de la thèse.

### 2.1.1. L'impact social : définitions et historique de la notion

Nous allons aborder les définitions et l'historique de la notion d'impact social.

Etant donné que le terme « impact » est un terme usuel utilisé dans de très nombreux contextes, le spectre de ses significations est très large et évolue dans le temps. Ainsi, les définitions que nous proposons s'inscrivent dans le cadre d'activités à finalité sociale, ou dont la dimension sociale est centrale. Par exemple, le terme « impact » est de plus en plus utilisé dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. N'étant cependant pas clairement institué dans ce champ, nous ne mentionnons pas de définition qui correspondrait à ce contexte particulier.

Dans un premier temps, nous montrons que l'impact social est une notion apparue en dehors du secteur à but non lucratif (2.1.2.1.), puis nous évoquons l'acceptation du terme dans le champ de l'aide au développement (2.1.2.2.), avant de définir l'impact social dans le cadre des organisations à but non lucratif (2.1.2.3.)

#### 2.1.1.1. Une apparition en dehors du secteur à but non lucratif

La notion d'impact social est apparue d'abord pour désigner les conséquences « sociales » de grands programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques aux Etats-Unis. Alors que la préoccupation première portait sur l'impact environnemental, certains acteurs ont plaidé pour que l'impact soit étendu à la dimension sociale, apparentée à l'environnement humain (Burdge & Vanclay, 1996). Ainsi, le terme « *social impact assessment* » est utilisé officiellement pour la première fois en 1973 par l'administration américaine dans le cadre d'un règlement sur l'impact environnemental (« *environmental impact statement* »).

Une instance dédiée au sujet est créée en 1992 aux Etats Unis : il s'agit de l'« *interorganizational committee on social impact assessment* ». Cette instance a pour but

d'aider les organisations à répondre aux standards d'évaluation exigés par la loi américaine en matière d'impact environnemental et d'impact social. Le comité propose une définition de l'impact social en 1994 :

L'impact social recouvre toutes les conséquences sur les populations humaines de toute action privée ou publique qui altère la manière dont les personnes vivent, travaillent, interagissent avec les autres, organisent ou répondent à leurs besoins, et plus généralement agissent en tant que membres de la société. Le terme inclut également les impacts culturels impliquant des changements de normes, valeurs, croyances qui structurent la connaissance que les individus ont d'eux-mêmes et de la société (Interorganizational committee on social impact assessment, 1994, cité par Burdge & Vanclay, 1996).

#### 2.1.1.2. Le terme impact dans le champ de l'aide au développement

Dans le champ de l'aide au développement, la question de l'évaluation des projets est une préoccupation centrale depuis de nombreuses décennies<sup>17</sup>.

Dans ce cadre, le terme « impact » est utilisé pour désigner une dimension spécifique de l'évaluation. Il est employé notamment par la « matrice du cadre logique », un outil très répandu dans le champ de l'aide au développement (Weiss, 1972). La matrice du cadre logique distingue les objectifs généraux et les objectifs spécifiques d'un projet (Weiss, 1972). La mesure des « *outcomes* » est la mesure de l'atteinte des objectifs spécifiques, tandis que la mesure de l'impact se rapporte aux objectifs généraux (Weiss, 1972). Les objectifs généraux se situent à un niveau plus large que l'action et concernent souvent les effets au-delà des bénéficiaires directement visés par l'action :

L'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble<sup>18</sup>.

Dans cette perspective, l'impact désigne tous les autres effets que les effets directs correspondant aux objectifs de l'action :

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie

---

<sup>17</sup> La Banque Mondiale inclut en 1986 l'évaluation sociale dans ses procédures d'évaluation.

<sup>18</sup> Définition proposée par l'association EVAL (association d'acteurs dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et des actions de développement), [www.eval.fr](http://www.eval.fr), consulté le 6 octobre 2017.

et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet<sup>19</sup>.

Ainsi, le terme « impact » couvre une série potentiellement quasi-infinie d'effets et de changements reliés à l'action. L'impact englobe les effets sur l'environnement et plus largement sur l'ensemble des parties prenantes, et pas seulement sur les bénéficiaires. Il s'agit d'effets également indirects, c'est-à-dire des effets provoqués par des effets directs.

### 2.1.1.3. L'apparition de l'impact social dans le champ spécifique des organisations à but non lucratif

Même si l'idée de l'évaluation des effets des actions à finalité sociale est probablement antérieure à cette date, la mesure de l'impact social (« *social impact measurement* ») devient un sujet dans les années 90 pour les organisations à but non lucratif, quel que soit leur domaine d'action. Sous l'impulsion des fondations américaines qui souhaitent pouvoir mesurer les effets des actions qu'elles financent, de nombreuses publications apparaissent au tournant des années 2000.

En France, le terme d'impact social est de plus en plus utilisé depuis une demi-douzaine d'années.

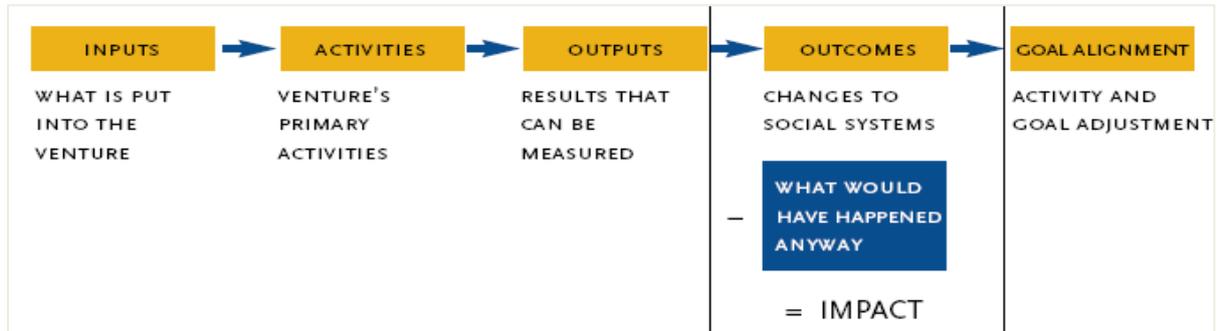
Lorsque le terme apparaît dans ce domaine, les définitions utilisées par les acteurs du secteur sont assez restrictives. S'appuyant sur certains guides venant du monde anglo-saxon, l'impact y est défini comme la part des résultats imputables à l'activité, c'est-à-dire l'ensemble des résultats *moins* ce qui se serait passé si l'activité n'avait pas existé. Ainsi, la mesure de l'impact social suppose d'isoler les effets réellement dus à l'activité évaluée.

La figure 2, désignée sous le terme de « chaîne de valeur de l'impact » (« *impact value chain* » en anglais) (Clark, Rosenzweig, Long, & Olsen, 2004) présente cette définition de l'impact. Il convient de noter que certaines méthodes d'évaluation de l'impact social que nous présenterons par la suite s'appuient sur ce schéma (*cf.* 2.2.1.).

---

<sup>19</sup> *Ibid.*

Figure 2 : La « chaîne de valeur de l'impact » (« *impact value chain* ») d'après Clark, Rosenzweig, Long et Olsen (2014)



Cependant, nous pouvons constater que les expressions « mesure de l'impact social » et « évaluation de l'impact social » telles qu'elles sont employées s'appuient sur une acception plus large du terme « impact ».

L'impact social tend en effet à désigner les effets produits par une activité à finalité sociale, même lorsque l'évaluation ne cherche pas à isoler la part des effets imputables à l'activité<sup>20</sup>.

Ainsi, le conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a mis en place un groupe de travail intitulé « mesure de l'impact social » en 2010. Voici la définition que ce groupe de travail a proposée :

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. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques (CSESS, 2012).

Néanmoins, il semble acquis qu'une évaluation de l'impact social devrait s'intéresser, en tant que processus rigoureux et transparent, à la part des effets réellement imputable à l'activité évaluée.

<sup>20</sup> Ainsi, le rapport de la Commission Européenne (cf. infra 2.2.2.1.) désigne cette notion par le terme « *incidence* », probablement pour faire la distinction avec la notion d'impact. Par ailleurs, certains acteurs utilisent le terme de « *impact net* » pour désigner la part des effets due à l'action, de façon à distinguer les deux acceptions de la notion d'impact.

Terminons par préciser que le terme « social » est une traduction de « *social* » en anglais, qui désigne ce qui est relatif à la société. Ainsi, le terme social en français est à comprendre dans ce sens, et non pas par opposition à « économique ». Ainsi, l'impact social ne se distingue pas de l'impact économique, mais il l'englobe.

### *2.1.2. Utilité sociale : définitions et historique de la notion*

Nous allons retracer à présent l'historique de la notion d'utilité sociale et les différentes définitions associées. Dans un premier temps, nous montrons que l'utilité sociale a été utilisée dans un cadre juridique (2.1.1.1.), puis la notion s'est élargie pour désigner la valeur ajoutée des organisations de l'économie sociale et solidaire (2.1.1.2.).

#### 2.1.2.1. Un terme juridique à l'origine

Le terme d'utilité sociale est apparu en France dans les années 1970 dans le domaine juridique. Il s'agissait de désigner la spécificité du secteur à but non lucratif justifiant une exonération fiscale pour laquelle le statut juridique et le principe de gestion désintéressée étaient jugés insuffisants par l'administration fiscale (Rodet, 2008).

La première définition de l'utilité sociale a été établie par l'administration fiscale en 1977 : « *est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de manière peu satisfaisante* »<sup>21</sup>.

D'autres dispositions fiscales ultérieures ont permis de préciser cette notion d'utilité sociale, notamment grâce à la définition de critères<sup>22</sup>. L'utilité sociale est donc au départ le terme qui désigne la particularité des associations vis-à-vis d'entreprises à but lucratif, et la justification qu'elles ne soient pas soumises aux impôts dont sont redevables les acteurs économiques produisant et vendant des biens et des services.

---

<sup>21</sup> Instruction fiscale 4-H-2 77 du 27 mai 1977

<sup>22</sup> On peut notamment citer l'instruction fiscale de 1998, instaurant ce qui est appelé communément la « règle des 4P ». Il s'agit de quatre critères (prix, produit, public, publicité) à travers lesquels l'administration fiscale définit si l'activité économique d'une association est en concurrence directe avec celle d'une entreprise, déterminant ainsi son assujettissement ou non aux impôts commerciaux (TVA et impôt sur les sociétés). Ainsi, une activité est considérée d'utilité sociale si elle a un produit différent, un public différent, un prix significativement moins élevé ou si elle ne fait pas de publicité de son activité.

### 2.1.2.2. Une notion désignant la valeur produite par les organisations de l'ESS

Progressivement, la notion a été utilisée dans un contexte plus large par les acteurs du secteur associatif à partir des années 80. Que ce soit pour les pouvoirs publics, les chercheurs, ou les associations elles-mêmes, l'utilité sociale désigne le rôle et l'apport des activités associatives à la société (Rodet, 2008). A la fin des années 90 et au début des années 2000, plusieurs travaux ont ainsi été menés sur cette notion, aboutissant à des définitions du concept. Ainsi, le CNVA (conseil national de la vie associative) a élaboré des critères d'utilité sociale en 1995, tandis que le rapport sur le tiers secteur remis au gouvernement en 2000 se réfère à la notion d'utilité sociale (Lipietz, 2001).

L'utilité sociale est définie par l'économiste Jean Gadrey (2004) de la façon suivante.

L'activité d'une organisation d'économie solidaire a une utilité sociale, ou une valeur sociétale, si elle a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à des objectifs collectifs ou sociétaux (ou « bénéfiques collectifs ») dont les principaux sont les suivants : la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits ; la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et la sociabilité ; l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie). (Gadrey, 2004, p. 121)

Les débats relatifs à l'utilité sociale tournent notamment autour de son objectivation et de la définition de critères permettant au secteur associatif de démontrer la réalité de cette utilité sociale, notamment aux pouvoirs publics ; la notion d'utilité sociale implique donc la manière dont on peut l'évaluer.

Enfin, il convient de souligner que l'utilité sociale a été définie dans la loi ESS de 2014 de la façon suivante :

- le 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 leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social
- [la contribution] à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale »

- la contribution « au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée [au soutien à des personnes en situation de fragilité, soit à la lutte contre les exclusions et les inégalités]<sup>23</sup>

L'utilité sociale est l'un des critères que doivent respecter les sociétés commerciales pour appartenir à l'économie sociale et solidaire, comme défini dans l'article 1 de la loi (*cf.* 1.1.2.). L'utilité sociale est aussi l'une des conditions d'obtention de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), défini à l'article 11 de la loi. La définition de l'utilité sociale s'inscrit donc dans le cadre de la définition des organisations de l'économie sociale et solidaire, éligibles à des financements publics et privés dédiés à l'ESS.

### *2.1.3. Le choix sémantique pour la thèse : « évaluation de l'impact social »*

Nous allons à présent aborder le choix sémantique d'utiliser l'expression « évaluation de l'impact social ». Nous aurions pu en effet employer l'expression « évaluation de l'utilité sociale » ou celle de « mesure de l'impact social » qui sont assez largement employées dans le tiers secteur. Nous allons tout d'abord expliquer le choix du terme « impact social » plutôt que celui d'« utilité sociale » (2.1.3.1.), puis le choix d'« évaluation » plutôt que le terme de « mesure » (2.1.3.2.).

#### 2.1.3.1. « Impact social » plutôt qu'« utilité sociale »

En France, on peut constater que ces deux termes ne sont pas employés par les mêmes types d'acteurs : le terme « impact social » est plutôt employé, bien que non exclusivement, par les acteurs s'inscrivant dans le mouvement de l'entrepreneuriat social (Draperi, 2010), tandis que le terme « utilité sociale » est utilisé par les acteurs traditionnels du secteur associatif et de l'économie sociale et solidaire. Cela s'explique par l'origine des deux termes que nous avons exposée précédemment (*cf.* 2.1.1. et 2.1.2.) : le terme « impact social » a été « importé » en quelque sorte du monde anglo-saxon en même temps qu'est apparu le mouvement de l'entrepreneuriat social, tandis que celui d'« utilité sociale » est utilisé dans le secteur associatif depuis les années 70. Certains auteurs utilisent ces deux notions pour faire une distinction entre deux logiques d'évaluation, l'impact social renvoyant à une logique managériale tandis que l'utilité sociale renvoyant à une logique politique (Lasida et al., 2016).

---

<sup>23</sup> Extrait de l'article 2 de la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014.

Cependant, nous considérons que les termes « utilité sociale » et « impact social » sont très similaires, et il est difficile de faire une distinction claire en s'appuyant sur leur emploi au sein du tiers secteur. Tout d'abord, les définitions existantes de l'utilité sociale et de l'impact social présentent une grande similarité. En outre, sur le plan empirique, l'emploi des termes « utilité sociale » et « impact social » est selon nous davantage le fruit d'un mimétisme que d'une réelle conscience de la filiation des termes. Si nous reconnaissons l'existence de logiques différentes dans les pratiques d'évaluation dans le tiers secteur, le flou autour des acceptions ne permet pas, en tout cas à l'heure actuelle, de considérer que les termes « impact social » et « utilité sociale » renvoient véritablement à des réalités différentes.

Nous avons fait le choix du terme « impact social » pour plusieurs raisons. Premièrement, nous pouvons constater que sur le plan empirique, le terme « impact social » est davantage employé aujourd'hui que celui d'utilité sociale, en témoignent les nombreuses publications et événements sur le sujet (*cf.* 2.2.2.). Deuxièmement, le choix du terme « impact social » permet de nous inscrire directement et explicitement dans une perspective internationale, à la fois sur le plan académique et sur le plan empirique. En effet, le terme « impact social » est employé à l'international, alors que « *social utility* » n'existe pas en anglais et que le terme « utilité sociale » n'est pas particulièrement employé dans d'autres pays francophones en dehors de la France.

#### 2.1.3.2. Evaluation plutôt que mesure

L'expression « mesure de l'impact social » est plus couramment utilisée que l'expression « évaluation de l'impact social ». Néanmoins, nous avons choisi d'utiliser le terme « évaluation ».

Le terme « évaluation » a une acception plus large que le terme de « mesure ». En effet, l'« évaluation » est « *l'action de déterminer la valeur de quelque chose* »<sup>24</sup>, tandis que la « mesure » est « *l'évaluation d'une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence* »<sup>25</sup>. Ainsi, la définition de « mesure » utilise le terme « évaluation », indiquant que l'évaluation est une notion plus large que la mesure. Par ailleurs, si les deux termes renvoient à la même idée de l'objectivation et de la

---

<sup>24</sup> Définition du dictionnaire Larousse.

<sup>25</sup> *Ibid.*

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

détermination de l'ampleur de l'objet évalué ou mesuré, l'acceptation des termes « évaluation » et « mesure » divergent dans le sens où la notion de « mesure » renvoie surtout à une dimension quantitative alors que le terme « évaluation » est plus large et englobe également des moyens qualitatifs pour objectiver une réalité. Ainsi, l'acceptation du terme « mesure » fait référence à une forme chiffrée et suppose un acte ponctuel tandis que le terme évaluation induit une plus grande diversité d'outils et suppose une action plus longue et progressive.

Ainsi, nous avons fait le choix d'utiliser l'expression « évaluation de l'impact social »<sup>26</sup> (que nous abrégeons par l'acronyme « EIS »). Néanmoins, étant donné la proximité de ces termes, nous nous appuyons sur les outils et les publications qui emploient les termes d'« utilité sociale » au lieu d'« impact social », et ceux qui emploient le terme « mesure » au lieu d'« évaluation ».

## ***2.2. L'évaluation de l'impact social comme domaine à part entière dans le secteur à but non lucratif***

L'évaluation de l'impact social a fait une percée significative au sein du tiers secteur. Elle est structurée par un certain nombre d'éléments identifiables : des publications, des experts, des outils, des formations, etc. Nous constatons également que de plus en plus d'organisations à but non lucratif se sont lancées dans l'évaluation de l'impact social.

Il convient de souligner qu'en dehors du défi que représente le recensement de discours et de pratiques dans un domaine récent et foisonnant, il peut être difficile d'observer avec précision ce champ dans la mesure où plusieurs initiatives et publications professionnelles se réclament de l'EIS alors qu'elles n'en sont pas d'après les définitions existantes, même les plus larges d'entre elles. A l'inverse, des publications et pratiques peuvent être considérées comme appartenant à l'évaluation de l'impact social alors même qu'elles n'emploient pas ce terme.

Ainsi, nous commencerons par aborder la question des outils d'évaluation de l'impact social (2.2.1.). Puis nous présenterons « l'écosystème » de l'évaluation de l'impact social (2.2.2.), avant de recenser quelques-unes des pratiques d'évaluation de l'impact social par des organisations à but non lucratif en France (2.2.3.). Enfin, nous préciserons les liens entre l'évaluation de l'impact social et des notions proches (2.2.4.).

---

<sup>26</sup> Nous avons également fait le choix d'utiliser le terme « évaluation de l'impact social » lors de notre intervention au sein de l'organisation de terrain.

### *2.2.1. Les outils existants d'évaluation de l'impact social : panorama et enseignements*

Les outils d'évaluation de l'impact social ont pour but de fournir aux acteurs les moyens d'évaluer l'impact social de toute activité à but non lucratif. Ils constituent un élément structurant du champ. Outre le signe de l'émergence du sujet et de leur utilité pour la mise en œuvre de l'EIS, le foisonnement de ces outils et leur présentation en tant que méthodes témoignent de l'importance de l'aspect technique associé à l'EIS.

Les outils d'évaluation de l'impact social sont extrêmement nombreux. Ainsi, 150 méthodes, outils et bonnes pratiques en matière d'évaluation de l'impact social ont été répertoriés par la plateforme en ligne TRASI<sup>27</sup> (Stievenart & Pache, 2014). Dans un article récent, Grieco, Michellini et Iasevoli (2015) recensent 76 « modèles » d'évaluation de l'impact social.

#### 2.2.1.1. Panorama des méthodes : propositions de classifications

Plusieurs travaux sur le sujet ont proposé des classifications des différents outils d'évaluation de l'impact social. Le tableau 1 présente plusieurs classifications d'outils d'évaluation de l'impact social issues de travaux académiques et professionnels<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> *Tools and Resources for Assessing Social Impact*

<sup>28</sup> Ce tableau présente quelques classifications parmi toutes celles que nous avons recensées et que nous présentons de façon exhaustive dans le chapitre 8.

Chapitre 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : d'une émergence empirique à un enjeu théorique

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

Tableau 1 : Exemples de classifications d'outils d'évaluation de l'impact social

Référence	objet de classification	Catégories de la classification proposée dans l'article	Méthodes se rattachant à chaque catégorie
Polonsky et Grau (2011)	Evaluation de l'impact social	dimension financière : efficacité opérationnelle	ratio de frais administratifs ; ratio de collecte de fonds ; taux de croissance des revenus ; part de dépenses consacrées aux ressources humaines
		dimension financière: approche par l'impact social	SROI ; <i>social accounting</i>
		approche qualitative de la mesure d'impact	<i>McKinsey and Company's Capacity assessment grid ; Southern Minnesota Initiative Foundation's Self-Assessment tool</i>
		approches combinées de mesure de la performance	<i>Balanced Scorecard ; Public Value Score Card (Moore 2003)</i>
Grieco, Michellini, et Iasevoli, (2015)	modèles d'évaluation de l'impact social	outils socio-quantitatifs simples	<i>Best available charitable option (BACO) ; SROI ; Socioeconomic assessment toolbox ; Cost per impact ; Expected return<sup>29</sup></i>
		outils holistiques complexes <sup>30</sup>	<i>GRI sustainability reporting framework ; social accounting and audit (SAA) ; IRIS ; social enterprise balanced scorecard</i>
		outils qualitatifs exhaustifs <sup>31</sup>	<i>Logic model builder ; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)</i>
		outils de pilotage et de management des organisations <sup>32</sup>	<i>Outcomes Star</i>
Branger, Gardin, Jany-Catrice et Pinaud (2014)	approches d'évaluation de l'utilité sociale <sup>33</sup>	méthode de monétarisation	SROI
		méthode par sondage	
		méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels	
		méthode de valorisation des pratiques d'évaluation qui existent en interne	

<sup>29</sup> Sachant que 76 méthodes sont étudiées dans cet article, nous n'avons choisi, pour chacune des catégories que les méthodes mentionnées dans d'autres classifications, ou dont le nom paraît suffisamment explicite pour donner une indication sur la nature de la méthode.

<sup>30</sup> Approche mixte, outils complexes avec de très nombreux indicateurs.

<sup>31</sup> Cette catégorie contient notamment des référentiels standardisés par secteur d'activité.

<sup>32</sup> Variables quantitatives ou qualitatives, sur différents types d'impact) ; modèles caractérisés par leur but (management, certification), mis en place durant le cours de l'action.

<sup>33</sup> La classification proposée par cette publication ne propose pas des catégories de méthodes, mais directement des méthodes correspondant à la fois à des outils standardisés et des pratiques existantes.

Référence	objet de classification	Catégories de la classification proposée dans l'article	Méthodes se rattachant à chaque catégorie
Clark et al. (2004)	méthodes d'évaluation de l'impact social	Processus	<i>theories of change ; balanced scorecard ; etc.</i>
		Impact	<i>balanced scorecard ; SROI ; Benefit cost analysis ; etc.</i>
		Monétarisation	<i>SROI ; Benefit cost analysis ; etc.</i>

### 2.2.1.2. Présentation détaillée de quelques méthodes

Les encadrés 1 à 6 présentent plusieurs outils d'évaluation de l'impact social parmi les plus célèbres et les plus facilement identifiables. Il convient de souligner que certains outils sont plutôt des méthodologies de construction d'outils que des outils permettant directement d'évaluer l'impact social.

#### Encadré 1 : L'outil SROI (« *Social Return on Investment* »)

Le SROI (*Social Return on Investment*) est une méthode qui consiste à attribuer une valeur monétaire à chacun des impacts identifiés dans le cadre de l'analyse. Le résultat final est la somme des valeurs monétaires des différents impacts ; en le rapportant à l'ensemble des contributions (coûts et valorisation de contributions en nature), on obtient un ratio construit sur le modèle des ratios utilisés pour évaluer la rentabilité financière d'un investissement.

L'annexe 2 présente des extraits du guide méthodologique du SROI qui détaillent notamment les différentes étapes de la démarche.

Le SROI a été utilisé pour de très nombreuses évaluations de l'impact social d'organisations à but non lucratif ; de nombreux travaux de recherche rendent compte et analysent ces applications (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013; Cheung, 2017; Classens, 2015; Hall, Millo, & Barman, 2015; Maier, Schober, Simsa, & Millner, 2015; Moody, Littlepage, & Paydar, 2015; Mook, Chan, & Kershaw, 2015; Owen et al., 2015; Vieta, Schatz, & Kasparian, 2015; Walk, Greenspan, Crossley, & Handy, 2015).

Le SROI est un outil contesté. En effet, la « monétarisation » de l'impact social, c'est-à-dire l'expression en valeur monétaire des différents impacts identifiés et mesurés, apparaît comme à la fois choquante d'un point de vue éthique pour nombre d'acteurs et peu réaliste d'un point de vue méthodologique ; en effet, outre la question morale qui se pose lorsqu'on attribue une valeur monétaire à l'amélioration de l'estime de soi par exemple, l'utilisation d'une heure d'accompagnement de type « coaching » pour la valoriser semble assez mal quantifier la plus-value apportée à une personne à travers l'amélioration de son estime de soi. Cette critique est renforcée par le fait qu'il semble peu pertinent de chercher à comparer les ratios de deux organisations, et qu'il convient d'être très prudent dans l'interprétation, comme le soulignent d'ailleurs certains promoteurs de l'outil (ESSEC Business School, 2011).

### Encadré 2 : La méthode d'évaluation par expérience aléatoire

L'évaluation par expérience aléatoire (ou randomisation) est une méthode permettant d'évaluer l'efficacité d'une action en comparant les résultats de deux groupes d'individus à l'issue de l'action, un groupe bénéficiant de l'action (le groupe « test ») et l'autre n'en bénéficiant pas (le groupe « témoin »), sur le modèle de la recherche scientifique et en particulier des protocoles de recherches médicales. Ces deux groupes ont des caractéristiques parfaitement identiques d'un point de vue statistique grâce au tirage au sort effectué préalablement pour constituer ces groupes.

Il convient de noter que cette méthode est aujourd'hui considérée comme relativement courante dans le champ des politiques sociales : elle a été appliquée à un nombre important de projets et d'expérimentations sociales dans le monde entier, y compris en France. Des programmes sociaux dans les pays en voie de développement ainsi que des politiques sociales aux Etats-Unis ont été les premiers objets d'évaluation par la « randomisation ».

Cette approche pose plusieurs difficultés. De nombreuses critiques se concentrent autour du tirage au sort des bénéficiaires qu'il faut réaliser pour respecter le protocole : des questions évidentes d'ordre moral se posent lorsqu'il s'agit d'écarter de l'action des personnes susceptibles d'en être bénéficiaires de manière aléatoire, sans faire entrer des considérations de mérite, de besoin ou de motivation<sup>34</sup>. Au-delà des réticences des acteurs, la question de la communication vis-à-vis des personnes non sélectionnées se pose, d'autant plus que le protocole d'évaluation prévoit de suivre, donc d'interroger par entretien ou enquête, ces personnes non bénéficiaires de l'action. Les autres limites pointées concernent l'impossibilité de mettre en place une évaluation pour un nombre trop faible de bénéficiaires, le coût important de ces évaluations, ou encore un problème de validité externe lors du déploiement de l'action évaluée à d'autres territoires (Jatteau, 2013).

### Encadré 3 : Le guide d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE (Duclos, 2007)

Le guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale consiste à présenter les différentes phases à suivre pour réaliser une démarche d'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation à but non lucratif. Il s'agit des 8 phases suivantes :

- Phase 1 : Pourquoi évaluer ?
- Phase 2 : Qui associer et comment ?
- Phase 3 : Poser le cadre de l'évaluation
- Phase 4 : Construire l'utilité sociale
- Phase 5 : Elaborer les critères et indicateurs
- Phase 6 : Collecter les données
- Phase 7 : Analyser les données
- Phase 8 : Construire un point de vue collectif

<sup>34</sup> Ces critères peuvent être utilisés, mais en amont du tirage au sort : à titre d'exemple, s'il s'agit d'avoir 200 bénéficiaires, 400 personnes seront sélectionnés par les opérateurs de l'action, et 200, parmi ces 400, seront tirées au sort pour bénéficier du programme.

#### Encadré 4 : La méthode "Social Audit and Accounting"

La méthode repose sur un guide pratique, qui est décomposé en quatre étapes que les organisations doivent suivre. Les quatre étapes sont les suivantes:

*“Step One – What difference do we want to make? Ensuring that the vision, mission and values are clear. Ensuring internal objectives are being met. Clarifying the objectives. Identifying stakeholders and key stakeholders.*

*Step Two – How do we know we are making a difference? Understanding and identifying indicators and outcomes. Confirming the scope and planning the social accounts. Putting the plan into action and obtaining data and the results from consultation with stakeholders.*

*Step Three – What is the difference we are making? This involves drafting the social accounts – either in basic or advanced format. The data gathered in step two are used to report on performance, impact and key outcomes, comparing them to targets and benchmarks where appropriate.*

*Step Four – Can we prove we made a difference? This is the audit stage where the draft accounts are tested by the Social Auditor and the panel. The Social Audit statement is completed and signed off, the Social Report finalized and a Summary produced if required”<sup>35</sup>*

#### Encadré 5 : La base d'indicateurs IRIS

*« La base d'indicateurs IRIS (Impact Reporting and Investments Standards) [...] propose des normes de reporting pour la performance des investissements à impact social ou environnemental. Il s'agit d'un outil évolutif, s'enrichissant des suggestions de praticiens » (AVISE, ESSEC, & MOUVES, 2013).*

IRIS est présentée comme une « méthode » par certaines publications (AVISE et al., 2013; Stievenart & Pache, 2014).

#### Encadré 6 : L'outil « Outcomes Star »

Voici la présentation de la méthode « Outcomes Star », développée par le cabinet Triangle Consulting en Grande Bretagne, et traduite par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC (Mounier, 2016b) :

*« L'outil symbolise graphiquement une étoile. Triangle Consulting a développé et publié une quinzaine d'étoiles, qui s'adressent à des groupes cibles différents, dans le cadre d'un accompagnement sanitaire et/ou social. Il existe par exemple, une étoile pour l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction à l'alcool, une autre pour les personnes âgées, etc. Une étoile des familles a été développée et traduite en français par l'IES<sup>36</sup>.*

*Chacune des branches représente un thème. Concernant l'étoile des familles, les 8 thèmes sont :*

- Santé

<sup>35</sup> <http://www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/what-is-social-accounting-and-audit/>, consulté le 12 juin 2017.

<sup>36</sup> Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social.

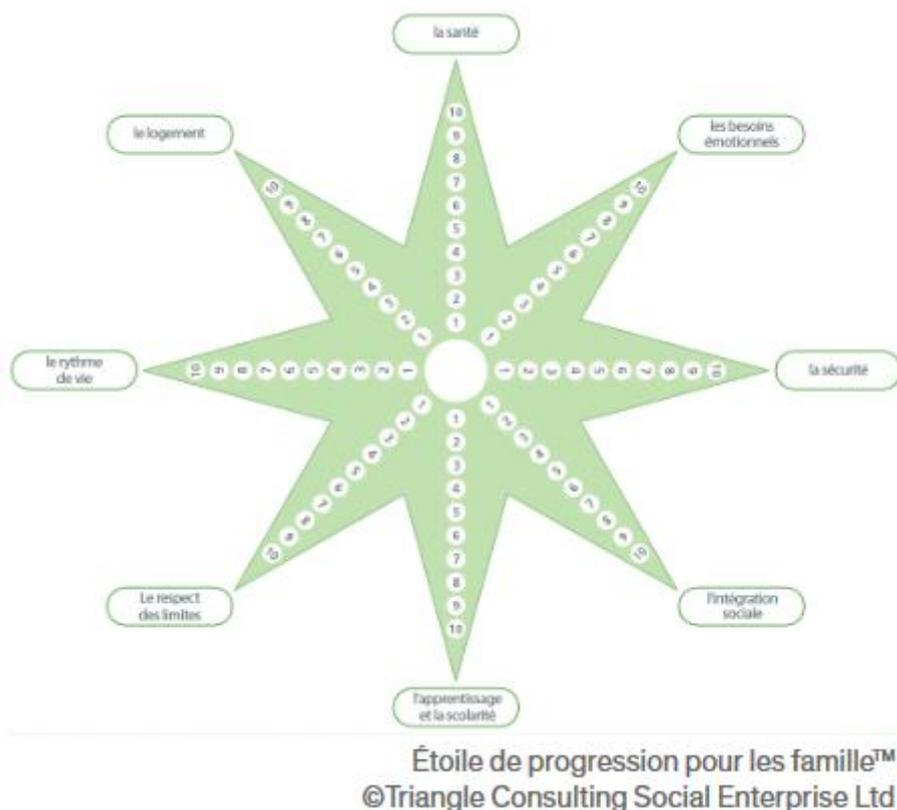
- *Besoins émotionnels*
- *Sécurité*
- *Intégration sociale*
- *Apprentissage et scolarité*
- *Respect de limites*
- *Rythmes de vie*
- *Logement*

Les branches sont graduées de 1 à 10 pour évaluer le niveau de progression de la personne accompagnée.

- *1 à 2 : la situation est bloquée*
- *3 à 4 : a conscience que les choses doivent bouger*
- *5 à 6 : essaie de faire les choses différemment*
- *7 à 8 : trouve ce qui fonctionne*
- *9 à 10 : la situation est bien »*

La figure 3 présente un exemple d'étoile de progression de l'outil "Outcomes Star" (Mounier, 2016b).

Figure 3 : Etoile de progression de l'outil "Outcomes Star" (Mounier, 2016b)



### 2.2.1.3. L'absence de consensus sur un outil

Nous pouvons d'ores et déjà souligner qu'il n'existe aucun consensus sur un ou même plusieurs outils qui seraient jugés meilleurs que d'autres (Polonsky & Grau, 2011; Stievenart

& Pache, 2014). C'est d'autant plus notable que certains outils se présentent comme étant très rigoureux sur le plan scientifique (en ce qui concerne la randomisation) ou comme des outils utilisant un langage « universel » pour communiquer leurs résultats (pour le SROI grâce au ratio financier que la méthode permet de calculer).

Par ailleurs, malgré l'existence de classifications, on peut souligner un certain flou autour des outils, ne permettant pas d'opérer un choix entre les différents outils existants.

### *2.2.2. L'écosystème de l'évaluation de l'impact social*

Dans cette sous-section, nous présenterons dans un premier temps les acteurs institutionnels en faveur du développement de l'évaluation de l'impact social (2.2.2.1.), puis dans un deuxième temps nous aborderons les dispositifs de soutien permettant aux organisations de mettre en œuvre l'évaluation de l'impact social (2.2.2.2.). Nous aborderons enfin la question de la standardisation qui agite les acteurs travaillant sur le sujet (2.2.2.3.).

#### 2.2.2.1. Des acteurs institutionnels en faveur de l'évaluation de l'impact social

Tout d'abord, de nombreux financeurs privés montrent un intérêt important pour la question et affichent leur souhait d'une évaluation de l'impact social des actions et organisations à finalité sociale. Comme nous l'avons souligné en 2.1.2.3, ce sont des fondations américaines qui ont commencé à publier des documents sur le sujet au tournant des années 2000. Ainsi, la *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF) a conçu le SROI (*Social Return on Investment*) dès la fin des années 90 (Emerson, Wachowicz, & Chun, 1999). De nombreuses fondations ont publié leur approches pour mesurer l'impact des actions qu'elles finançaient (Brest, Harvey, & Low, 2009). En Europe, le réseau européen des fondations de « *venture philanthropy* »<sup>37</sup>, l'EVPA<sup>38</sup> a publié un guide plus récemment sur la mesure de l'impact social (Hehenberger, Harling, & Scholten, 2015). En France, on peut également noter un intérêt significatif des fondations sur le sujet<sup>39</sup>.

Par ailleurs, les pouvoirs publics ont également lancé des actions en faveur de l'évaluation de l'impact social. L'initiative la plus significative est probablement le travail effectué sous

---

<sup>37</sup> Rappelons qu'il s'agit d'une approche de la philanthropie qui utilise les méthodes du *venture capital* pour sélectionner et accompagner les actions financées.

<sup>38</sup> *European Venture Philanthropy Association*

<sup>39</sup> A titre d'exemple, nous pouvons mentionner le guide méthodologique publié par la fondation Rexel, ou encore l'embauche d'une personne dédiée au sein de la fondation Alpha Oméga.

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

l'égide de la Commission Européenne entre 2012 et 2014. En 2012, la Commission Européenne a missionné, via son groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social (GECES), un groupe de travail spécifique sur la « mesure de l'impact social » qui a abouti à la publication d'un rapport en septembre 2014 (Commission Européenne, 2014). D'autres rapports produits par des organisations supranationales comme l'OCDE ou le G8 ont également été publiés récemment (OCDE & Commission Européenne, 2015; Social Impact Investment Taskforce, 2014). Au niveau national, différents organismes en charge du secteur à but non lucratif ont publié plusieurs documents de synthèse et de recommandations sur le sujet (Ellis & Gregory, 2008; J. Nicholls, 2007; J. Nicholls, Cupitt, & Durie, 2009; Wainwright, 2002). En France, un rapport sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'ESS a été rédigé en 2013 à la demande du ministre délégué à l'ESS (Frémeaux, 2013).

Par ailleurs, plusieurs acteurs importants du secteur à but non lucratif ont également pris des initiatives pour promouvoir l'évaluation de l'impact social et inciter les organisations à but non lucratif à se lancer dans une telle démarche. Ainsi, en France, l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'ESSEC a fait de la mesure de l'impact social l'un de ses axes de travail vers 2008<sup>40</sup>. L'Institut a publié une traduction française du guide de la méthode SROI afin de promouvoir la méthode, ainsi que plusieurs guides sur le sujet. L'AVISE a publié un premier guide d'évaluation de l'utilité sociale en 2007 (Duclos, 2007), puis un deuxième en 2013 en collaboration avec l'ESSEC et le mouvement des entrepreneurs sociaux (AVISE et al., 2013). De nombreuses conférences et tables rondes sur l'évaluation de l'impact social ont été organisées au cours des dernières années<sup>41</sup>. Enfin, le cabinet d'audit KPMG a lancé un baromètre de la « mesure de l'impact social » en 2016, qui vise à faire un état des lieux de la pratique en matière d'évaluation de l'impact social parmi les organisations de l'ESS en France (KPMG, 2017)<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Il convient de préciser que la contribution de l'ESSEC à l'évaluation de l'impact social se situe essentiellement sur le plan professionnel, par la publication de guides à destination des organisations à but non lucratif et par l'accompagnement d'organisations particulières. A l'exception d'un article dans la Recma-revue de l'économie sociale (Stievenart & Pache, 2014) et d'un autre dans la revue Française de Gestion (André, 2015), la mesure de l'impact social ne fait pas l'objet d'un travail de recherche à proprement parler.

<sup>41</sup> Citons entre autres les tables rondes sur l'évaluation de l'impact social lors de chaque édition du forum Convergences depuis 2010, la conférence « évaluer l'impact social : de l'ambition aux pratiques » organisée par l'ESSEC le 7 juin 2011 et la journée organisée par KPMG le 7 octobre 2011.

<sup>42</sup> <https://home.kpmg.com/fr/fr/home/media/press-releases/2017/02/barometre-kpmg-mesure-impact-social.html>, consulté le 8 octobre 2017.

### 2.2.2.2. Des dispositifs de soutien à l'évaluation de l'impact social

Plusieurs cabinets de conseil et structures dédiées à la réalisation d'évaluations de l'impact social se sont développées au cours des dernières années : Kimso<sup>43</sup>, Eexiste<sup>44</sup>, Improve<sup>45</sup>, ainsi que des consultants indépendants. Par ailleurs, de grands cabinets d'audit et de conseil comme McKinsey<sup>46</sup> ou KPMG ont développé une expertise sur le sujet.

L'ESSEC propose des formations courtes sur la mesure de l'impact social<sup>47</sup>, et un centre de ressources dédié au sujet<sup>48</sup> a été créé en ligne par l'AVISE<sup>49</sup>.

Par ailleurs, un réseau d'acteurs s'intéressant à l'évaluation de l'impact social s'est constitué au cours des dernières années. Il s'agit de l'organisation *Social Value International* (anciennement appelée *Social Impact Assessment Association*). La branche française de *Social Value International* a été créée en 2014.

### 2.2.2.3. Vers une standardisation ?

Outre le développement de l'évaluation de l'impact social dans le secteur à but non lucratif, la question de la mise en place d'une norme commune est un sujet régulièrement posé par les acteurs du secteur. Cette question est tout particulièrement impulsée par les financeurs, et notamment les acteurs de *l'impact investing*, pour qui la standardisation de l'évaluation de l'impact social apparaît comme une condition à son développement. En effet, ces acteurs ont besoin de pouvoir juger l'ensemble des organisations à but non lucratif sur les mêmes critères et indicateurs, de façon à pouvoir comparer facilement les organisations entre elles.

---

<sup>43</sup> Cabinet fondé par l'ancienne responsable de l'évaluation de l'impact social à l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social à l'ESSEC.

<sup>44</sup> [www.eexiste.fr](http://www.eexiste.fr), consulté le 7 octobre 2017

<sup>45</sup> [www.im-prove.fr](http://www.im-prove.fr), consulté le 7 octobre 2017

<sup>46</sup> McKinsey a développé une plateforme en ligne sur le sujet : [www.mckinseysociety.com/social-impact-assessment](http://www.mckinseysociety.com/social-impact-assessment), consulté le 7 octobre 2017.

<sup>47</sup> <http://executive-education.essec.edu/fr/programme/developpement-strategique/mesurer-son-impact-social/>, consulté le 7 octobre 2017.

<sup>48</sup> <http://www.avise.org/dossiers/impact-social>, consulté le 7 octobre 2017.

<sup>49</sup> Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques : il s'agit d'une agence nationale financée par des fonds publics qui a pour but d'outiller et d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire.

D'autres acteurs évoquent, à l'instar des normes comptables, de disposer d'une référence commune en matière d'évaluation d'impact social<sup>50</sup>. Ainsi, l'objectif du rapport du GECES était de créer une « *méthodologie permettant de mesurer [l'impact social] des activités menées par les entreprises sociales* » (Commission Européenne, 2014, p. 5). Le rapport s'attache donc à formuler des recommandations en matière de « *norme* » pour le secteur, même s'il s'arrête à des principes communs relatifs à la rigueur et à la transparence du processus d'évaluation (Commission Européenne, 2014, p. 7).

En France, la Caisse des Dépôts a lancé, dans le cadre du fonds NovESS<sup>51</sup>, un outil d'évaluation de l'impact social appelé MESIS (mesure et suivi de l'impact social). Il liste quelques indicateurs, y compris des indicateurs de réalisation (profil des bénéficiaires, nombre d'emplois créés, etc.). Cet outil est présenté comme une norme pour l'investissement à impact social en France<sup>52</sup>.

### *2.2.3. Des pratiques d'évaluation de l'impact social en forte expansion*

Dans ce contexte favorable à l'évaluation de l'impact social, de nombreuses organisations et projets à but non lucratif ont mis en place des démarches d'évaluation de l'impact social. Précisons qu'il serait vain de chercher à recenser l'ensemble des pratiques existantes, nous nous concentrons dans cette sous-section sur les publications et initiatives françaises que nous avons repérées. Ce recensement n'est donc en aucun cas exhaustif.

Les premières « évaluations de l'utilité sociale » ont été menées par l'association Culture et Promotion au début des années 2000<sup>53</sup>. On compte notamment des associations de médiation sociale dont la démarche d'évaluation de l'utilité sociale a fait l'objet d'une publication spécifique (Duclos & Grésy, 2008). Par ailleurs, plusieurs organisations et activités ont ainsi fait l'objet d'une évaluation de l'impact social par la méthode SROI (Accenture, 2012; Accenture & Passeport Avenir, 2012; ADIE & KPMG, 2016; Frateli, 2013). Des analyses

---

<sup>50</sup> L'un des ateliers lors du colloque du 7 juin 2011 sur la mesure de l'impact social organisé par l'ESSEC avait pour titre « Vers des normes IFRS de l'impact social ? »

<sup>51</sup> NovESS est un fonds d'investissement à impact social qui a pour but d'accélérer le changement d'échelle des organisations de l'économie sociale et solidaire en France. Le fonds est financé par la Caisse des Dépôts et par des banques et fonds privés.

<sup>52</sup> [http://www.atelier-idf.org/ressources/breves/2016-07-05\\_lancement-fond-novess-mesis.htm](http://www.atelier-idf.org/ressources/breves/2016-07-05_lancement-fond-novess-mesis.htm), consulté le 8 octobre 2017

<sup>53</sup> Le guide d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE publié en 2007 s'appuie sur l'expérience acquise lors de ces différentes évaluations (Duclos, 2007).

coûts-bénéfices de secteurs d'activités ou d'organisations spécifiques ont également été menées sur des activités et organisations à but non lucratif : ces analyses s'appuient notamment sur l'identification de « coûts évités » pour la collectivité publique, et permettent de mettre en évidence des gains économiques (Ashoka & McKinsey, 2012; KPMG, 2010). Des démarches d'évaluation de l'impact social s'appuyant sur d'autres outils existent également (Mounier, 2016a, 2016b).

Par ailleurs, plusieurs organisations à but non lucratif ont lancé des démarches d'évaluation. Ainsi, en 2012, l'Arche<sup>54</sup> s'est engagée dans une démarche ambitieuse de l'évaluation de l'utilité sociale<sup>55</sup>. La Croix Rouge Française a lancé de nombreuses évaluations de l'impact social sur plusieurs de ses projets et entités, et une salariée dédiée au sujet coordonne l'ensemble des actions depuis 2010<sup>56</sup>.

#### *2.2.4. Les liens avec des notions proches de l'évaluation de l'impact social*

La question de l'évaluation de l'impact social est en lien avec d'autres notions relatives à l'évaluation d'actions à visée sociale. Il est important de le souligner à la fois pour mieux cerner l'évaluation de l'impact social mais aussi pour montrer qu'il est parfois difficile de distinguer de façon précise les outils et les pratiques dans le champ de l'évaluation de l'impact social.

Tout d'abord, il convient de souligner qu'une démarche d'évaluation (au sens large) d'une activité est susceptible de chercher à apprécier les effets de l'activité et pas seulement son fonctionnement, ou sa pertinence au regard des besoins. Ainsi, toute évaluation prend en compte en théorie l'impact social. Néanmoins, il est souvent plus difficile d'évaluer les effets que d'évaluer les moyens ou le fonctionnement d'une activité. Dès lors, les « évaluations » au sens large dans le tiers secteur sont généralement focalisées sur les moyens, l'évaluation des effets en tant que telle étant généralement écartée. Dans ce contexte, l'évaluation de l'impact social spécifie le fait qu'il s'agit d'une évaluation qui se concentre spécifiquement sur les

---

<sup>54</sup> L'Arche, fondée en 1964 par Jean Vanier, regroupe 30 communautés en France qui accueillent des personnes handicapées mentales.

<sup>55</sup> Nous avons participé à plusieurs réunions du comité de pilotage de la démarche en 2012 et 2013, et la démarche est toujours en cours.

<sup>56</sup> Entretien avec la chargée de mission sur l'évaluation de l'impact social à la Croix Rouge Française, 14 janvier 2014.

Section 1 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : émergence sur le plan empirique

effets et les changements produits, et se distingue de l'évaluation du fonctionnement de l'activité.

Par ailleurs, bien que nous ayons caractérisé l'évaluation de l'impact social comme un « champ » empirique à part entière, la frontière avec le champ de l'évaluation des politiques publiques d'une part et l'évaluation de la performance sociale et environnementale de l'entreprise d'autre part n'est pas si étanche.

L'évaluation des politiques publiques (Perret, 2010) prend naturellement en compte la mesure des effets et des conséquences des actions menées dans le cadre des politiques publiques. Dans la mesure où de très nombreuses activités à but non lucratif sont entièrement financées par les pouvoirs publics, l'évaluation de l'impact social de ces activités peut se rapprocher considérablement voire se confondre avec l'évaluation de la politique publique concernée. Par ailleurs, indépendamment de l'évaluation mise en place par les acteurs publics, l'évaluation de l'impact social est totalement en phase avec le *new public management* dont s'inspirent de plus en plus de règles et de pratiques dans la sphère publique (Biondi, Chatelain-Ponroy, & Sponem, 2008). On peut en particulier mentionner la notion d'*evidence-based policy*, qui consiste à chercher à ne mettre en œuvre des politiques publiques qui ont fait la preuve de leur efficacité. On comprend alors la nécessité de l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif dans la mesure où ces dernières participent à la mise en œuvre de politiques publiques.

En outre, parmi les outils d'EIS que nous avons mentionnés précédemment (2.2.1.), l'évaluation par expérience aléatoire (« randomisation ») est en pratique choisie et mise en œuvre par un acteur public. L'évaluation par cette méthode peut concerner une action entièrement mise en place par une organisation à but non lucratif, mais la décision, le pilotage et le financement d'une telle évaluation est presque toujours du ressort des pouvoirs publics. Cela s'explique par les enjeux sous-jacents au choix de cette méthode (expérimentation avant déploiement à grande échelle) et par le coût important de sa mise en œuvre (ce qui suppose un acteur ayant un budget important à consacrer, mais aussi que l'action soit elle-même de taille importante).

En ce qui concerne les liens avec l'évaluation de la RSE, nous pouvons mentionner que le terme « impact social » est parfois utilisé pour désigner les conséquences sociétales de l'activité des organisations lucratives. Par ailleurs, des outils d'évaluation de la performance

sociale et environnementale des entreprises figurent dans certaines classifications d'outils d'évaluation de l'impact social proposées par des travaux académiques (Grieco et al., 2015; Maas & Liket, 2011).

Enfin, rappelons que le secteur de l'aide au développement<sup>57</sup> entretient des liens significatifs avec le champ de l'évaluation de l'impact social, comme nous l'avons montré dans les différentes définitions du terme « impact social » (cf. 2.1.1.2.) : en effet, plusieurs notions et cadres d'évaluation utilisés dans les outils de façon plus ou moins explicite, comme la théorie du changement (Weiss, 1972), sont apparus dans le secteur de l'aide au développement.

## **Section 2 : La mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif sur le plan théorique**

Cette section aborde à présent la question de l'évaluation de l'impact social sur le plan théorique. D'après les définitions de l'évaluation de l'impact social abordées dans la section précédente et les enjeux qui y sont associés par les acteurs, l'évaluation de l'impact social peut être considérée comme la mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif.

Dans un premier temps, nous aborderons la question de la mesure de la performance par les résultats dans les organisations de façon générale, et montrerons en quoi elle est difficile à mettre en place dans les organisations à but non lucratif (1.). Puis, dans un deuxième temps, nous mettrons en évidence les enjeux et les solutions relatifs à la mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif proposés par la littérature (2.).

### **1. Mesure de la performance par les résultats et organisations à but non lucratif (OBNL): une équation impossible ?**

La mesure de la performance par les résultats est une pratique courante au sein des organisations, et constitue même le cœur des pratiques de contrôle. Après avoir décrit de façon schématique son fonctionnement classique et ses enjeux (1.1.), nous verrons qu'elle suppose des conditions que les organisations à but non lucratif ne remplissent pas (1.2.).

---

<sup>57</sup> Nous ne classons pas ce domaine dans le secteur public : bien que l'aide au développement soit historiquement une politique publique, avec des actions mises en place de façon directe par les agences publiques ou en finançant des organisations à but non lucratif, les programmes de développement sont financés de manière croissante par des fonds privés.

Néanmoins, nous observons que la mesure des résultats des activités à but non lucratif est considérée comme l'axe le plus pertinent de la mesure de la performance des organisations à but non lucratif (1.3.).

### *1.1. La mesure de la performance au sein des organisations : rôle et fonctionnement*

La mesure de la performance est un élément central du contrôle dans les organisations. Elle se matérialise en général sous la forme de multiples outils reliés entre eux qui forment un système. On parle alors de « systèmes de mesure de la performance » (« *performance measurement systems* » en anglais) (Chenhall, Hall, & Smith, 2017; Otley, 1999; Simons, 2013).

En effet, la mesure de la performance est conçue de façon pyramidale et hiérarchique, correspondant en général à la structure hiérarchique des organisations : un objectif (ou éventuellement plusieurs) général de l'organisation est déclinée en sous-objectifs qui incombent à différentes entités à l'intérieur des organisations, qui sont tenus de les atteindre. Ces sous-objectifs peuvent être eux-mêmes 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 alloués à chaque entité sont atteints. L'avantage de cette logique est de réduire la complexité au sommet, puisque seuls les indicateurs de mesure de performance sont contrôlés (délai, marge, etc.) (Burlaud & Simon, 2006). L'organisation est vue comme une structure plutôt décentralisée, composée de différents centres dits de responsabilité, ayant des transactions formalisés entre eux. Il s'agit alors d'un management « par objectifs » : des objectifs sont fixés aux différentes entités, et c'est l'atteinte de ces objectifs, c'est-à-dire les résultats, qui font l'objet du contrôle par les dirigeants (Burlaud & Simon, 2006).

Si la mesure de la performance révèle que les résultats sont en-deçà des objectifs, il convient alors d'apporter des corrections de façon à ce que les résultats s'améliorent. Cette logique correspond au modèle cybernétique<sup>58</sup>. Burlaud et Simon (2006) s'appuient sur le processus d'un pilote d'avion pour décrire ce fonctionnement. Le pilote dispose en permanence des informations pertinentes pour les prises de décision qui lui incombent (modification de la

---

<sup>58</sup> 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 (Hofstede, 1981).

trajectoire, etc.). Les « tableaux de bord » (Bessire & Baker, 2005), dont le célèbre *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), correspondent parfaitement à cette logique (Méric, 2003; Ponssard & Saulpic, 2000).

### *1.2. Le contrôle par les résultats suppose des conditions non remplies par les activités à but non lucratif*

Plusieurs travaux ont montré que la mise en place d'un système de contrôle axé sur les résultats suivant le modèle cybernétique que nous venons de décrire suppose des conditions particulières. Hofstede (1981) distingue quatre conditions : absence d'ambiguïté des objectifs de l'organisation, possibilité de mesurer les *outputs* de l'activité, connaissance des effets des interventions managériales, dimension répétitive de l'activité. De la même façon, Ouchi (1977) et Merchant (1981) proposent une typologie de contrôle à partir de deux critères : la possibilité de mesurer les résultats et la connaissance du processus de transformation des *inputs* en *outputs*.

Or les activités des OBNL ne remplissent pas ces conditions en général, comme le souligne notamment Hofstede (1981). Premièrement, les organisations à but non lucratif présentent la particularité d'avoir des objectifs multiples et souvent ambigus. Hofstede (1981) explique que les acteurs concernés par l'activité à but non lucratif ont souvent des visions différentes de l'objectif d'une activité, qu'il est difficile d'établir un lien entre les moyens et fins et donc de décliner un objectif global en objectif plus spécifique, et que des changements rapides dans l'environnement rendent certains objectifs caducs mais maintenus malgré tout par les organisations. Deuxièmement, les *outputs* des activités à but non lucratif sont difficilement mesurables, car ils sont souvent qualitatifs et vagues. Troisièmement, les interventions sont particulièrement incertaines dans les activités à but non lucratif. Hofstede (1981) donne ainsi l'exemple du secteur de l'éducation, où le lien entre les interventions de dirigeants éducatifs et l'apprentissage des élèves est difficile à identifier. Il souligne aussi qu'il n'est pas possible d'identifier un pourcentage de risque que l'effet ne se produise pas. Quatrièmement, l'activité n'est pas toujours répétitive dans les organisations à but non lucratif (Hofstede, 1981).

Comme le mentionne Hofstede (1981), il convient de souligner que le non-respect de ces différentes conditions ne concerne pas uniquement les activités du tiers secteur : l'action publique se retrouve également dans ce cas de figure, pointant ainsi les limites de la gestion

axée sur les résultats dans ce secteur (Biondi et al., 2008), ou encore les services fonctionnels au sein des entreprises (Malleret, 1998).

Pour contrôler leur activité, les organisations à but non lucratif s'appuient sur d'autres types de « mécanismes » de contrôle : un contrôle par les comportements, un contrôle par le clan (Ouchi, 1977), ou encore un contrôle politique (Hofstede, 1981).

### *1.3. La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : la volonté d'évaluer les résultats*

Malgré l'impossibilité soulignée par les auteurs que nous venons de mentionner, il est frappant de constater que les acteurs du secteur à but non lucratif cherchent à mesurer la performance par les résultats.

Plusieurs auteurs soulignent que la mesure de la performance des activités et organisations à but non lucratif est devenue un sujet important au cours des dernières années (Herman & Renz, 2008; Paton, 2003). Historiquement, ce sont d'abord des outils financiers qui ont émergé pour y répondre. Ces outils correspondent à des indicateurs financiers qui s'inscrivent souvent dans le cadre de normes légales visant à réguler et contrôler le secteur (Connolly, Hyndman, & McConville, 2013; Cordery & Baskerville, 2007; Froelich, Knoepfle, & Pollak, 2000; Nezhina & Brudney, 2010). Parmi les ratios existants, on peut citer notamment la part des frais administratifs dans le total des dépenses ou encore les coûts de collecte de dons rapportés à l'ensemble des dons collectés ; ils ont fait l'objet de travaux spécifiques qui soulignent leur intérêt, mais parfois aussi leurs effets pervers dans certaines situations où ils guident les décisions des OBNL ou de leurs financeurs (Frumkin & Kim, 2001; Steinberg & Morris, 2010; Trussel, 2003). De façon plus globale, Tuckman et Chang (1991) ont construit un outil permettant de mesurer le degré de vulnérabilité financière des OBNL, qui a été appliqué à des organisations particulières (Hager, 2001).

Cependant, de nombreux auteurs soulignent que ces outils sont largement insuffisants pour mesurer de façon satisfaisante la performance des OBNL. D'une part, la critique porte sur le fait que les outils et cadres de mesure de la performance conçues pour les organisations lucratives ne peuvent s'appliquer tels quels pour les organisations à but non lucratif du fait des objectifs spécifiques qu'elles poursuivent (Paton, 2003; Speckbacher, 2003). Plusieurs chercheurs préconisent de développer des critères non financiers pour mesurer la performance

de ces organisations (K. R. Jones & Mucha, 2014; Rahman & Hussain, 2012). D'autre part, il paraît plus pertinent de mesurer la performance de ces organisations en évaluant les effets sociaux sur les parties prenantes (Baruch & Ramalho, 2006). Selon Mitchell (2013), cette conception est exprimée par les dirigeants des OBNL qui considèrent que l'efficacité de leur organisation correspond aux résultats de leur activité (« outcomes ») plutôt qu'à la minimisation des frais administratifs. Ainsi, la mesure de la performance des OBNL doit être centrée sur les effets et changements produits par les organisations sur la société dans la mesure où il s'agit de la finalité principale de ces organisations (Herman & Renz, 1997).

## **2. La mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif (OBNL) : enjeux et solutions avancées par la littérature**

Bien qu'elle soulève de nombreuses difficultés, la mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif est pourtant recherchée par les acteurs. Nous allons exposer à présent les enjeux et les solutions proposés par les travaux de recherche s'étant intéressés à cette question.

Si différentes notions sont utilisées pour désigner les « résultats » mesurés, comme « *blended value* » (Emerson, 2003; A. Nicholls, 2009), ou « utilité sociale » en français (Duclos, 2007; Gadrey, 2006), les termes d'« impact » et d'« impact social » semblent s'être imposés dans les publications académiques au cours des dernières années pour désigner cette performance axée sur les résultats (Arvidson & Lyon, 2014; Barraket & Yousefpour, 2013; Ebrahim & Rangan, 2010; Maas & Liket, 2011; Stievenart & Pache, 2014), à la suite du terme utilisé par les praticiens et les acteurs institutionnels (Clark et al., 2004; CSESS, 2012; Wainwright, 2002).

Dans un premier temps, nous allons aborder les enjeux autour des raisons et usages de la mesure de la performance (2.1.), puis nous traiterons de la question des outils de mesure de la performance (2.2.) avant de mettre en avant les travaux qui ont cherché à articuler ces deux aspects (2.3.).

### **2.1. Raisons et usages de la mesure de la performance des organisations à but non lucratif**

Après avoir exposé les différentes raisons soulignées par la littérature pour lesquelles les organisations à but non lucratif mesurent leur performance (2.1.1.), nous présenterons les

travaux qui mettent en avant la prédominance de l' « *accountability* » vis-à-vis des financeurs parmi les différentes raisons (2.1.2.). Nous verrons enfin les facteurs proposés par la littérature pour élargir les usages de la mesure de la performance (2.1.3.)

### *2.1.1. Pourquoi mesurer la performance des organisations à but non lucratif ?*

Les raisons pour lesquelles les organisations cherchent à mesurer leur performance sont multiples et dépendent du contexte particulier de l'organisation (Cook, Vansant, Stewart, & Adrian, 1995), mais on peut schématiquement distinguer des raisons externes d'une part et des raisons internes d'autre part.

Les raisons externes couvrent le fait que la mesure de la performance est considérée comme une information significative pour les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Parmi les parties prenantes, il s'agit notamment des acteurs permettant à l'organisation d'exister, notamment les financeurs (Ebrahim, 2003), à la fois pour répondre à leurs demandes dans une logique d' « *accountability* » (Edwards & Hulme, 1995) mais aussi pour promouvoir l'organisation de façon plus large au sein de l'espace public (Carman & Fredericks, 2008). MacIndoe et Barman (2013) montrent qu'une influence importante des financeurs conduit les dirigeants des OBNL à consacrer plus de moyens à la mesure des résultats que dans les OBNL où cette influence est moins importante. Au-delà des financeurs, la mesure de la performance est également un élément important dans le cadre de relations avec d'autres parties prenantes, comme les clients ou les bénéficiaires des OBNL (Carman & Fredericks, 2008).

Quant aux raisons internes, il s'agit de la réponse à des enjeux propres à l'organisation : un outil de management stratégique (Carman & Fredericks, 2008) ou une source d'information au service de l'amélioration de l'action et de l'apprentissage (Ebrahim, 2003). Le processus d'évaluation de la performance peut également être un instrument de réflexion en interne autour des valeurs et de l'identité de l'organisation (Bouchard, 2004) voire une distraction (Carman & Fredericks, 2008).

### *2.1.2. L'accountability vis-à-vis des financeurs est la raison dominante dans les faits*

Dans les faits, beaucoup de travaux soulignent que la mesure de la performance est surtout utilisée à des fins externes, et notamment pour rendre compte aux financeurs actuels (Campos, Andion, Serva, Rossetto, & Assumpção, 2011; Costa, Ramus, & Andreaus, 2011; Ebrahim,

2003, 2005; Moxham, 2013), pour lesquels l'exigence d'*accountability* est devenue de plus en plus forte au cours des dernières années (Carman, 2010). La mesure de la performance est également utilisée pour attirer de nouveaux financeurs, mais assez peu comme un instrument d'autoréflexion et d'apprentissage (Campos et al., 2011). Or le fait de ne mesurer la performance que pour les financeurs comporte des risques, à commencer par celui d'oublier d'autres parties prenantes qui jouent un rôle tout aussi important, comme les salariés, bénévoles et les bénéficiaires (Costa et al., 2011). Par ailleurs, une mesure de la performance pour certaines parties prenantes ne correspond qu'à la performance de leur point de vue, laissant de côté ainsi des aspects plus larges que les OBNL risquent d'oublier si elles ne les mesurent pas, ce qui pourrait mettre en péril l'accomplissement de leur mission (O'Dwyer & Unerman, 2008). Chemin et Gilbert (2010) remarquent également que le fait de n'utiliser que des outils d'évaluation imposés par les financeurs occulte d'autres dimensions de la performance de l'organisation.

### *2.1.3. Facteurs permettant l'élargissement des usages*

Face à cette observation, quelques travaux identifient les facteurs permettant de réduire la pression des financeurs et d'élargir l'usage de la mesure de la performance. Ainsi, la participation des financeurs à l'activité des OBNL est un élément susceptible de diminuer la pression en terme de mesure de la performance (Costa et al., 2011). Ebrahim et Rangan (2014) proposent quant à eux que les OBNL ne s'occupent que d'une partie de la mesure de leur performance, les effets de plus long terme devant être mesurés par les financeurs eux-mêmes, étant donné les difficultés techniques de ces mesures. Plus globalement, le rôle du management des OBNL est souligné comme un élément déterminant permettant d'optimiser l'utilisation de la mesure de la performance. Alaimo (2008) insiste sur l'importance du pilotage tout au long du processus de l'évaluation de la performance par un manager. En prenant en compte les différentes demandes externes et le contexte organisationnel, en décidant des aspects prioritaires à mesurer et en ayant la préoccupation des différents usages, la mesure de la performance a plus de chances d'être pleinement utilisée au sein de l'organisation. Pour que l'évaluation de la performance soit un instrument au service de l'apprentissage organisationnel, Hoole et Patterson (2008) montrent que le leadership de l'organisation est un élément déterminant. Dans une perspective de plus long terme, l'enjeu est de créer des conditions favorables à l'évaluation systématique de la performance (Alaimo,

2008), passant ainsi d'un outil de reporting mécanique à un processus d'apprentissage organisationnel reconnu (Hoole & Patterson, 2008).

## ***2.2. Les outils de mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif***

Nous allons aborder à présenter la question des outils de mesure de la performance des organisations à but non lucratif. Dans un premier temps, nous présentons les constats et analyses de travaux académiques relatifs à la multiplication d'outils (2.2.1.), puis les limites des outils existants que la littérature met en avant (2.2.2.). Enfin, nous mettons en lumière les solutions pour dépasser ces limites que proposent certains articles de recherche (2.2.3.).

### ***2.2.1. Une multiplication d'outils***

Comme nous l'avons souligné précédemment, de nombreux chercheurs ont depuis longtemps souligné les difficultés de la mesure des résultats des organisations à but non lucratif : en effet, contrairement à la plupart des activités lucratives, les résultats sont très souvent intangibles (Hofstede, 1981) et les objectifs ambigus (Hofstede, 1981; Kanter & Summers, 1987). Dans cette perspective, la mesure des résultats n'a rien d'évident. Si l'aspect multidimensionnel de cette performance fait l'objet d'un large consensus parmi l'ensemble des travaux académiques (Bagnoli & Megali, 2011; Bouchard, 2004; Forbes, 1998; Kendall & Knapp, 2000; Lecy, Schmitz, & Swedlund, 2012), un grand nombre d'outils et méthodes de mesure d'impact social spécifiques aux activités et organisations à but non lucratif ont fait leur apparition au cours des dernières années pour permettre aux acteurs de mesurer cette performance (Cordery & Sinclair, 2013).

Malgré leur hétérogénéité apparente et le manque de consensus sur les meilleurs outils d'évaluation de la performance (Maas & Liket, 2011), on peut considérer que la plupart des outils s'appuient plus ou moins explicitement sur une modélisation de l'activité sociale appelée « théorie du changement » (Weiss, 1972). Il s'agit du raisonnement suivant : une organisation (mais aussi un programme ou un projet spécifique) mobilise des ressources (« *inputs* ») pour accomplir une série d'activités qui génèrent des réalisations directes mesurables en terme de volume d'activité (« *outputs* ») et ont des effets bénéfiques et des résultats (« *outcomes* ») qui sont des changements sur des individus ou des groupes d'individus (Carman, 2010; McLaughlin & Jordan, 2010). Ainsi, si l'on prend l'exemple

d'une action de formation, les *inputs* sont l'ensemble du budget mais aussi des différentes contributions en nature éventuelles, les *outputs* correspondent au nombre de personnes formées et le nombre d'heures de formation et les *outcomes* englobent l'acquisition effective par les personnes formées de connaissances et de compétences correspondant aux objectifs de la formation. Certains rapports distinguent également la notion d' « impact », définie soit comme la part des effets réellement dus à l'action (Clark et al., 2004), soit comme les effets sur la société à plus long terme (Wainwright, 2002). Ce modèle logique est considéré par certains outils et procédés comme l'une des étapes préalables qu'il convient de suivre pour mesurer la performance des OBNL. Il sert également de cadre structurant pour des travaux de recensement ou de classification des outils et procédés existants (Stievenart & Pache, 2014). Ainsi, en partant de l'hypothèse que ce modèle logique est déterminé en amont, les *outcomes* et l'impact identifiés pour une OBNL correspondent aux objectifs et donc à la finalité de son action. Les outils de mesure de la performance ont alors pour but de vérifier dans quelle mesure les résultats escomptés se produisent dans les faits (Clark et al., 2004).

### *2.2.2. Critiques et limites soulevées par les outils*

Malgré les outils existants de mesure de la performance et les prescriptions en termes de « bonnes » mesures de la performance, plusieurs chercheurs constatent que les faits diffèrent de ces prescriptions. Ainsi, Ormiston et Seymour (2011) soulignent un « paradoxe » dans l'évaluation de la mission des OBNL : ils constatent que les entreprises sociales étudiées mesurent la performance de leur activité en mesurant la croissance du nombre de bénéficiaires plutôt qu'en vérifiant l'accomplissement de leur mission. Kanter et Summers (1987) estiment que les OBNL sont confrontées à un « dilemme » lorsqu'elles cherchent à mesurer leur performance. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer ce dilemme, pointant notamment les limites des outils évoqués précédemment et les défis spécifiques de la mesure de la performance des OBNL.

La première difficulté tient au fait que les objectifs que cherchent à atteindre une OBNL ne sont pas toujours évidents à identifier ou à déterminer de façon précise (Kanter & Summers, 1987). Dart (2010) montre que l'objectif principal visé par les OBNL ne dépend pas de leur champ d'action (l'environnement dans son exemple) mais de la façon dont elles conçoivent leur action. Kanter et Summers (1987) expliquent que les OBNL définissent volontairement une mission et des objectifs très larges pour attirer et fidéliser les donateurs, mais que la

manière dont ces objectifs sont formulés ne permet généralement pas de pouvoir apprécier dans quelle mesure ils sont atteints et donc de mesurer la performance des organisations de cette façon (Kanter & Summers, 1987). Cette difficulté est renforcée par le fait que les objectifs d'une organisation peuvent être incohérents voire contradictoires entre eux (Kanter & Summers, 1987). Ce manque de cohérence peut s'expliquer par l'hétérogénéité des demandes des différentes parties prenantes de l'organisation, et donc des objectifs qu'elles lui assignent (Ostrower, 2007). La difficulté est donc de savoir quels objectifs la mesure de la performance doit cibler (Kanter & Summers, 1987). Ces constats trouvent un écho tout particulier dans une conception largement développée dans la littérature selon laquelle la performance des OBNL n'est pas une donnée objective, mais qu'il s'agit d'une réalité subjective émanant de la confrontation des différentes visions des parties prenantes internes et externes à l'organisation (Ruebottom, 2011), plusieurs auteurs parlant de la performance des OBNL comme d'une construction sociale (Forbes, 1998; Herman & Renz, 1997). Dans cette perspective, l'évaluation de cette performance doit être un processus participatif et pluraliste (Bouchard, 2004; Gadrey, 2005).

Une autre critique pointe la focalisation de la mesure de la performance sur les aspects de la performance les plus facilement quantifiables, délaissant les objectifs plus qualitatifs. Dans un article analysant l'application du SROI à une organisation particulière, Arvidson, Lyon, McKay et Moro (2013) soulignent que le principe même de l'outil met l'accent sur les aspects valorisables monétairement au détriment des autres, et a tendance à faire oublier les hypothèses parfois arbitraires qui ont dû être posées pour la valorisation monétaire (Arvidson et al., 2013). Ce phénomène est expliqué par Ormiston et Seymour (2011) à la fois comme une tendance naturelle de la psychologie humaine à rechercher une information simple, et à la domination de l'économie au sein des sociétés où il est courant de vouloir tout réduire à des chiffres.

Un certain nombre de travaux constatent que la mesure de la performance telle qu'elle est préconisée par les outils développés est complexe, ce qui est l'une des raisons du faible développement de mesures en fonction des finalités de l'organisation (Ormiston & Seymour, 2011). Pour les OBNL qui s'y engagent, il s'agit d'un processus chronophage et coûteux (Luke et al., 2013) ; elles doivent donc intégrer cet aspect en amont et décider de réduire le périmètre ou l'ambition du processus en fonction de son utilité (Arvidson et al., 2013).

Deuxièmement, certains chercheurs soulignent que la performance n'est pas réductible à l'atteinte des objectifs des OBNL et aux effets escomptés sur leurs parties prenantes. En s'appuyant sur des travaux relatifs à l'efficacité organisationnelle, Forbes (1998) rappelle que l'atteinte des objectifs n'est qu'une façon parmi d'autres de juger de l'efficacité d'une organisation. Sa pérennité peut être considérée déjà en soi comme un critère de succès (Kanter & Summers, 1987), de même que la réputation dont elle bénéficie (Forbes, 1998). Kendall et Knapp (2000) insistent sur le fait que les critères de performance des OBNL doivent inclure également la manière dont elles conduisent leur activité, et pas seulement la qualité et l'utilité des produits ou services qu'elles proposent. Ils montrent notamment que des valeurs telles que la participation, l'équité ou le pluralisme qui se révèlent à travers l'action des organisations sont tout aussi importants à mesurer, même s'ils ne sont pas définis explicitement comme des objectifs, dans la mesure où ils caractérisent la spécificité des OBNL (Kendall & Knapp, 2000).

L'importance de l'évaluation du processus et pas seulement des résultats est également justifiée par l'utilisation de cette évaluation de la performance. Dans une perspective d'apprentissage et de meilleure compréhension du succès ou de l'échec de l'activité de l'organisation, plusieurs travaux soulignent l'importance de pouvoir relier les résultats mesurés aux facteurs ayant amené à ces résultats. Or Benjamin (2012) montre que l'évaluation de la performance inclut rarement une compréhension détaillée du travail des professionnels réalisé auprès des bénéficiaires, occultant ainsi la manière dont les résultats mesurés se produisent, ce qui empêche notamment l'identification des facteurs de succès d'une action. Plus globalement, Carman (2010) considère que les évaluations de la performance des OBNL reposant sur la « théorie du changement » (Weiss, 1972) échouent à capter certaines dimensions de l'action des OBNL, car elles se focalisent sur la mesure des résultats en négligeant le processus ayant amené à ces résultats (Arvidson et al., 2013). Fontan (2013) invite quant à lui les organisations à prendre également en compte la dimension politique dans leur évaluation, c'est-à-dire les besoins à l'origine de leur action, leur permettant ainsi d'enrichir leur vision qui pourra les amener à redéfinir de nouveaux objectifs ou de lancer de nouvelles actions.

Par ailleurs, un certain nombre de chercheurs font une distinction quant à la nature de la performance d'une organisation et de celle des programmes à l'intérieur d'une organisation,

soulignant que la performance d'une organisation n'est pas forcément égale à la somme des performances de ses différentes actions. Cette affirmation s'inscrit dans une critique plus générale de la focalisation des financeurs sur la performance des OBNL (Herman & Renz, 2008), où il s'agit souvent de mesures basées sur des résultats à court terme plutôt que sur des effets de long terme (Edwards & Hulme, 1995). L'analyse détaillée du déploiement d'un outil d'évaluation de la performance au sein des différentes antennes locales d'une organisation arrive également à la conclusion que l'évaluation des effets des programmes ne sont pas suffisants pour mesurer la performance de l'organisation, notamment en terme d'impact sur la société (Hendricks, Plantz, & Pritchard, 2008).

### *2.2.3. Solutions pour dépasser ces limites*

Face à l'ensemble de ces limites, on peut trouver dans la littérature un certain nombre de propositions et de pistes pour les dépasser.

En ce qui concerne la complexité intrinsèque à mesurer la performance globale des OBNL, Ebrahim et Rangan (2014) suggèrent que les organisations devraient se concentrer uniquement sur la mesure de l'atteinte des objectifs opérationnels de court terme à l'aide d'indicateurs de réalisation et de résultat unitaire, laissant aux fondations privées et aux organismes publiques la mesure de l'impact à long terme.

Sur la différence entre la performance d'une organisation et celle d'un programme à l'intérieur de l'organisation, Sowa, Selden et Sandfort (2004) proposent un outil de mesure de la performance articulant le niveau de l'organisation et le niveau du programme et en essayant de mesurer non seulement les résultats mais aussi les facteurs de succès des OBNL. Néanmoins, cet outil ne prend pas en compte le fait que la mesure de la performance des OBNL est davantage une construction sociale qu'une réalité objective comme le soulignent Herman et Renz (1997).

Par ailleurs, plusieurs travaux proposent de s'appuyer sur des outils qualitatifs, beaucoup moins utilisés que les outils quantitatifs, pour mesurer la performance. Ils permettraient de mieux comprendre le succès ou l'échec de l'organisation (Luke et al., 2013) et d'en rendre compte auprès des parties prenantes. Ainsi, Greatbanks, Elkin et Manville (2010) considèrent que ce qu'ils appellent la « performance anecdotique » est une façon plus fidèle de rendre compte de l'action d'une OBNL en intégrant les finalités et les valeurs de l'organisation. La

narration est également vantée comme un procédé permettant de contribuer à la mesure de la performance et au reporting auprès des financeurs (Chen, 2013) dont l'analyse rigoureuse peut permettre aux OBNL de répondre aux exigences externes auxquelles elles sont soumises (Morgan, 2013).

### *2.3. Articulation entre outils de mesure de la performance et leurs usages au sein des organisations à but non lucratif*

En cherchant à savoir pourquoi les OBNL utilisent des approches différentes pour mesurer leur performance, Lee et Nowell (2015) montrent que les OBNL s'adaptent en réalité aux contraintes internes et externes dans leur mesure de la performance. Les aspects sur lesquels l'évaluation de la performance se focalise sont déterminés à la fois par la structure de financement des OBNL, par le degré de facilité d'observation et la stabilité des activités évaluées et par l'environnement des organisations (Lee & Nowell, 2015). Eckerd et Moulton (2011) montrent que l'évaluation de la performance est utilisée de façon différente par les OBNL en fonction de leur type d'activité (plaidoyer, production de services). Ils constatent également qu'il y a une tendance à l'homogénéisation des évaluations de la performance dans le secteur à but non lucratif, et l'expliquent par la tendance à l'homogénéisation des OBNL elles-mêmes dans une perspective néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983).

Des travaux récents montrent cependant que les facteurs qui déterminent le périmètre et le type de performance mesurée ne sont pas nécessairement des contraintes que les OBNL subiraient. Arvidson et Lyon (2014) observent que face à la pression externe, certaines OBNL sont capables de résister à cette demande et parviennent à orienter la mesure de la performance de façon à ce qu'elle soit un outil de leur promotion plutôt que de contrôle des financeurs. L'apparition de ce phénomène dépend naturellement de la nature des relations qu'entretiennent les OBNL avec leurs parties prenantes, certaines OBNL n'ayant pas la capacité de résister aux demandes (Arvidson & Lyon, 2014).

Dans la même logique, A. Nicholls (2009) montre que les organisations combinent différents types d'outils de reporting et d'évaluation de la performance pour servir leurs intérêts stratégiques, que ce soit l'acquisition de ressources, l'amélioration de leur action et l'accroissement de la légitimité de l'organisation. Il appuie son analyse sur la distinction de (Palmer & Vinten, 1998) sur les trois fonctions du reporting des OBNL : positiviste

(représentation de la réalité empirique pour les organisations elles-mêmes), théorique critique (mécanismes de contrôle) et interprétatifs (objet symbolique de médiation et de légitimation vis-à-vis des parties prenantes). L'idée selon laquelle l'évaluation de la performance est un processus qui peut prendre des formes diverses en fonction des objectifs de l'organisation et du destinataire de cette évaluation est également appuyée par la distinction proposée par Hall (2014) des logiques sous-jacentes aux évaluations au sein du secteur à but non lucratif : la logique scientifique (aboutir à des résultats prouvés et objectifs, l'évaluateur étant un scientifique), la logique bureaucratique (processus rationnel respectant des étapes prédéfinies, qui se focalise sur les effets attendus) et la logique d'apprentissage (construire la vision la plus large possible de la performance, en recensant également les effets inattendus, dans un processus participatif). Des destinataires ou des perspectives d'utilisation différents induisent donc des approches différentes de l'évaluation de la performance.

Enfin, nous pouvons mentionner certains travaux qui décrivent le rôle important de certains outils de mesure de la performance au sein des organisations au-delà de leurs objectifs et usages escomptés. Ainsi, les outils d'évaluation de la performance peuvent contribuer à résoudre des conflits identitaires entre acteurs (Amslem, 2013), et à créer des compromis entre des acteurs portant des visions différentes au sein des organisations (Chenhall, Hall, & Smith, 2013).

## Conclusion du chapitre

L'évaluation de l'impact social est devenue au cours des dernières années un objet empirique au sein du secteur à but non lucratif. Après avoir caractérisé les organisations à but non lucratif et exposé certains de leurs principaux enjeux, nous avons présenté comment l'évaluation de l'impact social est apparue et s'est développée comme un sujet central pour les organisations à but non lucratif.

Après avoir présenté les enjeux spécifiques de la question de la mesure de la performance par les résultats pour les organisations à but non lucratif, nous avons présenté la littérature sur ce champ, en soulignant notamment le grand nombre de travaux portant sur les usages de la mesure de la performance d'une part, et sur les outils de mesure d'autre part, mais le nombre plus restreint de travaux articulant les deux aspects. Notre thèse s'intéresse tout particulièrement à la perspective développée dans cette troisième catégorie, c'est-à-dire l'étude de l'articulation entre les outils d'évaluation de la performance d'une part et les

Conclusion du chapitre

---

raisons et le contexte d'autre part. En effet, il nous semble particulièrement intéressant de comprendre dans quelle mesure le contexte d'une évaluation a une influence sur les outils utilisés pour mener l'évaluation, et comment les acteurs perçoivent puis mettent en œuvre l'usage de l'évaluation et de ses outils.

# Chapitre 2 : Les instruments de gestion et leur implantation au sein des organisations

## Introduction du chapitre

Le chapitre précédent consacré à l'analyse de l'évaluation de l'impact social sur les plans empirique et théorique a révélé l'importance de penser à la fois l'aspect technique des outils d'évaluation et ses usages au sein des organisations. Dans cette perspective, le courant de recherche sur les instruments de gestion nous paraît particulièrement pertinent à étudier, dans la mesure où ce courant adopte comme angle d'observation les objets techniques que constituent les instruments de gestion au sein des organisations, et s'intéresse à leurs usages et effets dans une perspective bien plus large que leur conception initiale. Dès lors, l'analyse de l'évaluation de l'impact social en tant qu'instrument de gestion dans ce courant de recherche peut nous permettre à la fois de mieux saisir les enjeux soulevés dans le chapitre précédent et de nous ouvrir de nouvelles perspectives analytiques.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons tout particulièrement à la façon dont les instruments de gestion s'implantent dans les organisations. En effet, notre objet de recherche se focalise sur la construction et le déploiement de l'évaluation de l'impact social à l'échelle d'une organisation. La littérature ayant traité de la diffusion des innovations et plus largement des objets sociotechniques nous semble intéressante à aborder dans ce cadre. Quelques travaux plus récents abordent le processus de construction et de déploiement des instruments de gestion dans les organisations. En particulier, la perspective appropriative des outils de gestion (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b) nous paraît pertinente pour analyser le processus de construction des instruments de gestion.

Comme nous l'avons déjà précisé en introduction, nous choisissons d'utiliser, à la suite d'Aggeri & Labatut (2014), le terme d'« instrument de gestion » plutôt que celui d'« outil de gestion » lorsque nous faisons référence à l'objet de ce courant de recherche<sup>59</sup>. En effet, alors que l'outil constitue l'«*auxiliaire*» d'une action et est «*d'abord conçu pour être utile*»

---

<sup>59</sup> Il convient de souligner par ailleurs que nous utilisons le terme d'outil pour ce que les professionnels du secteur à but non lucratif appellent les « méthodes d'évaluation de l'impact social ». En effet, ces « méthodes » sont en effet souvent perçues par les acteurs comme un *auxiliaire* de l'évaluation de l'impact social dont le rôle est de surmonter les difficultés posées par l'évaluation d'effets qualitatifs notamment..

(Aggeri & Labatut, 2014, p. 65), l'instrument intègre, dans son sens figuré, une dimension politique également, puisqu'il est le « *véhicule le dessein, d'une force* » (Aggeri & Labatut, 2014, p. 66). Ainsi, le terme « instrument de gestion » inclut, à côté de la dimension matérielle, « *le produit d'une opération de pensée intellectuelle* » et « *une dimension politique* » (Aggeri & Labatut, 2014, p. 66). Nous nous inscrivons totalement dans cette perspective, qui est d'après nous totalement cohérente avec le courant de recherche développé dans ce chapitre.

Toutefois, par souci de rigueur, nous utiliserons dans ce chapitre le terme employé par chaque article dont nous rendons compte, sachant que la plupart des travaux utilisent le terme « outils de gestion ».

Ainsi, après avoir identifié les principaux travaux du courant de recherche sur les instruments de gestion (section 1.), nous aborderons les principales approches théoriques permettant de comprendre l'implantation des outils de gestion (section 2.). Enfin, nous nous focaliserons sur les recherches portant spécifiquement sur la construction et l'appropriation des instruments de gestion (section 3.).

## **Section 1 : Les instruments de gestion : entre « technologie invisible » et vecteur d'apprentissage**

L'évaluation de l'impact social suppose la production d'outils particuliers qui doivent permettre d'atteindre les objectifs qui lui sont attribués. Il nous semble alors pertinent d'analyser la littérature relative aux outils de gestion.

### **1. Les instruments de gestion comme objet de recherche : définition et champ de recherche**

#### **1.1. Définition**

Les outils de gestion sont un « *ensemble de raisonnements et de connaissance reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et sont destinés à instruire les divers actes classiques de la gestion* » (Moison, 1997, p. 7). Ces actes de la gestion sont définis par Moison (1997) selon la trilogie suivante : prévoir, décider, et contrôler.

Plusieurs points méritent d'être soulignés par rapport à la définition des outils de gestion. Tout d'abord, les outils de gestion offrent un « résumé » de la réalité : ils fournissent une « *représentation simplifiée de la réalité* » (Moison, 1997). Ils constituent des « *abrévés du vrai et du bien* » (Berry, 1983; Riveline, 1991).

Ensuite, les outils de gestion ne peuvent se résumer simplement à des données ou des informations, mais sont organisés de telle manière à ce qu'ils aient du sens aux yeux des acteurs qui les utilisent. De Vaujany (2006b) fait la distinction entre un objet de gestion et un outil de gestion. Pour lui, l'objet de gestion est un « *signe, [une] technique ou [un] savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale* » (de Vaujany, 2006b, p. 113). Un indicateur, un schéma, un croquis, une ligne de code ou encore un terme technique sont des objets de gestion (de Vaujany, 2006b). Les outils de gestion correspondent à une combinaison structurée de plusieurs objets de gestion : il s'agit d'« *un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion* » (de Vaujany, 2006b, p. 113).

Par ailleurs, le terme « outil » insiste sur la dimension fonctionnelle des outils de gestion, c'est-à-dire que les outils de gestion n'ont de sens que par rapport à l'usage qui en est fait. Comme leur nom l'indique, les outils de gestion servent à accomplir les différentes actions qui sont regroupées sous le terme de gestion. Outre le triptyque proposé par Moison que nous avons mentionné plus haut (prévoir, décider, contrôler), on retrouve également dans la littérature sur les outils de gestion d'autres séries d'actions caractéristiques de la gestion : déléguer, évaluer, coordonner (Hatchuel & Moison, 1993) ; juger et choisir, c'est-à-dire juger le passé et choisir pour l'avenir (Riveline, 1991). Les outils de gestion constituent donc le support pour pouvoir décider.

Il convient de souligner que l'outil de gestion n'est pas un concept savant au départ, mais davantage une notion de sens commun (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 31). Malgré le fait qu'il focalise l'attention sur la dimension technique plus que sur la dimension sociale, le terme « outil de gestion » a néanmoins le mérite de désigner clairement toute une série d'objets organisationnels omniprésents dans les pratiques gestionnaires (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 32).

### **1.2. Emergence d'un courant de recherche**

Le courant des outils de gestion en France trouve son origine dans les années 70, et a été fondé par plusieurs chercheurs français en sciences de gestion, en particulier des membres du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines et du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique (Aggeri & Labatut, 2010; Berry, 1983; Girin, 1990; Hatchuel & Molet, 1983). Ces chercheurs sont sollicités par diverses entreprises industrielles pour créer des outils permettant de « *modéliser scientifiquement des problèmes industriels* » (Aggeri & Labatut, 2010) comme des choix d'investissement ou la gestion de la production, de façon à guider la décision des acteurs (Aggeri & Labatut, 2010). Les chercheurs s'inscrivent alors dans une position de recherche-intervention dans diverses organisations privées et publiques. A l'issue des premiers projets de recherche, ces chercheurs découvrent alors que l'utilisation des outils qu'ils conçoivent est souvent éloignée de l'usage projeté initialement (Aggeri & Labatut, 2010), donnant lieu à des analyses sur le fonctionnement et le rôle des outils de gestion dans les organisations relatées par plusieurs publications dans les années 80 et 90 (Berry, 1983; Hatchuel & Moisdon, 1993; Hatchuel & Molet, 1983; Moisdon, 1997; Riveline, 1991).

L'idée centrale développée par le courant des outils de gestion consiste à affirmer que les outils de gestion ne sont pas neutres, et produisent des effets considérables sur les organisations sans que cela ne soit toujours visible de l'extérieur. C'est pour cela que Berry (1983) a utilisé l'expression « *technologie invisible* » pour désigner la réalité des outils de gestion dans les organisations.

Aggeri & Labatut (2010) rapprochent l'origine du courant des outils de gestion de la « recherche opérationnelle », champ développé par Ackoff à la Wharton Business School.

Enfin, il convient de remarquer que les instruments de gestion ont été étudiés dans le contexte spécifique de l'action publique (Halpern, Lascoumes, & Le Galès, 2014; Lascoumes & Le Galès, 2004), y compris d'organisations spécifiques comme les hôpitaux (Bérard, Flachère, Saulpic, & Zarlowski, 2015; Crémieux, Saulpic, & Zarlowski, 2012; Martineau, 2012), d'une part, et de l'économie sociale et solidaire d'autre part (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015; Terrisse, 2015).

## 2. Les effets des instruments de gestion dans les organisations

La littérature sur les outils de gestion s'est surtout intéressée aux effets produits par ces outils sur les comportements des acteurs et le fonctionnement des organisations.

Il convient de mentionner ici que le fait de s'intéresser aux effets d'objets techniques est une approche relativement récente en sciences sociales, comme le soulignent Chiapello et Gilbert (2013). En effet, pendant longtemps, le rôle de la technique dans les rapports sociaux a été considéré comme insignifiant, considérant qu'il s'agit d'une simple application de la science ou un moyen permettant l'expression de l'art. La technique est vue comme dépendante de la volonté humaine (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 20).

Dans un premier temps, nous mentionnerons les approches critiques vis-à-vis des instruments de gestion (2.1.), puis nous aborderons les recherches s'intéressant à l'influence des instruments de gestion dans les comportements organisationnels en s'intéressant aux mécanismes sous-jacents (2.2.).

### *2.1. Le rôle néfaste des instruments de gestion : les approches critiques*

Le rôle néfaste des instruments de gestion en tant qu'objets techniques ayant pour but de diriger et de contrôler a été souligné par plusieurs courants de recherche.

A une approche « technophile » considérant que les outils en tant qu'objets techniques sont en capacité de résoudre tous les problèmes que rencontrent les acteurs au sein des organisations (Chiapello & Gilbert, 2013), de très nombreux auteurs, dont le plus représentatif est Jacques Ellul (1954, 2012), ont dénoncé l'idéologie techniciste et les dégâts de cette idéologie sur la société (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 22). Dans cette lignée, plusieurs chercheurs en sociologie ont fortement critiqué la gestion et ses outils qu'ils jugent comme déshumanisants, en particulier dans le champ de l'action sociale (Chauvière, 2007; De Gaulejac, 2009).

Dans la recherche en comptabilité, de nombreux travaux s'appuient sur les travaux de Foucault, notamment le concept de gouvernementalité (Foucault, 1975) pour montrer comment la comptabilité est un instrument de discipline et de pouvoir. Plusieurs travaux ont étudié la façon dont la comptabilité a été institutionnalisée, produisant des effets systématiques sur le fonctionnement des organisations et de la société. Ces travaux montrent comment la comptabilité a contribué à l'émergence de nouvelles formes d'écriture, de

classement, d'indexation, et plus globalement de standardisation de sphères de la vie sociale (Hopwood, 1976; Hopwood & Miller, 1994; Miller & O'Leary, 1987). Ainsi, la comptabilité n'est pas juste une technologie, mais est liée à une ambition stratégique et programmatique d'augmentation de l'efficacité, de la promotion de la croissance économique, et de renforcement de la compétitivité.

Chiapello & Gilbert (2013) positionnent l'analyse des outils de gestion et le courant récent en sciences de gestion comme un chemin de crête entre une approche « technophile » et une approche radicalement critique, refusant à la fois de les considérer comme la solution ultime à tous les défis humains et d'y voir l'origine de tous les maux de la société. Les auteurs avancent l'idée que les outils de gestion ont des effets et tiennent des rôles plus complexes au sein des organisations et qu'il est nécessaire de les étudier en croisant des approches théoriques variées (Chiapello & Gilbert, 2013).

## ***2.2. L'influence des instruments de gestion sur les comportements organisationnels***

### ***2.2.1. Les effets pervers des instruments de gestion dans les organisations***

Des premiers travaux du courant ont montré comment les outils de gestion pouvaient avoir des effets non désirés et aboutir à des comportements irrationnels (Berry, 1983; Riveline, 1991).

Berry (1983) parle de « *technologie invisible* » pour désigner le rôle important et pourtant non visible des outils de gestion au sein des organisations. En effet, il constate que, contrairement à la représentation largement répandue dans les organisations où les outils sont des dispositifs techniques guidés par la volonté des acteurs, les outils ont des effets propres en termes de comportements dans les organisations (Berry, 1983). Ces effets non voulus peuvent être contraires aux objectifs organisationnels. Ils sont d'autant plus importants que les acteurs n'en ont pas conscience (Berry, 1983). Berry (1983) explique ce phénomène par le fait que les acteurs se concentrent davantage sur les mesures produites par les outils que sur la réalité, oubliant l'imperfection et l'approximation de ces outils pour décrire la réalité. D'après Berry (1983), cette approximation est inhérente aux outils de gestion.

Riveline (1991) fait la distinction entre l'« *abrégé du vrai* » et l'« *abrégé du bien* », considérant que les outils de gestion peuvent être l'un ou l'autre. Il définit l'abrégé du vrai

comme l'ensemble des éléments résumant les informations sur le passé et les hypothèses sur l'avenir, tandis que l'abrégé du bien correspond aux indicateurs qui indiquent l'objectif à poursuivre. De façon logique, les abrégés du bien doivent guider les abrégés du vrai. Les outils de gestion ont des effets pernicieux lorsque ce sont des abrégés du vrai qui ont une influence sur les abrégés du bien. Pour le dire autrement, le problème se pose quand les outils de gestion mesurant une situation ont un impact négatif sur l'atteinte de certains objectifs organisationnels.

Pour expliquer l'apparition des effets pernicieux des outils de gestion au sein des organisations, Riveline (1991) distingue tout d'abord quatre niveaux distincts pour analyser les liens entre l'acteur et la réalité : la matière, les personnes, les institutions et le « sacré », c'est-à-dire les normes culturelles non écrites. Les effets pernicieux apparaissent lorsque la situation d'un niveau entre en contradiction avec la situation des autres niveaux. Riveline (1991) donne l'exemple d'une entreprise d'extraction de charbon, où la mesure quotidienne de la quantité de charbon extrait a amené à l'extraction de la totalité du charbon de mauvaise qualité en laissant dans les mines beaucoup de charbon de bonne qualité<sup>60</sup>. Cette situation sous-optimale s'explique par le fait que les exigences sur la matière ont changé entre le moment où cette mesure a été instaurée et la situation d'alors : le critère de qualité étant désormais privilégié, en lieu et place de la quantité qui prévalait quelques décennies auparavant. Ainsi, la matière a évolué, mais l'outil de gestion, à savoir la mesure de la quantité quotidienne du charbon extrait, est resté fortement ancré dans les trois autres niveaux, que ce soit dans les pratiques et les schémas de fonctionnement des personnes, dans les règles institutionnelles (indicateur de contrôle des pouvoirs publics) et même dans les normes culturelles du secteur, rendant impossible tout remplacement de cette mesure par une autre (Riveline, 1991).

Ces effets s'expliquent plus globalement par le fait que les outils de gestion ne sont pas simplement des artefacts matériels répondant à des problèmes techniques, mais qu'ils portent en eux une vision et un fonctionnement spécifique. Comme le soulignent Hatchuel et Weil

---

<sup>60</sup> En effet, la mesure quotidienne du charbon, utile pour calculer le coût de revient, a conduit le responsable à maintenir un niveau stable de production d'un jour sur l'autre pour éviter que le coût de revient à la tonne n'augmente. Or le charbon de mauvaise qualité étant plus difficile à extraire que le charbon de bonne qualité, il était convenu de commencer à extraire le premier, de façon à se laisser la possibilité d'extraire le second en cas de retard par rapport à la quantité de charbon visée. C'est ainsi que beaucoup de charbon de bonne qualité n'a pas été extrait. Or le prix du charbon ayant baissé, le fait de ne pas extraire le charbon de bonne qualité portait préjudice à l'entreprise.

(1992), les outils de gestion se caractérisent non seulement par leur « substrat technique », mais également par leur « philosophie gestionnaire » et par un système de rôles d'acteurs dans leur utilisation.

### *2.2.2. Les effets pervers des pratiques de contrôle de gestion*

De très nombreuses conséquences négatives des pratiques classiques du contrôle de gestion ont également été mises en avant, en résonance avec des approches développées dans différents champs théoriques : manque de coopération entre centres de responsabilité que sous-tend le contrôle de gestion, focalisation sur les objectifs de court terme au détriment des objectifs de long terme, absence de prise en compte des détails de l'action et donc obstacle à l'apprentissage organisationnel, absence de prise en compte de la stratégie issue de l'action (Burlaud & Simon, 2006).

De nombreux auteurs ont mis en évidence en particulier la façon dont les outils de contrôle de gestion peuvent conduire à des comportements d'individus rendant les outils peu pertinents et ainsi à des actions allant à l'encontre des intérêts de l'organisation. Les outils de contrôle de gestion et leur utilisation peuvent amener à des phénomènes de manipulation et de jeux comptables que le courant critique en comptabilité a mis en évidence (Hopwood, 1976; Hopwood & Miller, 1994). Dans ce courant, des travaux ont étudié les effets des processus budgétaires (Hopwood, 1976; Otley, 1978), et constatent que les acteurs vont chercher à fixer les objectifs les moins élevés possibles pour maximiser les chances de les atteindre, ou au contraire à fixer des objectifs trop élevés pour plaire à leurs supérieurs (Hopwood, 1976; Otley, 1978). Ces effets sont le résultat de « court-circuitages psychologiques » (Hofstede, 2012).

### *2.3. Les outils de gestion comme vecteur de changement et d'apprentissage*

Dans un deuxième temps, certains chercheurs du courant sur les outils de gestion ont proposé une lecture plus positive du rôle des outils de gestion dans les organisations. Ils ont montré qu'il était intéressant d'étudier les outils de gestion non seulement sous l'angle des effets pervers et des dysfonctionnements produits au sein des organisations, mais aussi sur leur potentiel en termes de vecteur de changement et d'apprentissage. C'est la perspective adoptée notamment dans l'ouvrage « *Du mode d'existence des outils de gestion* » de Moisdon (1997), réunissant plusieurs travaux issus de recherches de terrain.

Moisdon (1997) observe que les outils de gestion sont de moins en moins stables et de plus en plus malléables. A partir de l'observation des outils de gestion dans de nombreuses organisations durant les années 80 et 90, il dresse une liste des nouvelles caractéristiques des outils de gestion : flexibles, c'est-à-dire qu'ils s'adaptent aux transformations qu'ils doivent réguler ; fragiles, c'est-à-dire que des outils disparaissent volontairement et d'autres apparaissent à un rythme de plus en plus élevé ; interactifs, c'est-à-dire que les outils sont le point de départ de rétroactions et de révision des choix ; discutables, c'est-à-dire qu'ils jouent un rôle de structuration des négociations d'acteurs, plutôt que l'automatisation des choix à l'avance ; et enfin décentralisés, c'est-à-dire que les outils ne sont plus forcément conçus au niveau central des organisations, mais que ce sont de plus en plus les unités opérationnelles qui les construisent (Moisdon, 1997).

Il explique cette évolution par l'évolution même du contexte interne et externe des organisations (accélération du temps, besoin d'adaptation), et par la prise de conscience des acteurs de l'imperfection des outils.

Dès lors, Moisdon (1997) distingue trois grandes fonctions des outils de gestion dans les organisations, en rupture avec les conceptions développées précédemment. Premièrement, les outils de gestion permettent « *l'investigation des fonctionnements organisationnels* ». En partant du cas où l'objectif initial était de créer un outil pour formaliser une activité et conformer l'activité à une vision prédéfinie, l'outil de gestion a permis de révéler les logiques sous-tendant la réalité et les déterminants de l'organisation, jouant ainsi un rôle de diagnostic du fonctionnement organisationnel, et a permis « *d'imaginer des schémas d'évolution* » (Moisdon, 1997, p. 31). Deuxièmement, les outils de gestion jouent un rôle dans le pilotage du changement et des transformations organisationnelles, dans la mesure où ils favorisent l'apprentissage organisationnel. En effet, les outils de gestion constituent 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). Troisièmement, les outils de gestion permettent « *d'explorer le nouveau* » (Moisdon, 1997). Au lieu de prédéterminer le comportement, l'outil de gestion désoriente les comportements habituels et amène à une recomposition des savoirs mis en œuvre pour effectuer l'activité (Moisdon, 1997). Ces différentes fonctions insistent sur les potentialités des outils de gestion pour favoriser le changement et l'innovation.

Dans la même perspective, Hatchuel (1994) observe que les outils de gestion ne sont plus fixes mais constituent de plus en plus une « *représentation provisoire autour de laquelle les acteurs entreprennent des apprentissages croisés* ».

La fonction d'apprentissage des outils de gestion a été soulignée et développée également par des travaux plus récents (Grimand, 2012, 2016), notamment ceux s'inscrivant dans la perspective appropriative (de Vaujany, 2005) que nous détaillons plus loin.

Par ailleurs, David (1998) soutient l'idée que les outils ont un lien fort avec le changement organisationnel : les outils de gestion n'ont pas seulement un rôle normatif, mais ils sont également la « *source, le support et la conséquence* » du changement (David, 1998).

#### ***2.4. Des approches plurielles et combinées du rôle des outils de gestion***

Malgré la reconnaissance du fait que les outils de gestion ont des usages positifs au sein des organisations comme le soulignent les travaux cités dans la section précédente, la vision selon laquelle l'outil de gestion amène des comportements potentiellement contradictoires avec l'atteinte de certains objectifs organisationnels n'est pas pour autant invalidée.

Moison (1997) considère que l'outil de gestion a une double nature : « *l'outil de gestion possède deux faces : l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance* » (Moison, 1997). D'un côté, l'outil de gestion consiste à simplifier la réalité et à l'enfermer dans un « abrégé » ; de l'autre, son aspect flexible et évolutif permet d'y voir une fonction d'exploration du réel et d'apprentissage (Moison, 1997).

Ragainne, Oiry et Grimand (2014) montrent que les outils de contrôle sont à la fois contraignants et habilitants pour les acteurs qui les utilisent. En s'appuyant sur la réflexion de Foucault (1975) sur le lien entre savoir et pouvoir, et en l'enrichissant avec les travaux d'Hatchuel (1994), ils montrent que le savoir permet non seulement d'exercer leur pouvoir et ainsi de contraindre le comportement d'individus, mais qu'il permet aussi, par la dimension réflexive du savoir, le développement de nouveaux comportements (Ragainne et al., 2014). Les auteurs s'appuient sur deux cas pour montrer qu'un outil initialement conçu pour contraindre des acteurs a été utilisé dans une logique d'habilitation, tandis qu'un autre outil initialement conçu dans un objectif d'habilitation a été utilisé pour exercer une contrainte sur les acteurs (Ragainne et al., 2014).

Un article récent de Chiapello et Gilbert (2016) permet de mieux comprendre les deux analyses en apparence contradictoires que l'on retrouve dans la littérature sur les outils de gestion. Pour mettre en évidence l'agence des outils de gestion, les auteurs distinguent les fonctions et les effets qu'ils produisent.

D'une part, les fonctions renvoient à ce que « *l'outil permet de faire* » (Chiapello & Gilbert, 2016), et incluent non seulement des usages intentionnels de l'outil qui permettent d'expliquer leur existence, mais aussi la « *conséquence de l'existence de l'outil dans la situation* » (Chiapello & Gilbert, 2016). Ils mettent en avant, qu'au-delà des fonctions explicites de l'outil, comme déployer la stratégie ou rendre compte de la performance opérationnelle par exemple, les outils ont également des « *fonctions implicites qui se superposent aux précédentes et leur apportent une dynamique* » (Chiapello & Gilbert, 2016). Ainsi, Chiapello et Gilbert (2016) distinguent trois grandes fonctions des outils de gestion. La première fonction est la fonction épistémique : les outils « *permettent de connaître* ». La deuxième fonction est la fonction pragmatique : les outils « *permettent d'agir, de décider* » (Chiapello & Gilbert, 2016). Enfin, la fonction politique est la troisième fonction distinguée, et correspond au fait que les outils « *permettent d'influencer, mais aussi de contrôler, dominer, arbitrer* ». Cette fonction « *concerne les rapports d'influence entre les personnes* » (Chiapello & Gilbert, 2016).

D'autre part, les effets sont les « *conséquences de la présence des outils* » en termes de « *transformations produites* » au sein des organisations, au-delà des fonctions et des objectifs visés par l'outil de gestion (Chiapello & Gilbert, 2016). Les auteurs distinguent deux types d'effets : les effets propres d'une part, qui sont les « *conséquences directes des outils dont la présence affecte les situations et l'action qui s'y déroule* », les effets de second ordre d'autre part qui sont « *liés à la réactivité des personnes aux effets de premier ordre* » (Chiapello & Gilbert, 2016).

Les auteurs distinguent six effets de premier ordre : l'effet de véridiction (« *les outils de gestion contribuent ainsi à produire la vérité sur le monde dans lequel ils opèrent* »), de valorisation (« *ordonner et [...] hiérarchiser, selon divers systèmes de valeurs, les choses et les personnes* »), de structuration (« *normer et encadrer l'action* »), l'effet de sélection et de distribution (distribuer des ressources, sélectionner certains objets au détriment d'autres), celui de réification (les relations entre personnes sous-tendues par l'outil prennent le caractère d'une chose, transformant une réalité subjective en une représentation objective) et enfin

l'effet de légitimation (outils utilisés pour asseoir le pouvoir et rendre incontestables les asymétries sociales) (Chiapello & Gilbert, 2016).

Les effets de second ordre sont la subjectivation (auto-discipline des individus du fait de la valorisation, parfois quantifiée, d'une réalité), la performativité (les outils créent un marché et performant l'action plutôt que la décrire, comme le montre le célèbre exemple du modèle de Black et Scholes (Mackenzie, 2008)), la manipulation, le détournement et le contournement, dans la lignée des travaux de Crozier et Friedberg (1977), ou encore l'isomorphisme (l'adoption des outils renforce la légitimité de l'organisation dans une perspective néo-institutionnelle) (Chiapello & Gilbert, 2016).

Ainsi, la distinction entre les fonctions et les effets permet de mieux comprendre la dichotomie constatée entre les deux approches que nous avons distinguées au début : les outils de gestion peuvent remplir des fonctions attendues ou inattendues particulièrement positives pour les organisations, mais produisent dans le même temps des effets qui peuvent s'avérer indésirables du fait de leurs caractéristiques particulières, de leur usage répété dans les organisations, et de l'importance que les acteurs organisationnels leur attribuent. Si l'on reprend l'analyse de Moisdon (1997), il n'est pas incompatible que les outils de gestion contribuent d'un côté à l'apprentissage organisationnel et à l'exploration du nouveau, même de façon inattendue, et de l'autre côté à l'apparition d'effets pervers dans le fonctionnement organisationnel en suscitant des actions allant à l'encontre des objectifs dès lors que les outils sont pleinement inscrits dans l'organisation. Ainsi, pour reprendre la terminologie de Chiapello et Gilbert (2016), ils peuvent à la fois remplir une fonction épistémique et produire des effets de valorisation et de performativité.

Enfin, Detchessahar et Journé (2007) proposent une approche narrative des outils de gestion : ils proposent d'analyser les outils non pas comme des séries de données chiffrées, mais comme des textes. Adoptant une perspective communicationnelle plus large, ils montrent que les outils de gestion en tant que textes participent à l'élaboration du discours organisationnel (Detchessahar & Journé, 2007). L'approche proposée par cet article permet de mettre en avant la double nature des outils de gestion. En effet, l'approche narrative montre d'une part que les outils portent des messages qui peuvent constituer les véhicules de l'apprentissage et du changement, et d'autre part qu'ils sont soumis à l'interprétation des destinataires du message, ces derniers étant susceptibles de le comprendre et de l'utiliser dans un sens non souhaité par l'émetteur (Detchessahar & Journé, 2007). Par ailleurs, Detchessahar et Journé (2007)

insistent sur l'intertextualité des outils de gestion, c'est-à-dire la cohérence des outils entre eux et avec d'autres discours diffusés au sein de l'organisation. Cette idée se rapproche de celle de Riveline (1991) qui explique les dysfonctionnements pour le décalage entre plusieurs niveaux de l'organisation.

Ainsi, les instruments de gestion sont à la fois contraignants et habilitants pour les acteurs organisationnels. Il est dès lors intéressant de s'interroger sur la façon dont ces deux dimensions se manifestent dans les organisations. On peut penser que les différents usages et la façon dont les outils sont implantés dans les organisations vont avoir une influence sur le rôle contraignant ou habilitant des instruments de gestion. Pour explorer cela, nous allons à présent aborder les dynamiques d'implantation des instruments de gestion au sein des organisations.

## **Section 2 : L'implantation des instruments de gestion dans les organisations**

Cette section cherche à présenter les principales réponses à la question suivante : par quel processus les outils de gestion sont-ils adoptés par les organisations ?

Cette section est divisée en deux sous-sections. La première sous-section est consacrée à la conception selon laquelle l'implantation des outils de gestion est un processus linéaire, tandis que la deuxième sous-section porte sur les différentes approches qui remettent en cause la linéarité de la diffusion des outils de gestion.

### **1. L'implantation des instruments de gestion comme processus linéaire**

L'implantation des outils de gestion selon un processus linéaire correspond à l'idée qu'une phase de conception de l'outil de gestion précède une phase de diffusion dans une population organisationnelle ou au sein même d'une organisation selon le niveau d'analyse considéré.

Considérant que les outils de gestion dans une perspective où ils sont créés et introduits dans les organisations peuvent être assimilés à des innovations, nous nous appuyons dans cette section sur plusieurs théories développées pour expliquer la construction et la diffusion des innovations.

### 1.1. La théorie de diffusion des innovations

Le courant de diffusion des innovations (Rogers, 1962) cherche à caractériser le modèle de « *diffusion d'une innovation au sein d'une population d'organisations susceptibles de l'adopter* » (Wolfe, 1994).

En s'appuyant sur le rythme de diffusion et le taux d'organisation ayant adopté l'innovation, Rogers (1962) identifie quatre phases de diffusion. La première est le décollage de l'innovation « *durant laquelle le nombre d'adoptants progresse lentement* » (Rogers, 1962, cité par Lemaire, 2013). La deuxième phase correspond à la situation où le nombre d'adoptants augmente « *de manière importante pour parvenir à la moitié des adoptants potentiels de l'innovation* » (Rogers, 1962, cité par Lemaire, 2013). La troisième phase est appelée la condensation : « *le nombre d'adoptants augmente, mais avec moins d'intensité qu'auparavant* ». Enfin, la quatrième phase est celle de la saturation, lorsque « *peu d'acteurs décident d'adopter l'innovation* » (Rogers, 1962, cité par Lemaire, 2013).

Ce courant de recherche distingue plusieurs facteurs expliquant le rythme d'adoption et le niveau d'adoption des innovations. Le premier facteur correspond aux caractéristiques de l'innovation elle-même : « *avantage relatif de cette innovation par rapport à l'ancien système, la compatibilité avec le système existant, la complexité de l'innovation, la possibilité d'essai et le caractère observable* » (Rogers, 1962, cité par Lemaire, 2013). La perception des acteurs de ces différentes caractéristiques explique le rythme et le niveau d'adoption de l'innovation : plus cette perception sera positive, plus le nombre d'organisations adoptant l'innovation sera élevé et le rythme d'adoption sera rapide (Rogers, 1962). Par ailleurs, la nature de la décision d'adoption joue un rôle dans le rythme d'adoption des innovations : « *le caractère optionnel ou imposé de l'adoption et le caractère individuel ou collectif ont un impact sur l'adoption de l'innovation* » (Rogers, 1962, cité par Lemaire, 2013). En outre, « *les efforts promotionnels des agents de changement* » (Rogers, 1962, cité par Lemaire, 2013) ont également une influence sur le rythme de l'adoption des innovations. Enfin, les canaux de communication qui diffusent les innovations ou encore la nature du système social (normes, réseaux) expliquent le rythme et l'étendue de l'adoption des innovations (Rogers, 1962).

Si la théorie de diffusion des innovations se concentre d'abord sur l'adoption des innovations par les organisations, elle ne dit rien du processus d'adoption des innovations à l'intérieur des organisations.

Plusieurs travaux ont étudié l'introduction des innovations au sein des organisations (Cooper & Zmud, 1990; Daft, 1982; Ettlé, 1980). A partir de ces travaux, Wolfe (1994) distingue une trame générique du processus d'introduction des innovations à l'intérieur des organisations :

- une unité décisionnelle a connaissance de l'existence d'une innovation ;
- un problème ou une opportunité correspond à l'innovation ;
- les coûts et bénéfices de l'innovation sont évalués ;
- des forces de soutien ou d'opposition tentent d'influencer le processus ;
- une décision est prise sur l'adoption (ou le rejet) de l'innovation ;
- la décision est revue et confirmée (ou infirmée) ;
- l'innovation est acceptée et devient une routine ;
- l'innovation est infusée au sein de l'organisation, c'est-à-dire que son potentiel est pleinement utilisé.

Ainsi, d'après Wolfe (1994), de nombreux travaux ont longtemps soutenu l'idée que l'adoption d'une innovation au sein d'une organisation suivait un processus linéaire.

### *1.2. L'adoption des outils de gestion sous influence de structures externes*

De façon distincte à ce que nous venons de voir, un certain nombre de travaux mettent en avant que l'adoption des innovations par les organisations s'explique par des influences externes plutôt que par la qualité intrinsèque de l'innovation ou sa pertinence dans le contexte de l'organisation.

La première perspective qui développe cette approche est la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995), où la volonté d'acquiescer et de renforcer la légitimité des organisations vont conduire ces dernières à adopter des innovations organisationnelles, comme des outils de gestion, indépendamment de leur qualité intrinsèque et de leur efficacité. De nombreux auteurs ont d'ailleurs montré que les organisations avaient tendance à adopter les outils de gestion de façon cérémonielle et symbolique, les pratiques réelles étant découplées de cette adoption (Meyer & Rowan, 1977; Pache & Santos, 2010).

Afin d'expliquer l'adoption ou le rejet des innovations, Abrahamson (1991) distingue plusieurs cas de figure : le choix efficient, où les acteurs choisissent d'adopter une innovation pour son efficacité technique, dans une perspective similaire à celle de la théorie de diffusion des innovations (Rogers, 1962) ; l'adoption forcée, où l'organisation est contrainte par

l'environnement extérieur ; le mimétisme, où les organisations adoptent volontairement une innovation sous la pression de leur environnement institutionnel, et enfin l'effet de mode (Abrahamson, 1991). L'adoption par effet de mode se produit lorsque des technologies ou des innovations managériales se diffusent à l'intérieur d'un groupe d'organisations. Une mode est fixée par des acteurs ayant une certaine influence dans un secteur d'activité, que ce soit des écoles de commerce, des consultants ou « gourous » du management, ou des médias de masse (Abrahamson, 1996). Des premières organisations vont alors adopter l'innovation, et les autres organisations du groupe les imiteront très rapidement.

Si le postulat de la qualité intrinsèque de l'objet diffusé est remis en cause, expliquant son adoption par la volonté des organisations de se conformer à leur environnement institutionnel, cette approche considère néanmoins la stabilité de l'objet diffusé, au moins de façon implicite. Nous allons maintenant présenter des approches qui remettent en cause la stabilité de cet objet, selon lesquelles la diffusion des objets joue sur leur nature.

## **2. L'implantation des instruments de gestion : remise en cause du mouvement linéaire**

Plusieurs travaux sur les innovations ont remis en cause le schéma linéaire de diffusion des proposé par la théorie de diffusion des innovations (Wolfe, 1994), en montrant que la diffusion suivait en réalité une trajectoire désordonnée (Schroeder, Scudder, & Elm, 1989; Tornatzky, Fleischer, & Chakrabarti, 1990; Van de Ven & Angle, 1989).

Nous allons voir à présent plusieurs approches théoriques qui permettent de comprendre comment les outils de gestion en tant qu'objets techniques se diffusent au sein des organisations.

### ***2.1. La théorie de l'acteur réseau***

La théorie de l'acteur réseau est un courant développé par Michel Callon et Bruno Latour au milieu des années 80.

#### ***2.1.1. La sociologie de la traduction***

L'article considéré comme fondateur de ce courant est l'article de Callon publié en 1986 sur les coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint Brieuc (Callon, 1986). A partir d'une analyse de la constitution d'un projet scientifique sur les coquilles Saint Jacques, l'auteur montre de

quelle façon les chercheurs ont pu lancer le projet en obtenant l'assentiment de différents acteurs alors que ces derniers avaient des intérêts et des objectifs différents.

L'auteur distingue quatre phases particulières dans ce processus. La première est la phase dite de la problématisation : il s'agit de formuler des interrogations de telle façon que des acteurs intéressés au problème sont identifiés et des relations entre ces acteurs sont établies (Callon, 1986). La problématisation passe par la délimitation d'un « *point de passage obligé* », c'est-à-dire une question ou plus largement un problème auquel les acteurs sont susceptibles d'adhérer et ainsi de coopérer (Callon, 1986).

La deuxième phase est appelée l'intéressement. Il s'agit de « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a défini par sa problématisation* » (Callon, 1986, p. 185). Cette phase repose sur l'idée que les intérêts des acteurs ne sont jamais totalement stables et ne se révèlent que dans l'action. L'intéressement vise donc à faire en sorte que les intérêts des acteurs soient conformes avec les raisons pour lesquelles il est logique pour eux de coopérer (Callon, 1986).

La troisième phase correspond à l'enrôlement, définie comme « *le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte* » (Callon, 1986, p. 189). Il s'agit donc de « *l'ensemble des négociations multilatérales, de coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* » (Callon, 1986, p. 189-190). L'enrôlement est donc la phase où les acteurs adoptent une position permettant de faire réussir le plan initial (Callon, 1986).

Enfin, la mobilisation des alliés est la dernière phase du processus décrit par la sociologie de la traduction. L'enjeu est de faire en sorte que les quelques acteurs particuliers participant au processus soient les bons porte-paroles du groupe qu'ils sont censés représenter, c'est-à-dire que le reste du groupe ne conteste pas leur représentativité. Ensuite, les acteurs qui conduisent le processus sont eux-mêmes les représentants des autres acteurs, grâce à l'ensemble des phases du processus précédemment décrites, leur permettant de parler au nom des autres acteurs (Callon, 1986). Il existe une chaîne de représentants entre les acteurs concernés par le processus et ceux qui agissent effectivement dans le cadre du projet.

Callon (1986) précise que le consensus et la mobilisation des acteurs peuvent être à tout moment contestés par les acteurs, et que la traduction décrite précédemment peut être remise en cause par des controverses, notamment lorsque les acteurs ne sont plus jugés représentatifs.

Le processus de traduction devient alors une trahison, et la situation ne se rétablit qu'au prix de nouvelles actions d'intéressement, d'enrôlement, de mobilisation, voire d'une nouvelle problématisation (Callon, 1986).

L'originalité de l'approche de Callon est de positionner sur le même plan les acteurs humains et les acteurs non-humains, appelés actants (Callon, 1986). L'auteur montre qu'ils jouent non seulement un rôle important dans le processus – dans le cas, il s'agit des coquilles Saint-Jacques -, mais que la réussite de la mise en place du projet passe par l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation d'alliés qui sont autant des acteurs non-humains que des acteurs humains.

A la suite de cet article fondateur, tout un courant s'est développé et de nombreuses publications ont ancré les concepts centraux de cette approche (Akrich, Callon, & Latour, 1988a, 1988b; Callon, 1994; Latour, 2005; Strum, Callon, Latour, & Akrich, 2013).

### *2.1.2. Le phénomène de diffusion selon la sociologie de la traduction*

Outre la mise en place de projets scientifiques qui constitue le cas sur lequel l'article séminal s'appuie (Callon, 1986), l'innovation a été l'un des principaux domaines d'application de la sociologie de la traduction, permettant de comprendre l'acceptation et la diffusion des innovations (Akrich, 1992; Akrich et al., 1988a, 1988b). Dans cette optique, la diffusion des innovations n'est pas vue comme un processus linéaire où à une première phase de conception succède une phase d'adoption, mais plutôt comme un processus où de multiples transformations d'un « objet » initial aboutissent à une innovation au cours du processus de diffusion. En effet, d'après Latour (2005), « *le sort des faits et des machines est entre les mains de longues chaînes d'acteurs qui les transforment ; leurs qualités sont donc la conséquence, et non la cause, de cette action collective* » (Latour, 2005, p. 629).

Ainsi, l'innovation n'est pas adoptée ou rejetée en raison de ses qualités intrinsèques, mais plutôt grâce au succès (ou à cause de l'échec) du processus de traduction qui amène une certaine transformation. Dans cette conception, l'innovation est modifiée tout au long du processus d'adoption et est donc en grande partie conçue en même temps qu'elle est adoptée. Par conséquent, la distinction entre conception et diffusion de l'innovation est artificielle (Callon, 1994) : « *le processus d'adoption est [...] un processus d'adaptation continue* » (Lemaire, 2013).

De façon plus précise, Akrich, Callon & Latour (1988a) soutiennent que les innovations émergent et se diffusent selon un modèle tourbillonnaire, par opposition à un modèle linéaire.

Les étapes classiques d'un modèle linéaire (idée générale, études plans, prototype, déconnexion, diffusion) peuvent se produire à plusieurs reprises, et de façon simultanée. La succession en apparence désordonnée de ces différentes phases correspond à des actions de négociation et de recherche de compromis. L'innovation prend des formes différentes tout au long du processus, en fonction des compromis provisoirement stabilisés (Akrich et al., 1988a).

Comme le souligne Latour (2005), les innovations doivent être considérées comme la résultante d'un processus de « traduction » (Latour, 2005, p. 629).

### *2.1.3. L'anthropologie symétrique*

Latour (1997) a proposé une approche plus globale que la sociologie de la traduction pour mieux permettre de décrire l'émergence des innovations et des projets scientifiques. Cette approche, appelée anthropologie symétrique, considère que l'émergence de projets scientifiques ou d'innovations sont le résultat d'étapes successives de purification et de traduction. La purification consiste à séparer la Société de la Nature, que l'on peut rapprocher respectivement des acteurs humains et des acteurs non-humains, tandis que la traduction, ou médiation, correspond aux actions de conciliation de la Société et de la Nature (Latour, 1997).

### *2.1.4. Les applications en contrôle de gestion*

La théorie de l'acteur réseau a été mobilisée dans de très nombreux travaux en sciences de gestion (Czarniawska & Hernes, 2005; Fox, 2000; Whittle & Spicer, 2008). Plus particulièrement, de nombreux travaux se sont appuyés sur cette approche pour décrire et analyser la diffusion et l'adoption d'outils et de pratiques de comptabilité et de contrôle de gestion (Alcouffe et al., 2008; Briers & Chua, 2001; Chua, 1995; Dambrin & Robson, 2011; Drevet, 2011; Drevet & Rocher, 2012; Ezzamel, 1994; Lowe, 2001; Lowe & Koh, 2007; Preston et al., 1992; Robson, 1991).

Baxter et Chua (2003) soulignent même que la théorie de l'acteur réseau est l'une des approches les plus utilisées dans les articles publiés par la revue *Accounting, Organization and Society*. En mettant sur le même plan les humains et les non-humains, les facteurs sociaux et techniques, la théorie de l'acteur réseau est considérée comme un cadre apportant

une meilleure compréhension des pratiques comptables, notamment dans la constitution des réseaux entre acteurs humains et objets (Lowe, 2001).

Preston, Cooper et Coombs (1992) essayent de comprendre les processus par lesquels un système budgétaire dans le secteur hospitalier britannique se déploie ou non dans des hôpitaux spécifiques. Ils montrent que le système budgétaire n'est pas stable, mais est reconfiguré lors de l'adoption par chaque organisation particulière, et de nouveaux processus de décisions et de nouvelles attributions de responsabilités émergent à ce moment-là. Ezzamel (1994) montre comment un système budgétaire a participé à un processus de changement organisationnel dans une université britannique en mettant en évidence que des acteurs opérationnels se sont appuyés sur leurs connaissances techniques internes et des arguments externes pour le rejeter, mais aussi pour promouvoir une autre stratégie permettant de mettre en œuvre le changement organisationnel visé. Chua (1995) s'appuie sur l'étude détaillée de trois hôpitaux australiens pour comprendre comment de nouveaux systèmes comptables sont expérimentés dans les organisations, en mettant en avant les différentes stratégies permettant d'intéresser les différents acteurs.

Plus récemment, Lowe et Koh (2007) montre comment les outils comptables ont réussi à s'imposer au sein d'une organisation comme des représentations de l'activité opérationnelle, en travaillant sur la fiabilité des inscriptions comptables dans les processus de fabrication. Dambrin et Robson (2011) s'intéressent aux processus de mesure de la performance des ventes dans l'industrie pharmaceutique. Dans un contexte où l'accès aux données de ventes de médicaments est très limité, les auteurs montrant comment différentes stratégies, comme le bricolage, l'opacité et l'ambivalence, parviennent à inscrire des références considérées comme stables et irréversibles dans le système de mesure de performance.

Des travaux publiés dans des revues francophones s'appuient également sur la théorie de l'acteur réseau et la sociologie de la traduction. Ainsi, Alcouffe, Berland et Levant (2008) ont mis en évidence les différentes formes de processus de diffusion des innovations comptables en s'appuyant sur la théorie de l'acteur réseau. Drevet et Rocher (2012) ont analysé la trajectoire d'un outil de gestion au sein d'une région française, de son idée originelle à sa formalisation concrète. Ils ont montré que dans un premier temps, l'outil a été abandonné à la suite de traductions inadaptées dues à une non-representativité des porte-parole ; dans un deuxième temps, l'outil a été profondément modifié par rapport à l'objectif initial à travers des traductions qui ont permis d'aboutir à un outil consensuel pour l'ensemble des acteurs

(Drevetton & Rocher, 2012). Drevetton (2011) a également utilisé la sociologie de la traduction pour étudier le processus de construction d'un outil de gestion au sein d'une agence publique, et plus particulièrement le rôle des acteurs dans le processus, en montrant que plusieurs types d'acteurs doivent tenir les différents rôles induits par le processus de traduction (pilote, porte-parole, traducteur).

Enfin, il convient de souligner que l'anthropologie symétrique a été utilisée récemment par deux travaux de recherche analysant le processus de construction d'outils de contrôle de gestion (Drevetton & Rocher, 2014; Lemaire, 2013) et qui ont assimilé la Société à un « pôle politique » et la Nature à un « pôle technique ». Ils montrent comment le processus voit la succession de nombreuses étapes se situant tantôt du côté politique, tantôt du côté technique, et dont les déplacements s'expliquent par des mouvements de purification et des mouvements de médiation (Drevetton & Rocher, 2014; Lemaire, 2013).

## *2.2. La socio-matérialité*

L'approche socio-matérielle développée notamment par Orlikowski (1992) s'appuie sur la théorie de la structuration de Giddens (1984). Nous allons donc commencer par présenter cette théorie.

La théorie de la structuration est une approche sociologique qui vise à réconcilier les deux courants classiques en sociologie, à savoir l'individualisme méthodologique initié par Max Weber et l'approche structuraliste de Durkheim (Rojot, 1998). La théorie de la structuration part du principe que ni l'individu ni les structures sociales ne l'emportent sur l'autre. Giddens (1984) considère que l'individu et la structure sont indissociables et qu'ils doivent être analysés en relation l'un avec l'autre. Le concept central de la théorie de la structuration est la dualité de la structure (Giddens, 1984) : d'une part, la structure s'impose aux agents humains puisqu'elle les autorise et les contraint dans leur action ; d'autre part, la structure est créée et renforcée par les agents humains qui s'appuient sur les structures pour agir. La structuration se produit à travers des interactions qui portent sur trois aspects : la communication qui correspond aux structures de signification, le pouvoir qui correspond aux structures de domination, et enfin l'ordre moral qui correspond aux structures de légitimation (Giddens, 1984).

En s'appuyant sur la théorie de la structuration, les chercheurs en gestion des systèmes d'information ont développé l'idée que la technologie est une imbrication d'aspects matériels et d'aspects sociaux (Leonardi, 2011; Orlikowski, 1992, 2007). Afin d'expliquer l'émergence et l'utilisation de la technologie, cette perspective analyse comment les artefacts matériels agissent sur les acteurs humains et comment les acteurs humains agissent sur des artefacts matériels (Leonardi, 2011). Les artefacts matériels exercent une contrainte sur les acteurs qui, à leur tour, réagiront en modifiant les artefacts matériels pour atteindre leurs objectifs. Lorsque les artefacts sont modifiés, ils offrent de nouvelles opportunités aux acteurs humains. Mais ces opportunités conduisent les acteurs humains à vouloir améliorer quelque chose, ils modifient ainsi l'artefact matériel. Une imbrication particulière des dimensions humaines et matérielles est toujours temporaire et évolue à travers le temps poussé par les contraintes et les possibilités d'artefacts matériels (Leonardi, 2011).

La théorie de la structuration et la socio-matérialité ont été mobilisées dans des recherches portant sur des outils de contrôle de gestion (Bérard et al., 2015; T. Jones & Dugdale, 2002; Pollock & D'Adderio, 2012; Wagner, Moll, & Newell, 2011).

### ***2.3. Les approches sociologiques de la technologie***

Plusieurs travaux en sociologie de techniques ont également remis en cause l'approche purement matérielle de la technologie et des objets techniques.

Ainsi, d'après Pinch et Bijker (1984), initiateurs du courant désigné par l'acronyme SCOT (*Social Construction of Technology*), les objets techniques sont socialement construits, en montrant notamment de quelle façon la réalité d'un même objet technique varie selon le contexte d'utilisation.

Dans une perspective proche, Knorr Cetina (1997) avance que les rapports sociaux intègrent de façon croissante des relations avec des objets matériels, et analyse cette imbrication et ses implications au niveau de la société.

## **Section 3 : La perspective appropriative des instruments de gestion pour penser leur construction**

Alors que la section précédente a abordé les approches théoriques qui s'intéressent à l'implantation des innovations et objets techniques au sens large, cette section se focalise sur

les travaux et approches développés spécifiquement pour analyser la construction et l'implantation des outils de gestion.

Ces travaux nous paraissent particulièrement intéressants pour l'étude de notre sujet. Dans un premier temps, nous abordons une approche récente dans la recherche sur les instruments de gestion, appelée « perspective appropriative » (1.). Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux travaux qui ont analysé spécifiquement le processus de construction des instruments de gestion au sein des organisations, se focalisant ainsi sur les phases initiales de la trajectoire des instruments de gestion dans les organisations (2.).

### **1. La perspective appropriative des instruments de gestion**

La perspective appropriative des instruments de gestion est une approche qui caractérise plusieurs des travaux les plus récents sur les outils de gestion (Bessire, Brillet, Grimand, & Méric, 2012; Grimand, 2006, 2012, de Vaujany, 2005, 2006a, 2006b).

Cette perspective se focalise sur le processus d'appropriation des outils de gestion, en s'intéressant aux phénomènes et effets produits par l'introduction des outils de gestion dans les organisations (Grimand, 2012). Rappelant que la définition usuelle de l'appropriation est l'action de « *rendre propre à un usage, à une destination* », les chercheurs caractérisent la perspective appropriative comme une approche qui cherche à observer « *le rôle [des outils de gestion] dans la construction du sens, la structuration entre acteurs, l'apprentissage organisationnel* » (Grimand, 2012, p. 238).

Cette perspective répond à des enjeux à la fois théoriques et empiriques. Sur le plan théorique, la perspective appropriative s'oppose à la vision représentationniste des outils de gestion (Grimand, 2012). Dans cette vision, l'outil est perçu comme mimant le réel, et « *l'efficacité de l'outil dépend de son aptitude à répliquer la réalité* » (Grimand, 2012, p. 239). Dès lors, les propriétés intrinsèques de l'outil et la qualité de son design suffisent à le définir (Grimand, 2012; Lorino, 2005). La question de son appropriation ne se pose pas : le fait que l'outil de gestion représente la réalité conduit nécessairement à ce qu'il soit immédiatement adopté (Grimand, 2012). Sur le plan empirique, les questions de l'acceptation et de l'usage effectif des outils de gestion est devenue au cours des dernières années un sujet central pour les organisations, dans un contexte de prolifération des outils de gestion créés par des acteurs externes aux organisations, comme des consultants par exemple (de Vaujany, 2006b).

### *1.1. Quatre approches pour l'analyse de l'appropriation des instruments de gestion*

Les travaux s'inscrivant dans cette perspective s'appuient sur une grille qui met en évidence quatre approches des instruments de gestion (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b).

La première perspective est l'approche rationnelle : l'outil de gestion est un « *vecteur de rationalisation* » (de Vaujany, 2006b) des décisions et des actions managériales (Grimand, 2012). L'outil de gestion est vu comme un moyen de normaliser et de standardiser les comportements, et « *tire sa puissance de sa vérité technique* » (Grimand, 2012, p. 243). Dans cette perspective, l'appropriation est instantanée (de Vaujany, 2006b).

La deuxième perspective est l'approche socio-politique. L'appropriation est un processus collectif dans la durée (de Vaujany, 2006b) et est façonnée par le jeu des acteurs. Dans cette optique, les outils de gestion sont utilisés comme des arguments rhétoriques, des instruments de valorisation personnelle. Ils s'inscrivent dans les jeux de pouvoir et stratégies d'influence (Grimand, 2012). En effet, l'outil de gestion est dépendant du contexte dans lequel il se déploie, et doit alors « *composer avec les pressions institutionnelles* », l'articulation avec d'autres outils et « *tenir compte de l'équilibre des pouvoirs* » (Grimand, 2012, p. 253).

Le troisième regard sur l'appropriation des outils de gestion est l'approche psycho-cognitive. Dans cette optique, l'outil constitue un support et un vecteur d'apprentissage (de Vaujany, 2006b) car il permet de traiter l'information. Ainsi, l'outil de gestion permet la mise en œuvre d'une réflexivité sur les pratiques organisationnelles (Grimand, 2012). Cette perspective inclut également la vision selon laquelle l'outil de gestion correspond à un objet affectif pour les acteurs. Dès lors, l'appropriation correspond à un « processus d'apprentissage » au niveau individuel et organisationnel.

Enfin, Grimand (2012) a rajouté à la grille initiale de de Vaujany (2006b) une quatrième perspective : l'approche symbolique. D'après ce regard, les outils de gestion sont « *un support identitaire et un vecteur de construction du sens* » (Grimand, 2012, p. 243), rejoignant ainsi d'autres travaux qui ont insisté sur cette dimension des outils de gestion (David, 2006; Lorino, 2005). Cette perspective englobe également le rôle des croyances dans l'appropriation des outils de gestion. Ainsi, dans son étude d'un outil de gestion des compétences, Grimand (2012) montre que l'outil de gestion en question s'appuie sur le modèle « individualisant » en

gestion des ressources humaines, ce qui crée une tension avec d'autres aspects organisationnels.

Ces quatre perspectives permettent de comprendre la trajectoire des outils de gestion dans l'organisation, c'est-à-dire leur processus d'appropriation (de Vaujany, 2006b), et ainsi d'« éclairer les raisons de leur essoufflement, de leur détournement ou bien encore de leur rejet » (Grimand, 2012, p. 253). En effet, des modifications des rapports de pouvoir, des intentions projetées sur les outils, ou encore le sens que les outils revêtent pour les acteurs sont des explications potentielles d'une non-appropriation ou d'un usage imprévu. Ainsi, l'analyse du processus d'appropriation à travers les quatre dimensions permettent d'envisager ces différentes explications, alors qu'une seule perspective instrumentale se bornerait à mettre en avant le contenu inadéquat de l'outil (Grimand, 2012).

La prise en compte de ces différentes approches permet de s'intéresser aux points de vue des différents acteurs (de Vaujany, 2006b) : ainsi, du point de vue du concepteur et du diffuseur de l'outil (perspective rationnelle), il s'agit de prendre en compte également le point de vue des utilisateurs finaux, tant en termes des dynamiques d'apprentissage et de la représentation de l'outil (perspective psycho-cognitive) que du point de vue des processus sociologiques à l'œuvre (perspective socio-politique).

### ***1.2. Les trajectoires des outils de gestion en fonction de leurs modifications par les acteurs***

La perspective appropriative part de l'hypothèse selon laquelle les outils peuvent être détournés, réinterprétés, et « réinstrumentés » (de Vaujany, 2006b). En effet, les mécanismes d'appropriation supposent que les utilisateurs de l'outil de gestion sont en capacité de le modifier.

La flexibilité de l'outil de gestion est interprétative pour reprendre le terme utilisé par Orlikowski (1992) : c'est-à-dire que la façon dont un même outil est perçu et utilisé peut être différente selon les acteurs. Outre son schème interprétatif, les acteurs peuvent également modifier le substrat technique de l'outil de gestion lors de l'appropriation (de Vaujany, 2006b).

En s'appuyant sur la distinction de ces deux aspects modifiables par les acteurs lors de l'appropriation, Martineau (2012) met en évidence différentes trajectoires des outils de gestion. L'adoption se produit lorsque l'artefact matériel et le schème d'interprétation

générique, c'est-à-dire l'usage prescrit de l'outil par ses concepteurs, sont conservés par les acteurs. Martineau (2012) appelle « adaptation » la situation où l'artefact matériel est modifié et que le schème d'interprétation générique est conservé. Il y a « déplacement » lorsque c'est l'inverse, c'est-à-dire lorsque l'artefact matériel est conservé mais que le schème d'interprétation générique est modifié par les utilisateurs de l'outil (Martineau, 2012). Enfin, l'outil est rejeté lorsque les acteurs modifient à la fois le schème d'interprétation générique et l'artefact matériel (Martineau, 2012). Dans une recherche étudiant l'appropriation d'un outil informatique, Karoui et Duzert (2012) montrent que la première phase du processus correspond à l'appropriation de la nouvelle pratique sous-jacente à l'outil, avant que l'outil en lui-même ne soit approprié dans un second temps.

### 1.3. les différentes phases de l'appropriation des outils de gestion

L'appropriation des outils de gestion se compose de différentes phases que les travaux de la perspective appropriative ont cherché à modéliser. De Vaujany (2005) distingue plusieurs phases, qui correspondent à des allers-retours entre des actions d'appropriation et des routines d'utilisation comme le montre la figure 4.

Figure 4 : Le processus d'appropriation des outils de gestion d'après de Vaujany (2005)

T0					Tn+1
Pré-appropriation	Appropriation originale	Routine 1	Ré-appropriation		Routine 2
Notions liées: Perception Evocation Conception	Notions liées: Acceptation Utilisation Evocation Apprentissage	Notions liées: Stabilité Routine Réflexes Acceptation	Notions liées: Ré-interprétation Utilisation Apprentissage		
	Maîtrise				
-	→				+
	Construction sociale de l'objet				
-	→				+

Ainsi, la première phase est la « pré-appropriation » (de Vaujany, 2006b). La pré-appropriation est la « phase où l'imaginaire travaille à l'interprétation de la réalité et à l'élaboration du désir » (Brunel & Roux, 2006, p. 96)

A cette première phase succèdent des phases successives d'appropriation et des phases de routines d'utilisation, dans un processus itératif où il y a alternance de phases de conception et de phases d'usage (Grimand, 2012). Les différentes « ré-appropriations » correspondent à des changements, des bricolages, des tâtonnements et des expérimentations menés par les acteurs (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b). Il s'agit d'un processus continu, potentiellement infini.

Durant l'ensemble de ces phases, des phénomènes socio-politiques et psycho-cognitifs sont à l'œuvre (de Vaujany, 2006b). Grimand (2012) explique que, lors de l'appropriation proprement dite, c'est-à-dire après la pré-appropriation, le processus est caractérisé par la contextualisation. En effet, l'effort de conception consiste à délimiter les contours de l'outil en terme de « *contenu, de forme et de rôles* » (Grimand, 2012). Ensuite, les perspectives socio-politiques et psycho-cognitives vont amener à de multiples réinterprétations de l'outil de gestion. Au final, le processus peut « *amener soit à l'abandon de l'outil, soit à l'intégration des usages émergents dans un nouvel effort de conception de l'outil* » (Grimand, 2012).

## 2. Le processus de construction des instruments de gestion

Alors que les instruments de gestion étudiés dans une optique processuelle observent généralement la totalité de la « trajectoire » des instruments de gestion, de leur émergence à leurs multiples usages, détournements et modifications par les utilisateurs finaux, quelques travaux de recherche se sont spécifiquement intéressés à la construction à proprement parler, c'est-à-dire aux toutes premières phases de cette trajectoire.

Ces travaux ont essayé tout d'abord de distinguer les différentes phases de cette construction. Ainsi, Drevetton (2003) identifie trois phases de construction, à partir du cas d'un outil de calcul des coûts au sein d'une agence publique. Il s'appuie sur les phases proposées par Gonard et Louazel (1997) pour décrire l'implantation d'une innovation (définition d'un problème ; recherche de solution ; développement d'une solution ; test de cette solution ; diffusion de l'innovation). Drevetton (2003) considère que les trois premières phases correspondent au processus de construction d'un outil. Dans la construction d'un outil de gestion, l'identification d'un problème correspond à la phase où les acteurs prennent conscience du besoin d'un outil, et envisagent de transplanter un outil existant dans l'environnement externe de l'organisation (Drevetton, 2003, p. 328). La phase de recherche d'une solution correspond au temps où les acteurs se mettent d'accord sur l'idée de construire un nouvel outil, plutôt que de transplanter un outil existant, ou même de l'adapter aux spécificités du contexte (Drevetton, 2003, p. 330). Enfin, la phase de développement de la solution est celle de l'intégration des acteurs concernés par l'outil et l'organisation de temps d'échanges au cours desquels est élaboré un outil faisant consensus parmi les acteurs (Drevetton, 2003, p. 331).

Cette analyse s'appuie cependant sur une approche diffusionniste, dont nous avons souligné précédemment les limites et les contre-propositions théoriques (cf. section 2), ce qui nous interroge sur la capacité de ces étapes à décrire la réalité des processus de construction, en particulier ceux qui rencontrent des situations imprévues. Ainsi, l'analyse de Drevet et Rocher (2012) mentionnée précédemment montre, en s'appuyant sur la sociologie de la traduction, l'abandon de la construction de l'outil dans un premier temps, à cause de traductions inadaptées dues à une non-représentativité des porte-paroles, avant que l'outil ne soit finalement construit dans un deuxième temps, à la suite de modifications profondes de l'objectif initial et s'appuyant sur des traductions qui ont permis d'aboutir à un outil consensuel pour l'ensemble des acteurs (Drevet & Rocher, 2012). Cette analyse nous indique que des phases d'hésitation et de redéfinition des objectifs peuvent survenir durant la construction des instruments de gestion. Par ailleurs, dans les travaux qui ont étudié la construction d'un outil de gestion à travers le prisme de l'anthropologie symétrique (Drevet & Rocher, 2014; Lemaire, 2013), le processus de construction est présenté comme une succession d'étapes qui se situent tantôt du côté politique, tantôt du côté technique, les déplacements correspondant à des mouvements de purification (séparation du technique et du politique) et des mouvements de médiation (conciliation entre le technique et le politique). Ainsi, cette perspective met en lumière le caractère dialectique du processus de construction des outils de gestion.

Dans une recherche adoptant une approche ethnométhodologique pour analyser la « *fabrique du contrôle de gestion* », Joannidès, Jaumier et Le Loarne-Lemaire (2013) s'attardent sur l'émergence du besoin d'un outil de contrôle de gestion et se focalisent sur les discussions portant sur le choix de l'outil.

D'une part, l'article met en avant que l'origine du besoin d'un outil correspond à l'identification d'un problème, mais que le déclencheur du besoin est surtout « *la capacité des dirigeants à le qualifier de manière à identifier la nature de la réponse à trouver* » (Joannidès et al., 2013, p. 108). Une « *qualification collégiale* » (Joannidès et al., 2013, p. 108) du problème constitue le point de départ, ce qui est rendu possible, ou en tout cas fortement facilité par une identité et une culture communes des acteurs organisationnels.

Les différentes solutions pour répondre à un problème font l'objet de discussions qui ne portent pas uniquement sur les caractéristiques techniques des outils, mais sur leurs conséquences et leurs effets. Les solutions rejetées sont celles où les conséquences

apparaissent comme trop incertaines aux yeux des acteurs, au profit des solutions où les conséquences semblent connues et maîtrisées. Le choix de la solution retenue vient du consensus et de l'adhésion collective de l'ensemble des acteurs impliqués : les acteurs ayant proposé la solution sont « gommés » durant le processus, et la solution choisie est celle qui apparaît comme portée par le groupe entier (Joannidès et al., 2013, p. 109).

Enfin, Joannidès et ses co-auteurs (2013) montrent que les acteurs testent la solution afin de vérifier qu'elle permet de répondre au problème initial, qu'elle est en capacité de supporter des mises à l'épreuve et que les effets produits correspondent bien à ceux qui ont été anticipés. Si ce n'est pas le cas, d'autres solutions vont alors être proposées et testées. Les solutions sont souvent enrichies par la suite (Joannidès et al., 2013, p. 110). Ainsi, la construction des outils de gestion est un projet « *heuristique* » : il se caractérise par des étapes « *incrémentales* » faites de « *tâtonnements* » dans un mouvement « *dialectique* » (Joannidès et al., 2013, p. 109).

### Conclusion du chapitre

Nous avons présenté la littérature sur les instruments de gestion et leur implantation au sein des organisations.

Ce courant théorique s'attache à révéler le rôle insoupçonné des instruments de gestion dans ces organisations en montrant qu'ils sont loin d'être neutres. En effet, cette littérature montre en quoi et de quelle façon les instruments de gestion ont une influence réelle sur les pratiques des acteurs organisationnels.

Par ailleurs, nous avons abordé plusieurs approches qui portent sur la construction et le déploiement des objets techniques en lien avec les acteurs. Plus spécifiquement, certains travaux s'intéressent au processus d'implantation des instruments de gestion, montrant comment ces derniers étaient modifiés et détournés lors de leurs usages par les acteurs.

Malgré les apports de ces travaux, de nombreuses questions restent en suspens sur la phase amont de la trajectoire des instruments de gestion dans les organisations. Si la perspective appropriative (*cf.* section 3, point 1.) nous invite à observer l'ensemble de la vie des instruments dans les organisations et qu'elle distingue les débuts du processus d'appropriation (à travers la notion de pré-appropriation), le point de départ concerne des instruments de gestion dont on suit la trajectoire dans les organisations. A l'exception de l'article de Joannidès, Jaumier et Le Loarne-Lemaire mentionné précédemment (Joannidès et al., 2013),

peu de travaux étudient l'émergence du besoin à l'origine de l'apparition des instruments de gestion, tout comme les toutes premières actions du processus de construction des instruments.

Pour étudier les premiers pas de la construction des instruments de gestion, Joannidès et ses co-auteurs (2013) estiment qu'il est nécessaire « *de comprendre le fonctionnement interne de l'organisation et les interactions entre acteurs* », ce qui suppose « *une socialisation prolongée du chercheur dans son terrain* » (Joannidès et al., 2013), c'est-à-dire une approche de type recherche-intervention. Cette perspective correspond bien à ce que nous visons dans le cadre de notre recherche.



# Chapitre 3 : La rationalité en action : l'intégration de la rationalisation dans les organisations

## Introduction du chapitre

La question de la rationalité, et en particulier la façon dont cette rationalité est construite au sein des organisations est une question centrale pour notre thèse. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, l'évaluation de l'impact social est un dispositif formel mis en place dans les organisations à but non lucratif dans le but de piloter et de contrôler son activité et de rendre compte aux parties prenantes externes. Dès lors, on peut considérer que l'évaluation de l'impact social est un outil dont l'objectif est de gérer les organisations à but non lucratif de façon rationnelle. Néanmoins, le chapitre 2 nous a montré que la mise en place d'instruments de gestion au sein des organisations génère des effets et des usages imprévus. Il est alors intéressant de s'intéresser à la façon dont la rationalité est mise en œuvre au sein des organisations.

Ce chapitre s'intéresse donc à la façon dont les organisations intègrent la rationalité dans leurs pratiques et leur fonctionnement, en adoptant notamment une approche néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Nous croiserons l'analyse du phénomène de rationalisation avec la multiplicité des formes de rationalité. En effet, plusieurs types de rationalité ont été identifiés par de nombreux chercheurs en sciences sociales. Il est dès lors intéressant de s'interroger sur la façon dont ces différentes formes de rationalité sont prises en compte lors de l'intégration de la rationalité au sein des organisations.

Ainsi, dans une première section, nous définirons la rationalité en distinguant les différentes formes de rationalité identifiées dans la littérature et les mettrons en perspective entre elles (section 1.). Dans une deuxième section, nous aborderons le phénomène de rationalisation des organisations (section 2). Enfin, dans la troisième section, nous exposerons les travaux nous permettant de mieux comprendre la façon dont les organisations adoptent et mettent en œuvre la rationalisation (section 3).

## Section 1 : Les différentes formes de rationalité

D'après la définition du Larousse, la rationalité est le caractère de ce qui est rationnel, c'est-à-dire conforme à la raison. La raison est une « *faculté propre à l'homme, par laquelle il peut connaître, juger et se conduire selon des principes* ». La rationalité correspondrait donc au comportement d'un individu faisant usage de sa raison, c'est-à-dire l'ensemble des actions au sens large qui s'appuient sur des principes. L'existence de principes régissant l'action se retrouve dans l'acception la plus courante du terme « raison », qui est « *ce qui explique, justifie un fait, un acte* »<sup>61</sup>.

Dès lors, il s'agit de comprendre quels sont les principes et idées sur lesquels reposent les actions conduites de façon rationnelle, et comment s'établit le lien entre les principes et les actions.

La rationalité et l'action rationnelle ont fait l'objet de très nombreux écrits en sciences sociales. Nous allons à présent aborder les travaux qui nous paraissent les plus importants et les plus éclairants dans la perspective de la thèse, notamment ceux qui sont utilisés dans le cadre de la recherche sur les organisations.

Dans un premier temps, nous expliciterons le concept de rationalité instrumentale (1.). Puis nous aborderons les conceptions qui critiquent la rationalité instrumentale, d'une part en s'appuyant sur les limites de son application, à savoir la rationalité limitée et la rationalité procédurale (2.), et d'autre part celles qui contestent le principe sous-jacent à la rationalité instrumentale, à savoir la rationalité axiologique et la rationalité communicative (3.).

### 1. La rationalité instrumentale

La rationalité instrumentale, ou rationalité en finalité, correspond au raisonnement selon lequel les actions doivent être considérées et choisies d'après leurs conséquences. Un comportement rationnel en finalité consiste pour un individu à orienter « *son activité d'après une fin, des moyens et les conséquences subsidiaires de leur choix et qui, dans cette opération soupèse rationnellement, en les confrontant, les moyens et les fins, les fins et les conséquences subsidiaires, de même, enfin, que les diverses fins possibles entre elles* » (M. Weber, 1921, cité par Passeron, 1994, p. 12). Dans cette perspective, l'action est considérée comme le

---

<sup>61</sup> Définition Larousse

moyen au service des finalités recherchées par l'acteur ; il s'agit alors de rechercher une cohérence entre les moyens mobilisés et la finalité envisagée (Passeron, 1994).

La rationalité instrumentale correspond au paradigme utilitariste en économie, c'est-à-dire la vision selon laquelle les individus agissent dans le but de maximiser leur utilité (Walras, 1874). Il est question d'« optimisation sous contraintes », c'est-à-dire qu'il s'agit de maximiser son intérêt en minimisant les moyens alloués à l'action. De ce paradigme découle la conception de l'organisation marchande comme ayant pour but de maximiser le profit économique. L'application de la rationalité instrumentale dans une entreprise consiste alors à décider et agir dans le but de maximiser le profit.

En dehors des comportements d'agents économiques dans le cadre de relations marchandes, cette forme de rationalité s'applique aussi aux actions de la vie quotidienne. Ainsi, Pareto (1917) définit l'action logique comme l'ensemble des « *comportements qui mettent en œuvre dans le choix et l'agencement d'un moyen, au service d'une fin quelconque, l'application d'une connaissance logico-expérimentale* » (Passeron, 1993, p. 25).

La connaissance logico-expérimentale repose sur des connaissances objectives, c'est-à-dire ayant un certain fondement scientifique et qui sont connues et appropriées par les individus qui agissent.

Il convient de souligner que la rationalité instrumentale est en général la forme de rationalité qui correspond à l'acception usuelle des termes « rationnel » et « rationalisation » (Cabantous, 2008).

## **2. Les limites de l'application de la rationalité instrumentale : rationalité limitée et rationalité procédurale**

Plusieurs travaux ont montré les limites de la mise en œuvre de la rationalité instrumentale, et ont proposé d'autres conceptions de la rationalité pour mieux tenir compte du comportement des acteurs. Dans un premier temps, nous présenterons la rationalité limitée (2.1.) et dans un deuxième temps la rationalité procédurale (2.2.).

### **2.1. La rationalité limitée**

La rationalité limitée est une notion développée par Herbert Simon. Simon (1955) met en lumière le fait que les conditions à la mise en œuvre d'une rationalité instrumentale pure ne

sont pas atteignables. En effet, la théorie du choix rationnel suppose que, pour prendre une décision, les acteurs compilent toutes les informations leur permettant d'analyser les différentes actions possibles, de façon à prédire leurs conséquences et ainsi hiérarchiser leurs préférences. Or, d'après Simon (1955), ce processus est limité par les capacités cognitives des acteurs et par le caractère lacunaire des informations à disposition. En effet, les acteurs ne sont pas capables de compiler et d'analyser l'ensemble des éléments nécessaires à une prise de décisions parfaitement rationnelle. Ils n'ont pas accès à toutes les informations qui seraient utiles, ou alors au prix de ressources considérables qui sont impossibles à mobiliser dans la temporalité dans laquelle ils s'inscrivent.

Par conséquent, les acteurs ne prennent pas nécessairement la meilleure décision dans l'absolu, mais la décision la plus satisfaisante possible étant donné leurs capacités.

## ***2.2. La rationalité procédurale***

La notion de rationalité procédurale renvoie au processus de collecte d'informations et d'analyse préalable à la prise de décision (Simon, 1978). Dans cette conception, plus le processus ayant amené à la décision a fait l'objet d'une investigation approfondie et d'une démarche méthodique, plus la décision sera jugée rationnelle (Simon, 1978). Concrètement, il s'agit de la mobilisation et de l'analyse de différentes informations, de l'utilisation d'outils d'aide à la décision, comme des arbres de décisions et analyses de coût-bénéfices par exemple (Fredrickson, 1984). La rationalité procédurale désigne donc le caractère logique et méthodique du processus de décision mis en œuvre.

## **3. Les formes de rationalité en contrepoint à la rationalité instrumentale**

Si les deux formes de rationalité évoquées dans la sous-section précédente sont construites en tenant compte des limites de l'application de la rationalité instrumentale, elles ne remettent pas en cause le principe affirmé par la rationalité instrumentale, à savoir que l'action dépend des finalités recherchées. Dans cette sous-section, nous allons aborder deux conceptions de la rationalité qui remettent en cause un comportement guidé par la finalité : il s'agit de la rationalité axiologique (3.1.) et de la rationalité communicative (3.2.).

### **3.1. La rationalité axiologique**

La rationalité axiologique, ou rationalité en valeur, se distingue radicalement de la rationalité instrumentale.

Pour Max Weber (1921), la rationalité en valeur correspond à la situation où l'individu « *agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service de ce qu'il croit profondément lui être commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les prescriptions religieuses, la piété ou la grandeur d'une 'cause', quelle qu'elle soit. L'activité rationnelle en valeur consiste toujours [...] en une activité qui obéit à des 'commandements' ou qui se conforme à des «exigences» que l'agent croit lui être adressés* » (M. Weber, 1921, cité par Passeron, 1994, p. 12). L'action rationnelle en valeur est menée sans considération du contexte ni du résultat, et n'obéit qu'à la croyance consciente de l'individu dans les valeurs et principes qui sous-tendent l'action (M. Weber, 1921). En ce sens, elle s'oppose à la rationalité en finalité, qui est guidée justement par les « *conséquences [...] de ses choix* » (M. Weber, 1921). La rationalité axiologique est inconditionnelle, c'est-à-dire qu'elle ne prend pas en compte le contexte et les conditions dans lesquelles se situe l'action.

### **3.2. La rationalité communicative**

Un autre contrepoint à la rationalité instrumentale est proposé par Habermas (1984, 1987) à travers la notion de rationalité communicative.

Dans sa théorie de l'action communicative, Habermas (1984) considère qu'un résultat d'échanges discursifs entre acteurs qui avancent des arguments est un accord jugé « valide ». En effet, à partir du moment où l'accord est issu de débats où les différentes parties cherchent à se convaincre en motivant leur position par des raisons, l'accord atteint peut être considéré comme rationnel (Habermas, 1984). Il convient de souligner que ces énoncés ne sont pas définitifs, ils sont régulièrement renégociés par les acteurs à travers d'autres échanges ultérieurs (Habermas, 1984). Ainsi, la rationalité communicative s'appuie sur la délibération raisonnée entre acteurs.

Dans cette perspective, une action ou un énoncé sont considérés comme rationnels à partir du moment où ils sont le résultat d'interactions argumentées entre acteurs.

## **Section 2 : De la rationalité dans les prises de décisions à la rationalisation des organisations**

Après avoir abordé les différentes formes de rationalités, nous allons à présent nous intéresser plus spécifiquement au phénomène de rationalisation des organisations, c'est-à-dire le mouvement par lequel les actions, les décisions et les comportements individuels et collectifs sont présentés et organisés de façon rationnelle.

Il convient de souligner que, lorsqu'il est question de rationalisation pour désigner un mouvement global de la société et des organisations, les formes de rationalité à l'œuvre sont rarement spécifiées explicitement. Toutefois, les auteurs qui ont écrit sur le sujet s'inscrivent dans la lignée de M. Weber (1921), et font référence à la rationalité instrumentale lorsqu'ils décrivent le phénomène de rationalisation. Ainsi, la rationalité sous-jacente au mouvement de rationalisation dont nous présentons dans cette section plusieurs références théoriques est la rationalité instrumentale.

Nous allons aborder en quoi les organisations connaissent un phénomène de rationalisation (1.), puis nous avancerons les raisons de ce phénomène en adoptant une perspective néo-institutionnelle (2.), avant de montrer en quoi le contrôle de gestion peut être considéré comme l'un des principaux véhicules de la rationalisation des organisations (3.).

### **1. Le constat d'un mouvement de rationalisation dans la société moderne**

La rationalisation est considérée comme une caractéristique centrale des sociétés occidentales modernes. Outre la transformation de la société occidentale par le concept de rationalisation (1.1.), la rationalisation concerne également les organisations (1.2.). Longtemps à l'écart de ce mouvement, les organisations à but non lucratif connaissent également depuis quelques années un mouvement de rationalisation (1.3.).

#### ***1.1. La rationalisation comme processus de transformation de la société***

Le concept de rationalisation a été utilisé par les sociologues pour caractériser la transformation des sociétés des pays occidentaux et l'émergence de la modernité. Max Weber a montré que les sociétés occidentales, qui reposaient jusqu'alors sur des valeurs traditionnelles, sont dominées par la rationalité. Cette évolution s'est traduite notamment par l'apparition d'une nouvelle forme d'autorité – l'autorité rationnelle-légale, et d'une nouvelle

forme d'organisation – la bureaucratie -, considérée comme emblématique de ce nouvel ordre social (M. Weber, 1921).

Bien que Weber distingue plusieurs types de rationalité, c'est la rationalité instrumentale (ou rationalité en finalité) à laquelle la notion de rationalisation fait référence. La prédominance de la rationalité en finalité dans la société moderne et ses différentes formes institutionnalisées ont été critiquées par plusieurs travaux qui s'inscrivent dans la lignée de Weber. En particulier, différents sociologues ont mobilisé la notion de rationalisation pour caractériser des phénomènes sociaux emblématiques des sociétés occidentales modernes (Townley et al., 2003). Ainsi, Ritzer (1996) a décrit comment les modes de production et de consommation, dont le symbole est constitué des pratiques des enseignes de fast-food, étaient désormais régis par un principe de rationalité généralisée, qu'il nomme « *macdonaldisation* ». Bauman (1989) analyse l'idéologie du régime nazi et l'Holocauste comme une forme extrême de rationalisation de l'action politique. Pour Adorno et Horkheimer (2002), les racines de cette tendance des sociétés modernes se situe dans le mouvement des Lumières au 18<sup>ème</sup> siècle qui a porté aux nues la raison humaine au détriment des croyances et des traditions humaines qui régissaient la vie sociale jusqu'à cette période.

La rationalisation s'appuie sur un certain nombre de formes dominantes que l'on retrouve dans ces différents phénomènes sociaux que nous venons de mentionner : la standardisation des tâches et des comportements, l'administration et ses différentes techniques particulières comme le contrôle, la quantification et le calcul (Ritzer, 1996; Townley et al., 2003).

### ***1.2. La rationalisation comme processus de transformation des organisations***

La rationalisation caractérise également la transformation des organisations et de l'action collective. Ainsi, la rationalisation n'est pas seulement située à un niveau macro comme nous venons de le montrer, mais elle est également perceptible à un niveau plus micro de la société.

#### ***1.2.1. La rationalisation de l'organisation du travail et du fonctionnement organisationnel***

La question de la rationalisation du fonctionnement des organisations est à l'origine de plusieurs concepts parmi les plus célèbres de la théorie des organisations.

L'organisation scientifique du travail de Taylor (1919) vise à substituer à une gestion empirique caractérisée par l'inefficacité et le désordre une approche scientifique du travail

industriel. En séparant la conception et l'exécution des tâches, il s'agit de trouver la façon d'agencer les tâches qui soit la plus efficace possible. Les solutions viennent de l'observation et de l'analyse, et consistent notamment à parcelliser et spécialiser le travail (Taylor, 1919).

Fayol (1916) a étudié et proposé des principes d'administration des organisations. Ainsi, il pose les principes de l'arrangement des acteurs au sein d'une hiérarchie, de la limitation du champ d'action en tout point de la hiérarchie, du regroupement des salariés en termes d'objectifs, de processus, de clientèle ou de localisation. Il prône un nombre limité de niveaux hiérarchiques. La structure hiérarchique est pour Fayol le meilleur moyen de contrôler les membres de l'organisation. Il conceptualise également le rôle de l'administrateur général, c'est-à-dire le chef de l'organisation en lui assignant cinq missions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916). Fayol s'inscrit dans la perspective de la construction d'une administration la plus efficace possible pour permettre au groupe humain d'atteindre ses objectifs.

Enfin, Weber (1921) considère que la bureaucratie constitue le mode d'organisation emblématique de la société moderne où la rationalité instrumentale prédomine. La bureaucratie est une organisation fondée sur le droit et la rationalité par opposition à la tradition ou au sacré. Elle fonctionne sur la base de règles explicites et impersonnelles. L'organisation hiérarchique y est strictement définie, où chaque membre a une sphère d'action clairement déterminée. Les membres sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications techniques (M. Weber, 1921).

Ces différentes conceptualisations ont une approche du fonctionnement des organisations qui vise l'efficacité et la justice. Elles cherchent à rationaliser le travail industriel ainsi que les processus de décision et d'exécution dans les organisations, dans le but d'éliminer tout dysfonctionnement qui conduirait à ce que l'organisation n'atteigne pas ses objectifs ou ne maximise pas son intérêt.

### *1.2.2. Une application des différentes approches de la rationalité : les processus de prise de décisions*

Les processus de prise de décision dans les organisations sont particulièrement marqués par la rationalité. Comme nous l'avons mentionné dans la section 1 sur les différentes formes de rationalité, de très nombreux travaux ont étudié les processus de prise de décision sous l'angle de la rationalité. Certains chercheurs considèrent même que les débats de ce champ

s'articulent autour des différentes formes de rationalité (Cabantous & Gond, 2011) que nous avons présentées précédemment.

Ainsi, la théorie du choix rationnel (Savage, 1954; Von Neumann & Morgenstern, 1945) propose un cadre d'analyse et d'application de la rationalité et de la logique formelle à toute prise de décision (Cabantous, 2008). Concrètement, on peut décrire le processus de choix de la façon suivante. Dans un premier temps, il s'agit de déterminer les différentes décisions possibles pour répondre à un problème, et d'envisager leurs conséquences. Puis les acteurs doivent classer les différentes conséquences par ordre de préférence (Cabantous & Gond, 2012) en fonction de la valeur obtenue – par exemple, le profit dans les situations où l'objectif est de maximiser le profit -. Le choix se porte alors sur la décision dont la valeur est la plus élevée. En situation d'incertitude, des probabilités sont intégrées dans le calcul. La théorie du choix rationnel considère donc la décision comme un processus d'optimisation sous contraintes. Ce modèle « synoptique » suppose un certain nombre d'hypothèses, notamment en terme de cohérence et de stabilité dans le temps des préférences des acteurs (Cabantous & Gond, 2012).

En réponse à cela, les notions de rationalité limitée et de rationalité procédurale que nous avons exposées précédemment (*cf.* section 1, point 2.) ont été élaborées pour mieux rendre compte de la façon dont les processus de prise de décisions se déroulaient réellement.

### ***1.3. La rationalisation des organisations à but non lucratif***

La rationalisation des organisations à but non lucratif a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1, ce phénomène de rationalisation est généralement assimilé à l'adoption de pratiques propres aux organisations marchandes (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016).

Dans une étude qui analyse le lien entre degré de professionnalisation et rationalisation des organisations à but non lucratif, Hwang & Powell (2009) associent la rationalisation à quatre pratiques particulièrement représentatives de la rationalisation. La première pratique est la planification stratégique, qui internalise la rationalité et contribue à redéfinir la mission et la stratégie pour y parvenir. La deuxième pratique est l'évaluation quantitative des actions qui permet de mesurer l'atteinte des objectifs et de comparer l'organisation à d'autres organisations. La troisième est la conduite d'audits financiers qui servent à contrôler et à

renforcer la réputation auprès des parties prenantes. Enfin, la quatrième pratique est le recours à des consultants, qui reflète une volonté d'augmenter la productivité des organisations grâce à des méthodes spécifiques (Hwang & Powell, 2009). Ainsi, on peut considérer que l'ensemble de ces pratiques sont révélatrices d'une vision instrumentale de l'action des organisations à but non lucratif, qui s'appuient sur des objectifs clairs et formalisés et qui mettent en œuvre des moyens jugés pertinents et efficaces pour y parvenir.

Par ailleurs, Avare et Sponem (2008) considèrent que la rationalité instrumentale est l'un des piliers du « managérialisme » qui touche les associations depuis quelques années. Dès lors, la gestion des associations est dominée par cette rationalité : des pratiques spécifiques en sont l'application directe, comme la direction par objectifs ou encore l'audit (Avare & Sponem, 2008).

## **2. Les raisons de la rationalisation des organisations**

Tout d'abord, la rationalisation des organisations peut s'expliquer par les avantages attribués à la rationalité de l'action collective. Plusieurs travaux fondateurs que nous avons mentionné précédemment ont montré en quoi la rationalisation de l'organisation du travail permettait une meilleure gestion des organisations (Fayol, 1916; Taylor, 1919; M. Weber, 1921). En effet, la rationalisation est source d'économie de ressources et de maximisation de la valeur produite. Une dimension morale positive est associée par certains auteurs à la rationalisation, notamment en termes de justice sociale (Taylor, 1919; M. Weber, 1921).

La rationalisation des organisations en général et la rationalisation des organisations à but non lucratif en particulier peut également s'expliquer par la situation de l'environnement des organisations. Nous considérons que c'est même la raison première de la rationalisation des organisations dans un contexte où, comme nous l'avons mentionné dans la sous-section précédente, la rationalité caractérise le fonctionnement de la société et de très nombreuses organisations. Les autres organisations sont fortement poussées par leur environnement à intégrer la rationalité. C'est pourquoi nous adoptons une approche néo-institutionnelle pour expliquer le phénomène de rationalisation des organisations, dans la mesure où cette approche met l'accent sur la « cage de fer » qui fait pression sur les organisations (DiMaggio & Powell, 1983).

Il convient de préciser que, dans cette perspective, plusieurs formes de rationalités peuvent être à l'œuvre : la rationalité instrumentale n'est pas la seule forme susceptible d'être adoptée

par l'organisation. Les organisations adoptent la rationalité de leur environnement institutionnel ; ainsi, si l'environnement est dominé par la rationalité axiologique, c'est cette dernière que les organisations du champ intégreront.

Dans un premier temps, nous exposerons la notion d'isomorphisme institutionnel qui est centrale dans l'approche néo-institutionnelle (2.1.), puis dans un deuxième temps, nous détaillerons la notion de mythe rationnel (2.2.).

### *2.1. L'isomorphisme institutionnel*

Meyer et Rowan (1977) ainsi que DiMaggio et Powell (1983) ont montré que les organisations tendent à adopter les idées dominantes de leur environnement institutionnel. Les organisations le font notamment pour acquérir de la légitimité (DiMaggio & Powell, 1983).

DiMaggio & Powell (1983) distinguent trois types d'isomorphismes pour décrire la façon dont les organisations deviennent ressemblantes entre elles à l'intérieur d'un même champ institutionnel : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique. L'isomorphisme coercitif désigne l'ensemble des pressions formelles, comme la législation, et informelles, comme les traits culturels d'une société. L'isomorphisme normatif repose sur le phénomène de conformation des individus à la structure sociale à laquelle ils appartiennent en tant que professionnels. Enfin, l'isomorphisme mimétique désigne l'imitation des comportements d'organisations légitimes du champ pour répondre à des situations nouvelles ou mal connues (DiMaggio & Powell, 1983).

Ainsi, les organisations adoptent les pratiques et structures « rationnelles » qui dominent leur environnement institutionnel, et adoptent ainsi les caractéristiques de la rationalité sous-jacente. La notion de mythe rationnel (Meyer & Rowan, 1977) nous paraît particulièrement intéressante dans ce cadre. Nous allons à présent la détailler.

### *2.2. La notion de mythe rationnel*

Meyer et Rowan (1977) affirment que les organisations adoptent des structures formelles qui reflètent les idées communément acceptées dans leur environnement institutionnel, plutôt que les structures répondant à leurs problèmes techniques de gestion. Les organisations le font pour éviter de perdre leur légitimité, puisqu'il est acquis que chaque organisation devrait adopter la structure formelle requise par l'environnement (Meyer & Rowan, 1977).

Ces structures renvoient à des « mythes rationnels ». Ce sont des mythes parce qu'ils sont fondés sur des croyances partagées par un très grand nombre d'acteurs dans un environnement institutionnel: ils sont pris pour acquis dans ce champ (Meyer & Rowan, 1977). L'aspect rationnel de ces mythes provient du fait que la structure formelle promue par le mythe permet une gestion plus efficace des organisations (Meyer & Rowan, 1977).

Les idées deviennent des mythes rationnels lorsqu'ils sont largement diffusés dans le même environnement institutionnel. Ils peuvent être diffusés par des acteurs influents dans les environnements institutionnels, ou par les organisations elles-mêmes (Meyer & Rowan, 1977). Les auteurs soulignent plusieurs processus qui génèrent ces mythes : le développement de réseaux relationnels complexes qui conduisent à dupliquer les règles d'un domaine à l'autre, le degré d'organisation collective dans l'environnement et enfin les efforts d'influence des organisations locales sur leur environnement en cherchant à transformer leurs propres objectifs et règles en normes institutionnelles (Meyer & Rowan, 1977).

Toutes les organisations dans le même environnement ont tendance à adopter des structures formelles reflétant des mythes rationnels, ce qui explique l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). Meyer et Rowan (1977) font valoir que les mythes rationnels sont déconnectés de l'efficacité réelle du fonctionnement, car les acteurs estiment qu'il est important de les adopter quelle que soit leur efficacité réelle (Meyer & Rowan, 1977). Ainsi, les auteurs donnent l'exemple d'une activité médicale pour laquelle il est plus important d'appliquer les procédures appropriées prescrites par l'environnement institutionnel plutôt que de prendre soin des patients (Meyer & Rowan, 1977).

Le fait de considérer que la rationalité constitue un mythe a également été souligné par d'autres travaux. Ainsi, March (1991, 1999) montre que le mythe de la rationalité est l'un des mythes gestionnaires qui caractérisent le fonctionnement des organisations.

Par ailleurs, dans une toute autre perspective théorique, celle de la recherche opérationnelle<sup>62</sup>, la notion de mythe rationnel est employée par Hatchuel et Molet (1986) pour désigner un comportement idéalisé qui est traduit par des modèles rationnels et des outils. Ils utilisent le terme de mythe rationnel pour décrire un phénomène où un raisonnement logique et cohérent est appliqué dans le cadre de la modélisation d'une situation humaine qui est nécessairement fictive voire utopique. Ils montrent que ce mythe rationnel, s'il ne correspond pas à la réalité,

---

<sup>62</sup> En l'occurrence, il s'agit d'une approche, sinon critique, du moins d'une analyse qui s'inscrit dans la remise en cause des fondements de la recherche opérationnelle.

a l'avantage de produire des effets particulièrement instructifs à analyser dans le cadre d'une recherche-action (Hatchuel & Molet, 1986).

### **3. Un véhicule de la rationalisation des organisations : le contrôle de gestion**

Plusieurs forces peuvent être identifiées lorsqu'il s'agit de comprendre les facteurs de rationalisation des organisations. Dans cette sous-section, nous nous concentrons sur un « véhicule » important de la rationalisation et qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de cette thèse, à savoir le contrôle de gestion et ses outils associés.

#### ***3.1. Le contrôle de gestion : un objet de rationalité par excellence***

L'analyse de la comptabilité et du contrôle de gestion sous le prisme de la rationalité est une idée très répandue.

Ainsi, Meyer (1986) souligne que la comptabilité est un élément décisif dans la rationalisation des organisations. Il met en évidence que des notions comme la standardisation, la monétarisation ou encore la relation cause – effet sont des caractéristiques de la comptabilité. La comptabilité a tendance à se routiniser dans l'organisation, et dépasse largement la fonction comptable de l'organisation (Meyer, 1986).

Dans le champ du contrôle de gestion, la définition de référence d'Anthony (1965) affirme que le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de façon efficace et efficiente dans l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965). Ainsi, on peut considérer que le contrôle de gestion est constitué de moyens et de pratiques par lesquelles une organisation est gérée de façon rationnelle, c'est-à-dire en s'assurant qu'elle atteint ses objectifs de la façon la plus efficace possible.

Le contrôle de gestion est caractérisé par la direction par objectifs (Burlaud & Simon, 2006), où les différents acteurs se voient confier une responsabilité par leurs supérieurs hiérarchiques en contrepartie d'un contrôle s'appuyant sur des objectifs prédéfinis. Par ailleurs, les chiffres utilisés dans le cadre du contrôle de gestion jouent également un rôle central (Miller, 2001; Power, 2004) dans la mesure où ils sont les instruments par lesquels la gestion des organisations est rendue possible, permettant de diriger (Miller, 2001) et d'agir à distance (Robson, 1992).

### ***3.2. Le recours au contrôle de gestion pour rationaliser les décisions et actions organisationnelles***

Si les pratiques de contrôle de gestion permettent une gestion rationnelle des organisations, ses outils sont parfois utilisés pour donner l'apparence de la rationalité aux décisions et aux actions organisationnelles.

En mettant en perspective le rôle joué par l'*accounting*<sup>63</sup> dans les processus de décisions organisationnelles, Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes, & Nahapiet (1980) distinguent quatre rôles distincts correspondant à quatre configurations différentes. Premièrement, l'*accounting* est une machine à répondre (« *answer machine* ») : l'*accounting* fournit les informations nécessaires pour prendre les décisions, dans une logique « *computationnelle* », où la décision est le résultat de calculs rationnels. Deuxièmement, l'*accounting* est une machine d'apprentissage (« *learning machine* »), dans la mesure où il permet d'apporter des informations et de mieux connaître un phénomène, sans pour autant fournir directement une décision. Troisièmement, l'*accounting* est une « machine à munition » (« *ammunition machine* ») : l'*accounting* est utilisé par certains acteurs pour en influencer d'autres. Enfin, l'*accounting* est une « machine à rationalisation » (« *rationalization machine* »), dans le sens où il permet de justifier et de légitimer des actions déjà prises.

Ainsi, la rationalisation est vue comme le processus par lequel des techniques et des discours vont permettre de justifier des décisions. Burchell et ses co-auteurs (1980) expliquent qu'une fois prises, les décisions organisationnelles ont besoin d'être justifiées, légitimées et rationalisées auprès des acteurs de l'organisation (Burchell et al., 1980, p. 18). En effet, ils insistent sur le fait que les organisations ont besoin d'une compréhension rétrospective de l'émergence des actions, et de montrer que ces actions sont cohérentes avec les buts organisationnels.

Burchell et ses co-auteurs (1980) soulignent que de nombreux auteurs ont montré que la comptabilité était utilisée pour donner une apparence de rationalité à des décisions déjà prises. Ainsi, Bower (1970) a montré comment les procédures budgétaires ont servi à justifier des orientations organisationnelles qui avaient été déjà décidées par les dirigeants. Par ailleurs, les auteurs citent l'analyse de Pingle (1978) sur les premières utilisations de calculs coûts-

---

<sup>63</sup> Nous avons fait le choix de ne pas traduire le terme « *accounting* », dans la mesure où il recouvre potentiellement plusieurs pratiques organisationnelles, comme la comptabilité, la comptabilité de gestion, ou encore les pratiques de contrôle de gestion non financier.

bénefices en Inde au 19<sup>ème</sup> siècle, qui démontre que, plutôt qu'un outil de décision d'investissement, ces calculs ont été un moyen de convaincre le gouvernement sceptique des bénefices des projets d'infrastructures (Pingle, 1978).

Par ailleurs, de nombreux travaux récents ont analysé le contrôle de gestion et certains de ses outils comme des mythes rationnels. Ainsi, Chatelain-Ponroy et Sponem (2011) expliquent que le contrôle de gestion constitue un mythe rationnel dans la mesure où les aspects visibles du contrôle de gestion ont une apparence objective. En effet, le contrôle de gestion s'appuie sur une forme chiffrée qui donne une vision d'objectivité et de vérité dans la mesure où des grandeurs construites par le contrôle de gestion sont présentées abusivement comme des mesures objectives (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2011). Modell (2004) analyse la mesure de la performance financière et la mesure de la performance multidimensionnelle s'inspirant du *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) comme des mythes rationnels dans le secteur public. Townley (2002) d'une part et Berland et Drevetton (2006) d'autre part analysent également des systèmes de mesure de la performance inspirés du *new public management* (Hood, 1991) comme des mythes rationnels. Ainsi, les outils de mesure de la performance, en particulier dans les organisations publiques et les organisations à but non lucratif, seraient des moyens de rationaliser l'activité organisationnelle. Morales et Sponem (2009) soulignent d'ailleurs que la perspective selon laquelle les systèmes de contrôle de gestion sont adoptés pour donner l'apparence d'une gestion rationnelle vis-à-vis de l'environnement externe a d'abord été développée dans le contexte des organisations à but non lucratif (Morales & Sponem, 2009).

### **Section 3 : L'adoption et la mise en œuvre de la rationalisation par les organisations**

Cette section est consacrée à la façon dont la rationalisation est adoptée et mise en œuvre au sein des organisations. Dans la section précédente, nous avons abordé le phénomène de rationalisation de la société et des organisations. Il est alors intéressant de se demander comment les organisations mettent en place un fonctionnement et des pratiques qui sont considérés comme rationnelles. Il s'agit de caractériser cette adoption en s'intéressant à ce qui se passe à l'intérieur du processus de rationalisation. Dans cette section, la rationalité sous-jacente à la notion de rationalisation correspond également à la rationalité instrumentale, mais les différentes formes de rationalité sont appréhendées dans certaines références que nous mentionnons en fin de section.

Dans une perspective où la rationalisation vient de l'environnement externe des organisations comme nous l'avons montré dans la section précédente, nous nous intéressons à la façon dont les organisations réagissent à cette pression de l'environnement. Si plusieurs travaux montrent que l'adoption de la rationalité n'est qu'apparente, d'autres montrent que les réponses des organisations sont plus complexes et qu'elles impliquent des stratégies variées et parfois entremêlées entre elles.

D'un point de vue théorique, l'approche néo-institutionnelle a évolué au cours des dernières années vers une plus grande prise en compte de l'agence des organisations et des individus (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009). Si nous nous référons aux travaux séminaux de cette approche, de nombreux articles sur lesquels nous nous appuyons s'inscrivent dans cette perspective, notamment ceux qui mettent en avant la diversité des réponses à la demande de rationalisation.

Ainsi, dans un premier temps, nous aborderons la rationalisation en tant qu'adoption apparente de la rationalité (1.). Dans un deuxième temps, nous verrons que la caractérisation de l'adoption est plus variée et complexe qu'une adoption apparente (2.). Enfin, dans un troisième temps, nous présenterons comment les organisations combinent différentes formes de rationalité (3.).

### **1. La rationalisation en tant qu'adoption apparente de la rationalité**

Une première façon d'appréhender l'intégration de la rationalisation des organisations est l'adoption apparente et superficielle de la rationalité : l'organisation apparaît comme rationnelle pour les acteurs externes mais ses pratiques effectives ne changent pas. Tout d'abord, nous allons expliquer le phénomène de découplage (1.1.), puis les notions d'hypocrisie organisationnelle et la justification « discursive » de l'action (1.2.), et enfin ce que nous appelons la justification cognitive de l'action (1.3.).

#### ***1.1. Le phénomène de découplage***

Le découplage est une notion centrale dans l'approche néo institutionnelle, et a fait l'objet de nombreux travaux (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Hirsch & Bermiss, 2009; Levay & Waks, 2009; Mainhagu, 2015; Oliver, 1991; Pache & Santos, 2010; Sandholtz, 2012; Weick, 1976). Le concept permet de décrire le décalage au sein des organisations entre la satisfaction

apparente des demandes de leur environnement externe et leur fonctionnement interne (Turco, 2012).

Meyer & Rowan (1977) expliquent que les structures formelles conformes aux mythes rationnels sont adoptées de manière cérémonielle et symbolique, c'est-à-dire qu'elles ne changent pas les activités techniques quotidiennes des organisations. Cette stratégie permet de gérer de façon durable la tension entre le mythe rationnel imposé par l'environnement institutionnel et le fonctionnement efficace de l'activité organisationnelle. Les organisations ont une stratégie de découplage qui consiste à adopter la structure formelle correspondant au mythe rationnel mais qui ne modifie pas la pratique réelle. Le découplage s'appuie sur des dispositifs qui permettent de déconnecter les deux et qui occultent les actions de coordination qui mettraient en lumière l'inefficacité de la structure formelle et la déconnexion entre la structure et la pratique (Meyer & Rowan, 1977).

Le découplage est vu par la littérature comme une façon d'acquiescer de la légitimité externe en adoptant la demande de l'environnement externe tout en contenant le contrôle externe et en protégeant l'autonomie des membres de l'organisation (Levay & Waks, 2009).

Les facteurs à l'origine du découplage sont multiples : Mainhagu (2015) distingue des raisons politiques, techniques et culturelles dans la littérature existante. Nous pouvons souligner que plusieurs travaux ont utilisé la notion de découplage pour montrer qu'il s'agit d'un moyen permettant la gestion des tensions résultant de contradictions entre les demandes externes et l'identité organisationnelle (Turco, 2012). Le découplage permet également de résoudre des conflits issus de demandes externes contradictoires (Pache & Santos, 2010). Dans ce cadre, le découplage a souvent été repéré et analysé dans des organisations à but non lucratif au sens large : des organisations publiques comme des écoles (Weick, 1976), des hôpitaux (Meyer & Rowan, 1977; Turco, 2012) ou encore des organisations hybrides d'insertion socio-économique (Pache & Santos, 2010).

### *1.2. L'hypocrisie organisationnelle et la justification discursive*

Dans sa réflexion autour de l'articulation des prises de décisions avec l'action organisationnelle, Brunsson (1993) distingue deux cas de figure où les idées, c'est-à-dire les décisions organisationnelles, et les actions ne correspondent pas. Il s'agit de situations considérées comme une déviation par rapport au schéma attendu dans lequel les idées

formulées sont des décisions qui amènent à la réalisation des actions conformes aux idées initiales. Le premier cas de figure se produit lorsque les actions ne sont pas conformes avec les idées initiales, ce décalage étant appelé hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993). Le deuxième cas de figure advient lorsque des idées sont formulées a posteriori de telle façon qu'elles soient conformes aux actions ayant eu lieu. Brunsson (1993) parle de justification pour désigner ce phénomène :

Justification means that planned or accomplished actions are defended in order to convince people that they are the right ones. Successful justification adapts people's ideas to actions (Brunsson, 1993, p.500)

Brunsson (1993) souligne que la justification remet en cause l'idée selon laquelle les acteurs se contentent d'agir et les dirigeants décident : les acteurs produisent également des idées qui peuvent devenir des décisions. Par ailleurs, le schéma unidirectionnel où les décisions amènent des actions est également remis en cause, puisque des actions peuvent parfois influencer directement des idées. Lorsque la justification fonctionne, c'est la cohérence entre idées et actions qui est privilégiée au détriment du contrôle. Brunsson (1993) note également que la justification a d'autant plus de chances d'être couronnée de succès que les acteurs sont des experts dans leur champ.

### **1.3. La justification cognitive de l'action**

De façon usuelle, la rationalisation désigne le fait de justifier des décisions ou des actions a posteriori en mettant en avant un processus rationnel. On parle souvent de « rationalisation *a posteriori* ».

Dans le cadre du modèle de stratification de l'action qui fonde la théorie de la structuration de Giddens (1984), le terme de rationalisation désigne à la fois la capacité d'un agent à expliquer à soi et aux autres pourquoi il agit ainsi et le « compte-rendu verbal » de l'action pour exposer les raisons de son action (Rojot, 1998, p. 47). Ainsi, outre l'acception usuelle selon laquelle des raisons sont avancées pour justifier l'action *a posteriori*, la rationalisation est aussi une capacité de l'acteur, pas forcément réalisée, de pouvoir expliquer l'action. Les raisons qui constituent l'explication potentielle ne sont pas forcément toujours explicites. Il s'agit donc plus d'un état de l'acteur qui a confiance dans ses possibilités d'avancer des raisons pour justifier l'action (Rojot, 1998).

## 2. L'internalisation effective de la rationalisation dans les pratiques organisationnelles

Nous avons vu dans la sous-section précédente que la rationalisation des organisations pouvait se traduire par une adoption apparente de la rationalité demandée par l'environnement institutionnel. Néanmoins, certains travaux montrent que cette rationalisation peut être intégrée en profondeur dans les organisations à condition que le processus d'internalisation comporte certaines caractéristiques.

Ainsi, toujours dans une perspective néo-institutionnelle, Hasselbladh and Kallinikos (2000) proposent une analyse de la façon dont les structures rationnelles se déploient et se stabilisent au sein des organisations, en insistant notamment sur le rôle des artefacts dans le déploiement.

Ils considèrent que les structures rationnelles correspondent à « *des idéaux fondamentaux qui débouchent sur des manières spécifiques de définir et d'agir sur la réalité, supportés par des systèmes de mesure et de documentation complexes visant à contrôler les actions et leurs résultats* » (Hasselbladh & Kallinikos, 2000, p. 704).

Ainsi, ils proposent un cadre conceptuel à trois niveaux : des idéaux, des discours et enfin des techniques de contrôle. Les idéaux sont des idées stables, répandues et valorisées qui délimitent les attentes sociales (Hasselbladh & Kallinikos, 2000), et sont transmises à l'oral. Les discours sont des manières spécifiques de définir et d'agir sur la réalité, et correspondent à la formalisation écrite. Enfin, les techniques de contrôle sont des systèmes élaborés de mesure et de documentation pour contrôler l'action ; ils correspondent à la codification formelle à travers des artefacts (Hasselbladh & Kallinikos, 2000).

Les auteurs expliquent que, pour qu'elles intègrent les organisations, les idées de l'environnement doivent être « objectivées », c'est-à-dire que les idées doivent être formulés d'abord à l'oral (les idéaux), puis par écrit (le discours), et enfin par l'introduction d'objets concrets (les techniques de contrôle). A chaque étape, leur niveau de détail et de précision augmente, puisqu'il spécifie la façon concrète dont les structures rationnelles sont mises en œuvre (Hasselbladh & Kallinikos, 2000).

Hasselbladh et Kallinikos (2000) expliquent que l'objectivation n'est pas suffisante pour permettre l'institutionnalisation des structures rationnelles : elles doivent être « subjectivées », c'est-à-dire que les acteurs doivent s'approprier ces structures : cela passe par la construction de rôles organisationnels et sociaux explicites (Hasselbladh & Kallinikos, 2000).

Dambrin, Lambert et Sponem (2007) utilisent ce modèle pour analyser l'introduction de dispositifs de contrôle de gestion au sein d'une organisation. Ils montrent que l'institutionnalisation s'est produite à travers la mise en place de techniques de contrôle mais sans passer par un discours organisationnel. Cet article met en avant la dimension non systématique et non linéaire du processus d'institutionnalisation et propose une autre perspective par rapport à la notion de découplage, en montrant que l'internalisation des structures peut contourner le niveau des discours (Dambrin et al., 2007).

Ancelin-Bourguignon, Saulpic et Zarlowski (2013) s'appuient également sur ce cadre théorique pour analyser l'adoption d'un système de mesure de la performance dans une entreprise publique. Ils montrent que, malgré l'internalisation de la demande institutionnelle aux trois niveaux (idéaux, discours et techniques de contrôle), les acteurs utilisent le système de façon cérémonielle, et l'expliquent en montrant les différences entre la compréhension subjective des acteurs et la mise en œuvre pratique du système (Ancelin Bourguignon et al., 2013).

### **3. La rationalisation : entre réponses variées et combinaison de plusieurs rationalités**

A l'opposé d'une vision binaire des réponses des organisations à la demande de rationalisation, qui se caractériserait par un rejet (associé à la démonstration d'une adoption vis-à-vis de l'externe), ou par une acceptation, un certain nombre de travaux ont montré que les réponses des organisations étaient plus complexes et qu'elles pouvaient être caractérisées de façon différente. En outre, certains travaux insistent sur la nécessité de prendre en compte les différentes rationalités dans l'analyse du processus de rationalisation au sein des organisations.

Dans un premier temps, nous présenterons les travaux qui mettent en avant la complexité des réactions des organisations à la demande de rationalisation (3.1.). Dans un deuxième temps, nous présenterons les travaux qui s'intéressent aux différentes formes de rationalité dans le processus de rationalisation (3.2.).

#### ***3.1. Des réactions variées à la demande de rationalisation***

Plusieurs travaux montrent que les organisations réagissent de façon diverse aux pressions de leur environnement, et que le découplage n'est qu'une réponse parmi d'autres. Ainsi, Oliver (1991) identifie plusieurs types de réponses des organisations à la pression institutionnelle à

laquelle elles sont confrontées : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation. L'adoption symbolique des demandes institutionnelles n'est donc qu'une stratégie parmi d'autres et n'est pas systématique.

Plus spécifiquement, les travaux récents qui se sont intéressés à la façon dont les organisations réagissaient face aux mythes rationnels remettent en cause l'idée que les organisations les adoptent de façon cérémonielle.

Premièrement, la réponse organisationnelle aux mythes rationnels n'est pas binaire, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'un choix entre l'adoption et la résistance à l'adoption. Ainsi, parmi les situations dans lesquelles les organisations choisissent d'adopter un mythe rationnel, Boiral (2007) a mis en évidence diverses stratégies de mise en œuvre et montre que ces stratégies sont choisies en fonction de leurs propres intérêts et du contexte des organisations. Des chercheurs ont montré que les organisations peuvent également adopter des mythes rationnels, y compris leur activité opérationnelle, et ne pas découpler la structure formelle du fonctionnement de l'activité (Modell, 2004).

Deuxièmement, l'adoption de mythes rationnels n'est pas simplement un moyen pour les organisations d'acquérir ou de renforcer leur légitimité dans leur environnement institutionnel. Il permet également de répondre à certains objectifs internes, tels que l'évitement des défis des acteurs internes (Boiral, 2007) ou de déclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel (Berland & Drevet, 2006).

Troisièmement, l'opinion selon laquelle les organisations répondent d'une certaine manière aux exigences de leur environnement institutionnel est implicitement interrogée par plusieurs études, notamment celles qui mettent l'accent sur le rôle actif des organisations dans la construction de mythes rationnels (Modell, 2004; Scheid-Cook, 1992).

Ainsi, ces travaux montrent que les organisations modifient au moins partiellement la mise en œuvre prescrite par les mythes rationnels. Ils montrent également que les différentes modalités d'adoption peuvent générer des effets organisationnels inattendus. Les organisations et leurs membres jouent un rôle important dans la manière dont les mythes rationnels sont mis en œuvre dans les organisations.

### *3.2. La prise en compte des différentes rationalités dans les réponses à la demande de rationalisation*

Townley (2002) propose une approche dynamique et multidimensionnelle de la rationalisation au sein des organisations.

Pour son analyse, Townley (2002) s'appuie sur la distinction faite par Kalberg (1980) des différents types de rationalité dans les travaux de Weber. Ainsi, outre la rationalité en finalité (appelée rationalité formelle) et la rationalité axiologique (appelée rationalité substantive), la typologie fait apparaître la rationalité « pratique » et la rationalité « théorique ». La rationalité pratique correspond au calcul des moyens les plus pragmatiques pour gérer les difficultés quotidiennes : elle guide l'action dans les routines quotidiennes, et fournit les moyens pour gérer les difficultés pratiques de façon immédiate. L'articulation intellectuelle reste tacite (Townley, 2002). La rationalité théorique implique la construction de concepts abstraits précis et des raisonnements de déduction, d'attribution de causalité et une formation. Il s'agit d'un cadre cognitif qui fournit une compréhension de la façon dont le monde fonctionne (Townley, 2002).

L'analyse de Townley (2002) montre tout d'abord que la demande de rationalisation venant de l'environnement externe des organisations contient différentes rationalités, et que la rationalité de l'organisation est également multiple. Elle analyse ensuite comment les différentes rationalités de l'environnement et les rationalités de l'organisation convergent ou entrent en collision, et analyse comme les différentes formes de rationalité se combinent entre elles (Townley, 2002).

Ainsi, Townley (2002) montre que les différentes rationalités portées par la demande institutionnelle peuvent entrer en contradiction avec des rationalités de l'organisation, et que ces contradictions se situent à des « strates sociales » différentes. Il peut y avoir conflit sur le plan de la mise en œuvre opérationnelle : la rationalité théorique du système de mesure de la performance entre en conflit avec la rationalité pratique de l'organisation lorsque la mise en œuvre matérielle du système suppose une collecte des données trop bureaucratique par exemple. Il peut également y avoir conflit au niveau des valeurs morales, lorsque la rationalité formelle de la demande entre en collision avec la rationalité substantive de l'organisation. Ces différentes strates sociales correspondent aussi à différents groupes d'acteurs qui réagissent de façon différente à la demande de l'environnement (Townley, 2002).

Par ailleurs, Townley (2002) analyse la réponse des organisations de façon dynamique en distinguant l'acceptation et la résistance dans le temps, et en montrant qu'une acceptation dans un premier temps peut évoluer vers une résistance dans un deuxième temps.

Ainsi, cette approche permet de mieux comprendre les résistances à l'intégration de demandes issues de l'environnement (Townley, 2002).

Dans un article ultérieur, Townley, Cooper et Oakes (2003) s'appuient sur la rationalité instrumentale définie par M. Weber et la rationalité communicative d'Habermas (1984) pour mettre en perspective deux faces de l'action collective : l'action stratégique et instrumentale d'une part, et l'action communicative, c'est-à-dire fondée sur la justification raisonnée, d'autre part. Ils insistent sur la nécessité de la présence de ces deux faces, qui permettent à la fois d'agir de façon informée et réfléchie (justification raisonnée) et d'aboutir à un engagement pratique (action instrumentale) (Townley et al., 2003). Les auteurs montrent que l'absence de l'expression d'une justification raisonnée peut conduire à un rejet de la demande institutionnelle (Townley et al., 2003).

Ces travaux montrent l'importance de l'analyse de la multiplicité des rationalités au sein des organisations, et certains travaux mettent en évidence la possibilité et même la nécessité de l'existence de plusieurs types de rationalité au sein des organisations. Ainsi, Méric (2009) montre de quelle façon la conjonction d'une rationalité instrumentale et d'une rationalité axiologique peut permettre d'institutionnaliser une pratique organisationnelle. Par ailleurs, Bessire et Onnée (2010) analysent les stratégies de déploiement d'outils de performance sociale des entreprises en distinguant différentes formes de rationalités sous-jacentes à ces stratégies.

### **Conclusion du chapitre**

Les différentes références théoriques exposées dans ce chapitre nous montrent comment la littérature conçoit les enjeux de rationalité dans les organisations, en mettant en lumière comment les organisations intègrent la rationalisation et la mettent en place concrètement dans leurs pratiques. Dans le cadre de la thèse, il nous semble intéressant d'étudier les dynamiques de rationalisation à l'intérieur des organisations en observant les processus à l'œuvre et en analysant comment ces dynamiques de rationalisation façonnent les actions. Il

nous paraît également important de tenir compte des différentes formes de rationalité dans l'analyse de ce processus.

## **Conclusion de la première partie : questionnement et positionnement de la recherche**

Cette conclusion a pour but de détailler le questionnement et le positionnement de la thèse, en commençant par souligner les principaux enseignements issus des champs théoriques présentés dans les trois chapitres de cette première partie.

Comme exposé en introduction, notre recherche s'intéresse au processus de construction de l'évaluation de l'impact social. Par processus de construction nous entendons l'ensemble des actions et décisions qui concourent à faire en sorte que l'évaluation de l'impact social ait une existence. Ainsi, le terme de construction de l'évaluation de l'impact social au sein d'une organisation couvre deux aspects distincts. D'une part, il s'agit de la façon dont l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif est élaborée et mise en place. D'autre part, il s'agit de la façon dont l'évaluation de l'impact social est abordée et déployée au sein d'une organisation. Enfin, étant donné les enjeux que nous avons distingués en introduction, il nous paraît particulièrement intéressant de nous focaliser sur l'articulation entre les usages de l'évaluation de l'impact social et sa dimension technique et matérielle.

La première section est consacrée à la synthèse et la mise en perspective de la littérature présentée dans les trois chapitres de cette première partie de thèse. La deuxième section détaille le questionnement de la recherche. Enfin, la troisième section aborde le positionnement de la thèse, en présentant les cadres analytiques que nous avons choisis.

### **Section 1 : Synthèse de la littérature et mise en perspective**

Une première analyse de notre objet nous a conduit à distinguer trois champs théoriques distincts. Le premier champ théorique correspond à la mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif. Le deuxième champ théorique porte sur l'implantation des instruments de gestion. Enfin, le troisième champ théorique porte sur la rationalisation des organisations. Nous allons à présent rappeler les principales idées issues de ces champs théoriques, en montrant leurs apports et leurs limites au regard de notre objet de recherche.

## **1. Synthèse de la littérature sur la mesure de la performance des organisations à but non lucratif**

Dans le chapitre 1, nous avons vu que plusieurs auteurs ont mis en avant la difficulté à mesurer les effets des organisations à but non lucratif (Kanter & Summers, 1987), rendant le contrôle et le pilotage par les résultats particulièrement difficiles (Hofstede, 1981).

Reconnaissant ces difficultés, de nombreux travaux ont alors essayé d'explorer le sujet et de proposer des réponses. Ainsi, de nombreux travaux proposent des outils standardisés d'évaluation de l'impact social (Bouri, 2011; Cutt & Murray, 2002; Frumkin, 2011; Sowa et al., 2004) et analysent leur application à des organisations concrètes, notamment dans l'optique d'en distinguer leurs forces et leurs faiblesses (Manetti, 2014; Millar & Hall, 2013; Mook et al., 2015; Owen et al., 2015). Quelques travaux proposent des classifications d'outils pour permettre aux acteurs de choisir l'outil qui leur convient le mieux (Cordery & Sinclair, 2013; Maas & Liket, 2011; Stievenart & Pache, 2014).

Par ailleurs, de nombreux travaux recensent les différentes motivations et usages de l'EIS (Barraket & Yousefpour, 2013; Campos et al., 2011; Ebrahim, 2003; Moxham, 2013), en montrant que l'*accountability* vis-à-vis des financeurs est la raison principale. Plus globalement, certains articles analysent les discours traduisant la vision qu'ont les acteurs internes ou externes de l'évaluation de l'impact social (Hall, 2014; Moxham & Boaden, 2007).

Plusieurs travaux soulignent néanmoins les problèmes constatés dans la mise en place de l'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif. Ils pointent notamment le fait que ce qui est mesuré ne correspond pas aux effets produits et aux objectifs des organisations (Greatbanks et al., 2010; Moxham, 2014; Ormiston & Seymour, 2011). Par ailleurs, ils pointent le fait que l'évaluation de l'impact est très peu utilisée à des fins internes d'apprentissage alors qu'il s'agit de l'un des objectifs principaux de l'évaluation (Carman & Fredericks, 2008; Ebrahim, 2005). Les enjeux internes et les enjeux externes de l'évaluation de l'impact social sont déséquilibrés. Enfin, de nombreux travaux soulignent la quantité importante de ressources nécessaires pour évaluer l'impact social, et la difficulté que rencontrent les organisations à but non lucratif à saisir et s'approprier les outils d'EIS existants (Luke et al., 2013).

Quelques travaux proposent des solutions permettant de résoudre ou de contourner ces problèmes : des façons alternatives de rendre compte aux financeurs (Chen, 2013, Greatbanks

et al., 2010), ou encore la mise en avant du pilotage et du rôle du leadership dans le processus de mesure de la performance jusqu'à son usage (Alaimo, 2008; Hoole & Patterson, 2008). Néanmoins, ces travaux sont prescriptifs, reposent sur des réflexions générales, et s'appuient peu sur la pratique effective des organisations à but non lucratif. Plus globalement, nous ne disposons que de peu d'informations sur la façon dont les organisations à but non lucratif gèrent ces difficultés. Il existe quelques études de cas décrivant la pratique d'évaluation de l'impact social dans certaines organisations (Hendricks, Plantz, & Pritchard, 2008). D'autres recherches montrent de quelle façon les organisations réagissent en fonction des demandes externes (Arvidson & Lyon, 2014), et choisissent d'utiliser certains types d'outils plutôt que d'autres en fonction d'enjeux stratégiques (A. Nicholls, 2009). Mais la description et l'analyse des pratiques en tant que telles sont en général assez peu détaillées. En particulier, nous savons peu de choses sur la façon dont l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif est effectivement mise en place, comment les différents usages s'articulent entre eux dans la construction et dans quelle mesure les outils existants interviennent dans cette construction. Il existe encore moins d'éléments sur la façon dont les organisations à but non lucratif s'y prennent pour déployer l'EIS en leur sein et l'inscrire dans leur fonctionnement quotidien.

## **2. Synthèse de la littérature sur le processus de construction des instruments de gestion**

Afin de comprendre comment l'évaluation de l'impact social en tant que dispositif technique en lien avec des usages gestionnaires se construit et s'implante dans les organisations, nous avons mobilisé la littérature sur les instruments de gestion.

Premièrement, la littérature sur les instruments de gestion met en lumière le rôle insoupçonné de ces outils dans les organisations, en montrant leurs effets non souhaités sur les pratiques et le comportement des acteurs (Berry, 1983), et leur fonctionnement indépendant du contrôle des acteurs organisationnels (Riveline, 1991). Certains travaux mettent aussi en avant leur rôle en matière d'apprentissage (Moison, 1997). Ainsi, tout en montrant l'importance de ces instruments, elle invite à les étudier et plus largement à en tenir compte dans l'analyse des phénomènes organisationnels.

Deuxièmement, les cadres analytiques sociotechniques nous permettent de mieux appréhender les processus de diffusion et d'appropriation de ces instruments en tant qu'objets techniques

créés et inscrits dans des rapports sociaux (Callon, 1986; Orlikowski, 1992). Des travaux plus récents proposent d'analyser les instruments de gestion en s'intéressant à leur appropriation (Grimand, 2006; de Vaujany, 2006b), ce qui induit des usages différents de ceux initialement projetés, et qui donne lieu à des détournements sans que cela ne représente une anomalie. Ces travaux plaident pour une analyse des différentes caractéristiques des instruments de gestion que leur existence et leurs usages permettent de révéler, notamment en matière de jeux d'acteurs, de construction de sens et d'identité (Grimand, 2012).

Néanmoins, par rapport à notre objet de recherche, très peu de travaux analysent de façon spécifique les toutes premières phases de construction des instruments de gestion comme le souligne d'ailleurs Lorino (2008). Ainsi, les premières réflexions et les premiers choix des acteurs (Drevetton & Rocher, 2012; Lemaire, 2013) ou encore le moment (au sens large) où un besoin de construction d'un instrument de gestion est identifié par un ou plusieurs acteurs (Joannidès et al., 2013) sont très peu analysées. L'angle des travaux de recherche s'inscrivant dans la perspective appropriative correspond essentiellement à l'étude des instruments de gestion une fois qu'ils ont déjà une existence et observent alors leur trajectoire dans le temps. Si la phase amont n'est pas ignorée, elle ne fait pas l'objet d'une analyse spécifique, et ne fournit que peu d'éléments sur la façon dont les acteurs construisent le besoin et mettent en place les toutes premières actions visant la construction de l'instrument de gestion. Comme le soulignent Joannidès et ses co-auteurs (2013), le faible nombre de travaux adoptant cette perspective s'explique par la rareté des recherches ayant une posture méthodologique de recherche-action.

### **3. Synthèse de la littérature sur la rationalisation des organisations**

La mobilisation de littérature sur la rationalisation des organisations s'explique par le processus de formalisation qui sous-tend l'évaluation de l'impact social et la perception d'une gestion plus rationnelle des activités et organisations à but non lucratif grâce à l'évaluation de l'impact social.

Le chapitre 3 nous a fourni un certain nombre de clefs de compréhension sur la question de la rationalisation des organisations, c'est-à-dire d'une part l'existence d'idées rationnelles dans l'environnement des organisations et d'autre part les mécanismes par lesquels cette rationalité infuse dans les organisations. Pour cela, nous nous sommes appuyés notamment sur la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), en nous attachant tout particulièrement sur la notion de mythe rationnel (Meyer & Rowan, 1977). Plusieurs travaux montrent soit que

l'adoption des idées dans leur environnement externe est purement symbolique et qu'elle ne modifie en rien leurs pratiques effectives (Brunsson, 1993; Meyer & Rowan, 1977), soit que l'adoption peut en effet modifier en profondeur les pratiques organisationnelles, soit que les réponses des organisations peuvent être intermédiaires entre ces deux positions, et correspondre à une stratégie spécifique (Oliver, 1991).

Il nous a permis aussi de distinguer plusieurs formes de rationalité : si la rationalité instrumentale correspond à celle qui est souvent sous-entendue lorsqu'il est question de rationalité et de rationalisation, d'autres types de rationalité ont été mis en avant par des auteurs en sciences sociales, parmi lesquels la rationalité axiologique (M. Weber, 1921) ou encore la rationalité communicative (Habermas, 1984).

Malgré l'abondance de travaux sur le sujet, la recherche s'intéressant aux actions par lesquelles la rationalisation est intégrée est assez rare. Un nombre croissant de travaux traitent de cet aspect pour les processus d'institutionnalisation au sens large (Lawrence et al., 2009), mais la question plus spécifique de la rationalisation est peu étudiée. Peu de travaux s'intéressent à la dimension processuelle et dynamique de cette intégration. Par ailleurs, il existe peu de recherche prenant en compte les différentes formes de rationalité dans ce processus (Townley, 2002; Townley et al., 2003).

## **Section 2 : Questionnement de recherche**

Les différents champs théoriques que nous avons mobilisés nous ont amené à identifier un certain nombre d'enjeux relatifs à notre objet de recherche, et qui nous ont conduit à formuler des questions de recherche.

### **1. Enjeux soulevés par l'objet de recherche**

L'éclairage des différents cadres théoriques sur la construction de l'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif, que ce soit sous l'angle des moyens mobilisés pour évaluer l'impact social d'une activité particulière ou sous l'angle du déploiement de la pratique au sein d'une organisation, fait apparaître quatre contradictions qui conduisent à se demander dans quelle mesure l'évaluation de l'impact social prend en compte ces contradictions et parvient à les résoudre.

La première contradiction correspond au fait que des usages différents de l'EIS impliquent un contenu et des modalités d'EIS incompatibles entre eux. La littérature sur la mesure de la

performance des organisations à but non lucratif présentée dans le chapitre 1 souligne que l'usage prédominant de l'évaluation de l'impact social est le fait de rendre compte aux acteurs externes, notamment aux financeurs, et suppose un contenu et des modalités d'évaluation particuliers (O'Dwyer & Unerman, 2008). S'inquiétant des conséquences d'une évaluation dictée uniquement par les financeurs, plusieurs travaux plaident pour que les organisations rééquilibrent leur évaluation en faveur d'usages internes comme l'apprentissage (Carman & Fredericks, 2008; Ebrahim, 2005). On peut considérer dès lors que la prise en compte d'usages internes passe par un contenu et des modalités différentes d'évaluation de l'impact social. Plus globalement, on peut imaginer que des objectifs différents induisent des façons différentes d'évaluer l'impact social. Il est alors intéressant de se demander dans quelle mesure la construction de l'évaluation de l'impact social cherche à intégrer des exigences contradictoires, et dans quelle mesure elle parvient à les concilier dans le contenu et les modalités mises en place.

La deuxième contradiction correspond à la tension entre l'approximation inhérente à l'évaluation de l'impact social et l'usage rationnel de ses résultats. Comme nous l'avons vu précédemment, l'impact social des organisations à but non lucratif contient des aspects qualitatifs. Si son évaluation paraît difficile, c'est notamment parce qu'elle implique un processus de transformation d'effets qualitatifs en formes lisibles, souvent quantifiées, qui s'appuie nécessairement sur des hypothèses et amènent à simplifier la réalité. Ce processus n'est pas spécifique aux organisations à but non lucratif : tout instrument de gestion suppose un tel processus (Berry, 1983) comme nous l'avons vu dans le chapitre 2. Cette simplification de la réalité permet d'obtenir un « abrégé » qui est une approximation de la réalité. Or « *l'abrégé du vrai* » a tendance à devenir un « *abrégé du bien* » dès qu'il est utilisé pour instruire les différents actes de gestion auquel il est destiné (Riveline, 1991). Pour le dire autrement, la dimension approximative et simplificatrice de l'évaluation de l'impact social présente un risque important d'être oubliée par les acteurs lorsqu'elle est utilisée pour agir et prendre des décisions car ces derniers ont besoin d'outils qui « *représentent le réel* » pour pouvoir agir dessus (Berry, 1983). Dès lors, il est intéressant de se demander dans quelle mesure cette contradiction entre approximation inhérente à l'EIS et son utilisation en tant que représentation de l'action est prise en compte dans la construction de l'évaluation de l'impact social, et quels sont les moyens mobilisés pour sortir de cette contradiction.

Troisièmement, nous pouvons constater une contradiction entre la rationalité sous-jacente à l'évaluation de l'impact social et la rationalité des organisations à but non lucratif. D'après la définition évoquée précédemment, l'évaluation de l'impact social se focalise sur les effets et les conséquences des activités à but non lucratif. Dès lors que les acteurs s'appuient sur les résultats de l'évaluation de l'impact social d'une activité pour prendre des décisions et agir, leur comportement suit une rationalité instrumentale (M. Weber, 1921). En effet, une activité gérée en fonction des effets qu'elle produit est supposée agir dans le but d'atteindre et de maximiser ces effets, et donc une finalité qui lui est assignée. Or, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, plusieurs auteurs ont montré que la rationalité des organisations et activités à but non lucratif ne peut se réduire à une rationalité en finalité (Laville, 2013) : ces organisations se caractérisent au moins en partie par une rationalité axiologique (Avare & Sponem, 2008 ; Enjolras, 2004), c'est-à-dire que leur action est dictée par des principes et des valeurs (M. Weber, 1921). Cette contradiction entre la rationalité portée par l'évaluation de l'impact social et la rationalité des organisations dans lesquelles l'évaluation de l'impact social doit s'appliquer nous amène donc à nous interroger sur la façon dont la mise en œuvre de l'EIS au sein des organisations à but non lucratif prend en compte cette dichotomie.

Enfin, la dernière contradiction correspond à la tension entre la singularité des activités à but non lucratif et le besoin d'uniformisation lié au déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein d'une organisation. D'un côté, le déploiement de l'évaluation de l'impact social suppose d'élaborer des outils ou des dispositifs<sup>64</sup> permettant l'évaluation de l'impact social d'un grand nombre voire de la totalité des activités de l'organisation, ce qui suppose de mettre en place des éléments communs pour toutes les activités. De l'autre côté, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'impact social est très spécifique à chaque activité à but non lucratif. En effet, malgré l'existence d'un cadre commun pour bon nombre d'activités à but non lucratif, la mise en place locale de ces activités induit presque inévitablement des différences dans le fonctionnement et donc dans les effets produits. Par ailleurs, à supposer même que les activités soient toutes identiques, la subjectivité des effets à évaluer amène à ce que l'appréciation portant sur le choix des effets ou la façon de les évaluer diffère en fonction des acteurs, ce qui augmente encore le spectre potentiel de la façon dont l'impact social des activités à but non lucratif peut être évalué. Il existe donc une contradiction entre un degré

---

<sup>64</sup> Il convient de rappeler qu'il n'existe pas d'outil consensuel que les organisations à but non lucratif seraient incitées à adopter : les organisations à but non lucratif doivent alors déterminer leur propre façon d'évaluer l'impact social.

minimum d'homogénéité induit par un déploiement à grande échelle et l'hétérogénéité des effets produits par les activités à but non lucratif. Il est alors intéressant de se demander comment cette contradiction est gérée dans le processus de construction de l'évaluation de l'impact social à l'échelle d'une organisation.

Ces différentes contradictions qui traversent notre objet de recherche amènent donc à se demander comment les acteurs et organisations à but non lucratif parviennent à gérer ces différentes tensions dans la construction de l'évaluation de l'impact social.

## 2. Questions de recherche

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre la construction de l'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif. Notre réflexion nous amène aux trois questions de recherche suivantes.

**Comment sont construites et mises en place les actions permettant d'évaluer l'impact social d'une activité à but non lucratif ? (1)**

**En quoi l'EIS contribue-t-elle à la rationalisation des activités à but non lucratif ? (2)**

**Comment se déploie l'évaluation de l'impact social en tant qu'instrument de gestion au sein des organisations à but non lucratif ? (3)**

Nous allons présenter les séries de questionnements associés à chacune de ces trois questions de recherche.

La première question de recherche (1) concerne les actions qui sous-tendent une démarche d'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif, en s'intéressant tout particulièrement aux moyens techniques utilisés pour évaluer l'impact social et à l'influence des différents usages de l'EIS sur la démarche elle-même. Ainsi, cette question de recherche comporte les sous-questions suivantes :

- Quels sont les artefacts utilisés pour évaluer l'impact social d'une activité à but non lucratif ?
- Comment les démarches d'EIS s'articulent-elles avec les outils existants ? Quels sont les facteurs qui influencent le contenu et les modalités de la démarche d'évaluation de l'impact social ?
- Dans quelle mesure une démarche d'EIS prend-elle en compte des usages de l'EIS supposant un contenu et des modalités contradictoires ?

La deuxième question de recherche (2) concerne le processus de rationalisation associé à l'évaluation de l'impact social et s'intéresse d'une part à la façon dont l'usage rationnel de l'EIS influence la démarche et d'autre part à la prise en compte des différents types de rationalité dans l'évaluation de l'impact social. Ainsi, cette question de recherche comporte les sous-questions suivantes :

- Dans quelle mesure les différentes formes de rationalités sont-elles intégrées dans la démarche et les résultats de l'EIS ? Comment l'EIS intègre-t-elle ces différentes rationalités ?
- Comment un usage rationnel de l'évaluation de l'impact social est-il pris en compte dans la présentation des résultats de la démarche d'EIS ?
- Comment la rationalisation portée par l'EIS se traduit-elle dans la démarche en elle-même ?

Enfin, la troisième question de recherche (3) concerne l'implantation de l'évaluation de l'impact social en tant qu'instrument de gestion, et la prise en compte de l'hétérogénéité des « objets » à évaluer dans le dispositif de déploiement. Ainsi, cette question de recherche comporte les sous-questions suivantes :

- Comment les organisations à but non lucratif réagissent-elles à la demande de l'environnement externe de mettre en place l'évaluation de l'impact social ? Quelles sont les actions et les choix pour déployer et implanter l'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif ?
- Dans quelle mesure ces organisations intègrent les arguments et les outils d'évaluation de l'impact social existants dans l'environnement externe ? Quels sont les différents facteurs qui influencent les choix et les actions de déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation ?
- Comment le processus de déploiement de l'évaluation de l'impact social parvient-il à tenir compte de l'hétérogénéité des activités à but non lucratif au sein de l'organisation et de leurs effets ?

Les trois chapitres de la troisième partie de la thèse (chapitre 8, 9 et 10) correspondent aux réponses à chacune des trois questions de recherche.

## Section 3 : Positionnement de la recherche : cadres analytiques de la thèse

### 1. L'approche par les pratiques

Nous nous nous inscrivons dans une approche par les pratiques (Gherardi, 2008; Jarzabkowski, 2004; Knorr Cetina et al., 2005), que quelques travaux en contrôle de gestion ont adopté (Ahrens & Chapman, 2007; Méric, Bazin, & Magne, 2012). Ahrens et Chapman (2007) ont ainsi montré de quelle façon les outils et informations du contrôle de gestion constituent une ressource pour l'action et permettent de faire le lien entre les différentes activités des acteurs (Ahrens & Chapman, 2007).

Méric (2009) définit la notion de pratique comme un « *agrégat d'éléments ostensifs (modèles d'action explicités dans un discours), performatifs (les actions effectivement entreprises) et d'artefacts (outils et productions matérielles), mis en œuvre dans ou par des 'actants', et en constante interaction* » (Méric, 2009, p. 113). Cette définition fait écho à notre approche qui consiste à chercher à saisir l'articulation entre les artefacts et les usages de l'évaluation de l'impact social. Elle nous guide également dans la façon de considérer simultanément les discours, actions et outils, en regardant leurs interactions et leurs influences les uns vis-à-vis des autres.

### 2. Une approche sociotechnique et appropriative des instruments de gestion

Notre thèse s'appuie également sur l'approche sociotechnique pour analyser la construction de l'évaluation de l'impact social. En effet, pour comprendre l'articulation entre les outils et les usages, il nous paraît intéressant d'analyser le déroulement du processus de façon dynamique en observant les rôles respectifs des actants humains et des actants non-humains (Callon, 1986), de façon à comprendre comme le processus évolue sous l'impulsion respective de l'*agency* humaine et de l'*agency* matérielle (Leonardi, 2011; Orlikowski, 1992). Pour décrire et analyser une partie de notre matériau empirique, nous avons choisi en particulier d'adopter le cadre de l'anthropologie symétrique (Latour, 1997) dérivé de la sociologie de la traduction (*cf.* chapitre 6).

Par ailleurs, l'analyse de la construction des instruments de gestion s'inscrit dans la « perspective appropriative » que nous avons détaillée dans le chapitre 2 (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b). Elle nous paraît en effet pertinente pour analyser le processus de construction des instruments de gestion. D'une part, cette perspective considère que la

frontière entre conception et usage des outils est peu pertinente (de Vaujany, 2006b) dans la mesure où l'appropriation est un processus sur la durée qui amène souvent à modifier l'outil. Dans cette optique, la construction des outils de gestion est vue comme un processus quasi-permanent. D'autre part, la perspective appropriative invite à prendre en compte non seulement la dimension rationnelle des instruments de gestion (les fonctions gestionnaires comme l'aide à la décision, le pilotage, le contrôle), mais également les aspects socio-politiques, psycho-cognitifs ou encore symboliques des instruments de gestion (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b).

### **3. Une approche inspirée de la théorie néo-institutionnelle**

Enfin, notre thèse adopte également le cadre proposé par l'approche néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). Ce cadre nous permet de prendre en compte et d'analyser l'articulation entre la situation de l'environnement externe en matière d'évaluation de l'impact social et les décisions et actions de l'organisation en termes de construction de l'EIS. D'une part, des éléments de l'environnement externe à l'organisation étudiée sont susceptibles de jouer un rôle dans la façon dont les acteurs organisationnels décident et agissent. En particulier, l'approche néo-institutionnelle nous permet d'élargir la prise en compte du contexte à des idées présentes dans l'environnement externe qui ne sont pas exprimées sous forme de demandes explicites par des acteurs externes, mais qui sont perçues par les acteurs internes comme des attentes implicites. En adoptant la perspective des travaux plus récents dans le champ néo-institutionnel (Boiral, 2007; Oliver, 1991), ce cadre nous permet également d'envisager une certaine complexité dans les réponses de l'organisation à son environnement institutionnel.



## Deuxième partie : Le terrain de la thèse

---

La deuxième partie de la thèse présente l'ensemble des éléments méthodologiques et empiriques de la thèse. Elle est composée de quatre chapitres.

La méthodologie de la thèse est présentée dans le **chapitre 4**. Le chapitre traite de la constitution du projet de recherche, de la façon dont le matériau a été construit à travers notre position de recherche-intervention, et enfin du recueil et du traitement des données empiriques.

Le **chapitre 5** est consacré à la présentation de ce que nous avons appelé « le cadre empirique », c'est-à-dire le contexte dans lequel s'inscrivent nos données empiriques. Il consiste à présenter de façon détaillée l'ensemble des informations utiles pour la compréhension de nos données empiriques présentées dans les chapitres 6 et 7. Une présentation détaillée de l'organisation de terrain y figure notamment.

Les chapitres 6 et 7 sont consacrés à la description des données empiriques de la thèse. Les données empiriques sont séparées en deux niveaux d'observation, qui correspondent à chacun des deux chapitres. Cette séparation correspond d'abord aux deux dimensions de notre objet de recherche que nous avons distinguées en introduction de la thèse. En effet, la construction de l'évaluation de l'impact social amène à se demander de quelle façon évaluer l'impact social d'une activité à but non lucratif, mais aussi la façon dont une pratique d'évaluation de l'impact social est déployée au sein d'une organisation à but non lucratif. Une analyse préliminaire des données empiriques collectées sur le terrain a également rendu pertinente la séparation du matériau empirique en deux niveaux d'observation.

Ainsi, le **chapitre 6** traite de ce que nous avons appelé le « niveau organisation », c'est-à-dire la façon dont la question de l'évaluation de l'impact social a été abordée par les acteurs organisationnels ainsi que les actions mises en place pour qu'elle se déploie. Nous décrivons dans le chapitre la trajectoire du sujet de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation de terrain.

Le **chapitre 7** porte sur le « niveau entité », c'est-à-dire la façon dont l'évaluation de l'impact social d'entités spécifiques de l'organisation a été mise en place. Nous présentons cinq démarches d'évaluation dans ce chapitre. La conclusion du chapitre 7 est consacrée aux liens entre le niveau organisation et le niveau entité du matériau empirique.

Précisons enfin que nous avons recours à la fois au « je » et au « nous » pour parler à la première personne. Le « je » renvoie à notre position d'intervenant au sein de l'organisation, et est utilisée dans les chapitres 6 et 7 lors de la description des données empiriques. Nous l'utilisons également dans le chapitre méthodologique (chapitre 4) pour expliquer l'émergence de la recherche et le positionnement que nous avons adopté, dans une posture presque autobiographique. Le « nous » correspond à notre position de chercheur, et est utilisé pour rendre compte de l'analyse du sujet et des données empiriques.

# Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

## Introduction du chapitre

Ce chapitre présente la méthodologie de la recherche développée dans cette thèse.

La recherche doctorale a été effectuée en convention CIFRE<sup>65</sup> au sein d'Apprentis d'Auteuil où nous avons été chef de projet sur l'évaluation de l'impact social. Ayant une mission opérationnelle directement reliée au sujet de recherche, notre démarche de recherche peut être rapprochée de ce qu'on appelle la recherche-intervention, formalisée par plusieurs chercheurs en sciences de gestion (David, 2012; Moisdon, 1984; Plane, 2000). Notre recherche comporte ainsi plusieurs spécificités d'un point de vue méthodologique, tant au niveau de la construction du projet de recherche, du rapport du doctorant au terrain, que de la façon dont les données ont été analysées. Ce chapitre a pour objectif d'explicitier ces spécificités.

Nous nous inscrivons pleinement dans les démarches de recherche dites collaboratives, dont la recherche-action est probablement le type d'approche le plus célèbre (Lewin, 1951). Notre approche méthodologique suit également les principes et réflexions propres à la recherche qualitative (Dumez, 2013; Glaser & Strauss, 1967; Yin, 2009).

Nous avons fait le choix de présenter la méthodologie dans un ordre que l'on peut considérer comme « chronologique ». Cet ordre correspond au déroulement chronologique de la recherche telle qu'elle a eu lieu dans les faits. En effet, comme le souligne Dumez (2013), il est très rare que la recherche suive le déroulé dans l'ordre de restitution de la recherche dans les publications académiques. Par ailleurs, le processus est rarement linéaire, et se caractérise par des allers-retours entre le cadre théorique, la question de recherche et les données de terrain (Dumez, 2013).

Nous commencerons par présenter le point de départ de la recherche, notamment la mise en place d'une convention CIFRE, et expliquerons en quoi l'organisation d'une part et une recherche de terrain d'autre part sont pertinents pour l'étude du sujet (section 1.). Ensuite, nous exposerons notre rôle et notre position au sein de l'organisation et détaillerons de quelle

---

<sup>65</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise.

façon les données ont été construites et collectées (section 2.). Enfin, nous présenterons comment les données ont été analysées pour aboutir aux résultats de la recherche (section 3.).

## **Section 1 : Emergence et construction du projet de recherche**

Cette section expose la façon dont le projet de recherche a émergé et a été construit. Dans un premier temps, nous décrirons la demande du terrain qui constitue l'origine du projet de recherche (1.). Dans un deuxième temps, nous montrerons en quoi l'organisation de terrain est pertinente pour l'étude de la construction de l'évaluation de l'impact social (2.). Enfin, dans un troisième temps, nous exposerons les caractéristiques du projet de recherche en lui-même, mené dans le cadre d'une convention CIFRE (3.).

### **1. La genèse du projet de recherche : une demande venant du terrain<sup>66</sup>**

C'est au cours d'une rencontre avec la directrice des métiers d'Apprentis d'Auteuil en juillet 2011 qu'apparaît l'idée d'une recherche en CIFRE sur l'évaluation de l'impact social au sein d'Apprentis d'Auteuil.

D'après la directrice des métiers, Apprentis d'Auteuil est confrontée à plusieurs enjeux importants. Parmi ceux-ci, elle mentionne la nécessité pour l'organisation de pouvoir mesurer les résultats produits par son activité, de façon à améliorer la qualité de son action et à répondre aux attentes croissantes des financeurs. Cette préoccupation est partagée par plusieurs autres acteurs au sein de l'organisation qui considèrent qu'Apprentis d'Auteuil doit pouvoir évaluer l'impact social de ses actions.

A ce moment-là, je suis à la recherche d'un financement ainsi que d'un terrain de recherche pour un doctorat. J'ai identifié le dispositif CIFRE comme une modalité intéressante dans ce contexte. Ayant fait part à la directrice des métiers de mon souhait de faire un doctorat, elle me dit qu'il serait tout à fait envisageable de construire un dispositif de recherche en CIFRE avec Apprentis d'Auteuil sur la question de la mesure de l'impact social. Ce sujet nous apparaît à tous les deux comme étant propice pour un sujet de recherche. En effet, ce sujet apparaît comme complexe dans la mesure où il s'agit de mesurer une réalité bien souvent intangible. Dans ce contexte, la question des outils adéquats de mesure de l'impact

---

<sup>66</sup> Dans cette sous-section, nous employons le présent pour décrire les différents événements ayant amené au projet de recherche.

social semble être un défi important et suffisamment conséquent pour faire l'objet d'une recherche de trois ans.

Le projet d'une recherche en CIFRE sur l'évaluation de l'impact social avec Apprentis d'Auteuil est donc envisagé à l'issue de cette rencontre. L'idée est confirmée lors d'un échange informel avec la directrice des métiers début septembre. Nous programmons un nouveau rendez-vous le 27 septembre 2011. Elle me confirme que le sujet est à l'ordre du jour au sein de l'organisation : un groupe de travail a été lancé sur le sujet fin août 2011 dont elle est rapporteure. Elle me dit que le groupe de travail a exprimé le besoin d'un apport externe pour pouvoir faire avancer la réflexion sur le sujet, en étudiant notamment les outils existants en matière d'évaluation de l'impact social. La directrice des métiers a alors évoqué mon arrivée éventuelle au sein de l'organisation pour travailler sur ce sujet dans le cadre d'une CIFRE, et qui pourrait apporter ce dont le groupe de travail avait besoin.

Le principe d'un projet de recherche doctorale en CIFRE sur l'évaluation de l'impact social au sein d'Apprentis d'Auteuil est alors confirmé en novembre 2011. Il est convenu que le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole polytechnique soit le laboratoire d'accueil. Une rencontre réunissant le doctorant, la directrice de métiers d'Apprentis d'Auteuil et deux chercheurs du CRG, dont la future directrice de thèse, scelle l'accord des différentes parties et le calendrier du projet.

Ainsi, le projet de recherche est né suite à une demande opérationnelle de l'organisation de terrain. Le fait que le projet de recherche soit initié par une demande d'acteurs de terrain est la configuration classique des recherches dites de terrain (Allard-Poési & Perret, 2004; Berry, 2000; Chanal, Lesca, & Martinet, 1997; Moisdon, 1984).

### **2. Pertinence de l'organisation par rapport au sujet**

L'organisation qui constitue le terrain de la recherche est particulièrement pertinente pour étudier l'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif et les dynamiques organisationnelles associées. Nous allons montrer en quoi l'organisation est pertinente pour notre sujet en nous focalisant sur trois aspects : l'absence de dimension marchande dans l'activité organisationnelle (2.1.), la diversité de ses sources de financement (2.2.) et enfin sa taille importante (2.3.).

### *2.1. Une dimension sociale prédominante pour saisir la spécificité de l'évaluation de l'impact social*

Comme défini dans le chapitre 1, l'évaluation de l'impact social vise à mesurer tous types d'effets produits par les organisations à but non lucratif sur la société. Parmi ces effets, il est reconnu que les plus difficiles à mesurer sont sans doute les effets « sociaux » par opposition aux effets économiques : il s'agit des effets ressentis par des individus ou des groupes d'individus qui n'ont pas de traduction monétaire.

Alors qu'au cours de ces dernières années, les organisations combinant une dimension économique et une finalité sociale ont connu un essor important au sein du tiers secteur, il nous semble intéressant de nous focaliser sur une organisation à but non lucratif plus classique, c'est-à-dire une organisation dont la dimension économique est marginale.

Les organisations hybrides, caractérisées la plupart du temps sous le vocable d'« entreprise sociale », ont connu un développement important au cours des dernières années. Elles ont la particularité de rechercher une finalité sociale tout en menant une activité marchande significative (Battilana & Dorado, 2010; Dees, 1998). Même si elles peuvent être considérées comme étant à la frontière entre le secteur non lucratif et le secteur lucratif, la majorité des travaux considère qu'il s'agit d'une catégorie spécifique au sein du tiers secteur (Defourny & Nyssens, 2006).

Bien que, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1, l'évaluation de l'impact social est un sujet particulièrement prégnant par les acteurs de l'entrepreneuriat social, il nous semble plus sûr d'étudier l'évaluation de l'impact social au sein d'une organisation qui ne soit pas une entreprise sociale, dans la mesure où cela nous garantit que l'évaluation des effets sociaux, qui constitue la spécificité de l'EIS, soit recherchée. En effet, l'évaluation de l'impact social des entreprises sociales intègre généralement une dimension économique à côté de la dimension sociale, comme le montrent certains travaux (André, 2015; Manetti, 2014). Dans cette perspective, on peut penser que la mesure des effets sociaux qui constitue la spécificité de l'EIS soit minorée voire occultée étant donné la difficulté intrinsèque de l'exercice. Au contraire, les organisations dont les effets sont exclusivement sociaux n'auront pas d'autre choix que de chercher à mesurer ces effets.

Or Apprentis d'Auteuil ne peut être classée dans la catégorie des entreprises sociales. En effet, en retenant le critère de la nature des ressources organisationnelles pour déterminer l'appartenance aux entreprises sociales (Battilana & Dorado, 2010; Defourny & Nyssens, 2006), force est de constater qu'Apprentis d'Auteuil ne peut pas être considérée comme telle : ses ressources issues d'une activité économique à proprement parler représentent seulement 4% de ses produits (contribution des familles)<sup>67</sup>, bien en-deçà de la moyenne des associations en général (32% des ressources sont des recettes d'activité ) et même des associations du secteur social et de santé (27%) d'après une vaste étude sur les associations (Tchernonog, 2012). S'appuyant sur des ressources publiques ou issues de la générosité de donateurs pour remplir sa mission sociale, Apprentis d'Auteuil ne peut donc être classée parmi les entreprises sociales.

Ainsi, l'étude de l'EIS au sein d'Apprentis d'Auteuil nous permet de garantir que l'évaluation de l'impact social porte exclusivement sur ce qui constitue sa difficulté et sa spécificité, à savoir les effets sociaux de l'activité à but non lucratif.

## *2.2. Une diversité de sources de financement pour analyser des configurations multiples*

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, plusieurs travaux de recherche montrent que les sources et les modalités de financement peuvent avoir une influence sur la façon dont l'évaluation de l'impact social est mise en place. Ainsi, pour une compréhension plus complète de la façon dont l'évaluation de l'impact social est construite et mise en œuvre, il semble nécessaire d'observer plusieurs situations correspondant à différentes sources de financement.

Deux possibilités existaient dès lors : soit nous choisissons d'étudier plusieurs organisations ayant des sources de financement différentes, soit notre choix se portait sur une seule organisation mais qui comporte différentes configurations quant à l'origine du financement de son activité. Etant donné l'objectif d'étudier de façon détaillée et longitudinale la construction de l'EIS, la deuxième possibilité a donc été privilégiée pour des raisons pratiques.

---

<sup>67</sup> Rapport d'activité 2016, Apprentis d'Auteuil. Nous détaillons la répartition du financement d'Apprentis d'Auteuil dans le chapitre 5.

Apprentis d'Auteuil correspond à cette caractéristique dans la mesure où l'organisation présente des sources de financement variées d'une part et des répartitions différentes des sources de financement selon le type d'activité d'autre part.

En effet, les ressources d'Apprentis d'Auteuil viennent pour 54% de fonds publics, et pour 42% de ressources volontaires privées (dons et legs)<sup>68</sup>. Cette répartition est assez rare parmi les organisations du champ social et médico-social, pour lesquelles l'essentiel des ressources provient des financeurs publics, parfois complétées par une contribution des bénéficiaires. D'après une étude sur le paysage associatif<sup>69</sup> français (Tchernonog, 2007), les dons privés ne représentaient en 2007 que 4% en moyenne des ressources des associations du secteur social et de la santé (Tchernonog, 2012). Apprentis d'Auteuil a donc deux types de financeurs (organismes publics et acteurs privés) qui contribuent de façon équilibrée au budget de l'organisation.

Par ailleurs, la répartition des ressources est différente selon les champs d'activité d'Apprentis d'Auteuil : pour la protection de l'enfance, les fonds publics constituent l'immense majorité du budget (plus de 95%) des ressources des établissements et services, tandis que les établissements scolaires combinent des fonds publics et des fonds privés pour la scolarité des élèves au sens strict et s'appuient très majoritairement sur des fonds privés (dons et legs) pour le financement de l'internat.

Ainsi, le choix d'Apprentis d'Auteuil pour notre recherche peut nous permettre d'observer des situations diverses en termes d'évaluation de l'impact social dans la mesure où l'organisation a des types de financements variés et des répartitions différentes selon ses activités.

---

<sup>68</sup> Rapport d'activité 2016, Apprentis d'Auteuil.

<sup>69</sup> Malgré son statut de fondation reconnue d'utilité publique, il nous semble pertinent de comparer Apprentis d'Auteuil aux associations, dans la mesure où son action se rapproche plus de celle des associations que de la majorité des fondations : l'activité d'Apprentis d'Auteuil consiste à mettre en place à gérer de façon directe des entités au service de l'intérêt général, alors que l'activité de la majorité des fondations consiste à « *allouer des ressources à des associations ou individus* » (Observatoire de la Fondation de France, 2015). Apprentis d'Auteuil est ce qu'on appelle une « fondation opératrice », tandis qu'une fondation allouant des ressources est appelée « fondation distributrice » (Observatoire de la Fondation de France, 2015).

### *2.3. Une organisation de taille importante pour étudier les dynamiques organisationnelles*

En dehors de la question relative aux moyens permettant d'évaluer l'impact social, nous nous intéressons à la façon dont l'évaluation de l'impact social est appropriée et accueillie au sein des organisations à but non lucratif, et plus largement les dynamiques organisationnelles relatives à l'introduction de l'évaluation de l'impact social.

Dans cette perspective, l'évaluation de l'impact social est d'autant plus intéressante à étudier au sein d'une organisation ayant différentes entités opérationnelles et fonctionnelles, plusieurs niveaux hiérarchiques et comptant de nombreux types d'acteurs qui interagissent entre eux.

On peut penser que ces caractéristiques se retrouvent dans des organisations ayant une taille minimale. Or de nombreuses organisations à but non lucratif sont de taille restreinte avec peu de membres. En effet, 88% des associations ont un budget inférieur à 50 000€, et 84% des associations ne comptent aucun salarié (Tchernonog, 2007). On peut donc penser que ces organisations sont structurées de façon très informelle.

A l'inverse, les caractéristiques évoquées ci-dessous peuvent se retrouver au sein des organisations ayant une taille plus importante en termes de budget et de nombre de membres. Seulement 2% des associations en France avaient un budget supérieur à 500 000€ en 2005 (Tchernonog, 2007). Si l'on restreint l'analyse aux associations dont « *l'activité est articulée à l'action publique* » (Tchernonog, 2008), 6% ont un budget dépassant 1 million d'euros (Tchernonog, 2008). Avec 344 millions d'euros de budget en 2016<sup>70</sup>, Apprentis d'Auteuil appartient donc aux très grandes organisations à but non lucratif en France. Si l'on se situe par rapport aux fondations dont la taille est en moyenne plus élevée que celle des associations, le budget d'Apprentis d'Auteuil est largement au-dessus du niveau de dépenses moyen des fondations, soit 3,5 millions d'euros en 2013<sup>71</sup> (Observatoire de la Fondation de France, 2015).

Le choix d'Apprentis d'Auteuil permet ainsi d'observer des dynamiques organisationnelles multiples et situées à plusieurs niveaux distincts, ce qui aurait été plus incertain dans une organisation de petite taille.

---

<sup>70</sup> Rapport d'activité 2016, Apprentis d'Auteuil

<sup>71</sup> Calcul réalisé par l'auteur à partir des chiffres de l'étude de l'Observatoire de la fondation de France (2015).

### 3. La constitution du projet de recherche CIFRE

#### 3.1. Le dispositif CIFRE : un cadre privilégié pour une recherche de terrain en entreprise

##### 3.1.1. Présentation du dispositif CIFRE

Créée en 1981, la Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise (CIFRE) est un dispositif de recherche doctorale en lien direct avec une problématique de l'entreprise. Il s'agit d'un dispositif géré par l'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), un organisme public de promotion et de soutien à la recherche. L'objectif du dispositif est « *de favoriser le développement de la recherche partenariale publique-privée et de placer les doctorants dans des conditions d'emploi* »<sup>72</sup>. Le doctorant est embauché (à un salaire minimum) dans une organisation, qui contractualise avec le laboratoire de recherche dans lequel le doctorant effectue sa thèse. L'organisation bénéficie d'une subvention de 14 000 euros par an de la part de l'ANRT ainsi que du crédit d'impôt recherche le cas échéant. La CIFRE dure trois ans.

Le travail réalisé par le doctorant pour l'organisation doit être parfaitement couplé à la recherche elle-même : l'organisation « *confie une mission de recherche stratégique pour son développement socio-économique* »<sup>73</sup>, et les tâches réalisées dans le cadre de cette mission sont « *l'objet de la thèse du salarié* »<sup>74</sup>. Ainsi, l'ANRT stipule que le doctorant « *consacre 100% de son temps à ses travaux de recherche* »<sup>75</sup>, même si le lieu de la réalisation de ces travaux « *peut être partagé entre l'entreprise et le laboratoire académique* »<sup>76</sup>.

##### 3.1.2. Le dispositif CIFRE en sciences sociales

La majorité des recherches doctorales en CIFRE sont réalisées en sciences « dures » (chimie, biologie, informatique, etc.). Ainsi, seules 25% des thèses CIFRE acceptées en 2015<sup>77</sup> le sont

---

<sup>72</sup> Site internet du dispositif CIFRE, [www.anrt.asso.fr](http://www.anrt.asso.fr), consulté le 1<sup>er</sup> février 2017.

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> *Ibid.*

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> Source : ANRT et MESR (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche), <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/les-cifre.html>, mise à jour du 26 janvier 2017.

en sciences économiques, humaines et sociales<sup>78</sup>, en hausse ces dernières années puisque ces thèses représentaient 20% en 2010<sup>79</sup>.

### *3.1.3. Les recherches CIFRE en sciences de gestion : un ancrage fort dans le terrain de recherche*

A partir d'un recensement de treize thèses en sciences de gestion réalisées dans le cadre du dispositif CIFRE, Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013) montrent que les approches méthodologiques des thèses CIFRE se caractérisent par une imbrication très forte de la recherche avec son terrain. En effet, les thèses CIFRE consistent à ce que le doctorant passe un certain temps sur le terrain, qui contribue généralement à la réalisation d'une mission opérationnelle. Les auteurs distinguent plusieurs postures épistémologiques différentes adoptées par les thèses CIFRE recensées : post-positivisme, constructivisme, interprétativisme, pragmatisme. Néanmoins, ils montrent notamment que le positivisme pur est incompatible avec les thèses CIFRE, dans la mesure où le rapport du doctorant aux faits qui surviennent dans l'organisation de terrain ne peut être neutre dans une recherche en CIFRE (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013).

Ainsi, si les thèses CIFRE présentent une certaine diversité en termes de méthodologies de recherche, elles sont un cadre privilégié pour des approches méthodologiques caractérisées par une implication forte du chercheur sur son terrain.

Afin de clarifier la position du chercheur CIFRE vis-à-vis de son terrain, Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013) élaborent une classification des différentes positions possibles du chercheur sur son terrain dans le cadre des approches méthodologiques de terrain. La figure 5 présente cette classification.

---

<sup>78</sup> Ainsi, nous avons recensé des publications qui mentionnent des thèses CIFRE en sociologie (Foli & Dulaurans, 2013; Gaglio, 2008; Hellec, 2014) et en sciences de la communication (Dramba, 2015; Dulaurans, 2015; Morillon & Gardère, 2009).

<sup>79</sup> Chiffre cité par Rasolofo et Zawadzki (2013), à partir de la même enquête de l'ANRT et du MESR.

Figure 5 : Classification des approches méthodologiques de terrain d'après Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013)

	Caractéristiques	Méthodologies
Consultant (Schein, 1987)	Intervenant extérieur à l'entreprise	The purchase of information or expertise The doctor-patient model The process consultation model
Chercheur-acteur	Chercheur académique utilisant des données de terrain	Engaged scholarship Evidence Based Management Recherche intervention qualimétrique
Chercheur en CIFRE	Doctorant financé par l'entreprise et subventionné par l'état	Observation participante Recherche intervention Ethnométhodologie → recherche intervention qualimétrique
Acteur-chercheur	Salarié de l'entreprise se lançant dans une démarche de recherche	Recherche intervention qualimétrique
Praticien réflexif (Schön)	Salarié de l'entreprise voulant "créer des connaissances valides dans d'autres situations que celles dans lesquelles il est engagé"	Démarche opérationnelle de type apprentissage

↓  
internalisation de la démarche

Ainsi, le chercheur CIFRE est intégré à la fois formellement et en pratique au sein de l'organisation, et se distingue donc d'un chercheur qui viendrait seulement apporter des connaissances ou élaborer une solution pour l'organisation. Il se distingue aussi par la position dite de « *chercheur-acteur* », où le chercheur adopte une position d'acteur à l'intérieur de l'organisation, mais vis-à-vis de laquelle il est formellement extérieur à l'organisation. Le chercheur CIFRE est un salarié de l'organisation, et a des obligations vis-à-vis de cette organisation. Néanmoins, sa position est également distincte d'un « *acteur-chercheur* », ou encore d'un praticien réflexif (Schön, 1983), dans la mesure où son contrat avec l'organisation est explicitement dans le cadre d'un projet de recherche, et n'est donc pas « *lié à la réalisation d'objectifs professionnels* » (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013).

### 3.2. Le projet de recherche CIFRE associé à la thèse

Le principe de se lancer dans un dispositif CIFRE n'a rien d'évident pour Apprentis d'Auteuil. D'une part, le dispositif est très peu connu au sein de l'organisation comme dans le secteur non lucratif plus généralement. En effet, bien qu'il soit possible, le dispositif CIFRE est très peu développé au sein des organisations à but non lucratif : en 2012, les « *associations et collectivités territoriales* » représentent entre 5 et 6% des conventions CIFRE signées, et

environ 10% des employeurs impliqués<sup>80</sup>. Les entreprises industrielles sont bien plus nombreuses à accueillir des doctorants en CIFRE, et connaissent donc bien mieux ce dispositif. Par ailleurs, un projet de CIFRE a été envisagé quelques mois auparavant au sein d'Apprentis d'Auteuil, mais la demande avait été rejetée par l'ANRT. Ce refus a été un signal peu rassurant pour le service des ressources humaines de l'organisation quant à la possibilité pour l'organisation de s'inscrire dans ce dispositif<sup>81</sup>.

Malgré cela, les dirigeants de l'organisation valident le principe d'un tel projet étant donné l'importance du sujet pour l'organisation et la perspective d'un financement dédié.

### *3.2.1. La formalisation du projet de recherche*

Le projet de recherche est formalisé une première fois dans le dossier de demande de CIFRE adressé à l'ANRT. Un « *développement du sujet de recherche* » est requis pour déposer le dossier : cette pièce doit présenter le contenu et les objectifs du projet de recherche.

Le document emploie le terme d'évaluation de l'utilité sociale plutôt que celui d'évaluation de l'impact social. En effet, nous considérons que la notion d'utilité sociale est employée de façon spécifique pour désigner les effets sur la société des organisations à but non lucratif, et est exclusivement utilisée dans le contexte de ce type d'organisations, alors que le terme « impact social » est employé dans le langage courant, et désigne parfois les conséquences des activités des entreprises. Finalement, l'utilisation exclusive du terme « impact social » au sein de l'organisation et la popularité du terme dans le secteur non lucratif nous conduisent à modifier le titre du projet de recherche en adoptant l'expression « évaluation de l'impact social ».

Les objectifs du projet de recherche sont présentés, à la fois sur le plan académique et pour l'organisation. Ainsi, les différents objectifs scientifiques formulés dans le dossier sont les suivants : « *apporter une contribution significative sur le thème de l'évaluation de l'utilité*

---

<sup>80</sup> Selon une estimation à partir des graphiques de la présentation intitulée « *les dispositifs CIFRE* » publiée par l'ANRT en 2016.

<sup>81</sup> Il s'agissait d'un projet de thèse en économie, sur le thème de l'insertion professionnelle des jeunes. D'après la salariée ayant construit la demande, le refus n'était pas dû à l'organisation d'accueil mais plutôt à des luttes politiques entre les évaluateurs du projet de CIFRE et les chercheurs du laboratoire d'accueil. Malgré cette expérience négative, la directrice des métiers arrive à convaincre la direction des ressources humaines d'accepter de se lancer dans une nouvelle demande de financement CIFRE.

*sociale* » ; « *développer une approche du thème de recherche sous l'angle des sciences de gestion* » ; « *contribuer à la recherche sur les organisations à but non lucratif* »<sup>82</sup>.

Les objectifs pour l'organisation sont les suivants : « *répondre aux demandes externes d'Apprentis d'Auteuil sur l'évaluation de l'impact social* » ; « *disposer d'un levier interne permettant d'améliorer l'efficacité des actions d'Apprentis d'Auteuil* » ; « *contribuer à une démarche de recherche-action dans le champ de la gestion des organisations à but non lucratif* »<sup>83</sup>.

Le dossier contient également une présentation théorique de la notion d'évaluation de l'utilité sociale, avec quelques pistes de recherche présentées sous forme de questions. Ces questions portent sur les raisons pour lesquelles les organisations à but non lucratif cherchent à évaluer l'impact social, en insistant en particulier sur la fonction de pilotage de l'EIS, le rôle des acteurs externes dans la mise en place de l'évaluation de l'impact social, les effets de l'EIS sur les relations entre l'organisation et ses parties prenantes externes<sup>84</sup>.

Enfin, un planning prévisionnel est proposé, à la fois pour la mission opérationnelle au sein de l'organisation et le travail de recherche. Du côté de la mission opérationnelle, le planning s'appuie sur les premières indications fournies au doctorant par l'organisation : étude des outils existants, réalisations de démarches d'évaluation, déploiement d'un outil d'évaluation. Du côté de la recherche, il s'agit d'étapes assez génériques : revue de littérature, réalisation d'entretiens, rédaction de la thèse<sup>85</sup>.

Les questions posées restent très larges. Elles sont le reflet de questionnements génériques sur la notion d'utilité sociale, suggérés à la fois par des travaux relatifs à la notion d'utilité sociale et par les premiers discours et observations issus du terrain.

Comme le soulignent plusieurs articles consacrés aux recherches collaboratives, le sujet de ce type de recherche n'est pas forcément très précis dans la mesure où le problème à résoudre et qui constitue le point de départ de la recherche est souvent flou (Allard-Poési & Perret, 2004). Chanal, Lesca et Martinet (1997) considèrent que les demandes à l'origine de la recherche

---

<sup>82</sup> Document intitulé « développement du sujet de recherche », rédigé en juillet 2012.

<sup>83</sup> *Ibid.*

<sup>84</sup> *Ibid.*

<sup>85</sup> *Ibid.*

ingénierique ont toutes les caractéristiques d'objets complexes dans la mesure où ce sont des problèmes à la fois « *multicritères, multiacteurs, multirationnels, et évolutifs* ». Des intérêts parfois contradictoires sont souvent en jeu. Ils sont donc difficiles à exprimer, et il est encore plus difficile de définir une solution (Chanal et al., 1997). La clarification du problème entre alors dans le cadre de l'intervention du chercheur ; elle constitue bien souvent un aspect particulièrement fructueux pour la compréhension des rapports organisationnels et de l'objet étudié (Allard-Poési & Perret, 2004).

Dans notre cas, le questionnement posé au départ a considérablement évolué : il a été utile pour enclencher une réflexion sur le plan de la recherche, mais le questionnement de recherche et les résultats tels qu'ils sont présentés dans cette thèse ont assez peu de liens avec le questionnement figurant dans le projet de recherche initialement rédigé.

### *3.2.2. Déroulement chronologique du projet de recherche*

Lors de la rencontre de novembre 2011 ayant scellé le principe d'une recherche CIFRE au sein d'Apprentis d'Auteuil sur l'évaluation de l'impact social, il est convenu que je rejoigne l'organisation avant que la CIFRE ne débute officiellement. En effet, il semble que la constitution du dossier de demande de CIFRE et l'acceptation de la CIFRE par l'ANRT prenne un certain temps. L'organisation souhaite avancer sur l'évaluation de l'impact social assez rapidement, sachant que le sujet a été laissé en suspens depuis le mois de septembre 2011. Il est convenu que ma mission débute dès le début de l'année 2012. La période durant laquelle la CIFRE n'aura pas encore officiellement commencé me permettra de m'« immerger » au sein de l'organisation.

Ainsi, je rejoins Apprentis d'Auteuil le 1<sup>er</sup> février 2012. Je signe un CDD d'un an pour couvrir le temps préalable au début de la CIFRE. Finalement, le dossier de demande de CIFRE est déposé à l'été 2012, et accepté par l'ANRT en octobre 2012. La CIFRE débute officiellement le 1<sup>er</sup> novembre 2012. La première inscription en doctorat a lieu en septembre de la même année.

Une répartition de mon temps entre l'organisation et le laboratoire est fixée et inscrite dans le contrat de collaboration entre les deux parties : sur les trois années de la CIFRE, 60% du temps du doctorant est dédié à l'organisation, et 40% est dédié à la recherche à proprement parler. Cette répartition globale est déclinée de façon prévisionnelle sur chacune des trois

années de la CIFRE, dans le sens d'une présence décroissante au sein de l'organisation au fur et à mesure de l'avancement de la CIFRE, jusqu'à ce que 100% du temps du doctorant soit dédié au laboratoire lors des derniers mois de la CIFRE pour la rédaction de la thèse<sup>86</sup>.

Naturellement, le temps passé par le doctorant au sein de l'organisation a vocation à alimenter la recherche, dans la mesure où le temps passé au sein de l'organisation permettra de constituer le matériau empirique de la thèse. A l'inverse, les travaux de recherche du doctorant doivent également nourrir la réflexion au sein de l'organisation. Un soin particulier est d'ailleurs apporté dans le document présentant le projet de recherche déposé à l'ANRT pour montrer l'imbrication entre la mission opérationnelle et le travail de recherche. Le planning prévisionnel figurant dans le document met en parallèle les principales étapes de la mission au sein de l'organisation (étude des outils existants, réalisation de démarches d'évaluation, etc.) et les différentes tâches dans le cadre de la recherche (revue de littérature, entretiens, rédaction, etc.).

En réalité, le choix de convenir d'une répartition du temps entre organisation et laboratoire vise d'abord à circonscrire ma disponibilité pour l'organisation durant la CIFRE, de façon à ce que je puisse disposer de temps pour travailler spécifiquement sur la thèse.

Cette répartition du temps a été précieuse tout au long de la CIFRE puisqu'elle m'a permis de négocier un temps supplémentaire à la fin de la CIFRE. Tout au long de la CIFRE, j'ai comptabilisé le temps passé sur ma mission opérationnelle au sein de l'organisation et le temps de recherche. Ce décompte a permis de s'assurer que la répartition globale (60% pour la mission opérationnelle pour l'organisation, 40% pour la recherche) était respectée. Les besoins de la mission au sein de l'organisation m'ont amené à prolonger le temps de présence au sein de l'organisation au-delà de ce qui était prévu lors de la troisième année de la CIFRE. Le décompte m'a donc permis alors de négocier un temps supplémentaire, au-delà de la fin officielle de la CIFRE le 31 octobre 2015, durant laquelle je suis resté salarié de l'organisation tout en me consacrant à temps plein à ma thèse, en récupération des jours non passés sur la recherche durant la CIFRE. En juin 2016, cette période s'est terminée, et mon

---

<sup>86</sup> Dans le contrat de collaboration entre Apprentis d'Auteuil et l'Ecole polytechnique, il est inscrit que le doctorant passera 80% de son temps au sein de l'organisation durant les deux premières années, et 80% de son temps au laboratoire lors de la troisième année.

contrat de travail a alors pris fin. Pour les derniers mois de la thèse, j'ai eu un statut de demandeur d'emploi percevant des indemnités.

### *3.3. La pertinence d'une approche participante pour l'étude du sujet*

La conduite d'une recherche doctorale en CIFRE sur l'évaluation de l'impact social au sein d'Apprentis d'Auteuil vient d'une opportunité, comme cela a été exposé dans les sections précédentes. Néanmoins, cette modalité de recherche nous semble particulièrement pertinente pour l'étude du sujet.

#### *3.3.1. Pertinence d'une recherche qualitative*

Pour pouvoir observer de façon détaillée les pratiques effectives en matière d'évaluation de l'impact social et comprendre leurs logiques sous-jacentes, une recherche qualitative à visée compréhensive nous semble indispensable. En effet, une enquête quantitative qui s'appuierait sur des questionnaires ou d'autres données globales serait largement lacunaire pour comprendre la façon dont l'évaluation de l'impact social est perçue et conduite au sein des organisations à but non lucratif. Malgré la possibilité de disposer d'informations sur de nombreuses organisations, la compréhension des phénomènes serait sujette à interprétation des acteurs interrogés et du chercheur sur les termes employés dans l'enquête. Ainsi, le flou associé à la notion d'évaluation de l'impact social serait difficilement surmontable dans le cadre d'une approche quantitative. Par ailleurs, les pratiques des acteurs, peu connues pour le moment, seraient étudiées selon un cadre prédéfini probablement inadapté à la situation effective.

#### *3.3.2. Pertinence d'une recherche de terrain avec une implication forte du chercheur*

Une recherche qualitative s'appuyant sur des entretiens pourrait être intéressante pour comprendre ce que font les organisations en matière d'évaluation de l'impact social. Elle permettrait de surmonter le problème sémantique lié à la notion d'évaluation de l'impact social. Néanmoins, le discours des acteurs pourrait être biaisé par une certaine pression de leurs parties prenantes à évaluer l'impact social, les acteurs étant susceptibles de confondre dans leurs discours, de façon consciente ou inconsciente, les pratiques effectives et les pratiques souhaitées en matière d'évaluation de l'impact social. Plus globalement, une enquête par entretiens ne permettrait sans doute de ne rencontrer que les acteurs intéressés par

le sujet, ou seulement les acteurs désignés par l'organisation. Elle rendrait aussi plus difficile l'identification d'autres pratiques organisationnelles liées à l'évaluation de l'impact social.

Pour aller au-delà des discours sur le sujet, il est indispensable de pouvoir observer les acteurs dans leurs pratiques quotidiennes. L'observation doit se faire *in situ*, sur le terrain, et au moment où les phénomènes se produisent. C'est particulièrement important pour saisir la façon dont l'évaluation de l'impact social est construite et mise en œuvre par les acteurs organisationnels.

Par ailleurs, l'évaluation de l'impact social étant une question assez récente au sein des organisations à but non lucratif, en particulier en France, il existe très peu, pour ne pas dire aucune organisation qui ait une expérience significative sur l'évaluation de l'impact social qu'une recherche pourrait étudier *a posteriori*. Ainsi, le choix d'étudier de façon approfondie au sein d'une organisation à but non lucratif l'évaluation de l'impact social au moment où elle se produit s'explique aussi par l'absence de démarches organisationnelles abouties d'évaluation de l'impact social.

### *3.3.3. L'opportunité d'une recherche-intervention*

Pour adopter une position immergée à l'intérieur d'une organisation, différentes approches sont possibles. Néanmoins, la position probablement la plus facile à négocier est sans doute la recherche-intervention, dans la mesure où l'organisation perçoit de façon directe son intérêt à laisser entrer le chercheur à l'intérieur de l'organisation. Dans notre situation, la position de la recherche-intervention est d'autant plus logique que l'organisation a explicitement exprimé un besoin d'accompagnement sur le sujet.

## **Section 2 : La collecte du matériau empirique**

Cette section est consacrée à la collecte du matériau empirique de la thèse. Après avoir présenté le cadre méthodologique, à savoir la recherche-intervention, (1.), nous expliquerons en quoi a consisté notre intervention au sein de l'organisation (2.), puis détaillerons notre positionnement vis-à-vis de l'organisation et de ses acteurs (3.). Pour finir, nous présenterons les différents outils de collecte de données que nous avons utilisés dans le cadre de la recherche (4.).

## 1. Le cadre méthodologique : la recherche intervention

La recherche-intervention est une approche méthodologique développée par plusieurs chercheurs français en sciences de gestion au cours des dernières décennies (Aggeri, 2016; David, 2012; Hatchuel, 1994; Moisdon, 1984; Plane, 2000; Savall & Zardet, 1996) et qui a été appliquée pour de nombreuses recherches dans le domaine des instruments de gestion et du contrôle de gestion (Cappelletti, 2007, 2010; Drevet, 2014; Moisdon, 1997; Saulpic & Tanguy, 2004).

### 1.1. Définition de la recherche-intervention

La recherche-intervention est une forme particulière de recherche dite collaborative, c'est-à-dire une approche qui implique de façon très étroite les acteurs du terrain étudié (David, 2012). La recherche-action est probablement la forme la plus connue des recherches collaboratives, dans la lignée de l'approche du sociologue Kurt Lewin (1951). Dans le débat autour de la position du chercheur par rapport à l'objet étudié, les recherches collaboratives assument totalement la subjectivité du chercheur par rapport à l'objet étudié, en considérant que les interactions du chercheur avec son terrain produisent de multiples implications positives à la fois sur le plan théorique et le plan pratique (Soulé, 2007).

La recherche-intervention peut se définir comme une approche méthodologique ayant un « *projet de transformation* » explicite vis-à-vis du terrain d'étude : en dehors d'un objectif scientifique, la recherche-intervention cherche également à « *concevoir et à mettre en place* » des « *outils, modèles et procédures de gestion adéquats* » au sein d'une organisation (David, 2012). Elle a donc comme objectif non seulement de créer des connaissances mais aussi de changer et d'améliorer le fonctionnement d'une organisation (Cappelletti, 2010).

Il convient de souligner que cette approche méthodologique peut être désignée par d'autres termes. Ainsi, Chanal, Lesca et Martinet (1997) emploient le terme de « *recherche ingénierique* » pour désigner une approche très similaire à la recherche-intervention. Les auteurs définissent la recherche ingénierique comme la recherche laquelle le chercheur « *conçoit un outil, le construit, le met en œuvre sur le terrain, et l'évalue afin de créer à la fois des représentations de la situation utiles à l'action et des connaissances théoriques généralisables à d'autres situations* » (Chanal et al., 1997, p. 220).

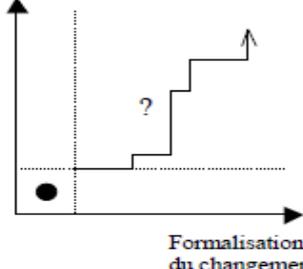
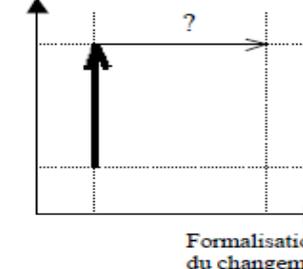
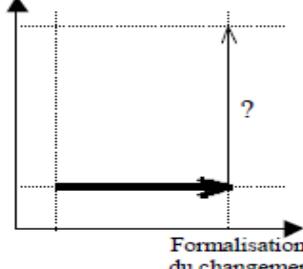
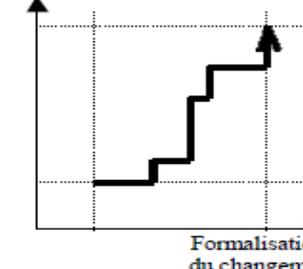
La façon dont les connaissances émergent de la recherche intervention est spécifique par rapport à d'autres approches méthodologiques. En effet, les connaissances émergent des actions correspondant à l'intervention du chercheur et aux relations que cette intervention suscite (David, 2012; Plane, 2000). En effet, en dehors d'un rôle d'animateur de la mise en œuvre des actions sur le terrain, le chercheur porte un regard critique sur cette mise en œuvre (Chanal et al., 1997), ce qui lui permet de construire des connaissances.

Ce processus de recherche a pour conséquence de donner une place particulière aux acteurs organisationnel, qui sont coproducteurs des connaissances à travers leurs interactions avec le chercheur (Cappelletti, 2010; Plane, 2000).

### ***1.2. La spécificité de la recherche-intervention par rapport à d'autres approches méthodologiques***

Cet objectif de transformation constitue la spécificité de la recherche-intervention par rapport à d'autres approches de recherche revendiquant un ancrage conséquent et assumé vis-à-vis du terrain de recherche. Cappelletti (2010) souligne qu'à la différence de la recherche-action ou encore des approches méthodologiques se réclamant de la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967), la recherche-intervention cherche à transformer la réalité. David (2012) propose une matrice de classification pour positionner la recherche-intervention par rapport à d'autres approches méthodologiques (voir figure 6). La recherche-intervention se distingue donc de la recherche-action (Argyris, Putnam, & Smith, 1985; Lewin, 1951) par son objectif explicite de transformation de la réalité : alors que la recherche-action cherche au mieux à préparer les acteurs à une transformation à travers leur implication dans la recherche (David, 2012), la recherche-intervention a pour but de concevoir et mettre en œuvre une transformation durant la recherche. La recherche-intervention se distingue par ailleurs d'approches dont le but est de « concevoir 'en chambre' des modèles de gestion » (David, 2012) sans interaction avec le terrain de recherche, comme la recherche opérationnelle (Churchman, Ackoff, & Arnoff, 1957) : les deux approches ont un objectif de transformation, mais la recherche-intervention s'appuie sur la participation du terrain de recherche pour y parvenir (David, 2012).

Figure 6 : Classification des approches méthodologiques d'après David (2012)

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</i>	<b>Observation</b> Contextualisation du changement 	<b>Recherche action</b> Contextualisation du changement 
		<b>Conception « en chambre » de modèles de gestion</b> Contextualisation du changement 	<b>Recherche intervention</b> Contextualisation du changement 

La recherche ingénierique de Chanal et ses co-auteurs (1997) est positionnée de façon similaire par rapport aux autres approches méthodologiques : elle est présentée comme la combinaison de deux types de recherche constructiviste d'après la définition de Koenig (1993, cité par Chanal et al., 1997), à savoir la recherche-action d'une part, et la construction d'artefacts d'autre part.

Au-delà d'une posture méthodologique spécifique, elle s'inscrit dans le cadre des débats autour de la nécessité de renforcer les liens entre la recherche en gestion et les pratiques en management. Ainsi, la recherche-intervention est une réponse à la nécessité que la recherche soit directement utile à l'action (David, 2012). Inversement, elle apporte une contribution à l'enjeu de fonder scientifiquement les pratiques en management, désigné par la notion d'*evidence-based management* (Cappelletti, 2010). La recherche-intervention est également considérée par certains auteurs comme une approche qui caractérise la spécificité des sciences de gestion par rapport aux autres sciences sociales (David, 2012).

### *1.3. L'interaction avec le terrain comme matériau et source de connaissance*

En recherche-intervention, c'est le processus de changement accompagné par le chercheur qui permet de produire les résultats de recherche en révélant la réalité d'un phénomène (Cappelletti, 2010). Contrairement à d'autres approches méthodologiques, ce ne sont ni les discours bruts, ni l'observation des actions qui constituent le matériau d'où les résultats émergent, mais les interactions générées par les outils et dispositifs mis en place.

Ainsi, Moisdon (1984) explique que le processus de changement dans la recherche-intervention induit une confrontation entre les représentations explicites des acteurs et les formalisations proposées par les chercheurs, comme des nouveaux outils, une modalisation ou la proposition de changement d'une procédure. La formalisation proposée par le chercheur n'est pas forcément la meilleure, mais elle a le mérite de susciter la réaction des acteurs et le débat (Moisdon, 1984). Ces réactions permettent de mettre notamment en évidence des logiques locales, c'est-à-dire au niveau de sous-ensemble de l'organisation. Le matériau principal de recherche correspond à cette suite de stimulus – réponse que constituent les propositions du chercheur et les réactions des acteurs (Moisdon, 1984).

Ainsi, la phase de recueil d'informations, de données du terrain consiste à concevoir et mettre en place des solutions opérationnelles, c'est-à-dire agir pour la transformation. Selon Moisdon (2010), cette posture permet de récupérer des données empiriques que d'autres façons de procéder n'auraient pas permis d'obtenir. En effet, il est particulièrement riche d'observer les réactions des acteurs à la mise en place d'un outil concret : on peut repérer les outils et les règles déjà existants et ceux qui sont éventuellement discordants avec l'outil à mettre en place. Plus globalement, la mise en place d'un projet de transformation permet de saisir les leviers et les obstacles d'une action collective. Cette façon de collecter les données présente des avantages par rapport aux entretiens, où les acteurs n'ont pas forcément conscience de tout d'une part, et ne souhaitent pas toujours dévoiler des informations aux chercheurs d'autre part (Moisdon, 1984).

### *1.4. Défis méthodologiques de la recherche-intervention*

L'approche méthodologique de la thèse a consisté à mettre en œuvre une recherche-intervention.

Dans ce qui suit, nous allons expliciter notre position vis-à-vis du terrain, et aborder les différentes questions méthodologiques qui peuvent se poser par rapport à la posture de recherche-intervention, notamment en termes de collecte de données. Comme le souligne David (2012), si la recherche-intervention comporte plusieurs avantages par rapport à d'autres approches, notamment en termes de richesse du matériau empirique et d'apport managérial, elle présente une certaine complexité sur les plans éthique, épistémologique et méthodologique (David, 2012).

L'une des particularités de la recherche-intervention réside dans le fait que, de façon encore plus limpide que dans d'autres approches méthodologiques, les données sont « créées » par le chercheur et son interaction avec le terrain. C'est en effet l'intervention même et les interactions qui en découlent qui constituent le matériau empirique. Nous allons donc expliquer comment ces données ont été créées puis récoltées.

La récolte de données et son traitement rigoureux supposent de comprendre le contexte et les différents éléments ayant eu une influence sur les discours et actions observées ; ainsi, nous chercherons à comprendre les différentes interactions entre nous en tant que chercheur et le terrain sur lequel nous sommes intervenu.

Par ailleurs, le traitement des données ayant permis d'aboutir à des connaissances théoriques doit également être explicité de façon spécifique, dans la mesure où le terrain n'est pas un lieu d'observation simple, mais contribue de façon directe à faire émerger ces connaissances, de façon bien plus marquée que dans d'autres approches méthodologiques (David, 2012).

Naturellement, nombre d'enjeux méthodologiques, notamment en termes d'influence du chercheur sur le terrain ou de traitement du matériau empirique, ne sont pas spécifiques à la recherche-intervention. Ainsi, pour notre réflexion méthodologique, nous nous appuyons non seulement sur des publications portant sur la recherche-intervention, mais également sur des publications relatives aux méthodes qualitatives de recherche en général, et sur des publications qui analysent les recherches collaboratives.

## **2. L'intervention au sein de l'organisation**

Comme nous l'avons vu précédemment, la recherche-intervention consiste pour le chercheur à introduire au sein de l'organisation un changement qui se matérialise bien souvent par l'introduction de nouveaux outils, règles ou procédures spécifiques (Cappelletti, 2010;

Moisdon, 2010; Plane, 2000). Il peut s'agir également de proposer une modélisation du processus étudié sous la forme d'un outil spécifique (Chanal et al., 1997). Insistons sur le fait que, au-delà des apports directs et indirects pour les acteurs organisationnels, la conception et la mise en œuvre de nouveaux outils au sein de l'organisation permet de générer des réactions des acteurs qui sont à la source de l'émergence de connaissances pour le chercheur.

Nous allons donc préciser dans notre cas en quoi a consisté l'intervention dans notre recherche-intervention, et notamment quelles ont été les éléments matériels introduits au sein de l'organisation.

### *2.1. Contenu de la mission au sein de l'organisation*

Notre intervention au sein de l'organisation s'inscrit dans le cadre de la mission attribuée en tant que salarié de l'organisation. Le contenu de la mission a été d'abord formalisé au sein d'une fiche de poste qui nous a été communiquée à notre arrivée au sein de l'organisation, et a ensuite été précisé au fur et à mesure des actions menées.

Notre mission au sein de l'organisation peut être structurée en trois parties interdépendantes. Premièrement, nous avons la responsabilité de coordonner l'ensemble de la réflexion et des actions relatives à l'évaluation de l'impact social telles que décidées par la direction de l'organisation et l'instance de pilotage dédiée au sujet. Deuxièmement, nous étions le « référent » sur l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, c'est-à-dire un acteur susceptible de répondre à toute demande d'acteurs internes sur le sujet. Troisièmement, nous avons un rôle de veille externe par rapport à l'évaluation de l'impact social.

#### *2.1.1. Coordination d'un projet interne sur l'évaluation de l'impact social*

Le premier volet de la mission a constitué l'essentiel du temps que nous avons consacré à la mission opérationnelle. Ce volet a consisté à animer un groupe de travail puis un comité de pilotage, et à réaliser les différentes tâches décidées par ces instances et par les dirigeants de l'organisation.

Ce volet correspond à la demande initiale de l'organisation, formalisée dans une fiche de poste qui nous a été remise à notre arrivée au sein de l'organisation. Cette fiche de poste indique que notre mission consistait à « *travailler sur la définition et la méthodologie de mise*

*en œuvre d'outils d'évaluation de l'impact social des actions menées par la fondation »<sup>87</sup>. Pour définir les outils d'évaluation de l'impact social pertinents, il était prévu que nous apportions « une expertise sur les théories et les politiques de mesure d'impact social existantes »<sup>88</sup> de façon à contribuer « au choix d'un type de politique d'évaluation d'impact social adapté aux caractéristiques de l'organisation »<sup>89</sup>. La mise en œuvre devait passer par la participation « aux processus d'élaboration opérationnelle de la politique d'évaluation et de mesure de l'utilité sociale par la mise en place de nouveaux dispositifs d'évaluation d'expérimentations pilotes »<sup>90</sup>. Ces indications correspondent peu ou prou à ce qui a été réalisé au cours de notre intervention au sein de l'organisation, moyennant quelques modifications et actions complémentaires décidées au fur et à mesure.*

Ainsi, notre « porte d'entrée » sur le sujet au sein de l'organisation consiste en l'animation du groupe de travail sur la mesure de l'impact social. Cette porte d'entrée correspond au besoin à court terme de l'organisation, et à la façon dont notre arrivée a été introduite par la rapporteure du groupe de travail à l'ensemble des membres du groupe.

Les différentes actions réalisées ont été décidées lors du groupe de travail, ou en marge de ce groupe mais en lien avec son animation et l'avancée du projet interne. Nous avons mené ces différentes actions, seul ou avec d'autres acteurs de l'organisation.

De façon schématique, on peut distinguer trois phases. La première phase, de février 2012 à juin 2013, est une phase qui a consisté à animer le groupe de travail en récoltant de nombreuses informations pour pouvoir décider du positionnement de l'organisation en matière d'évaluation de l'impact social. Cette phase s'est conclue par la rédaction d'un rapport interne, et la présentation de ce rapport au comité de direction générale en juin 2013.

La deuxième phase, de juillet 2013 à avril 2015, a consisté à mettre en œuvre les différentes actions décidées lors de la première phase, et par le comité de pilotage ayant la responsabilité de suivre les différentes actions. La troisième phase, de janvier à juin 2015, correspond à la formalisation des enseignements de l'ensemble des actions menées, et s'est traduit par la

---

<sup>87</sup> Extrait de la fiche de poste « chargé de mission sur la mesure de l'impact social », janvier 2012

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> *Ibid.*

rédaction d'un autre rapport interne, présenté au comité exécutif de l'organisation en février 2016. Dans ce rapport interne, nous avons formalisé une trame pour permettre à chaque acteur organisationnel d'évaluer l'impact social d'une activité.

Ces différentes actions sont présentées dans la description du matériau empirique de cette thèse (chapitres 6 et 7). Ainsi, en dehors de l'animation de la réflexion portant sur la définition de l'évaluation de l'impact social pour l'organisation (chapitre 6), elles incluent plusieurs actions opérationnelles, notamment la conduite de cinq démarches d'évaluation de l'impact social sur des entités spécifiques (chapitre 7).

### *2.1.2. Un rôle de référent sur l'évaluation de l'impact social*

Au-delà de la coordination de ce qu'on peut considérer comme un projet interne dédié à l'évaluation de l'impact social, nous avons un rôle de référent sur l'évaluation de l'impact social. Ce volet, au mieux implicite à notre arrivée dans l'organisation, est devenu de plus en plus important tout au long de notre présence, notamment à partir de la deuxième phase évoquée plus haut. Il s'est traduit par la réponse à diverses sollicitations d'acteurs internes ayant donné lieu à des actions non prévues par le groupe de travail ou le comité de pilotage sur l'évaluation de l'impact social. Ces actions ont consisté à accompagner des acteurs internes dans la réflexion et l'amorce de démarches d'évaluation de l'impact social d'entités particulières, ou dans l'amélioration de leurs pratiques en matière d'évaluation. Il s'agissait également d'animer des temps de sensibilisation à l'évaluation de l'impact social auprès d'acteurs internes.

### *2.1.3. La réalisation d'une veille externe sur l'évaluation de l'impact social*

Le troisième volet de notre mission a consisté à acquérir et restituer des connaissances empiriques sur l'évaluation de l'impact social, et à suivre l'actualité sur le sujet tout au long de ma présence au sein de l'organisation. Ce volet a contribué à alimenter notamment la première phase du projet interne sur l'évaluation de l'impact social, où il nous avait été demandé de présenter les outils méthodologiques d'évaluation de l'impact social existants, ainsi que de faire un « *benchmark* » des pratiques d'autres organisations à but non lucratif en matière d'EIS. Plus globalement, il nous a été demandé de nous rapprocher des acteurs de ce champ, en participant aux principaux événements sur le sujet (conférences, tables rondes) et en rencontrant plusieurs acteurs spécialistes (notamment des consultants). Nous avons

également recensé et restitué aux acteurs internes les principales publications professionnelles (articles de presse spécialisée, guides méthodologiques) publiées lors de notre présence au sein de l'organisation.

Il convient de souligner que les actions menées pour répondre à cette demande de l'organisation ont servi directement à la recherche. En effet, les entretiens réalisés et échanges informels avec des acteurs externes à l'organisation, les documents externes étudiés, ont constitué un matériau empirique nous permettant de nous assurer que nos résultats sont valides pour d'autres organisations et contextes que celui que nous avons étudié et ainsi de pouvoir proposer une généralisation de nos résultats, comme nous le verrons par la suite (*cf.* section 3, 2.2.2. et 2.3.)

#### *2.1.4. Caractérisation globale de l'intervention*

Notre intervention au sein de l'organisation a donc consisté à introduire et accompagner une nouvelle pratique, à savoir l'évaluation de l'impact social. Pour cela, nous avons apporté des connaissances empiriques, et proposé une procédure ayant permis de structurer la réflexion des acteurs organisationnels sur la stratégie à adopter sur l'évaluation de l'impact social. Dans un deuxième temps, nous avons introduit des outils externes ou conçu des outils *ad hoc* pour mettre en œuvre des évaluations de l'impact social sur des entités spécifiques. Les enseignements ont donné lieu à la construction d'une trame d'évaluation de l'impact social, que l'on peut considérer comme un outil à destination des acteurs pour leur permettre de mener une démarche d'évaluation de l'impact social.

Ainsi, comme le suggèrent les publications sur la recherche-intervention (Moisdon, 2010; Plane, 2000) ou la recherche ingénierique (Chanal et al., 1997), notre intervention a permis de construire et ainsi de proposer à l'organisation de nouveaux outils. Néanmoins, notre intervention a eu une portée plus large : elle a permis d'instruire de façon approfondie la question de l'évaluation de l'impact social et son résultat a permis à l'organisation de disposer de connaissances empiriques mobilisables sur le sujet de façon à ce que ses acteurs soient en capacité de percevoir les enjeux de l'évaluation de l'impact social et de mettre en place des démarches d'évaluation sur des entités spécifiques.

## *2.2. Les principes de l'intervention*

Nous allons à présent détailler les principes de l'intervention, c'est-à-dire la base sur laquelle nous avons appuyé notre démarche de recherche.

### *2.2.1. Posture de participant actif sur le terrain*

Tout au long de notre mission au sein de l'organisation, nous avons pleinement joué un rôle d'acteur. Ainsi, comme le souligne Soulé (2007) pour distinguer la position de « *participation observante* » par rapport à celle d'observation participante, nous avons fait le choix de l'action plutôt que de l'observation tout au long de notre recherche-intervention, les moments d'observation et de prise de recul ayant eu lieu quand les impératifs de l'action nous en donnaient la possibilité (Soulé, 2007).

Cette posture correspond pleinement aux principes de la recherche-intervention (Moison, 1984; Plane, 2000) et de la recherche ingénierique (Chanal et al., 1997). Comme le montre le célèbre exemple de démarche ethnographique de Jeanne Favret-Saada (1977), c'est par la participation subjective en tant qu'acteur de terrain que le chercheur peut accéder dans certaines situations à la compréhension d'un phénomène, et peut ainsi recueillir des données (Favret-Saada, 1977).

Ainsi, tout au long de notre présence sur le terrain, nous n'avons pas hésité à émettre des propositions et ainsi influencer le déroulement des actions. Par exemple, dès le début de notre mission sur l'évaluation de l'impact social, nous avons fait la proposition d'élargir le groupe de travail, et de modifier le plan de travail élaboré par le groupe de travail avant notre arrivée. Nos propositions portaient davantage sur le déroulement du projet, et sur l'évaluation de l'impact social elle-même à partir de notre compréhension du sujet ; les propositions relatives à l'organisation elle-même - par exemple, choix des acteurs à intégrer dans le groupe de travail, choix des entités devant faire l'objet d'une évaluation de l'impact social - ont été plutôt formulés par la responsable ou les membres de l'instance de pilotage.

Les différentes décisions relatives à l'évaluation de l'impact social au niveau de l'organisation ont été prises de façon collaborative lorsque cela était possible, c'est-à-dire en s'appuyant au maximum sur la délibération de l'instance de pilotage (groupe de travail ou comité de pilotage). Néanmoins, un certain nombre de décisions et de propositions ont pu être prises en dehors de ce groupe, notamment lors de la rédaction des deux rapports sur le sujet. Le nombre

de réunions de l'instance de pilotage a été assez limité, leur échéance pas toujours opportune, et la faible disponibilité de nombre d'acteurs rendait impossible l'organisation d'une réunion dans un délai restreint.

En revanche, il convient de souligner que l'ensemble des actions ont été validées par la directrice sous la responsabilité de laquelle nous avons travaillé. Ainsi, toutes les propositions que nous avons faites lui ont été soumises, que ce soit des modifications, infléchissements dans les étapes et le contenu du positionnement de l'organisation sur l'évaluation de l'impact social, et les décisions ont été systématiquement prises par elle. De la même façon, l'ensemble des documents rédigés (comptes rendus, notes, rapports) ont dans un premier temps été relus et validés par la responsable.

Malgré cela, notre participation et donc notre influence sur le terrain a été à plusieurs reprises plus importante que ce que nous souhaitions. En effet, les demandes formulées par le groupe de travail en matière de collecte et d'analyse d'informations supposaient un travail conséquent (réalisation d'entretiens avec des acteurs internes et externes, lecture et synthèse de documents sur les méthodes d'évaluation, rédaction d'un rapport détaillé destiné au comité de direction générale, etc.). Or il s'est rapidement avéré qu'aucun membre du groupe de travail ne disposait du temps nécessaire pour participer, même de façon partielle, à la réalisation de ces différentes tâches. Ainsi, nous nous sommes retrouvés à réaliser la totalité des actions demandées par le groupe de travail, ce qui a amené à structurer les choses selon notre point de vue et à émettre des propositions. Bien que validées ou amendées par notre responsable sur le terrain, notre influence sur l'action organisationnelle est prégnante dans la mesure où on peut imaginer que seules les propositions rencontrant une opposition franche ont été modifiées par la responsable ou les membres de l'instance de pilotage. En d'autres termes, il est très probable que d'autres acteurs auraient procédé différemment que nous.

### *2.2.2. Une intervention très peu fondée sur les recherches existantes*

Si nous avons influencé le déroulement de l'action sur le terrain, notre intervention ne s'est pas, ou presque pas, appuyée sur des connaissances théoriques de la recherche. Le fondement de nos propositions s'appuyait essentiellement sur notre expérience professionnelle et nos connaissances empiriques.

Ainsi, pour répondre à la demande des acteurs organisationnels d'avoir une connaissance des outils d'EIS existants, nous avons quasi-exclusivement mobilisé des publications de praticiens sur le sujet (guides méthodologiques publiés par des cabinets d'études et des fondations notamment). La littérature scientifique sur le sujet paraissait assez peu adaptée aux besoins concrets de l'organisation ; les éléments de connaissance empirique développés par les acteurs rencontrés au cours de la mission (consultants, acteurs d'autres organisations à but non lucratif) sont apparus comme plus pertinentes pour contribuer à la réflexion des acteurs de l'organisation sur le sujet. Par ailleurs, d'autres connaissances potentiellement utiles pour l'intervention, comme la littérature sur les outils de gestion par exemple, ont été très peu mobilisées de façon directe et explicite<sup>91</sup>. L'unique référence théorique a été utilisée pour appuyer un enseignement empirique dans le rapport que nous avons produit pour l'organisation à la fin de notre intervention, et n'a pas été relayée lors de présentations, d'échanges ou d'autres écrits que nous avons produits.

Notre expérience rejoint en cela les conclusions de Chanal, Lesca et Martinet (1997) et de David (2012) qui soulignent que les connaissances théoriques sont difficilement actionnables pour répondre aux enjeux des organisations. Premièrement, nous avons constaté que la littérature sur la mesure de la performance des organisations à but non lucratif propose des résultats génériques et se situe dans des contextes différents de celui de notre organisation de terrain. En suivant Chanal et ses co-auteurs (1997) qui s'appuient notamment sur l'analyse d'Argyris (1995), l'une des raisons de ce décalage tient au fait que les connaissances *théoriques* « ne se situent pas au 'bon niveau' pour le praticien » (p. 216) : les questions de recherche ne correspondent pas aux problèmes empiriques auxquels les acteurs organisationnels sont confrontés (Chanal et al. 1997). Par ailleurs, quand bien même les connaissances produites sur la mesure de la performance s'avéraient pertinentes et adaptées à la situation constatée sur le terrain, leur mobilisation n'aurait pas permis aux acteurs de s'inscrire dans une démarche progressive de compréhension et d'appropriation des enjeux du sujet. Comme le note Argyris (1995) qui prend l'exemple de l'apprentissage organisationnel où les connaissances ne permettent pas « de surmonter et de modifier les routines défensives » (Chanal et al., 1997, p. 216), les organisations restent démunies face à certains enjeux, même

---

<sup>91</sup> Néanmoins, il est très probable que la façon d'aborder l'intervention ait été influencée par certaines références théoriques.

quand les connaissances sont abondantes, dans la mesure où ces connaissances doivent d'abord être appropriées par les acteurs de terrain (Chanal et al., 1997).

Ainsi, l'intervention se caractérise par l'absence quasi-totale de mobilisation directe des connaissances issues de la littérature académique.

### *2.2.3. Intérêts particuliers du chercheur vis-à-vis de l'intervention*

Il nous paraît également important d'examiner les biais liés à nos propres intérêts en tant que chercheur sur le terrain.

Ainsi, bien que cette réflexion n'ait jamais été verbalisée ni même consciente lors de notre présence sur le terrain, on peut faire l'hypothèse que nous avons un intérêt particulier à ce que la réflexion et l'action sur l'évaluation de l'impact social s'inscrive dans une certaine durée, et que la problématique ne soit pas « réglée » trop rapidement. En effet, nous inscrivant dans une thèse et une convention CIFRE de 3 ans dont environ au moins 2 ans de présence sur le terrain, il pourrait être malvenu de terminer la mission en l'espace de quelques mois. En tant qu'acteur devant résoudre, ou contribuer à résoudre, un problème jugé complexe par les acteurs de terrain, une solution qui serait trouvée et mise en place de façon trop rapide pourrait donner le sentiment que le problème n'était pas si complexe en réalité. Cette hypothèse est corroborée par l'existence d'une solution sur la façon de mettre en place l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation qui a été proposée par l'un des acteurs organisationnels dès notre arrivée au sein de l'organisation. Cette solution était bien plus rapide que ce qui a été mis en place, mais n'a finalement pas été suivie (*cf.* chapitre 6). Il est possible que nous ayons inconsciemment cherché à éviter une telle situation dans le but de rester au sein de l'organisation jusqu'au bout de la période prévue pour collecter du matériau, et non pas la quitter dès que la solution aurait été mise en œuvre.

Néanmoins, l'existence d'un tel biais, s'il n'est pas totalement à exclure, est à nuancer. D'une part, la mise en place de la solution rapide évoquée plus haut aurait certes donné une orientation différente à l'intervention, mais ne m'aurait probablement pas « exclu » de l'organisation de façon prématurée : en effet, la mise en place de modifications à la solution initiale mise en œuvre aurait probablement suivi l'application de la solution. D'autre part, les acteurs organisationnels ayant des visions différentes, il est apparu inopportun de mettre en place la solution préconisée par un seul acteur. Le choix de la construction progressive d'une

solution a donc été privilégié car elle paraissait plus pertinente étant donné la vision des différents acteurs organisationnels<sup>92</sup>.

#### *2.2.4. Une interaction avec des acteurs situés à différents niveaux de l'organisation*

Le dernier principe que nous avons cherché à suivre est celui de l'interaction à différents niveaux de l'organisation. En effet, pour éviter le biais dit d'élitement, c'est-à-dire le biais qui consiste à surestimer les informations venant d'acteurs ayant un statut élevé dans l'organisation (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013), nous avons cherché à ce que notre action ne se situe pas uniquement au siège de l'organisation, ni que nos interactions ne ciblent exclusivement des acteurs à des niveaux hiérarchiques élevés. Ainsi, à côté de l'animation des instances de pilotage composés d'acteurs du siège et de cadres dirigeants de l'organisation en majorité, nous avons également réalisé des entretiens avec des salariés opérationnels au niveau hiérarchique le plus bas (éducateur et enseignant), et nous avons réalisé des démarches d'évaluation lors desquelles nos interactions régulières se déroulaient avec les salariés opérationnels et leurs supérieurs hiérarchiques directs.

#### *2.3. La perception du chercheur par les acteurs de terrain*

Nous allons à présent aborder la façon dont nous étions perçus en tant que chercheur-intervenant par les acteurs de terrain. Nous suivons en cela Girin (1990) qui considère qu'il est nécessaire d'identifier les représentations mentales qu'ont les acteurs sur le statut du chercheur, et d'en tenir compte dans l'analyse.

Ainsi, dès mon arrivée, j'ai perçu que ma présence au sein de l'organisation était accueillie favorablement par les membres du groupe de travail. En effet, ces derniers estimaient que ma présence permettrait d'avancer sur l'évaluation de l'impact social dont ils sont convaincus de l'importance pour l'organisation. Pour les autres acteurs de l'organisation avec lesquels j'ai eu l'occasion d'interagir sur le sujet, ma présence était également perçue de façon plutôt positive, en particulier pour ceux qui souhaitaient travailler sur l'évaluation de l'impact social d'entités dont ils étaient responsables.

---

<sup>92</sup> Cette posture est cohérente avec la littérature sur les outils de gestion, notamment lorsque la mise en place d'un outil correspond à un enjeu de simplification.

J'ai pu constater tout au long de ma présence sur le terrain que mon statut de chercheur-doctorant était non seulement un atout pour nous faire accepter au sein de l'organisation, mais rendait nos discours et nos actions légitimes.

Ce constat est particulièrement valable en ce qui concerne les démarches d'évaluation de l'impact social menées sur des entités spécifiques. En effet, les démarches sont présumées rigoureuses par les acteurs organisationnels du simple fait que je les ai réalisées. Les acteurs ont même parfois tendance à considérer qu'il s'agit de démarches scientifiques dans la mesure où elles ont été conduites par un chercheur.

Ainsi, mon statut de doctorant a influencé directement la perception des acteurs sur le travail que j'ai mené au sein de l'organisation.

Le fait que, malgré mon statut et mon objectif scientifique, je n'ai pas cherché à mener des démarches d'évaluation scientifiques mais plutôt à les conduire comme si j'étais seulement un salarié de terrain n'a pas été compris par la plupart des acteurs organisationnels.

Ainsi, tout au long de ma présence au sein de l'organisation, il existait une certaine ambiguïté par rapport à mon positionnement vis-à-vis des démarches d'évaluation menées, qui est plus ou moins prononcée selon les acteurs.

Cette ambiguïté m'a été profitable dans l'accueil qui m'a été réservé par les acteurs de terrain, et leur adhésion à la façon dont la démarche est menée. Du point de vue de la recherche, elle constitue une mise en abîme fructueuse qui a contribué à des résultats et contributions théoriques (*cf.* chapitre 10).

En revanche, notre statut de chercheur a contribué à rendre le discours que nous portions à la fin de l'intervention moins clair. En effet, nous soutenions l'idée que l'évaluation de l'impact social n'était pas une question technique que seuls des experts seraient en capacité de résoudre, et qu'il était important qu'un grand nombre d'acteurs organisationnels s'approprient le sujet. Le fait que le référent sur le sujet soit chercheur présentait une certaine forme de contradiction avec ce propos. On peut même penser que notre statut a pu contribuer au mythe rationnel associé à l'évaluation de l'impact social que nous développons en chapitre 10.

### 3. Positionnement du chercheur par rapport au terrain

La présentation de notre positionnement est structurée en deux points. Premièrement, nous détaillons les éléments factuels de notre positionnement, c'est-à-dire notre place « officielle » et les missions qui nous ont été attribués au sein de l'organisation (3.1.). Deuxièmement, nous abordons notre relation avec le terrain de recherche, qui combine proximité et distance (3.2.).

#### 3.1. Place au sein de l'organisation

En tant que salarié en CDD puis en CDI, je suis considéré comme un collaborateur de l'organisation à part entière. Je me vois attribuer à mon arrivée un poste de travail au sein d'un bureau, on me fournit un ordinateur portable et un téléphone, les frais liés aux différents déplacements qu'occasionne ma mission me sont remboursés et j'ai accès aux différentes ressources (véhicules de service par exemple) mis à disposition des salariés de l'organisation.

##### 3.1.1. Membre d'une direction du siège de l'organisation

Je suis intégré à la direction des métiers, renommée quelques mois plus tard direction des politiques et ressources éducatives (DPRE). Il s'agit d'une direction au siège de l'organisation, qui rassemble l'ensemble des référents sur les différentes activités de l'organisation, ainsi que les personnes qui coordonnent des thématiques et des processus directement liés à l'activité. Ma supérieure hiérarchique en est la directrice. Elle est également ma « *responsable scientifique en entreprise* » dans le cadre de la convention CIFRE.

Je suis présenté aux membres de la direction comme une personne venant travailler sur l'évaluation de l'impact social et qui va faire une thèse de doctorat sur le sujet. Je suis considéré comme un membre à part entière de la direction : je figure dans l'organigramme, je participe aux réunions et séminaires de la direction, et je suis présenté comme un membre de la direction lors des différentes interactions avec d'autres acteurs de l'organisation.

Mon intégration au sein de la direction se passe sans difficulté. Malgré le fait que je ne possède pas, contrairement à la majorité des membres de la direction, une expertise sur un champ d'activité ou une thématique particulière en lien avec l'action de l'organisation (enseignement scolaire, protection de l'enfance, formation professionnelle, santé, etc.), je suis accepté par l'ensemble des membres de la direction et j'acquies une certaine légitimité assez rapidement. Premièrement, le sujet dont je suis responsable est inconnu pour l'ensemble des

membres : si certains d'entre eux estiment avoir une certaine connaissance de la question de l'évaluation, le terme « impact social » leur est étranger. Même si une grande partie des membres ne sait pas précisément de quoi il s'agit, cette situation a l'avantage d'éviter tout soupçon de « concurrence » avec des attributions ou des compétences d'autres membres. Par ailleurs, un certain nombre d'avis informels sur des projets dont sont responsables d'autres membres me permet d'être considéré comme un collaborateur de la direction en capacité de contribuer aux différentes missions portées par la direction. Enfin, je participe de façon suivie à plusieurs projets et missions organisationnelles portés par la direction (*cf. infra*), contribuant ainsi à l'effort collectif. Pour les membres pour qui l'évaluation de l'impact social est un sujet secondaire ou obscur, ma contribution régulière à différents projets bien mieux identifiés et jugés plus importants permet de légitimer ma présence au sein de l'organisation.

Par ailleurs, afin de me permettre de mieux saisir l'activité de l'organisation, et d'en avoir une connaissance plus concrète, on me permet de faire de courtes périodes d'immersion dans les établissements de l'organisation. Ainsi je visite trois sites d'établissements différents au cours des trois premiers mois, visites au cours desquels je rencontre les différents responsables, et passe plusieurs heures avec les éducateurs et les bénéficiaires.

### *3.1.2. Une participation active à différents processus et projets de l'organisation*

De façon complémentaire à ma mission sur l'évaluation de l'impact social, je suis donc sollicité pour participer à différents « chantiers » de l'organisation.

Ces différents chantiers peuvent être classés en deux catégories : ceux qui ont un lien avec l'évaluation de l'impact social - processus d'enquête de bénéficiaires, démarches d'évaluation des actions, bilans chiffrés de l'activité - et ceux qui n'ont pas de lien avec l'évaluation de l'impact social.

Le tableau 2 présente ainsi ma participation aux chantiers en lien avec l'évaluation de l'impact social. Le tableau 3 présente ma contribution aux chantiers sans lien avec l'évaluation de l'impact social.

Tableau 2 : Contributions du doctorant à des « chantiers » de l'organisation en lien avec l'évaluation de l'impact social

<b>intitulé du chantier</b>	<b>description du chantier</b>	<b>contenu de la mission</b>	<b>période de la mission</b>
<b>enquête des sortants</b>	processus interne qui consiste à interroger chaque année par questionnaire (par téléphone) l'ensemble des jeunes sortis d'Apprentis d'Auteuil les trois années précédentes	Analyse des résultats et rédaction de documents présentant l'analyse ; restitution orale auprès du comité de direction générale ; appui au responsable de l'enquête sur l'élaboration du processus d'enquête et la construction des questionnaires	début 2013 - fin 2014
<b>Démarche d'amélioration continue de la qualité</b>	Construction d'une nouvelle version du référentiel d'évaluation interne pour les établissements d'AA en 2013 et 2014	participation à plusieurs réunions consacrées à la construction du nouveau référentiel ; participation au comité de pilotage national de la démarche qualité	2013 - 2014
<b>Observatoire jeunes et familles</b>	dispositif d'enquêtes régulières auprès des jeunes et familles sur des sujets généraux (vision de l'éducation, de l'école, de l'avenir)	participation à des réunions pour l'élaboration de questionnaires ; coordination de membres de la direction sur le sujet	2012 - 2013
<b>Grille de caractérisation des jeunes</b>	dans le cadre d'une procédure interne du diagnostic des "sites complexes", besoin de disposer d'un outil commun pour caractériser le profil des bénéficiaires accueillis par les établissements d'Apprentis d'Auteuil	élaboration de la grille en collaboration avec d'autres membres de la DPRE	printemps 2014
<b>Etude connaissance jeunes Sud-Ouest</b>	analyse du profil des bénéficiaires accueillis par deux établissements de la région Sud-Ouest ; étude demandée dans le cadre du diagnostic de deux sites complexes	conduite de l'analyse en collaboration avec le chargé de développement Sud-Ouest	printemps 2014

## Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

### Section 2 : La collecte du matériau empirique

<b>intitulé du chantier</b>	<b>description du chantier</b>	<b>contenu de la mission</b>	<b>période de la mission</b>
<i>social impact bonds</i>	suite à une sollicitation d'un acteur de la finance solidaire, réflexion sur la mise en place d'un <i>social impact bond</i> (outil innovant de financement de projets sociaux mis en place en Grande Bretagne en 2010) ; projet finalement abandonné	instruction du projet, organisation de deux réunions dédiées	janvier - juillet 2014
<b>Bilan activité</b>	élaboration d'un document de synthèse annuel des informations stratégiques pour le directeur général adjoint et destiné au CA;	participation à la récolte d'informations pour le document, participation à la construction des informations chiffrées, rédaction du document en 2014	fin d'année 2012, 2013 et 2014

Tableau 3 : Contributions du doctorant à des "chantiers" de l'organisation sans lien avec l'évaluation de l'impact social

<b>intitulé du chantier</b>	<b>description du chantier</b>	<b>contenu de notre mission</b>	<b>période de la mission</b>
<b>partenariats</b>	réflexion sur la politique de partenariats d'Apprentis d'Auteuil (AA) avec des établissements scolaires, à partir de 2 cas de partenariats contenant du "parrainage" d'élèves (aide financière et soutien scolaire)	rédaction d'un document définissant les critères de choix de partenaires, en collaboration avec un acteur externe ; participation à l'évaluation de deux partenariats ; participation à des réunions sur un autre partenariat avec un établissement scolaire	février à juin 2012
<b>étude de développement de la formation professionnelle</b>	suite à une sollicitation de la direction régionale Sud-Est, étude de secteurs d'activité pertinents pour le développement de nouvelles filières de formation par AA	participation à un audit de reprise d'un dispositif de formation professionnelle, visite d'un pôle de compétitivité industrielle	mai à octobre 2012
<b>réflexion sur l'ESS et l'entrepreneuriat social</b>	réflexion sur la façon dont Apprentis d'Auteuil pourrait s'inscrire dans le mouvement de l'entrepreneuriat social	préparation de deux notes sur le sujet, participation à des réunions internes et externes (ministère, fédération associative)	fin 2012 - début 2013
<b>projet de transformation d'un dispositif de formation professionnelle en entreprise sociale</b>	dispositif à Lyon de formation professionnelle adossée à un restaurant où les jeunes formés ont une expérience professionnelle encadrée ; réflexion associant plusieurs acteurs pour transformer le projet en entreprise sociale	participation à plusieurs réunions et échanges informels	janvier - mars 2014

## Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

### Section 2 : La collecte du matériau empirique

intitulé du chantier	description du chantier	contenu de notre mission	période de la mission
<b>audit de reprise d'une auto-école sociale</b>	projet de reprise d'une auto-école sociale à Lyon ; réalisation d'un audit visant à évaluer la viabilité et la pertinence du projet ; l'auto-école sociale a finalement été reprise par une filiale d'AA	réalisation de l'audit de l'activité de l'auto-école sociale : entretiens avec les salariés de la structure, entretiens avec des acteurs internes et externes sur la mobilité des jeunes ; rédaction d'un rapport d'audit	octobre - décembre 2012
<b>projet de microcrédit personnel</b>	suite à une proposition d'une banque mécène d'Apprentis d'Auteuil, projet de mise en place d'un dispositif de microcrédit personnel pour des bénéficiaires d'Apprentis d'Auteuil, en collaboration avec un partenaire bancaire membre du dispositif national de microcrédit personnel	conduite du projet : organisation de réunions dédiées avec des acteurs internes et externes ; identification et sollicitation d'acteurs en collaboration avec d'autres membres de la DPPE ; projet finalement abandonné	juin - septembre 2012, puis septembre 2013
<b>réflexion sur la stratégie d'Apprentis d'Auteuil pour les jeunes de 16 à 25 ans</b>	élaboration de documents et de présentations sur l'état des lieux et la stratégie d'Apprentis d'Auteuil relative à l'insertion des jeunes	participation à la réflexion : réunions <i>ad hoc</i> , participation à une réunion dédiée avec le nouveau directeur général	de façon ponctuelle en 2013, 2014, puis 2015
<b>recherche par les pairs sur le devenir des sortants de la protection de l'enfance</b>	recherche-action sur le devenir des sortants de la protection de l'enfance, où une partie des chercheurs sont des anciens jeunes de la protection de l'enfance ; participation financière d'AA à la recherche, et entretiens avec des jeunes accueillis à AA	Référent sur le sujet pour Apprentis d'Auteuil pendant environ un an : participation à plusieurs réunions du comité de pilotage du projet de recherche, sollicitation d'acteurs, animation d'une table ronde sur le devenir des sortants de la protection de l'enfance lors d'un séminaire de directeurs d'établissement	2013

Nous avons également réalisé d'autres tâches plus ponctuelles, notamment en lien avec les missions de la DPRE. Ainsi, je suis sollicité pour participer à l'animation d'ateliers lors des différents séminaires internes à l'organisation que la direction a la responsabilité d'organiser (séminaires de directeurs d'établissement, journées du personnel pédagogique). Par ailleurs, des échanges informels avec les membres de la direction me donnent des informations sur l'avancée des différents projets et chantiers portés par les membres de la direction, ce qui me permet d'acquérir une connaissance détaillée des enjeux organisationnels.

Ces différentes contributions me permettent de mieux comprendre l'activité de l'organisation et ses enjeux, et de rencontrer différents acteurs au sein de l'organisation. Pour les chantiers en lien avec l'évaluation de l'impact social, ma participation me permet de connaître de façon précise les pratiques existantes et de créer d'éventuelles passerelles avec l'évaluation de l'impact social. Pour les autres chantiers, il s'agit de contribuer à des problématiques souvent émergentes et innovantes pour l'organisation, et pour lesquelles il n'existe pas d'expertise au sein de l'organisation (notamment pour les projets liés à l'entrepreneuriat social).

### ***3.2. Une familiarité distante***

Plusieurs auteurs soulignent la nécessité pour le chercheur de trouver la « bonne » distance avec son terrain. Ainsi, Plane (2000) considère que le chercheur doit trouver le bon dosage entre distanciation et immersion. Il s'agit d'adopter une « familiarité distante » pour reprendre le terme de (Matheu, 1986), c'est-à-dire d'être de trouver « *la juste place et la bonne distance* » (Matheu, 1986).

Nous avons donc fait le choix d'être immergé, mais de collecter régulièrement du matériau empirique, et de nous interroger sur l'avancement de la thèse à travers notamment des périodes consacrées à la recherche tout au long de notre intervention au sein de l'organisation.

La question du dosage entre distanciation et immersion se pose dans toute recherche de terrain. En effet, le temps passé sur le terrain et les interactions régulières amènent à développer une proximité avec les acteurs organisationnels, quel que soit le terrain. Néanmoins, il nous semble que notre terrain soulève un défi particulier.

Cette spécificité tient à l'action de l'organisation, à savoir l'accueil, l'éducation, la formation et l'insertion de jeunes en difficulté. En effet, le choix de faire une recherche au sein d'une

organisation à finalité sociale pourrait être perçue comme un engagement personnel visant à promouvoir les initiatives sociales en faveur de personnes en grande difficulté. Par ailleurs, nous avons été confrontés tout au long de notre présence sur le terrain à des situations concrètes de jeunes en difficulté, le plus souvent racontées par des acteurs de terrain ayant une connaissance directe de ces situations. A plusieurs reprises lors de notre intervention, nous avons ressenti une sensibilité particulière à ces parcours de vie souvent douloureux.

Cette situation aurait pu conduire à être trop complaisant vis-à-vis de l'organisation et ses acteurs qui viennent en aide à des jeunes en grande difficulté sociale et affective. En effet, les grandes difficultés rencontrées par certains jeunes peuvent nous amener, en pointant l'importance de l'action organisationnelle vis-à-vis des bénéficiaires, à éliminer tout regard critique sur l'organisation et ses acteurs dans le cadre de la recherche.

Néanmoins, il nous semble avoir évité ce risque autant que possible. Au quotidien, nous avons évolué au sein d'une direction dont plusieurs de ses membres avaient un regard plutôt critique sur l'action de l'organisation : il s'agissait d'acteurs ayant assez peu d'ancienneté au sein de l'organisation, et ayant connu d'autres environnements professionnels et initiatives sociales et éducatives auparavant, que ce soit dans la sphère publique ou la sphère associative. Ainsi, la distance critique vis-à-vis de l'organisation a été naturellement instillée par le cadre empirique particulier dans lequel s'est déroulée notre intervention. Naturellement, cette situation s'est accompagnée par une certaine rigueur intellectuelle personnelle pour adopter une position nuancée vis-à-vis de l'organisation et des actions observées tout au long de notre présence sur le terrain.

Par ailleurs, les présentations à visée scientifique que nous avons réalisées tout au long de notre intervention (présentations de l'état d'avancement de notre travail au sein du laboratoire de recherche, participations à des colloques de recherche) nous ont également permis de prendre une certaine distance vis-à-vis de notre objet empirique.

#### **4. Outils de collecte et sources des données empiriques**

Cette sous-section présente les différents outils de collecte de données de notre matériau empirique : un journal de bord (4.1.), des entretiens (4.2.) et des données secondaires (4.3.).

### *4.1. Journal de bord*

Notre principal outil de collecte de données empiriques a été un journal de bord. Nous avons tenu un tel journal tout au long de nos trois années de présence sur le terrain.

Notre journal de bord se rapproche de ce que Plane (2000) appelle l' « avis d'intervention ». Il s'agit d'un document dans lequel le chercheur-intervenant consigne tous les phénomènes produits par les interactions, qu'il s'agira ensuite de traiter en dégagant les idées force. Cet outil n'intéresse pas les acteurs de terrain (Plane, 2000, p. 214).

#### *4.1.1. Composition et renseignement du journal de bord*

On peut distinguer en réalité plusieurs journaux de bord. D'une part, nous avons tenu un journal de bord global, ayant trait à tout ce qui se passe sur l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation. D'autre part, nous avons tenu des journaux de bord spécifiques qui retracent la réalisation de chantiers spécifiques : démarches d'évaluation de l'impact social (les cinq cas, mais aussi les démarches initiées et abandonnées en cours de route, celles menées par d'autres acteurs), chantiers d'intégration de l'évaluation de l'impact social au sein des processus existants. Le journal global a d'abord été manuscrit, puis est passé sous forme électronique. Les journaux spécifiques aux différents chantiers ont été tenus sous forme électronique (ayant chacun un onglet dans un fichier *excel*).

Les différents journaux de bord ont été alimentés à un rythme régulier, mais non quotidien. Pour le journal de bord global, des éléments ont été consignés à chaque fois qu'une information ou une situation nous paraissait significative par rapport au sujet et dont aucune trace n'aurait existé par ailleurs si nous ne l'avions pas noté dans le journal de bord. Ainsi, il est composé de nombreuses discussions informelles avec les acteurs de l'organisation, mais également des impressions que nous avons eu suite à des situations observées. En revanche, le contenu des réunions du groupe de travail ou du comité de pilotage par exemple ne fait pas l'objet de transcriptions dans le journal de bord, dans la mesure où il existe des comptes rendus de ces réunions. Néanmoins, il nous est arrivé d'y inscrire certaines impressions à la suite de ces réunions.

Les journaux spécifiques ont quant à eux été remplis de façon plus systématique : ainsi, l'ensemble des différentes actions menées (réunions, échanges téléphoniques, échanges par courriel, discussions informelles) et leur date ont été consignées. Lorsqu'aucune autre trace

écrite n’existait, un compte-rendu portant sur le contenu de l’action a été rédigé. Ils nous ont servi par la suite à décrire le déroulement de chacune des démarches et séries d’actions menées.

#### 4.1.2. Contenu du journal de bord

Groleau (2003) distingue trois types de notes : les notes de terrain, les notes méthodologiques et les notes d’analyse. Les notes de terrain sont la description des situations observées, c’est-à-dire les discours et actions des acteurs observés. Les notes méthodologiques portent plutôt sur les interactions entre le chercheur et son terrain : elles correspondent aux éléments relatifs à la situation du chercheur sur son terrain, notamment son état psychologique, les relations informelles qu’il entretient avec les acteurs, mais aussi à l’évolution de la grille d’observation. Enfin, les notes d’analyse sont les premières interprétations et intuitions du chercheur au moment de la collecte des données.

Nos journaux de bord contiennent ces différents types d’éléments qui ont été distingués de façon explicite. Outre le fait de consigner des discussions, des échanges, voire des impressions personnelles sur une situation (notes de terrain), nous avons également inscrit dans le journal de bord des éléments de réflexion sur notre rapport au terrain, des idées sur des actions à mener par rapport à notre recherche, ou des idées et des intuitions sur la façon d’analyser les choses (notes méthodologiques et notes d’analyse). Ces éléments de deuxième niveau ont été distingués par rapport au premier niveau : ils ont fait l’objet d’une colonne à part dans le fichier *excel*, ou figurent sous l’intitulé « *réflexions personnelles* » dans le journal de bord manuscrit. Les tableaux 4 et 5 présentent des extraits de notre journal de bord.

Tableau 4 : Extrait du journal de bord global

date	Type d’interaction	Description (notes de terrain)	Eléments de réflexion
3/10/14	échange par mail	la respo mécénat Ile de France m'envoie un mail en me disant que suite à une séance de travail avec la direction des ressources, il est ressorti que le travail manque d'indicateurs de réussite nationaux liés aux IES => elle m'annonce donc que ce sera le sujet unique de notre réunion le 10 / 10	l'urgence semble reprendre le dessus, ils ont besoin d'éléments pour avancer sur leur sujet

Tableau 5 : extrait du journal de bord spécifique à la démarche d'évaluation de l'impact social du service « éducateurs en CFA<sup>93</sup> »

date	Type d'interaction	Description (notes de terrain)	Eléments de réflexion
17/03/14	Echange téléphonique	il n'a pas encore regardé ce que je lui ai envoyé, et n'a pas de connexion au moment de notre conversation => il est convenu qu'il compile et mette en forme la contribution de chacun, et qu'il me la renvoie. Par ailleurs, suite à ma question, il m'informe que le respo du projet dans le NPDC vient le voir le 1er avril pour faire connaissance et regarder comment l'accompagnement est réalisé à Strasbourg : la question de l'évaluation n'est pas la priorité à ce stade (pas de sens que je vienne à ce 1er temps d'échange comme cela avait été évoqué avec le respo de NPDC), mais elle se posera assez rapidement car les financeurs le demandent systématiquement. De fil en aiguille, le respo de Strasbourg me dit qu'il est convaincu de l'importance de la question de l'évaluation, que c'est pas forcément partagé, et que c'est vu souvent comme de la paperasse à remplir en plus du travail de terrain	je comprends à travers la discussion que la construction d'une grille d'évaluation permet d'avoir un outil utile à la fois pour le travail des personnes de terrain (accompagnement) et pour les financeurs qui demandent des chiffres / indicateurs d'évaluation de l'action réalisée => outil unique pour 2 finalités, pour éviter la critique " <i>paperasse supplémentaire à remplir pour les financeurs</i> ". Idée intéressante du terrain, à creuser peut-être. Par ailleurs, la logique de l'évaluation est culturelle, en tout cas suscite selon lui des craintes (le fait d'être contrôlé) alors qu'il s'agit d'après lui de rendre compte, de mieux comprendre ce qu'on fait et de s'améliorer

#### 4.2. Entretiens

Quelques entretiens avec des acteurs clefs ont été réalisés lors de notre recherche, mais ils constituent plutôt une source de données complémentaires par rapport aux données consignées dans le journal de bord et aux données secondaires.

Les travaux sur la recherche-intervention soulignent que les entretiens sont un outil intéressant de collecte de données, mais qui vient en complément de l'intervention en elle-même. Pour Plane (2000), les entretiens semi-directifs sont utiles dans la mesure où ils stimulent l'expression des acteurs sur les dysfonctionnements. Selon David (2012), les entretiens doivent être menés à la façon d'une enquête policière, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de

<sup>93</sup> Centre de formation par apprentissage

grille d'entretien prédéfinie, et leur durée est assez courte. Il s'agit de récolter des informations, sans forcément entrer à chaque fois dans le détail (David, 2012).

Il convient de distinguer deux types d'entretiens : ceux que nous avons réalisés pour notre recherche de façon spécifique d'une part, et ceux qui ont été menés dans le cadre de la mission opérationnelle et que nous avons utilisés pour la recherche. Cette deuxième catégorie pourrait d'ailleurs être considérée comme une donnée secondaire. Seuls les entretiens menés spécifiquement pour notre recherche ont fait l'objet d'un enregistrement audio, le contenu des autres entretiens n'étant disponible que dans des comptes rendus rédigés à partir d'une prise de notes détaillée. Les entretiens spécifiques à notre recherche se sont concentrés tout particulièrement sur les actions ayant eu lieu en dehors de notre présence au sein de l'organisation d'une part, et pour interroger les acteurs clefs des démarches d'évaluation à l'issue du processus d'autre part. Ces entretiens ont été réalisés, pour la plupart d'entre eux, au moment où nous avions des documents à rédiger dans le cadre de notre recherche. Le tableau 6 présente les entretiens menés avec les acteurs de l'organisation.

Nous avons également réalisé des entretiens avec plusieurs acteurs externes à l'organisation. La liste de ces entretiens figure en annexe 1 de la thèse.

Tableau 6: liste des entretiens menés avec des acteurs de l'organisation

<b>fonction</b>	<b>date</b>	<b>mode de recueil des données</b>
<b>responsable démarche qualité jusqu'en 2013 (direction des politiques et ressources éducatives)</b>	21/02/2012	notes
<b>directeur audit et contrôle interne</b>	22/02/2012	notes
<b>Secrétaire Général</b>	23/02/2012	notes
<b>directrice du contrôle de gestion</b>	23/02/2012	notes
<b>chef de projets protection de l'enfance (direction des politiques et ressources éducatives)</b>	24/02/2012	notes
<b>directrice d'un lycée professionnel</b>	26/02/2012	notes

<b>fonction</b>	<b>date</b>	<b>mode de recueil des données</b>
<b>directrice internationale et prospective</b>	28/02/2012	notes
<b>responsable RH siège</b>	28/02/2012	notes
<b>directeur général adjoint, en charge de la direction établissements et projets</b>	06/03/2012	notes
<b>directeur de territoire</b>	15/03/2012	notes
<b>directrice d'une MECS<sup>94</sup></b>	15/03/2012	notes
<b>directeur des relations bienfaiteurs et ressources jusqu'en 2014</b>	21/03/2012	notes
<b>responsable du développement international hors Europe (direction internationale et prospective)</b>	06/04/2012	notes
<b>directeur de territoire</b>	12/04/2012	notes
<b>responsable nationale mécénat et chargée de mécénat (direction des relations bienfaiteurs et des ressources)</b>	29/11/2012	notes
<b>chef de projet protection de l'enfance (direction des politiques et ressources éducatives)</b>	21/12/2012	notes
<b>enseignant en lycée professionnel</b>	10/01/2013	notes
<b>éducatrice dans un service de protection de l'enfance</b>	17/01/2013	notes
<b>responsable démarche qualité (à partir de 2013)</b>	11/07/2013	notes
<b>Secrétaire Général</b>	24/10/2013	enregistrement
<b>directeur de l'audit et du contrôle interne (2012 - 2014)</b>	28/11/2013	notes
<b>directeur régional</b>	03/12/2013	notes

<sup>94</sup> Maison d'enfants à caractère social : l'un des principaux types d'établissement d'Apprentis d'Auteuil (cf. chapitre 5)

<b>fonction</b>	<b>date</b>	<b>mode de recueil des données</b>
<b>chef de projet DEPAR<sup>95</sup></b>	17/12/2013	notes
<b>directeur délégué Auteuil Insertion</b>	18/12/2013	notes
<b>directrice du contrôle de gestion</b>	22/01/2014	notes
<b>responsable du projet TNIES<sup>96</sup></b>	15/04/2014	notes
<b>responsable du service ECFA<sup>97</sup></b>	22/04/2014	notes
<b>responsable du service EIF<sup>98</sup></b>	24/04/2014	notes
<b>directrice internationale et prospective</b>	28/04/2014	notes
<b>responsable mécénat et philanthropie régionale</b>	10/10/2014	notes
<b>chargée de mission à la direction des relations bienfaiteurs et ressources</b>	26/11/2014	notes
<b>directeur de l'audit et du contrôle interne (à partir de 2014)</b>	17/12/2014	notes
<b>responsable pôle qualité (direction des politiques et ressources éducatives)</b>	22/01/2015	notes
<b>responsable philanthropie (direction des relations bienfaiteurs et des ressources)</b>	23/02/2015	notes
<b>responsable du projet TNIES</b>	23/03/2015	enregistrement
<b>responsable du service EIF</b>	16/04/2015	notes
<b>responsable du service RAP<sup>99</sup> de Chartres</b>	16/04/2015	notes

<sup>95</sup> Dispositif expérimentale pour une alternance réussie, projet expérimental entre 2009 et 2012 décrit dans le chapitre 5, section 3, point 3.5.

<sup>96</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire (*cf.* chapitre 7, section 1)

<sup>97</sup> Educateurs en CFA (centre de formation par apprentissage) (*cf.* chapitre 7, section 3)

<sup>98</sup> Ecoute infos familles (*cf.* chapitre 7, section 2.)

fonction	date	mode de recueil des données
responsable du service MSO <sup>100</sup> et ECFA	06/05/2015	notes
responsable de l'évaluation de l'impact social (depuis 2016)	25/07/2017	enregistrement

### 4.3. Données secondaires

En dehors du journal de bord et des entretiens, notre recherche s'appuie sur des sources secondaires, c'est-à-dire des données non construites spécifiquement pour la recherche. Ces données ont été notamment construites ou mobilisées dans le cadre de notre intervention. Etant donné notre approche méthodologique, ces données secondaires ont une importance toute particulière.

L'ensemble de ces données relatent le contenu de notre intervention, le contenu de nos interactions avec les différents acteurs de terrain, et correspondent aux documents sur lesquels nous nous sommes appuyés pour l'intervention.

Etant donné qu'elles ont été produites dans le cadre de l'intervention, nous avons produit, c'est-à-dire rédigé, une part importante de ces données secondaires. Elles ont néanmoins fait l'objet d'une relecture systématique par les acteurs organisationnels concernés.

Nous allons présenter les différentes données secondaires sur lesquelles nous nous sommes appuyés : comptes rendus de réunions et d'entretiens, documents internes *ad hoc*, documents externes, courriers électroniques.

#### 4.3.1. Comptes rendus de réunions et d'échanges avec des acteurs de terrain

Les principaux comptes rendus de réunion concernent les réunions du groupe de travail et du comité de pilotage. Il s'agit également de comptes rendus d'échanges avec différents acteurs à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation à différentes étapes du déroulement de l'intervention : points réguliers avec certains acteurs clefs de l'organisation, échanges avec les

<sup>99</sup> Relais d'accompagnement personnalisé (*cf.* chapitre 7, section 4)

<sup>100</sup> Maison Sainte-Odile (*cf.* chapitre 7, section 5)

responsables d'entités souhaitant évaluer l'impact social de leur entité. Tous ces comptes rendus ont été rédigés par nous-mêmes, et systématiquement relus et validés par les acteurs concernés (membres de l'instance de pilotage, responsables opérationnels, acteurs interrogés). Ces comptes rendus relatent le contenu de notre intervention et les différentes interactions que nous avons eu avec les acteurs organisationnels.

#### *4.3.2. Documents internes ad hoc*

Par ailleurs, un certain nombre de documents *ad hoc* ont été rédigés dans le cadre de l'intervention. Il s'agit de « *notes de cadrage* », de « *feuilles de route* », et surtout des deux rapports internes dédiés à l'évaluation de l'impact social que nous avons entièrement rédigés. Ces différents documents ont été validés par notre responsable au sein de l'organisation.

Ces documents fournissent des éléments très détaillés sur le contenu et les différentes étapes de notre intervention au sein de l'organisation.

#### *4.3.3. Documents et comptes rendus externes à l'organisation*

Il s'agit principalement des publications relatives aux outils et guides méthodologiques d'évaluation de l'impact social. Nous nous sommes également appuyés sur des documents relatifs à la pratique d'autres organisations à but non lucratif en matière d'évaluation de l'impact social. Notre intervention s'est appuyée sur ces données dont le recensement et la lecture a constitué une part importante de notre travail de veille externe (*cf.* 2.1.3.).

Par ailleurs, nous avons participé à des groupes de travail réguliers en dehors de l'organisation, ainsi qu'à plusieurs tables rondes, ateliers et conférences dont nous avons rédigé un compte rendu. La liste détaillée figure en annexe 1.

#### *4.3.4. Courriers électroniques*

Enfin, la dernière source de données secondaires est constituée de l'ensemble des courriers électroniques dont nous avons été l'expéditeur ou le destinataire. Ces courriers électroniques ont été classés selon le niveau d'analyse (niveau organisation et niveau entité), puis selon le « chantier » ou la démarche concernée.

Ils constituent une source importante rendant compte de notre intervention et du contenu de nos interactions avec les acteurs organisationnels.

### **Section 3 : Le traitement du matériau empirique**

Nous présentons tout d'abord les conditions ayant permis une analyse rigoureuse de notre matériau empirique (1.), puis nous exposons la façon dont nous avons analysé ce matériau (2.).

#### **1. Les conditions pour une analyse rigoureuse du matériau empirique**

L'analyse du matériau empirique et l'émergence de connaissances qui en découle suppose d'éliminer un certain nombre de biais susceptibles de parasiter le processus.

Le principal problème tient dans l'influence du terrain sur le chercheur-intervenant : étant quasiment un acteur de terrain, au moins pendant un temps et dans certaines situations, le chercheur peut manquer de recul et avoir des difficultés à analyser le terrain dont il a pu faire partie et les données qu'il a lui-même contribué à construire (Rasolofo & Zawadzki, 2013). Miles et Huberman (1994) considèrent que le chercheur peut manquer de distance réflexive à cause d'une assimilation trop forte au terrain. Cela peut l'amener à considérer ses jugements de valeur comme des résultats de recherche (Moison, 1984).

Ce manque de distance vis-à-vis du terrain se traduit à travers trois types de biais selon Arnaud (2003). Premièrement, le premier biais est d'ordre cognitif, lorsque le raisonnement du chercheur s'appuie directement sur la grille de lecture utilisée pour résoudre la problématique du terrain. Deuxièmement, il s'agit d'un aspect socio-culturel, où la culture, l'éducation, et la socialisation du chercheur influencent son analyse du terrain. Plus concrètement, cet aspect contient les présupposés idéologiques et les savoir-faire particuliers du chercheur (Moison, 1984). Enfin, il peut y avoir un biais affectif correspondant aux préférences émotionnelles du chercheur en termes de personnalité et de motivation (Arnaud, 2003).

Pour éviter ces risques et pouvoir faire émerger des connaissances à partir d'une analyse rigoureuse du matériau empirique, nous avons mis en place un dispositif de désencastrement de l'intervention de terrain et de la recherche. Ce dispositif a consisté à séparer les productions, le temps et l'espace dédiés respectivement à l'intervention et à la recherche. Ainsi, pour reprendre les propos de Soulé (2007), nous avons fait le choix d'être acteur de terrain sur le terrain, et chercheur lorsque notre mission de terrain était terminée, que ce soit temporairement ou définitivement.

Nous allons donc détailler de quelle façon nous avons séparé l'intervention et la recherche dans le temps (1.1), dans les documents produits (1.2.) et dans l'espace (1.3.), puis nous présenterons le rôle de l'instance de pilotage dans le suivi de l'intervention et dans le lien avec la recherche.

### **1.1. Séparation temporelle**

La première règle fixée pour pouvoir prendre du recul et éviter les biais évoqués précédemment a été celle de séparer temporellement notre intervention au sein de l'organisation et le temps consacré au travail de recherche proprement dit (analyse du matériau empiriques, lecture d'articles de recherche, rédaction d'écrits de recherche puis de la thèse). Ainsi, la période allant de février 2012 à juin 2015 a été principalement dédiée à la mission pour l'organisation, tandis que la période de juillet 2015 jusqu'à la soutenance a été consacrée entièrement à la recherche<sup>101</sup>.

Parmi les phases d'une recherche de terrain distinguées par Michel Berry (2000), l'arrachement au terrain est jugée indispensable pour que le chercheur puisse prendre du recul par rapport « *aux catégories de pensée de ses interlocuteurs du terrain* ». Il préconise ainsi que les chercheurs ayant un bureau et une présence quotidienne – les doctorants CIFRE - durant leur phase d'immersion sur le terrain n'en aient plus à partir de cette phase et ne s'y rendent que très rarement, de façon à ne plus répondre aux sollicitations des acteurs de terrain.

Dans notre situation, nous avons vécu cette phase d'arrachement du terrain à partir de juin 2015. Il convient de souligner que cette séparation temporelle était prévue dès l'élaboration de la convention CIFRE entre l'organisation d'accueil et le laboratoire de recherche : dans la répartition du temps inscrite dans le contrat de collaboration, il a été explicitement prévu que l'essentiel de la troisième année de la convention CIFRE. Il a été convenu à l'oral entre la responsable du doctorant dans l'organisation et la directrice de thèse que nous quitterions l'organisation pour nous consacrer pleinement à la fin de la thèse.

---

<sup>101</sup> Ainsi, 80% du temps a été dédié à l'organisation de terrain et 20% à la recherche durant la première phase, comme convenu dans les documents contractuels de la convention CIFRE ; ce rapport s'est inversé durant la deuxième phase, avec un passage à 100% du temps dédié à la recherche dans la phase finale de la période CIFRE. Après la fin de notre contrat de travail au sein de l'organisation, 100% du temps était consacré à la recherche.

Nous avons veillé à ce que cette phase d'arrachement ait lieu dès que possible et à la date la plus proche à ce qui était prévu par la convention CIFRE. Dès le milieu de l'année 2014, nous avons annoncé au sein de l'organisation que notre intervention serait terminée début 2015. La finalisation de l'intervention a nécessité plus de temps que prévu, et une dernière sollicitation prévue tardivement a retardé notre départ effectif de l'organisation de quelques mois. Ainsi, nous avons quitté l'organisation en juin 2015, date à laquelle nous avons consacré la totalité de notre temps à la recherche.

Outre la séparation induite par la succession de ces deux grandes phases au cours de la recherche, il convient de souligner l'existence de plusieurs périodes courtes dédiées aux activités de recherche à proprement parler durant la phase d'intervention au sein de l'organisation. Ces périodes duraient une quinzaine de jours en général et consistaient à produire des écrits pour des présentations au laboratoire de recherche ou dans des colloques de recherche. En outre, tout au long de la phase d'intervention, nous participions, à raison d'une journée toutes les deux semaines, à des réunions et présentations au sein du laboratoire de recherche. Ces périodes courtes ont également été utiles et précieuses pour nous permettre de prendre du recul sur l'intervention, à réfléchir au contenu et à l'approche de la thèse et plus globalement à nous familiariser avec les enjeux et les logiques propres à la recherche académique.

### *1.2. Séparation spatiale*

Durant l'ensemble du processus, nous nous sommes donnés comme règle de séparer les lieux de l'intervention et de la recherche proprement dite : ainsi, l'intervention s'est déroulée dans les locaux de l'organisation (pour rappel, nous avons un poste de travail dans les locaux du siège de l'organisation), tandis que la recherche s'est déroulée pour l'essentiel dans le laboratoire de recherche. La séparation spatiale correspond naturellement à la séparation temporelle mentionnée précédemment : lorsque l'essentiel de notre temps était consacré à la mission au sein de l'organisation, nous étions présents dans les locaux de l'organisation, tandis que le temps consacré à la recherche a coïncidé avec une présence au laboratoire de recherche et dans des tiers lieux (bibliothèques notamment).

Cependant, la séparation spatiale a existé dès le début de la recherche-intervention, et a joué un rôle important sur le plan cognitif pour prendre du recul sur le terrain et l'intervention menée pour l'organisation. En effet, la présence ponctuelle au sein du laboratoire de recherche

et dans des tiers lieux était particulièrement propice à la prise de recul par rapport à l'intervention menée sur le terrain, et a permis d'avancer dans la réflexion propre à la recherche. Si les échéances imposées par la mission opérationnelle d'une part et des évènements académiques d'autre part (préparation de documents pour des présentations de recherche) ont parfois nécessité de travailler sur la recherche au sein de l'organisation de terrain et sur la mission opérationnelle dans le laboratoire de recherche, la règle de séparation spatiale que nous nous sommes fixés nous a facilité la gestion des deux types d'exigences auxquelles nous avons dû faire face tout au long de la recherche-intervention.

### *1.3. Séparation dans les documents écrits*

Nous avons veillé tout au long du processus de recherche-intervention à distinguer les types de productions selon le destinataire final : les acteurs de l'organisation de terrain dans le cadre de l'intervention, ou la communauté académique dans le cadre de la recherche. Nous avons décidé de cette règle de séparation dès le début de la recherche-intervention.

D'une part, nous avons produit des notes, supports de présentation orale, comptes rendus de réunion et rapports détaillés tout au long de notre présence au sein de l'organisation. Ces documents ont été rédigés de façon à pouvoir répondre uniquement aux besoins de l'intervention. Par conséquent, nous les avons conçus selon la structure, la forme et le niveau de détail correspondant aux attentes et aux pratiques du monde professionnel.

Par ailleurs, en dehors de la présente thèse, nous avons produit différents documents destinés à la recherche tout au long du doctorat : documents présentant la recherche de façon détaillée dans le cadre de présentations orales au sein du laboratoire de recherche, articles de recherche pour des communications lors de colloques scientifiques.

Ainsi, aucun des articles de recherche ou des documents de présentation de la recherche n'ont servi dans le cadre de l'intervention de l'organisation ; certains de ces documents ont été communiqués à la responsable de l'organisation seulement à titre d'information. De la même façon, le rapport final pour l'organisation rédigé en 2015 ne pouvait constituer, même de façon partielle, un document proche d'une thèse. Il n'a pas été conçu dans cette optique.

En outre, les notes et les remarques faisant état de notre réflexion au fur et à mesure de la recherche-intervention ont également été distinguées selon leur destination. Pour

l'intervention, les remarques et notes ont été inscrites dans des cahiers ou des fichiers informatiques *ad hoc*. Quant aux notes pour la recherche, elles ont été consignées dans les journaux de bord de notre recherche (*cf.* section 2, 4.1.) ou dans d'autres fichiers *ad hoc*.

Naturellement, nos réflexions et les productions pour les deux destinataires se sont mutuellement nourries l'une de l'autre. En particulier, les rapports sur l'EIS rédigés au titre de l'intervention de terrain ont nourri notre réflexion en termes de recherche. A l'inverse, la perspective d'une recherche issue de l'intervention et les réflexions spécifiques associées ont incité à approfondir la réflexion dans le cadre de l'intervention. Par ailleurs, la tenue du journal de bord pour la recherche a été très utile pour suivre l'intervention et la retracer au moment où il s'agissait de rendre compte des démarches d'évaluation et d'en tirer les enseignements.

Néanmoins, le statut et la visée de chacun des documents produits tout au long de la recherche-intervention était clair, et les liens entre les deux n'ont été faits qu'*a posteriori*, de façon sporadique, et lorsque cela s'avérait pleinement pertinent.

Il convient de souligner que cette séparation entre productions écrites pour l'intervention et documents pour la recherche est consommatrice de temps. En effet, il était difficile de gagner du temps en rédigeant des documents qui avaient plusieurs objectifs. Cependant, cette distinction nette entre types de production a eu au moins deux avantages. D'un point de vue cognitif pour le chercheur, elle a permis d'éliminer d'éventuelles interrogations sur l'utilité respective des informations et analyses à inclure dans les documents pour servir deux types de destinataires, ce qui permettait de se concentrer sur la pertinence du contenu des documents. Par ailleurs, cette séparation était un atout pour garantir le respect des règles et des habitudes vis-à-vis des environnements respectifs que constituent le monde professionnel et la recherche.

#### ***1.4. Une instance de gestion et de pilotage de la recherche-intervention***

Tout au long de notre mission au sein de l'organisation, une instance de gestion de la recherche a eu pour rôle de suivre notre intervention. Jacques Girin (1989) insiste sur la nécessité de mettre en place une telle instance dans le cadre d'une recherche de terrain. Dans notre recherche, cette instance de gestion a contribué, comme les règles de séparation

précédemment évoquées, à une distanciation vis-à-vis du terrain et de la mission organisationnelle menée.

La première instance était le comité appelé « *groupe de travail* », constitué d'une dizaine de membres de l'organisation, dont une partie constituait un premier groupe de travail constitué avant notre arrivée au sein de l'organisation (*cf.* chapitre 6). Six réunions du groupe de travail se sont tenues entre mai 2012 et février 2013. Outre un rôle d'instruction de la question de l'évaluation de l'impact social et de lieu pour recueillir les avis de différents types d'acteurs, les réunions du groupe de travail ont été le lieu de la restitution du travail réalisé dans le cadre de la mission, et de décisions sur les différentes actions à mener et les orientations à proposer pour faire avancer la réflexion sur l'évaluation de l'impact social. Le groupe de travail a donc été l'instance de suivi et de pilotage de l'intervention au sein de l'organisation.

Lors de la deuxième phase du processus, une instance, appelée « *comité mixte de suivi et de pilotage sur l'EIS* » a été mise en place, et s'est réunie à quatre reprises entre février 2014 et janvier 2015. Sa composition était différente de celle du groupe de travail : bien que certains acteurs ayant participé au groupe de travail ont également fait partie de ce comité, de nouveaux acteurs ont été invités à y participer, et notamment des acteurs externes, parmi lesquels la directrice de thèse du doctorant ainsi qu'une autre chercheuse avec laquelle le doctorant a travaillé. Le terme « *mixte* » faisait référence à l'objectif du comité de pilotage qui était à la fois de suivre la mission opérationnelle relative à l'EIS pour l'organisation, mais aussi de faire le lien entre la mission opérationnelle et la recherche. Ce deuxième objectif et la composition du comité qui en a découlé, a été souhaité par la responsable organisationnelle du chercheur-intervenant. Ainsi, ce comité a joué le rôle d'instance de gestion et de contrôle de la recherche-intervention.

## **2. L'analyse du matériau empirique**

### ***2.1. La structuration du matériau empirique : niveau « organisation » et niveau « entité »***

De façon assez précoce, nous avons perçu que le matériau empirique était constitué de deux parties correspondant à des niveaux d'observation distincts : un niveau correspondant aux actions mises en place pour la question de l'évaluation de l'impact social pour toute

l'organisation et un niveau correspondant à l'évaluation de l'impact social pour des entités spécifiques.

Le niveau « organisation » correspond à l'ensemble des actions relatives à la définition d'une façon d'évaluer l'impact social au niveau de l'organisation et de déployer le processus à l'échelle de l'organisation.

Le niveau « entité » correspond quant à lui aux démarches d'évaluation de l'impact social menées sur des entités spécifiques, incluant les actions et choix spécifiques à ces démarches. Le niveau entité contient cinq démarches d'évaluation auxquelles nous avons participé de façon active du début à la fin du processus.

Nous allons à présent décrire les différentes étapes nous ayant permis de produire les résultats de notre recherche. Pour cela, nous distinguons le processus relatif aux données du niveau organisation, et celui concernant les données du niveau entité.

## ***2.2. Analyse du matériau au niveau organisation***

Nous présentons l'analyse des données sur le niveau organisation en deux sous-sections. Premièrement, il s'agit du codage exploratoire, qui a constitué la première étape de notre processus d'analyse du matériau (2.2.1.). Deuxièmement, il s'agit des boucles successives d'allers-retours entre théorie et données de terrain qui ont permis d'arriver à des résultats définitifs. Ces boucles successives incluent les différentes étapes du processus d'analyse, la durée de chaque étape se raccourcissant au fur et à mesure du processus. Nous expliciterons notamment de quelle façon la description a joué un rôle clef dans ces boucles successives (2.2.2.).

### ***2.2.1. Codage exploratoire du matériau empirique***

Dans un premier temps, nous avons réalisé un codage de l'ensemble des données dont nous disposons au niveau organisation.

Le codage est une technique abondamment utilisée en recherche qualitative pour traiter le matériau empirique constitué sous forme de texte (Dumez, 2013). Elle a pour but d'éviter le risque de circularité dans la recherche (Dumez, 2013). La forme de codage la plus connue est celle qui fonde la démarche de *grounded theory* développée par Glaser et Strauss (1967). Néanmoins, le recours au codage dans le cadre de notre recherche ne s'appuie que de façon

partielle sur les prescriptions de Glaser et Strauss (1967) ou même d'autres chercheurs ayant proposé d'autres types de codage (Bohm, 2000) suivant en cela les recommandations de Dumez (2013) se fondant sur les critiques qu'il adresse à ces approches.

Le codage des données du niveau organisation que nous avons effectué avait une visée essentiellement exploratoire : il s'agissait d'avoir une vision globale du contenu du matériau empirique.

Voici les sources de données que nous avons codées :

- Journal de bord « global »
- Comptes rendus d'entretiens
- Comptes rendus des réunions des instances de pilotage
- Notes de cadrage du travail à réaliser
- Courriers électroniques

Le codage a été mené dans un premier temps en attribuant des étiquettes à des unités de sens pour la totalité du texte. La première étiquette restait très proche du terrain, d'une longueur variable (mot, expression ou phrase selon les cas). Ces différentes étiquettes ont ensuite été regroupées en une dizaine de grandes thématiques.

Ce codage se rapproche du codage multithématique décrit par Dumez (2013, pp. 81-83). Il s'agit d'un codage où le chercheur définit différents thèmes qui permettent de quadriller le matériau empirique, les thèmes étant volontairement hétérogènes quant à leur type : ils peuvent venir de la théorie, du terrain à la manière de la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967), ou de cadres construits par le chercheur (Dumez, 2013, p. 82). Dans un deuxième temps, des sous-thèmes, en distinguant les ressemblances et différences (Dumez, 2013, p. 75) ont été définis à l'intérieur de chaque thème, de façon à proposer une analyse du matériau proprement dite.

Dans notre cas, nous n'avons réalisé que la première étape, c'est-à-dire distingué des thèmes pour l'ensemble de notre matériau, et n'avons pas mené la deuxième étape, c'est-à-dire le codage analytique à l'intérieur de chaque thème. En effet, ce codage n'avait pour but que d'obtenir une vision structurée du contenu du matériau : les thématiques étaient donc suffisantes.

Les thèmes n'ont pas été choisis en fonction d'éléments théoriques, afin d'éviter le risque de circularité. Ils ont plutôt émergé directement du matériau empirique, à la manière de la *grounded theory*. A titre d'exemple, le tableau 7 présente les codes les plus fréquents<sup>102</sup>.

Tableau 7 : Items les plus fréquents lors du premier codage des données du niveau "organisation"

importance de l'EIS pour certains acteurs de l'organisation
éléments sur l'impact de l'action de l'organisation
EIS comme enjeu de pouvoir
stratégie de diffusion de l'EIS au sein de l'organisation
demande des financeurs privés porte sur l'évaluation au sens large
volonté des acteurs d'intégrer l'EIS dans des projets innovants et exemplaires
spécificité de l'organisation
importance de l'EIS pour les financeurs privés

Néanmoins, comme le souligne Dumez (2013), il serait illusoire de croire que le codage ait été réalisé de façon naïve sans aucune idée préalable de notre part. Le codage a été réalisé selon un point de vue particulier correspondant à notre sensibilité vis-à-vis de la recherche, comme expliqué par Dumez (2013, p. 85) s'appuyant sur la réflexion de Popper (1956) concernant les points de vue de sélection préconçus. Dans notre recherche, notre point de vue s'appuie en grande partie sur notre intervention et les questions que nous nous sommes posées en tant qu'acteur, mais également sur un questionnement plus générique, non fondé sur la théorie néanmoins, que nous avons développé lors de nos premières réflexions sur la recherche (notamment lors de la rédaction du projet de recherche).

Ce codage a eu deux apports principaux dans le cadre du processus de recherche. Premièrement, en nous permettant de distinguer les événements marquants de ce qui s'est passé sur le terrain, les visions des différents acteurs, de mettre en lumière des aspects importants que nous avons pu occulter ou minimiser en tant qu'intervenant, le codage a contribué à une prise de recul sur notre terrain, en ayant un regard non plus d'intervenant, mais de chercheur. Deuxièmement, il nous a permis de distinguer les principaux thèmes sur lesquels nous disposions de données conséquentes, et de nous indiquer des premières pistes à explorer en termes de cadre théorique. En effet, en nous permettant d'avoir une vue globale,

<sup>102</sup> Il serait trop long de reproduire ici la totalité des codes, étant donné leur nombre.

le codage nous a permis de distinguer des contradictions entre points de vue d'acteurs et entre actions. Comme le suggère Berry (2000), nous nous sommes tout particulièrement concentrés sur les surprises et les « *dissonances* » constatées sur le terrain. Ces contradictions sont apparues en croisant les données empiriques et notre action en tant qu'intervenant, et elles nous ont permis d'identifier des cadres théoriques potentiellement pertinents pour analyser notre matériau. Par exemple, le constat d'un décalage entre la vision initiale de certains acteurs et la façon dont l'évaluation de l'impact social a été effectivement mise en place au sein de l'organisation (*cf.* chapitre 6) a suscité un questionnement particulièrement fructueux pour l'analyse et a conduit à explorer plusieurs cadres théoriques avant d'aboutir à nos résultats (*cf.* chapitre 10).

### *2.2.2. Des boucles d'abduction successives entre matériau empirique et cadre théorique*

La deuxième étape a consisté à explorer deux cadres théoriques identifiés à ce moment-là : la notion de découplage et l'hypocrisie organisationnelle. Nous avons donc procédé à une lecture de plusieurs articles relatifs à ces deux notions. Ensuite, nous avons émis des hypothèses sur la façon dont ces cadres théoriques pouvaient s'articuler avec notre matériau empirique.

Une fois ce travail effectué, nous avons entrepris de rédiger une description détaillée de notre matériau empirique. Cette description avait pour but de vérifier si les cadres théoriques identifiés étaient à la fois pertinents et féconds pour notre recherche.

La description a joué un rôle important dans notre processus de recherche, rejoignant en cela Dumez (2013) qui souligne l'importance de la description dans la recherche qualitative.

La rédaction de la description avait une double visée. D'une part, nous cherchions à vérifier dans quelle mesure une analyse de notre matériau empirique à travers les cadres théoriques était pertinente et féconde en termes de résultats nouveaux. D'autre part, nous souhaitions disposer d'une description détaillée suffisamment ouverte pour nous mettre sur la piste sur d'autres cadres théoriques si ceux qui étaient pressentis à ce moment-là ne convenaient pas.

Ainsi, la description a été rédigée selon un point de vue particulier (Dumez, 2013), et orientée par un cadre théorique (Dumez, 2012). Elle s'est donc particulièrement attachée à des

événements et des aspects correspondant au cadre théorique. Néanmoins, elle s'est également attardée sur le contexte de ces événements, et a inclus d'autres événements moins directement reliés au cadre théorique.

Une fois la description rédigée, nous avons pu distinguer dans quelle mesure les cadres théoriques identifiés étaient pertinents, et de ce fait, imaginer un certain nombre de modifications. Notre description nous a également permis d'identifier un autre cadre théorique que nous avons cherché à explorer (en l'occurrence la construction des instruments de gestion).

Puis nous avons à nouveau procédé à une lecture d'articles sur ce cadre théorique, qui nous a amené à d'autres références que nous avons exploré également. L'ensemble de ces références nous ont conduit à revenir à notre matériau empirique, et nous avons cherché à rédiger à nouveau une description selon ce nouveau cadre théorique. Plusieurs ajustements successifs nous ont permis finalement de nous fixer sur un cadre théorique, et faire émerger des résultats à partir de nos données empiriques.

Ainsi, plusieurs allers retours entre matériau empirique et cadre théorique, constituant des boucles successives de rétroaction, nous ont amené aux résultats de recherche présentés dans cette thèse. Notre méthodologie de recherche s'inscrit donc dans une logique abductive (Dumez, 2013).

Enfin, la montée en généralité a été réalisée en confrontant le matériau empirique collecté à l'intérieur de l'organisation avec des données collectées en dehors de l'organisation (entretiens et éléments d'observations relatifs aux pratiques d'autres organisations à but non lucratif). Ainsi, même si nous nous appuyons sur un cas unique d'organisation, nos données empiriques portant sur d'autres organisations nous ont permis de nous assurer que nos résultats sont valides pour d'autres organisations, et ainsi de produire des propositions applicables à l'ensemble des organisations à but non lucratif.

### *2.3. Analyse du matériau au niveau entité*

Le processus d'analyse du matériau empirique au niveau entité et la production des résultats de recherche issu de ce matériau sont également caractérisés par une logique abductive, et

présentent des points de ressemblance avec l'analyse du matériau du niveau organisation que nous venons de décrire.

La première étape a consisté à rédiger une description des démarches d'évaluation de l'impact social menées sur les cinq entités. Certaines de ces descriptions ont été réalisées durant notre phase d'intervention sur le terrain, à l'occasion de la rédaction d'écrits pour une présentation au sein du laboratoire de recherche et pour la rédaction d'un article de recherche qui a été présenté en colloque.

Une première analyse de ces cinq démarches a été menée dans le cadre de l'intervention et a donné lieu à la construction d'une grille analytique des démarches d'EIS, présentée comme des « *points de repère* » destinée aux acteurs organisationnels sur la façon de mettre en place une évaluation de l'impact social (*cf.* chapitre 6). En effet, conformément aux enseignements de plusieurs articles consacrés à la recherche-intervention qui affirment que le terrain constitue un lieu d'émergence des théories (Chanal et al., 1997; David, 2012), l'analyse qui a amené aux résultats n'a pas eu lieu uniquement en dehors du terrain, mais a été aussi initiée sur le terrain de recherche.

Ensuite, nous avons codé les descriptions des cinq démarches en s'appuyant sur la grille analytique construite sur le terrain. Ce codage a permis de mettre en évidence des notions plus conceptuelles, suggérant un certain nombre de pistes théoriques.

Nous avons ensuite exploré ces pistes théoriques à travers la lecture d'un certain nombre d'articles, et sommes revenus aux données empiriques pour tester leur pertinence et leur potentiel explicatif. Après plusieurs boucles successives, nous sommes parvenus à un cadre théorique.

Comme pour le niveau organisation, la montée en généralité a été rendue possible par la mobilisation de données empiriques en dehors de l'organisation.

Enfin, il convient de préciser que l'analyse des données du niveau organisation et celles du niveau entité ont été réalisées en parallèle, ce qui a permis de les articuler pour parvenir à des résultats complémentaires et en partie unifiés.

## Conclusion du chapitre

Né d'une demande de terrain, le projet de recherche de la thèse a été mené dans le cadre d'une convention CIFRE, et a donné lieu à une recherche-intervention au sein d'Apprentis d'Auteuil, une grande organisation à but non lucratif dédiée à la jeunesse en difficulté.

Nous montrons dans ce chapitre en quoi la recherche-intervention a conduit à des données empiriques, et nous détaillons notre position et notre posture vis-à-vis du terrain. Nous présentons également les différents outils de collecte de données utilisés, notamment le journal de bord qui a été tenu tout au long de notre présence sur le terrain. Enfin, nous explicitons la façon dont nous avons traité le matériau empirique, en montrant notamment la dimension abductive et l'équilibre entre un traitement du matériau articulé avec le terrain et une distanciation garantissant la validité des résultats.

La double position de chercheur et d'intervenant qui caractérise notre approche méthodologique se retrouve dans les deux pronoms employés dans la thèse. Le « je » fait référence à notre position d'intervenant : il est utilisé dans les chapitres 6 et 7 qui décrivent le matériau empirique. Le « nous » renvoie à notre position de chercheur : il est utilisé dans les chapitres de la troisième partie de la thèse dédiés aux résultats.

Dans le chapitre suivant, nous allons préciser le « cadre empirique » de la thèse, c'est-à-dire l'organisation de terrain et ses secteurs d'activité.

# Chapitre 5 : Cadre empirique de la thèse : Apprentis d'Auteuil et les pratiques d'évaluation existantes

## Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à décrire le cadre empirique de la thèse, c'est-à-dire le contexte dans lequel s'inscrivent nos données empiriques.

Ce chapitre a un double objectif. D'une part, il a pour but de présenter la particularité de l'organisation de terrain et de son secteur d'activité, permettant de mieux comprendre la façon dont l'évaluation de l'impact social a été mise en place. D'autre part, il vise à analyser les différentes pratiques existantes susceptibles d'avoir un lien avec l'évaluation de l'impact social, et ainsi de comprendre la situation de l'organisation en matière d'évaluation au sens large.

Tout d'abord, nous exposerons les deux secteurs d'activité principaux dans lesquels évolue l'organisation (section 1.). Ensuite, nous décrirons l'organisation de terrain en tant que telle à travers l'exposé des principaux traits de son identité, de son activité et de sa structure (section 2.). Enfin, nous détaillerons les différentes pratiques relatives à l'évaluation au sein de l'organisation (section 3.).

## Section 1 : Présentation des principaux secteurs d'activité d'Apprentis d'Auteuil

### 1. La protection de l'enfance

La protection de l'enfance est une politique publique qui a pour but, selon la loi du 5 mars 2007, de « *prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs* »<sup>103</sup>. La protection de l'enfance est confiée depuis 1982 au président du Conseil

---

<sup>103</sup> Art.112-3 du code de l'action sociale et des familles, loi n°2007-293 du 5 mars 2007.

Départemental<sup>104</sup> et à ses services, qui ont la responsabilité de mettre en œuvre la politique sur leur territoire. Jusqu'en 1982, c'était l'Etat à travers les services dédiés à l'enfance de la DDASS<sup>105</sup> qui avait ce rôle. Le service d'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) de chaque Conseil Départemental a pour mission de venir en aide « *aux enfants et à leur famille par des actions de prévention individuelle ou collective, de protection et de lutte contre la maltraitance* »<sup>106</sup>. L'Aide Sociale à l'Enfance a notamment la responsabilité de prendre en charge les mineurs et de « *pourvoir à l'ensemble de [leurs] besoins [qui lui sont] confiés* »<sup>107</sup>. Ainsi, au-delà d'un cadre légal national, les actions mises en place sont supervisées et financées par l'Aide Sociale à l'Enfance de chaque Conseil Départemental.

Un mineur pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance fait l'objet d'une « mesure de placement », c'est-à-dire une décision d'un juge ou de l'ASE elle-même de retirer de façon temporaire la garde aux parents.

De nombreux services et établissements existent pour accueillir les mineurs placés. Les deux grands types d'accueil de ces mineurs sont la famille d'accueil et les établissements d'accueil collectif, appelées « maisons d'enfants à caractère social » (MECS). Il s'agit de foyers qui hébergent toute l'année des jeunes placés par l'aide sociale à l'enfance. Des éducateurs, dont la plupart sont éducateurs spécialisés, encadrent les jeunes hébergés. Par ailleurs, de très nombreux services de protection de l'enfance existent également, correspondant à de nombreuses modalités : accueil de jour (les enfants sont accueillis au sein de centres durant la journée, mais habitent chez leurs parents, hébergement partiel, accompagnement éducatif à domicile : dans ce cas, les enfants restent chez leurs parents, mais un éducateur se rend régulièrement au domicile pour assurer un accompagnement.

Les MECS sont financées par un « prix de journée » : il s'agit d'un montant fixé par l'ASE qui correspond au financement journalier pour un jeune. La dotation que reçoit la MECS représente donc le prix de journée fois le nombre de journées de prise en charge pour l'ensemble des jeunes. Le prix de journée varie non seulement d'un département à un autre,

---

<sup>104</sup> Le Conseil Départemental est la collectivité locale au niveau départemental, appelée Conseil Général jusqu'en 2015.

<sup>105</sup> Direction départementale de l'action sanitaire et sociale.

<sup>106</sup> Article 221 -1 al.1 4° du Code de l'Action Sociale et des Familles.

<sup>107</sup> *Ibid.*

mais il est différent selon les établissements d'un même département et les types de prestation.

Pour les établissements qui dépendent d'organisations gérant plusieurs établissements, les Conseils Départementaux sont tenus de financer également des « frais de siège », qui servent à couvrir les coûts liés à la coordination et aux fonctions support de l'organisation gestionnaire. Les frais de siège sont un pourcentage du financement accordé dans le cadre de la facturation par prix de journée. Les frais de siège sont négociés entre l'organisation et le Conseil Départemental du lieu où se situe le siège de l'organisation.

Bien que le financement dépende de l'activité, l'Aide Sociale à l'Enfance veille à ce que les places de l'établissement soient toujours occupées, de façon à ce que l'établissement puisse couvrir la totalité de ses coûts. Elle peut accorder aussi d'autres subventions, notamment pour l'investissement.

En moyenne, un jeune pris en charge au sein d'une MECS coûte à l'ASE 65 000€ par an (Khaiat & Attias, 2014).

Les établissements et services sont gérés par des associations ou des fondations. Le secteur est très atomisé, et compte un très grand nombre d'organisations à l'échelle du pays. La plupart de ces organisations ont un rayonnement local : ville, partie ou totalité d'un département. Les organisations présentes sur plusieurs départements ou nationales sont très peu nombreuses. Par exemple, il existe des associations appelées « Sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence » dans de très nombreux départements et qui gèrent de nombreux établissements et services ; néanmoins, ces associations sont départementales et sont juridiquement indépendantes entre elles.

## **2. L'enseignement scolaire catholique privé sous contrat**

L'enseignement scolaire privé sous contrat d'association avec l'Etat est une modalité d'enseignement particulière encadrée par la loi Debré du 31 décembre 1959. Les établissements relevant de ce cadre sont tenus de respecter les programmes officiels. Les enseignants sont des agents publics rémunérés par l'Education Nationale. Outre la rémunération des enseignants, les établissements sont financés par les fonds publics, mais de façon bien moins élevée que les établissements publics, l'équilibre financier étant assuré par

une participation financière des familles (quelques centaines d’euros annuels par enfant scolarisé<sup>108</sup>). En 2012-2013, l’enseignement privé sous contrat représentait environ 2,1 millions d’élèves, soit 17% des élèves scolarisés en France<sup>109</sup>.

L’enseignement privé sous contrat est en immense majorité confessionnel, c’est-à-dire placé sous la responsabilité de cultes religieux, et, parmi l’enseignement confessionnel, la très grande majorité des établissements sont catholiques<sup>110</sup>.

L’enseignement catholique privé sous contrat est composé d’établissements qui dépendent soit de congrégations religieuses, soit directement de l’évêché de la zone géographique où ils se situent. Dans le premier cas, la gestion et la gouvernance sont assurées par la congrégation religieuse ; dans le deuxième, il s’agit de l’évêque, par l’intermédiaire d’une administration appelée « direction diocésaine de l’enseignement catholique ». Cette direction diocésaine de l’enseignement catholique a également un rôle de coordination pour l’ensemble de l’enseignement catholique privé sous contrat dans le diocèse concerné, et constitue l’interlocuteur privilégié des rectorats d’académie. Le Secrétariat Général de l’Enseignement Catholique est l’instance de coordination nationale de l’enseignement catholique.

Les établissements privés sous contrat disposent d’une autonomie plus importante que les établissements publics. Ils ont la main sur le recrutement des enseignants, et le recrutement des élèves. Ils peuvent mettre en place d’autres actions pédagogiques, mais qui ne sont pas financées par les fonds publics.

Chaque établissement s’appuie sur une structure juridique de droit privé : pour les établissements sous la responsabilité de l’évêché, il s’agit d’une association loi 1901, appelée organisme de gestion de l’enseignement catholique (OGEC). Pour les établissements sous la responsabilité de congrégations religieuses ou d’autres organisations religieuses, ils adoptent souvent la structure juridique de ces organisations.

---

<sup>108</sup> Article de *la Croix* du 17 novembre 2006, [http://www.la-croix.com/Actualite/France/Ce-que-coute-l-ecole-catholique-NG\\_-2006-11-17-517655](http://www.la-croix.com/Actualite/France/Ce-que-coute-l-ecole-catholique-NG_-2006-11-17-517655), page consultée le 12 avril 2017

<sup>109</sup> Source : Ministère de l’Éducation nationale, *Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche (RERS 2013)*, pages 23 et 57.

<sup>110</sup> 2 millions d’élèves pour l’enseignement catholique, 30 000 élèves scolarisés dans des écoles juives, et 2000 dans des écoles musulmanes. Source : article du *Monde* du 13 juin 2014, [http://www.lemonde.fr/education/article/2014/06/13/un-college-musulman-sous-le-choc-apres-le-refus-de-l-etat-de-le-prendre-sous-contrat\\_4437748\\_1473685.html](http://www.lemonde.fr/education/article/2014/06/13/un-college-musulman-sous-le-choc-apres-le-refus-de-l-etat-de-le-prendre-sous-contrat_4437748_1473685.html), page consultée le 12 avril 2017

## Section 2 : Présentation d'Apprentis d'Auteuil

Apprentis d'Auteuil est une fondation reconnue d'utilité publique, Œuvre d'Eglise, dédiée à la jeunesse en difficulté.

Apprentis d'Auteuil définit sa mission selon les quatre verbes suivants : « accueillir, éduquer, former et insérer ». 27 000 jeunes<sup>111</sup> de 0 à 25 ans « *en difficulté sociale, scolaire ou familiale* »<sup>112</sup> et 5500 familles<sup>113</sup> « *en difficulté ou en risque de difficulté dans l'éducation de leurs enfants* »<sup>114</sup> sont les bénéficiaires de l'organisation. L'organisation a été fondée en 1866 par un prêtre, l'abbé Roussel, pour recueillir les jeunes garçons vivant dans la rue du village d'Auteuil. Jusqu'en 2009, l'organisation s'est appelée « Orphelins Apprentis d'Auteuil ». Il s'agit d'une organisation catholique. Au niveau institutionnel, Apprentis d'Auteuil a le statut d'« Œuvre d'Eglise », et est sous la responsabilité de l'Archevêché de Paris qui a confié la tutelle de l'organisation à la Congrégation du Saint-Esprit en 1923.

Apprentis d'Auteuil compte environ 5 500 salariés et environ 1 300 bénévoles réguliers<sup>115</sup>.

La mission d'Apprentis d'Auteuil est de permettre à ces jeunes de « *s'insérer dans la société en hommes et femmes libres et responsables* »<sup>116</sup>. Depuis quelques années, Apprentis d'Auteuil s'est donné également pour mission « *d'accompagner les familles dans leur rôle éducatif* »<sup>117</sup>.

Pour saisir la particularité de l'action et de l'identité d'Apprentis d'Auteuil, il nous paraît utile de présenter son histoire (1.). Nous allons ensuite décrire sa mission générale (2.), les différents champs d'activité sur laquelle elle intervient (3.), sa structure interne, (4.) l'origine de ses ressources (5.), les aspects marquants de son identité (6.), et enfin ses évolutions récentes (7.).

---

<sup>111</sup> <http://www.apprentis-auteuil.org/apprentis-dauteuil-aujourd'hui.html#c416>, consulté le 28 septembre 2017.

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> *Ibid.*

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> <http://www.apprentis-auteuil.org/apprentis-dauteuil-aujourd'hui.html#c416>, consulté le 28 septembre 2017.

<sup>116</sup> Projet d'Apprentis d'Auteuil, 2009

<sup>117</sup> *idem*

## 1. L’histoire de l’organisation

L’organisation est fondée le 19 mars 1866 à Paris par l’abbé Louis Roussel sous le nom de l’Œuvre de la Première Communion. L’initiative vise à répondre à une situation critique à cette époque, où de nombreux jeunes garçons orphelins ou abandonnés par leurs parents errent dans les rues de Paris, sans avoir reçu ni éducation scolaire fondamentale ni éducation religieuse<sup>118</sup>. Les jeunes de plus de 12 ans ne peuvent être admis à l’école à cette époque<sup>119</sup>. L’abbé Roussel les héberge, leur apprend à lire et à écrire, et les prépare à leur première communion en trois mois<sup>120</sup>. En 1871, il crée des ateliers professionnels pour permettre à chaque jeune d’apprendre un métier. L’Œuvre de la Première Communion deviendra ainsi l’Œuvre des Orphelins Apprentis d’Auteuil, du nom du village où le site mis à disposition par l’archevêque de Paris a permis d’accueillir les premiers jeunes, et qui correspond au site historique et au siège actuel de l’organisation situé au 40, rue de la Fontaine dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

Parmi les différents ateliers professionnels, le plus connu a été pendant longtemps l’imprimerie qui édite durant des décennies un journal hebdomadaire appelé « *La France Illustrée* ». Ce journal sert notamment à relayer les nombreux appels aux dons grâce auxquels l’œuvre est en capacité d’accueillir un nombre croissant d’enfants.

Après l’abbé Roussel qui quitte la direction de l’œuvre en 1895, l’action continue de se développer, mais se retrouve en situation financière très difficile à l’issue de la Première Guerre Mondiale<sup>121</sup>.

Un personnage central de l’histoire d’Apprentis d’Auteuil est le père Daniel Brottier qui devient directeur de l’œuvre en 1923, et le restera jusqu’à sa mort en 1936. Béatifié en 1984, considéré comme le deuxième fondateur après l’abbé Roussel, il a d’abord redressé la situation au sortir de la Première Guerre Mondiale, puis a considérablement développé l’œuvre en créant des foyers d’accueil annexes du site principal, situés à la campagne, et qui permettent d’accueillir plus d’enfants. Ces annexes sont devenues des maisons puis des établissements par la suite. Entre le début et la fin de la période de direction du père Brottier,

---

<sup>118</sup> « *Recherche sur la tradition d’Auteuil, 1866 – 1998* », Apprentis d’Auteuil, page 15

<sup>119</sup> *Ibid.*

<sup>120</sup> Site internet d’Apprentis d’Auteuil, <http://www.apprentis-auteuil.org/histoire-et-fondateurs.html>, consulté le 12 avril 2017

<sup>121</sup> *Ibid.*

le nombre d'enfants accueillis a été multiplié par 8 (170 en 1923, 1400 en 1936). Ce développement spectaculaire a été rendu possible par les dons importants que le père Brottier a réussi à collecter de façon très importante. En 1929, il fait reconnaître l'organisation en tant que fondation d'utilité publique. Issu de la congrégation missionnaire du Saint-Esprit, il a eu également une grande influence spirituelle sur l'organisation. Il a lancé une souscription pour construire une chapelle sur le site principal de l'œuvre, dédiée à Sainte Thérèse, protectrice des Orphelins d'Auteuil<sup>122</sup>. Cette chapelle occupe la place centrale du site jusqu'à nos jours.

Par la suite, les Orphelins Apprentis d'Auteuil continuent de se développer, notamment à la suite de la Seconde Guerre Mondiale<sup>123</sup>. Progressivement, les activités des « maisons »<sup>124</sup> de l'organisation sont reconnues par les pouvoirs publics : en 1954, les écoles professionnelles deviennent des écoles privées techniques sous contrat avec l'Etat, puis, à partir des années 60, les établissements scolaires passent progressivement sous contrat d'association avec l'Etat.

L'organisation s'est sécularisée à partir des années 60 : en 1973, le premier directeur laïc est nommé<sup>125</sup>, et l'organisation compte un nombre croissant d'éducateurs non-ecclésiastiques. Par ailleurs, les jeunes filles sont accueillies au sein des Maisons de l'organisation à partir des années 70, les premières éducatrices sont recrutées également à cette époque<sup>126</sup>.

Au cours des années 2000, les maisons sont réorganisées en établissements en fonction de leur rôle et de leur financement (protection de l'enfance d'un côté, établissements scolaires de l'autre). Démarré durant les décennies précédentes, les foyers accueillant des jeunes placés sont habilités au début des années 2000 par les différents services d'Aide Sociale à l'Enfance des départements<sup>127</sup>. Par ailleurs, plusieurs actions à destination de nouveaux bénéficiaires sont développés (petite enfance, formation professionnelle de jeunes adultes, parents) et un nombre important d'établissements sont repris par l'organisation qui amène à une

---

<sup>122</sup> *Ibid.*

<sup>123</sup> *Ibid.*

<sup>124</sup> Nom donné à partir des années 60 à la place du terme orphelinat, qui désigne le regroupement en un même lieu l'hébergement éducatif et la scolarisation des jeunes accueillis.

<sup>125</sup> Site internet d'Apprentis d'Auteuil : <http://www.apprentis-auteuil.org/histoire-et-fondateurs.html>, consulté le 12 avril 2017

<sup>126</sup> *Ibid.*

<sup>127</sup> Mémoire de D. Buet, *ibid.*, p.14

augmentation très substantielle de la taille de l'organisation au cours des quinze dernières années<sup>128</sup>.

L'histoire de l'organisation a directement influencé la gouvernance et les fondamentaux actuels : Apprentis d'Auteuil est sous la responsabilité de l'archevêché de Paris et sous la tutelle de la Congrégation du Saint Esprit, une congrégation religieuse missionnaire. En dehors du délégué général à la tutelle et à la pastorale, membre du comité de direction générale, l'ensemble des collaborateurs d'Apprentis d'Auteuil sont aujourd'hui des laïcs.

Souvent appelée « Orphelins d'Auteuil » par le grand public et officiellement dénommée « Orphelins Apprentis d'Auteuil » durant la majeure partie de son histoire, l'organisation a changé de nom en 2009 pour s'appeler Fondation d'Auteuil puis Apprentis d'Auteuil en 2011. Le terme « orphelin » ayant été retiré dans la mesure où la proportion d'orphelins accueillis par l'organisation de nos jours est infime.

## 2. La mission de l'organisation

La mission d'Apprentis d'Auteuil est de « *donner à chaque jeune la chance d'accéder à l'éducation et à la formation qui lui permettront de trouver sa place dans la société en l'aidant directement et en accompagnant sa famille* »<sup>129</sup>. Il s'agit de permettre aux jeunes accueillis de « *s'insérer dans la société en hommes et femmes libres et responsables [et] d'accompagner les familles dans leur rôle éducatif* »<sup>130</sup>.

De façon plus précise, Apprentis d'Auteuil s'est fixé les missions suivantes, tels que libellés dans l'article 1 de ses statuts :

- accueillir, sans considération d'origine, de religion ni de ressources, à la demande notamment des familles ou de leurs représentants légaux, des services sociaux, ou de l'institution judiciaire, des jeunes (enfants, adolescents ou jeunes adultes), garçons ou filles en situation de grande difficulté et notamment en rupture familiale, sociale, scolaire ou en processus d'exclusion, victimes de maltraitance ou de carences affectives, orphelins, abandonnés ou issus de familles en détresse ;

---

<sup>128</sup> Le nombre de jeunes accueillis passe de 4700 en 1997 à plus de 12 000 en 2009. Source : Mémoire de recherche de D. Buet, *ibid.*

<sup>129</sup> *L'Essentiel 2015*, synthèse du rapport d'activité 2015 d'Apprentis d'Auteuil.

<sup>130</sup> Projet d'Apprentis d'Auteuil, 2009.

- [...] donner [aux jeunes] une formation spirituelle, morale et physique, et d'assumer leur éducation pour les préparer à une insertion sociale, professionnelle et travailler la qualité des liens familiaux ;
- [...] les aider et [les] soutenir dans la vie en s'efforçant de maintenir, avec eux et entre eux, des liens de confiance amitié »<sup>131</sup>.

La mission d'Apprentis d'Auteuil s'inscrit dans une logique de prévention de l'exclusion, « *en agissant au plus près des situations de fragilité* »<sup>132</sup>. Apprentis d'Auteuil s'est également donné depuis quelques années un rôle de plaidoyer en faveur de la jeunesse et de l'éducation auprès de l'opinion publique.

### 3. L'activité de l'organisation

Le cœur de l'activité de l'organisation est d'accueillir, éduquer, former et insérer des jeunes en difficulté de 6 à 21 ans. Il s'agit de l'activité historique de l'organisation que nous allons présenter en 3.1. D'autres actions spécifiques ont été développées plus récemment : formation professionnelle et logement pour des jeunes en parcours d'insertion sociale et professionnelle, soutien à la parentalité pour les familles. Elles sont présentées en 3.2. et en 3.3. Enfin, en dehors de l'activité réalisée en France, Apprentis d'Auteuil mène également des actions à l'international en partenariat avec d'autres organisations que nous allons détailler en 3.4.

L'activité de la fondation est répartie dans environ 230 établissements dans toute la France, départements d'outre-mer inclus<sup>133</sup>.

#### ***3.1. L'activité historique de l'organisation : « accueillir, éduquer, former, insérer » les jeunes en difficulté***

Apprentis d'Auteuil définit son activité auprès des jeunes selon les quatre verbes suivants : « accueillir, éduquer, former et insérer ». L'histoire de l'organisation présentée précédemment (*cf.* 1.) permet de comprendre ce qui constitue le cœur de l'action d'Apprentis d'Auteuil : mettre en œuvre tous les moyens pertinents pour éduquer les jeunes et leur permettre de s'insérer dans la vie active.

---

<sup>131</sup> Statuts d'Apprentis d'Auteuil, 2009.

<sup>132</sup> *L'Essentiel 2015*, synthèse du rapport d'activité 2015 d'Apprentis d'Auteuil

<sup>133</sup> <http://www.apprentis-auteuil.org/apprentis-dauteuil-aujourd'hui.html#c416>, consulté le 28 septembre 2017

De façon schématique, deux grands types d'activité composent l'activité d'Apprentis d'Auteuil : d'une part l'hébergement de jeunes avec un encadrement éducatif, d'autre part la formation, qu'il s'agisse d'une scolarité de base (apprendre à lire, écrire et compter) ou de l'apprentissage d'un métier.

Cette double activité, appelée au sein de l'organisation « *couple éduquer – former* », est revendiquée comme la spécificité d'Apprentis d'Auteuil par rapport à d'autres types d'organisations qui scolarisent ou éduquent des jeunes en difficulté. Elle a pour ambition de proposer une prise en charge « globale » des jeunes accueillis.

Jusqu'à il y a une quinzaine d'années, cette double activité était totalement imbriquée dans la pratique et dans la structure de l'organisation : la quasi-totalité des jeunes étaient éduqués et formés par l'organisation, c'est-à-dire à la fois hébergés et scolarisés avec un encadrement éducatif conséquent. Ils l'étaient au sein de « maisons », qui avaient une offre d'hébergement éducatif et de scolarisation. Cette réalité a évolué depuis une quinzaine d'années, ou seule une minorité des jeunes sont à la fois scolarisés et hébergés au sein de l'organisation (30% en 2013-2014<sup>134</sup>), les autres étant soit uniquement scolarisés au sein d'un établissement scolaire, soit uniquement hébergés au sein d'une maison d'enfants à caractère social (MECS), foyer de protection de l'enfance. Néanmoins, le « *couple éduquer - former* »<sup>135</sup> reste revendiqué comme un marqueur fort de la spécificité de l'action d'Apprentis d'Auteuil, dans la mesure où il permet d'insister sur l'accompagnement global offert par l'organisation, et la transversalité nécessaire entre les activités d'encadrement éducatif et de formation.

Avant de détailler les deux grands types d'établissements d'Apprentis d'Auteuil, à savoir les MECS d'une part et les établissements scolaires d'autre part, il nous paraît important de décrire le profil des bénéficiaires, permettant de mieux saisir ce que recouvre la notion de jeunes en difficulté.

### **3.2. Qui sont les bénéficiaires ?**

Il est difficile de dresser un profil type de bénéficiaires d'Apprentis d'Auteuil, étant donné la diversité des situations selon le type d'établissement, l'âge ou encore les particularités locales. Néanmoins, nous pouvons décrire un certain nombre de caractéristiques qui concernent un

---

<sup>134</sup> Bilan de l'activité 2013 – 2014, document interne à destination du Conseil d'Administration d'Apprentis d'Auteuil, décembre 2014.

<sup>135</sup> Selon l'expression employée par les acteurs de l'organisation

nombre significatif de bénéficiaires. Ces caractéristiques peuvent être structurées en trois parties : problèmes comportementaux, difficultés scolaires importantes, situations familiales dégradées<sup>136</sup>.

Il convient de noter qu'Apprentis d'Auteuil n'est pas une organisation identifiée comme accueillant des jeunes avec un handicap : aucun des établissements de l'organisation ne se situe dans le secteur du handicap. Néanmoins, quelques établissements proposent une prise en charge pour ce type de public à travers des dispositifs « légers », ou sont identifiées par les services sociaux comme étant en capacité d'accueillir des jeunes handicapés. Par ailleurs, des jeunes ayant un handicap, reconnu ou non, sont régulièrement accueillis au sein des établissements au cas par cas. En outre, un nombre significatif de jeunes présente des troubles de l'apprentissage, comme nous le verrons ci-après. Néanmoins, ces bénéficiaires représentent une minorité des jeunes accueillis : la grande majorité des jeunes accueillis par Apprentis d'Auteuil n'ont pas de troubles diagnostiqués par une expertise médicale ou paramédicale.

➤ Problèmes comportementaux

Un nombre significatif de jeunes ont, de façon occasionnelle ou régulière, un comportement violent – verbalement ou physiquement - vis-à-vis des autres jeunes et des adultes, et ne respectent pas les règles de fonctionnement d'un collectif<sup>137</sup>.

Certains jeunes peuvent avoir de grandes difficultés « à se concentrer sur une activité » : ils se montrent « particulièrement agités », notamment en classe. Certains présentent également « des difficultés dans leur rapport au temps : grande difficulté à se projeter, recherche immédiate de la satisfaction et du plaisir »<sup>138</sup>.

Par ailleurs, notamment à partir d'un certain âge, une part importante des jeunes ont des « conduites addictives (alcool, nourriture, drogue) et des conduites à risque »<sup>139</sup>.

Enfin, certains jeunes peuvent avoir de grandes « difficultés à entrer en relation avec les autres »<sup>140</sup>.

---

<sup>136</sup> Catégories inspirées de Buet D., *La Fondation d'Auteuil, catholique et alors ?*, mémoire de recherche du master management des associations de l'IAE de Paris, 2009.

<sup>137</sup> Bilan de l'activité 2012 – 2013, document interne destiné au Conseil d'Administration d'Apprentis d'Auteuil, 2013.

<sup>138</sup> *Ibid.*

<sup>139</sup> *Ibid.*

<sup>140</sup> *Ibid.*

Le texte suivant est un extrait d’une description figurant dans un document interne exposant les caractéristiques de la population d’un établissement scolaire d’Apprentis d’Auteuil. L’extrait illustre les problèmes de comportement assez typiques des bénéficiaires de l’organisation :

Problèmes de comportement : en famille, en collectivité, au quotidien, les jeunes [...] ont l’humeur versatile. Ils sont très réactifs face aux paroles de leurs condisciples ou des adultes. La parole des condisciples ou des adultes est souvent vécue sur le mode de la persécution ce qui entraîne couramment des insultes, bagarres et autres incivilités. Les violences et les provocations sont continues sur fond d’agitation permanente. Les jeunes ont aussi beaucoup de mal à gérer leurs frustrations ou à différer la satisfaction d’un besoin. Ils sont fréquemment dans un registre : « Tout ou rien ! Tout, tout de suite ! » Ils ont de réelles difficultés à faire face au moindre changement (par exemple, un changement de salle de cours). Le rapport à la réalité est difficile. Face à celle-ci, ils manifestent des stratégies d’évitement ou bien minimisent leurs capacités d’action et leur capacité à maîtriser les choses.<sup>141</sup>

➤ Difficultés scolaires importantes

Les difficultés scolaires des bénéficiaires se traduisent par « *des lacunes importantes sur les compétences fondamentales (lire, écrire, compter)* »<sup>142</sup>. Ils ont par ailleurs « *un bagage lexical jugé pauvre* » et parfois des difficultés à maîtriser la langue à l’oral<sup>143</sup>. Une part importante des jeunes a du retard scolaire, soit à cause d’un redoublement, soit à cause de périodes de déscolarisation<sup>144</sup>.

Le parcours scolaire de nombreux bénéficiaires avant leur arrivée à Apprentis d’Auteuil est souvent chaotique : « *absentéisme important* », « *périodes de déscolarisation* », « *exclusions temporaires ou définitives d’un établissement* »<sup>145</sup>. Un nombre important de bénéficiaires manifestent un « *désintérêt scolaire* » et connaissent une « *inhibition vis-à-vis de l’école* » qui a pu se traduire « *par le refus catégorique de se rendre à l’école* »<sup>146</sup>.

Enfin, certains bénéficiaires présentent des troubles des apprentissages. Il s’agit de « *difficultés sévères qui ne sont pas liées à un handicap mental ou physique mais qui se sont*

---

<sup>141</sup> *Ibid.*

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> *Ibid.*

<sup>144</sup> *Ibid.*

<sup>145</sup> *Ibid.*

<sup>146</sup> *Ibid.*

*constituées pendant l'évolution de l'enfant (dyslexie, dysorthographe, dyscalculie, dyspraxie) »<sup>147</sup>.*

L'ensemble de ces problématiques constituent des facteurs de décrochage scolaire.

➤ Situations familiales dégradées

Les liens entre les jeunes et leur famille sont souvent très dégradés. S'il s'agit de la situation à l'origine d'une mesure de placement dans le cadre de la protection de l'enfance, les bénéficiaires d'actions d'Apprentis d'Auteuil en dehors de la protection de l'enfance entretiennent des relations souvent difficiles avec leur entourage familial. C'est particulièrement vrai pour les jeunes d'âge collège (à partir de 11 ou 12 ans en général), où les situations de conflit avec leurs parents les mettent en difficulté, souvent démunis face à la situation<sup>148</sup>. Les cas de fugue du domicile familial ne sont pas rares.

Dans certains cas, la situation est caractérisée par ce que les professionnels appellent des « *troubles de la relation, de la filiation, de la transmission* »<sup>149</sup>.

Par rapport à l'école, la plupart des parents des bénéficiaires sont souvent éloignés de l'école et de son fonctionnement, étant mal à l'aise par rapport aux règles et à la culture de l'école<sup>150</sup>.

On peut également noter qu'une grande majorité des jeunes accueillis à Apprentis d'Auteuil ont des parents séparés<sup>151</sup>, et beaucoup d'entre eux vivent dans des familles monoparentales<sup>152</sup>.

Dans un grand nombre de situations, les familles sont touchées par une grande précarité économique, qui peut avoir des conséquences sur un certain nombre de conditions matérielles comme le logement.

Enfin, pour des jeunes plus âgés, les situations de rupture avec sa famille sont loin d'être marginales<sup>153</sup>.

---

<sup>147</sup> *Ibid.*

<sup>148</sup> Compte-rendu d'échanges informels avec des acteurs de l'organisation.

<sup>149</sup> Bilan de l'activité 2012 – 2013, *Ibid.*

<sup>150</sup> Bilan de l'activité 2012 – 2013, *ibid.*

<sup>151</sup> 40% des jeunes vivaient chez leurs deux parents avant leur entrée à Apprentis d'Auteuil. Source ; document interne *Connaissance des jeunes 2013 – 2014*, annexe du bilan de l'activité 2013 – 2014 à destination du CA d'Apprentis d'Auteuil, décembre 2014.

<sup>152</sup> 60% à 70% des mères séparées des jeunes en MECS vivent seules (chiffres datant de 2009). Source : mémoire de D. Buet, *ibid.*

### ***3.3. Les établissements et services de protection de l’enfance***

Apprentis d’Auteuil possède une cinquantaine d’établissements et services appartenant au champ de la protection de l’enfance. Ils sont entièrement financés par l’Aide Sociale à l’Enfance du département dans lequel ils sont situés.

La grande majorité des établissements d’Apprentis d’Auteuil dans le champ de la protection de l’enfance sont des maisons d’enfants à caractère social (MECS). Une MECS d’Apprentis d’Auteuil accueille entre 15 et 60 jeunes. Une MECS est divisée en « unités de vie », chacune étant généralement composée de 12 jeunes. Chaque unité de vie est encadrée par 4 à 6 éducateurs dédiés, et placée sous la responsabilité d’un chef de service, qui peut avoir plusieurs unités de vie sous sa responsabilité. Les activités quotidiennes se déroulent au sein de ces unités de vie.

D’autres services dépendant de la protection de l’enfance existent également comme les accueils de jour ou encore les services d’accompagnement à domicile.

Au total, environ 3000 jeunes sont accueillis par des établissements ou services de protection de l’enfance au sein d’Apprentis d’Auteuil, ce qui fait de l’organisation le premier acteur de la protection de l’enfance en France. Néanmoins, dans un secteur très atomisé comme nous l’avons souligné précédemment, cela ne représente que 5% environ du total des jeunes accueillis en MECS<sup>154</sup>.

### ***3.4. Les établissements scolaires et les dispositifs de formation initiale***

Apprentis d’Auteuil a une soixantaine d’établissements scolaires, de tous les niveaux (12 écoles primaires, 22 collèges, et 13 lycées professionnels, 8 lycées professionnels agricoles). Ils ont tous un statut d’établissement privé sous contrat d’association avec l’Etat, et appartiennent à l’enseignement catholique. Vis-à-vis de l’enseignement catholique, les établissements scolaires d’Apprentis d’Auteuil sont positionnés et reconnus comme accueillant des élèves en difficulté scolaire importante<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Bilan de l’activité 2013 – 2014, *ibid.*

<sup>154</sup> Mémoire de D. Buet, *ibid.*, p.17.

<sup>155</sup> Certains établissements scolaires ont des dispositifs spécifiques destinés à des populations d’élèves ayant des besoins particuliers (ateliers-relais, SEGPA, etc.).

La plupart des établissements ont des internats. Ces internats sont appelés « internats éducatifs et scolaires », affirmant leur mission éducative au-delà d'une fonction d'hébergement d'élèves à proximité immédiate de leur lieu de scolarité<sup>156</sup>.

L'ensemble des lycées professionnels proposent au total une quarantaine de diplômes distincts, des CAP<sup>157</sup> et des bacs professionnels. Plusieurs lycées professionnels ont des sections d'apprentissage<sup>158</sup>.

Les établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil ont la particularité d'avoir une taille réduite par rapport aux établissements scolaires existants, notamment les collèges et les lycées professionnels : la plupart des collèges et lycées professionnels accueillent moins de 150 élèves quand la moyenne nationale d'un collège et d'un lycée professionnel se situe au-delà de 400 élèves<sup>159</sup>.

### *3.5. L'insertion sociale et professionnelle*

Apprentis d'Auteuil a mis en place des établissements et actions destinées de façon spécifique à l'insertion des jeunes de 16 à 25 ans.

Concernant le logement, Apprentis d'Auteuil possède une dizaine d'établissements d'hébergement de jeunes en situation d'insertion (résidences sociales et foyers de jeunes travailleurs),

L'organisation gère également 14 centres de formation continue par l'intermédiaire d'une association dédiée « Auteuil Formation Continue » dont la gouvernance est assurée par Apprentis d'Auteuil. Les centres dispensent des formations professionnelles par alternance et mettent en place des actions de formation et d'accompagnement pour les jeunes de 16 à 30

---

<sup>156</sup> Historiquement, ces internats correspondent à une partie des lieux d'hébergement présents dans les « maisons ». Les internats éducatifs et scolaires ont été distingués à la suite de la séparation des activités effectuée il y a une quinzaine d'années en fonction du cadre réglementaire et du financement : les enfants placés par l'Aide Sociale à l'Enfance sont accueillis dans des foyers appelées des maisons d'enfants à caractère social tandis que les jeunes inscrits directement par leurs parents le sont dans les internats éducatifs et scolaires. Sur la vingtaine de sites « historiques » d'Apprentis d'Auteuil (anciennes « maisons »), les deux types d'hébergement coexistent et leurs fonctionnements respectifs ne sont pas si éloignés même s'ils tendent à se distinguer progressivement.

<sup>157</sup> Certificat d'aptitudes professionnelles.

<sup>158</sup> Les élèves suivant des formations dans ces sections ont le statut d'apprentis, c'est-à-dire de salarié ayant un contrat d'apprentissage : ils alternent périodes de formation et travail au sein d'une entreprise.

<sup>159</sup> Source : DEPP du Ministère de l'Education Nationale, 2011

ans. Les actions sont en général financées par les acteurs publics en charge de la formation professionnelle (Conseils Régionaux), parfois par l'intermédiaire d'appels d'offres, et plus rarement par des entreprises.

Quatre entreprises d'insertion<sup>160</sup> font également partie du giron d'Apprentis d'Auteuil, par le biais d'Auteuil Insertion, une société commerciale détenue à 100% par Apprentis d'Auteuil.

Enfin, Apprentis d'Auteuil compte quelques actions spécifiques dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle, notamment gérées par Auteuil Formation Continue : auto-école sociale, école de la deuxième chance, dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise, etc.

### ***3.6. Le soutien à la parentalité***

Depuis quelques années, Apprentis d'Auteuil a cherché à développer les actions de soutien à la parentalité. Considérant que les situations difficiles de jeunes pouvaient être évitées ou en au moins atténuées grâce à des actions de prévention, Apprentis d'Auteuil a défini le soutien à la parentalité comme un axe stratégique prioritaire de son développement.

L'action la plus emblématique sur ce champ est sans doute le projet « maisons des familles ». Il s'agit d'un nouveau type d'activité conceptualisé et développé par Apprentis d'Auteuil. Construites en partenariat avec d'autres acteurs associatifs (Secours Catholique, ATD Quart Monde), les maisons des familles sont des lieux ouverts à tout adulte, seul ou avec son enfant, qui offrent des temps d'échange individuels ou collectifs et un soutien informel. Les maisons des familles ont été construites à l'opposé des services sociaux classiques où les parents se sentent souvent stigmatisés et surveillés. La notion de pouvoir d'agir (traduction du terme anglais *empowerment*) est centrale dans les maisons des familles : il s'agit de permettre aux familles de renforcer leur capacité à éduquer leurs enfants, souvent entre pairs, et il a été prévu que le fonctionnement et la gouvernance des maisons des familles associent largement les familles elles-mêmes. Un programme ambitieux de développement a été élaboré et déployé en 2012. En 2017, Apprentis d'Auteuil compte 10 maisons des familles (alors qu'il y en avait seulement 2 en 2012) réparties sur l'ensemble du territoire national, et plusieurs

---

<sup>160</sup> Les entreprises d'insertion sont des entreprises qui embauchent des salariés éloignés de l'emploi et mettent en place une activité de production de biens et de services vendus sur le marché. Un accompagnement socio-professionnel des salariés est mis en place au sein des entreprises. 80% de leur budget est issu de leurs revenus d'activité, le reste étant financé par des aides publiques.

autres maisons sont prévues. Le financement des maisons des familles est mixte (privé et public), sachant qu'une part importante des encadrants sont des bénévoles.

Par ailleurs, 11 crèches et lieux d'accueil de jeunes enfants sont gérés par Apprentis d'Auteuil via l'association Auteuil Petite Enfance (Apprentis d'Auteuil en assure la gouvernance, comme pour Auteuil Formation Continue). Outre l'accueil d'enfants de moins de trois ans, les crèches d'Apprentis d'Auteuil sont conçues dans une logique de soutien et d'accompagnement de parents en situation précaire pour lesquels la garde d'enfants est un élément important pour leur insertion professionnelle. Ces établissements ont également une action, souvent informelle, de conseil et de soutien aux parents dans leur rôle éducatif.

Au sein de certains établissements de protection de l'enfance et certains établissements scolaires, il existe également des actions spécifiques de soutien à la parentalité (lieux d'échange réguliers appelés « cafés des parents » par exemple).

### *3.7. Les actions à l'international*

Apprentis d'Auteuil mène depuis une vingtaine d'année des actions à l'international. Elles sont menées en partenariat avec des organisations locales d'une cinquantaine de pays dans le monde.

Concrètement, ces actions sont des projets mis en œuvre par des ONG locales où Apprentis d'Auteuil est impliqué en termes d'apport de compétences ou de formation des équipes des ONG. Des échanges entre les professionnels des ONG et les professionnels d'Apprentis d'Auteuil sont mis en place. Les projets s'inscrivent dans les champs proches de l'action d'Apprentis d'Auteuil : éducation, formation professionnelle, insertion, accompagnement d'enfants des rues, soutien à la parentalité. Les projets sont financés par des grands bailleurs de l'aide au développement (Union Européenne, Agence Française du Développement, autres agences de développement) ou par des fondations privées. Ce sont les équipes d'Apprentis d'Auteuil qui formalisent les demandes de financement et assurent le suivi des projets vis-à-vis des financeurs.

Plus récemment, une alliance internationale a été créée à l'initiative d'Apprentis d'Auteuil, réunissant une dizaine d'ONG de différents pays. Ces ONG sont les partenaires réguliers d'Apprentis d'Auteuil dans le cadre des projets mentionnés précédemment. Outre

l'organisation d'échanges de pratiques réguliers, l'objectif de l'alliance est de construire un plaidoyer sur la question de la jeunesse et de l'éducation à l'échelle internationale.

Par ailleurs, plusieurs chantiers de solidarité internationale auxquels participent des jeunes d'Apprentis d'Auteuil sont organisés chaque année. En outre, dans le cadre des programmes de mobilité de l'Union Européenne, des jeunes mais aussi des salariés d'Apprentis d'Auteuil participent à des échanges et des séjours dans d'autres pays européens.

Une direction au siège, appelée « direction international et prospective », coordonne et met en place l'ensemble des actions internationales, relayées par des personnes dédiées au sein des directions régionales.

#### **4. La structure de l'organisation<sup>161</sup>**

La structure organisationnelle d'Apprentis d'Auteuil est opérationnelle et est organisée par zones géographiques : les établissements sont regroupés en 21 « territoires » (qui couvrent selon les cas un ou plusieurs départements, ou la totalité d'une région administrative), eux-mêmes regroupées en cinq « régions ». En outre, des entités juridiques spécifiques gèrent les établissements d'Apprentis d'Auteuil dans les départements d'outre-mer : « Auteuil Océan Indien » à la Réunion et à Mayotte et « l'Espérance Saint-Louis » pour la Martinique.

##### **4.1. Conseil d'Administration**

Un Conseil d'Administration est à la tête de l'organisation. Il est composé de 12 membres. En tant que fondation reconnue d'utilité publique, un commissaire du gouvernement siège parmi les 12 administrateurs.

Le Conseil d'Administration prend les grandes décisions stratégiques. Il est également responsable de la nomination du Directeur Général.

Pour épauler le CA, des comités ont été créés sur des sujets spécifiques : comité financier, comité audit, comité anciens, comité RH et rémunérations, comité prise en charge des jeunes, comité pastorale). Ces comités sont composés d'administrateurs, mais aussi d'acteurs externes ayant une connaissance approfondie du sujet concerné.

---

<sup>161</sup> La structure présentée ici correspond à la configuration existante lors de notre présence au sein de l'organisation, soit entre début 2012 et mi-2015. Des changements ont eu lieu mi-2015.

#### *4.2. Comité de direction générale*

Le comité de direction générale est composé du directeur général et des directeurs qui lui sont directement rattachés : le directeur général adjoint en charge de la direction établissements et projets, le directeur général adjoint en charge de la direction de la stratégie, le directeur des ressources humaines, le Secrétaire Général en charge de la direction gestion et ressources, et le directeur délégué de la tutelle et à la pastorale (ce dernier étant un prêtre de la congrégation du Saint Esprit).

Le Comité de Direction Générale est véritablement l'organe de délibération pour l'ensemble des décisions stratégiques et les principales décisions opérationnelles de l'organisation. Il se réunit tous les quinze jours.

#### *4.3. Structure hiérarchique*

Les directeurs régionaux sont rattachés au directeur général adjoint, chargé de la direction établissements et projets. Un directeur des activités filialisées a la responsabilité de l'ensemble des activités portées par les entités juridiques dites « filiales » de l'organisation, c'est-à-dire à la fois les entités dites « filiales métiers » et les entités d'outre-mer.

Les directeurs de territoire sont sous la responsabilité hiérarchique des directeurs régionaux. Chaque directeur régional a sous sa responsabilité entre 3 et 6 territoires, et autant de directeurs territoriaux.

Les directeurs d'établissement sont sous la responsabilité hiérarchique des directeurs de territoire. Un territoire compte entre 5 et 10 établissements en général.

A l'intérieur d'un établissement, il y a trois niveaux hiérarchiques en règle générale (pour les établissements de protection de l'enfance et les établissements scolaires avec internat) : un directeur d'établissement a sous sa responsabilité des « chefs de service », qui eux-mêmes ont sous leur responsabilité des éducateurs et d'autres personnels.

Par ailleurs, le siège de l'organisation regroupe l'ensemble des directions fonctionnelles, sous la responsabilité des membres du comité de direction générale. La figure 7 présente un organigramme simplifié du siège de l'organisation.

Les directions du siège ont un lien fonctionnel avec les acteurs régionaux. Par exemple, la direction des ressources humaines du siège a un lien fonctionnel avec chaque responsable RH

régional, rattaché hiérarchiquement à un directeur régional. Ainsi, chaque directeur opérationnel a sous sa responsabilité à la fois des directeurs ou responsables opérationnels, et des responsables de fonctions ressources. La figure 8 est un organigramme simplifié de l'organisation permettant de situer les liens hiérarchiques et fonctionnels.

Figure 7 : Organigramme du siège d'Apprentis d'Auteuil

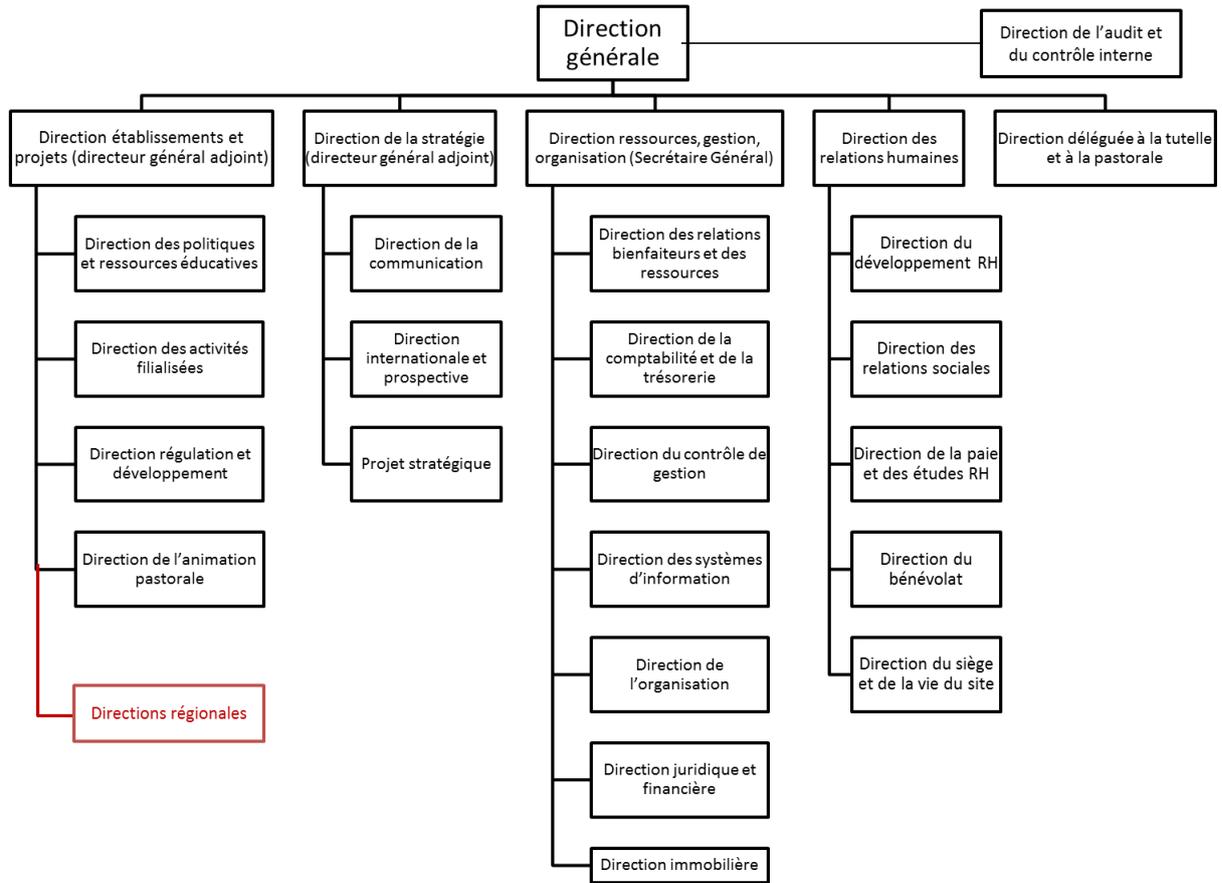
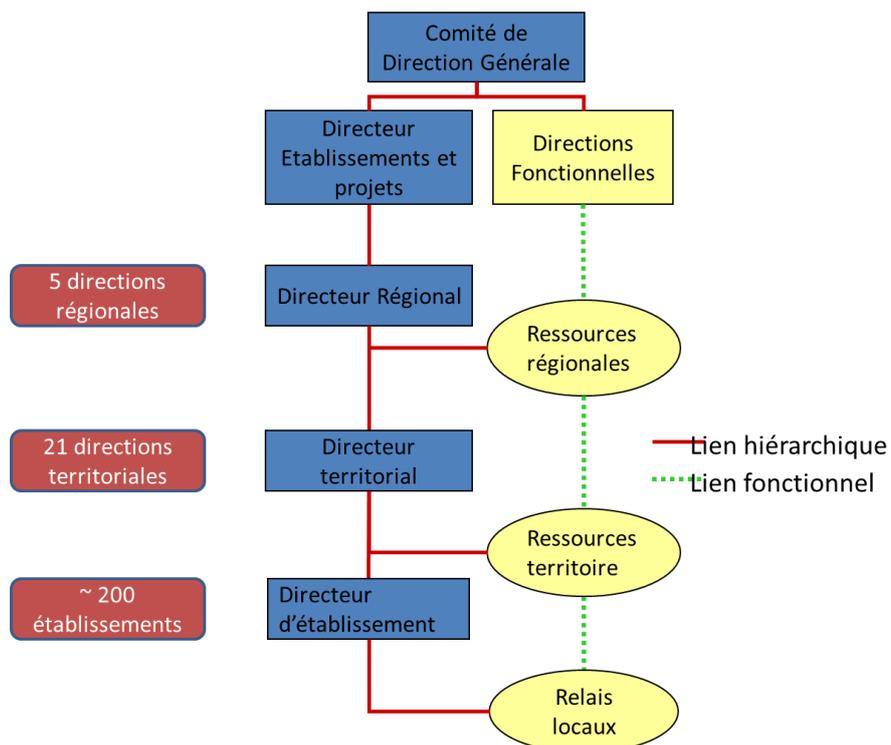


Figure 8 : Organigramme simplifié d'Apprentis d'Auteuil



#### 4.4. Répartition géographique des activités de l’organisation

En 2012, les établissements et actions d’Apprentis d’Auteuil étaient présents sur environ 45 départements français métropolitains et 3 départements d’outre-mer. La figure 9 présente la répartition géographique de l’activité<sup>162</sup>.

Figure 9 : Répartition géographique et organisation de l’activité d’Apprentis d’Auteuil<sup>163</sup>



<sup>162</sup> Source : *Partage*, journal d’information interne, juillet 2012.

<sup>163</sup> Légende : les points blancs correspondent à un ou plusieurs établissements (situés sur le même site).

### 5. L'origine des ressources financières de l'organisation

Les produits d'Apprentis d'Auteuil s'élèvent à 344 millions d'euros en 2016<sup>164</sup>, et sont constitués pour l'immense majorité de ressources publiques et de ressources volontaires privées.

Les ressources publiques représentent 54% du total des produits<sup>165</sup>. La majorité de ces ressources viennent des Conseils Départementaux au titre de la protection de l'enfance (47% du total des produits). Les autres ressources viennent d'autres collectivités publiques (Conseil Régional par exemple) selon les types d'activité concernés.

Les ressources volontaires privées représentent 42% du total des ressources<sup>166</sup> et sont constituées de dons et de legs<sup>167</sup>. La majorité de ces fonds sont constituées de ressources venant de la « générosité publique » (35% du total des produits), c'est-à-dire de particuliers, et ne sont pas fléchés à une action particulière, mais peuvent être utilisées librement par l'organisation, à condition évidemment de respecter son objet. Ces ressources sont appelées au sein de l'organisation « fonds non dédiés », et sont allouées aux différentes actions et établissements par le siège dans le cadre du processus budgétaire. A l'inverse, les dons venant de fondations d'entreprise, d'autres fondations, et de certains particuliers engagés (appelés « philanthropes ») sont généralement des fonds dédiés, c'est-à-dire qu'ils sont fléchés à des projets ou des entités spécifiques<sup>168</sup>.

Enfin, 4% des produits viennent de la participation des familles aux frais de scolarité pour les jeunes accueillis en établissement scolaire<sup>169</sup>.

L'origine des produits diffère grandement selon les types d'activité d'Apprentis d'Auteuil. En ce qui concerne la protection de l'enfance, la totalité des produits sont constitués des ressources publiques, financées par les Conseils Départementaux. En dehors des charges de

---

<sup>164</sup> Rapport d'activité 2016, Apprentis d'Auteuil.

<sup>165</sup> *Ibid.*

<sup>166</sup> *Ibid.*

<sup>167</sup> Le legs est une « *libéralité faite par testament au bénéfice d'une personne physique ou morale* » (dictionnaire Larousse). Il s'agit du don d'un patrimoine transmis au bénéficiaire après le décès de la personne légataire.

<sup>168</sup> Certains fonds dédiés viennent de fondations abritées (il s'agit d'un type de fondation dont la gestion est assurée par une fondation abritante ; Apprentis d'Auteuil est fondation abritante depuis 2009). Ces fondations sont dotées par des particuliers qui souhaitent s'engager de façon conséquente et durable au sein d'Apprentis d'Auteuil sur une thématique (art et culture par exemple) ou une zone géographique particulière (La Réunion, Vendée, etc.).

<sup>169</sup> Rapport d'activité 2016, Apprentis d'Auteuil.

fonctionnement, l'essentiel de l'investissement (rénovation des locaux) est également financé par le Conseil Départemental.

Pour les établissements scolaires, le financement est mixte : les produits sont constitués de ressources publiques comme tout établissement privé sous contrat, c'est-à-dire que l'Education Nationale rémunère les enseignants, et que les différentes collectivités locales contribuent au fonctionnement des établissements scolaires. Les actions spécifiques mises en place par Apprentis d'Auteuil, notamment l'internat éducatif et scolaire, sont financées par les fonds privés non dédiés. Les établissements demandent également une participation des familles, mais celle-ci ne couvre qu'une faible partie des charges des établissements, dans la mesure où les familles ont des revenus souvent modestes, et les moyens mis en place par Apprentis d'Auteuil sont importants<sup>170</sup>. Des fonds privés dédiés financent des projets spécifiques au sein des établissements scolaires (projets culturels ou sportifs par exemple).

Pour les autres types d'action - foyers d'hébergement pour les jeunes, actions de soutien à la parentalité, crèches, formation professionnelle continue, le financement est soit uniquement public (collectivités locales, fonds structurels européens), soit mixte, c'est-à-dire que des fonds privés non dédiés sont alloués à ces établissements pour compléter les financements publics obtenus. Certains projets ayant une dimension innovante sont financés par des fonds privés dédiés.

## 6. Des composantes fortes de l'identité

### 6.1. L'ancrage catholique

L'ancrage catholique est une dimension importante de l'organisation : elle se retrouve dans le cadre institutionnel et la gouvernance de l'organisation, mais aussi dans l'activité opérationnelle, l'organisation et les rites d'Apprentis d'Auteuil. Le projet de l'organisation « *est d'inspiration catholique et s'appuie sur les valeurs de l'Évangile* »<sup>171</sup>.

Sur le plan institutionnel, Apprentis d'Auteuil est sous la responsabilité de l'archevêque de Paris, qui a confié la tutelle de l'organisation à la Congrégation du Saint-Esprit. Cela se traduit dans la gouvernance de l'organisation : la moitié des administrateurs sont nommés par l'archevêque de Paris, les autres par la Congrégation du Saint-Esprit. Une partie des

---

<sup>170</sup> En comparaison d'un établissement privé sous contrat « classique », dont les ressources sont constitués de fonds publics et sont complétées par la participation des familles.

<sup>171</sup> Projet d'Apprentis d'Auteuil, 2009.

administrateurs d'Apprentis d'Auteuil sont des représentants de l'archevêché et de la Congrégation, les autres étant des personnalités qualifiées. Enfin, un délégué général à la tutelle et à la pastorale est un prêtre issu de la Congrégation du Saint Esprit : il est membre du comité de direction générale.

Apprentis d'Auteuil est une Œuvre d'Eglise, c'est-à-dire que son action est officiellement reconnue par l'Eglise de France, c'est-à-dire l'autorité catholique française<sup>172</sup>.

Cet ancrage catholique sur le plan institutionnel ne signifie pas que son action n'est réservée qu'aux catholiques : tous les bénéficiaires sont accueillis « *sans considération d'origine et de religion* »<sup>173</sup>. Contrairement à ses débuts au 19<sup>ème</sup> siècle, l'organisation ne cherche pas à inculquer aux jeunes accueillis la foi chrétienne : les établissements doivent « *garantir la liberté religieuse des jeunes accueillis* »<sup>174</sup>. Néanmoins, les jeunes qui le souhaitent peuvent suivre une formation religieuse et participer à des temps spirituels. Ces derniers sont organisés par des collaborateurs chargés de l'animation pastorale au sein des établissements.

Des événements spirituels sont organisés régulièrement, à la fois au niveau local et au niveau national. Nous pouvons mentionner notamment un pèlerinage annuel qui rassemble des jeunes et des salariés des établissements. Par ailleurs, les événements locaux ou nationaux (fêtes, commémorations, rassemblements de salariés) sont ponctués de célébrations religieuses (messes) et de temps de prière. En outre, des communautés de religieux de la Congrégation du Saint Esprit vivent sur les principaux sites d'Apprentis d'Auteuil, et participent à certaines activités des établissements.

Les salariés ne sont pas tenus d'être croyants, mais doivent respecter l'ancrage catholique de l'organisation et être en accord avec les valeurs associées. Dans les faits, de nombreux salariés, notamment des cadres et des collaborateurs des fonctions support, sont de confession catholique, et certains sont très engagés à titre personnel au sein de leurs paroisses ou de communautés particulières.

En revanche, les différents directeurs de l'organisation (directeurs d'établissement, de territoire, de région, et directeurs fonctionnels) sont considérés comme porteurs d'une mission pastorale. Leur nomination est validée par le délégué à la tutelle et à la pastorale, et reçoivent

---

<sup>172</sup> <http://www.apprentis-auteuil.org/faq-apprentis-dauteuil.html>, consulté le 28 septembre 2017.

<sup>173</sup> *Ibid.*

<sup>174</sup> *Ibid.*

une « lettre de mission » dans le cadre d’une célébration religieuse lors du séminaire annuel des directeurs d’établissement.

### **6.2. Les anciens**

D’après l’article 1 des statuts d’Apprentis d’Auteuil, l’organisation a le devoir de « *maintenir avec et entre les anciens des liens de confiante amitié* ». En vertu de cet objectif statutaire, Apprentis d’Auteuil a une action forte en faveur de ses anciens bénéficiaires, dans le but de maintenir un lien et de les soutenir tout au long de la vie, notamment lorsqu’ils sont confrontés à des difficultés.

Les anciens sont l’objet de nombreuses traditions qui existent depuis de nombreuses années. Au niveau local, des « fêtes des anciens » ont lieu chaque année dans la quasi-totalité des sites historiques, c’est-à-dire les anciennes maisons, d’Apprentis d’Auteuil. Ces rassemblements réunissent de nombreux anciens et constituent des temps forts dans la vie des établissements d’Apprentis d’Auteuil. Dans certains lieux, des « amicales des anciens » existent, ils sont partie prenante de l’organisation de ces fêtes et peuvent avoir un rôle de soutien aux autres anciens. Par ailleurs, un rassemblement national dédié aux anciens a lieu chaque année. Il réunit quelques anciens, des salariés ayant la charge d’accompagner les anciens, et les cadres dirigeants de la fondation.

De nombreuses actions d’aide aux anciens ont été mises en place par Apprentis d’Auteuil. Premièrement, un service dédié au soutien des anciens en difficulté, l’accueil Saint Gabriel, existe depuis de nombreuses années sur le site du siège de l’organisation. Certains anciens isolés (sans lien familial ni amical) et confrontés à des situations personnelles particulièrement difficiles (incarcération, maladie grave) et sont soutenus par l’organisation sur le plan moral et financier. De façon plus formalisée, une « politique des anciens » a été rédigée à la fin des années 2000. Un responsable national des anciens au sein de la direction des politiques et ressources éducatives coordonne l’ensemble des actions relatives aux anciens. Au niveau local, des « chargés territoriaux des anciens », assurent la coordination des actions dédiés aux anciens au niveau de chaque direction de territoire. Enfin, en 2015, Apprentis d’Auteuil a décidé de développer des structures dédiées à l’accompagnement des

anciens issus de la protection de l'enfance. Projet baptisé « la Touline », cinq structures ont été ouvertes en 2016<sup>175</sup>.

### **7. Les évolutions récentes de l'organisation**

A partir de la fin des années 90 et du début des années 2000, l'organisation a connu un mouvement de professionnalisation important. Les fonctions ressources (finance, RH, communication, collecte de fonds) se sont développées et structurées, et des collaborateurs issus du secteur marchand ont été recrutés. Une direction de l'audit et du contrôle interne a également été créée. L'organisation a également créé une direction immobilière, une direction juridique, ou encore une direction dite « de l'organisation » visant à soutenir les réorganisations et le travail « en mode projet ».

A la même période, l'organisation a connu une croissance importante, notamment par la reprise de nombreux établissements scolaires et de protection de l'enfance. Il s'agit souvent d'établissements en situation financière fragile et dont la tutelle, souvent une congrégation religieuse, n'avait plus la capacité d'en assurer la gestion. En dehors des reprises, la croissance s'explique aussi par l'ouverture de plusieurs nouveaux services en protection de l'enfance à la suite d'appels d'offres remportés par l'organisation. Le développement est encadré par un processus piloté par la direction régulation et développement : lorsqu'un acteur au sein de l'organisation (en général, un directeur territorial ou un directeur régional) a un projet de développement, il doit, si ce projet dépasse un certain budget, le soumettre au comité des engagements, une instance nationale composée de représentants des différentes directions du siège, et présidée par le directeur établissements et projets. La première phase du processus est l'étude d'opportunité, réalisée par le responsable développement et le porteur de projet qui donne lieu à la rédaction d'une « note d'opportunité ». Elle est présentée au comité des engagements. Si le comité des engagements valide l'opportunité du projet, la deuxième phase correspond à une étude de faisabilité composée notamment d'un audit réalisé par plusieurs acteurs de l'organisation sur les différentes dimensions (activité, finances, ressources humaines, immobilier, etc.). En s'appuyant sur l'audit, le comité des engagements valide ou non le projet de reprise.

L'activité de l'organisation a également fait l'objet d'une certaine forme de rationalisation. Afin de réduire la disparité des établissements en termes d'organisation, de personnel

---

<sup>175</sup> Site internet d'Apprentis d'Auteuil, <http://www.apprentis-auteuil.org/actualites/formation-et-insertion/un-soutien-pour-les-jeunes-anciens-sortant-de-la-protection-de-lenfance.html>, consulté le 16 avril 2017

d'encadrement et de budget alloué, un chantier de « modélisation » des établissements a été conduit peu avant notre arrivée au sein de l'organisation. Des schémas de référence de chaque type d'établissement ont été élaborés par des groupes de travail pilotés par des membres du siège de l'organisation.

Enfin, en 2012, le comité de direction générale a décidé de lancer un travail approfondi pour faire évoluer et restructurer les « sites complexes » de l'organisation. Une quinzaine de sites complexes ont été identifiés : il s'agit de sites historiques de l'organisation, situés généralement en zone rurale, dont le coût de fonctionnement est jugé trop élevé au regard du nombre de jeunes accueillis. Les sites sont dits complexes car les différents types d'établissement (MECS, établissements scolaires) sont imbriqués, c'est-à-dire qu'une part substantielle des jeunes sont accueillis dans les deux types d'établissement, pose aussi des questions sur le plan RH et immobilier, et remet parfois en cause des accords avec les autorités publiques locales. Ainsi, la décision d'évolution d'un établissement (délocalisation dans une agglomération, fermeture partielle ou totale) a un impact sur les autres établissements. Un travail sur ces différents sites complexes a été entamé en 2012, associant des acteurs locaux, régionaux et nationaux, accompagné par la direction régulation et développement. Une phase de diagnostic sur l'activité et le fonctionnement du site précède une phase d'élaboration de scénarios d'évolution. L'objectif étant de faire des économies tout en maintenant voire en améliorant la qualité de l'offre proposée par les établissements du site.

Ainsi, la conduite du travail sur les premiers sites complexes a abouti à des relocalisations d'établissement dans des agglomérations ainsi que des fermetures de certains établissements ou parties d'établissements.

### **Section 3 : Les pratiques d'évaluation des activités de l'organisation**

Nous allons à présent détailler les principales pratiques d'évaluation au sein de l'organisation. Il s'agit de l'ensemble des pratiques de collecte et d'analyse d'informations relatives à l'activité de l'organisation. Ces pratiques sont soit formalisées par un processus (parfois appelée « enquête ») coordonné au niveau national et touchant une partie ou l'ensemble des champs d'activité d'Apprentis d'Auteuil, soit menées de façon *ad hoc* sur une ou plusieurs actions.

Ces différentes pratiques correspondent soit à des réponses à des demandes externes (financeurs, prescripteurs de l'organisation) induites par les normes des secteurs d'activité

dans lesquelles les actions s’inscrivent, soit à des initiatives propres d’Apprentis d’Auteuil dans le cadre du suivi et de la qualité de son action. Nous prenons soin de préciser le contexte de mise en place de chacune des pratiques.

Ainsi, la présentation de ces différentes pratiques permet de mieux saisir le contexte dans lequel se sont inscrit l’émergence et la construction de l’évaluation de l’impact social. En particulier, leur existence montre que l’organisation a déjà une expérience en matière d’évaluation et de collecte et d’analyse de données chiffrées sur son activité, quand bien même le but poursuivi par ces processus est différent de celui de l’évaluation de l’impact social. Par ailleurs, ces pratiques témoignent du mouvement de professionnalisation de l’organisation, et plus particulièrement de la tendance à la rationalisation de l’activité d’Apprentis d’Auteuil par la production de données chiffrées et par l’évaluation de ses actions.

Dans un premier temps, nous présenterons les différentes pratiques de collecte de données sur l’activité et les caractéristiques des bénéficiaires de l’organisation (1.). Puis, nous exposerons les processus d’évaluation institutionnalisés au sein de l’organisation (2.). Enfin, nous détaillerons les outils et pratiques existantes d’évaluation de l’efficacité des actions organisationnelles (3.).

### **1. Les données collectées sur l’activité et les caractéristiques des bénéficiaires<sup>176</sup>**

L’organisation collecte un certain nombre d’informations sur les bénéficiaires par l’intermédiaire d’outils, d’enquêtes et de processus spécifiques. Si ces informations, même présentées de façon consolidée, ne constituent pas à proprement parler une évaluation de l’impact social, elles semblent importantes à mentionner dans la mesure où elles constituent des données sur l’activité de l’organisation.

#### ***1.1. Les applications informatiques de suivi des bénéficiaires***

Le premier outil qu’il convient de signaler est l’application informatique de gestion des inscriptions des jeunes bénéficiaires, appelée « P@rcours ». Outre des informations personnelles sur les jeunes (âge, coordonnées des parents) et des informations sur les établissements d’inscription, des champs relatifs aux caractéristiques des jeunes sont prévus

---

<sup>176</sup> Les informations présentées dans cette sous-section font état de la situation mi-2015.

dans l'application : difficultés constatées à l'inscription, motifs à l'admission, motifs de sortie, difficultés particulières (handicap par exemple).

Cependant, nous pouvons signaler au moins deux types de difficulté pour l'exploitation de ces données : d'une part, seule une partie des informations doivent être obligatoirement renseignés par les acteurs qui inscrivent les bénéficiaires dans l'application, les informations portant sur le profil, les difficultés et les progrès des bénéficiaires n'étant remplies que pour une faible part d'entre eux ; d'autre part, si la totalité des champs proposent des listes déroulantes, les propositions peuvent être interprétées différemment selon les acteurs et il n'existe pas de procédure permettant de s'assurer de l'homogénéité des interprétations qui sous-tendent les informations renseignées.

Par ailleurs, les établissements scolaires utilisent « Aplon », une application informatique spécifique pour renseigner des informations sur le suivi pédagogique et éducatif des élèves (notes obtenues dans les différentes matières, absences, retard, etc.). Cependant, les données renseignées dans cette application ne sont pas centralisées au niveau de l'organisation.

### ***1.2. L'observatoire des incidents, des accidents et des infractions graves***

L'observatoire des incidents, accidents et infractions graves est un processus à l'échelle de l'organisation qui permet de recenser et signaler l'ensemble des faits survenus dans les établissements dont le signalement est jugé nécessaire (fugues, violences, dégradations, infractions à la loi, etc.). C'est à la fois un outil de gestion des risques liés à des incidents susceptibles de mettre en cause la responsabilité de la fondation, et un outil d'amélioration de l'action en permettant, à l'aide de temps dits de « relecture des incidents », de prévenir, anticiper et mieux gérer les incidents à l'avenir. Le processus est piloté par une personne au siège de l'organisation, et une « cellule » dédiée composée de membres du siège se réunit régulièrement pour étudier les situations. Les incidents considérés comme graves ou présentant un risque important sont distingués et peuvent déclencher un processus de gestion de crise au niveau du siège de l'organisation.

Pour l'année 2011, les établissements d'Apprentis d'Auteuil ont déclaré au total 4765 faits toutes catégories confondues. Une synthèse des résultats est réalisée chaque année, qui détaille les types de faits les plus fréquents de façon globale et par type d'établissements ; et propose une analyse détaillée et plus qualitative d'un type de fait.

Les données de l'observatoire peuvent notamment fournir des indications sur le climat général d'un établissement et sur les problèmes éducatifs et comportementaux des jeunes bénéficiaires.

Néanmoins, les informations sont parfois difficiles à analyser, notamment à cause du fait que certains établissements ne déclarent qu'une partie des incidents survenus.

### ***1.3. L'observatoire des jeunes et des familles***

L'observatoire des jeunes et des familles a été lancé fin 2011. Il a pour but d'« *identifier les perceptions qu'ont les jeunes et les familles de leur environnement et connaître leurs aspirations, dans un contexte économique et social difficile* »<sup>177</sup>.

Pour cela, l'observatoire réalise des enquêtes par questionnaire adressés aux jeunes et aux familles d'Apprentis d'Auteuil sur des thèmes tels que leur bien-être, leur vision de l'école, de la jeunesse, de la famille, de l'avenir, ainsi que la perception de leurs difficultés. Les mêmes questionnaires sont administrés en parallèle sur un échantillon représentatif de la population française pour pouvoir interpréter les résultats obtenus. Les enquêtes sont réalisées par un institut d'enquête externe à la demande de l'observatoire des jeunes et des familles.

Une enquête est également réalisée sur les jeunes majeurs sortis d'Apprentis d'Auteuil, de façon coordonnée avec l'enquête des sortants (*cf. infra 3.2.*).

Les résultats de ces enquêtes font l'objet de publications diffusées en interne, mais aussi en externe, dans le cadre de la communication média de l'organisation. Ils permettent de mettre en évidence les spécificités des jeunes et des familles d'Apprentis d'Auteuil sur les différents aspects qui font l'objet de l'enquête (vision de l'école, vision de la famille, vision de l'éducation, degré d'optimisme dans l'avenir).

### ***1.4. Pratiques locales de collecte de données***

Nous pouvons également signaler que de nombreux établissements et services ont pris l'initiative de collecter des données sur leurs bénéficiaires. Ainsi, plusieurs établissements ont mis en place des questionnaires de satisfaction. Quelques établissements ont également mis en

---

<sup>177</sup> Site internet d'Apprentis d'Auteuil

place des outils d’évaluation de la situation des bénéficiaires durant l’accompagnement, désignés sous le terme de PPJ (Parcours Personnalisé du Jeune)<sup>178</sup>.

Néanmoins, en dehors du fait qu’ils sont rarement informatisés, ces outils sont spécifiques à chaque établissement ou service.

Ces données sont mobilisées, au moins en partie, par les établissements pour produire leurs rapports d’activité ou des bilans d’action demandés par leurs financeurs à échéance régulière. Ils peuvent également servir lors de documents internes ou externes présentant les bénéficiaires de l’établissement. Il convient de souligner cependant qu’il n’existe pas de trame standard de rapports d’activité : si les établissements de protection de l’enfance sont tenus de fournir un rapport d’activité détaillé à l’ASE chaque année, le format et le contenu des informations demandées varient d’un département à l’autre<sup>179</sup>.

Les données sont également utilisées lors d’études, d’audits et autres diagnostics réalisés par les directions régionales ou le siège de l’organisation pour caractériser la population accueillie par les différents établissements.

## 2. Les processus d’évaluation institutionnalisés

### 2.1. La démarche qualité

La loi 2002-2 impose aux établissements sociaux et médico-sociaux de mettre en place une « démarche d’amélioration continue de la qualité », qui se traduit notamment par la réalisation obligatoire d’une évaluation interne tous les cinq ans et de la réalisation d’une évaluation externe tous les sept ans.

Au sein d’Apprentis d’Auteuil, la démarche d’amélioration continue de la qualité a été mise en place à la suite de cette loi. Un référentiel d’évaluation interne a été élaboré par un groupe de travail dédié au milieu des années 2000. Des postes de collaborateurs en charge de cette question, appelés conseillers qualité, ont été créés au niveau des régions pour accompagner les

---

<sup>178</sup> Le parcours personnalisé du jeune est une démarche lancée au sein d’AA au milieu des années 2000 et qui a pour objectif de formaliser pour et avec chaque jeune son suivi et d’accompagner son évolution tout au long de sa présence au sein d’Apprentis d’Auteuil, en s’appuyant sur la vision anthropologique de la fondation. Il s’agit surtout d’une posture selon laquelle l’action éducative est orientée pleinement vers le parcours du jeune. Cependant, le contenu, les modalités et l’existence même du PPJ sont très disparates parmi les établissements de l’organisation. De ce fait, il semble encore plus difficile de s’appuyer sur les données collectées dans le cadre du PPJ que dans le cadre des autres processus et outils mentionnés dans cette section.

<sup>179</sup> A partir d’un recensement de quelques rapports d’activité que nous avons réalisé au début de notre intervention.

établissements dans la démarche qualité. La totalité des établissements de la protection de l’enfance ont réalisé une évaluation interne en s’appuyant sur ce référentiel. Les premières évaluations externes, réalisées par des prestataires externes, ont été lancées courant 2013. A partir de 2012, les conseillers qualité, sous la coordination d’un responsable national qualité, ont élaboré une nouvelle version du référentiel qualité qui a été utilisée à partir de 2014.

Les évaluations menées dans le cadre de la démarche qualité s’attachent à vérifier dans quelle mesure l’établissement respecte les obligations légales en matière de gestion des établissements sociaux et médico-sociaux et suit les recommandations de bonnes pratiques professionnelles du secteur. Ce sont des évaluations de nature qualitative et réalisée sous forme participative : les évaluations consistent à récolter des informations lors de rencontres collectives associant l’ensemble des acteurs des établissements.

Même si les recommandations officielles relatives à l’évaluation mettent l’accent sur la nécessité d’apprécier les effets de l’action des établissements, les évaluations menées dans le cadre de la démarche qualité s’attachent au fonctionnement de l’action de l’établissement.

## ***2.2. Démarche de gestion des risques***

Une direction de l’audit et du contrôle interne est en charge du processus d’identification et de gestion des risques, des processus de contrôle interne, et d’audits réalisés à la demande de la direction générale.

Néanmoins, ces différents processus ne concernent pas l’activité opérationnelle de l’organisation : les audits se concentrent essentiellement sur les aspects financiers des entités auditées, tandis que le contrôle interne et le processus de gestion de risques portent essentiellement sur les processus organisationnels et les fonctions support de l’organisation.

## **3. Les outils et pratiques d’évaluation de l’efficacité des actions**

Même si la demande initiale du terrain à l’origine du projet de recherche s’appuie sur l’absence d’une pratique d’évaluation des effets de l’action organisationnelle, nous pouvons distinguer quelques outils et pratiques, préexistants à notre intervention, qui constituent une mesure de l’efficacité des activités d’Apprentis d’Auteuil. Même imparfaites et partielles, ces pratiques peuvent être considérées comme les premières démarches d’évaluation de l’impact social et sont particulièrement importantes à mentionner à ce titre.

Si ces pratiques ont été mises en place volontairement par Apprentis d'Auteuil, il convient de mentionner que cette question est surveillée par les instances de contrôle de l'organisation, et en particulier par la Cour des Comptes. Le premier point porte sur le constat et les préconisations de la Cour des Comptes en matière d'évaluation de l'efficacité de l'action d'Apprentis d'Auteuil (3.1.).

Les deux points suivants - taux de réussite aux examens (3.2.) et enquêtes des sortants (3.3.) - sont consacrées à des pratiques à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Enfin, les deux derniers points portent sur l'évaluation de l'efficacité d'activités particulières de l'organisation : l'évaluation des activités d'insertion par l'activité économique (3.4.), et une évaluation approfondie de l'impact d'un projet d'accompagnement à l'insertion de jeunes (3.5.).

### *3.1. L'évaluation de l'efficacité dans le rapport de la Cour des Comptes*

Dans son rapport de 2009<sup>180</sup>, la Cour des Comptes consacre une sous-section à « l'efficacité de la prise en charge » à l'intérieur de la section « la prise en charge des jeunes »<sup>181</sup>. Le rapport souligne qu'il s'agit d'une tâche difficile de façon générale, car « les modalités sont complexes et le milieu y est réfractaire »<sup>182</sup>. Outre les processus comme l'observatoire des incidents (cf. 1.) ou encore l'enquête de rentrée comme étant des éléments de « suivi de la qualité de la prise en charge »<sup>183</sup>, le rapport évoque le taux de réussite aux examens (cf. infra 3.2.) comme étant une « amorce de l'évaluation de la prise en charge que peu d'organismes ont effectués »<sup>184</sup>. Malgré cela, le rapport indique les limites de la façon dont cet indicateur est calculé (cf. infra 3.2.) et souligne que cet indicateur ne correspond que partiellement aux objectifs de l'action d'Apprentis d'Auteuil : « pour certains jeunes, l'objectif n'est pas de réussir un examen mais d'aboutir à une sortie construite »<sup>185</sup>. De ce fait, l'organisation doit mettre en place un dispositif de collecte d'informations sur le devenir des jeunes d'après les

---

<sup>180</sup> Bien qu'il s'agisse d'une organisation privée, Apprentis d'Auteuil fait l'objet d'un contrôle de la Cour des Comptes car elle fait appel à la générosité publique, c'est-à-dire des dons et legs venant de particuliers, avec des montants significatifs en jeu.

<sup>181</sup> Rapport d'observations définitives de la Cour des comptes sur les comptes d'emploi 2004 à 2006 des ressources collectées auprès du public par la Fondation d'Auteuil, 2009.

<sup>182</sup> Rapport sur Apprentis d'Auteuil, Cour des Comptes, page 64.

<sup>183</sup> Ibid.

<sup>184</sup> Ibid., page 65.

<sup>185</sup> Ibid.

rédacteurs du rapport. Ils mentionnent qu'une mission a été confiée peu de temps avant la rédaction du rapport à un collaborateur du siège pour « *définir un plan d'action permettant l'évaluation du suivi des sortants à 6 mois (et, dans un deuxième temps, à 3 ans)* »<sup>186</sup>. Ce suivi des sortants correspond à l'enquête des sortants que nous détaillons plus loin (*cf. infra* 3.3.).

### **3.2. Le taux de réussite aux examens**

Tous les ans, Apprentis d'Auteuil collecte auprès de l'ensemble de ses établissements des informations sur la réussite des jeunes aux examens nationaux : CFG<sup>187</sup>, brevet des collèges, CAP<sup>188</sup>, mention complémentaire, brevet professionnel, bac professionnel, etc. En début d'année scolaire, chaque établissement communique au siège le nombre de jeunes reçus et le nombre de jeunes présentés à chaque examen lors de la session de fin d'année scolaire précédente.

#### **3.2.1. Le taux de réussite aux examens d'Apprentis d'Auteuil**

Depuis plusieurs années, ce taux se situe entre 70 et 80%. Il figure sur les différents supports de communication institutionnelle de l'organisation : rapports d'activité, brochures de présentation de l'organisation, site internet. Il convient d'ailleurs de souligner que le taux de réussite aux examens est la seule information relative à l'efficacité de l'action d'Apprentis d'Auteuil qui fait l'objet d'une communication officielle.

Cependant, il existe un certain consensus parmi les dirigeants de l'organisation pour considérer que cet indicateur est insuffisant et même peu pertinent pour mesurer l'efficacité d'Apprentis d'Auteuil. D'une part, les critiques portent sur le mode de calcul : en effet, le taux de réussite aux examens est calculé par rapport au nombre d'élèves présentés à l'examen, et non par rapport au nombre d'élèves inscrits dans les classes préparant un examen. Ainsi, il ne prend pas en compte d'éventuels abandons en cours d'année, ou même des élèves qui ne se présenteraient pas à l'examen à cause de leurs chances très faibles de réussite. A la fin du collège par exemple, de très nombreux élèves passent le certificat de formation générale (CFG) plutôt que le brevet des collèges, l'obtention du premier étant plus facile que l'obtention du second. Ainsi, les acteurs redoutent que ce taux ne soit surévalué. D'autre part, le taux de réussite aux examens ne mesure que l'obtention du diplôme, ce qui est jugé

---

<sup>186</sup> *Ibid.*

<sup>187</sup> Certificat de formation générale.

<sup>188</sup> Certificat d'aptitudes professionnelles.

insuffisant pour mesurer l’efficacité de d’Apprentis d’Auteuil en termes d’insertion et l’accès à un emploi<sup>189</sup>. Le rapport de la Cour des Comptes sur Apprentis d’Auteuil que nous avons mentionné précédemment (cf. 3.1.) s’appuie sur les mêmes arguments pour pointer les limites de cet indicateur<sup>190</sup>.

### *3.2.2. Le taux de réussite aux examens comparé aux autres établissements*

En dehors des limites mentionnées plus haut, le taux de réussite aux examens peut être pertinent comme mesure de l’efficacité d’un établissement scolaire à condition qu’il puisse être comparé à d’autres et qu’il soit mis en correspondance avec le profil des élèves.

Dans cette perspective, nous pouvons mentionner la façon dont le Ministère de l’Education Nationale évalue la performance des lycées. Chaque année, la direction de l’évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) fournit des indicateurs de résultats pour chaque lycée en présentant non seulement des valeurs absolues (taux de réussite au baccalauréat réalisé chaque année notamment), mais aussi la « valeur ajoutée » de chaque établissement, c’est-à-dire la différence entre le taux réel (réussite au bac, mais aussi pourcentage d’élèves de seconde arrivant jusqu’au bac par exemple) et le taux « théorique », calculé en fonction des caractéristiques individuelles des élèves accueillis (retard scolaire, âge, sexe, etc.) et de caractéristiques familiales (CSP des parents, etc.). La prise en considération, dans l’évaluation des établissements, de la situation de départ des élèves accueillis permet ainsi de mettre en perspective les taux de réussite aux examens.

Cependant, ces données ne sont pas disponibles pour les taux de réussite aux examens sur lesquels s’appuie Apprentis d’Auteuil pour sa communication : cette analyse n’est pas réalisée pour le diplôme de CAP ou pour le brevet par exemple. Elle n’est faite que pour le baccalauréat ; or, à une exception près<sup>191</sup>, les établissements d’Apprentis d’Auteuil présentent trop peu d’élèves au baccalauréat pour figurer dans les résultats publiés par le Ministère de l’Education Nationale<sup>192</sup>.

---

<sup>189</sup> Entretien avec un membre du groupe de travail, avril 2012

<sup>190</sup> Rapport de la Cour des Comptes sur Apprentis d’Auteuil, *ibid.*

<sup>191</sup> Il s’agit du lycée Saint Gabriel de Bagneux, qui, en 2012, a obtenu une « valeur ajoutée » de 18 points sur le taux de réussite au bac (92% de réussite à la session 2012 contre un taux attendu de 74%), ce qui lui a permis d’être classé 4<sup>ème</sup> meilleur lycée de France par le Figaro Etudiant et l’Express. Source : article du Figaro Etudiant du 27 mars 2013 : [www.etudiant.lefigaro.fr/les-news/palmares/detail/article/le-classement-2013-des-meilleurs-lycees-de-france-1540/](http://www.etudiant.lefigaro.fr/les-news/palmares/detail/article/le-classement-2013-des-meilleurs-lycees-de-france-1540/), consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2017.

<sup>192</sup> Les résultats sur un trop faible nombre d’élèves seraient statistiquement peu significatifs.

### *3.3. L'enquête des sortants*

En dehors des informations sur le profil des bénéficiaires, l'organisation collecte des données sur le devenir des jeunes après leur sortie d'un établissement d'Apprentis d'Auteuil : il s'agit de l'enquête des sortants. Ces informations sont un élément essentiel pour mesurer l'efficacité et donc l'impact social d'Apprentis d'Auteuil pour les bénéficiaires.

Depuis 2009, cette enquête vise à collecter des informations sur tous les jeunes, qu'ils soient mineurs ou majeurs, inscrits à un moment donné au sein d'un établissement de la fondation.

Outre l'objectif de disposer d'informations précises sur la situation des jeunes après leur sortie d'Apprentis d'Auteuil, le contact avec les anciens bénéficiaires dans le cadre de l'enquête des sortants est également considéré comme un élément important pour maintenir le lien et identifier d'éventuels besoins d'accompagnement dans le cadre de la politique des anciens d'Apprentis d'Auteuil (*cf.* section 2, point 6.2.).

L'enquête est pilotée par le responsable national des anciens. Il s'appuie sur les chargés territoriaux des anciens, qui coordonnent la réalisation de l'enquête sur leur territoire. A partir des coordonnées figurant dans l'application « P@rcours » et actualisée par les acteurs locaux, les jeunes, ou leurs parents lorsqu'ils sont mineurs, sont contactés et interrogés par téléphone l'année scolaire suivant leur sortie (environ six mois après leur sortie), puis les deux années suivantes, de façon à avoir des informations sur leur situation jusqu'à trois ans après leur sortie. Depuis l'enquête des sortants 2012, les majeurs sont interrogés dans le cadre de l'observatoire des jeunes et des familles par un prestataire externe, tandis que les parents des mineurs sont interrogés par des acteurs internes, en général les assistantes des établissements d'où sont sortis les jeunes.

Les informations à collecter se traduisent par un questionnaire composé d'une vingtaine de questions. Ces informations concernent la situation des jeunes en termes d'hébergement d'une part, et de scolarité, formation ou emploi d'autre part. Malgré les efforts importants des acteurs impliqués dans cette enquête, l'enquête ne parvient à collecter des informations que pour 25% environ des sortants la première année suivant leur sortie ; ce taux est bien plus bas lors de la deuxième et la troisième année suivant la sortie.

Chaque année, les informations collectées lors de l'enquête sont consolidées et font l'objet d'une analyse au niveau national. Les résultats bruts sont communiqués aux acteurs locaux.

Les résultats de l'enquête des sortants pourraient fournir des indicateurs de l'efficacité de l'action d'Apprentis d'Auteuil. Néanmoins, la faible proportion des sortants qui répondent à l'enquête et la difficulté à trouver des résultats comparables d'actions similaires rendent une telle analyse difficile.

### *3.4. Evaluation de l'impact social des entreprises d'insertion d'Auteuil Insertion*

Les entreprises d'insertion sont tenues de fournir chaque année, dans le cadre de leur conventionnement avec l'Etat, un indicateur mesurant l'efficacité de leur action d'insertion : il s'agit du taux de sorties dynamiques. Cet indicateur a une place centrale dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, puisqu'il conditionne le nombre de postes conventionnés, et donc le financement des structures par l'Etat.

Les sorties dynamiques se décomposent de la manière suivante : les sorties « durables » (nombre de salariés en insertion ayant obtenu à l'issue de leur parcours un CDI, un CDD ou une mission d'intérim de plus de 6 mois, stage ou titularisation dans la fonction publique, création d'entreprise), les sorties dites « vers l'emploi » (nombre de salariés en CDD ou en intérim de moins de 6 mois, en contrat aidé), et les sorties « positives » (salariés entrés dans une formation pré-qualifiante ou qualifiante, ou embauchés dans une autre structure d'insertion par l'activité économique)<sup>193</sup>.

Chaque année, le taux est calculé en divisant le nombre de sorties dynamiques (apprécié dans le mois suivant la sortie de la structure d'insertion) par le nombre total de salariés sortis de la structure.

Comme toute structure d'insertion par l'activité économique, les entreprises d'insertion (EI) d'Auteuil Insertion doivent fournir ce chiffre. Ainsi, pour l'année 2012, le taux de sorties dynamiques pour l'ensemble des EI d'Auteuil Insertion est de 69%, tandis que le taux de sorties durables s'élève à 50% : ces résultats sont jugés très satisfaisants<sup>194</sup>.

Auteuil Insertion utilise également l'outil du « sociogramme » pour évaluer ses salariés en parcours d'insertion. Cet outil a été créé par plusieurs structures d'insertion par l'activité économique dans le but de promouvoir d'autres critères que l'emploi parmi les effets de ces organisations. Développé par un réseau particulier, puis déployé à l'ensemble des structures,

---

<sup>193</sup> Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008, paragraphe 2.2.2 et annexe 4 de la circulaire

<sup>194</sup> L'Etat a déterminé un objectif chiffré que doivent atteindre à terme l'ensemble des structures d'insertion par l'activité économique : 60% minimum de taux de sorties dynamiques, et 25% de taux de sorties durables.

cet outil définit 12 critères (logement, formation, santé, etc.) permettant d'évaluer la personne à son entrée dans la structure d'insertion, lors d'une évaluation intermédiaire et à sa sortie. La position du salarié en insertion est évaluée sur une échelle de 1 à 4 pour chacun des critères. Ainsi, l'écart entre la situation initiale et la situation finale peut être considéré comme l'impact social de la structure d'insertion par l'activité économique sur le salarié en insertion.

### **3.5. Evaluation du dispositif DEPAR**

En 2009, le dispositif D.E.P.A.R. (Dispositif Expérimental de Plateforme pour une Alternance Réussie) a été proposé par Apprentis d'Auteuil dans le cadre de l'appel à projets national sur la jeunesse, lancé par le fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) créé par Martin Hirsch, Haut-Commissaire à la Jeunesse. En tant que projet financé par le fonds d'expérimentation pour la jeunesse, une évaluation des effets du projet, financée par le fonds, devait être conduite par un acteur externe. Ainsi, le dispositif DEPAR a fait l'objet d'une évaluation par le CREDOC<sup>195</sup>, un organisme public d'études et d'évaluation.

Le dispositif avait pour objectif de permettre à des jeunes sans qualification de 16 à 25 ans de construire un projet professionnel choisi, d'éviter la rupture de leur contrat d'alternance grâce à un accompagnement renforcé, et de les accompagner dans la signature d'un contrat de travail et dans la stabilisation de leur situation sociale. Le dispositif a accueilli au total 396 jeunes, pour un coût global d'environ 1,4 million d'euros.

L'évaluation menée par le CREDOC avait pour objectif « *d'observer l'impact du projet sur les parcours des bénéficiaires* », en analysant « *si les mesures d'accompagnement prévues aux différentes phases du dispositif permettent à des jeunes en difficultés sociales ou scolaires de réussir un parcours d'apprentissage et d'aller vers une insertion professionnelle durable* »<sup>196</sup>. En ce sens, l'évaluation du CREDOC est bien une évaluation de l'impact social du dispositif DEPAR.

En terme de méthode d'évaluation, le CREDOC prévoyait initialement, conformément aux préconisations du fonds d'expérimentation pour la jeunesse, d'évaluer le dispositif par « randomisation », c'est-à-dire en tirant au sort les bénéficiaires du dispositif parmi un groupe de personnes pré-identifiées, et d'observer l'évolution des bénéficiaires du dispositif en parallèle de l'évolution de « l'échantillon témoin », c'est-à-dire des personnes n'ayant pas

---

<sup>195</sup> Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

<sup>196</sup> Citation de la note d'étape de l'évaluation de DEPAR, rédigée par le CREDOC en décembre 2010

bénéficié de DEPAR. Cependant, cette méthode a été abandonnée au cours des premiers mois de l'expérimentation pour deux raisons : d'une part, le nombre trop faible de jeunes bénéficiaires ne permettait pas de constituer des échantillons suffisamment robustes statistiquement pour avoir des résultats fiables ; d'autre part, il ne semblait pas envisageable d'écarter une partie des jeunes du dispositif pour constituer l'échantillon témoin, étant donné les efforts des professionnels de DEPAR pour réussir à recruter un nombre de jeunes volontaires proche de l'objectif initial.

Ainsi, l'évaluation s'est concentrée sur l'interrogation des jeunes bénéficiaires du dispositif par questionnaire administré par téléphone au début et à la fin du dispositif, par des entretiens qualitatifs avec quelques bénéficiaires et plusieurs acteurs et partenaires, ainsi que le suivi d'un tableau de bord récoltant des données factuelles sur la situation du jeune tout au long du dispositif : nature du prescripteur, raisons de l'orientation vers le dispositif, actions mises en place, type de contrat d'alternance signé, actions, situation à la sortie du dispositif, etc.

Parmi les résultats de l'évaluation, l'évaluation des effets et de l'impact du projet figurant dans le rapport final du CREDOC est constituée de plusieurs points distincts. L'encadré 7 présente les résultats de l'évaluation du projet.

Encadré 7: Extrait de la synthèse du rapport final d'évaluation du projet DEPAR

Les résultats montrent que le dispositif a permis d'orienter 25% de bénéficiaires vers l'alternance. Les ruptures de contrat ont concerné 22% des jeunes qui avaient intégré une formation en alternance. Par ailleurs, au-delà de l'objectif de l'insertion par l'alternance, le dispositif a favorisé l'orientation de 14% de bénéficiaires vers d'autres solutions. C'est donc près de 4 jeunes sur 10 qui ont pu être orientés vers des solutions d'emploi ou de formation, ce qui constitue un bon résultat en comparaison des chiffres du réseau des Missions Locales, compte tenu de la durée de l'accompagnement et du profil des bénéficiaires de DEPAR, plus jeunes, moins diplômés, et présentant plus souvent des difficultés sociales que le public des Missions Locales. En parallèle, le travail sur la connaissance des métiers et du monde de l'entreprise, les savoirs de base et les savoirs-être a aidé de nombreux bénéficiaires à définir un projet professionnel réaliste et à se rapprocher des exigences des employeurs. L'accompagnement social a en outre permis de lever certaines barrières à l'insertion socio-professionnelle.

Par ailleurs, le rapport mentionne également que les évaluateurs ont été confrontés à plusieurs difficultés pour rendre les résultats plus fiables et être plus précis quant à l'efficacité du dispositif. Nous pouvons en citer au moins deux. D'une part, les auteurs du rapport soulignent cependant que le taux de rupture des contrats d'alternance est sous-évalué par rapport à la réalité, à la fois par l'absence d'information pour certains bénéficiaires, et par le fait que certains contrats étaient toujours en cours au moment de l'évaluation. D'autre part, les

évaluateurs n'ont pas été en mesure de donner des chiffres en matière de taux d'obtention du diplôme et d'insertion vers un emploi durable, étant donné le nombre particulièrement faible de bénéficiaires arrivés jusqu'au bout du dispositif au moment de l'évaluation.

Bien qu'il s'agisse d'une évaluation « isolée », l'évaluation du projet DEPAR est d'actualité au moment où le processus de construction de l'évaluation de l'impact social est lancé. A ce titre, plusieurs acteurs de l'organisation y font référence au début du processus.

Par ailleurs, cette évaluation illustre quelques-unes des difficultés inhérentes à la question de l'évaluation de l'impact social que nous avons déjà mentionnées dans le chapitre 1, et que nous avons rencontrée également durant le processus de construction de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation.

### **Conclusion du chapitre**

Plusieurs points sont à retenir de cette présentation détaillée du cadre empirique.

Premièrement, les secteurs d'activité principaux dans lesquels s'inscrit l'action d'Apprentis d'Auteuil sont traditionnellement peu coutumiers de la question de l'évaluation en général, et de l'évaluation des effets des actions en particulier. Si la protection de l'enfance connaît des obligations légales en matière d'évaluation depuis 2002, il s'agit encore d'un mouvement récent. Par ailleurs, ces évaluations restent largement cantonnées au fonctionnement des établissements et au respect des obligations légales.

Deuxièmement, l'histoire de l'organisation et la présentation de son fonctionnement actuel permet de comprendre la complexité de l'organisation, les contradictions qui la traversent, et les multiples enjeux qui en découlent. D'une part, son identité profonde est marquée par un engagement fort au service d'une cause dans une logique de charité. D'autre part, ses évolutions récentes témoignent d'un mouvement de professionnalisation au rythme soutenu. A ce titre, on peut penser qu'Apprentis d'Auteuil est assez représentative des tendances du champ non lucratif tant au niveau de l'évolution historique que dans les aspects organisationnels structurants.

Troisièmement, plusieurs outils et démarches spécifiques d'évaluation de l'activité ont été développés au cours des dernières années au sein de l'organisation. Le développement des pratiques d'évaluation reflète ce mouvement de professionnalisation évoqué précédemment. Il est caractéristique d'une recherche de rationalisation de la gestion de l'organisation, en

particulier en matière de pilotage stratégique et opérationnel, de maîtrise des risques, d'*accountability* vis-à-vis des parties prenantes. Ainsi, même si les pratiques d'évaluation de l'impact social étaient très peu nombreuses et n'étaient pas formalisées, il est important de souligner que la situation organisationnelle était plutôt propice au développement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation.

# Chapitre 6 : Analyse descriptive de la trajectoire de construction de l'évaluation de l'impact social

## Introduction du chapitre

Ce chapitre correspond à la description du « niveau organisation » de notre matériau empirique : il s'agit de la trajectoire de construction et de déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation. Nous nous attachons à décrire le processus d'élaboration d'un positionnement sur l'évaluation de l'impact social à travers les réflexions et les actions mises en place au niveau de l'organisation.

Outre l'intérêt de présenter le matériau empirique de notre thèse, la description est, comme le souligne Dumez (2013), une phase essentielle du processus d'analyse des données de notre recherche.

Pour le décrire, nous avons choisi de nous appuyer sur le cadre de l'anthropologie symétrique (Latour, 1997) déjà mentionné dans le chapitre 2. D'après ce cadre, l'émergence de projets scientifiques ou d'innovations sont le résultat d'étapes successives de purification et de médiation (c'est-à-dire de traduction). La purification consiste à séparer la Société de la Nature, que l'on peut rapprocher respectivement des acteurs humains et des acteurs non-humains, tandis que la traduction, ou médiation, correspond aux actions de conciliation de la Société et de la Nature (Latour, 1997).

L'anthropologie symétrique a été utilisée récemment par deux travaux de recherche analysant le processus de construction d'outils de contrôle de gestion (Drevetton & Rocher, 2014; Lemaire, 2013) et qui ont assimilé la Société à un « pôle politique » et la Nature à un « pôle technique ». Nous nous inscrivons dans la perspective de ces travaux pour notre analyse, et choisissons d'adopter la même terminologie. Le choix de ce cadre pour la description est justifié d'une part par la focalisation sur le processus de construction. Il s'agit donc de reconstituer de façon longitudinale les différentes étapes de ce processus de construction. Par ailleurs, le choix du cadre correspond à la perspective de notre recherche que nous avons explicitée dans la conclusion de la première partie : il s'agit d'articuler le contexte politique et la dimension matérielle de l'évaluation de l'impact social. Les pôles politique et technique nous permettent d'observer simultanément les acteurs et les outils.

Le cadre de l'anthropologie symétrique est utilisé uniquement en tant que grille permettant de décrire la trajectoire de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation telle que nous l'avons observée. Il nous a servi à structurer cette partie du matériau empirique en distinguant les étapes et les différents mouvements au sein du processus de construction, mais n'est pas utilisé en tant que cadre théorique dans la thèse. Ainsi, nous considérons l'anthropologie symétrique comme une « technologie de la description » pour reprendre l'expression de Dumez (2011) concernant la théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour.

La mobilisation de l'anthropologie symétrique pour la description du niveau organisation de notre matériau empirique a contribué à l'analyse du processus de construction de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, en nous permettant de repérer le rôle respectif des aspects matériels et des acteurs dans le processus de construction, les différentes logiques sous-jacentes portées par ces deux aspects, et la façon dont elles s'articulent entre elles. Chacun des « points » que nous avons identifiés correspondent à un moment de la trajectoire où une articulation particulière entre les aspects matériels et les acteurs se fixe provisoirement.

La description est structurée en quatre sections : la genèse de l'évaluation de l'impact social (section 1.) ; la phase dite « préliminaire » correspondant aux réflexions et investigations sur le sujet (section 2.) ; la phase expérimentale qui regroupe l'ensemble des premières actions menées en matière d'évaluation de l'impact social (section 3.), et enfin l'évolution ultérieure de la situation jusqu'aujourd'hui (section 4.)

## **Section 1 : La genèse de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation**

### **1. Point A : l'évaluation de l'impact social répond à un besoin interne et des demandes externes**

En 2011, le Secrétaire Général<sup>197</sup> estime que l'organisation doit être capable de mesurer l'efficacité et la plus-value de ses actions.

---

<sup>197</sup> Comme précisé dans le chapitre 5 (*cf.* section 2, point 4.3.), le Secrétaire Général a la responsabilité de la direction ressources, gestion et organisation, qui regroupe l'ensemble des fonctions support à l'exception des ressources humaines qui font l'objet d'une direction à part. Il est membre du comité de direction générale, et est placé sous la responsabilité hiérarchique directe du Directeur général de l'organisation.

Il considère que c'est une question importante à traiter. En effet, il a été interrogé à plusieurs reprises au cours des mois précédents par différents acteurs sur la plus-value de l'action organisationnelle, et a constaté que l'organisation ne disposait pas d'éléments pour pouvoir y répondre. Ainsi, dans le cadre de la renégociation des « frais de siège » pour l'organisation en 2009, l'interlocuteur public l'a questionné sur la plus-value du support mis en place par l'organisation – c'est-à-dire ce qui correspond à ce que couvrent les frais de siège-, notamment en demandant si une part des frais consacrés à ces fonctions support ne seraient pas plus efficaces s'ils étaient alloués directement à la prise en charge des bénéficiaires. Il s'est alors rendu compte qu'il n'était pas capable de justifier complètement l'utilité de l'apport du siège, au-delà des fonctions les plus évidentes. Par ailleurs, le comité financier du Conseil d'Administration de l'organisation l'a interrogé sur la manière dont l'organisation est capable de démontrer son résultat pédagogique et éducatif. Le seul indicateur produit jusqu'à présent, à savoir le taux de réussite aux examens, est jugé peu pertinent et donc largement insuffisant pour mesurer le succès de l'action de l'organisation. En outre, le Secrétaire Général estime également que la perte de certains appels d'offre par l'organisation au cours des derniers mois s'explique en partie par l'incapacité de l'organisation à démontrer son « avantage concurrentiel », ce qu'ont probablement su faire les acteurs ayant remporté ces appels d'offres. Par ailleurs, il a constaté que plusieurs conférences et publications sur le thème de l'évaluation de l'impact social ont émergé au cours des mois précédents, montrant que la question de l'évaluation de l'efficacité de l'activité des organisations à but non lucratif est un sujet important.

Alors que les éléments précédents ont été perçus comme des « signaux » indiquant la nécessité pour l'organisation de se pencher sur le sujet, le Secrétaire Général considère que l'évaluation de l'impact social doit permettre de combler un besoin non satisfait jusqu'à présent au niveau de l'organisation. En effet, alors que de nombreux outils existent pour piloter les aspects financiers au sein de l'organisation, il considère que les acteurs ne disposent d'aucun outil ni d'aucune donnée pour piloter les activités de l'organisation. Ainsi, d'après le Secrétaire Général, la mise en place de l'évaluation de l'impact social permettra de disposer d'un outil de pilotage de l'activité organisationnelle.

Ainsi, le point A correspond à l'apparition de l'évaluation de l'impact social comme objet au sein de l'organisation, à mi-chemin entre le pôle technique et le pôle politique. Le Secrétaire

Général considère que l'évaluation de l'impact social est la réponse au besoin de pilotage de l'activité en interne.

## **2. Point B : un groupe de travail centré sur l'identification des acteurs pertinents**

Afin que l'organisation se saisisse de la question de l'évaluation de l'impact social, le Secrétaire Général (SG) décide à l'été 2011 d'en faire le thème de l'un des groupes de travail mis en place dans le cadre d'un projet de réorganisation en cours au sein d'Apprentis d'Auteuil et dont il a la responsabilité<sup>198</sup>.

La consigne donnée au groupe de travail sur la mesure de l'impact social lancé à l'été 2011 est libellée de la façon suivante : « *Proposer quels directions et services contribueront à la définition et l'évaluation de la mesure de l'impact social de l'action d'Apprentis d'Auteuil et quelles seront leurs missions respectives* ».

Même si on peut expliquer en partie la focalisation de la demande sur les acteurs à impliquer dans l'EIS par le contexte de ce groupe de travail, à savoir un chantier de réorganisation, le Secrétaire Général considère que la question des acteurs à impliquer dans le processus est un sujet central. En effet, il a une vision assez claire de ce à quoi doit ressembler la construction de l'évaluation de l'impact social : il s'agit de construire des tableaux d'indicateurs les plus pertinents pour mesurer le succès d'une entité. Ce processus serait à faire par type d'activité. En revanche, l'enjeu pour lui est de savoir quels acteurs impliquer dans ce processus de construction d'indicateurs et de pilotage de l'ensemble de la démarche de construction.

Le groupe de travail est composé de cinq personnes choisies par le Secrétaire Général (SG) pour en faire partie : la directrice des métiers<sup>199</sup>, la directrice de l'audit et du contrôle interne, la directrice international et prospective, la directrice du contrôle de gestion et la responsable des ressources humaines du siège. Ces personnes ont été choisies à la fois pour leur intérêt pour le sujet et par rapport à leur fonction au sein de l'organisation.

---

<sup>198</sup> Ces 19 groupes de travail sont lancés lors du rassemblement bi-annuel de la « Convention Nationale » (environ cinquante cadres de la fondation) fin août 2011, et ont pour objectif de faire des propositions sur différents points liés à la réorganisation.

<sup>199</sup> Le nom de cette direction, et donc le nom de la fonction de la directrice, changera quelques mois plus tard : il s'agit de la direction des politiques et ressources éducatives (DPRE). Il s'agit d'une direction fonctionnelle qui rassemble l'ensemble des référents sur les différents champs d'activité de l'organisation, et est placée au sein de la direction des opérations (rebaptisée quelques mois plus tard, direction établissements et projets), qui correspond à la direction en charge des activités de l'organisation.

CM, en tant que directrice des métiers, représente la direction des opérations (c'est-à-dire la direction en charge des activités de l'organisation). Le Secrétaire Général la sait très intéressée par le sujet et la nomme rapporteure du groupe de travail. En juillet 2011, lors du premier échange que j'ai avec elle, la mesure de l'impact social est l'un des points évoqués parmi les enjeux principaux pour l'organisation. Elle est également sollicitée par l'ESSEC pour participer à une table ronde sur la mesure de l'impact social lors d'une journée consacrée à ce sujet en septembre 2011, à laquelle elle participe.

La directrice de l'audit et du contrôle interne et la directrice du contrôle de gestion, collaboratrice directe du SG, sont également concernées étant donné les missions de leurs directions respectives. Le SG les sait également intéressées à titre personnel par le sujet.

L'évaluation de l'impact social étant vue comme une approche nouvelle dans le secteur non lucratif, il paraît assez logique au SG d'y inclure également la directrice internationale et prospective.

Enfin, la responsable des ressources humaines du siège a été incluse en tant que représentante de la direction des ressources humaines. La présence de cette responsable m'est expliquée par le fait que la direction des ressources humaines avait commencé à réfléchir peu de temps auparavant à la mise en place d'une part variable liée à la performance dans la rémunération des dirigeants : l'évaluation de l'impact social de l'activité de l'organisation pouvait donc être intéressante à ce titre.

Ainsi, le point B correspond à la mise en action de l'évaluation de l'impact social par le Secrétaire Général. En donnant une consigne au groupe de travail sur l'identification des acteurs, il place la construction de l'EIS du côté politique. Le mouvement du point A au point B correspond à une purification dans la mesure où l'aspect technique de l'évaluation de l'impact social (les outils d'évaluation) est séparé de l'aspect politique (l'identification et l'implication des acteurs pertinents).

### **3. Point C : modification de l'ordre : les outils avant les acteurs**

Lors de la première réunion du groupe de travail, une discussion s'est engagée sur ce qu'était la mesure de l'impact social et une controverse est apparue sur la manière de mesurer l'impact social : le terme « mesure » supposait forcément une évaluation quantitative pour la directrice de l'audit, alors que CM soutenait la possibilité d'une approche qualitative. Pour trancher

cette controverse, il a alors été décidé d'étudier les définitions et les outils existants en matière d'évaluation de l'impact social. Il paraissait cohérent pour l'ensemble des membres du groupe de travail de définir l'impact social et de choisir une façon de mesurer l'impact social avant d'identifier les acteurs devant participer à la mesure de l'impact social. Ainsi, ils décident de faire une « *proposition de clarification de la commande [demande] et de son intitulé* ». La proposition est rédigée de la manière suivante dans le compte-rendu de la réunion remis au Secrétaire Général :

- 1/ la définition de l'impact social de l'action d'AA, de sa mesure et de son évaluation, et
- 2/ le processus de mise en œuvre : acteurs, modalités, etc.<sup>200</sup>

Les membres du groupe de travail se mettent d'accord sur un plan de travail préliminaire, qui prévoyait lors de deux séances de travail de « *faire le tour des approches existantes de l'impact social et de son évaluation* » de façon à retenir « *une ou deux définitions, [ce qui paraissait] acceptable dans le contexte [de l'organisation]* ». Ces deux définitions devaient ensuite être proposées lors d'une troisième séance de travail « *à un groupe de travail élargi comportant des prescripteurs internes et externes, des clients, des parties prenantes...* ». Une dernière séance de travail devait permettre de formaliser le « *dispositif et [...] ses modalités de déploiement* », en désignant les « *types de services et de directions* » devant « *contribuer à la définition de la mesure d'impact social* ».

Les membres du groupe de travail estiment par ailleurs que l'étude des approches existantes en matière d'évaluation de l'impact social nécessitait du temps et des compétences dont aucun membre du groupe de travail ne disposait. CM évoque alors l'opportunité de faire appel à une personne qui serait recrutée spécifiquement sur la mesure de l'impact social, en tant que doctorant CIFRE, et qui aurait pour mission de présenter au groupe les différentes approches existantes. Je suis la personne en question. Les membres du groupe de travail donnent leur accord pour cela.

La reformulation de la demande et le plan de travail qui en découle sont soumis au Secrétaire Général qui l'accepte. Il donne également son aval pour que le groupe de travail suspende ses travaux jusqu'à l'arrivée de cette personne au sein de l'organisation. Pour le Secrétaire Général, le plus important est que le sujet de la mesure de l'impact social soit traité par l'organisation. Par ailleurs, la reformulation de la demande et la proposition d'un plan de

---

<sup>200</sup> Extrait de la note rédigée par le groupe de travail, août 2011.

travail est pour lui un signe positif car il montre que le groupe de travail s'est approprié le sujet.

Ainsi, le point C se positionne du côté technique : la décision est prise de recenser et explorer les outils d'EIS existants, avant de faire des choix sur les modalités de mise en œuvre. L'aspect politique et l'aspect technique sont séparés dans le temps.

## **Section 2 : Phase préliminaire : les premières réflexions et les investigations**

### **1. Point D : l'élargissement du groupe de travail et la décision d'identifier les enjeux**

Mon arrivée au sein de l'organisation a lieu en février 2012. Les premiers échanges avec CM<sup>201</sup> sur le sujet m'amènent à proposer deux modifications avant de relancer le groupe de travail : l'ajout d'une étape préalable par rapport au plan de travail proposé en septembre 2011 d'une part, et l'élargissement du groupe à des acteurs particulièrement concernés par le sujet d'autre part. En effet, afin de pouvoir choisir la ou les « définitions » et les méthodes de mesure de l'impact social associées pertinentes pour l'organisation, il me paraît nécessaire de faire un état des lieux de ce qui existe au sein de l'organisation en termes d'évaluation et d'identifier la nature de la demande d'évaluation de l'impact social. Par ailleurs, il semble que certains acteurs concernés par la mesure de l'impact social ne soient pas représentés au sein du groupe de travail. Nous élaborons ainsi une liste qui est soumise et amendée par les autres membres du groupe de travail. Il est donc proposé d'élargir le groupe de travail aux acteurs suivants : deux directeurs d'établissements, un directeur de territoire, une personne en charge des projets internationaux, le directeur de la collecte (responsable de la collecte des financements privés) et un référent de la protection de l'enfance au siège.

Une « note de cadrage » est rédigée en mars 2012 en incluant ces propositions. Elle définit ainsi quatre étapes :

1. Etat des lieux et formalisation du contexte de la demande : [...]
  - Clarifier la nature exacte et la provenance de la demande sur la mesure d'impact social

---

<sup>201</sup> Il s'agit de ma supérieure hiérarchique au sein de l'organisation, comme présenté dans le chapitre 4 relatif à la méthodologie de recherche

- Formaliser les objectifs sociaux d'Apprentis d'Auteuil sur lesquels la démarche d'évaluation d'impact social devra se reposer
  - Identifier les outils et les dispositifs déjà mis en place au sein d'AA qui abordent la notion d'impact social ou qui pourraient contribuer à son évaluation [...]
2. Tour d'horizon de l'évaluation de l'impact social : définitions, concepts, démarches et méthodes existantes. [...]
  3. Elaboration du positionnement et les grands principes qui devraient constituer la démarche d'AA. [...]
  4. Elaboration du processus de mise en œuvre et des prochaines étapes sur le sujet.<sup>202</sup>

La note de cadrage prévoit que je collecte les informations nécessaires à la première étape lors de rencontres individuelles avec les membres du groupe de travail, et que je restitue ces éléments lors de la première réunion du groupe de travail, prévue en mai 2012. L'étape 2 doit avoir lieu lors des deux premières réunions, l'étape 3 lors d'une troisième réunion, et l'étape 4 lors d'une ultime réunion prévue en septembre 2012.

Cette proposition est acceptée par le Secrétaire Général. La modification de la démarche proposée pour répondre à la demande témoigne d'une appropriation du sujet par le groupe de travail, comme la modification précédente. Quant à la composition du groupe de travail, il partage la volonté d'y inclure d'autres acteurs concernés par le sujet, sachant que la composition initiale n'incluait que des membres de la Convention Nationale dans la mesure où le groupe a été mis en place dans ce cadre. Ainsi, le groupe de travail inclut des acteurs qui sont les premières personnes concernées par l'évaluation de l'impact social, à savoir des directeurs d'établissement. En effet, outre leur contact permanent avec l'activité opérationnelle de l'organisation, ce sont les acteurs qui seront responsables de la mise en place de l'évaluation de l'impact social et donc de l'application des outils déterminés au niveau du groupe de travail.

Comme convenu, je rencontre de façon individuelle l'ensemble des membres du groupe de travail, afin de faire connaissance, de recueillir leur vision sur la mesure de l'impact social et de rassembler les éléments correspondant à l'étape 1 de la note de cadrage.

Ces décisions correspondent à un passage du côté du pôle politique dans le processus de construction de l'outil. Le point D est donc situé du côté politique. Il s'agit d'un mouvement

---

<sup>202</sup> Extrait de la « note de cadrage » pour le groupe de travail sur l'évaluation de l'impact social, mars 2012.

de médiation : la décision d'inclure des acteurs internes représentatifs et de prendre en compte le contexte interne et externe est reliée au choix du bon outil d'évaluation.

## **2. Point E : la présentation détaillée des outils d'EIS existants**

Les deux premières réunions se déroulent de façon conforme à la note de cadrage : je présente les principales définitions et la terminologie autour de la mesure de l'impact social à partir de publications académiques et professionnelles en langue française et anglaise, ainsi que six méthodes ou types d'approche de mesure d'impact social qui me paraissent être les plus courantes ou les plus représentatives de ce qui existe. Lors de la première réunion, je présente également comme convenu une synthèse des informations collectées lors des rencontres individuelles concernant l'étape 1 de la note de cadrage, à savoir l'origine et la nature de la demande faite à Apprentis d'Auteuil en matière d'évaluation de l'impact social, et une liste d'outils et de processus existants au sein de l'organisation susceptibles de contribuer à l'évaluation de l'impact social.

En examinant les outils existants, ce point du processus de construction s'approche du pôle technique. Il correspond à un mouvement de purification dans la mesure où le choix de l'organisation doit reposer sur les propriétés intrinsèques des outils existants.

## **3. Point F : l'échec de la sélection d'un outil et la décision d'approfondir le contexte**

A la suite de la présentation des différentes méthodes, la deuxième partie de la deuxième réunion est consacrée au choix de l'outil d'évaluation de l'impact social le plus pertinent. Alors que c'était l'objectif fixé, les échanges lors de la deuxième réunion ne permettent pas d'aboutir à un choix d'une ou plusieurs méthodes d'évaluation de l'impact social, malgré mes efforts en tant qu'animateur de la réunion pour faire en sorte qu'une décision soit prise. L'apparition de controverses et l'absence de prise de position d'acteurs clefs peuvent expliquer l'absence de décision sur le sujet.

La première controverse apparaît autour des aspects techniques de la méthode. Pour un membre du groupe de travail, il est important de coupler une dimension quantitative à une dimension qualitative dans l'évaluation de l'impact social des actions de l'organisation : or les approches présentées sont soit plutôt quantitatives, soit plutôt qualitatives, et il faudrait dans l'idéal une méthode qui combine les deux. Cependant, la directrice du contrôle de gestion

estime que même s'il serait « *tendant de se lancer dans la création d'une nouvelle méthode de mesure de de l'impact social appliquée spécifiquement à Apprentis d'Auteuil* », elle considère qu'« *il faut rester modeste et pragmatique, [...] de manière à viser une certaine efficacité* » : plutôt que « *d'impliquer un nombre pléthorique de personnes [de l'organisation] pour élaborer la démarche d'évaluation* » de l'organisation, il lui paraît préférable que l'impact social des actions soit mesuré sur la base d'« *un groupe, un périmètre et des objectifs restreints* ». Elle s'oppose donc à l'idée d'une méthode spécifique à l'organisation.

Deuxièmement, l'un des acteurs remet en cause l'idée selon laquelle le groupe de travail devrait choisir une méthode : la directrice de l'audit et du contrôle interne considère que le rôle du groupe de travail est de mettre en lumière la vision et les objectifs des différentes méthodes et de montrer ce que leur utilisation implique pour l'organisation. La décision sur la méthode à utiliser incombe, selon elle, au comité de direction générale. Elle s'oppose donc au choix d'une méthode.

Par ailleurs, les acteurs opérationnels présents (deux directrices d'établissement) n'expriment aucun avis sur les méthodes présentées : on peut penser qu'aucune méthode ne ressemble à un outil qu'elles utiliseraient déjà ou des pratiques en vigueur au sein de l'établissement. Lorsque je les interroge sur les différentes méthodes, certaines leur paraissent totalement inadaptées (la méthode SROI, un outil qui consiste à attribuer une valeur monétaire à l'impact social, et l'évaluation par expérience aléatoire, une méthode qui nécessite des conditions particulières et des ressources très importantes), tandis que d'autres leur paraissent intéressantes, mais sans qu'elles ne se sentent en capacité de faire un choix sur une ou deux méthodes.

Face à cette absence de décision, je propose d'établir une liste des différents acteurs externes susceptibles d'être intéressés par l'évaluation de l'impact social, et de définir, en établissant une hiérarchie, quels sont les acteurs pour lesquels Apprentis d'Auteuil doit évaluer l'impact social en priorité. L'identification des parties prenantes destinataires de l'évaluation de l'impact social me semble en mesure d'aider les acteurs à faire un choix. Un consensus rapide se porte sur les financeurs comme destinataires prioritaires de l'EIS.

Par ailleurs, je suggère d'appliquer la première étape que la plupart des guides méthodologiques proposent pour évaluer l'impact social : définir les parties prenantes sur lesquelles l'organisation a un impact et l'identification des effets correspondants. A défaut de choisir une méthode, il s'agit de rendre l'évaluation de l'impact social un peu plus concrète. Parmi la liste des différentes parties prenantes qui est établie, les membres du groupe de

travail estiment que les bénéficiaires, c'est-à-dire les jeunes et les familles, y compris les anciens bénéficiaires, sont le groupe d'acteurs prioritaire sur lequel l'impact social doit être mesuré. L'impact social sur les autres parties prenantes, notamment sur les partenaires institutionnels, les salariés et les financeurs est jugé moins important. Une liste d'effets sur les bénéficiaires commence alors à être esquissée.

Afin de parvenir à un choix sur la méthode à adopter, un certain nombre d'actions sont convenues à l'issue de la réunion du groupe de travail.

Les actions à venir visent essentiellement à collecter des informations plus précises qui permettront de choisir la façon d'évaluer l'impact social de l'activité de l'organisation.

Premièrement, il est convenu de mieux comprendre la demande des financeurs en termes d'évaluation de l'impact social, en explorant d'une part les « *critères, indicateurs et autres informations demandées* » « *dans les documents relatifs aux demandes de financement* », et d'autre part en réalisant « *des entretiens [avec] un ou deux financeurs, privés [et] un financeur public* »<sup>203</sup>. Il s'agit de connaître le contenu précis de la demande des financeurs.

Deuxièmement, il est décidé de « *faire un benchmark* » pour savoir comment d'autres acteurs du secteur non lucratif s'y prennent pour évaluer l'impact social de leur action. En effet, l'approche et les outils utilisés par d'autres acteurs peut être une source d'inspiration pour l'organisation.

Troisièmement, le groupe de travail estime nécessaire d'explorer davantage la situation interne de l'organisation vis-à-vis de l'EIS. D'une part, il s'agit de recenser l'ensemble des outils et processus existants ayant un lien avec l'évaluation de l'impact social, de façon à s'appuyer éventuellement, lors du déploiement, sur des outils et procédures déjà existants. D'autre part, il est convenu de recueillir la vision d'acteurs internes au sein de l'organisation par rapport à l'évaluation de l'impact social.

Enfin, il est convenu de continuer le travail entamé lors de la réunion, c'est-à-dire de recenser l'ensemble des effets produits par l'organisation sur les bénéficiaires. La réalisation de cette « *cartographie de l'impact* », comme l'appellent plusieurs guides méthodologiques, est la première étape proposée par les guides méthodologiques d'EIS. Réaliser cette cartographie est donc une façon, sans qu'elle soit trop engageante, de commencer à évaluer l'impact social de

---

<sup>203</sup> Feuille de route rédigée en juin 2012.

l'organisation. Cela permet également de rendre plus concrète et plus explicite la notion d'impact social pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

A l'exception de la cartographie des effets, ces différentes actions ont déjà été identifiées avant les premières réunions du groupe de travail comme étant nécessaires à la prise de décision, et des informations sur ces différents aspects avaient été collectées lors des réunions individuelles préparatoires. Les éléments recueillis étaient manifestement insuffisants pour choisir la méthode adéquate.

Ces différentes actions permettent de résoudre les controverses apparues entre les acteurs, et constituent une solution face au risque d'immobilisme qu'une telle situation pouvait engendrer : en effet, le choix d'une méthode d'EIS était pour les acteurs une étape clef dans le processus de déploiement de l'EIS.

En décidant d'étudier le positionnement d'acteurs jugés pertinents par rapport à l'EIS, la trajectoire se déplace du côté politique. Cet épisode correspond à une médiation : les controverses se trouvent résolues en reliant l'aspect technique (l'outil d'évaluation à choisir) à l'aspect politique (le contexte à approfondir).

#### **4. Point G : Les préconisations d'actions opérationnelles**

Les différentes informations demandées par le groupe de travail sont collectées lors des mois suivants et sont présentées lors de réunions du groupe de travail fin novembre 2012 puis en février 2013. Elles figurent également dans un rapport interne que je rédige au printemps 2013.

Ainsi, concernant les demandes des financeurs, les informations collectées montrent une réelle attente de leur part pour que l'organisation évalue l'impact social des actions financées. Cependant, les financeurs sont assez évasifs quant au contenu de l'évaluation et aux outils à utiliser. Ils souhaitent que l'évaluation de l'impact social donne des informations sur les bénéficiaires, mais formulent rarement des effets précis qu'ils aimeraient voir évalués. Par ailleurs, ils ne donnent aucune indication précise sur la façon de mener l'évaluation, et encore moins sur d'éventuelles méthodes à adopter qui auraient leur préférence. Ils considèrent que les acteurs de l'organisation sont les mieux placés pour définir la meilleure façon d'évaluer l'impact social.

Par ailleurs, le *benchmark* montre une certaine diversité dans les pratiques : certaines organisations font une évaluation de leur action dans son ensemble, tandis que d'autres cherchent à évaluer des entités spécifiques. Les pratiques peuvent être diverses en termes d'outils au sein d'une même organisation, répondant à des enjeux variés. On ne distingue pas de positionnement commun à plusieurs organisations qui pourrait être considéré comme la meilleure voie à suivre pour Apprentis d'Auteuil.

Ainsi, l'analyse de ces informations ne permet pas de dégager des directives claires que l'organisation pourrait appliquer.

Il est alors décidé de proposer une préconisation composée de deux volets pour la suite du travail sur l'évaluation de l'impact social. Il s'agit d'une part de « *réaliser plusieurs évaluations de l'impact social de projets, dispositifs ou établissements préalablement sélectionnés* » et d'autre part de « *conduire une réflexion sur une démarche globale d'évaluation de l'impact social pour l'ensemble de [l'organisation]* ».

Cette double proposition permet de ne pas décider d'adopter l'un des deux modèles identifiés lors du benchmark (une démarche d'évaluation de l'ensemble de l'activité, et l'évaluation de l'impact social d'entités spécifiques). Elle est présentée comme l'opportunité d'approfondir les deux options, chacun des deux volets étant relié explicitement à la pratique d'une organisation particulière qui a été étudiée lors du benchmark, de façon à voir « *quelle est la 'meilleure' approche pour [l'organisation] en matière d'évaluation de l'impact social : une approche globale de l'ensemble de [l'organisation], une approche par projets (évaluations d'établissements, de dispositifs et de projets) ou encore les deux types d'approches combinées* ».

Le premier volet - c'est-à-dire la réalisation d'évaluations de l'impact social dites « expérimentales » sur un nombre limité d'entités spécifiques - est présenté comme une façon de tester différentes approches méthodologiques permettant de trancher sur la ou les méthodes à choisir pour l'organisation. Néanmoins, les différentes méthodes utilisées ne sont pas prédéfinies en amont, et doivent être choisies ou élaborées en fonction du contexte de chaque entité concernée. Par ailleurs, la conduite de ces évaluations est un moyen pour l'organisation d'expérimenter l'évaluation de l'impact social de façon concrète.

En décidant d'avancer sur différentes approches possibles en termes d'EIS, cet épisode correspond à une médiation, puisqu'il s'agit de concilier les visions des différents acteurs, internes et externes, avec l'approche technique la plus adaptée à l'organisation.

Le point G se situe du côté politique, dans la mesure où il correspond au choix d'inclure de nouveaux acteurs humains (les responsables des entités devant faire l'objet de démarches expérimentales, et d'autres acteurs internes pour la démarche globale) de l'organisation dans le processus de construction.

### **5. Point H : la modification par le comité de direction générale**

La préconisation composée des deux volets décrite précédemment est proposée lors d'une réunion du comité de direction générale (CDG) le 21 juin 2013 au cours de laquelle le travail réalisé sur l'évaluation de l'impact social est présenté.

Le premier volet de la préconisation, à savoir celui d'effectuer des évaluations d'impact social sur des entités spécifiques, recueille l'approbation de l'ensemble des membres du CDG.

En revanche, le Secrétaire Général se montre réticent vis-à-vis du deuxième volet pour des questions de temps. Il lui « *paraît très ambitieux* » de mener une démarche d'évaluation globale, et, considérant que le travail réalisé jusque-là a déjà pris beaucoup de temps, il craint qu'une telle démarche soit « *une usine à gaz* ». Il souhaite que les efforts soient dédiés à la réalisation des évaluations expérimentales sur des entités spécifiques. Si les autres membres du CDG n'ont pas d'avis tranché sur le sujet, CM souhaite tout de même que ce volet soit conservé. Après discussion, un compromis est trouvé en réduisant le périmètre de cette démarche globale. Il est convenu qu'elle porterait sur « *un territoire spécifique, volontaire, sur lequel sont présents les principaux champs d'activité de la fondation* »<sup>204</sup>.

En complément de ces propositions, le directeur des ressources humaines suggère, afin de déployer à terme l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, de faire en sorte que l'EIS soit systématiquement « *prise en compte dans l'élaboration* » des nouveaux projets lancés dorénavant : considérant qu'il pourrait être difficile de mettre en place une EIS pour les établissements et services existants, un moyen de le déployer progressivement est de l'inclure dans les entités nouvellement créées, ou faisant l'objet d'une reprise par l'organisation. Cette

---

<sup>204</sup> Compte-rendu de la réunion du comité de direction générale du 21 juin 2013.

proposition est retenue, et il est convenu d'inclure l'évaluation de l'impact social au sein des processus existants relatifs au développement.

Par ailleurs, le directeur général adjoint en charge de la direction des établissements et projets<sup>205</sup>, propose que, « *dans la mesure du possible, la question de l'évaluation de l'impact social [soit incluse] au sein du nouveau référentiel de la démarche qualité qui est actuellement en cours de construction pour les établissements de protection de l'enfance* »<sup>206</sup>. Cette proposition s'inscrit dans la même logique que la précédente : il s'agit de diffuser l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation à travers son intégration dans des processus existants qui touchent une partie de l'activité de l'organisation. Il est donc décidé de chercher à intégrer l'évaluation de l'impact social au sein du référentiel qualité.

Les modifications apportées par le comité de direction générale déplacent l'EIS vers le pôle technique : l'inclusion dans des processus existants est une solution technique pour déployer l'EIS au sein de l'organisation. Il s'agit d'une action de médiation dans la mesure où la solution répond à la nécessité de déployer l'EIS au sein de l'organisation tout en étant perçue comme bien moins chronophage que la démarche d'EIS globale initialement proposée.

## Section 3 : Phase expérimentale

### 1. Point I1 : le choix des entités expérimentales<sup>207</sup>

Une liste prévisionnelle de huit entités qui feraient l'objet d'une EIS est élaborée par le groupe de travail, et est soumise au comité de direction générale lors de la réunion de juin 2013. Les membres du CDG ne formulent aucune remarque vis-à-vis de la liste des entités proposée et la valident en l'état, sous réserve que les responsables opérationnels donnent leur accord.

Sur les huit entités composant la liste initiale, deux entités ont été choisies car une évaluation de l'impact social avait été demandée par les financeurs d'après les acteurs qui les ont proposées. Trois autres entités ont été proposées par CM et encore deux autres par la

---

<sup>205</sup> Il s'agit du directeur ayant en charge l'ensemble de l'activité en France de l'organisation, auparavant appelé « directeur de l'activité ».

<sup>206</sup> *Ibid.*

<sup>207</sup> Nous distinguons des points I1 et I2 (plutôt que I et J) car ils correspondent à des actions menées de façon simultanée.

directrice international et prospective, soit en tant qu'entités jugées particulièrement « *intéressantes* » dans leur action, c'est-à-dire qu'elles avaient une action innovante qu'il était intéressant de regarder, soit en tant qu'entités jugées importantes au regard des enjeux du projet stratégique de l'organisation. Enfin, une entité a été incluse à la suite de la proposition de la directrice du contrôle de gestion de ne pas choisir seulement des entités « innovantes » mais aussi des entités plus classiques, et donc représentatives d'autres entités au sein de l'organisation.

Finalement, plusieurs changements ont eu lieu au cours des mois suivants : quatre entités ont été abandonnées pour différentes raisons. Parmi elles, deux ont été remplacées par d'autres entités, dont les responsables m'ont sollicité pour les accompagner dans une évaluation de l'impact social. Trois démarches ont bien eu lieu sur les entités prévues initialement, tandis que le statut particulier de la dernière entité a amené à la classer plutôt parmi les chantiers dits « transverses » à l'organisation, à côté de l'intégration de l'EIS à des processus existants. Finalement, cinq entités ont fait l'objet d'une démarche expérimentale d'EIS.

Outre l'objectif de tester différentes approches méthodologiques, les évaluations expérimentales étaient perçues comme un moyen de déployer l'évaluation de l'impact social : l'évaluation de l'impact social sur chacune des entités devait permettre d'appliquer les outils construits aux entités du même type.

Ce point se situe du côté politique : le choix des entités est dicté par les objectifs d'acteurs humains.

## **2. Point I2 : l'intégration dans les processus existants<sup>208</sup>**

Conformément à la décision du comité de direction générale, un travail visant à intégrer l'évaluation de l'impact social dans le nouveau référentiel de la démarche qualité est mené. Le nouveau référentiel est construit par les huit conseillers qualité de l'organisation (répartis dans les cinq directions régionales) et le responsable national de la qualité. Après avoir participé à plusieurs séminaires consacrés à l'élaboration du référentiel entre septembre 2013 et mai 2014 et plusieurs échanges avec le responsable national, il est convenu d'ajouter dans chaque

---

<sup>208</sup> Ce point est appelé I2 et non J car il correspond à des actions menées de façon simultanée par rapport au point décrit précédemment (I1).

fiche<sup>209</sup> au moins une question portant sur « l'appréciation des effets » (reprenant la terminologie utilisée dans les textes officiels du secteur social et médico-social). Ainsi, pour chacun des 37 thèmes couverts par le référentiel (chaque thème correspondant à une « fiche »), il est demandé d'exprimer les effets de la pratique évaluée sur les bénéficiaires. Cette façon de faire a été préférée à une autre option initialement envisagée, qui consistait à rajouter une ou deux fiches dédiées spécifiquement aux effets : le responsable national de la qualité a considéré qu'il y avait un risque à ce que les évaluations réalisées par les établissements occultent certaines fiches si elles sont jugées trop nombreuses, et les fiches consacrées aux effets avaient de fortes chances d'être écartées car considérées comme plus difficiles à traiter.

Si cette solution répond à la demande d'intégrer l'EIS dans le référentiel de la démarche qualité, elle ne permet pas d'évaluer véritablement l'impact social des établissements concernés par l'évaluation interne. Une évaluation de l'impact social aurait supposé de mettre en place un dispositif permettant d'identifier et de mesurer les effets de l'action toute entière de l'établissement, alors que la structure même du référentiel morcelle l'action en processus et pratiques (une fiche évaluative correspondant à une pratique ou un processus). Les questions ajoutées permettent d'introduire dans le référentiel une interrogation sur les effets des établissements de protection de l'enfance sur les bénéficiaires, ce qui correspond au questionnement sous-jacent à l'EIS. Ainsi, la nécessité de s'adapter à la structure du référentiel d'évaluation et sa logique sous-jacente explique pourquoi il n'a pas été possible d'y insérer l'évaluation de l'impact social à côté de l'évaluation d'autres aspects de l'établissement.

Je m'attèle également à avancer sur l'intégration de l'EIS dans les nouveaux projets comme demandé par le comité de direction générale. Suite à un échange avec le directeur régulation et développement, en charge de la coordination des acteurs et des processus relatifs au développement, nous convenons d'un temps de présentation et d'échange sur l'évaluation de l'impact social lors d'une réunion du « réseau développement » (responsables développement régionaux) afin de les sensibiliser au sujet. Ce temps est organisé en janvier 2014. Les

---

<sup>209</sup> Le référentiel d'évaluation se présente sous la forme de « fiches évaluatives » correspondant chacune à un thème précis relatif au fonctionnement de l'établissement (« la procédure d'admission », « les droits des usagers »). Chaque fiche présente « les attendus », c'est-à-dire les références légales et les bonnes pratiques professionnelles que doivent suivre les établissements, et propose une série de questions ouvertes qui doivent servir de guide d'animation de réunions collectives avec les salariés de l'établissement.

participants montrent un certain intérêt et considèrent qu'il est important de se pencher sur l'évaluation de l'impact social dans les différents projets de développement dont ils s'occupent. Par ailleurs, il est décidé d'inclure une question relative à l'EIS dans la trame de « note d'opportunité »<sup>210</sup>, en invitant le porteur d'un projet de développement à en « *décrire l'impact social* ». En revanche, le directeur régulation et développement me dit qu'il n'a pas la possibilité d'aller plus loin sur le sujet, c'est-à-dire de faire en sorte que l'EIS soit effectivement intégrée dans tout nouveau projet de développement : les processus dont il a la charge et les responsables développement qui lui sont rattachés fonctionnellement s'arrêtent bien souvent avant la mise en œuvre opérationnelle du projet, dont la responsabilité incombe aux acteurs opérationnels (le directeur de territoire ou le directeur d'établissement). Par ailleurs, une partie des projets de développement échappent aux processus que le directeur régulation et développement pilote : en-dessous d'une certaine taille de projet (définie par le montant du budget), ce sont les directeurs régionaux qui sont décisionnaires.

En outre, un travail a également été engagé sur l'évaluation de l'impact social des projets internationaux mis en place par l'organisation<sup>211</sup>. En s'appuyant sur des indicateurs précédemment utilisés pour certains projets, deux réunions ont permis d'élaborer une liste d'indicateurs génériques par type de projet. Cette liste est destinée aux responsables opérationnels pour les aider dans l'élaboration des projets internationaux.

Enfin, la démarche d'évaluation de l'impact social d'un territoire, décidée lors du comité de direction générale, n'a finalement pas été menée par manque de temps. La controverse sur la proposition d'une démarche globale lors du comité de direction générale (*cf.* point H.) et les nouvelles propositions qui sont apparues (inclusion de l'EIS dans des processus existants) nous ont laissé penser qu'il ne s'agissait pas d'une priorité pour les membres du comité de direction générale.

---

<sup>210</sup> La note d'opportunité correspond à la première phase du processus relatif au développement de nouveaux projets.

<sup>211</sup> Il s'agit de l'une des « entités » initialement identifiée dans la liste des démarches expérimentales. Néanmoins, elle est mentionnée ici et pas dans les démarches expérimentales, car il ne s'agissait pas d'évaluer l'impact social des projets internationaux, mais d'appuyer les acteurs sur l'évaluation de l'impact social des projets dont ils ont la responsabilité.

L'intégration dans les processus existants telle qu'elle a été réalisée correspond à une médiation, puisqu'elle répond à la demande d'ordre technique tout en s'adaptant aux contraintes inhérentes aux processus. Elle se situe du côté politique.

### **3. Point J : réponses à diverses sollicitations sur le sujet**

En dehors de la réalisation des différentes actions décidées par le comité de direction générale, je suis sollicité, à partir de l'été 2013, à de multiples reprises par des acteurs de l'organisation sur l'évaluation de l'impact social.

Le premier type de sollicitation vient de responsables opérationnels qui souhaitent évaluer l'impact social de l'entité dont ils ont la charge. Deux sollicitations ont amené à inclure de nouvelles entités parmi la liste des démarches expérimentales en remplacement d'autres démarches abandonnées, comme nous l'avons signalé précédemment (*cf.* point I1). Mais plusieurs autres sollicitations ont également eu lieu comme le montre le tableau 8.

Tableau 8 : Démarches d'évaluation de l'impact social envisagées à la suite de sollicitations d'acteurs internes

Nom de l'entité	Description succincte de l'entité	Contexte de la sollicitation	Date de la sollicitation	Suite donnée à la sollicitation
<b>projet El Sistema</b>	Projet de pratique musicale intensive au sein d'une école primaire d'Apprentis d'Auteuil, inspirée d'une initiative sud-américaine. Lancement en novembre 2013.	Convaincre des financeurs externes de soutenir le projet	mars 2014	Un cadrage de la démarche ainsi qu'une étude préliminaire sont réalisés. L'EIS sera réalisée par LP, appelée à être responsable de l'évaluation de l'impact social après mon départ de l'organisation
<b>Projet médiation</b>	Dispositif de médiation éducative dans plusieurs établissements d'Apprentis d'Auteuil, où les professionnels et les jeunes sont formés aux techniques de médiation pour résoudre les conflits.	Volonté du responsable de démontrer que le projet favorise la collaboration entre jeunes et adultes au-delà de la résolution des conflits	novembre 2013	Après une réunion avec le responsable, aucune suite donnée par manque de temps.
<b>SOIJ (service d'orientation et d'insertion des jeunes)</b>	Service d'orientation scolaire et professionnelle qui intervient dans différentes classes d'établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil à la demande des directeurs d'établissement. Une action comprend plusieurs séances durant l'année scolaire.	Convaincre des financeurs externes pour pérenniser et développer l'activité	janvier 2015	Deux réunions, lors desquelles des pistes sont données à la responsable, mais en disant que je ne serai pas disponible pour accompagner la démarche.
<b>projet tennis école</b>	Projet de pratique du tennis dans une vingtaine d'établissements, financé par deux fondations privées dédiées à la pratique sportive de publics défavorisés	L'accord de prolongement du financement est conditionné à la réalisation d'une évaluation de « l'impact éducatif » du projet.	mai 2014	Accompagnement dans le cadrage de la démarche, et orientation vers une structure externe pour la réalisation de la démarche d'EIS ; appui de la responsable sur le suivi de la démarche d'évaluation menée par un acteur externe.

Nom de l'entité	Description succincte de l'entité	Contexte de la sollicitation	Date de la sollicitation	Suite donnée à la sollicitation
<b>Plateforme d'accompagnement des MIE<sup>212</sup> - Marseille</b>	Service d'accompagnement et d'orientation des mineurs non accompagnés (demandée et financée par les services de protection de l'enfance), dont l'ouverture est prévue en septembre 2014 à Marseille	Volonté du siège d'évaluer un dispositif jugé innovant	juillet 2014	L'évaluation de l'impact social s'avère finalement peu pertinente et trop prématurée étant donné le stade de développement du service.
<b>Maisons des familles</b>	Structures de soutien à la parentalité; projet initié en 2012 et visant la création de 20 structures sur toute la France avec une coordination nationale	Opportunité d'un financement externe portant sur l'évaluation de l'impact social du projet	octobre 2014	Je rédige une partie du dossier de demande de financement, et j'accompagne les réunions préliminaires de la démarche d'EIS ; mise en œuvre par des acteurs internes et un cabinet externe

<sup>212</sup> Mineurs isolés étrangers (mineurs étrangers pris en charge dans le cadre de la protection de l'enfance)

Je suis également sollicité pour intégrer la question de l'évaluation de l'impact social dans des documents existants. La principale demande dans ce domaine correspond au chantier dit de « packaging de l'offre pour les financeurs privés ». Lancé par le Secrétaire Général et le directeur des relations bienfaiteurs et des ressources en février 2015, l'objectif est de présenter de façon lisible à des financeurs privés différents types d'actions mises en place par l'organisation dans le but d'accroître des financements. Huit thématiques, correspondant à huit types d'actions distinctes, sont choisies, et un document destiné aux financeurs doit être rédigé pour chacune des thématiques par un groupe de travail d'acteurs internes. La question de l'évaluation de l'impact social étant jugée essentielle pour les financeurs privés, je suis sollicité pour travailler à l'élaboration d'« indicateurs de mesure d'impact » pour chaque type d'action. Suite à ma participation aux réunions de trois groupes de travail et aux échanges individuels avec les coordinateurs pour les autres thématiques, nous convenons avec les autres membres des groupes d'une sous-rubrique dédiée à la question de l'évaluation de l'impact social dans chacun des documents. Le paragraphe rédigé affirme que chaque entité concernée évalue son action, en précisant les enjeux de l'évaluation. Plusieurs précautions sont apportées et constituent souvent l'essentiel du paragraphe : il est dit que le contenu et les modalités de l'évaluation dépendent de chaque entité, en fonction de ses objectifs particuliers et de « l'axe » de soutien financier. Dans certains documents, des critères et indicateurs sont proposés, mais uniquement à titre d'exemple ; la définition de l'évaluation de l'impact social est renvoyée à chaque entité. L'extrait suivant est le paragraphe rédigé dans le document de la thématique « remobilisation et accompagnement social » :

Les critères d'évaluation sont propres à chaque dispositif, car ils prennent en compte la nature de l'accompagnement. Néanmoins, voici quelques exemples de critères attestant de la réalisation et mesurant les effets de l'action :

- Nombre et profil des bénéficiaires (âge, niveau de formation atteint, parcours antérieur)
- Nombre d'entretiens, d'ateliers, etc.
- Taux d'atteinte des différentes étapes du dispositif
- Abandon
- Sorties vers l'insertion durable à l'issue du dispositif (emploi, formation qualifiante, stage, etc.)
- Sorties avec un projet professionnel construit
- Situation en termes d'insertion sociale (logement, mobilité, etc.)

Des aspects plus qualitatifs pourront également être évalués.

Enfin, les éléments d'évaluation seront ajustés en fonction de l'axe de soutien financier.

Une autre demande consiste à revoir les éléments liés à l'évaluation dans la trame du dossier de demande de financement d'un appel à projets interne relatif aux initiatives culturelles. Je propose quelques modifications dans la trame, et modifie légèrement des paragraphes qui indiquent les enjeux et le contenu de l'évaluation.

Enfin, plusieurs acteurs me demandent de faire des présentations sur l'évaluation de l'impact social à différents acteurs internes : membres de la direction des politiques et ressources éducatives (direction à laquelle je suis rattaché), nouveaux directeurs d'établissement, réseau des responsables mécénat et philanthropie (chargés de la collecte des fonds privés). L'objectif était de les sensibiliser à la question, en leur donnant des connaissances précises sur le sujet (définition, méthodes existantes), et de les informer sur la démarche en cours sur le sujet.

Ce point se situe du côté du pôle politique, et est un mouvement de médiation dans la mesure où il cherche à mobiliser des alliés.

#### **4. Point K1 : la production d'un « kit méthodologique »**

Une instance chargée de suivre le travail réalisé a été mise en place lors de la phase opérationnelle. Composé de membres du groupe de travail de la phase précédente, d'autres acteurs internes ainsi que d'acteurs externes à l'organisation, il a pour but de « *suivre l'évolution* »<sup>213</sup> des différents chantiers menés, de façon à pouvoir capitaliser et tirer des enseignements de façon partagée par les différents acteurs.

Au cours des différentes réunions, un état d'avancement des cinq démarches d'évaluation de l'impact social est réalisé, puis les résultats sont présentés au fur et à mesure de leur production. Lors de la troisième réunion, l'un des membres insiste pour que ces démarches aillent au bout, estimant que la réalisation de démarches est un élément essentiel pour lever d'éventuels doutes chez certains acteurs internes quant à la faisabilité d'une telle évaluation, et pour susciter d'autres démarches d'évaluation.

Comme cela était prévu dès le départ, l'importance de tirer des enseignements de ces différentes démarches est réaffirmée. Si la question du choix de la meilleure méthode pour Apprentis d'Auteuil n'est plus évoquée, il m'est demandé lors de cette troisième réunion de concevoir un « kit méthodologique », selon l'expression utilisée par l'un des membres du

---

<sup>213</sup> Extrait du rapport « l'évaluation de l'impact social – bilan et perspectives », juin 2015.

comité : il s'agit d'apporter les indications nécessaires à tout acteur de l'organisation pour évaluer l'impact social d'une action. Ce kit contiendrait « *une panoplie d'outils, les essentiels, les questions à se poser, les choses à ne pas faire* »<sup>214</sup> en matière d'évaluation de l'impact social.

Je rédige un rapport au printemps 2015 qui constitue ma dernière grande contribution dans le cadre de ma mission au sein de l'organisation. La première partie du rapport est consacrée aux enjeux relatifs à l'évaluation de l'impact social en elle-même, et tire les enseignements des différentes démarches d'évaluation de l'impact social. Après avoir mis en évidence les défis méthodologiques principaux, plusieurs enseignements sont développés, appuyés par des exemples issus des démarches expérimentales ou d'autres observations au sein de l'organisation.

Le premier enseignement affirme que l'évaluation de l'impact social est une question d'ingénierie, c'est-à-dire qu'il s'agit de définir une façon de faire en fonction du contexte. Il s'agit de réfuter l'idée selon laquelle la définition de la façon d'évaluer l'impact social consisterait à choisir une méthode parmi une liste préexistante, comme le montre l'extrait ci-dessous.

La réalisation de ces démarches renforce notre conviction que, contrairement à ce qui est souvent imaginé, l'évaluation de l'impact social ne consiste donc pas tant à appliquer une méthode ou des outils préexistants, mais cherche à déterminer dans un premier temps ce qui va être évalué et la façon de le faire. Naturellement, il peut arriver d'appliquer une méthode telle quelle (comme la méthode SROI pour Ecoute infos familles), mais ce n'est pas la règle, et la décision de le faire résulte d'un choix délibéré. Les méthodes sont plutôt des sources d'inspiration pour les acteurs qui vont construire leur propre démarche. Ce principe correspond aux préconisations de la plupart des spécialistes de l'évaluation de l'impact social que nous avons soulignées lors du rapport de juin 2013 et qui est confirmé par la publication de la Commission Européenne mentionnée en introduction : les acteurs doivent définir la façon d'évaluer leur impact social en fonction de leur contexte plutôt que d'appliquer des méthodes, aucune n'étant considérée comme « la meilleure ».<sup>215</sup>

Le deuxième enseignement porte sur le fait qu'il s'agit d'une démarche chronophage. Il vise à mettre en garde les acteurs souhaitant se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social qui sont amenés à sous-estimer le temps nécessaire. Les ressources nécessaires pour

---

<sup>214</sup> Compte-rendu de la réunion du comité mixte sur l'EIS du 7 juillet 2014.

<sup>215</sup> Extrait de la synthèse du rapport interne « l'évaluation de l'impact social à Apprentis d'Auteuil, février 2016.

conduire une démarche d'EIS dépendent du degré de « rigueur » et « d'exhaustivité » recherché.

Le troisième enseignement porte sur l'imperfection inhérente à toute démarche d'EIS. Cet enseignement est présenté comme le corollaire de l'enseignement précédent : « *à partir du moment où la précision et la fiabilité sont proportionnelles au temps et aux ressources consacrés à la démarche, tout résultat d'EIS est susceptible d'être contesté* »<sup>216</sup>. Cet enseignement est également une réponse à certains acteurs qui, considérant qu'il est trop difficile d'évaluer l'impact social, rechigneraient à le faire, ou au contraire n'accorderaient aucun crédit à une démarche d'EIS sous prétexte qu'elle n'est pas assez rigoureuse ou assez complète. Il invite à accepter l'imperfection inhérente à toute démarche d'EIS, et à chercher à la réduire plutôt qu'à l'éliminer ou à abandonner l'EIS sous ce prétexte.

Le quatrième enseignement consiste à souligner la subjectivité inhérente à l'évaluation de l'impact social, liée aux choix des effets évalués, et le fait que l'EIS véhicule une représentation de l'action évaluée dont il faut avoir conscience. Il est dit, comme pour l'enseignement précédent, qu'il convient d'accepter cette subjectivité, de façon à ne pas rejeter l'EIS pour cette raison en particulier et à ne pas rechercher l'objectivité à tout prix.

Le cinquième enseignement montre qu'un processus d'EIS peut perturber l'entité en elle-même. Il s'agit de montrer que l'évaluation de l'impact social doit être réalisée avec précaution.

Le sixième enseignement consiste à nuancer l'importance de l'évaluation de l'impact social pour les financeurs. Exemples à l'appui, il est montré que les attentes des financeurs vis-à-vis d'une entité en termes de reporting ou d'évaluation ne correspondent pas toujours à une évaluation de l'impact social, qu'il existe d'autres moyens pour satisfaire en partie les attentes des financeurs en termes de démonstration de l'impact social, et qu'un résultat d'EIS n'est pas forcément le principal critère des décisions de financement. Cet enseignement vise à combattre l'idée que l'évaluation de l'impact social serait l'outil miracle pour satisfaire les attentes des financeurs et pour collecter des fonds.

Enfin, le fait qu'une démarche d'EIS peut avoir des apports inattendus pour l'entité évaluée constitue le dernier enseignement de la démarche : des exemples montrent que la prise de recul, ou la professionnalisation de l'action ont été renforcées par le processus induit par la

---

<sup>216</sup> *Ibid.*

démarche. Cet enseignement cherche à insister sur le processus d'EIS alors que les acteurs se concentrent classiquement sur le résultat de l'évaluation de l'impact social.

Par ailleurs, le rapport répond également à la demande de « kit » : l'une des parties, intitulée « *Comment évaluer l'impact social d'une action ? Repères méthodologiques* », propose une liste de neuf questions permettant à un acteur de l'organisation d'« identifier les éléments de contexte » de la démarche d'EIS qu'il souhaite mettre en place, puis présente de façon structurée les différents choix qu'implique une EIS, et les alternatives de ces choix, en proposant notamment une liste d'instruments d'évaluation permettant de relever trois « défis » spécifiques à l'EIS identifiés au préalable dans le rapport. Ces points de repère sont la traduction opérationnelle de certains des enseignements développés précédemment. Les points de repère sont présentés sous forme de schémas et de tableaux dans le rapport, puis dans les différentes présentations ultérieures. Il s'agit d'un guide méthodologique destiné à tout acteur de l'organisation qui souhaite évaluer l'impact social d'une action.

Ce point se rapproche du pôle technique, puisqu'il s'agit de l'élaboration d'un « outil » spécifique<sup>217</sup>. Il correspond à un mouvement de médiation dans la mesure où l'outil vise à traduire les différents points de vue des acteurs et leurs attentes par rapport à l'évaluation de l'impact social.

### **5. Point K2 : le déploiement de l'EIS : des préconisations limitées**

Les démarches expérimentales d'évaluation n'ont pas donné lieu à une généralisation de l'évaluation de l'impact social comme cela été envisagé pour certains acteurs. En effet, les démarches d'EIS réalisées n'ont pas été appliquées à d'autres entités du même type, et ne peuvent pas l'être à l'avenir : les cinq entités qui ont finalement fait l'objet d'une évaluation de l'impact social sont uniques ou quasiment uniques au sein de l'organisation. Une entité avait été initialement choisie pour sa représentativité d'une part importante de l'activité de l'organisation, mais la démarche a finalement été abandonnée. Ainsi, le choix des entités a été dicté par les besoins locaux de certains acteurs, et par la volonté de promouvoir certaines actions jugées innovantes, plutôt que par la possibilité de transposer les démarches expérimentales à d'autres entités similaires. Les entités choisies ont été présentées comme

---

<sup>217</sup> Précisons qu'il ne s'agit pas d'un outil d'évaluation de l'impact social, ni même d'un outil de déploiement de l'évaluation de l'impact social. Le « kit méthodologique » est une aide à la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social.

« représentatives » de l'activité de l'organisation dans le sens où elles couvraient les principaux secteurs d'activité (protection de l'enfance, scolaire, insertion, parentalité), mais la nature de ces entités n'était pas représentative des entités existantes au sein de l'organisation.

Par ailleurs, une partie du rapport rédigé au printemps 2015 a été consacrée à la question du déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation.

Le rapport affirme tout d'abord la pertinence pour l'organisation de disposer d'un référent interne sur l'EIS pour accompagner les démarches d'EIS sur des entités spécifiques et coordonner le déploiement. Un référent interne est en effet jugé crédible pour mener et accompagner des démarches d'évaluation, et se révèle important en tant qu'intermédiaire entre les acteurs de l'organisation et d'éventuels intervenants externes chargés de mener une EIS dans certaines situations. Un exemple vient étayer ce rôle.

Le rapport préconise de mettre en place une formation interne sur l'évaluation de l'impact social pour tous les acteurs intéressés et susceptibles d'être directement concernés. Il propose également de mettre en place des actions de sensibilisation de façon plus large, étant donné l'importance du sujet.

Le rapport souligne que l'intégration de l'EIS dans les nouveaux projets pose des contraintes opérationnelles : d'autres tâches sont prioritaires pour le responsable opérationnel et le fait que l'action n'ait pas été encore lancée rend la réflexion sur les effets difficile à mener car trop abstraite. Un exemple et un contre-exemple (un nouveau service ayant pu développer des outils d'EIS car l'ouverture a été retardée de plusieurs mois) appuient cet argument. Ainsi, il préconise de ne pas contraindre toute nouvelle entité à évaluer son impact social, et estime que le travail effectué sur ce plan (sensibilisation des responsables développement et inclusion d'une question sur le sujet dans l'étude d'opportunité) est suffisant.

Par ailleurs, le rapport, puis la présentation orale lors du comité exécutif en février 2016, ont insisté sur les effets pervers d'une évaluation de l'impact social menée de façon récurrente : il est considéré qu'étant donné l'imperfection inhérente à la mesure d'effets qualitatifs, un outil d'évaluation appliqué de façon récurrente peut amener les acteurs à « *adapter* » leurs comportements pour « *maximiser le résultat de l'évaluation* ».

Le rapport propose d'inclure l'EIS dans des processus internes de l'organisation de la même façon que ce qui a été fait pour la démarche qualité ou les processus de développement. Actant que les questions intégrées dans la démarche qualité ne constituent pas une évaluation de l'impact social à proprement parler, il s'agit donc d'inclure un questionnement relatif aux effets d'une action, mais sans chercher à mettre en place une véritable évaluation de l'impact social à travers ces processus. Ce travail est présenté comme une façon de « *sensibiliser les acteurs de terrain à cette question, les rendant plus réceptifs et plus réflexifs vis-à-vis de l'évaluation de l'impact social* »<sup>218</sup>. Sans proposer de liste précise, le rapport cite notamment les processus et les pratiques relatifs aux projets financés sur fonds privés dédiés.

Enfin, deux exemples sont mobilisés pour montrer que l'évaluation de l'impact social pourrait également être intégrée dans des « études » réalisées régulièrement au sein de l'organisation : il peut s'agir de « rapports d'activité, d'audits, de diagnostics, d'analyses de dispositifs » menés par des « directeurs d'établissement » ou d'autres acteurs de l'organisation. Il est dit que ces études pourraient intégrer une mesure des effets de l'action, de façon certes « *moins fouillée que ce qu'une démarche spécifique d'EIS peut produire* », mais qui permettraient d'enrichir l'étude d'une part, et de déployer l'évaluation de l'impact social en « *permettant à certains acteurs de s'approprier la logique sous-jacente à l'EIS* »<sup>219</sup> d'autre part.

Par ailleurs, quelques éléments de réflexion sur les enjeux et la pertinence d'une démarche globale sont développés, sans que le rapport ne prenne parti explicitement pour ou contre une telle démarche, se contentant de souligner la nécessité pour l'organisation de « *s'interroger sur l'opportunité* »<sup>220</sup> de se lancer dans l'évaluation de l'impact social de l'ensemble de son activité.

En renvoyant aux acteurs humains la décision de l'opportunité et du contenu de l'évaluation de l'impact social, ce point se situe vers le pôle politique. Il correspond à un mouvement de médiation en conciliant les visions des différents acteurs.

---

<sup>218</sup> Synthèse du rapport sur l'EIS à Apprentis d'Auteuil, février 2016.

<sup>219</sup> *Ibid.*

<sup>220</sup> *Ibid.*

## **Section 4 : Evolution de la question de l'évaluation de l'impact social jusqu'aujourd'hui**

### **1. Point L : Tâtonnements organisationnels concernant le portage de l'évaluation de l'impact social**

En janvier 2015, LP est recrutée pour me succéder en tant que chef de projet sur l'évaluation de l'impact social, soit quelques mois avant que je ne quitte l'organisation. Outre sa mission sur l'évaluation de l'impact social, elle a également en charge le développement de l'une des filiales de l'organisation, sous la responsabilité de CM, étant devenue depuis l'été 2014 la directrice des activités filialisées en plus de sa fonction de directrice de la DPRE.

Des changements de dirigeants (changement de directeur général, départ du directeur général adjoint en charge de l'activité) amènent à des modifications dans l'organigramme de l'organisation à l'été 2015 qui ont un impact sur le rattachement, la direction et le périmètre de la DPRE. CM devient exclusivement directrice des activités filialisées et n'est plus directrice de la DPRE. La DPRE passe sous la responsabilité du directeur général adjoint en charge de la stratégie qui en devient directeur par intérim. Enfin, plusieurs collaborateurs rattachés précédemment à d'autres directions (notamment à la direction international et prospective) rejoignent la direction.

En septembre 2015, il est décidé que LP sera entièrement dédiée à sa fonction de chargée de développement de l'une des filiales, laissant vacante la fonction de chef de projet sur l'évaluation de l'impact social. La séparation entre la DPRE et la direction des activités filialisées ainsi que des besoins importants sur les questions de développement de la filiale expliquent cette décision. LP continue néanmoins à assurer des missions sur des démarches spécifiques d'évaluation de l'impact social jusqu'à mi-2016 : la conduite d'une démarche d'évaluation entamée début 2015, et le suivi d'une autre démarche d'évaluation réalisée par un prestataire externe.

Une réorganisation de la DPRE, rebaptisée DREAM (direction des ressources éducatives, études, accompagnement et métiers), est lancée à l'automne 2015. Durant les réunions de réorganisation fin 2015 et début 2016, la question de l'évaluation de l'impact social est mentionnée à plusieurs reprises comme l'une des missions de la direction. Le directeur par

intérim de la DREAM confie l'évaluation de l'impact social à AHL, la directrice du pôle enfance familles (protection de l'enfance et parentalité).

Ce point se situe du côté politique, puisqu'il se focalise sur les acteurs en charge de la question de l'évaluation de l'impact social. Il s'agit d'un mouvement de purification : les dimensions technique et politique de l'EIS sont séparées lors de cet épisode, puisque le choix de l'acteur en charge du portage technique n'est pas fait selon des considérations relatives à l'évaluation de l'impact social, mais plutôt en fonction d'enjeux politiques.

## **2. Point M : Actions de diffusion des enseignements issus de la phase expérimentale**

En février 2016, je présente au comité exécutif d'Apprentis d'Auteuil les enseignements de mon travail formalisés dans le rapport rédigé en 2015. A la suite de cette présentation, on peut constater que l'évaluation de l'impact social fait l'objet d'une préoccupation accrue au sein de l'organisation. En mars 2016, je suis sollicité par le directeur régional Nord-Est pour une intervention dans le comité de direction régionale. Le directeur de territoire Midi Pyrénées me sollicite car il a initié un travail avec certains directeurs d'établissements sur le sujet et souhaiterait échanger avec moi. Le nouveau directeur Sud-Est, recruté en mai 2015 et m'ayant contacté dès son arrivée pour avancer sur l'EIS, a demandé à l'un de ses collaborateurs de mener la réflexion sur le sujet. En Ile de France, la coordinatrice des internats éducatifs et scolaires est chargée de réfléchir à des indicateurs d'évaluation de l'impact social de cette prestation.

En juin 2016, un « atelier développement »<sup>221</sup> sur l'EIS est organisé. Une soixantaine de personnes y participent : responsables et chargés de développement, directeurs régionaux, directeurs de territoire, directeurs d'établissements, fonctions support du siège et des régions. Lors de cette journée, je présente le travail que j'ai conduit au sein de l'organisation, en mettant en avant deux démarches d'EIS. Des temps d'échange sont ensuite organisés pour permettre l'appropriation du sujet par les acteurs participant à cette journée.

Différents acteurs du siège (le directeur de la DREAM par intérim, le directeur des relations bienfaiteurs et des ressources) sont unanimes sur la montée en puissance de la question de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, par rapport à ma période de présence.

---

<sup>221</sup> Il s'agit d'un séminaire interne d'une journée destinée aux personnes en charge du développement, mais ouvert à tout acteur interne intéressé.

Ce point se situe du côté technique, puisqu'il cherche à diffuser le savoir technique accumulé sur le sujet. Il s'agit de faire en sorte que les acteurs s'approprient le savoir : l'épisode correspond à un mouvement de médiation.

### **3. Point N1 : foisonnement d'initiatives locales**

Depuis 2015, un grand nombre de démarches d'évaluation ont émergé au niveau local, impulsées par les acteurs régionaux ou par les responsables opérationnels eux-mêmes.

Il convient de souligner que les démarches mentionnées dans les paragraphes suivants viennent principalement des informations dont disposent les acteurs du siège à la suite d'une sollicitation des acteurs locaux, et d'autres informations que nous avons pu glaner auprès d'autres acteurs. Il est probable que d'autres démarches d'évaluation soient en cours ou en projet, sans que nous en ayons l'information.

En région Sud-Est, l'ensemble des établissements se sont vu proposer de travailler sur le sujet. Cela a fait suite à l'arrivée d'un nouveau directeur de la région, en mai 2015, qui s'est montré dès le début particulièrement intéressé par l'EIS, et estimait qu'il était essentiel que les établissements de sa région évaluent leur impact social<sup>222</sup>. Il a alors missionné une chargée de développement pour cela. Cette dernière a réuni une quinzaine de directeurs d'établissement de la région pour recenser leurs besoins et pour réfléchir à la meilleure façon d'aborder le sujet, et treize établissements ont décidé de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social de leur action. Des réunions régulières sont organisées au niveau régional entre les 13 directeurs d'établissement.

Dans la région Sud-Ouest, une journée de sensibilisation a été organisée pour les cadres de la région en janvier 2017, animée par IM, recruté en novembre 2016 en tant que chef de projet sur l'évaluation de l'impact social (*cf.* point N2). A la suite de cette journée, certains acteurs ont souhaité s'engager dans une démarche d'évaluation de l'impact social, notamment une école primaire en Gironde. Par ailleurs, un dispositif pédagogique innovant en lien avec une entreprise a également lancé une réflexion sur l'évaluation de l'impact social sous l'impulsion de la responsable développement qui suit le projet. IM a été sollicité pour apporter une aide à ces deux projets de démarche d'évaluation (école primaire et dispositif pédagogique innovant).

---

<sup>222</sup> J'ai été sollicité par courriel en mai 2015 pour une rencontre à ce sujet.

En région Ile-de-France, plusieurs démarches d'évaluation sont planifiées. La volonté d'évaluer l'impact social des internats éducatifs et scolaires (IES) s'est traduite par le lancement d'une démarche d'évaluation de l'internat de l'un des établissements scolaires de la région. Cette démarche est menée depuis 2016 par un cabinet d'évaluation de l'impact social. Par ailleurs, plus récemment, il a été prévu de mettre en place une évaluation de l'impact social pour deux nouveaux services de protection de l'enfance au sein d'un établissement existant d'une part, et sur un nouveau territoire d'autre part. IM a été sollicité pour apporter une aide à ces démarches.

Dans la région Nord-Ouest, deux démarches d'évaluation sont planifiées. La première concerne une école primaire ayant une approche innovante dans la ville du Mans, et la deuxième porte sur un dispositif d'insertion professionnelle appelé « Réussir Vendée », lancé en 2012 en partenariat avec des entreprises locales.

En région Nord-Est, IM a été sollicité pour réaliser l'évaluation de l'impact social d'un service de protection de l'enfance attaché à un établissement situé dans la région de Lille.

Il est prévu également d'évaluer l'impact social du dispositif baptisé « La Touline », un service de soutien aux jeunes majeurs sortis des établissements de protection de l'enfance (*cf.* chapitre 5, section 2, point 6.2.). Le dispositif a été lancé en 2015 et est déployé sur plusieurs territoires.

Enfin, des projets de démarches émergent également à la suite du séminaire des directeurs d'établissements en janvier 2017 où le directeur général rappelle la mention de l'évaluation de l'impact social dans le projet stratégique (*cf.* point N2).

Ce point se situe du côté du pôle technique, puisqu'il correspond à l'élaboration de démarches d'évaluation de l'impact social au niveau local, et renvoie à un mouvement de purification dans la mesure où la dimension politique, c'est-à-dire le reste des acteurs de l'organisation, est déconnectée de ces démarches locales.

#### **4. Point N2 : institutionnalisation de l'évaluation de l'impact social**

Durant les premiers mois de 2016, AHL<sup>223</sup> commence à élaborer une feuille de route sur l'évaluation de l'impact social. Elle considère que des démarches d'EIS sur des actions jugées

---

<sup>223</sup> Pour rappel, il s'agit de la directrice du pôle enfants familles qui s'est vu confier le pilotage du sujet début 2016.

stratégiques pour l'organisation doivent être menées sur le plan national. Le choix doit être fait par un comité de pilotage national. Par ailleurs, plusieurs évaluations sur le plan local seront à accompagner. Elle prévoit également le recrutement d'une personne dédiée à temps plein. AHL présente les grandes lignes de cette feuille de route lors de l'atelier développement de juin 2016.

Mi-2016, AHL obtient auprès de la direction un budget de 60 000€ annuels pour accompagner les démarches d'EIS décidées au niveau national. Un comité de pilotage national sur l'évaluation de l'impact social est également prévu. Il doit notamment suivre les actions menées et décider de l'allocation du budget aux différentes démarches d'EIS de l'organisation.

En novembre 2016, IM est recruté en tant que chef de projet sur l'évaluation de l'impact social. Il est placé sous la responsabilité d'AHL.

Début 2017, AHL et IM décident de réaliser un diagnostic permettant de recenser les besoins au niveau des régions : un questionnaire leur est adressé, dans lequel il est demandé d'exprimer les projets d'évaluation de l'impact social, et leurs besoins en termes d'accompagnement. Ce questionnaire lui permet également d'identifier une personne « référente » dans chaque région : il s'agit de responsables développement. Quelques mois plus tard, un conseiller qualité et un directeur de territoire, futur adjoint au directeur régional, sont également identifiés en tant que référents régionaux.

Un projet stratégique est élaboré en 2016<sup>224</sup> pour la période 2017 – 2021. La construction du projet est impulsée et pilotée par le directeur général, et a impliqué les équipes de terrain. L'évaluation de l'impact social fait l'objet de l'une des 14 priorités du projet stratégique<sup>225</sup>. Voici la formulation de la priorité dans laquelle l'évaluation de l'impact social apparaît :

Consolider, développer et systématiser l'évaluation et la mesure d'impact social

Pistes de travail et d'action :

- systématiser l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre des moyens et actions

---

<sup>224</sup> Des projets stratégiques sont élaborés tous les cinq ans. Le précédent avait été finalisé en 2011 pour la période 2012 – 2017.

<sup>225</sup> Le projet stratégique est structuré en 4 orientations.

- développer l'évaluation d'impact social de nos actions<sup>226</sup>

L'évaluation est érigée en « *principe* »<sup>227</sup>. Cette priorité a pour but de produire des informations permettant de « *consolider le soutien de partenaires, rechercher plus de sobriété et d'efficience* »<sup>228</sup>.

Le séminaire annuel des directeurs d'établissements de l'organisation de janvier 2017 est consacré à l'appropriation du projet stratégique. Lors de ce séminaire, le directeur général insiste sur la nécessité pour l'organisation d'évaluer l'impact social de ses actions, notamment sur les bénéficiaires. Un philosophe spécialiste des questions d'évaluation intervient lors du séminaire.

Ce point se rapproche résolument du pôle politique, à travers ces actions d'institutionnalisation du sujet. Un mouvement de médiation est à l'œuvre, dans la mesure où il s'agit de relier la volonté politique affichée à des moyens spécifiques, comme la présence d'un acteur dédié ou encore des moyens financiers.

### Conclusion du chapitre

Ce chapitre a consisté à décrire de façon détaillée la trajectoire de la question de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, qui correspond au niveau « organisation » de notre matériau empirique.

Les différents points que nous avons distingués correspondent à une articulation particulière entre les aspects matériels et les acteurs, et penchent soit du côté politique, soit du côté technique. Ils sont également caractérisés par des mouvements de séparation du technique et du politique (« purification ») ou de leur combinaison (« médiation »).

Il convient de préciser que les derniers points décrits ne correspondent en rien à la fin du processus ni même à une réalisation particulière. Ils correspondent à la situation la plus récente que nous avons pu observer.

Le processus de construction de l'évaluation de l'impact social a donné lieu à la réalisation de cinq démarches d'évaluation de l'impact social (*cf.* point G) : il s'agit du niveau « entité » de notre matériau empirique que nous allons détailler dans le chapitre suivant. La conclusion de

---

<sup>226</sup> Priorité 4 de l'orientation C, projet stratégique 2017 – 2021 d'Apprentis d'Auteuil, page 6.

<sup>227</sup> *Ibid.*

<sup>228</sup> *Ibid.*

ce chapitre 7 sera consacrée à l'articulation entre le niveau « organisation », que nous venons de décrire, et le niveau entité.



# Chapitre 7 : Description des cinq démarches d'évaluation de l'impact social

## Introduction du chapitre

Ce chapitre présente une description détaillée des cinq démarches d'évaluation de l'impact social conduites dans le cadre de la recherche-intervention. Il s'agit du niveau entité du matériau empirique. Les démarches décrites dans ce chapitre correspondent aux démarches dites « expérimentales » au sein de l'organisation dont la mise en œuvre a été décidée par le groupe de travail et validée par le comité de direction générale (*cf.* chapitre 6, section 2, 4. - point G -).

Nous présentons les démarches d'évaluation de l'impact social suivantes : celle du projet « tablettes numériques en internat éducatif et scolaire » (section 1), celle du service « Ecoute infos familles » (section 2), celle du service « éducateurs en CFA » (section 3), celle du RAP de Chartres (section 4), et enfin celle de la Maison Sainte-Odile (section 5). Dans la conclusion, nous montrons l'articulation entre ces cinq démarches et le niveau organisation.

Dans ce chapitre, nous employons plusieurs termes qui correspondent au vocabulaire des acteurs de l'organisation. Ainsi, il convient de préciser que les « jeunes » est le terme employé pour désigner les bénéficiaires enfants, adolescents et jeunes adultes (jusqu'à 25 ans), tandis que les « familles » est le terme employé pour désigner les parents des jeunes ou éventuellement d'autres adultes de leur entourage proche.

## Section 1 : L'évaluation de l'impact social du projet « tablettes numériques en internat éducatif et scolaire » (TNIES)

### 1. Présentation du projet évalué

Le projet « tablettes numériques en internat éducatif et scolaire » (désigné par le sigle TNIES) est une expérimentation consistant à doter trois établissements scolaires avec internat éducatif et scolaire de tablettes numériques (iPads) à des fins éducatives et pédagogiques. Le projet a pour objectif d'améliorer la qualité de l'accompagnement pédagogique au sein des internats éducatifs et scolaires. Il cherche également à contribuer à une utilisation plus large des outils

numériques au sein des établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil, en partant du constat que le « numérique pédagogique » est peu développé au sein d'Apprentis d'Auteuil.

Le projet a vu le jour à la suite d'une proposition faite à un appel à projets de la fondation Orange sur le thème « solidarité numérique ». La proposition a été retenue par la fondation Orange.

Le projet a été construit fin 2012 par plusieurs membres du siège d'Apprentis d'Auteuil : DB, le référent sur l'informatique pédagogique, par ailleurs référent pour les lycées professionnels et la formation par apprentissage, BN, la référente pour les collèges, FR, la référente pour les écoles primaires, MB, la directrice adjointe de la DPRE<sup>229</sup>, et AD, une chargée de mécénat. Ces personnes décident de concentrer le projet sur un type d'activité particulier d'Apprentis d'Auteuil, à savoir l'internat, appelé « internat éducatif et scolaire » (IES). L'IES est un service rattaché à un établissement scolaire, et la grande majorité des établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil en ont un. Au cours des mois précédents, plusieurs membres de la DPRE participant à la réunion ont travaillé sur la « modélisation » des IES, consistant à redéfinir et à proposer un positionnement du rôle des IES au sein d'Apprentis d'Auteuil, associé à la définition d'un « internat type » en termes de moyens humains et matériels. Le choix de l'IES pour le projet permet de l'inscrire dans l'évolution du positionnement de l'IES vers ce qui a été défini par la modélisation. Le lien entre ce projet et la modélisation est fait de manière directe puisque les missions de l'IES ont été détaillées dans la réponse à l'appel à projets, et présentées comme des objectifs que le projet devait chercher à atteindre. Par ailleurs, DB considère que le fait de se concentrer sur l'internat, plutôt que sur la scolarité proprement dite, est une touche d'originalité qui pouvait contribuer à ce qu'Apprentis d'Auteuil soit retenu : il existe beaucoup d'initiatives incluant l'utilisation d'outils numériques dans des projets pédagogiques portés par des enseignants, mais beaucoup moins d'actions concernant des internats.

Les participants décident que l'expérimentation sera lancée dans 3 IES correspondant aux 3 niveaux d'établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil (école primaire, collège, lycée), afin d'avoir une certaine représentativité des établissements. Par ailleurs, il est décidé que le type d'équipement au cœur du projet serait la tablette numérique : c'est l'outil numérique en vogue dans le monde pédagogique. Ainsi, une centaine de tablettes numériques (Ipad) sont

---

<sup>229</sup> Direction des politiques et des ressources éducatives

demandées dans l'appel à projets. Enfin, des sessions de formation et des temps d'accompagnement des collaborateurs impliqués sont prévus, à la fois en amont et pendant le projet.

Le dossier présentant le projet est soumis en novembre 2012 et retenu par la fondation Orange en décembre 2012. DB, FR et BN choisissent alors les trois établissements parmi l'ensemble des établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil en s'appuyant sur plusieurs critères d'équité et de capacité à mettre en œuvre le projet. Ces établissements sont contactés et acceptent de participer au projet. Il est décidé de lancer le projet à la rentrée 2013, précédé d'une phase de préparation à partir d'avril 2013. Le projet est entièrement financé par la fondation Orange.

Une trentaine de tablettes numériques (iPads) sont fournies à chacun des trois établissements, ainsi qu'un budget permettant d'acheter des applications. Trois jours de formation des professionnels (éducateurs et enseignants) entre avril et juin 2013 puis un accompagnement par les formateurs durant toute l'année scolaire 2013-2014 sont prévus. La formation et l'accompagnement sont assurés par trois formateurs spécialistes des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE)<sup>230</sup>. Durant la formation et lors de réunions de préparation, les équipes des établissements ont défini les différents usages des tablettes adaptés au contexte et aux pratiques éducatives et pédagogiques de chaque établissement. Ainsi, dans l'école primaire, les tablettes seront utilisées lors de différentes activités culturelles et ludiques pour les élèves internes, ainsi que lors de plusieurs séquences pédagogiques animées par les enseignants. Au collège, il est décidé que les tablettes soient dédiées aux classes de sixième, et ont été utilisées par certains enseignants lors de séquences dédiées dans certaines matières et lors des temps d'étude. Au lycée, les tablettes sont utilisées uniquement par les élèves internes, lors de temps d'étude et de temps de détente.

La durée affichée du projet est d'un an : le financement de la fondation Orange s'arrête officiellement en juin 2014. Ainsi, les actions de formation et d'accompagnement des équipes des établissements sont prévues durant l'année scolaire 2013 – 2014. Cependant, les tablettes numériques fournies aux établissements sont achetées par Apprentis d'Auteuil, et resteront dans les établissements au-delà de juin 2014. Pour le chef de projet, le projet a donc

---

<sup>230</sup> Cette notion désigne l'utilisation des outils numériques à des fins pédagogiques dans les établissements scolaires.

formellement une durée d'un an, mais l'investissement en formation et en matériel durant cette année permettra aux établissements d'utiliser les tablettes numériques durant plusieurs années.

## **2. Motivations et contexte d'émergence de l'évaluation de l'impact social**

L'origine de l'évaluation de l'impact social du projet est présentée dans un premier temps (2.1.), avant d'exposer les finalités de l'évaluation de l'impact social telles qu'elles ont été définies et exprimées par les acteurs (2.2.).

### ***2.1. Apparition de l'idée d'une évaluation de l'impact social***

Le principe d'une évaluation du projet a été prévu et décidé dès l'élaboration de la réponse à l'appel à projets. Dès lors que le projet a été accepté par la fondation Orange, Apprentis d'Auteuil était tenue de mettre en œuvre l'ensemble des actions prévues dans le dossier, y compris l'évaluation du projet.

Bien qu'aucune mention explicite relative à l'évaluation du projet ne figure dans la trame du dossier de réponse à l'appel à projets, il paraît évident à AD, DB, BN et FR d'aborder l'évaluation du projet dans le dossier. Au début, le contenu de cette évaluation n'est pas défini : l'évaluation est simplement un principe sur lequel les différents acteurs se mettent d'accord.

AD, la chargée de mécénat sait par expérience que les financeurs attendent des informations sur la réalisation du projet et plus globalement des éléments d'évaluation du projet financé. Elle a donc l'habitude de rédiger dans les dossiers de demande de financement une partie sur l'évaluation, où elle fait la liste des principaux critères et indicateurs que l'organisation va utiliser pour évaluer le projet et dont les résultats seront communiqués au financeur.

Pour DB, BN et FR, l'évaluation fait partie des bonnes pratiques de la gestion d'un projet. Ils considèrent qu'il est indispensable d'évaluer les projets pédagogiques. BN déplore en particulier que très peu de projets pédagogiques mis en place dans les établissements scolaires soient réellement évalués par les enseignants.

Le principe d'une évaluation fait donc l'objet d'un consensus entre les différents acteurs qui construisent la réponse à l'appel à projets.

Lors de l'une des réunions de préparation de la réponse à l'appel à projets, DB évoque une étude d'évaluation approfondie, réalisée par des acteurs externes au projet. En effet, plutôt que de se limiter à la production d'informations collectées par les acteurs de projet comme cela se fait généralement pour des projets financés par des fonds privés, il apparaît avantageux de proposer une évaluation plus ambitieuse, rendue possible par l'existence de ressources dédiées au sein de l'organisation. Par ailleurs, ils considèrent qu'il y a la possibilité de demander une enveloppe dédiée à l'évaluation dans le cadre du budget du projet.

DB propose de décomposer l'évaluation en deux parties : une évaluation « interne » et une évaluation « externe »<sup>231</sup>. Il est prévu que l'évaluation externe soit menée par un spécialiste « sur le sujet du jeune et du numérique »<sup>232</sup> dans l'optique de permettre « l'objectivation du projet voire son essaimage »<sup>233</sup>. Un montant dédié à l'évaluation externe figure dans le budget prévisionnel. Pour l'évaluation interne, le dossier de réponse à l'appel à projets prévoit que je réalise une évaluation de l'impact social du projet<sup>234</sup>.

Lors des premiers échanges sur l'évaluation du projet, il est décidé que l'évaluation réalisée par un acteur externe à l'organisation (évaluation externe) concerne les effets sur les bénéficiaires du projet (élèves), tandis que l'évaluation de l'impact social (évaluation interne) se concentre sur les effets du projet sur les professionnels, c'est-à-dire les éducateurs et les enseignants. Ainsi, la démarche d'évaluation de l'impact social que nous décrivons ainsi correspond à la partie que nous avons réalisée, appelée « évaluation interne » par le chef de projet tout au long de la démarche.

## ***2.2. Finalités de l'évaluation de l'impact social***

Certaines finalités de l'évaluation de l'impact social s'inscrivent dans le cadre plus large de l'évaluation du projet qui englobe également la partie réalisée par l'acteur externe.

---

<sup>231</sup> Cette distinction lui est inspirée par l'évaluation du projet DEPAR (cf. chapitre 5, section 3, point 3.5.) dont il était responsable peu de temps auparavant : à une évaluation réalisée par un acteur externe et demandée par le financeur, il lui a été demandé de faire appel à des acteurs internes à Apprentis d'Auteuil pour faire une petite évaluation complémentaire pendant la mise en œuvre du projet.

<sup>232</sup> Dossier de réponse à l'appel à projets de la fondation Orange.

<sup>233</sup> *Ibid.*

<sup>234</sup> Le chef de projet et les autres acteurs n'ont pas une idée très précise de ce que recouvre l'évaluation de l'impact social. Ils savent simplement que je suis une personne dédiée à ce sujet, et profitent donc de ma présence pour me demander de réaliser l'évaluation interne.

Tout d'abord, la promesse d'une évaluation perçue comme sérieuse et approfondie était considérée comme un moyen pertinent d'optimiser les chances du projet d'être retenu par la fondation Orange. Des résultats d'évaluation positifs pouvaient également convaincre la fondation Orange de financer le déploiement de l'expérimentation dans d'autres établissements.

Néanmoins, la motivation de DB à prévoir une étude d'évaluation du projet était d'abord de convaincre les acteurs internes. En effet, d'après lui, la démonstration de « *la valeur ajoutée du numérique pour les jeunes* »<sup>235</sup> peut être un puissant levier pour convaincre les dirigeants d'Apprentis d'Auteuil de définir une stratégie sur « l'informatique pédagogique » et d'y allouer des moyens spécifiques pour les établissements scolaires d'Apprentis d'Auteuil.

Par ailleurs, l'évaluation du projet était également un moyen, pour les membres de la DPRE impliqués, de vérifier si l'objectif d'évolution des internats éducatifs et scolaires concernés vers la vision définie par la modélisation était atteint.

En outre, le choix d'un acteur externe et indépendant pour réaliser une partie de l'évaluation permet d'en crédibiliser les résultats et d'éviter le reproche d'être « *juge et partie* », que ce soit de la part des destinataires internes (les dirigeants) ou des destinataires externes (les financeurs). Le périmètre de l'évaluation externe est cohérent avec le point précédent dans la mesure où les effets sur les jeunes correspondent à ce qui intéresse le plus les dirigeants de l'organisation et les financeurs d'après DB. L'évaluation externe est donc en priorité destinée à ces acteurs.

En ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation de l'impact social, elle a pour objectif de vérifier l'atteinte de l'objectif d'évolution des IES, et est destinée davantage aux membres de la DPRE. Dans ce cadre, l'évolution de la posture et des pratiques des professionnels (éducateurs et enseignants) est considérée comme décisive dans le cadre de ce changement : l'intérêt pour les effets sur les professionnels s'explique donc par cet objectif du projet.

### **3. Conception de la démarche d'évaluation de l'impact social**

Si les représentants de la fondation Orange ont exprimé à plusieurs reprises l'importance de l'évaluation de l'impact social, aucune indication n'a été fournie sur la façon d'évaluer le projet. Lorsque nous les avons interrogés en janvier 2013, lors d'une réunion cherchant à

---

<sup>235</sup> Entretien avec DB le 15 avril 2014.

mieux comprendre les attentes des financeurs dans le cadre de la réflexion menée au niveau de l'organisation (c'est-à-dire le processus décrit au chapitre 6), seules des réponses très générales nous ont été fournies : selon eux, l'évaluation devait permettre de voir dans quelle mesure le projet a un impact positif sur les différents acteurs. En particulier, ils souhaitent que l'évaluation permette de montrer ce que « *le numérique apporte en terme d'accompagnement scolaire* » et en quoi « *l'utilisation des outils numériques est une plus-value pour des jeunes en difficulté* »<sup>236</sup>. Lorsque nous leur demandons quels pourraient être les indicateurs pertinents, ils ne mentionnent que des indicateurs mesurant la réalisation du projet, comme le nombre de bénéficiaires ou le nombre d'heures d'utilisation des tablettes numériques. Ils renvoient à Apprentis d'Auteuil et à l'évaluatrice externe la définition des aspects à évaluer et des outils associés, considérant qu'ils ne sont pas les mieux placés pour le faire.

Les représentantes justifient cette absence d'indications par le fait que l'évaluation est un sujet nouveau pour la fondation Orange et qu'ils n'ont pas réellement d'expérience dans l'évaluation de l'impact social, les projets précédemment financés par la fondation n'ayant pas été évalués de façon approfondie. Par ailleurs, le projet « tablettes numériques en IES » est l'un des premiers projets « sociaux » en France financés par la fondation, les projets financés par le passé concernaient plutôt des pays en développement ou d'autres domaines comme la santé.

Pour définir de façon plus précise le contenu de l'évaluation de l'impact social du projet, une première réunion est organisée le 3 juin 2013 et rassemble DB, BN, FR, AD et moi-même, puis une deuxième le 14 juin avec les mêmes acteurs à l'exception d'AD. Une première liste d'effets est élaborée, et consignée dans un document remis aux représentants de la fondation Orange lors d'un point d'avancement général du projet qui a lieu le 24 juin 2013. Les représentants ne formulent aucune remarque particulière par rapport à cette proposition et donnent leur accord à ce que l'évaluation soit mise en place selon les modalités proposées dans le document.

---

<sup>236</sup> Réunion avec la fondation Orange le 29 janvier 2013

Je sollicite alors l'organisation d'une nouvelle réunion pour définir de façon plus précise l'évaluation du projet avant que le projet ne commence réellement en septembre. Nous nous réunissons le 8 juillet avec DB, BN et FR<sup>237</sup>.

Lors de cette réunion, nous modifions tout d'abord les différents effets à évaluer. Voici donc la liste des effets sur lesquels nous nous mettons d'accord et qui sera utilisée tout au long de l'évaluation pour construire les différents outils ainsi que l'analyse finale :

- Acquisition / renforcement des compétences d'utilisation des outils du numérique ;
- Renforcement des compétences professionnelles : renforcement de la créativité pédagogique des enseignants, renforcement de la compétence d'accompagnement scolaire des éducateurs ;
- Renforcement du travail en équipe ;
- Reconnaissance et valorisation du travail des professionnels ;
- Evolution de l'articulation des rôles de chaque professionnel au sein de l'établissement.<sup>238</sup>

Par ailleurs, cette réunion est consacrée à la définition des outils et des modalités d'évaluation. BN nomme « protocole d'évaluation » le document produit à l'issue de cette réunion. Pour évaluer les effets sur les professionnels, il nous paraît logique d'interroger directement les professionnels. De façon immédiate, nous évoquons les entretiens et le questionnaire comme deux moyens qui nous paraissent intéressants pour les interroger.

Plutôt que de recueillir la vision des professionnels uniquement à la fin du projet (la fin formelle du projet, c'est-à-dire à la fin de l'année scolaire 2013 – 2014), je propose d'interroger également les professionnels avant le début du projet, de façon à mesurer l'écart entre les deux situations. En effet, comme je l'ai identifié lors de l'étude approfondie des méthodes et des enjeux méthodologiques de l'évaluation de l'impact social, la mesure de l'impact suppose de s'assurer que les changements et les effets constatés sont bien dus à l'action évaluée. Or l'un des moyens pour cela est de mesurer la différence entre la situation avant le début de l'action et la fin de l'action. Comme le projet n'a pas encore démarré au

---

<sup>237</sup> Sans que ce soit formalisé, le groupe composé de DB, le responsable du projet, de BN et FR, ayant contribué à la conception du projet et prévues pour accompagner les équipes des établissements, et de moi-même en tant que responsable de l'évaluation de l'impact social du projet, est devenu le comité opérationnel de l'évaluation de l'impact social du projet. Plusieurs réunions de ces mêmes quatre personnes ont eu lieu tout au long du processus d'évaluation.

<sup>238</sup> Extrait du document intitulé « Protocole d'évaluation interne du projet 'tablettes numériques en IES' », juillet 2013.

moment où nous mettons en place le dispositif d'évaluation de l'impact social, il est possible d'envisager une évaluation de la situation avant le début du projet.

Outre les entretiens et les questionnaires, nous envisageons d'autres façons d'évaluer les effets identifiés, notamment des observations de DB, FR et BN lors de leurs temps d'accompagnement des professionnels dans les établissements, ainsi qu'un « *quiz sur les compétences numériques* »<sup>239</sup>. Ces quiz seront finalement abandonnés quelques semaines plus tard.

Deux réunions du comité opérationnel se tiennent les 15 et 18 juillet pour élaborer les questionnaires à destination des personnes de terrain impliquées dans le projet (un questionnaire pour les enseignants, un questionnaire pour les éducateurs, soit les 2 catégories de collaborateurs qui mettent en œuvre le projet). Le contenu des questionnaires est défini en fonction des effets identifiés précédemment : les questions sont choisies et formulées de façon à pouvoir mesurer par la suite si les effets escomptés ont eu lieu et avec quelle ampleur. Des questionnaires pour les deux autres catégories (personnel d'encadrement des établissements et responsables du support informatique) sont jugés moins prioritaires ; il sera décidé quelques semaines plus tard de ne pas interroger ces professionnels par questionnaire, considérant que des entretiens suffiront. Une première version des questionnaires est construite à la suite de la réunion du 18 juillet. Fin août, le « protocole » d'évaluation et les questionnaires sont envoyés pour avis aux trois directeurs d'établissement concernés ainsi qu'aux trois formateurs - accompagnateurs du projet. Ils ne font aucune remarque. Ces documents sont également communiqués à la fondation Orange qui ne formule pas non plus de remarques.

Selon DB, si les directeurs d'établissement n'ont pas été davantage associés à la définition de l'évaluation ni à l'élaboration des questionnaires, c'est qu'ils ont une charge de travail au quotidien particulièrement lourde, et que l'évaluation du projet, même s'ils en comprennent l'importance, n'est pas forcément leur priorité au quotidien, surtout dans la période de lancement du projet dans leur établissement.

#### **4. Mise en œuvre de la démarche d'évaluation et ajustements**

Les questionnaires de la « première vague », c'est-à-dire ceux qui doivent être administrés avant le début du projet, sont validés définitivement après de légères modifications lors d'une

---

<sup>239</sup> *Ibid.*

réunion de notre comité opérationnel de la démarche d'évaluation, composé de DB, BN, FR et moi-même, le 20 septembre 2013.

Bien qu'il était prévu d'administrer les questionnaires fin août ou tout début septembre, le léger retard ne nous apparaît pas comme particulièrement gênant, dans la mesure où le projet tarde à démarrer dans les établissements. En effet, des problèmes techniques de connexion internet et le temps de prise en main des tablettes numériques par les équipes des établissements décalent le début réel du projet de quelques semaines. Par ailleurs, des réponses au questionnaire au moment où le projet démarre plutôt qu'avant le début du projet nous semble peu problématique puisqu'aucun des effets du projet ne se sera produit à ce moment-là.

Les questionnaires, sous forme de formulaire en ligne, sont envoyés fin septembre aux 3 directeurs d'établissement pour qu'ils les transmettent à l'ensemble des enseignants et éducateurs de leur établissement impliqués dans le projet. Les professionnels répondent entre fin septembre et mi-novembre ; la majorité des réponses intervient mi-octobre.

Une réunion du comité opérationnel se tient le 4 décembre 2013. Premièrement, je présente aux membres du comité les résultats de la première vague des questionnaires. Il est convenu de présenter ces résultats à la fondation Orange lors d'un point d'avancement sur le projet le 16 décembre 2013. Deuxièmement, la réunion est consacrée à préciser la suite de l'évaluation, et notamment des entretiens. Alors que nous avons décidé qu'une première vague d'entretiens aurait lieu en décembre ou en janvier, soit « *une fois que [le projet] fonctionne (quelques semaines après le début)* », pour voir si « *le lancement [du projet] a fait bouger le système* », nous convenons de décaler cette vague d'entretiens au printemps, étant donné le retard pris par le projet, et pour éviter de solliciter les professionnels à une période où ils doivent s'occuper de nombreux aspects opérationnels liés à la mise en place du projet et à la prise en main des tablettes par les élèves. Ce constat vient des observations faites par DB, BN et FR lors de leurs déplacements dans les établissements en octobre et novembre et des récents échanges avec les directeurs d'établissements. La deuxième vague d'entretiens prévue à la fin du projet est également décalée : il est prévu qu'elle ait lieu au début de l'année scolaire suivante. Par ailleurs, une rencontre des professionnels des trois établissements au siège de l'organisation est envisagée à la fin de l'année scolaire, ce qui sera également l'occasion de recueillir la vision des professionnels sur les effets du projet.

Il est convenu d'interroger les différents professionnels impliqués dans les trois établissements, et que ces entretiens soient menés par moi-même et par un conseiller qualité<sup>240</sup>. Il semble en effet préférable que les entretiens soient réalisées par deux personnes, dont une personne ayant un regard externe. Le choix de faire appel conseiller qualité est inspiré par l'évaluation interne du projet DEPAR, dont le responsable du projet était DB, et qui avait été conduite par le responsable national de la qualité.

Troisièmement, il est convenu de reporter l'évaluation externe à l'année scolaire suivante. En effet, DB n'a pu trouver aucun évaluateur externe acceptant de réaliser l'évaluation ; il paraît plus pertinent que l'évaluation ait lieu sur une année pleine. Etant donné le retard du projet, il ne paraît pas incongru d'attendre l'année scolaire suivante pour pouvoir évaluer les effets du projet sur les jeunes. Le comité opérationnel considère qu'il est néanmoins nécessaire que l'évaluation de l'impact social du projet produise quelques éléments d'évaluation quant à l'impact du projet sur les jeunes, de façon à satisfaire les attentes des financeurs. Cela supposera probablement de rajouter des outils d'évaluation ou de compléter les outils d'évaluation initialement prévus. Le report de l'évaluation externe est validé par la fondation Orange lors du point d'avancement du 16 décembre 2013.

Une nouvelle réunion du comité opérationnel a lieu le 10 avril 2014. Un guide d'entretien est proposé et validé par le comité.

Les sessions d'entretien ont lieu le 15 avril à l'école primaire, le 26 mai au lycée professionnel et le 24 juin 2014 pour le collège. Les entretiens sont menés comme convenu par moi-même et un conseiller qualité. Entre 5 et 7 personnes sont interrogées par établissement, de façon individuelle ou à plusieurs (jusqu'à trois personnes) « *en fonction de l'organisation de chaque journée d'entretiens et des souhaits des professionnels* »<sup>241</sup>. Le guide d'entretien « *a été suivi assez librement en fonction du déroulement des entretiens* »<sup>242</sup>. Les entretiens se révèlent très riches. Outre les effets sur les professionnels, les personnes interrogées ont quasiment toutes abordé la question des effets du projet sur les élèves. Ainsi, les informations récoltées par les entretiens sur le sujet nous semblent suffisantes pour rendre

---

<sup>240</sup> Le conseiller qualité a pour mission d'accompagner et de coordonner le déploiement de la démarche qualité au sein des établissements. Il y a en général deux conseillers qualité par direction régionale qui se partagent la zone géographique. Pour la session d'entretiens dans chacun des trois établissements, c'est le conseiller qualité responsable du périmètre géographique dans lequel se situe l'établissement qui a participé.

<sup>241</sup> Extrait du rapport de l'évaluation de l'impact social du projet, p. 8

<sup>242</sup> *Ibid.*, p.8

compte des effets sur les jeunes au cours de la première année du projet dans le cadre de l'évaluation de l'impact social.

Lors d'un échange informel avec DB en avril, celui-ci me dit que la rencontre envisagée en juin avec l'ensemble des équipes des établissements impliqués dans le projet n'aura finalement pas lieu pour des raisons de budget. Par ailleurs, pour ne pas trop solliciter les professionnels des établissements, nous convenons de décaler la deuxième vague des questionnaires au début de l'année scolaire suivante, en septembre ou octobre 2014. Ce moment nous paraît d'autant plus pertinent qu'il tombera un an après la première vague des questionnaires, l'impact mesuré s'appuiera donc sur un an d'existence du projet.

En septembre 2014, le comité opérationnel se réunit pour construire les questionnaires de la deuxième vague. Nous reprenons la majorité des questions posées un an auparavant, afin de pouvoir mesurer l'écart. En nous basant sur les effets attendus définis en amont du projet, nous supprimons les questions qui nous paraissent en dehors du périmètre, et nous rajoutons quelques questions nouvelles pour pouvoir mesurer avec plus de pertinence certains effets. Nous évoquons par ailleurs la deuxième vague d'entretiens prévue au début de cette nouvelle année scolaire : nous décidons d'abandonner cette deuxième série d'entretiens car nous estimons que les professionnels ne diraient rien de plus que ce qu'ils ont exprimé lors de la première vague d'entretiens<sup>243</sup>.

Les questionnaires de la deuxième vague sont finalement administrés en décembre 2014 et en janvier 2015. Les résultats de ces questionnaires et la comparaison avec les réponses de la première vague sont analysés lors d'une réunion du comité opérationnel en mars 2015. Cette réunion permet de faire ressortir les points les plus marquants selon les membres du comité opérationnel.

Par ailleurs, un acteur pour réaliser l'évaluation externe est trouvé à l'automne 2014. Une réunion se tient le 5 décembre 2014 avec le comité opérationnel et l'évaluateur externe, au cours de laquelle sont définis les grandes lignes de l'évaluation et un calendrier. Nous évoquons également les attentes de la fondation Orange par rapport à l'évaluation des effets du projet sur les élèves, et je prends l'initiative de soumettre la liste des effets escomptés sur

---

<sup>243</sup> Extrait du journal de bord

les jeunes que nous avons établie en juin 2013 avec le comité opérationnel<sup>244</sup>. L'évaluateur externe dit que « *c'est intéressant [pour lui] de le savoir, mais qu'il ne va pas forcément le suivre* », dans la mesure où sa position d'évaluateur externe suppose qu'il ait un regard externe et autonome sur le projet, non influencé par la vision des porteurs internes du projet, afin que « *le résultat de son évaluation ne soit pas contestable par la suite* »<sup>245</sup>. L'évaluateur externe réalise son étude entre janvier et juin 2015 en s'appuyant sur des questionnaires et des entretiens dans les trois établissements. Il produit un rapport à l'été 2015.

### 5. Résultats de la démarche d'évaluation de l'impact social

Je rédige un rapport final de l'évaluation de l'impact social du projet, qui s'appuie sur l'analyse des réponses aux questionnaires et des entretiens. Après une ultime relecture de DB, le rapport final est validé et transmis aux établissements et à la fondation Orange en mai 2015. Il présente les résultats de l'évaluation de l'impact social.

Les résultats sont structurés en fonction des différents effets identifiés au départ comme le montre l'encadré 8.

#### Encadré 8 : Extrait du sommaire du rapport final d'évaluation de l'impact social du projet TNIES

2. Présentation des résultats de l'évaluation de l'impact social sur les professionnels
  - 2.1. Amélioration de la qualité du travail des professionnels
    - 2.1.1. Effets sur les pratiques des éducateurs
    - 2.1.2. Effets sur les pratiques des enseignants
  - 2.2. Ouverture au numérique
  - 2.3. Renforcement des liens entre professionnels
  - 2.4. Reconnaissance et valorisation
  - 2.5. Effets sur les jeunes

L'évaluation des différents effets se présente sous forme d'un jugement qualitatif s'appuyant sur l'analyse que j'ai réalisée des entretiens et des réponses aux questionnaires. Cette analyse a été partagée avec le comité opérationnel.

---

<sup>244</sup> Lors de notre première réunion consacrée au sujet, nous avons listé non seulement les effets escomptés sur les professionnels, mais également les effets escomptés du projet sur les jeunes.

<sup>245</sup> Extrait du journal de bord

L'encadré 9 est la synthèse de l'évaluation figurant au début du rapport. Cette synthèse reprend en quelques mots les principales conclusions développées dans le rapport.

**Encadré 9 : Synthèse du rapport final de l'évaluation de l'impact social du projet TNIES (page 3)**

D'après l'analyse des questionnaires et des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation, l'effet du projet le plus significatif est le renforcement de la qualité du travail des professionnels. Le rôle des éducateurs d'internat en termes d'accompagnement scolaire des jeunes a été accru de façon conséquente, tandis que le projet a permis aux enseignants d'enclencher un progrès important dans leur pratique pédagogique.

Nous avons également constaté que le projet a eu pour effet de renforcer la cohésion entre les professionnels. Néanmoins, si on note plus d'échanges sur les aspects scolaires entre les éducateurs et les enseignants, l'impact sur la collaboration quotidienne entre les adultes de l'établissement est assez faible.

Le renforcement des compétences numériques des professionnels apparaît de façon secondaire. Quant à la reconnaissance accrue du travail des professionnels, nous estimons qu'il s'agit d'un effet réel, lié essentiellement au choix des établissements qui participent à l'expérimentation.

Par ailleurs, parmi les effets les plus marquants sur les jeunes, les entretiens ont révélé que : - les tablettes numériques favorisaient la concentration des jeunes.

- les tablettes modifiaient la perception par rapport à l'erreur : les jeunes ont moins peur de se tromper lorsqu'ils utilisent les tablettes

- le travail scolaire leur paraît beaucoup moins contraignant : l'utilisation des tablettes ne leur donne pas l'impression de travailler.

Nous avons appuyé notre jugement sur le nombre de réponses aux questions des questionnaires et sur une dizaine de verbatims en moyenne.

Les résultats de l'évaluation sont présentés de façon succincte à la fondation Orange le 23 janvier 2015 sur la base d'une présentation orale et d'un document préliminaire (le rapport n'a été finalisé qu'en mai 2015). Les représentants de la fondation écoutent attentivement ces résultats, mais se disent surtout intéressés de connaître les effets du projet sur « *la motivation et les apprentissages des jeunes* »<sup>246</sup>. Nous les renvoyons vers l'évaluation externe, non disponible à ce moment-là, qui doit apporter des informations sur ce sujet. Une présentation plus détaillée est faite le 8 janvier 2016, à l'occasion d'une réunion avec la fondation Orange dédiée au bilan final et à la présentation des résultats de l'évaluation du projet. L'évaluateur externe et moi-même présentons chacun à notre tour les principales conclusions de nos études

---

<sup>246</sup> Extrait du journal de bord.

respectives. La fondation Orange se montre très intéressée par les deux évaluations et se déclare satisfaite du projet et des différents effets mis en évidence.

## **Section 2 : L'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles (EIF)**

### **1. Présentation de l'entité évaluée**

Créé en 2001, Ecoute infos familles (désigné par le sigle EIF) est un service d'écoute téléphonique qui reçoit des appels de toute personne confrontée à des difficultés avec un enfant. Les appelants sont les parents ou d'autres adultes de l'entourage des jeunes (autres membres de la famille, personnel scolaire, travailleurs sociaux) ayant besoin de renseignements ou de conseils concernant la situation d'un jeune. Les appels concernent des thématiques diverses : conditions de scolarité, orientation scolaire ou professionnelle, comportement, difficultés que rencontrent les parents dans leur rôle éducatif, particularités du jeune (handicap), ou encore les relations avec les services sociaux de l'enfance et de la famille. Bien souvent, l'appelant commence par demander une information assez précise, mais l'échange se poursuit sur des problématiques plus profondes concernant le jeune, révélant dans beaucoup de cas une détresse de l'appelant. Environ 2 500 situations de jeunes sont traitées chaque année, chaque appel durant 20 minutes en moyenne. Le service est composé d'un responsable et de six écoutants aux profils variés (psychologue, éducateur spécialisé, animateur, assistante sociale, conseiller insertion, etc.).

Bien qu'il s'agisse d'une entité ayant une mission opérationnelle, Ecoute infos familles est rattaché directement au siège d'Apprentis d'Auteuil, dans la mesure où son champ d'action concerne la France entière<sup>247</sup>. EIF dépend de la direction des politiques et ressources éducatives, la directrice de la DPRE étant la supérieure hiérarchique de la responsable du service.

Le budget annuel du service est de 380 000€. La Caisse d'Allocations Familiales des Hauts-de-Seine, département où est géographiquement installé le service, octroie une subvention annuelle de 25 000€, le reste étant financé par les fonds propres d'Apprentis d'Auteuil.

---

<sup>247</sup> Pour rappel, les différentes activités sont regroupées et rattachées hiérarchiquement à des directions régionales.

## 2. Raisons de l'évaluation

En décembre 2013, je suis sollicité par AVT, responsable du service Ecoute infos familles, pour envisager l'évaluation de l'impact social du service.

AVT a été nommée responsable du service en septembre 2013. CM, sa supérieure hiérarchique et directrice de la DPPE, lui demande alors de clarifier et éventuellement de faire évoluer la mission du service et son positionnement par rapport à l'ensemble de l'activité d'Apprentis d'Auteuil. Ces éléments doivent se traduire par la réécriture du « projet de service »<sup>248</sup> d'Ecoute infos familles. Par ailleurs, elle lui demande d'essayer de trouver des financements externes, afin de diminuer la contribution d'Apprentis d'Auteuil au fonctionnement du service. Lorsque je l'interroge, CM me dit qu'elle a demandé à AVT de se pencher sur ces points car elle craint qu'EIF ne soit menacé de fermeture à moyen ou long terme. En effet, la taille du service (six salariés à temps plein) peut être jugée comme trop importante par la direction d'Apprentis d'Auteuil dans un contexte de restructuration de nombreux établissements, alors que l'essentiel du budget est financé par les fonds propres d'Apprentis d'Auteuil. Or si le service est perçu uniquement comme une plateforme téléphonique ayant pour mission d'établir un contact avec les appelants et de les orienter vers les établissements d'Apprentis d'Auteuil, il est très probable que la direction d'Apprentis d'Auteuil refuse de consacrer plus de 300 000€ par an à ce qui s'apparenterait à un « *standard de luxe* »<sup>249</sup>. Le risque de fermeture ou de réduction du service est d'autant plus grand que le nombre d'appels a diminué au cours des deux dernières années, ce qui peut laisser penser que le service est moins utile qu'avant. Considérant qu'EIF est pertinent et professionnel, CM estime que le service doit être considéré sans ambiguïté comme une activité à part entière d'Apprentis d'Auteuil. Etant donné son action, il est logique qu'EIF soit positionné comme un service de soutien à la parentalité, axe de développement central dans le plan stratégique d'Apprentis d'Auteuil.

Les demandes que CM a faites à AVT ont amené cette dernière à estimer que l'évaluation de l'impact social permettrait à la fois de contribuer à la réflexion sur le positionnement du

---

<sup>248</sup> Ecoute infos familles dispose d'un « projet de service », à l'instar des établissements scolaires et de protection de l'enfance, qui ont un « projet d'établissement ». Il s'agit d'un document de référence, rédigé par l'équipe de l'établissement, qui définit les objectifs de l'établissement, en précise les spécificités et les modalités d'action. La dernière version du projet de service d'Ecoute infos familles date de 2008.

<sup>249</sup> Il convient de noter que le service a été historiquement créé pour désengorger le standard téléphonique d'Apprentis d'Auteuil, que de nombreux parents appelaient pour avoir des renseignements précis sur les établissements et pour des conseils sur la situation de leur enfant.

service et de favoriser la recherche de financements externes. L'idée d'AVT d'évaluer l'impact social d'EIF s'explique en partie par la connaissance qu'elle avait du sujet : j'ai collaboré avec elle sur d'autres sujets lors de sa fonction précédente (elle était déjà membre de la DPRE), et elle m'a entendu parler plusieurs fois de l'évaluation de l'impact social lors de réunions internes. Il convient de souligner qu'aucun acteur externe n'a en tout cas demandé à AVT d'évaluer l'impact social du service.

### 3. Choix de la méthode d'évaluation

Lors de notre premier échange sur l'évaluation de l'impact social le 10 janvier 2014 avec AVT et une écoutante du service (DP), AVT me confie son souhait d'identifier et de mesurer la plus-value d'Ecoute infos familles sur les appelants, mais aussi sur l'ensemble des partenaires du service. Nous identifions rapidement la difficulté spécifique à l'évaluation de l'impact du service sur les appelants : la grande majorité des appelants ne contactant le service qu'une seule fois, les écoutants ne savent que très rarement ce qui s'est passé suite à l'appel et aux conseils qu'ils ont pu donner (contact des structures que l'écoutant a conseillé d'appeler, modification du comportement vis-à-vis de l'enfant, etc.). Nous envisageons de recontacter certains appelants pour les interroger sur leur situation et l'apport du service, mais, d'après AVT et DP, une telle démarche semble intrusive, en plus d'être particulièrement chronophage, vis-à-vis des appelants, ceux-ci préférant l'anonymat et le positionnement externe du service par rapport aux professionnels de l'éducation avec lesquels les appelants sont en contact (personnel scolaire, travailleurs sociaux, etc.).

Par ailleurs, AVT me dit qu'elle a rencontré peu de temps auparavant la direction de la collecte pour lui présenter le service et échanger sur les possibilités de trouver des acteurs privés susceptibles de financer le service. Au cours de l'échange, les interlocuteurs de la direction de la collecte ont émis l'idée de mettre en avant le coût moyen d'un appel, donnée « *parlante* » selon eux pour d'éventuels financeurs. AVT réalise l'exercice : en divisant le budget total par le nombre d'appels, elle obtient 144 euros. Elle comprend tout l'intérêt de ce chiffre : en se mettant à la place d'un potentiel financeur privé, un tel chiffre est bien plus parlant que n'importe quelle description qualitative du service, car elle permet à la fois de rendre concret le coût du service, et de mettre en avant la valeur offerte lors d'un appel : en effet, AVT se dit qu'en contrepartie de ces 144 euros, Ecoute infos familles apporte de nombreux services à l'appelant qui valent largement cette somme. AVT décrit cette prise de conscience comme un « *vrai choc culturel* » pour elle.

Ce récit m'amène alors à évoquer la méthode SROI, dont la logique me paraît très proche du raisonnement que vient d'exposer AVT. Je présente à AVT et à DP la méthode : elle consiste à calculer la rentabilité en termes de valeur sociale d'un projet ou d'une structure à finalité sociale. Son résultat se présente sous forme de ratio qui mesure le niveau de valeur sociale rapporté à la valeur totale des ressources mobilisées et qui s'interprète de la façon suivante : « pour un euro investi, l'activité génère X euros de valeur sociale », en espérant que ce X soit supérieur à 1. Pour pouvoir le calculer, il est nécessaire d'attribuer une valeur monétaire à l'ensemble des impacts identifiés de l'activité. Plusieurs manières d'attribuer une valeur monétaire sont utilisées dans le cadre de la méthode SROI : calculer un gain économique ou un coût évité résultant de l'activité, trouver un équivalent monétaire à partir de données existantes.

AVT et DP se montrent très enthousiastes vis-à-vis de cette méthode : elles y voient un argument particulièrement efficace pour convaincre des financeurs éventuels. « *Cela tombe à pic* », dit AVT, en référence à sa réflexion autour de la valeur produite par les 144 euros de coût moyen par appel. Le SROI lui apparaît comme la méthode parfaite pour estimer les gains pour les appelants.

Je leur présente les difficultés et les contraintes posées par cette méthode : la monétarisation de tous les effets, y compris des effets qualitatifs, peut être compliquée puisqu'il s'agit de trouver des équivalents monétaires pertinents. Le guide méthodologique du SROI impose un certain nombre d'étapes assez détaillées qui peuvent être assez chronophages. Par ailleurs, je signale que le SROI suscite des débats d'ordre éthique et politique dans le secteur associatif : il s'agit d'attribuer une valeur monétaire à une réalité humaine, c'est-à-dire par nature qualitative et non monétaire, d'autant que le SROI suppose de valoriser monétairement non seulement des gains économiques ou des coûts évités, mais également des effets n'ayant aucune contrepartie monétaire directe (comme l'estime de soi par exemple). L'utilisation des résultats d'évaluation reposant sur cette méthode fait craindre à certains acteurs que seules les activités jugées rentables à l'aune du SROI seront financées à terme par les pouvoirs publics, excluant *de facto* les activités dont la valeur n'est pas traduisible en valeur monétaire. AVT et DP disent comprendre ces débats, mais ne pensent pas qu'appliquer la méthode SROI à Ecoute infos familles soit un véritable problème. Elles y voient surtout un levier puissant pour démontrer que le service ne représente pas seulement un coût mais aussi un gain pour les appelants et ses partenaires. AVT m'assure qu'elle sera vigilante par rapport à l'application de

la méthode SROI et à l'utilisation des résultats : « *nous mènerons ce travail tout en veillant à préserver notre âme* », dit-elle.

A la suite de cette réunion, j'envoie à AVT des documents de présentation de la méthode SROI pour qu'elle ait tous les éléments avant de prendre une décision. Je demande également à ce que CM valide le choix de la méthode SROI pour évaluer l'impact social du service. Outre les débats éthiques et politiques mentionnés précédemment, il me paraît important d'avoir l'aval de la supérieure hiérarchique d'AVT car le groupe de travail sur l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation avait écarté quelque temps auparavant cette méthode parmi les outils que l'organisation devait utiliser pour évaluer l'impact social de ses actions<sup>250</sup>. CM donne son accord pour que nous utilisions la méthode SROI : elle considère que l'on pourra facilement justifier l'emploi de cette méthode par le fait qu'Ecoute infos familles est une entité très spécifique au sein de l'organisation, et qu'il semblait intéressant de tester cette méthode assez célèbre dans le champ de l'évaluation de l'impact social.

Fin janvier 2014, nous confirmons donc l'utilisation de la méthode SROI pour évaluer l'impact social du service Ecoute infos familles. Ainsi, le choix de cette méthode a résulté d'un choix librement consenti : aucun acteur externe n'a demandé à ce que l'évaluation soit réalisée de cette manière, et il n'était pas prévu initialement d'appliquer cette méthode dans le cadre des démarches expérimentales d'EIS. La pertinence du SROI est apparue à la suite des échanges avec la responsable du service.

#### **4. Début de la démarche d'évaluation**

Le travail d'évaluation de l'impact social démarre en février 2014. Je conduis la démarche d'évaluation en étroite collaboration avec AVT et DP. Deux étudiants ingénieurs participent également à la construction de l'évaluation de l'impact social dans le cadre d'un projet de recherche de deux mois.

Il est convenu de suivre les étapes de la méthode SROI proposées dans le guide méthodologique publié par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC. L'annexe 2 de la thèse présente ces étapes de façon détaillée.

Le 14 février, la première réunion a lieu avec AVT, DP, les deux étudiants ingénieurs et moi-même. AVT et DP présentent le service de façon détaillée ; les deux étudiants ingénieurs et moi-même les questionnons dans le but de pouvoir compléter les deux premières étapes,

---

<sup>250</sup> Cf. chapitre 6, point F

c'est-à-dire d'identifier les parties prenantes touchées par le service, les « changements » produits sur ces parties prenantes (étape 1), de définir les contributions, les réalisations et de décrire l'activité du service (étape 2).

Comme le suggère le guide méthodologique, nous veillons à établir une liste des parties prenantes et des changements associés aussi exhaustive que possible, en y incluant des aspects secondaires et peu évidents par rapport à l'activité du service.

Un travail de structuration entre les deux étudiants ingénieurs et moi-même la semaine suivante, puis une autre réunion avec AVT et DP le 7 mars nous permettent de finaliser les deux premières étapes, que nous présentons sous la forme d'un tableau recensant pour chaque partie prenante les différents items suggérés par la démarche SROI.

Le tableau 9 est un extrait du tableau portant sur une partie prenante.

Tableau 9 : Extrait du tableau synthétisant l'application des étapes 1 et 2 de l'outil SROI au service Ecoute infos familles (partie prenante « direction d'Apprentis d'Auteuil »)

<b>Partie prenante</b>	<b>Contribution</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Description des résultats</b>
Direction Apprentis d'Auteuil	Financement	réponse aux appels téléphoniques	diversification du panel de réponses apportées à la question sociale
			désengorgement du standard d'AA
		rédaction d'un rapport d'activité	meilleure connaissance des problématiques sociales des jeunes et des familles
		communication	plus grande connaissance d'Apprentis d'Auteuil (notoriété supplémentaire)

Nous avons alors cherché à mesurer les effets identifiés, à leur attribuer une valeur monétaire (étape 3), et à isoler la part de ces effets réellement dus à l'action, appelée « impact net » (étape 4).

Quelques idées ayant émergé pendant la réalisation des deux premières étapes et quelques échanges par courrier électronique avec AVT et DP ont permis de faire des propositions d'indicateurs et d'équivalents monétaires pour mesurer certains de ces effets.

Le 21 mars, nous nous réunissons avec DP et passons en revue l'ensemble des effets pour convenir ensemble de la méthode de chiffrage monétaire pour chacun de ces effets.

Ainsi, pour attribuer une valeur monétaire aux effets sur les appelants, nous avons quantifié le nombre d'appelants ayant bénéficié de l'un des trois types d'apports identifiés (apport d'informations, apport de conseils, amélioration du bien-être) en reliant ces trois types d'apports aux catégories figurant dans l'outil de suivi du service recensant le contenu des appels. Nous convenons ensemble d'une manière de chiffrer ces résultats (moyenne d'un gain de temps pour l'apport d'informations, équivalent d'une séance de coaching scolaire pour l'apport de conseils, équivalent d'une séance avec un psychologue pour l'amélioration du bien-être).

Concernant l'effet « apport d'inscriptions supplémentaires aux établissements d'Apprentis d'Auteuil », nous considérons que cet effet peut être valorisé monétairement par le gain économique généré par ces inscriptions, composés des droits d'inscription payés par les parents et des subventions liées au nombre d'élèves inscrits dans les établissements. Pour pouvoir réaliser ce calcul, nous avons besoin de savoir combien de jeunes ont été réellement « apportés » par Ecoute infos familles, en retranchant ce qui se serait passé sinon (pour isoler « l'impact net », qui correspond à l'étape 4 de la méthode). Or Ecoute infos familles n'est pas en mesure de savoir si une orientation vers un établissement a finalement abouti à l'inscription du jeune dans l'établissement. Nous avons alors cherché à estimer le nombre d'inscriptions en appliquant au nombre de jeunes orientés vers les établissements scolaires plusieurs ratios pour nous approcher du nombre réel de jeunes inscrits. Nous avons donc défini des ratios différents selon les établissements, estimés par DP à partir de sa connaissance des pratiques des établissements et complétés par une interrogation de quelques établissements sur leurs pratiques en matière d'admission. Ainsi, pour estimer l'impact net, le raisonnement était le suivant : entre 40 et 75% (selon les établissements) des élèves orientés sont réellement inscrits dans l'établissement (en tenant compte d'une part des parents orientés mais n'ayant finalement pas contacté l'établissement, et de la sélection de l'établissement en fonction de l'adéquation du profil du jeune à l'établissement), puis entre 10 et 80% (en fonction de l'attractivité des établissements) de ces inscriptions n'auraient pas eu lieu si le service n'avait pas orienté les appelants vers ces établissements.

Ces moyens d'attribuer le chiffrage s'inspirent directement d'exemples d'application de la méthode SROI issus du guide méthodologique. Lorsque l'effet ne correspond pas à une transaction monétaire directe, la valorisation peut s'appuyer sur la méthode dite des « préférences révélées », où la valeur monétaire est fixée à partir du prix qu'un agent

économique semble prêt à payer pour un service. C'est le cas par exemple lorsque l'amélioration du bien-être est valorisée monétairement par le prix d'une séance avec un psychologue.

Pour chaque valeur monétaire calculée, nous avons veillé à isoler la part due à l'action afin d'obtenir la valeur de l'impact net (étape 4).

En revanche, nous avons décidé lors de cette réunion de ne pas attribuer de valeur monétaire à certains effets identifiés. Il s'agissait des effets pour lesquels il semblait trop difficile d'obtenir les données (la notoriété additionnelle de l'organisation par exemple) et les effets trop incertains pour pouvoir être mesurés car indirects par rapport à l'action (les effets sur les jeunes concernés par l'appel par exemple). Bien que le principe du SROI consiste à attribuer une valeur monétaire à tous les effets, même les plus qualitatifs, le renoncement à attribuer une valeur monétaire à certains changements est une pratique que nous avons constatée dans d'autres exemples d'application de la méthode SROI.

La valorisation totale de l'impact s'élève à plus de 900 000€, tandis que les contributions représentent 380 000€. Ainsi, le ratio SROI obtenu est de 2,43.

Le 28 mars, les étudiants ingénieurs et moi-même présentons les résultats du SROI à AVT et DP. Leur réaction est positive : elles trouvent l'analyse intéressante et le résultat parlant pour des financeurs, comme escompté au départ, puisque l'évaluation met en évidence des gains économiques qu'Ecoute infos familles permet de générer, notamment en termes de coûts évités pour les différents acteurs (appelants, services sociaux, etc). Ils soulignent que le résultat est très positif pour le service, puisque l'étude montre qu'EIF génère plus de 2 fois plus de valeur qu'il n'en coûte. AVT dit qu'elle s'attendait à ce que l'évaluation montre que le service rapporte plus que ce qu'il ne coûte, mais ne pensait pas obtenir un résultat aussi élevé. DP souligne que cette évaluation peut contribuer à la réflexion sur le positionnement stratégique du service, puisqu'elle donne un éclairage nouveau sur les aspects sur lesquels le service a un impact important. Ainsi, elle note que l'apport d'Ecoute infos familles pour les établissements de l'organisation ressort fortement, et l'impact pourrait sans doute être encore plus important si cela devenait un objectif du service à part entière.

Ces résultats de l'évaluation de l'impact social sont également présentés à CM le même jour. Elle se montre également satisfaite du travail réalisé de façon globale, et le juge très intéressant. En regardant le chiffrage monétaire des différents effets, elle s'attarde

particulièrement sur la valeur monétaire de loin la plus élevée, à savoir les 650 000€ correspondant à l'impact du service sur les établissements scolaires de l'organisation (représentant plus de 75% de la valeur totale des impacts). Ayant pris connaissance des modalités de calcul, elle remet en cause le chiffre retenu pour estimer le gain généré par l'inscription d'un élève supplémentaire dans un établissement scolaire. D'après sa connaissance de l'activité des établissements scolaires, elle affirme qu'il y a également des coûts supplémentaires liés à l'inscription d'élèves dans certains établissements scolaires non pris en compte dans le calcul de la valeur de cet effet. Ainsi, elle estime que le gain net d'un élève retenu est très probablement surestimé pour certains établissements scolaires et préconise de se rapprocher de la direction du contrôle de gestion de l'organisation pour calculer le gain net d'une inscription supplémentaire pour chaque établissement scolaire.

Plus globalement, CM insiste sur l'importance de la fiabilité de la valorisation monétaire dans cette démarche d'évaluation, en particulier pour les valeurs monétaires les plus élevées. Pour autant, elle considère que le travail réalisé est de qualité, et qu'il ne nécessite que quelques vérifications et modifications pour parvenir à la version définitive du résultat de l'évaluation.

A la suite de cette réunion, AVT insiste également sur l'importance de la justification de la valorisation monétaire. Elle exprime sa crainte de voir les résultats de la méthode SROI ne pas être pris au sérieux si la rigueur du chiffrage monétaire et la validité des hypothèses associées ne sont pas jugées suffisamment robustes : « *il faut être inattaquable sur le chiffrage monétaire, sinon l'argumentaire autour du ratio tombera à l'eau* ». AVT avait fait part de sa surprise lors de la réunion où nous avons démarré la démarche d'évaluation, le 14 février, sur le degré de rigueur de la méthode SROI. Lorsque nous avons présenté le déroulé de la méthode en détail, elle lui avait semblé « *plus approximative* » que ce qu'elle imaginait, et avait déjà insisté sur l'importance de la rigueur dans le chiffrage monétaire pour garantir la crédibilité de la démarche d'évaluation.

### **5. Révision de la première version du résultat**

AVT et moi-même convenons alors d'apporter les modifications nécessaires à la première version de la valorisation monétaire de l'impact social du service.

Nous nous réunissons le 13 mai 2014 avec AVT et DP, afin de délimiter le travail à accomplir dans le cadre de ces modifications.

Le point principal porte logiquement sur la valorisation monétaire de l'apport d'inscriptions supplémentaires pour les établissements d'Apprentis d'Auteuil. Outre les remarques de CM concernant la ré-estimation du gain net d'une inscription supplémentaire pour laquelle nous convenons que je me rapproche d'une responsable du contrôle de gestion au siège de l'organisation, il est également décidé de calculer de façon plus précise le nombre d'élèves inscrits grâce au service. En effet, afin d'éviter une éventuelle remise en cause de la valeur monétaire de cet effet, il nous paraît important d'être plus rigoureux dans le calcul que ce qui a été fait jusqu'à présent, dans la mesure où il nous paraît clair que le montant sera de toute façon élevé dans la version finale et de ce fait particulièrement scruté par les acteurs à qui les résultats de l'évaluation seront présentés. Pour cela, nous décidons de croiser les bases de données du service (recensant les appels) et celles des établissements scolaires de l'organisation, de façon à repérer nommément les élèves orientés par le service et inscrits dans un établissement scolaire quelque temps après : bien que le service reçoive des appels anonymes, le prénom, l'âge et parfois le nom de famille des jeunes faisant l'objet de l'appel sont parfois mentionnés et inscrits par l'écoutant dans l'outil informatique de suivi des appels du service.

Durant la réunion, nous convenons également de vérifier les hypothèses prises pour le calcul de certaines autres valeurs monétaires (celles correspondant notamment aux effets sur les appelants).

Les modifications décidées pour le calcul de la valorisation monétaire des inscriptions supplémentaires dans les établissements laissent penser que la valeur totale de l'impact du service sera moins élevée que lors de la première version. La responsable s'inquiète de cette baisse, craignant qu'un ratio trop proche de 1 amène à penser que l'impact social du service n'est pas si important que cela. Elle me demande alors d'essayer de trouver une solution pour cela, par exemple en valorisant un effet identifié au départ mais dont le chiffrage monétaire a été abandonné dans la première version de l'étude.

Par ailleurs, à l'issue de la réunion, nous présentons avec AVT la première version des résultats à l'ensemble de l'équipe des écoutants du service. Il était important pour AVT de tenir au courant les écoutants du travail en cours, qui en entendaient parler régulièrement depuis le début de la démarche, mais sans en connaître les détails. Les écoutants se montrent intéressés et enthousiastes par la présentation.

A la suite de la réunion, je commence à travailler sur les différentes modifications décidées. Je me rapproche de la responsable du contrôle de gestion pour obtenir le bon montant du gain net d'une inscription supplémentaire dans un établissement scolaire de l'organisation. Après quelques échanges et vérifications, il apparaît qu'il n'y a pas besoin de prendre en compte des coûts additionnels liés à de nouvelles inscriptions dans les établissements scolaires et que les revenus identifiés peuvent être considérés comme des gains nets. Je commence également à croiser les bases de données comme prévu pour obtenir un nombre précis de jeunes inscrits grâce à Ecoute infos familles.

Je me remémore également un échange avec AVT en avril 2014 en marge de la démarche d'évaluation de l'impact social : elle me décrivait le contenu d'un appel qu'elle venait d'avoir avec la grand-mère d'un jeune (AVT assure également la fonction d'écoutante quelques heures par semaine). Cet exemple m'a amené à formuler un nouvel effet non identifié jusqu'à présent, et qui présentait l'avantage de pouvoir être valorisé monétairement : il s'agissait de la diminution de l'angoisse de certains appelants générée par la situation de l'enfant. En effet, de nombreux appelants sont particulièrement stressés par rapport à la situation d'un enfant de leur famille, et l'écoutant contribue très souvent à les rassurer à travers les informations et conseils qu'il fournit. Il me paraît possible de valoriser monétairement la diminution du stress par la baisse du coût du stress pour la société (coûts de l'assurance maladie et perte de productivité).

Je présente cette idée lors d'une réunion avec AVT et DP le 16 octobre : AVT se montre pleinement convaincue par ce nouvel effet et par la proposition de valorisation monétaire. DP est « *plus sceptique sur la capacité à [démontrer] que le chiffre corresponde à une certaine réalité* »<sup>251</sup>. Nous décidons tout de même de retenir ce nouvel effet, et il est convenu que j'effectue le calcul de la valorisation monétaire en veillant à être le plus rigoureux possible dans le chiffrage et très prudent dans les hypothèses retenues.

Lors de cette réunion, je présente les modifications du chiffrage monétaire de l'apport des inscriptions supplémentaires. Malgré le fait que le gain net d'une inscription supplémentaire n'ait pas été diminué, la nouvelle valeur monétaire à laquelle j'aboutis est bien moins élevée que le chiffre figurant dans la première version de mars 2014 (environ 150 000€ au lieu des 650 000€ initiaux). En effet, le croisement des bases de données a abouti à un nombre de

---

<sup>251</sup> Journal de bord

jeunes inscrits dans les établissements d'AA grâce à EIF bien inférieur à l'estimation retenue dans la première version. AVT se montre déçue par ce nouveau résultat, craignant un ratio final à peine supérieur à 1. En recherchant une solution pour éviter la baisse de ce chiffre, nous avons l'idée d'augmenter le nombre de jeunes inscrits en extrapolant le chiffre obtenu à la partie des situations pour lesquelles nous n'avons pas d'informations. En effet, comme évoqué précédemment, les appels au service sont anonymes et la base de données du service contient certes des informations permettant d'identifier le jeune faisant l'objet de l'appel, mais seulement pour certains appels. Comme l'information n'est disponible que pour moins de la moitié des appels environ, cette opération nous permet d'augmenter considérablement le nombre de jeunes pris en compte dans le calcul, et donc la valeur monétaire de cet effet.

Enfin, nous évoquons le rendu final. Outre le détail des calculs, AVT insiste pour qu'une description qualitative des effets produits par le service apparaisse dans le rapport final rendant compte des résultats de l'évaluation de l'impact social. Pour AVT, il s'agit d'un aspect important pour expliquer l'action du service à d'autres interlocuteurs que les financeurs pour qui la valorisation monétaire de l'impact peut apparaître comme assez abstraite. Cette partie qualitative est d'autant plus importante pour AVT qu'elle permet de mettre en lumière les effets n'ayant pas fait l'objet d'une valorisation monétaire. AVT estime qu'elle pourra mettre en avant la valorisation monétaire du SROI ou la description qualitative des effets en fonction de la vision et de l'intérêt de l'interlocuteur qu'elle cherchera à convaincre.

Je mène les différentes actions décidées lors de la réunion du 16 octobre, et j'aboutis à une version définitive du chiffrage monétaire fin décembre 2014 (*cf.* tableau suivant). Je finalise la rédaction du rapport final début mars 2015, validée par AVT et DP.

## **6. Résultats de la démarche d'évaluation et diffusion**

Le tableau 10 présente le résultat final de la démarche, ainsi que les différentes valeurs monétaires des différents effets mesurés. Le chiffre final peut être considéré comme la quantification de l'impact social du service.

Tableau 10 : Les résultats de l'évaluation de l'impact social du service Ecoutes infos familles (application de la méthode SROI)

partie prenante		changements & effets	valeur monétaire de l'impact
Appelants	Familles (parents et autres personnes de l'entourage personnel du jeune)	Pistes pertinentes de solutions pour le jeune (A1)	16 984 €
		Gain de temps (A2)	8 855 €
		Mieux-être, apaisement (A3)	24 933 €
	Professionnels de l'action sociale et du scolaire	Pistes pertinentes de solutions pour le jeune (A1)	7 967 €
		Gain de temps (A2)	2 206 €
jeunes (qui sont l'objet de l'appel)		Mieux-être, sérénité, baisse des tensions (à court et moyen terme) (B1)	<i>Non chiffré</i>
		Perspectives plus épanouissantes par une meilleure orientation (à long terme) (B2)	<i>Non chiffré</i>
Apprentis d'Auteuil	Institution / siège	Meilleure notoriété auprès des familles et des travailleurs sociaux (C1)	<i>Non chiffré</i>
		Amélioration de la qualité du service global (relais entre établissements) (C2)	<i>Non chiffré</i>
		Meilleure connaissance des jeunes et des familles (C3)	8 000 €
		Désengorgement du standard téléphonique (C4)	8 880 €
		Connaissance fine et actualisée des dispositifs et des établissements (effet potentiel)	<i>Non chiffré</i>
	Etablissements	Meilleure connaissance de l'offre externe (effet potentiel)	<i>Non chiffré</i>
		Meilleure notoriété auprès des familles et des travailleurs sociaux (C1)	<i>Non chiffré</i>
		Amélioration de la qualité du service global (relais entre établissements) (C2)	<i>Non chiffré</i>
		Augmentation du nombre de jeunes inscrits (C5)	352 832 €
		Amélioration des relations entre familles et établissements (C6)	<i>Non chiffré</i>
Institutions publiques du champ de l'enfance et la famille (ASE, CAF, sécurité sociale, etc.)		meilleure connaissance des problématiques sociales (D1)	0€
		meilleure compréhension du fonctionnement des institutions publiques par les usagers (D2)	<i>Non chiffré</i>
		Diminution du coût du stress des appelants (D3)	291 506 €
Acteurs associatifs de l'enfance, l'éducation, la parentalité (y compris services d'écoute téléphonique)		Augmentation du nombre de bénéficiaires (E1)	<i>Non chiffré</i>
		Meilleure notoriété (E2)	<i>Non chiffré</i>
<b>Total valeur monétaire</b>			<b>722 161 €</b>
<b>Total contributions</b>			<b>380 000 €</b>
<b>Ratio SROI</b>			<b>1,90</b>

Le rapport final se compose de la façon suivante. La première moitié décrit dans le détail les différentes parties prenantes et les différents effets produits par le service. Cette partie est présentée comme le résultat des deux premières étapes de la méthode SROI et répond à la volonté d'AVT de voir apparaître une partie qualitative. La deuxième moitié du rapport

présente de façon détaillée les différents calculs ayant abouti à la valorisation monétaire de l'impact social du service. L'encadré 10 présente le sommaire du rapport, tandis que la figure 10 est la présentation graphique du ratio SROI. Je produis par ailleurs un document support de présentation de la démarche à l'oral, dans lequel figure également cette répartition entre partie qualitative et partie quantitative.

**Encadré 10 : Sommaire du rapport final d'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles**

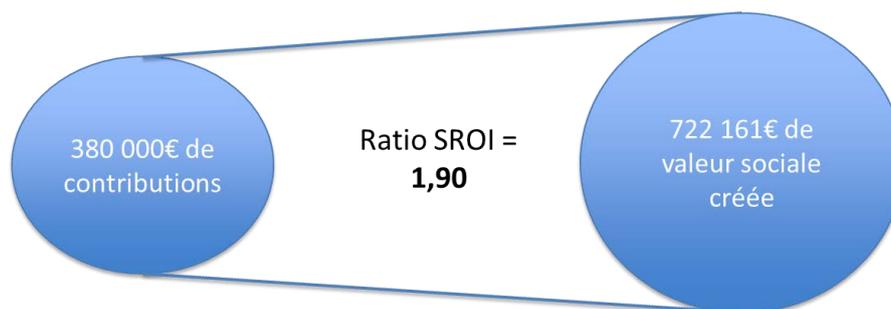
Introduction : contexte et objectifs de la démarche

- I. La méthode choisie : le SROI (Social Return On Investment)
  - A. Choix de la méthode
  - B. Présentation du SROI
  - C. Le processus de réalisation de l'étude
  - D. Mise en garde
- II. Présentation des résultats qualitatifs (identification des effets)
  - A. Effets sur les appelants
  - B. Effets sur les jeunes
  - C. Effets sur Apprentis d'Auteuil
  - D. Effets sur les institutions de la sphère publique (ASE, CAF, Assurance maladie, etc.)
  - E. Effets sur les acteurs associatifs de l'enfance, de l'éducation et de la parentalité
- III. Présentation des résultats quantitatifs (valorisation monétaire de l'impact)
  - A. Ratio SROI d'Ecoute infos familles
  - B. Détails de la valorisation monétaire des effets et de l'impact correspondant

Conclusion

Annexes

Figure 10 : Présentation graphique du résultat d'évaluation du service Ecoute infos familles



Les résultats sont présentés à CM début mars 2015 qui se montre très satisfaite. Elle approuve les modifications dans le chiffrage monétaire de l'effet qu'elle avait remis en cause lors de la présentation de la première version. Elle ne formule que des remarques portant sur la forme de la présentation. Le 24 mars 2015, AVT présente les résultats au nouveau directeur général de l'organisation, lors de sa visite du service organisée dans le cadre de sa prise de fonction. Le directeur général est, selon AVT, très intéressé par les résultats présentés, se disant « *'bluffé' par les calculs et la pertinence de l'analyse* »<sup>252</sup>.

Lors d'un entretien en avril 2015, AVT me dit qu'elle « *parle tout le temps* » de la démarche d'évaluation de l'impact social du service : lorsqu'elle présente le service de façon formelle, ou lorsqu'elle échange avec des acteurs internes ou externes de façon informelle, elle met en avant le fait qu'Ecoute infos familles a évalué son impact social de façon monétaire en utilisant la méthode SROI. Les acteurs se montrent, d'après elle, très enthousiastes.

### **Section 3 : L'évaluation de l'impact social du dispositif « éducateurs en CFA » (ECFA)**

#### **1. Présentation de l'entité évaluée**

Lancé en 2010 lors de l'ouverture d'une antenne d'apprentissage en restauration préparant au CAP<sup>253</sup> « agent polyvalent de restauration » à Strasbourg, le dispositif « éducateur en CFA<sup>254</sup> » (désigné par le sigle ECFA) a pour but de prévenir les ruptures en cours de formation, particulièrement fréquentes pour les niveaux les plus bas des formations en

---

<sup>252</sup> Extrait du journal de bord.

<sup>253</sup> Certificat d'aptitudes professionnelles

<sup>254</sup> Centre de formation par apprentissage

apprentissage<sup>255</sup>. Le dispositif consiste à proposer un accompagnement renforcé par un professionnel dédié qui intervient sur l'ensemble des aspects de la vie de l'apprenti. Si l'accompagnement d'apprentis n'a rien de novateur en soi, ce dispositif a la particularité de proposer un accompagnement par un éducateur spécialisé, ce qui est peu habituel dans le champ de la formation et de l'insertion professionnelle de jeunes<sup>256</sup>. L'initiateur de ce projet, SB, a considéré qu'un éducateur spécialisé était le profil le plus approprié pour accompagner les apprentis dans la mesure où il a l'habitude et la compétence pour s'intéresser au comportement des jeunes et à leurs problématiques personnelles, aspects que SB a jugé importants d'aborder pour éviter les abandons en cours de formation.

L'éducateur spécialisé est susceptible de se rendre sur l'ensemble des lieux que fréquente le jeune ; il peut jouer le rôle de médiateur entre l'apprenti et ses formateurs, son responsable en entreprise ou ses parents. Il est disponible en permanence par téléphone, notamment le soir et le weekend, de façon à soutenir le jeune lors des moments de doute.

Jusqu'en 2014, environ 24 jeunes par an étaient accompagnés dans le cadre du dispositif : en moyenne 12 jeunes en 1<sup>ère</sup> année de CAP et 12 jeunes en 2<sup>ème</sup> année. Les jeunes ont entre 16 et 22 ans. Le dispositif était jugé efficace par rapport à l'objectif de réduction de l'abandon en cours de formation : depuis le début du dispositif, le taux de rupture global est de 14% alors qu'il représente 40% dans le secteur de l'hôtellerie-restauration en Alsace. Le coût représentait 30 000€ par an, financé à 80% par les fonds propres d'Apprentis d'Auteuil et 20% par le Conseil Régional d'Alsace.

Fin 2012, l'Etat décide de lancer une expérimentation nationale sur la prévention de la rupture des apprentis de niveau IV et V<sup>257</sup>, inspiré principalement de l'expérience du dispositif « éducateurs en CFA » d'Apprentis d'Auteuil. En effet, en octobre 2012, des représentants d'Apprentis d'Auteuil sont auditionnés par une commission de l'Assemblée Nationale qui est

---

<sup>255</sup> Au niveau national, près de 40% des apprentis de niveau IV (préparant au bac professionnel) et de niveau V (préparant au CAP) abandonnent leur formation en apprentissage avant la fin du cursus. En effet, bien qu'étant une voie considérée comme efficace en terme d'insertion professionnelle future, l'apprentissage est une modalité de formation très exigeante pour des jeunes à ces niveaux de formation : l'intégration dans le monde de l'entreprise est souvent compliquée, car les attentes des employeurs peuvent être élevées vis-à-vis de ces jeunes. Par ailleurs, le rythme est souvent plus intense qu'en formation hors apprentissage. Ces jeunes ont par ailleurs de multiples difficultés, qu'elles soient comportementales, sociales ou scolaires qui contribuent à augmenter le risque d'un abandon en cours de formation.

<sup>256</sup> Ce sont généralement d'autres types de travailleurs sociaux, comme des assistantes sociales ou des chargés d'insertion, qui réalisent l'accompagnement de jeunes adultes en formation.

<sup>257</sup> Pour rappel, il s'agit des niveaux correspondant au bac professionnel et au CAP : ils constituent les niveaux de formation professionnelle les plus bas.

particulièrement intéressée par le dispositif et convaincue par ses bons résultats. La commission propose un amendement pour allouer une enveloppe budgétaire sur le sujet. L'amendement est adopté. Un appel à projets est lancé par l'administration de l'Etat en charge de la formation professionnelle auprès de 10 régions (sur 22) qui vise à sécuriser les contrats d'apprentissage et limiter les ruptures dans les formations de niveau IV et V. Dans chaque région concernée, le suivi et la mise en œuvre de l'expérimentation sont assurées par le Conseil Régional et la direction régionale du travail (DIRECCTE). En Alsace, l'une des 10 régions choisies, Apprentis d'Auteuil est choisie pour déployer son dispositif dans quatre CFA (centres de formation par apprentissage) de la région. Ainsi, à partir de la rentrée 2014, le dispositif couvre quatre CFA en plus de l'antenne d'apprentissage d'Apprentis d'Auteuil de 24 jeunes, et il est mis en œuvre par cinq éducateurs au total. Le projet mis en œuvre par Apprentis d'Auteuil dans la région Alsace prévoit également de former d'autres professionnels dans d'autres centres de formation à la méthode d'accompagnement proposée. Dans les quatre CFA, un responsable du centre repère les apprentis ayant besoin d'un accompagnement et les oriente vers l'éducateur d'Apprentis d'Auteuil qui met en place un accompagnement de quelques mois pour aider le jeune à surmonter ses difficultés. La totalité du dispositif représente un budget annuel de 300 000€ et est désormais financée par des fonds publics dans le cadre de l'expérimentation publique.

## 2. Raisons de l'évaluation

L'évaluation de l'impact social du dispositif n'apparaît comme une nécessité pour son responsable qu'à partir du moment où il est acté que le dispositif doit être étendu à quatre autres centres de formation et que sa taille et son budget augmenteront de façon significative. Lors de mon premier échange sur le sujet avec SB, le responsable du dispositif, en juillet 2013, il me dit qu'il n'y a pas de réel besoin d'une évaluation de l'impact social du dispositif au-delà de ce qui existe déjà. SB rédige chaque année un rapport d'activité à destination du Conseil Régional (dont le financement s'élève à 4000€ annuels), et les indicateurs d'évaluation présentés (le taux de rupture des contrats et le taux d'absentéisme des jeunes) « *suffisent largement* » d'après lui. Le dispositif est jugé pertinent et efficace par la direction régionale et la direction nationale d'Apprentis d'Auteuil, il ne semble donc pas nécessaire de produire davantage de preuves de l'impact du dispositif. Par ailleurs, SB estime qu'une démarche d'évaluation de l'impact social serait trop lourde à mener, étant donné la taille

réduite de l'équipe travaillant sur le dispositif (lui-même à temps partiel et un éducateur spécialisé à temps plein).

Son discours et ses attentes changent en décembre 2013, lorsqu'il a la confirmation de la part du Conseil Régional d'Alsace et de la DIRECCTE qu'il est retenu pour déployer le dispositif dans plusieurs autres centres de formation de la région, dans le cadre de l'expérimentation nationale. Les acteurs du Conseil Régional et de la DIRECCTE ont insisté sur l'importance de l'évaluation lors des échanges que SB a eus avec eux, ce qui l'a amené à penser que les éléments fournis dans le rapport d'activité annuel étaient insuffisants pour l'évaluation d'un dispositif déployé à l'ensemble de la région et représentant 300 000 euros de coût annuel. SB considère que dans ce contexte il est nécessaire de renforcer l'évaluation du dispositif.

Pour SB, l'évaluation a pour but de démontrer au financeur public l'intérêt du dispositif et ainsi de pérenniser le financement. Il souhaite également que l'évaluation permette de formaliser l'accompagnement, ce qui lui semble d'autant plus important que le dispositif va désormais être déployé et mis en œuvre sur plusieurs lieux et par plusieurs éducateurs différents.

### **3. Choix de l'outil d'évaluation**

En janvier 2014, SB me sollicite donc pour construire l'évaluation de l'impact social du dispositif. Il souhaite élaborer un outil d'évaluation assez rapidement dans les premiers mois de 2014, de façon à pouvoir le mettre en place dès le début du déploiement du dispositif en septembre 2014.

Bien que les financeurs aient insisté sur l'importance de l'évaluation, ils n'ont fourni d'après SB aucune indication sur la manière dont le dispositif devait être évalué.

Lors de notre premier échange sur la manière pertinente d'évaluer l'impact social le 21 janvier 2014, SB me fait part immédiatement de sa vision des choses : il s'agit de mesurer les progrès des jeunes accompagnés sur différents critères relatifs à leur situation personnelle et à leur comportement. Pour cela, il faut construire une grille permettant d'objectiver la situation des jeunes accompagnés à un moment donné, en les positionnant sur une échelle prédéfinie en fonction de leur situation. L'impact du dispositif sur les jeunes correspondrait à l'écart entre le niveau des jeunes au début de l'accompagnement et celui atteint à la fin de l'accompagnement. Bien qu'il ne fasse pas référence à un outil en particulier, cette

proposition de SB s'inspire très probablement d'outils qu'il a pu rencontrer par ailleurs au cours de sa carrière d'éducateur.

Outre l'objectif d'évaluation de l'impact social et ainsi pouvoir rendre compte aux financeurs, la construction d'une telle grille d'évaluation de la situation des bénéficiaires doit servir selon SB de support aux éducateurs spécialisés pour accomplir leur travail d'accompagnement : il doit permettre de savoir de façon précise et exhaustive la situation d'un jeune au début de l'accompagnement, lui permettant de cibler son action et de mesurer le degré de progression du jeune.

Si SB estime que le dispositif fonctionne bien, il considère que l'accompagnement doit être mieux formalisé qu'il ne l'est aujourd'hui. En effet, il a noté que l'éducateur pouvait parfois se disperser dans son action d'accompagnement, et pouvait perdre du temps avant de déterminer les aspects prioritaires sur lesquels le jeune a besoin d'aide. L'outil doit permettre d'être plus rigoureux dans l'accompagnement et ainsi d'améliorer son efficacité.

Par ailleurs, le fait qu'un outil d'évaluation soit réellement utile pour les acteurs qui ont à remplir la grille est essentiel aux yeux de SB : il est très sensible à ce que ça ne soit pas perçu comme de la « *paperasse supplémentaire à remplir pour les financeurs* » en plus du travail de terrain, car cela pourrait générer de la lassitude voire de la réticence chez les éducateurs. Pour SB, le risque est que les informations nécessaires à l'évaluation du dispositif soient mal remplies, voire pas remplies du tout. Le fait que l'évaluation du dispositif passe par un outil directement utile pour leur travail quotidien permet aussi de limiter la réticence éventuelle de certains travailleurs sociaux vis-à-vis de l'évaluation, perçue comme un contrôle et une surveillance de leur action.

#### **4. Construction de l'outil d'évaluation**

Lors de la réunion du 21 janvier, il me dit qu'il lui paraît possible de construire une grille assez rapidement, en 1 ou 2 mois maximum : quelques allers-retours devraient permettre d'ajuster une première version de la grille d'évaluation qui lui paraît assez facile à élaborer. Pour construire cette grille, il compte impliquer TS, l'éducateur accompagnant les jeunes, ainsi que NP, un autre collaborateur intervenant sur d'autres projets de formation professionnelle.

Nous convenons que je lui envoie dans un premier temps quelques outils d'évaluation similaires dans les semaines suivantes, de façon à pouvoir s'en inspirer pour construire la grille spécifique au dispositif.

Début février, j'envoie à SB quatre outils différents : deux sont issus du recensement des méthodes d'évaluation de l'impact social effectué au printemps 2012 pour le groupe de travail (cf. chapitre 6, point E), tandis que les deux autres proviennent d'organisations partenaires d'Apprentis d'Auteuil que des acteurs internes m'ont transmis au cours des semaines précédentes.

SB commence par définir quatre grands axes de la grille d'évaluation, intitulés comme suit : « *le jeune au CFA* », « *le jeune en entreprise* », « *le jeune et son quotidien* », « *le jeune et sa famille* ». Ces axes correspondent à la structuration de l'accompagnement dans la vision de SB (qui a lui-même assuré l'accompagnement lors des premières années du dispositif).

Courant février, SB réunit TS et NP pour commencer à élaborer la grille d'évaluation. Il leur présente les quatre axes qu'il a définis, et leur fournit les exemples d'outils que je lui ai envoyés. Ils définissent ensemble, lors de cette réunion, cinq critères sur chacun des quatre axes.

Probablement inspirés par la terminologie de l'un des outils que j'ai envoyés (la méthode « *Outcomes Star* ») et par la représentation graphique souvent adoptée pour les résultats de ce type d'outil, ils présentent pour chaque axe les différents critères sous la forme d'une étoile.

Le 13 février, SB m'envoie par courrier électronique les quatre étoiles, c'est-à-dire les cinq critères pour chacun des quatre axes que lui, TS et NP ont choisis. Il me dit qu'il faut désormais définir « *4 ou 5 items* »<sup>258</sup> par critère, c'est-à-dire une échelle de 4 ou 5 niveaux avec la description de chacun de ces niveaux. Lors d'un échange téléphonique le 17 février, SB considère nécessaire de décrire chacun des niveaux, car, bien que certains outils se contentent d'échelons sans description, il lui paraît important de rendre explicite les différents échelons pour les différents critères, et ainsi de faciliter le remplissage de la grille. Il s'agit également de s'assurer d'une certaine homogénéité dans l'évaluation à venir devant être menée par des acteurs différents, et de réduire au maximum la place laissée à l'interprétation subjective.

---

<sup>258</sup> Courrier électronique du 13 février 2014.

Nous convenons de nous répartir la description des différents niveaux entre SB, TD, NP et moi-même, chacun prenant en charge l'un des quatre axes. SB me dit qu'il faut se mettre d'accord sur le même nombre d'échelons, et propose 5 plutôt que 4 échelons. L'échelon 1 sera le niveau le plus faible, c'est-à-dire la situation où le jeune accompagné est en grande difficulté, et 5 le niveau le plus élevé, c'est-à-dire lorsque le jeune n'a aucune difficulté particulière. Plus tard, SB me dira que le choix du nombre d'échelons n'était pas dû au hasard : cela permettait d'obtenir une note maximale de 100 (vingt critères notés de 1 à 5), et ainsi d'évaluer la situation des bénéficiaires dans un format lisible pour les acteurs externes. En effet, les chiffres sur 100 sont assez facilement compréhensibles car assimilables à un pourcentage. Bien qu'aucun des outils dont SB a eu connaissance au début de la construction de l'outil ne présente cette forme, il a cherché à ce que l'outil s'appuie sur un chiffre « rond ».

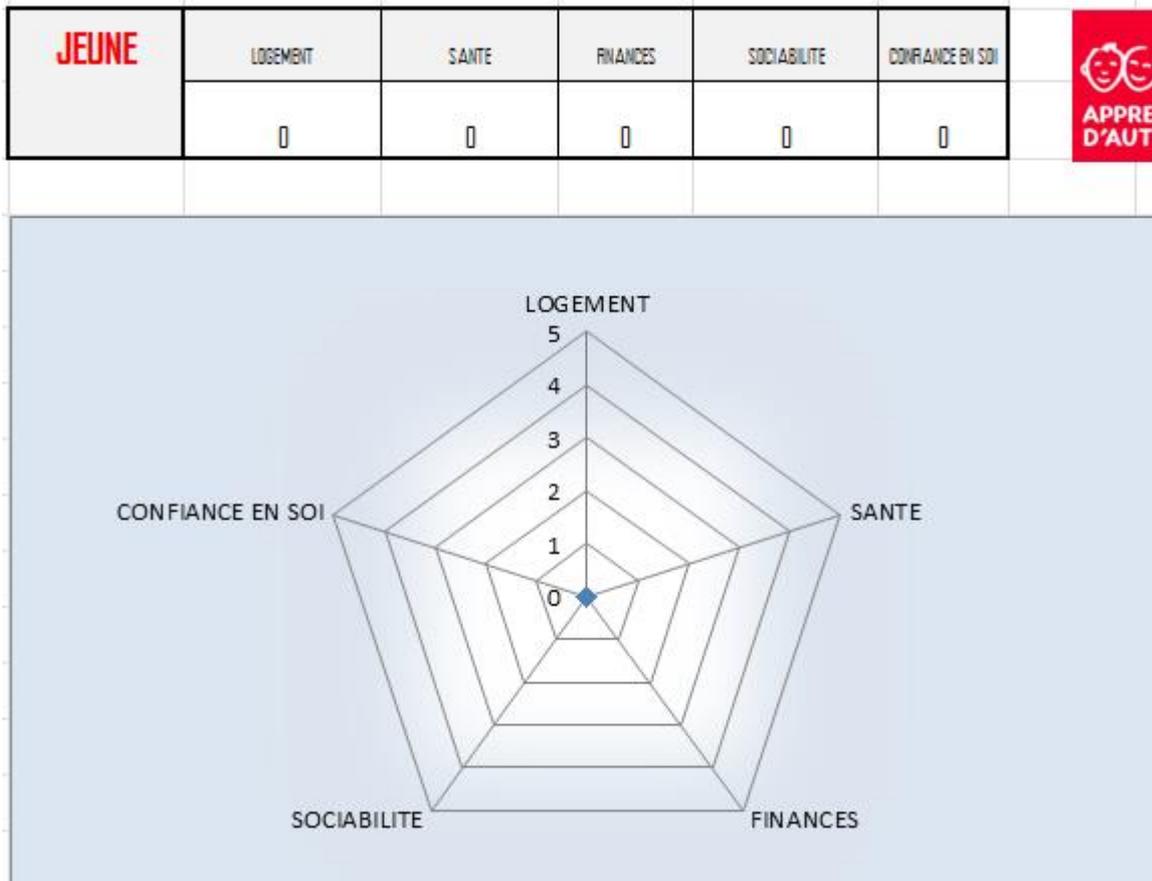
Mi-mars, SB collecte les propositions des descriptions sur chacun des quatre axes, fait quelques modifications pour harmoniser les différentes descriptions et les agrège dans un tableur. Une feuille de calcul est prévue par axe, et une case est prévue pour la note de chacun des critères. Le score final est calculé automatiquement dans le tableur. Un graphique automatisé sous forme de radar est prévu pour chaque axe, puis de façon globale, pour pouvoir visualiser les points forts et les points faibles de chaque jeune accompagné.

SB m'envoie le document le 28 mars, et après quelques modifications de ma part, nous aboutissons à une version définitive début avril. Les figures 11 et 12 présentent des extraits de ce document.

Figure 11 : Extrait de la grille d'évaluation de la situation des jeunes accompagnés par le service « éducateurs en CFA »

<b>JEUNE</b>			
<b>ITEM</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>NIVEAU</b>	<b>REPONSE</b>
<b>LOGEMENT</b>	Je n'ai pas de logement, je dors dans un endroit inadapté la plupart du temps (voiture, rue...).	1	
	Je n'ai pas d'hébergement fixe, je dors temporairement dans un foyer ou chez des amis.	2	
	J'ai un logement, mais je suis en risque élevé de le perdre pour raison financière, matérielle et/ou relationnelle.	3	
	Je n'ai pas de logement fixe, mais j'alterne de manière stable les lieux d'hébergement (famille, amis, relations proche...).	4	
	J'ai un logement stable, qui me permet de m'investir pleinement dans mon contrat d'apprentissage.	5	
<b>SANTE</b>	Je suis en mauvaise santé, et je ne prends pas le temps de me soigner, de faire le nécessaire pour aller mieux.	1	
	Je suis en mauvaise santé, mais je fais tout ce que je peux pour me soigner. J'ai besoin d'aide.	2	
	J'ai une santé fragile, je dois rester vigilant et tenter de réagir vite lorsque cela devient compliqué.	3	
	Je suis en bonne santé, mais je ne me soigne que si vraiment cela est nécessaire.	4	
	Je suis complètement autonome sur les questions de santé, je sais anticiper mes besoins et consulter les professionnels adéquats.	5	

Figure 12 : Extrait de l'outil d'évaluation de la situation des jeunes accompagnés par le service "éducateurs en CFA"



Lors d'un échange téléphonique fin mars, SB m'informe qu'il va présenter cet outil à la DIRECCTE et au Conseil Régional le 7 avril. Il a souhaité rencontrer ses interlocuteurs pour aborder l'évaluation du projet. SB me dit qu'il s'agit pour lui d'anticiper une éventuelle demande précise de la DIRECCTE ou du Conseil Régional sur des indicateurs d'évaluation du projet : il veut avoir la main sur la question de l'évaluation, ou au moins travailler d'égal à égal avec eux. « *Je ne veux pas qu'ils m'imposent des indicateurs qui auraient été décidés en haut* »<sup>259</sup>, me dit-il.

La réunion a lieu le 7 avril. La réaction des représentants des deux acteurs publics a été très positive d'après SB : « *notre outil a fait bonne impression* ». Les deux représentants n'ont émis aucune remarque particulière sur le contenu de l'outil ni sur la manière dont il a été construit ; ils l'ont accepté en l'état. Cette absence de réaction n'a pas surpris SB : n'ayant aucune idée précise de la manière dont l'expérimentation pouvait être évaluée, les deux représentants ne se sont probablement pas senti légitimes pour y suggérer des modifications

<sup>259</sup> Echange téléphonique avec SB, le 30 mars 2014 (extrait du journal de bord)

ou même pour questionner SB sur le fonctionnement précis de l'outil. D'après SB, les financeurs ont besoin de trois types d'information : l'âge des jeunes accompagnés, la filière professionnelle dans laquelle ils sont inscrits et le taux de rupture de contrats d'apprentissage.

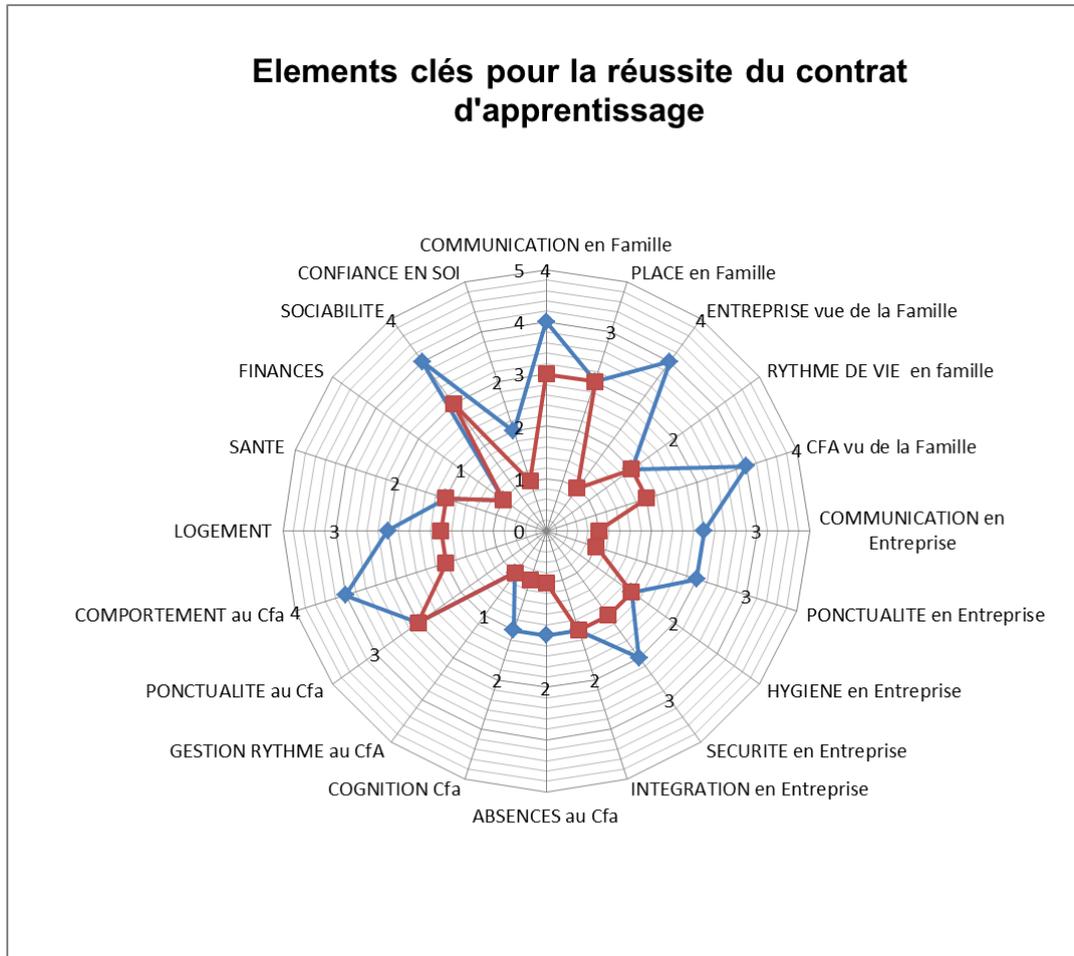
Lors de la réunion, il est convenu qu'Apprentis d'Auteuil donnerait au Conseil Régional et à la DIRECCTE les résultats issus de l'outil d'évaluation pour l'ensemble des jeunes qui seront accompagnés dans le cadre du dispositif. En revanche, il est convenu que ces résultats ne seront communiqués à la DGEFP (l'administration nationale chargée du pilotage de l'expérimentation) que s'ils sont positifs. Si jamais les résultats de l'évaluation s'avèrent décevants, ils ne seraient pas transmis. SB et ses interlocuteurs conviennent de décider de cela au moment où les résultats seront disponibles.

### **5. Utilisation de l'outil d'évaluation et ajustements**

La grille d'évaluation est présentée aux différents éducateurs recrutés pour le déploiement du dispositif. Elle commence à être utilisée à partir de septembre 2014 pour l'ensemble des jeunes pour lesquels l'accompagnement débute. Il est prévu que la grille soit à nouveau utilisée pour ces jeunes à la fin de l'accompagnement comme convenu, de façon à mesurer l'impact social pour chaque bénéficiaire du dispositif.

La figure 13 est la représentation graphique de l'impact social d'un bénéficiaire (il s'agit d'un exemple fictif).

Figure 13 : Graphique représentant les résultats de l'évaluation de l'impact social du service ECFA pour un bénéficiaire<sup>260</sup>



Il est demandé aux éducateurs de remplir la grille lors du premier ou du deuxième entretien avec le jeune accompagné. La grille doit être remplie de façon conjointe par l'éducateur et l'apprenti, permettant de faire un point global sur la situation de l'apprenti.

Lors d'un échange avec SB le 26 septembre 2014, le bilan apparaît positif : tous les éducateurs utilisent la grille, et les jeunes ne sont pas réticents à faire l'exercice. Le remplissage de la grille dure entre 30 et 45 minutes.

Néanmoins, SB me dit, et TS me le confirme par téléphone le même jour, que les apprentis ont tendance à surévaluer leur situation sur les différents critères, c'est-à-dire qu'ils s'attribuent des notes plus élevées que la réalité de leur situation telle qu'elle est perçue par l'éducateur. Selon SB et TS, cette surévaluation s'explique très probablement par « *la crainte*

<sup>260</sup> La ligne rouge représente la situation d'un bénéficiaire au début de l'accompagnement, la ligne bleue à la fin : l'impact correspond à l'aire entre les 2 lignes.

*de dévoiler leurs difficultés* ». Certains jeunes doivent également manquer de lucidité sur leur situation.

Or les éducateurs ne sont pas en capacité de contester ces notes lorsque la grille est remplie : ils ne se sentent pas assez légitimes vis-à-vis des apprentis pour argumenter en faveur d'une note plus basse que celle que le jeune s'est attribué. Pour certains critères, ils ne sont pas en capacité d'émettre un jugement car ils ne connaissent pas suffisamment bien la situation du jeune. Les éducateurs considèrent qu'une remise en cause des notes attribuées par le jeune serait préjudiciable puisqu'elle risquerait de perturber la relation de confiance en train de se nouer, qui est considérée comme indispensable pour l'accompagnement. On peut donc estimer que, dans les faits, la grille est remplie de façon individuelle par le jeune plutôt que de façon conjointe entre l'éducateur et le jeune, même si l'éducateur est présent au moment où le jeune remplit la grille, et discute avec lui sur sa situation à ce moment-là.

Constaté dès fin septembre 2014, ce phénomène est confirmé en février 2015 par la nouvelle responsable du dispositif, SR, à la suite du départ de SB de l'organisation. Pour illustrer la surévaluation, elle me dit qu'il n'y a pas une note « *en-dessous de 3* » dans la grille d'évaluation remplie au début de l'accompagnement, alors que certains jeunes « *présentent clairement de grandes difficultés* » sur certains critères.

D'après elle, cette surévaluation pose problème dans la mesure où l'écart entre la situation initiale et la situation finale risque d'être très faible voire nul, produisant des résultats en matière d'impact social très peu flatteurs et peu conformes avec la réalité. Elle considère qu'il est difficile de justifier d'un impact social significatif si on passe de 58 à 60 par exemple, ou *a fortiori* s'il n'y a aucune progression. Les résultats obtenus en calculant les écarts à partir des notes d'une trentaine de bénéficiaires confirment cette crainte.

Pour remédier à ce biais, SR me dit lors d'un entretien en mai 2015 qu'elle a décidé avec les éducateurs de modifier la façon dont la grille d'évaluation serait remplie au début de l'accompagnement : à partir de septembre 2015, la grille sera remplie séparément par le jeune et par l'éducateur ; la note retenue pour l'évaluation de l'impact social sera la moyenne des deux notes. Cette façon de faire est mise en place comme convenu en septembre 2015.

Malgré ces difficultés, SR se montre très positive sur l'utilité de la grille d'évaluation pour l'accompagnement : elle constate que l'outil sert véritablement de support pour faire le point sur la situation du jeune accompagné, permettant ainsi de faciliter le premier contact et de

lancer l'accompagnement. Le fait de devoir remplir la grille oblige le jeune à réfléchir à sa propre situation, tandis que cela permet à l'éducateur d'avoir rapidement une première idée des difficultés du jeune. La responsable du dispositif souligne également que la grille permet d'officialiser l'accompagnement vis-à-vis du jeune, et contribue ainsi à son implication dans l'accompagnement.

Enfin, lors d'un échange informel en juin 2016, NP, le nouveau responsable du service, me confirme que l'outil d'évaluation continue à être utilisé. L'outil est rempli à la fois par l'éducateur et le bénéficiaire, conformément à ce qui avait été décidé par SR l'année précédente. En revanche, les résultats pour chaque bénéficiaire ne sont pas transmis de façon systématique aux financeurs : seule la trame générale de l'outil et les résultats de quelques bénéficiaires sont fournis en annexe du rapport d'activité.

## **Section 4 : L'évaluation de l'impact social du Relais d'accompagnement personnalisé (RAP) de Chartres**

### **1. Présentation de l'entité évaluée**

Le relais d'accompagnement personnalisé de Chartres (désigné plus loin dans la thèse par le sigle RAP) est un service qui héberge et accompagne des jeunes de 18 à 21 ans placés par l'Aide Sociale à l'Enfance, service du Conseil Départemental qui s'occupe de la protection de l'enfance. Il constitue la dernière étape du parcours des jeunes avant leur sortie de la protection de l'enfance, et vise à soutenir les jeunes dans leur insertion sociale et professionnelle.

Tous les jeunes sont logés dans des appartements de la ville de Chartres, seuls ou à plusieurs. L'accompagnement a lieu dans les locaux du RAP, et se concentre sur l'insertion professionnelle du jeune : l'accompagnateur suit le jeune dans son parcours de formation et l'aide à trouver un emploi. Il soutient le jeune dans sa recherche de logement à l'issue du RAP, ainsi que dans l'ensemble des démarches contribuant à l'insertion sociale et professionnelle : mobilité, santé, aspects administratifs pour les jeunes étrangers.

Les jeunes sont accueillis entre six mois et trois ans (un an et demi en moyenne). Le service dispose de 30 places. Environ la moitié des jeunes admis sont issus d'établissements d'Apprentis d'Auteuil, et l'autre moitié viennent de structures de protection de l'enfance gérées par d'autres organisations. Un chef de service et 3 chargés d'insertion composent

l'équipe du RAP. Le dispositif est entièrement financé par l'Aide Sociale à l'Enfance du Conseil Départemental d'Eure-et-Loir.

Au niveau d'Apprentis d'Auteuil, le RAP est un service rattaché à la maison d'enfants à caractère social (MECS) Notre-Dame d'Avenir localisée au Château des Vaux, un site important à 50 km de Chartres sur lequel sont implantés plusieurs établissements d'Apprentis d'Auteuil. Le responsable du RAP est donc un chef de service rattaché hiérarchiquement au directeur de la MECS.

## **2. Raisons et contexte de l'évaluation**

Le RAP de Chartres figurait dans la première liste des démarches expérimentales d'EIS (*cf.* chapitre 6, point G). En juin 2013, j'ai contacté le directeur d'établissement qui a donné son accord pour qu'une évaluation de l'impact social du service soit mise en oeuvre. CF, le chef de service s'est également déclaré favorable à cette démarche.

Lors de ma première réunion avec le chef de service le 24 octobre 2013, CF me fait part de sa volonté de développer le service dans d'autres villes, considérant que le RAP est un outil efficace pour accompagner les jeunes de la protection de l'enfance. Pour lui, l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres est un levier décisif pour pouvoir convaincre le Conseil Départemental d'ouvrir d'autres services similaires dans d'autres villes du département, et de convaincre d'autres Conseils Départementaux d'ouvrir et de financer un tel service sur leur territoire. Dans une moindre mesure, l'évaluation de l'impact social peut également permettre de promouvoir le service à l'intérieur de l'organisation. Par ailleurs, il se déclare très motivé personnellement à évaluer l'impact social du service : une telle approche correspond à son profil et à son mode de fonctionnement (il me dit qu'il vient du monde de l'entreprise), et il est très demandeur de pouvoir objectiver son ressenti par rapport à l'efficacité du service.

## **3. Choix de la démarche d'évaluation**

Lors de notre échange du 24 octobre 2013, CF me décrit en détail l'action du RAP et me présente différents documents (règlement intérieur, plaquette de présentation). Nous évoquons les effets du service sur plusieurs types d'acteurs (effets sur le voisinage, effets sur les entreprises embauchant les jeunes, etc.), mais il est convenu rapidement que la démarche d'EIS du RAP ne se concentre que sur les effets sur les jeunes, car c'est ce qui intéresse le plus les destinataires potentiels de l'évaluation.

Sur les effets à mesurer, CF insiste à plusieurs reprises sur le fait que le RAP a pour objectif l'insertion professionnelle et l'accès à un logement autonome des jeunes. Il lui semble donc logique que l'impact social du service soit mesuré sur ces deux critères. CF me signale qu'il avait comptabilisé deux ans auparavant le « taux d'insertion » du service, c'est-à-dire la part des bénéficiaires sortis du RAP avec un logement et une formation ou un emploi. Il avait fait ce calcul en se remémorant la situation de sortie de chaque bénéficiaire accueilli depuis le début de l'existence du service (2002). Il propose donc d'actualiser cette comptabilisation, c'est-à-dire de prendre en compte les bénéficiaires les plus récents, en étant un peu plus précis dans le calcul que ce qu'il avait fait lui-même. Je lui propose alors d'élargir l'évaluation à d'autres types d'effets, en mettant en évidence notamment des aspects plus qualitatifs (lien social, comportement, etc.) dans l'impact du service sur le jeune. Il me paraît en effet un peu réducteur de se limiter à l'emploi et au logement pour mesurer ce que produit un accompagnement global tel que CF me l'a décrit. Sans en être totalement conscient, je fais sans doute également cette proposition pour que la démarche d'évaluation que je propose de mener apporte quelque chose de plus que ce que CF a déjà fait par le passé.

CF donne son accord pour que l'on travaille aussi sur les effets qualitatifs de l'accompagnement du RAP. En revanche, la façon de s'y prendre pour réaliser l'évaluation apparaît difficile de prime abord. Lors de nos échanges, je constate que le service ne dispose d'aucune donnée écrite sur la situation des bénéficiaires, qu'elles soient manuscrites ou électroniques. CF me dit qu'il compte mettre en place un logiciel de suivi des bénéficiaires, mais cela prendra quelques mois avant qu'il ne soit opérationnel, et ne concernera de toute façon que les jeunes en cours d'accompagnement.

Nous convenons d'un rendez-vous téléphonique le 12 décembre 2013, au cours duquel nous évoquons la marche à suivre. Après avoir confirmé le principe d'évaluer la situation en termes d'emploi et de logement et d'évaluer des effets plus qualitatifs, je suggère de partir de descriptions de parcours de jeunes à collecter à travers des récits de l'équipe du RAP. En effet, une telle façon de procéder permet de créer des données qui n'existent pas. Par ailleurs, cela me semble être le seul moyen pour capter les effets plus qualitatifs que nous souhaitons mesurer. CF accepte cette proposition. En revanche, je n'ai pas d'idée sur la façon précise d'exploiter ces récits. Nous décidons de collecter un nombre limité de récits de jeunes dans un premier temps, afin de voir ce qu'il en sort, et de pouvoir définir la façon dont nous exploiterons ces récits. J'ai en tête la construction d'une grille pertinente recensant les

caractéristiques des jeunes pour qualifier la situation au début et à la fin de l'accompagnement. Nous convenons d'organiser une réunion avec l'ensemble de l'équipe pour collecter les récits des parcours de quelques jeunes. Il s'agit uniquement de bénéficiaires sortis du service, de façon à pouvoir apprécier la totalité de l'accompagnement du RAP et la situation des jeunes à l'issue de l'accompagnement. Nous convenons également que le périmètre d'évaluation concernera la totalité des jeunes sortis du service durant une année, en l'occurrence l'année 2013.

Une première réunion d'une demi-journée est organisée le 14 janvier 2014, au cours de laquelle CF et les 3 membres de son équipe sont présents. CF a préparé une liste de sept jeunes qu'il a jugée représentatifs des bénéficiaires accompagnés par le RAP. Pour chaque jeune, je demande à l'équipe de décrire la situation du jeune au moment où il est entré dans le service, son parcours tout au long de l'accompagnement du RAP et sa situation au moment de sortir, voire même quelque temps après sa sortie lorsque l'équipe dispose de l'information (ce qui s'avère être le cas la plupart du temps). Dans le fonctionnement du service, chaque jeune est suivi plus particulièrement par un chargé d'insertion, désigné comme le « référent » du jeune, mais les autres chargés d'insertion et le chef de service ont de nombreux contacts avec le jeune dans le cadre de l'accompagnement réalisé par le service (visites dans les logements, échanges informels, etc.). Ainsi, pour chacun des jeunes dont la situation est décrite, c'est le chargé d'insertion référent qui débute le récit, et les autres participants complètent son propos en apportant des exemples de leur expérience avec le jeune concerné. Je prends des notes de tout ce qui est dit sur chacun des sept jeunes.

A partir de mes notes, je cherche ensuite à définir des critères communs sur la situation des bénéficiaires au début de l'accompagnement (niveau de diplôme, situation administrative, situation familiale, etc.) et sur leur situation une fois sortis (logement, niveau de diplôme, emploi, vie sociale, etc.), dans le but de pouvoir mettre en lien les deux situations et de mettre ainsi en évidence les progrès de chaque bénéficiaire. Le tableau 11 présente la liste des critères ainsi élaborée.

Tableau 11 : Critères de la situation des bénéficiaires élaborée au cours de la démarche d'évaluation de l'impact social

<b>Caractéristiques des jeunes à leur arrivée au RAP</b>	
<b>Critères</b>	
scolarité / formation (diplôme ou pas, déscolarisation,...)	
situation de handicap psy au sens large (troubles de l'apprentissage, faibles capacités cognitives,...)	
passé protection enfance (durée,...)	
relations avec la famille (parents, fratries, enfants éventuels)	
comportement / savoir-être / codes sociaux	
situation administrative (papiers)	
expérience professionnelle (petits boulots,...)	
loisirs / vie sociale	
<b>Situation des jeunes à leur sortie</b>	
<b>Critères</b>	<b>catégories</b>
situation par rapport à l'emploi : contrat de travail	<i>Emploi et employabilité</i>
bagage utile à l'insertion professionnelle : formation professionnalisante / expérience pro	
codes sociaux dans le monde professionnel	
prise en charge par des services sociaux si nécessaire (reconnaissance MDPH,...)	<i>"actifs" matériels</i>
avoir un logement	
avoir quelques économies	
etre en règle d'un point de vue administratif	<i>Capacité à vivre de manière autonome dans la société</i>
mobilité : avoir le permis de conduire, un véhicule	
capacité à se déplacer (transports en commun)	
capacité à gérer son budget	
autonomie dans sa vie quotidienne (vivre seul)	
capacité à demander de l'aide à son entourage et aux travailleurs sociaux (savoir à qui, pour quoi,...)	<i>comportement individuel et collectif</i>
avoir une vie sociale	
avoir un comportement responsable au quotidien	
agir de façon morale, respecter des valeurs (honnêteté, respect d'autrui, etc.)	

Nous planifions avec CF une nouvelle réunion avec l'ensemble de l'équipe le 25 mars, au cours de laquelle je présente cette grille. Elle paraît pertinente et complète pour l'ensemble des participants. Ils proposent quelques modifications sur la formulation de certains critères et quelques ajouts. Nous testons cette grille sur trois autres jeunes non abordés lors de la première réunion. Pour la réunion suivante, il est convenu que j'intègre les modifications proposées et teste la grille sur quelques jeunes dont le parcours a été décrit lors de la première réunion.

Je commence à travailler sur ces points de mon côté, et j'essaye également de mieux structurer la grille des caractéristiques des jeunes en mettant en correspondance les critères au début de l'accompagnement et les critères à la fin. Cette tâche est difficile : je me rends compte qu'il n'est pas forcément pertinent de rapprocher les situations à l'entrée dans le RAP et à la sortie du RAP, car certains critères à l'entrée jouent sur d'autres critères à la sortie (les critères relatifs au comportement constatés au début de l'accompagnement jouent sur la situation en termes d'insertion professionnelle par exemple). Par ailleurs, je me dis que la volonté de couvrir l'ensemble des situations étudiées a conduit à établir une liste de critères particulièrement longue, et je prends conscience que pour chaque jeune seule une petite partie des critères est pertinente pour caractériser sa situation. Ces réflexions m'amènent à penser qu'une grille de critères commune à tous les jeunes n'est pas pertinente à utiliser pour évaluer l'impact social. Pour la réunion suivante le 6 mai, je décide donc d'abandonner la liste de critères et propose à la place une courte description des aspects importants du parcours de 10 jeunes. Il s'agit des 10 jeunes pour lesquels je dispose des informations : 7 descriptions de parcours lors de la première réunion avec l'équipe et 3 jeunes pour lesquels la grille a été remplie lors de la deuxième réunion.

Je fais part de cette conclusion lors de la réunion suivante le 6 mai réunissant l'équipe du RAP et leur présente les 10 synthèses que j'ai préparées. Ils sont d'accord avec le fait d'abandonner la grille de critères communs qui avait été élaborée. Nous convenons de collecter les récits de parcours de l'ensemble des jeunes sortis du service en 2013, en essayant d'aller un peu plus vite que pour les premiers récits de la première réunion. Je dis qu'il y a deux aspects principaux pour chaque jeune qu'il faut distinguer dans chacun des récits: « *la situation 'matérielle' des jeunes (formation, emploi, logement), et les aspects sociaux* »<sup>261</sup>. Je leur dis également que l'objectif des récits est, malgré l'abandon de la grille, de caractériser la « *situation de chaque jeune à l'arrivée et sa situation à la sortie, et de mettre en évidence ce que le RAP a apporté ou non* »<sup>262</sup>. N'étant pas capables à ce stade de dire comment structurer l'évaluation, nous convenons de collecter l'ensemble des récits avant de définir la façon dont ils seraient analysés.

Nous abordons alors les parcours de quelques jeunes lors de cette réunion. Deux autres réunions d'une demi-journée permettent de collecter les récits manquants. Au fur et à mesure

---

<sup>261</sup> Journal de bord

<sup>262</sup> Journal de bord

de la description des différents parcours, les membres de l'équipe sont naturellement amenés à croiser certaines situations (« *Y vient d'une famille un peu similaire à celle de X dont nous avons parlé avant* ») et à distinguer des phénomènes généraux. Ce constat m'amène à penser qu'il serait pertinent et assez facile de faire une typologie de jeunes à partir des récits.

En reprenant l'ensemble de mes notes prises durant ces récits de parcours, je dresse un tableau des informations factuelles présentes dans l'ensemble des récits (situation à la sortie du RAP en termes de logement, d'emploi, de formation professionnelle). J'arrive également assez facilement à une typologie des 29 jeunes en fonction de leurs problématiques de départ. Cinq catégories émergent alors : problème avec les règles, « prisonnier » du milieu familial, situation administrative instable, difficultés « psy », sans difficulté particulière. La classification des jeunes dans les cinq catégories est assez évidente à deux ou trois exceptions près.

Je me rends compte que les récits de parcours contiennent également un jugement de l'équipe sur le degré de réussite de l'accompagnement. Je décide de traduire ce jugement qualitatif en note de 1 à 4, 1 correspondant à la situation où les problématiques n'ont pas du tout été résolues, 4 à celle où la problématique principale a été totalement résolue.

Par ailleurs, j'identifie des cas particuliers que je regroupe sous des appellations globales (3 jeunes ont été identifiés comme « profitant » du système d'aide et exclus par le service à cause de cela, ou encore 2 jeunes ayant un comportement volontairement malhonnête vis-à-vis de l'équipe).

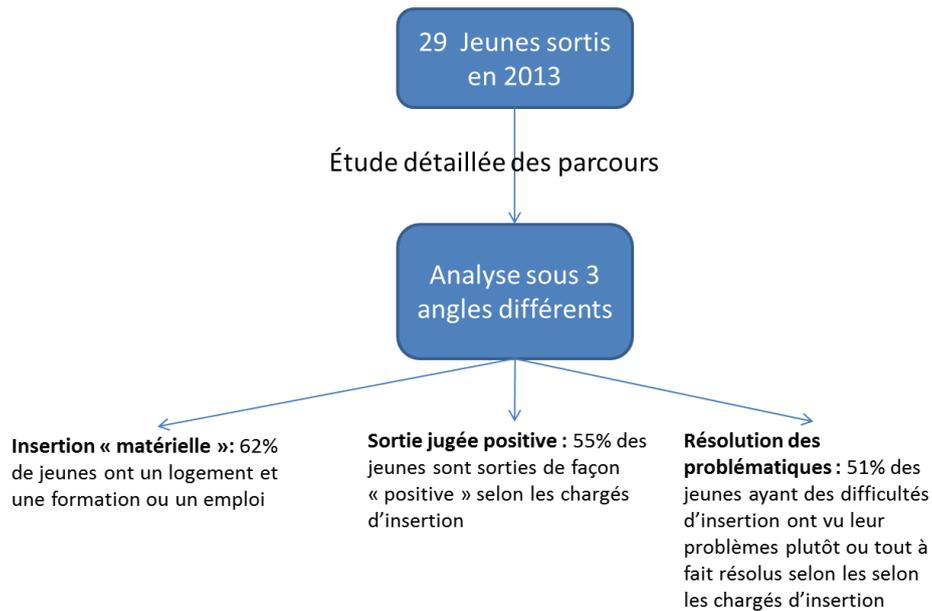
#### **4. Résultats de l'évaluation**

Je prépare une première restitution de mon analyse pour une réunion avec l'équipe du RAP le 25 septembre 2014. Je structure la présentation en trois parties, correspondant à trois angles de vue distincts sur l'impact social du RAP, « *du plus objectif et factuel au plus qualitatif et subjectif* »<sup>263</sup>. Le schéma de la figure 14, produit quelques mois plus tard, est une synthèse des résultats présentés.

Figure 14 : Synthèse des résultats de l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres

---

<sup>263</sup> Réflexion personnelle du journal de bord.



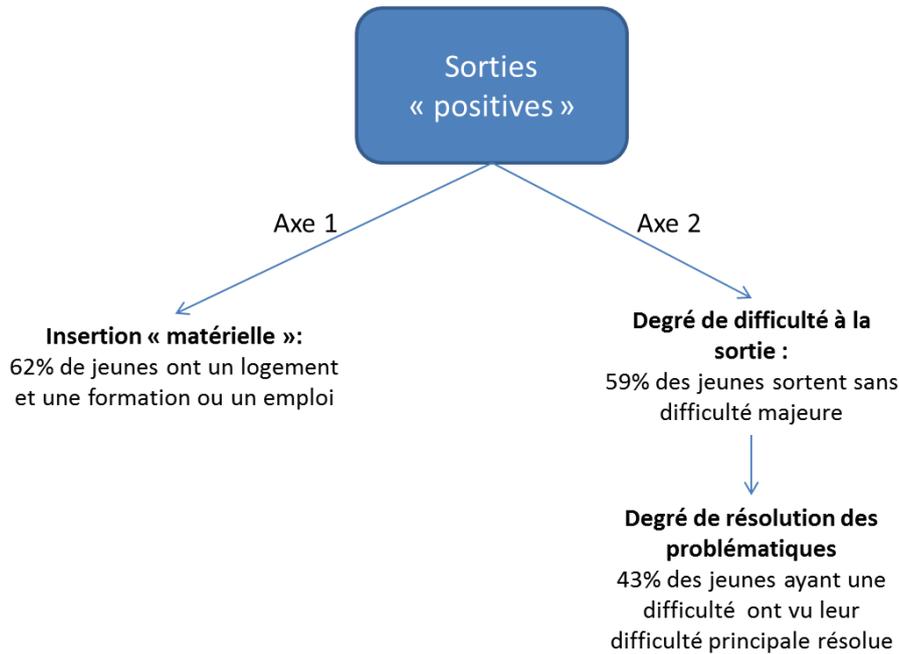
La réaction de l'équipe du RAP est positive : ils semblent tous intéressés et contents par le travail réalisé<sup>264</sup>.

Je reprends cette première version des résultats en novembre 2014, puis je finalise la version définitive en mars 2015. Au cours de cette révision, je rapproche le deuxième et le troisième angle de vue qui me paraissent très similaires, et j'identifie un angle complémentaire relatif à ce que j'appelle les « valeurs morales », correspondant à plusieurs situations où une fin d'accompagnement prématurée a été décidée pour des jeunes ayant un comportement jugé inadéquat voire malhonnête par l'équipe. Le schéma de la figure 15 est issu de la version finale du document présentant les résultats de l'évaluation et synthétise les résultats principaux (hors angle complémentaire).

---

<sup>264</sup> Journal de bord.

Figure 15 : Analyse des sorties dites « positives » à l'issue de l'accompagnement au RAP (rapport d'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres)



Ainsi, les résultats incluent à la fois une dimension quantitative et une dimension qualitative : ils combinent des données chiffrées assez facilement comparables avec d'autres structures d'accompagnement (axe 1), des données chiffrées reflétant des effets qualitatifs (axe 2) et des cas particuliers sur un aspect très subjectif (angle complémentaire).

Quelques mois plus tard, CF me dit qu'il a utilisé ces résultats dans la présentation du service à différents acteurs internes et externes à l'organisation. L'évaluation de l'impact social est une information complémentaire et plus analytique à la présentation traditionnelle du service.

Par ailleurs, il me dit que les résultats lui ont permis de refuser l'admission de certains bénéficiaires orientés par l'ASE<sup>265</sup> : en effet, l'évaluation de l'impact social montre que le service obtient des résultats moyens pour les bénéficiaires ayant des problèmes avec les règles (l'une des cinq catégories identifiées). Dès lors, lorsque ce profil de jeune est proposé au RAP, CF peut désormais argumenter auprès de l'ASE pour refuser son admission en expliquant que le service n'est pas très performant pour accompagner ce jeune.

En outre, CF me dit que le Conseil Départemental a demandé au RAP d'accueillir plus de bénéficiaires du département, alors qu'une part des bénéficiaires était issue d'autres

<sup>265</sup> C'est le Conseil Départemental qui oriente les jeunes vers le RAP ; le service a la possibilité de refuser les jeunes à l'issue d'un entretien et de l'étude de la situation du jeune, mais doit justifier son refus de façon très argumentée. Etant financé par le Conseil Départemental, le RAP ne peut pas se permettre de refuser de façon trop fréquente ou de façon insuffisamment justifiée.

départements. Cependant, cette décision n'est pas liée aux résultats d'EIS d'après CF, mais plutôt à des questions de coût : sachant que les services spécifiques dédiés aux jeunes majeurs de la protection de l'enfance comme le RAP de Chartres sont moins coûteux que la prise en charge dans les établissements classiques, le Conseil Départemental a décidé de placer tous les jeunes majeurs dans le RAP et d'autres services similaires.

## **Section 5 : L'évaluation de l'impact social de la Maison Sainte-Odile (MSO)**

### **1. Présentation du service**

La Maison Sainte-Odile (désignée par le sigle MSO) est un service ouvert en 2006 près de Strasbourg. Financée par l'Aide Sociale à l'Enfance, elle propose aux familles d'enfants placés un lieu pour exercer leur droit de visite ou d'hébergement<sup>266</sup>. La maison a 3 appartements, mis à la disposition des familles pour une durée variable (entre 2 heures et un weekend en fonction des situations et des droits). Le service est né du constat que beaucoup de parents dont l'enfant est placé n'ont pas les conditions matérielles pour recevoir leur enfant dans le lieu où ils vivent (beaucoup habitent chez un tiers ou dans un foyer d'hébergement, et certains vivent même dans la rue), et qu'un endroit aménagé en lieu de vie pouvait permettre aux parents de voir leur enfant dans de bonnes conditions. Un accompagnement léger des parents est proposé (contact en début et en fin d'accueil, présence à côté de l'appartement), visant à rassurer et conseiller les parents si besoin, tout en permettant aux parents de voir leurs enfants de façon autonome, sans le regard ou la présence directe d'un travailleur social pendant la rencontre.

La plupart des enfants concernés sont placés en famille d'accueil, les autres étant hébergés dans un établissement de type MECS<sup>267</sup>. Les enfants ont tous les âges, entre 3 et 18 ans. Certains accueils concernent également des fratries.

---

<sup>266</sup> Lorsqu'une mesure de placement d'un enfant est décidée, les parents ont la plupart du temps la possibilité de voir leur enfant selon des modalités précises fixées par l'instance ayant décidé de la mesure de placement (tribunal pour enfants ou Aide Sociale à l'Enfance). Le droit de visite et le droit d'hébergement désignent la possibilité pour un parent de rencontrer son enfant sans la présence d'un tiers (les rencontres en présence d'un tiers s'appellent des visites médiatisées et ont lieu généralement avec le travailleur social de l'Aide Sociale à l'Enfance en charge du dossier). Le droit de visite concerne une rencontre en journée, tandis que le droit d'hébergement concerne une rencontre qui inclut au moins une nuit.

<sup>267</sup> Maison d'enfants à caractère social.

Au-delà de la mise à disposition d'un lieu permettant aux parents d'exercer leurs droits, l'objectif du service est de favoriser les liens entre les enfants placés et leurs parents, de permettre aux parents d'apprendre ou de réapprendre à s'occuper de leurs enfants (dans les cas où l'enfant est placé depuis sa naissance ou depuis de nombreuses années), et de permettre aux enfants de vivre des moments sereins et agréables avec leurs parents. Depuis l'ouverture de la Maison Sainte-Odile, la responsable a comptabilisé 93 situations où l'évolution a été positive durant les accueils à la MSO, c'est-à-dire que les parents ont vu leurs droits s'étendre, ou qu'une fin de placement a été prononcée.

Un chef de service et un éducateur composent l'équipe de la Maison Sainte-Odile. Le service est entièrement financé par l'Aide Sociale à l'Enfance du Conseil Départemental du Bas-Rhin. Au niveau d'Apprentis d'Auteuil, il s'agit d'un service séparé de la MECS Saint François d'Assise de Strasbourg : le directeur de la MSO est le directeur du territoire Alsace, et la MSO est gérée opérationnellement par un chef de service dédié.

## 2. Contexte et raisons de l'évaluation

Lors d'un échange à l'été 2014 entre CM, la directrice de la DPRE, et LH, le directeur de territoire Alsace et donc directeur de la Maison Sainte-Odile, les enjeux et les perspectives de la MSO sont évoqués. CM suggère à LH de me contacter en disant que je pourrai appuyer le service pour réaliser une évaluation de l'impact social du service.

Dans le courrier électronique du 3 septembre 2014 que m'adresse LH pour me solliciter sur l'évaluation de l'impact social du service, il me dit qu'il est en train de « *negocier le renouvellement d'habilitation* » du service auprès de l'Aide Sociale à l'Enfance du Conseil Départemental<sup>268</sup> et il souhaite développer des « *services comparables sur d'autres départements de la Région Nord-Est* »<sup>269</sup>. A ce titre, l'évaluation de l'impact social est pour lui un moyen de convaincre le Conseil Départemental du Bas-Rhin, sur lequel le service actuel est implanté, et d'autres Conseils Départementaux de l'efficacité du service. Pour LH, l'évaluation de l'impact social va permettre d'« *approfondir* » les « *très bons résultats [...]* constatés jusqu'à présent »<sup>270</sup>.

---

<sup>268</sup> Tout établissement et service de protection de l'enfance doit être habilité par le Conseil Départemental pour pouvoir accueillir des bénéficiaires orientés par l'ASE et être financé pour cela. L'habilitation a une durée limitée (variable selon le type de service), et doit donc être renouvelée à échéance régulière.

<sup>269</sup> Le territoire Alsace fait partie de la région Nord-Est d'Apprentis d'Auteuil, les deux autres territoires étant le Nord Pas de Calais et la Picardie.

<sup>270</sup> Courrier électronique de LH le 3/09/2014

L'évaluation de l'impact social de la MSO a principalement pour but de favoriser le déploiement du service dans d'autres zones géographiques. En effet, l'habilitation du service a été décidée fin 2014, avant même que la démarche d'évaluation ne soit terminée. La volonté de la direction régionale de déployer le service dans d'autres départements de son périmètre s'est traduite par l'instauration en septembre 2014 d'un groupe de travail rassemblant plusieurs collaborateurs de la région pour travailler sur le « *packaging* » de la Maison Sainte-Odile dans le but de proposer de déployer le service à d'autres Conseils Départementaux. Il est mentionné que l'évaluation de l'impact social de la MSO doit contribuer à l'argumentaire pour convaincre les financeurs.

Les acteurs internes considèrent qu'il y a une opportunité à déployer ce service car ils sont convaincus par la pertinence de l'activité dans le champ de la protection de l'enfance, et estiment qu'il n'existe pas, ou quasiment pas, de services similaires sur d'autres territoires.

Suite à l'abandon d'une autre démarche et après discussion avec CM, il est convenu que la MSO soit l'une des démarches expérimentales d'EIS.

### **3. Conduite de la démarche d'évaluation**

Le 17 septembre, j'ai un échange téléphonique avec LH qui me présente de vive voix le service et les enjeux de la démarche pour la MSO. Il est convenu que je me rende à la Maison Sainte-Odile peu de temps après pour que je m'imprègne du service et que l'on réfléchisse à l'évaluation avec la chef de service. Nous nous mettons d'accord sur l'élaboration rapide d'une feuille de route à la suite de cette première rencontre.

Nous convenons donc d'un rendez-vous sur place pour démarrer le travail. Le 26 septembre 2014, je me rends à la Maison Sainte-Odile pour rencontrer sa responsable, SR, qui est chef de service. Elle me présente le service de façon détaillée. Je m'enquiers des données et des informations que le service collecte sur les bénéficiaires : SR tient un tableau indiquant la situation et les droits associés de chaque famille par rapport à leur enfant (droit de visite, droit d'hébergement, fin de placement, etc.) à l'entrée et à la sortie du service. Nous réfléchissons ensuite aux aspects qu'il serait intéressant de mesurer. Etant donné le rôle du service par rapport aux enfants placés, et comme déjà évoqué avec LH lors de l'échange téléphonique, il paraît intéressant d'estimer les coûts que le service permet d'économiser à l'ASE et qui sont liés à des placements évités ou à des placements dont la durée est réduite. A partir de la

description détaillée de l'action, j'identifie aussi les effets positifs que le service semble avoir sur les parents en termes d'insertion.

A la suite de cela, nous convenons avec SR d'un rendez-vous téléphonique pour définir précisément les contours de la démarche d'évaluation. Le 8 octobre, nous échangeons par téléphone sur les pistes qui nous semblent pertinentes, et nous nous mettons d'accord sur quatre types d'effets :

Les effets positifs du service sur la durée et la sortie du placement, représentant un coût évité pour le Conseil Général<sup>271</sup> [...] ; les effets positifs des rencontres sur le parent, notamment par rapport à son parcours d'insertion [...] ; les effets positifs des rencontres sur l'enfant [...] ; les apports du service en matière d'évaluation des situations<sup>272</sup>.

Nous commençons également à définir de quelle façon ces différents effets pourraient être évalués. Je propose différents moyens à SR, en m'inspirant en partie de ce qui a été mis en place dans les autres démarches expérimentales. Nous convenons de plusieurs « outils » pour évaluer l'impact social, dont certains restent à confirmer en fonction de la disponibilité d'informations internes et externes.

Ainsi, pour calculer les coûts évités pour le Conseil Départemental (effet numéro 1), il est prévu de s'appuyer sur les « *chiffres calculés par la MSO en matière d'élargissement des droits et de main levée, figurant dans les rapports annuels d'activité* » et sur les « *données externes (statistiques au niveau local ou national) : coût moyen d'un placement (par lieu : famille d'accueil), mais aussi durée moyenne de placement, lien entre élargissement des droits et fin de placement, etc.* »<sup>273</sup>.

Pour l'insertion sociale et professionnelle des parents (effet numéro 2), il est prévu de s'appuyer sur les « *données relatives à la situation du parent à [l'entrée] et [à la sortie] du dispositif, figurant dans le dossier de chaque parent* », sur les « *informations orales des salariés et encadrants du service sur le même type de données* » et enfin de réaliser un questionnaire et des entretiens « *à destination des parents, actuels ou anciens, bénéficiant du service* »<sup>274</sup>.

---

<sup>271</sup> Conseil Départemental.

<sup>272</sup> Extrait du document interne « Evaluation de l'impact social de la Maison Saint Odile - Feuille de route », 17 octobre 2014, rédigé par moi-même, relu et validé par SR et LH.

<sup>273</sup> *Ibid.*

<sup>274</sup> *Ibid.*

Pour le mieux-être des enfants (effet numéro 3), il est prévu de réaliser un questionnaire à destination des familles d'accueil : « 4 – 5 questions portant sur les effets des rencontres à la MSO sur l'enfant »<sup>275</sup>.

Enfin, pour l'évaluation pertinente des situations (effet numéro 4), il est prévu de reprendre une enquête réalisée en 2012 auprès des travailleurs sociaux, en recensant « quelques exemples de situations illustrant l'apport de la MSO »<sup>276</sup>.

Je dis à SR que ces outils sont basiques et très imparfaits pour évaluer l'impact social de façon rigoureuse, mais qu'il me semble largement préférable d'avancer en produisant des résultats imparfaits dans un délai assez court plutôt que de viser une collecte d'informations plus rigoureuse mais qui prendra bien plus de temps. Ce point est mentionné dans la feuille de route.

A la suite de l'élaboration de la feuille de route rédigée le 17 octobre et de son envoi à LH qui l'approuve, SR commence à travailler sur la collecte de certaines données. Pour l'insertion des parents, elle me propose par courrier électronique une liste de trois questions à poser à certains parents bénéficiaires du service lors de courts entretiens, puis commence peu de temps après à mener ces entretiens. Pour le mieux-être des enfants, SR élabore également un questionnaire à destination des familles d'accueil qui hébergent les enfants, et commence à administrer le questionnaire.

Courant novembre 2014, nous convenons avec SR de quelques ajustements par rapport à la proposition figurant dans la feuille de route. Pour ce qui est de l'effet numéro 1 (« coût évité pour le Conseil Général sur le placement »), le manque d'informations externes disponibles m'amène à proposer à SR d'analyser des situations de familles accueillies par le service pour estimer la réduction du temps de placement imputable au service. Pour l'effet numéro 2, SR me dit qu'elle n'a pas d'éléments dans les dossiers sur la situation en termes d'insertion sociale et professionnelle, nous convenons donc de nous baser sur les souvenirs de SR et sur les entretiens réalisés avec certains parents. Pour l'effet numéro 4, SR considère qu'il est difficile de solliciter des travailleurs sociaux de l'ASE pour des entretiens.

Le 1<sup>er</sup> décembre, je me rends à nouveau dans le service pour continuer la collecte et l'analyse des données. Ainsi, pour l'effet numéro 1, nous décidons de passer en revue les 12 situations

---

<sup>275</sup> *Ibid.*

<sup>276</sup> *Ibid.*

ayant abouti à une fin de placement depuis l'ouverture du service en 2006<sup>277</sup>. Je demande à SR de décrire le profil et le parcours de chaque situation, et d'imaginer ce qui se serait passé en termes de mesure de placement si les familles concernées n'avaient pas été accueillies à la MSO, de façon à pouvoir estimer en nombre de mois la réduction de la durée de placement grâce à l'action de la MSO. Ainsi, les estimations sont comprises entre 0 mois (c'est le cas pour 4 situations, pour lesquelles il a été considéré que la durée du placement n'aurait pas été plus longue sans l'action de la MSO) et 60 mois par enfant.

A partir de ces estimations, j'ai pu calculer le coût évité pour l'ASE correspondant à ces situations en m'appuyant sur un coût de placement moyen disponible au niveau national. J'ai ensuite extrapolé ce résultat aux autres situations favorables (celles pour lesquelles il y a eu un élargissement des droits), comme nous l'avons convenu avec SR.

Lors de la réunion du 1<sup>er</sup> décembre, nous travaillons également sur l'évaluation de l'effet numéro 2 (« insertion des parents »). Pour cela, nous passons en revue l'ensemble des familles ayant quitté le service les deux années précédentes, et je demande à SR de me dire, lorsqu'elle le savait, si le parent avait un problème par rapport au logement (hébergement temporaire ou chez un tiers) en arrivant à la MSO et sa situation en termes de logement à la fin de l'accueil à la MSO. A partir de cela, nous distinguons les évolutions positives et calculons un pourcentage d'évolutions positives. Je récupère les notes prises par SR lors des entretiens : par la suite, j'analyse ces notes en les codant en fonction du sens et je les regroupe par catégorie.

Pour l'effet numéro 3, SR me montre le même jour les questionnaires remplis par les familles d'accueil. Je me rends compte qu'il n'est pas possible de mesurer l'effet de la MSO sur les enfants, et demande à SR de faire répondre les familles d'accueil à une nouvelle question permettant de connaître le degré de bien-être des enfants (sur une échelle de 1 à 5) à l'arrivée à la MSO, de façon à pouvoir mesurer l'écart avec le degré de bien-être constaté à la fin et mesuré par la même échelle.

Enfin, je récupère auprès de SR des comptes rendus d'entretiens avec des travailleurs sociaux de l'ASE qu'elle a réalisés en 2012 dans le cadre d'une autre étude. Je les analyse en codant les notes prises lors de ces entretiens et en les regroupant en fonction de leur sens.

---

<sup>277</sup> Pour rappel, SR tient un tableau de l'ensemble des familles accueillies et de leurs situations en termes de placement et de droits au début et à la fin de l'accueil à la MSO.

A la suite de la réunion du 1<sup>er</sup> décembre, j'analyse les différentes données et formalise les résultats dans un document dont j'envoie une version partielle à SR fin décembre. Le document présente les résultats et détaille la façon dont ces résultats ont été obtenus. Après quelques remarques portant sur la clarification des explications pour le calcul du coût évité lié à l'effet numéro 1, je propose une version complète en février 2015 que j'envoie à SR et LH. La version finale du rapport est arrêtée en avril 2015, à la suite d'allers-retours par courrier électronique et d'une réunion téléphonique avec SR et LH le 7 avril 2015 lors de laquelle quelques remarques de forme sont mentionnées.

#### 4. Résultats de l'évaluation et diffusion

Les résultats de l'évaluation de l'impact social de la MSO sont présentés sous une forme synthétique. L'encadré 11 reproduit cette synthèse, les quatre points correspondant à chacun des quatre effets mentionnés plus haut.

##### Encadré 11 : Synthèse des résultats de l'évaluation de l'impact social de la MSO<sup>278</sup>

- Nous avons estimé que l'action de la MSO avait permis de générer 2,9 millions d'euros de coût évité depuis l'ouverture du service en 2006. En prenant en compte le budget du service financé par l'ASE, cela représente un gain net pour le Conseil Général de 1,6 millions d'euros, soit 185 000€ par an.
- 63% des parents en situation précaire de logement à leur arrivée à la MSO ont bénéficié d'une évolution positive de leur situation (accès à un logement autonome dans la plupart des cas). La totalité des parents interrogés expliquent avoir plus confiance en eux et se sentir mieux depuis qu'ils viennent à la MSO ; ils expliquent avoir plus envie d'avancer dans leur vie, et cela se traduit par des démarches concrètes entreprises par les personnes (logement, santé, emploi).
- Parmi les 13 familles d'accueil interrogées, 12 ont noté une amélioration positive du bien-être de l'enfant, dont 10 de façon significative (2 ou 3 points d'écart sur l'échelle de 1 à 5).
- La MSO est perçue par la plupart des travailleurs sociaux interrogés comme un service permettant d'observer les situations de placement de façon différente, notamment par rapport à des visites médiatisées perçues comme des rencontres virtuelles. La MSO permet selon eux de tester la capacité des parents à vivre avec leur enfant. Elle contribue aussi à faire évoluer le regard des travailleurs sociaux sur les parents.

Par ailleurs, l'encadré 12 est l'extrait d'un paragraphe relatif à la quantification du premier résultat d'évaluation.

---

<sup>278</sup> Extrait du document interne « l'évaluation de l'impact social à Apprentis d'Auteuil : bilan et perspectives », juin 2015, pp. 23 – 24.

**Encadré 12 Extrait du rapport de la démarche d'EIS de la Maison Sainte-Odile (MSO)<sup>279</sup>**

La MSO génère un gain net de 185 000 € par an pour le Conseil Départemental (1 664 000€ sur les huit années d'existence du service) grâce à l'existence du service. Ce gain vient de la différence entre les coûts de placement que le Conseil Départemental n'a pas eu à supporter grâce à l'action du service ayant permis d'éviter ou de réduire la durée de certains enfants placés (2 924 000 € pour les huit ans d'existence du service) et le financement accordé au service sur la même période (1 260 000€).

Lors de la réunion du 7 avril, LH me dit que le service a obtenu son habilitation auprès de l'ASE quelques semaines auparavant.

Le rapport est envoyé dans les jours suivants par LH à l'ASE, que le destinataire juge « *très intéressant* » dans sa réponse par courrier électronique, d'après ce que me rapporte SR<sup>280</sup>.

SR me dit également que le rapport d'évaluation est utilisé pour présenter le service de façon complémentaire aux documents et supports traditionnels (brochure de présentation, rapport d'activité). D'après elle, les résultats d'évaluation de l'impact social apportent une dimension analytique à la présentation du service.

### Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous allons présenter l'articulation entre le niveau « organisation » de notre matériau empirique, présenté dans le chapitre 6, et le niveau « entité » que nous venons de décrire.

Les deux niveaux d'observation ne sont pas déconnectés l'un de l'autre : ils ont des liens multiples tout au long du processus. D'une part, le niveau organisation a donné naissance au niveau entité ; d'autre part, le niveau entité a alimenté les réflexions et décisions du niveau organisation.

Premièrement, le niveau organisation a créé en quelque sorte le niveau entité. En effet, il a été décidé au niveau organisation de mener des démarches dites « expérimentales » d'évaluation de l'impact social, c'est-à-dire des démarches sur des entités spécifiques, comme nous l'avons vu dans le point G de la trajectoire de l'EIS au sein de l'organisation (*cf.* chapitre 6, section 2, 4.). Ensuite, le choix des entités soumises à ces démarches expérimentales a été également arrêté au niveau organisation : plusieurs entités ont été proposées par des membres du groupe de travail, et les entités dont les responsables opérationnels se sont manifesté pour mettre en place une EIS ont été validées par le groupe de travail, comme nous l'avons exposé dans le

<sup>279</sup> Il s'agit de la section intitulée « le gain économique du service MSO pour le financeur public ».

<sup>280</sup> Entretien avec SR le 5 mai 2015.

point II de la trajectoire de l'EIS au sein de l'organisation (*cf.* chapitre 6, section 3, 1.). Les modifications ultérieures de la liste des démarches expérimentales ont également été décidées au niveau organisation. Cette situation a amené à ce que le niveau organisation influence le niveau entité. Pour les membres du groupe de travail, l'objectif de ces démarches « expérimentales » était de tester des approches méthodologiques différentes, de façon à choisir un ou plusieurs outils d'évaluation pertinents qui seraient ensuite déployés au sein de l'organisation pour l'EIS d'autres entités. Bien qu'aucun outil particulier n'ait été spécifié, il a été explicitement demandé d'adopter des approches méthodologiques différentes (qualitatives et quantitatives, évaluation d'effets distincts, etc.). On peut donc penser que l'hétérogénéité du design d'évaluation des cinq démarches s'explique par cet objectif d'expérimentation.

Deuxièmement, les cinq démarches d'EIS du niveau entité ont également eu une influence sur le niveau organisation. Tout d'abord, un état d'avancement des cinq démarches et une présentation des résultats lorsque la démarche est terminée sont réalisés à chaque réunion du comité de pilotage sur l'EIS, comme mentionné dans le point K1 de la trajectoire (chapitre 6, section 3, 4.). De cette façon, les cinq démarches d'EIS contribuent de façon importante aux enseignements et aux propositions faites en 2015 au niveau organisation (point K1). D'une part, les principaux enseignements formulés dans le rapport rédigé au printemps 2015 s'appuient en grande partie sur les cinq démarches. D'autre part, les points de repère méthodologiques sur l'EIS ont été élaborés sur la base des cinq démarches d'EIS. Le constat d'une adéquation de chacune des approches méthodologiques utilisées pour les cinq démarches a par exemple amené à conclure qu'il n'y avait pas d'outil d'EIS à privilégier plutôt qu'un autre. La mise en lumière de l'aspect chronophage de l'EIS et de son aspect intrinsèquement imparfait et subjectif s'appuie exclusivement sur les cinq démarches d'EIS. La nuance apportée à l'importance de l'EIS pour les financeurs s'appuie également en partie sur les observations des conséquences des démarches d'EIS sur les entités évaluées. Par la suite, plusieurs présentations orales des résultats de ces démarches d'EIS sont effectuées au sein de l'organisation, et les rapports écrits sont envoyés à d'autres acteurs internes susceptibles d'être intéressés. Ainsi, la diffusion des résultats d'EIS contribue à sensibiliser les acteurs organisationnels au sujet.



# Troisième partie : Les résultats de la thèse

---

La troisième partie présente les résultats de la thèse. Elle est composée de trois chapitres.

L'analyse du « niveau entité » de notre matériau empirique, exposé dans le chapitre 7, nous a conduit à construire une modélisation qui décrit et peut expliquer toute démarche d'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif qui s'inscrit dans une approche contextuelle. Cette modélisation nous permet de répondre à la première question de recherche, et de contribuer à la littérature sur la mesure de la performance des organisations à but non lucratif (chapitre 1). Ces éléments sont présentés dans le **chapitre 8**.

L'étude de la façon dont l'évaluation de l'impact social est construite et mise en place nous amène à distinguer plusieurs formes de rationalités qui traversent l'évaluation de l'impact social, mettant en évidence des dynamiques de rationalisation associées. La présentation détaillée de cette analyse et des résultats qui en découlent sont détaillés dans le **chapitre 9**. L'analyse s'appuie principalement sur les données du « niveau entité » du matériau empirique (chapitre 7), mais intègre également des éléments du « niveau organisation » (chapitre 6). Les résultats de ce chapitre répondent à notre deuxième question de recherche. Ils nous permettent de contribuer à la littérature sur la rationalisation développée dans le chapitre 3, mais également à certains travaux présentés dans le chapitre 2.

Enfin, l'étude de la trajectoire de l'évaluation de l'impact social au niveau de l'organisation, correspondant au niveau « organisation » de notre matériau empirique (chapitre 6), nous a permis de montrer de façon dynamique la façon dont l'évaluation de l'impact social s'est implantée au sein de l'organisation. Nous présentons l'analyse et les résultats qui en découlent dans le **chapitre 10**. Les résultats de ce chapitre répondent à notre troisième question de recherche. Ils nous permettent de contribuer à la littérature sur les instruments de gestion présentée en chapitre 2, mais également à certains travaux présentés dans le chapitre 3.



# **Chapitre 8 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif: une approche processuelle et contingente**

## **Introduction du chapitre**

Ce chapitre a pour objectif de proposer un cadre générique de l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif et de contribuer à la littérature de la mesure de la performance des organisations à but non lucratif.

Il s'appuie sur l'analyse inductive des données du « niveau entité » de notre matériau empirique, c'est-à-dire les démarches d'évaluation de l'impact social menées sur des entités spécifiques de l'organisation de terrain que nous avons décrites dans le chapitre 7.

La modélisation proposée caractérise une démarche d'évaluation de l'impact social. Elle cherche à proposer une approche générale dans laquelle pourraient s'inscrire l'ensemble des démarches d'EIS qui s'inscrivent dans une approche processuelle. D'une part, la modélisation distingue trois sous-processus dans toute démarche d'évaluation de l'impact social que différents procédés permettent d'accomplir. D'autre part, la modélisation met également en lumière les facteurs à l'origine des choix de procédés. Au-delà de son caractère descriptif, la modélisation a également une visée explicative, puisqu'elle a vocation à analyser toute pratique d'évaluation de l'impact social.

A partir de cette modélisation, nous faisons plusieurs contributions à la littérature sur la mesure de la performance des activités à but non lucratif. Tout d'abord, nous remettons en cause les classifications existantes sur l'évaluation de l'impact social, et proposons une autre structuration des différents outils et procédés d'EIS. En effet, nous montrons que les pratiques d'évaluation de l'impact social sont une combinaison de procédés plutôt que l'application d'outils standardisés ou la mise en œuvre d'étapes successives. Par ailleurs, nous réfutons l'idée selon laquelle les outils existants d'EIS sont des instruments qui se suffisent à eux-mêmes et qui doivent être appliqués tels quels. Nous montrons au contraire que ces outils sont soit des procédés permettant d'accomplir une partie du processus d'évaluation de l'impact social, soit des guides génériques permettant de conduire une démarche d'EIS. Enfin, nous

mettons en avant la multiplicité des facteurs influençant le design d'évaluation de l'impact social, en insistant sur le rôle des aspects pratiques d'une part et sur celui des valeurs de l'entité évaluée d'autre part.

Dans un premier temps, nous présenterons de façon détaillée la modélisation d'évaluation de l'impact social (section 1.), puis dans un deuxième temps, nous exposerons nos contributions à la littérature sur l'évaluation de l'impact social des activités à but non lucratif (section 2.).

### **Section 1 : En quoi consiste l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif ? Proposition d'une modélisation**

Notre premier résultat est une modélisation qui permet de caractériser toute démarche d'évaluation de l'impact social. Cette modélisation permet d'expliquer comment une démarche d'EIS est construite, en proposant de décomposer le processus d'évaluation en trois sous-processus distincts pour lesquels un ou plusieurs procédés sont choisis. La modélisation explique également sur quoi reposent les choix des procédés qui constituent le design d'évaluation.

La modélisation proposée est un cadre analytique et explicatif de toute démarche d'évaluation de l'impact social qui est élaborée en fonction du contexte. En revanche, il ne s'agit pas d'un outil prescriptif d'évaluation de l'impact social.

Cette modélisation a été construite à partir de l'analyse détaillée des différents cas de notre matériau empirique, mais également d'après l'étude approfondie d'outils et de démarches d'évaluation de l'impact social existantes dans le secteur à but non lucratif en s'appuyant sur des publications professionnelles.

Après avoir apporté des éléments importants en introduction de la modélisation (1.), nous présenterons les trois sous-processus qui composent toute démarche d'évaluation de l'impact social et les procédés correspondants (2.), puis nous expliciterons les facteurs qui influencent les choix des différents procédés d'évaluation de l'impact social (3.).

## 1. Introduction à la modélisation de l'évaluation de l'impact social

Dans un premier temps, nous précisons la conception de l'évaluation de l'impact social sous-jacente à la modélisation (1.1.), puis dans un deuxième temps, nous proposons un aperçu général de cette modalisation (1.2.)

### *1.1. La conception de l'évaluation de l'impact social sous-jacente*

Il nous semble important de préciser à ce stade la conception de l'évaluation de l'impact social sous-jacente à la modélisation que nous proposons.

D'une part, la modélisation s'appuie sur une conception processuelle de l'évaluation de l'impact social. L'évaluation de l'impact social est une série d'actions conduites par un ou plusieurs acteurs internes ou externes à l'action évaluée. Ce processus peut être ponctuel, c'est à dire ayant lieu une seule fois, ou récurrent, c'est-à-dire reproduit à échéance régulière.

D'autre part, notre modélisation s'inscrit dans l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social est une démarche dont le contenu et les modalités sont différentes d'une action à l'autre. Le design de l'évaluation résulte alors de choix spécifiques décidés par les acteurs conduisant l'évaluation. Ces choix ont pour but d'évaluer l'impact social de la façon la plus pertinente possible et la mieux adaptée en fonction du contexte de l'action évaluée. Cette conception est largement répandue dans les travaux de recherche sur le sujet, qui remarquent qu'il n'existe pas d'outil idéal qui ferait consensus dans le secteur à but non lucratif. Les pratiques d'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif se caractérisent par leur grande hétérogénéité (Eckerd & Moulton, 2011; Grieco et al., 2015; Maas & Liket, 2011; Moxham, 2009; Polonsky & Grau, 2011).

Enfin, la modélisation s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle le design d'évaluation de l'impact social s'explique par le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation. Néanmoins, nous réfutons l'idée que ce contexte se compose d'un nombre limité d'usages (piloter son activité en interne, rendre compte aux financeurs, impliquer des acteurs, etc.) et qu'à chaque usage correspond un outil ou un type d'outils, contrairement à plusieurs travaux qui proposent des classifications d'outils d'EIS existants en s'appuyant sur les usages de l'évaluation (Cordery & Sinclair, 2013; Stievenart & Pache, 2014). Nous considérons que le contexte est composé

de nombreux éléments dont l'articulation et le niveau d'influence sont plus complexes que ce que la littérature ne laisse supposer.

### *1.2. Aperçu général de la modélisation*

La modélisation décompose le processus d'évaluation de l'impact social en trois sous-processus distincts (2.) : le sous-processus A correspond à l'identification et la vérification de l'existence de l'impact social (2.1.), le sous-processus B consiste à déterminer l'intensité de l'impact social (2.2.), tandis que le sous-processus C vise à isoler la part de l'impact social uniquement due à l'activité évaluée (2.3.). Après avoir défini les trois sous-processus en introduction, la modélisation propose une liste des différents procédés permettant d'accomplir chacun des 3 sous-processus (respectivement 2.1.1., 2.2.1 et 2.3.1.). Les procédés sont numérotés A0, A1, A2, etc. pour ceux qui permettent d'accomplir le sous-processus A, B0, B1, B2, etc. pour le sous-processus B, et C0, C1, C2, etc. pour le sous-processus C. Enfin, les procédés ont des caractéristiques particulières que nous spécifions également (respectivement 2.1.2 ; 2.2.2 ; 2.3.2).

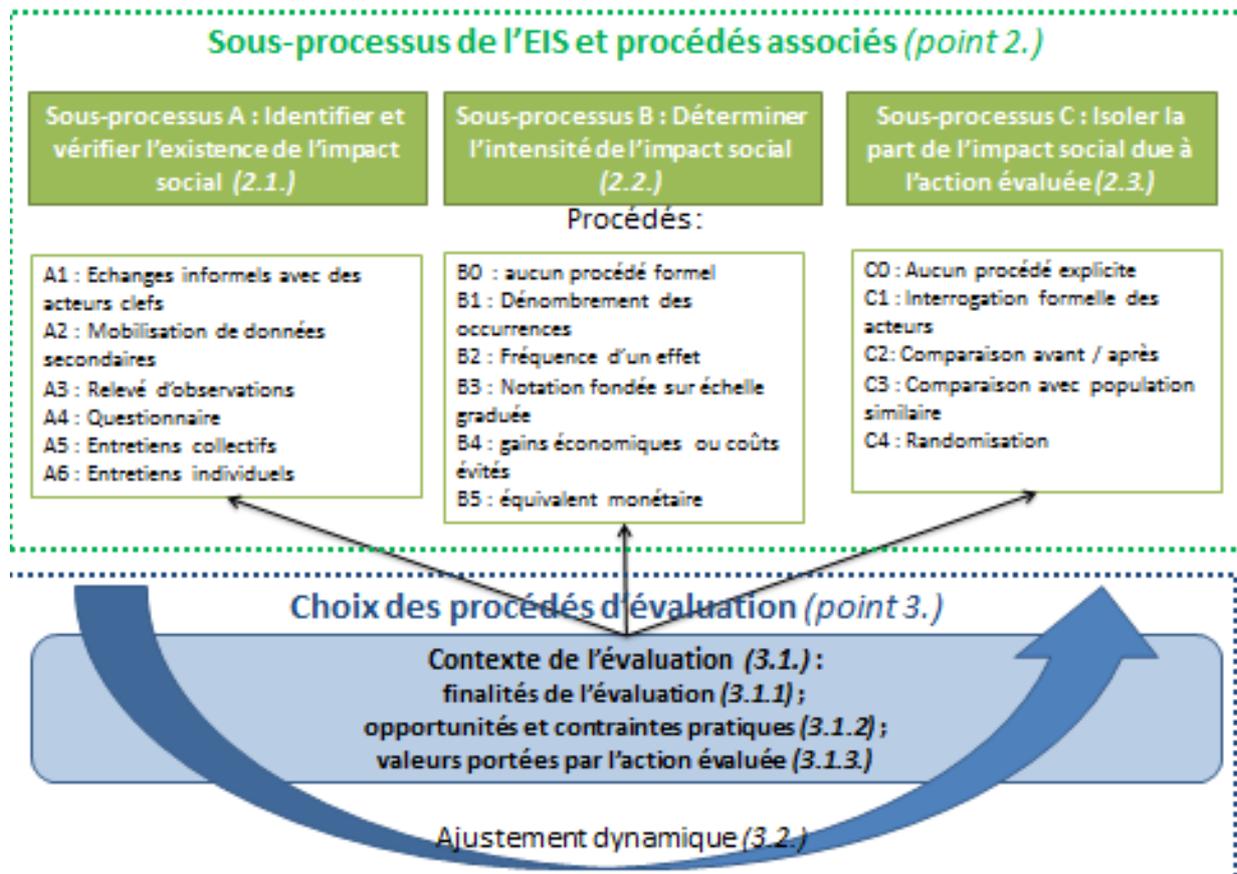
Ainsi, le design d'évaluation de l'impact social est un assemblage de procédés permettant d'accomplir ces trois sous-processus. Ces procédés sont choisis par les acteurs conduisant l'évaluation de l'impact social. Pour chaque sous-processus, un ou plusieurs procédés peuvent être choisis.

Par ailleurs, la modélisation explique de quelle façon les procédés sont choisis par les acteurs conduisant l'évaluation (3.). Les procédés sont choisis en fonction du contexte de l'évaluation (3.1.), que nous structurons en trois points : les finalités de l'évaluation (3.1.1.), les opportunités et contraintes pratiques (3.1.2.), et les valeurs portées par l'action évaluée (3.1.3.). Les critères à prendre en compte pour le choix de procédés sont issus des aspects les plus importants du contexte de l'évaluation. Lorsque le contexte n'indique pas le choix d'un procédé particulier pour certains sous-processus, les choix restants sont accomplis selon un ajustement dynamique en fonction des contraintes et opportunités pratiques (3.2.).

Ainsi, par rapport à la littérature existante sur le sujet, nous soutenons que le design de l'évaluation de l'impact social ne dépend pas que des finalités de l'évaluation, mais aussi d'autres facteurs au moins aussi importants que sont les opportunités et contraintes pratiques et les valeurs portées par l'action évaluée.

La figure 16 est une représentation synthétique de la modélisation.

Figure 16 : Représentation synthétique de la modélisation de l'évaluation de l'impact social



## 2. Présentation des sous-processus d'évaluation et des procédés associés

Les trois sous-processus sont présentés et détaillés dans cette sous-section : le sous-processus qui consiste à identifier et vérifier l'existence de l'impact social (sous-processus A, 2.1.), le sous-processus qui consiste à mesurer l'intensité de l'impact social (sous-processus B, 2.2.), et enfin le sous-processus qui consiste à isoler la part de l'impact social uniquement due à l'action évaluée (sous-processus C, 2.3.).

### 2.1. Sous-processus A : identifier et vérifier l'existence de l'impact social

L'identification et la vérification de l'existence de l'impact social est un sous-processus qui vise à mettre en évidence et à prouver la réalité de l'impact social, c'est-à-dire les effets et les

changements produits par l'action. Le résultat de ce sous-processus est une liste d'effets constatés à la suite de l'action.

Nous présentons tout d'abord les différents procédés permettant d'accomplir ce sous-processus (2.1.1.), puis nous positionnons ces procédés les uns par rapport aux autres (2.1.2.).

### 2.1.1. Présentation des différents procédés

Le tableau 12 présente les différents types de procédés possibles pour identifier et vérifier l'existence de l'impact social.

Un ou plusieurs types de procédés peuvent être choisis<sup>281</sup>, en spécifiant les acteurs et situations sur lesquels portent ces procédés (les acteurs qui répondent au questionnaire, les acteurs avec lesquels les entretiens sont menés, les situations à observer, etc.).

Tableau 12 : Procédés d'identification et de vérification de l'existence de l'impact social (sous-processus A de la modélisation)

Numéro de procédé	Procédé	Typologie
A1	Echanges informels avec des acteurs clefs	
A2	Mobilisation de données secondaires (préexistantes à l'évaluation)	rappports internes, données quantitatives, etc.
A3	Relevé d'observation	
A4	Questionnaires	Fermé, ouvert, mixte
A5	Entretiens collectifs / réunions de plusieurs acteurs	Libre, semi-directif, structuré
A6	Entretiens individuels	libre, semi-directif, structuré (ex : sous forme de recueil de récit de parcours de bénéficiaires)

#### 2.1.1.1. Echanges informels avec des acteurs clefs (A1)

Ce procédé consiste à recueillir les informations en interrogeant des acteurs clefs de l'action évaluée. Il s'agit des cas de figure où le recueil des informations relatives aux effets ne se

<sup>281</sup> Outre la dissociation entre l'identification et la vérification de l'existence des effets comme nous le détaillons en 3.1.3., le choix de plusieurs procédés peut répondre à la volonté de multiplier les sources d'information pour s'assurer de l'existence des effets. Le langage scientifique parle de triangulation pour désigner cette technique.

déroule pas de façon formalisée, mais inclus des échanges lors desquels les acteurs clefs présentent l'action et y suggèrent de façon plus ou moins directe les effets que l'action produit de leur point de vue. Les acteurs clefs sont notamment les responsables opérationnels de l'action.

Ce procédé a été mis en œuvre dans la démarche d'EIS du service EIF<sup>282</sup>, où plusieurs échanges avec la responsable et l'un des membres de l'entité ont permis d'identifier les effets de l'entité, ainsi que dans le cas MSO<sup>283</sup>, où un premier échange a amené à l'identification des effets puis un deuxième échange plus précis a permis de constater la réalité d'un effet particulier pour des bénéficiaires précis.

Ce procédé permet d'identifier les effets et constitue le moyen par lequel il est considéré que ces effets sont réels. Il se rapproche de l'entretien individuel évoqué par la suite, mais est plus informel.

#### 2.1.1.2. Mobilisation de données secondaires (A2)

Il s'agit du recours à des informations collectées antérieurement à la démarche d'évaluation pour d'autres besoins, et que l'on choisit de mobiliser pour l'évaluation. Ces informations peuvent être issues de documents internes à l'action évaluée (rapports divers, études, bases de données informatiques). Ce procédé recouvre également la modification de procédés déjà présents au sein de l'action dans le but de collecter des informations relatives aux effets de l'action ; on peut citer l'exemple de la modification d'un questionnaire préexistant à l'évaluation dans lequel des questions relatives aux effets sont ajoutées.

Ce procédé a été utilisé dans le cas EIF<sup>284</sup>, où des documents internes ont contribué à identifier les effets. Il a également été utilisé dans le cas MSO<sup>285</sup>, où des données collectées par le passé dans un autre contexte (en l'occurrence des entretiens avec des travailleurs sociaux de l'Aide Sociale à l'Enfance) ont permis d'identifier une partie des effets de l'entité.

---

<sup>282</sup> Ecoute infos familles

<sup>283</sup> Maison Sainte-Odile

<sup>284</sup> Ecoute infos familles

<sup>285</sup> Maison Sainte-Odile

### 2.1.1.3. Relevés d'observation (A3)

Il s'agit d'un procédé où un acteur externe à l'action évaluée constate des effets en observant le déroulement de l'action. En observant plus particulièrement les parties prenantes et en entrant dans la compréhension de l'action évaluée, il peut alors déceler des effets sur un certain nombre de parties prenantes. Cette observation peut se faire à travers des temps dédiés ou à l'occasion d'évènements particuliers auxquels l'acteur assiste ou participe (des réunions afférentes à l'action évaluée par exemple).

Parmi les cinq démarches d'EIS de notre matériau empirique, aucune n'a utilisé ce procédé. En revanche, on peut imaginer par exemple que pour une action d'accompagnement social, l'évaluateur assiste à des entretiens avec des personnes accompagnées et des réunions d'équipe qui lui permettent d'identifier et de vérifier l'existence d'effets de l'action sur les personnes accompagnées.

### 2.1.1.4. Questionnaire (A4)

Le questionnaire est un procédé visant à poser les mêmes questions à plusieurs personnes. Le questionnaire est composé en général de questions dites fermées (où le répondant doit choisir une ou plusieurs réponses parmi un nombre limité de réponses qui lui sont proposées). En dehors du choix de recourir à ce procédé et de la définition des questions composant le questionnaire, il s'agit aussi de déterminer la récurrence d'administration du questionnaire et le moment d'administration adéquat. Ainsi, le questionnaire peut être administré de façon ponctuelle à une ou plusieurs reprises, mais aussi de façon récurrente (au début et à la fin de l'action par exemple).

Les questionnaires ont été utilisés dans plusieurs des démarches d'évaluation de notre matériau empirique : le cas TNIES<sup>286</sup>, où les professionnels ont été interrogés à deux reprises par questionnaire ; le cas ECFA<sup>287</sup>, où les « grilles d'évaluation » sont en réalité des

---

<sup>286</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

<sup>287</sup> Educateurs en centre de formation par apprentissage

questionnaires portant sur la situation des bénéficiaires ; le cas MSO<sup>288</sup> où des questionnaires ont été adressés aux familles d'accueil pour évaluer le mieux-être des enfants.

L'utilisation des questionnaires suppose naturellement de déterminer l'identité des acteurs à interroger en amont. Ainsi, il peut s'agir soit des parties prenantes directement touchées par les effets que l'on cherche à évaluer, soit d'autres parties prenantes ayant une bonne connaissance de ces effets.

Le questionnaire est un peu moins chronophage que les entretiens, *a fortiori* quand son administration et la compilation des résultats est automatisée (grâce à des outils informatiques). Il suppose néanmoins un temps de conception en amont, un temps d'administration et un temps de traitement des résultats.

#### 2.1.1.5. Entretiens collectifs (A5)

Les entretiens collectifs permettent d'interroger plusieurs acteurs en même temps. Ces acteurs peuvent appartenir à la même partie prenante (salariés par exemple) ou à des parties prenantes différentes. En dehors de la parole de chacun des participants, l'intérêt de l'entretien est de susciter des réactions et des échanges entre différents participants.

Le cas RAP<sup>289</sup> a identifié les effets grâce à des entretiens collectifs menés avec l'ensemble des salariés du service. Dans ce cas précis, les entretiens portaient sur des récits de parcours de bénéficiaires.

Enfin, il convient de noter que les entretiens collectifs (comme les entretiens individuels) peuvent permettre, en s'appuyant sur des questions ouvertes, d'identifier des effets de façon large, non identifiés en amont de ces procédés.

Ce procédé est proposé et décrit de façon détaillée dans certains guides pratiques d'évaluation (Duclos, 2007).

---

<sup>288</sup> Maison Sainte-Odile

<sup>289</sup> Relais d'accompagnement personnalisé de Chartres

### 2.1.1.6. Entretiens individuels (A6)

L'entretien individuel consiste à interroger des acteurs de façon formelle durant un temps dédié. L'entretien peut se composer de questions très ouvertes, en laissant libre cours à la parole des acteurs interrogés, ou des questions plus précises. Parmi les questionnements plus précis, ils peuvent concerner les effets de l'action, mais aussi des aspects plus indirects qui ont vocation à identifier les effets de l'action, comme par exemple les récits de parcours de bénéficiaires.

Deux démarches de notre matériau empirique ont eu recours aux entretiens individuels : le cas TNIES<sup>290</sup> où la plupart des acteurs opérationnels impliqués dans le projet ont été interrogés, et le cas MSO<sup>291</sup> où des bénéficiaires (parents) ont été interrogés.

Le moment où sont réalisés les entretiens est un aspect important à déterminer : en effet, puisqu'il s'agit de constater les effets de l'action évaluée, les entretiens doivent se tenir à un moment où les acteurs sont en capacité de prendre conscience des effets produits par l'action. Ainsi, il est fréquent que les entretiens aient lieu à l'issue de l'action ou un certain temps après l'action dans le cas où l'action a une durée limitée (un projet par exemple). Lorsque l'action a une durée illimitée, les entretiens peuvent être menés ou au bout d'un certain temps d'existence de l'action. Les entretiens menés dans le cadre de la démarche d'EIS du projet TNIES<sup>292</sup> ont eu lieu plusieurs mois après le début du projet.

Il convient également de déterminer l'identité des acteurs interrogés qu'on peut classer en deux catégories : les parties prenantes directement concernées par les effets (par exemple, on peut choisir d'interroger les bénéficiaires lorsqu'on cherche à évaluer des effets sur les bénéficiaires) ou d'autres parties prenantes ayant une bonne connaissance des effets évalués (par exemple, lorsqu'on cherche à évaluer les effets sur les bénéficiaires, on peut choisir d'interroger les acteurs intervenant au plus près des bénéficiaires).

---

<sup>290</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

<sup>291</sup> Maison Sainte-Odile

<sup>292</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

Les entretiens présentent l'avantage de collecter un très grand nombre d'informations, et de pouvoir identifier un grand nombre d'effets ; en revanche, il s'agit d'un procédé chronophage (à la fois pour la réalisation et pour la retranscription des entretiens).

### *2.1.2. Caractéristiques et spécificités des différents procédés*

Trois points sur les caractéristiques de ces procédés méritent d'être mentionnés.

Premièrement, certains procédés permettent à la fois d'identifier les effets composant l'impact social et d'en vérifier l'existence, tandis que d'autres ne permettent que de vérifier l'existence des effets préalablement identifiés. Dans ce dernier cas de figure, il est nécessaire de choisir un procédé distinct permettant d'identifier l'impact social au préalable<sup>293</sup>.

Deuxièmement, l'adoption d'un procédé induit une mobilisation d'une certaine quantité de ressources, notamment en temps, dont le niveau peut être différent d'un procédé à un autre. En effet, la conduite d'entretiens est bien plus chronophage que la mobilisation de données secondaires, que ce soit en termes de réalisation, d'analyse, mais aussi de préparation (prise de contact et obtention d'un accord pour des entretiens avec des parties prenantes impliquées dans l'action de façon secondaire, comme des partenaires, ou plus du tout impliquées, comme des anciens bénéficiaires).

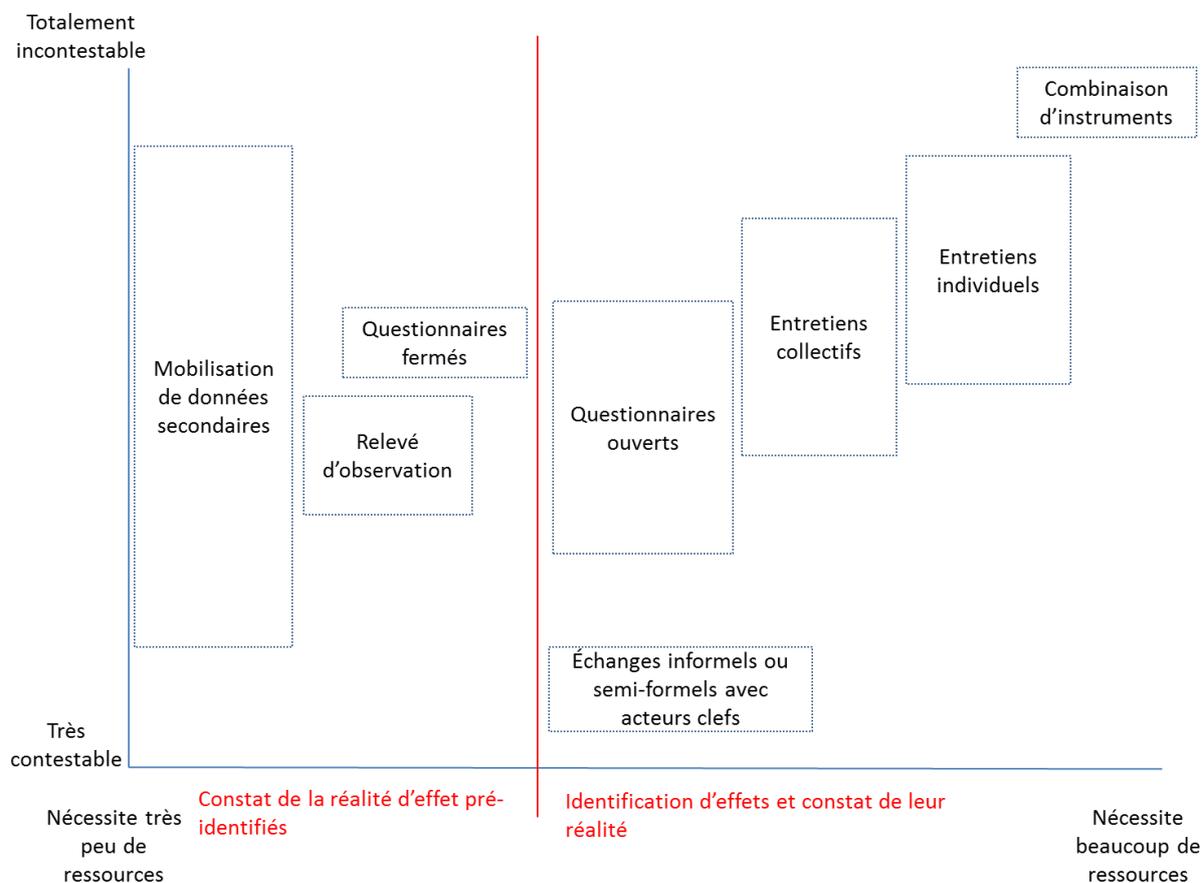
Troisièmement, l'identité des acteurs interrogés joue sur le degré de fiabilité des procédés choisis. En effet, interroger les acteurs sur lesquels les effets doivent être évalués est considéré comme la solution la plus fiable, car la subjectivité inhérente à l'évaluation amène à penser que le meilleur moyen d'identifier la réalité des effets est de poser la question aux premiers concernés.

La figure 17 permet de positionner les différents procédés en fonction du niveau de ressources à mobiliser, du niveau de fiabilité perçue, et de leur capacité à identifier des effets en plus de prouver leur existence.

---

<sup>293</sup> En effet, l'identification et la vérification de l'existence de l'impact social correspondent à deux actions distinctes : nous avons fait le choix de les considérer dans le même sous-processus car il est assez fréquent qu'ils soient menés de front en s'appuyant sur un seul procédé. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas, et deux procédés distincts sont utilisés pour accomplir ces deux actions (échanges informels pour identifier l'impact social et questionnaires fermés pour en vérifier l'existence par exemple). Dans ce cas de figure, le procédé permettant l'identification de l'impact social est plutôt informel et peu chronophage, l'accent étant mis sur le procédé de vérification de l'existence de l'impact social.

Figure 17 : Procédés du sous-processus A de la modélisation



## 2.2. Sous-processus B : mesurer l'intensité de l'impact social

La mesure de l'intensité des effets correspond au procédé par lequel on peut déterminer l'ampleur de chacun des effets. Il s'agit donc du sous-processus à travers lequel chaque effet est jugé plus ou moins important.

Un enjeu fort de la mesure de l'intensité consiste à choisir une unité de mesure qui est « parlante » pour les acteurs qui n'ont pas une expérience directe de l'action évaluée. De ce fait, la mesure de l'intensité a très souvent recours à un procédé de quantification, c'est-à-dire une traduction chiffrée, et la mise en place, au moins implicite, de points de repère permettant d'interpréter le chiffre. Ces points de repère peuvent être internes à l'évaluation (comparaison relative entre deux effets permettant de dire que l'effet X a plus d'ampleur que l'effet Y) ou s'appuyer sur des références externes.

Ce sous-processus consiste donc à traduire sous une forme particulière le degré de « profondeur » d'un effet.

Comme nous le verrons plus loin, la traduction est plus ou moins immédiate, en fonction du type d'effets et de l'unité de mesure choisie.

Nous présentons tout d'abord les différents procédés permettant d'accomplir ce sous-processus (2.2.1.), puis nous positionnons ces procédés les uns par rapport aux autres (2.2.2.).

### *2.2.1. Présentation des différents procédés*

Pour la description des différents procédés, il nous semble important de distinguer deux types d'effets : d'une part les effets dits tangibles, c'est-à-dire ceux dont l'existence ou l'absence est factuelle, et d'autre part des effets intangibles dont l'existence ou l'absence est déterminée de façon subjective<sup>294</sup>. L'emploi, le logement ou encore un diplôme sont des exemples d'effets tangibles, tandis que le bien-être, la confiance en soi ou l'autonomie sont des exemples d'effets intangibles.

Le tableau 13 présente les différents procédés permettant de mesurer l'intensité des effets.

---

<sup>294</sup> Soulignons que ces deux notions sont relatives l'une par rapport à l'autre : certains effets sont plus tangibles que d'autres, c'est-à-dire qu'ils sont considérés comme plus « objectifs » à constater que d'autres. Ainsi, notre distinction entre effets tangibles et effets intangibles est à comprendre comme des effets jugés plus tangibles, et effets jugés plus intangibles. Elle nous paraît néanmoins importante à distinguer pour distinguer les différents procédés de mesure d'intensité des effets

Tableau 13 : Procédés de mesure de l'intensité de l'impact social (Sous-processus B de la modélisation)

Numéro de procédé	Procédé	Type d'effet mesuré
<b>B0</b>	Absence de mesure	intangible
<b>B1</b>	Nombre d'occurrences d'effets / classement d'effets	intangible
<b>B2</b>	Fréquence d'un effet sur une population	tangible
<b>B3</b>	Notation fondée sur une échelle graduée	intangible
<b>B4</b>	Calcul de gain économique ou de coût évité	tangible
<b>B5</b>	Attribution d'un équivalent monétaire	intangible

#### 2.2.1.1. Absence de mesure (B0)

Il est possible de faire le choix de ne pas mesurer l'intensité des effets. Implicitement, les effets sont considérés comme tout aussi importants les uns que les autres. L'intensité n'est pas mesurée lorsque cette mesure est jugée non nécessaire par les acteurs : l'identification et la démonstration de la présence des effets sont considérées comme étant suffisantes dans le cadre de la démarche d'évaluation de l'impact social.

#### 2.2.1.2. Comparaison du nombre d'occurrences d'un effet (B1)

Il s'agit de calculer le nombre d'occurrences d'un effet, c'est-à-dire de recenser le nombre de fois qu'un effet est mentionné parmi une population d'acteurs interrogés (spontanées dans le cadre d'un entretien ouvert ou semi-ouvert, ou assistées dans le cadre d'un entretien fermé ou d'un questionnaire fermé), et de comptabiliser pour chaque effet les fois où l'effet est mentionné. Pour pouvoir apprécier l'intensité de chaque effet et distinguer ainsi les effets les plus importants, on peut comparer le nombre d'occurrences de chaque effet.

C'est probablement le procédé le plus basique en termes de « transformation » : il se contente de comptabiliser le nombre de citations d'effets.

Les effets auxquels s'applique ce procédé sont en général des effets intangibles.

Ce procédé a été utilisé dans le cas TNIES<sup>295</sup>, où les différents effets ont été quantifiés et comparés à partir du nombre de réponses comptabilisées par le questionnaire. Ces réponses

<sup>295</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

ont été fournies par les professionnels, qui étaient les acteurs sur lesquels les effets étaient évalués.

### 2.2.1.3. Fréquence d'un effet sur une population (B2)

Ce procédé consiste à additionner le nombre de fois où l'effet a lieu pour chaque acteur pour lequel on mesure l'effet, puis de calculer le pourcentage de présence d'un effet sur une population donnée (en le divisant par le nombre total d'acteurs composant la population).

Beaucoup d'indicateurs correspondent à la fréquence d'un effet. Par exemple, lorsqu'on calcule un « taux de réussite », il s'agit d'additionner le nombre d'individus qui ont réussi (par exemple en termes d'insertion professionnelle, de logement ou encore d'obtention d'un diplôme) et de le diviser par le nombre d'individus au total.

Ce procédé est appliqué aux effets tangibles, dont la présence ou l'absence peut facilement se constater.

Les cas RAP<sup>296</sup> et MSO<sup>297</sup> ont eu recours à ce procédé. Pour le cas RAP<sup>298</sup>, des taux de réussite ont été calculés en matière d'insertion professionnelle et d'accès à un logement<sup>299</sup>.

### 2.2.1.4. Notation fondée sur une échelle graduée (B3)

Le procédé consiste à attribuer, pour chaque acteur touché par l'effet, un degré de « profondeur » à l'aide d'une note. Cela passe souvent par la construction d'une grille de correspondance entre des situations décrites de façon qualitative et des notes situées sur une échelle. Une fois le degré de profondeur transformé en note chiffrée, il est possible d'additionner les notes pour l'ensemble des acteurs composant la population sur laquelle on mesure un effet. Ce procédé permet de dépasser l'approche binaire des deux procédés précédents (présence ou absence d'un effet) en introduisant une gradation dans l'intensité de l'effet.

---

<sup>296</sup> Relais d'accompagnement personnalisé

<sup>297</sup> Maison Sainte-Odile

<sup>298</sup> Relais d'accompagnement personnalisé

<sup>299</sup> Ainsi, il a été calculé que 18 jeunes sur 29, soit 62% des bénéficiaires, ont un logement et une formation ou un emploi à l'issue de l'accompagnement par le RAP.

Ce procédé s'applique plutôt pour des effets intangibles : il permet de transformer une situation qualitative en donnée chiffrée, et le fait de façon plus fine qu'une donnée binaire (présence ou absence de l'effet).

Ce procédé a été utilisé dans le cas ECFA<sup>300</sup>, où 20 dimensions de la situation d'un bénéficiaire sont notées sur une échelle de 1 à 5, et dont la somme représente un total sur un maximum de 100. Il a également été utilisé pour quantifier le bien-être des enfants dans le cas MSO<sup>301</sup> (1 à 5), et pour quantifier la résolution des problématiques sociales dans le cas RAP<sup>302</sup> (échelle de 1 à 4).

#### 2.2.1.5. Calcul de gains économiques ou de coûts évités (B4)

Ce procédé consiste à identifier puis à calculer les bénéfices et coûts monétaires associés à un effet pour un ou plusieurs acteurs. Ces acteurs peuvent être différents des acteurs touchés par un effet.

Un exemple typique est la réduction des dépenses sociales d'acteurs publics grâce à l'amélioration de la situation sociale des bénéficiaires de l'action évaluée (par exemple, l'insertion professionnelle d'une personne sans emploi réduit les aides sociales dont elle disposait jusqu'ici).

Le cœur de l'outil appelé « analyse coût-bénéfice » (*cf.* chapitre 1, section 1, 2.2.1.) repose sur ce calcul. Le bénéfice net pour la sphère publique est calculé en retirant des coûts évités les contributions financières de la sphère publique consacrées à l'action

Ce procédé a été utilisé dans le cas MSO<sup>303</sup>, pour mesurer la réduction de la durée du placement grâce à l'action de la MSO. Cette réduction de la durée de placement a été traduite en coût évité pour la collectivité publique (en l'occurrence le Conseil Départemental). Il a

---

<sup>300</sup> Educateurs en centre de formation par apprentissage

<sup>301</sup> Maison Sainte-Odile

<sup>302</sup> Relais d'accompagnement personnalisé

<sup>303</sup> Maison Sainte-Odile

également été utilisé pour attribuer une valeur monétaire à certains effets du service EIF<sup>304</sup>, comme la diminution du stress des appelants.

Naturellement, l'application de ce procédé n'est possible qu'aux effets qui correspondent à un gain ou à un coût évité pour un agent économique. Par ailleurs, elle suppose de disposer de données externes sur les coûts induits par des situations sociales particulières.

#### 2.2.1.6. Attribution d'un équivalent monétaire (B5)

Ce procédé a pour but d'attribuer une valeur monétaire à un effet non monétaire. Pour cela, différents moyens existent. Nous pouvons en mentionner deux parmi les plus courants, qui sont détaillés dans les différents guides pratiques du SROI (ESSEC Business School, 2011; J. Nicholls et al., 2009). Le premier moyen consiste à trouver un équivalent monétaire : il s'agit d'identifier un produit (un bien ou un service) ou une situation pour laquelle il est communément admis qu'il ou elle génère un effet identique à l'effet dont on cherche à mesurer l'intensité. On attribue alors à cet effet la valeur monétaire (souvent exprimée par le prix) de ce produit ou de cette situation (ESSEC Business School, 2011). Quant au deuxième moyen, il s'agit de s'appuyer sur les « préférences révélées » des acteurs concernés par l'effet à mesurer, c'est-à-dire de leur demander d'estimer l'importance relative de l'effet par rapport à des biens ou des services de la vie quotidienne ayant une valeur monétaire, dans le cadre d'une séance individuelle ou collective, appelé *value game*. La valeur monétaire de l'effet est donc une estimation s'appuyant sur le classement effectué par les acteurs concernés par l'effet à monétariser (ESSEC Business School, 2011).

Ce procédé se caractérise par sa subjectivité dans la mesure où la valeur monétaire attribuée à un effet est fortement dépendante du choix de l'équivalent monétaire et des hypothèses retenues pour le calcul. Il nous semble important de le souligner dans la mesure où la forme particulière de cette mesure est susceptible de faire oublier son caractère subjectif et contestable.

Ce procédé a bien sûr été utilisé dans le cadre de la démarche d'EIS du cas EIF<sup>305</sup> qui applique l'outil SROI. Ainsi, pour quantifier les « *pistes pertinentes de solution pour le*

---

<sup>304</sup> Ecoute infos familles

*bénéficiaire* », le prix d'un coach scolaire a été retenu ; pour quantifier le « *mieux-être et l'apaisement* », c'est le prix de vingt séances de psychologue qui a été retenu.

#### 2.2.1.7. Comparaison indirecte

La mesure d'un effet intangible peut consister à rapprocher cet effet d'une réalité tangible qu'il est plus simple de mesurer. Ainsi, l'effet tangible est considéré comme un « indice » de l'effet intangible que l'on cherche à mesurer, c'est-à-dire que l'on pose l'hypothèse selon laquelle l'effet intangible est directement corrélé à l'effet tangible. L'effet tangible peut être mesuré de diverses manières, notamment par la fréquence de son apparition sur une population donnée.

Par exemple, le lien social sur un territoire est un effet qui peut être mesuré par le nombre d'associations existantes et le nombre d'adhérents à ces associations.

#### 2.2.2. Caractéristiques des procédés

La figure 18 présente les différents procédés de mesure de l'intensité des effets en fonction de trois dimensions.

La première dimension correspond aux types d'effets concernés : nous distinguons des effets dits « tangibles » et des effets dits « intangibles ».

Deuxièmement, les différents procédés sont classés selon le degré de « lisibilité » de la forme de la mesure. En effet, certains procédés visent à obtenir une mesure sous une forme particulièrement parlante aux yeux des acteurs externes à l'action évaluée. La forme chiffrée est alors privilégiée. Parmi les différents types de formes chiffrées, l'adoption d'une unité de mesure monétaire est parfois utilisée, du fait de son caractère facilement compréhensible par les acteurs externes, notamment pour les financeurs pour qui ce type de mesure permet d'apprécier l'impact de l'action sous la même forme que le niveau de leur apport à l'action (apport de ressources de financières), et ainsi de pouvoir les comparer directement.

---

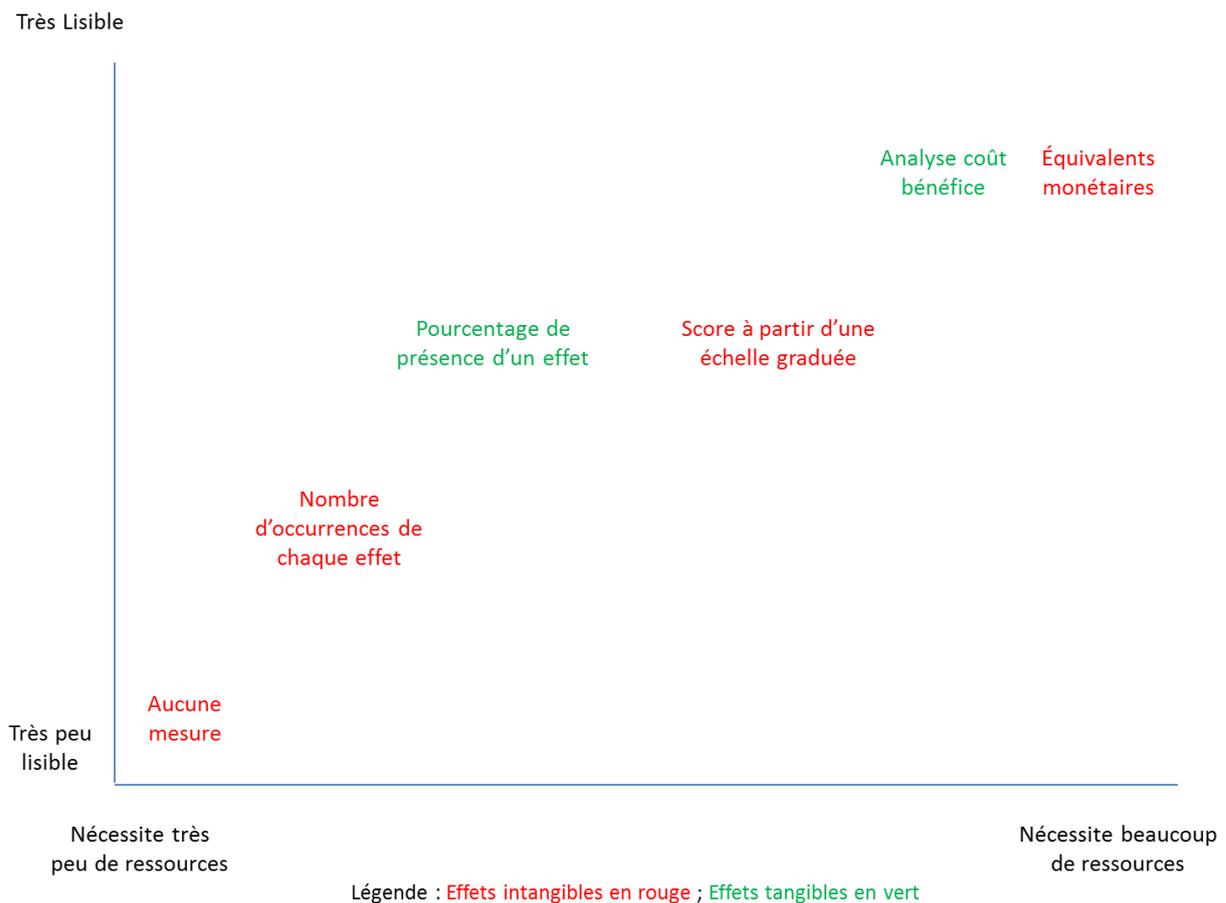
<sup>305</sup> Ecoute infos familles

## Chapitre 8 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : une approche processuelle et contingente

### Section 1 : En quoi consiste l'évaluation de l'impact social d'une activité à but non lucratif ? Proposition d'une modélisation

Enfin, la troisième dimension concerne les moyens nécessaires pour la mise en œuvre des différents procédés. Il existe une corrélation entre le niveau de moyens nécessaires et le degré de lisibilité dans la mesure où les procédés offrant la plus grande lisibilité sont généralement ceux qui nécessitent des ressources importantes pour réaliser un travail de traduction et de transformation élaboré. A l'inverse, des procédés de mesure dont la forme finale est moins parlante pour les acteurs externes est moins chronophage et nécessite donc moins de ressources. C'est particulièrement vrai pour les effets intangibles, dont la traduction en forme chiffrée est en général assez chronophage.

Figure 18 : Procédés du sous-processus B de la modélisation



### ***2.3. Sous-processus C : isoler la part de l'impact social uniquement due à l'activité évaluée***

Ce sous-processus vise à établir que les effets constatés et mesurés sont bien imputables à l'action, et qu'ils n'auraient pas eu lieu si l'action n'existait pas. S'il s'avère que ce n'est pas complètement le cas, il s'agit de déterminer quelle est la part des effets due à l'action évaluée.

Il s'agit d'une préoccupation dans toute démarche scientifique : déterminer le lien de causalité entre deux phénomènes, une fois avoir constaté la coexistence de ces deux phénomènes.

La part des effets qui découle de l'action évaluée est ce que certains guides pratiques sur l'évaluation de l'impact social nomment spécifiquement « impact » (Clark et al., 2004), ou « impact net » (Stievenart & Pache, 2014), tandis que la publication de la Commission Européenne sur le sujet utilise le terme « incidence » (Commission Européenne, 2014).

Dans ces guides pratiques, ce procédé est parfois présenté sous forme d'opération mathématique : il s'agit de soustraire « ce qui se serait passé sinon » à l'ensemble de l'impact social identifié et mesuré (Clark et al., 2004). Autrement dit, l'identification de la part des effets due à l'activité évaluée supposent de déterminer, au moins implicitement, un scénario contrefactuel, c'est-à-dire le déroulement des événements si l'action n'avait pas eu lieu.

Certains guides distinguent plusieurs types de phénomènes qui expliquent que les changements constatés à la suite d'une action ne sont pas totalement imputables à l'action. Nous en avons identifié quatre. Le premier est « *l'effet d'aubaine* » (GECES, 2014) ou le « *poids mort* » (ESSEC Business School, 2011), c'est-à-dire les « *changements qui seraient survenus même si l'intervention n'avait pas eu lieu* » (Commission Européenne, 2014, p. 6). Le deuxième est appelé « *l'attribution alternative* », lorsque d'autres actions ont contribué aux « *effets obtenus* » (GECES, 2014, p. 6). Le troisième est « *l'effet d'érosion* », c'est-à-dire le phénomène selon lequel « *l'effet d'une intervention diminue au fil du temps* » (GECES, 2014, p. 6). Enfin, on peut mentionner l'existence d'effets négatifs en parallèle d'effets positifs, appelée le « *déplacement* » lorsque des effets négatifs compensent, totalement ou partiellement, des effets positifs (ESSEC Business School, 2011).

Nous présentons tout d'abord les différents procédés permettant d'accomplir ce sous-processus (2.3.1.), puis nous positionnons ces procédés les uns par rapport aux autres (2.3.2.).

### *2.3.1. Présentation des différents procédés*

Le tableau 14 présente l'ensemble des procédés pour ce sous-processus.

Tableau 14 : Procédés permettant d'isoler la part de l'impact social due à l'action (sous-processus C de la modélisation)

<b>Numéro de procédé</b>	<b>Procédé</b>
<b>C0</b>	Aucun procédé explicite
<b>C1</b>	Interrogation formelle des acteurs
<b>C2</b>	Comparaison entre la situation avant l'action et la situation après l'action
<b>C3</b>	Comparaison avec des données d'une population similaire
<b>C4</b>	Evaluation par expérience aléatoire (ou « randomisation »)

#### 2.3.1.1. Aucun procédé explicite (C0)

Il s'agit de la situation où aucun procédé explicite n'est mis en place pour s'assurer que les effets identifiés et mesurés sont effectivement dus à l'action. L'imputation des effets à l'action est implicite : dès lors que des effets ont été identifiés, il est considéré qu'ils sont, au moins en partie, dus à l'action. Le fait de déterminer la part des effets due à l'activité évaluée n'est pas jugée importante lorsque ce procédé est utilisé.

#### 2.3.1.2. Interrogation formelle des acteurs (C1)

Ce procédé consiste à interroger de façon formelle des acteurs sur le lien entre l'action évaluée et les effets identifiés. Les acteurs interrogés sont soit ceux qui sont directement touchés par les effets, soit des acteurs ayant une très bonne connaissance de ces effets. L'acteur peut être interrogé soit à l'occasion d'un entretien formel ou d'un échange informel, soit à travers une question spécifique dans le cadre d'un questionnaire.

On peut distinguer plusieurs façons d'interroger les acteurs. La façon la plus évidente est de demander dans quelle mesure l'action a contribué à ce que se produise l'effet concerné. Il est possible également de demander à l'inverse ce qui se serait passé si l'action n'avait pas eu

lieu. C'est ce qui a été fait dans le cas TNIES<sup>306</sup>, où l'une des questions des entretiens a consisté à demander ce qui se serait passé si le projet n'avait pas eu lieu. La même question a été posée à la responsable du service MSO<sup>307</sup> pour pouvoir identifier la part de la réduction de la durée du placement réellement due au service.

Par rapport à l'absence de procédé explicite mentionné précédemment (2.3.1.1.), il s'agit d'un procédé formel qui s'attarde sur la vérification du lien de causalité. Néanmoins, s'appuyant directement sur le ressenti des acteurs, ce procédé présente un degré de subjectivité important.

### 2.3.1.3. Comparaison entre la situation avant l'action et la situation après l'action (C2)

Il s'agit de constater une situation avant (ou au début) du déroulement de l'action, puis la même situation après (ou à la fin) du déroulement de l'action. L'écart entre les deux représente la part de l'effet due à l'activité évaluée car ce procédé s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle aucun autre événement ne puisse être la cause significative de l'écart constaté. Autrement dit, le scénario contrefactuel correspond au statu quo.

Ainsi, ce procédé a été utilisé dans plusieurs démarches d'EIS de notre matériau empirique. Dans le cas TNIES<sup>308</sup>, un questionnaire au début et un questionnaire au bout d'un an d'existence du projet ont été administrés. Dans le cas ECFA<sup>309</sup>, la démarche prévoit que la situation des bénéficiaires est évaluée au début de l'accompagnement puis à la fin de l'accompagnement. Le cas MSO<sup>310</sup> a également eu recours à ce procédé, mais de façon un peu moins rigoureuse, puisque le moment où les acteurs ont été interrogés ne coïncidait qu'en partie avec la situation à évaluer : il a été demandé aux acteurs interrogés de juger en même temps la situation au début de l'action, soit plusieurs mois auparavant, et la situation à la fin de l'action.

---

<sup>306</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

<sup>307</sup> Maison Sainte-Odile

<sup>308</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

<sup>309</sup> Éducateurs en centre de formation par apprentissage

<sup>310</sup> Maison Sainte-Odile

#### 2.3.1.4. Comparaison avec les données d'une population similaire (C3)

Il s'agit de trouver des données externes qui correspondent à des effets pour une population d'acteurs similaire sur lesquels on cherche à évaluer les effets, puis de comparer ces données avec les effets de l'action. L'écart entre les effets constatés sur la population d'acteurs concernés et les effets sur la population similaire correspond à la part des effets imputable à l'action évaluée.

Ce procédé correspond à la méthode appelée « quasi-randomisation ». Par rapport au procédé correspondant à la randomisation décrite plus loin (*cf.* 2.3.1.5.), il s'agit de trouver de façon « naturelle » un groupe témoin plutôt que de le fabriquer en réalisant un tirage au sort. Stievenart et Pache (2014) parlent de « *techniques d'appariement* » pour constituer un groupe de comparaison sur des critères observables (Stievenart & Pache, 2014, p. 89).

Naturellement, le recours à ce procédé suppose de disposer de données correspondant à une situation comparable.

Aucune des cinq démarches d'EIS n'a eu recours à ce procédé. En revanche, l'évaluation de l'impact social du projet DEPAR (*cf.* chapitre 5, section 3, point 3.5.) l'a utilisé<sup>311</sup>.

#### 2.3.1.5. Évaluation par expérience aléatoire (ou « randomisation ») (C4)

Ce procédé est une méthode développée par des scientifiques et est appelée « *randomized control trial* » ou « *randomization* » en anglais.

Il s'agit de constituer deux groupes d'acteurs, un groupe qui participe à l'activité évaluée, dit « groupe test », et un groupe qui ne participe pas à l'activité, dit « groupe témoin ». La composition des deux groupes est déterminée par le tirage au sort de ses membres de façon à obtenir des groupes statistiquement identiques. La part des effets due à l'action évaluée est donc la différence entre les effets constatés sur le groupe test et les effets constatés sur le groupe témoin.

---

<sup>311</sup> D'après l'évaluation du CREDOC, environ 40% des bénéficiaires de DEPAR ont une situation d'emploi ou de formation à l'issue de l'accompagnement proposé par le projet, ce qui a été jugé comme positif étant donné les chiffres obtenus par d'autres dispositifs et le niveau de difficulté initial des bénéficiaires (chapitre 5, section 3, point 3.5.).

Dans cette méthode, le scénario contrefactuel correspond à l'évolution des individus non tirés au sort pour bénéficier de l'action : on considère donc que les individus bénéficiant de l'action auraient évolué de la même façon que ceux qui n'en bénéficient pas, en vertu du principe d'homogénéité statistique.

Inspirée notamment par la recherche en médecine, cette méthode a été développée dans le champ de l'évaluation des politiques publiques par des économistes. Elle a connu un essor très important sous l'impulsion d'Esther Duflo, économiste française professeur au MIT, qui a créé le J-PAL (Jameel Poverty Action Lab), un laboratoire de recherche international qui réalise des évaluations d'actions dans le champ de l'aide au développement (Duflo & Kremer, 2005). Cette méthode vise notamment à démontrer de façon scientifique l'efficacité (ou l'inefficacité) d'actions expérimentales avant leur déploiement à une large échelle (Duflo & Kremer, 2005).

Illustrons ce procédé par un cas fictif. A l'issue d'une action d'insertion professionnelle, le taux de jeunes bénéficiaires (le groupe test) ayant obtenu un emploi s'élève à 60%. Le taux d'insertion des jeunes du groupe témoin (groupe test et groupe témoin ayant été constitués par tirage au sort) s'élève à 30% sur la même période. Ainsi, la moitié seulement des 60% peut être imputée à l'action d'insertion professionnelle évaluée.

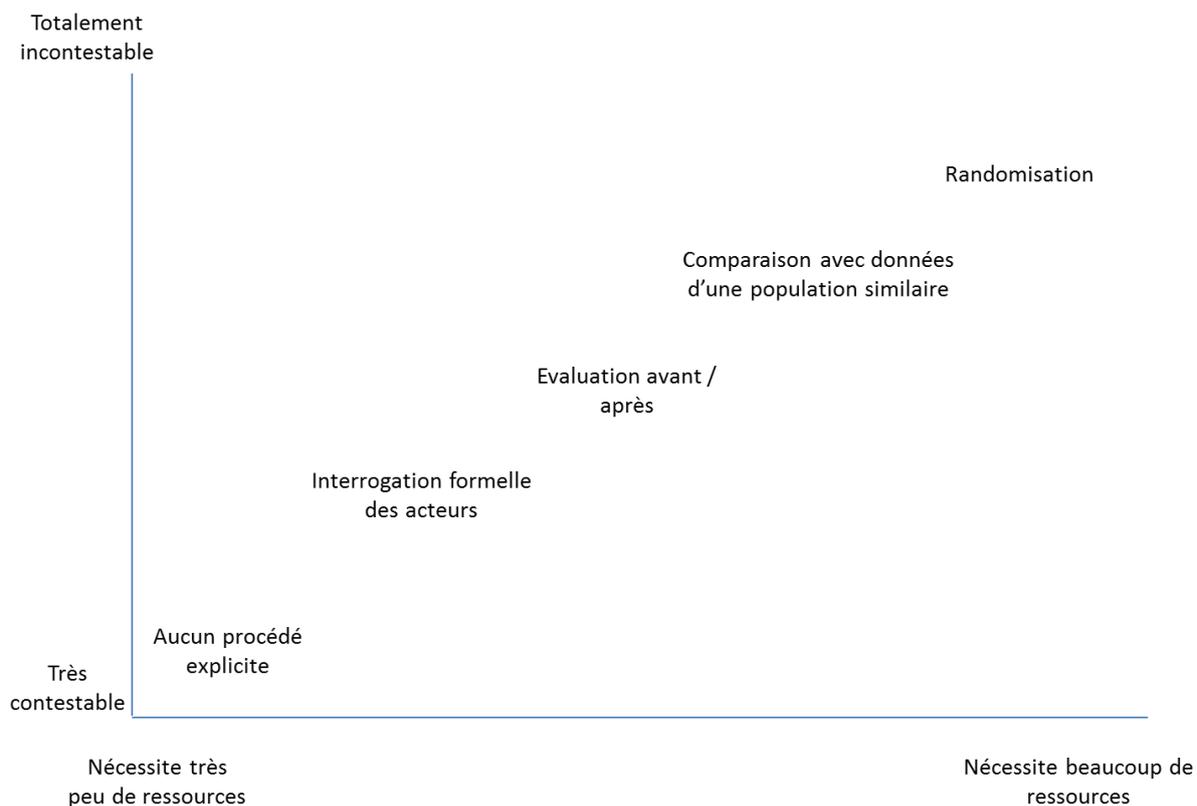
Ce procédé a l'avantage de prouver de façon extrêmement rigoureuse le lien de causalité entre l'action évaluée et l'impact social. Néanmoins, son utilisation est conditionnée à plusieurs caractéristiques : évaluation à mettre en place avant que l'action ne débute (pour tirer au sort les bénéficiaires), nombre minimal de bénéficiaires (pour que les résultats soient statistiquement fiables). Par ailleurs, la randomisation nécessite de faire appel à des chercheurs, ou en tout cas des acteurs ayant une certaine expertise, et a un coût élevé.

### *2.3.2. Caractéristiques des différents procédés*

Les différents procédés se distinguent par leur degré de fiabilité, lié au niveau de rigueur permettant d'établir le lien de causalité. Ils se caractérisent également par le niveau de ressources (temps, moyens financiers) nécessaires pour leur mise en œuvre.

La figure 19 présente les différents procédés en fonction de leur degré de fiabilité et du niveau de ressources nécessaires pour leur mise en œuvre.

Figure 19 : Procédés du sous-processus C de la modélisation



### 3. Choix des procédés d'évaluation

Après avoir présenté les différents sous-processus de choix et les différents procédés pour chacun de ces sous-processus, nous allons à présent aborder la façon dont les acteurs choisissent les procédés d'évaluation.

Le choix des procédés est composé de deux temps distincts. Premièrement, un ou plusieurs procédés sont choisis en fonction de critères fournis par le contexte de l'évaluation (3.1.). Le deuxième temps consiste à choisir les procédés restants de façon ajustée par rapport aux choix effectués lors du premier temps (3.2.).

Ainsi, les procédés ne sont pas choisis en suivant de façon séquentielle les trois sous-processus dans l'ordre que nous avons présenté. Les premiers choix de procédés sont faits en

fonction des critères fournis par le contexte de l'évaluation, puis les procédés restants sont choisis de façon ajustée pour obtenir un design d'évaluation équilibré.

### *3.1. Choix en fonction du contexte de l'évaluation*

Les choix de procédés sont dictés par le contexte de l'évaluation. Nous proposons de structurer le contexte de l'évaluation en trois grands domaines : les finalités de l'évaluation, les opportunités et contraintes pratiques, et enfin la vision et les valeurs portées par l'action évaluée. Chacun de ces trois domaines sont à l'origine d'un ou plusieurs critères qui sont susceptibles d'avoir une influence décisive dans le choix des procédés.

Ainsi, l'étude détaillée du contexte de l'évaluation permet de dégager des critères indiquant des priorités à prendre en compte pour le design de l'évaluation. Les procédés choisis sont ceux qui permettent de satisfaire ces critères. C'est ce que nous allons décrire de façon détaillée dans cette partie.

Nous allons présenter les trois grands domaines qui constituent le contexte de l'évaluation : les finalités de l'évaluation (3.1.1.), les opportunités et contraintes pratiques (3.1.2.) et les valeurs et la vision portées par l'action évaluée (3.1.3.). En 3.1.4., nous allons illustrer, en nous appuyant sur les situations les plus fréquentes, comment les critères issus du contexte de l'évaluation amènent à choisir ou à exclure du choix certains procédés d'évaluation.

#### *3.1.1. Finalités de l'évaluation de l'impact social*

Les finalités de l'évaluation sont l'ensemble des usages projetés de la démarche d'évaluation. Les finalités de l'évaluation concernent bien souvent le fait de répondre à des demandes explicites ou à des attentes implicites de parties prenantes, notamment des financeurs : il s'agit de convaincre des financeurs pour continuer à soutenir l'action ou pour augmenter la dotation, de façon à pérenniser ou à développer l'action. Il s'agit également de finalités internes : améliorer la qualité de l'action, piloter l'action, mieux comprendre le fonctionnement de l'action.

Naturellement, il y a très souvent plusieurs finalités à une démarche d'EIS. Certaines finalités sont souvent jugées prioritaires par rapport à d'autres. Un arbitrage doit être fait lorsqu'elles

impliquent des choix contraires, ce qui peut se traduire par le renoncement à certains procédés ou par l'élaboration d'un compromis.

Ainsi, les différentes finalités de l'évaluation fournissent les principaux critères à l'aune desquels les procédés de l'évaluation sont choisis. L'un des critères issus de ce domaine est la fiabilité, c'est-à-dire le niveau de rigueur dans la « preuve » apportée par l'évaluation. Naturellement, toute démarche d'évaluation vise une certaine fiabilité ; néanmoins, la fiabilité peut être considérée comme plus ou moins importante au regard des finalités de l'évaluation. Un autre critère est ce que nous appelons la « lisibilité », c'est-à-dire le degré de facilité d'un acteur externe à comprendre les résultats du programme. Lorsque les résultats sont sous une forme immédiatement compréhensible et sans effort particulier, ils sont « parlants » pour les acteurs externes et considérés comme complètement lisibles. A l'inverse, si la forme nécessite un certain effort, ils sont alors moins lisibles.

### *3.1.2. Opportunités et contraintes pratiques de l'évaluation*

Il s'agit du domaine correspondant au contexte matériel de l'évaluation, c'est-à-dire des caractéristiques pratiques de l'évaluation. L'étude de cette partie du contexte amène à un certain nombre de critères, parmi lesquels la disponibilité de certaines données, la temporalité de l'évaluation par rapport à l'activité évaluée, l'existence de ressources financières spécifiques pour l'évaluation, ou encore le temps disponible pour l'évaluation.

Ces caractéristiques rendent ainsi possible, ou au contraire impossible, le choix de certains procédés. Elles peuvent être également des opportunités pour choisir certains procédés jugés pertinents et peu chronophages. A l'inverse, elles peuvent amener à exclure des procédés.

### *3.1.3. Vision et valeurs portées par l'action évaluée*

Ce troisième domaine concerne l'ensemble des principes fondamentaux de l'action évaluée, qui sont généralement exprimés et incarnés par son responsable.

Il s'agit des aspects éthiques et moraux inhérents à l'action qui peuvent avoir une répercussion sur l'évaluation. Ils englobent également des valeurs spécifiques qui sont défendues à travers la réalisation de l'action ou dans le cadre d'une action de plaidoyer.

Les critères qui découlent de ce domaine sont variés. Ils peuvent porter sur l'ampleur et la nature des effets issus de la vision de l'action, ce qui va amener à les inclure dans l'évaluation. Ils peuvent porter également sur la cohérence entre les valeurs de l'action et l'évaluation, ce qui va conduire à privilégier certains procédés en adéquation avec les valeurs portées par l'action, ou au contraire à exclure certains procédés jugés incompatibles avec ces valeurs. Par exemple, le fait que l'action souhaite promouvoir le collectif pourra amener à choisir des effets touchant différentes parties prenantes, ou des procédés permettant de réunir différents acteurs en même temps lors du processus d'évaluation.

#### *3.1.4. Arbitrages les plus fréquents*

En nous appuyant sur une série d'exemples, nous allons à présent illustrer de quelle manière les critères issus du contexte de l'évaluation ont une influence sur le choix des procédés d'évaluation. Les exemples sont assez génériques : ils constituent des cas de figure assez classiques de l'évaluation de l'impact social.

Nous avons choisi de structurer ces exemples à travers les trois sous-processus de choix (identification et vérification de l'impact social, mesure de l'intensité de l'impact social, établissement d'un lien de causalité entre action et impact social).

##### 3.1.4.1. Choix des procédés d'identification et de vérification de l'existence de l'impact social

Lorsqu'une finalité importante de l'EIS est de mieux comprendre le fonctionnement d'une action, le choix se portera sur un procédé qui permette de recueillir ce type d'information, comme des entretiens individuels ou des réunions collectives.

En ce qui concerne les contraintes matérielles, lorsque des données secondaires sont disponibles, les acteurs auront tendance à choisir, pourvu qu'elles soient pertinentes, de recourir à des données secondaires. Lorsqu'elles n'existent pas, ce procédé est exclu. Ainsi, pour le cas RAP, le premier réflexe a été de vouloir s'appuyer sur des données existantes pour évaluer, au moins en partie, les effets sur les bénéficiaires, mais il s'est avéré que l'entité ne disposait pas d'informations écrites sur les bénéficiaires, et nous avons été amenés à imaginer

une autre façon pour constater la réalité des effets. A l'inverse, pour le cas MSO<sup>312</sup>, l'existence de compte rendus d'entretiens passés avec des acteurs sur lesquels des effets devaient être évalués nous a permis d'éviter une collecte d'informations spécifique.

Lorsque les responsables de l'action portent la vision selon laquelle leur action ne se réduit pas à la production d'un service mais qu'elle a une spécificité par rapport au secteur marchand, le choix des effets à évaluer inclura des effets intangibles, et pas, ou pas seulement, des effets tangibles.

Lorsqu'un objectif important de l'EIS est de convaincre des financeurs sceptiques sur l'efficacité de l'action, l'évaluation cherchera à mettre l'accent sur la démonstration de l'existence des effets : dans ce cas, le choix se portera sur des procédés jugés fiables, comme des entretiens et des questionnaires adressés aux parties prenantes touchées par l'action, ou consistera même à multiplier les procédés de manière à croiser les sources de vérification des effets. Une attention particulière sera apportée aussi à l'identité des acteurs maniant ces procédés (acteur externe par exemple).

Lorsque l'une des finalités de l'évaluation est d'impliquer les parties prenantes, les acteurs auront tendance à choisir des effets sur de multiples parties prenantes, et surtout des procédés permettant de mobiliser différentes parties prenantes, comme des entretiens ou des réunions collectives associant divers acteurs. A l'inverse, lorsqu'il s'agit d'utiliser l'EIS pour piloter l'action, il s'agira de mettre en place une EIS réalisée à échéance régulière, et les procédés choisis seront plutôt des procédés « fermés », permettant de produire des données calibrées : des questionnaires seront alors privilégiés.

Lorsqu'une valeur portée par l'action évaluée est le fonctionnement collectif et collaboratif, les acteurs auront tendance à choisir un procédé ayant une dimension collective forte, comme les entretiens collectifs réunissant plusieurs parties prenantes.

Enfin, lorsque les contraintes de temps sont particulièrement fortes, l'évaluation s'appuiera plutôt sur des données existantes ou sur l'intégration de procédés au sein d'outils existants (par exemple, rajout de questions au sein de questionnaires préexistants à l'évaluation).

---

<sup>312</sup> Maison Sainte-Odile

### 3.1.4.2. Choix des procédés de mesure de l'intensité de l'impact social

Lorsque la vision portée par l'action défend l'idée selon laquelle ses résultats sont d'abord qualitatifs et reposent sur l'humain, la mesure de l'intensité s'appuiera sur des procédés n'aboutissant pas, ou pas exclusivement, à des résultats quantifiés. Si cette vision est particulièrement forte, il pourra être décidé de ne pas mesurer l'intensité dans le cadre de la démarche d'EIS.

Si une finalité importante de l'évaluation est d'attirer l'attention des financeurs sur une action, et de les convaincre de la soutenir financièrement, des procédés permettant de produire des résultats sous une forme particulièrement lisible seront mis en œuvre, comme la forme monétaire. Ainsi, dans le cas EIF<sup>313</sup>, le choix d'un outil qui aboutit à mesurer l'impact sous forme monétaire a clairement pour visée d'attirer l'attention des financeurs en produisant un résultat sous une forme qui leur est familière. En effet, la forme monétaire permet d'exprimer l'impact dans la même unité de mesure que celle utilisée par les financeurs pour leur activité quotidienne (à savoir l'allocation de ressources financières). Le fait que le résultat final du SROI soit présenté sous forme de ratio montre bien qu'il s'agit de relier directement les résultats aux ressources de l'entité. De façon similaire, dans le cas MSO<sup>314</sup>, s'il a été décidé de mesurer l'impact sur la collectivité publique en calculant le coût évité généré par l'action de l'entité, c'est pour permettre aux potentiels financeurs de rapprocher leur enjeu de maîtrise des dépenses de l'impact du service. La forme monétaire a l'avantage de traduire l'impact social de l'entité dans une forme totalement connue par les destinataires. Elle permet également de mesurer l'impact social dans le même langage que celui utilisé pour la mesure de ce que recherchent les entités auprès des destinataires de l'évaluation, à savoir des ressources financières.

Si une finalité importante de l'évaluation est de piloter l'action, un niveau minimum de lisibilité est important : des procédés produisant des chiffres seront sans doute choisis.

Lorsque des contraintes matérielles fortes en termes de temps pèsent sur l'évaluation et qu'il s'agit de mesurer des effets intangibles, des procédés peu chronophages, et donc offrant moins de lisibilité des résultats, seront choisis.

---

<sup>313</sup> Ecoute infos familles

<sup>314</sup> Maison Sainte-Odile

### 3.1.4.3. Choix des procédés pour isoler la part de l'impact social uniquement due à l'activité évaluée

Si l'une des finalités importantes de l'évaluation est de prouver aux parties prenantes externes, notamment aux financeurs, que l'action est efficace, un procédé jugé suffisamment fiable sera choisi, comme la comparaison avec des données externes ou la randomisation. A l'inverse, si la preuve de l'impact de l'action ne fait pas partie des finalités de l'évaluation, un procédé moins rigoureux sera choisi.

Enfin, il convient de souligner plusieurs éléments rendant impossible l'utilisation du procédé de randomisation. En effet, si l'évaluation est mise en place après le début de l'action, il s'agit d'une contrainte matérielle qui rendra impossible le recours à la randomisation. De même, si le nombre de bénéficiaires de l'action se situe en-dessous d'un certain seuil (une centaine), cette contrainte matérielle exclura également la randomisation des choix possibles. L'absence de ressources financières importantes est également un facteur qui amène à écarter ce procédé. Enfin, sur le plan de la vision et des valeurs, si les principes éthiques des acteurs opérationnels se heurtent au principe d'une sélection de potentiels bénéficiaires qui ne bénéficient finalement pas de l'action (car non tirés au sort), la randomisation ne sera pas choisie.

### *3.2. Le choix des procédés : un ajustement dynamique*

Ainsi, une fois que des procédés ont été choisis en fonction du contexte de l'évaluation, les procédés restants sont choisis en fonction de plusieurs procédés ; parfois, des ajustements successifs ont lieu : les acteurs reviennent à la première étape, en mettant en correspondance les critères dominants et les variables d'ajustement. Nous allons à présent détailler cet ajustement dynamique, en distinguant deux cas de figure.

Le premier cas de figure correspond à une situation d'irréversibilité, c'est-à-dire que le choix d'un procédé pour un sous-processus donné impose le choix d'un procédé, ou réduit les possibilités de choix, pour un autre sous-processus. En effet, les choix de procédés ne sont pas toujours indépendants. On peut citer l'exemple où le choix du procédé C3 (comparaison des données d'une population similaire) pour le sous-processus C (isoler la part de l'impact social uniquement due à l'action évaluée) implique forcément de s'appuyer sur le procédé B2

(fréquence d'un effet sur une population) dans la mesure où il est nécessaire de disposer d'une mesure de l'intensité des effets comparable entre la population touchée par l'action évaluée et la population externe servant de comparaison.

Le deuxième cas de figure correspond à la situation où le ou les procédés déjà choisis n'imposent pas le choix des procédés restants. Le principal critère de choix est alors le temps. En effet, dès lors que les procédés choisis sont plutôt chronophages, les acteurs choisissent généralement un procédé moins chronophage sur les autres sous-processus, de façon à ce que le temps passé sur l'évaluation soit réaliste. C'est ainsi que sur le cas TNIES<sup>315</sup> de notre matériau empirique, les procédés d'identification et de constat des effets (entretiens individuels, questionnaires) étant assez chronophages, le procédé choisi pour mesurer l'intensité des effets l'est beaucoup moins (comptage et comparaison du nombre d'occurrences). A l'inverse, pour le cas EIF<sup>316</sup>, le choix des procédés pour mesurer l'intensité des effets étant très chronophage (attribution d'équivalents monétaires dans le cadre de la méthode SROI), le procédé choisi pour identifier et constater la réalité des effets était peu chronophage (interrogation du responsable de l'action). Par ailleurs, les contraintes de temps conduisent souvent à l'impossibilité d'évaluer l'ensemble des effets sur la totalité des parties prenantes d'une action, il est nécessaire d'effectuer un choix des effets les plus importants, et d'écarter les effets dont l'évaluation est plus secondaire. Cette distinction peut se faire soit lors du constat des effets, soit lors de la mesure de l'intensité des effets, où seule une partie des effets sont mesurés.

Ainsi, nous pouvons dire que le design de l'évaluation est déterminé de façon dynamique. Dans un premier temps, la prise en compte d'éléments de contexte jugés essentiels quant aux finalités, aux aspects matériels, et aux valeurs de l'action amènent la sélection ou l'exclusion de certains procédés. Puis, dans un deuxième temps, les choix restants sont faits en fonction du temps disponible et d'éléments de contexte secondaires.

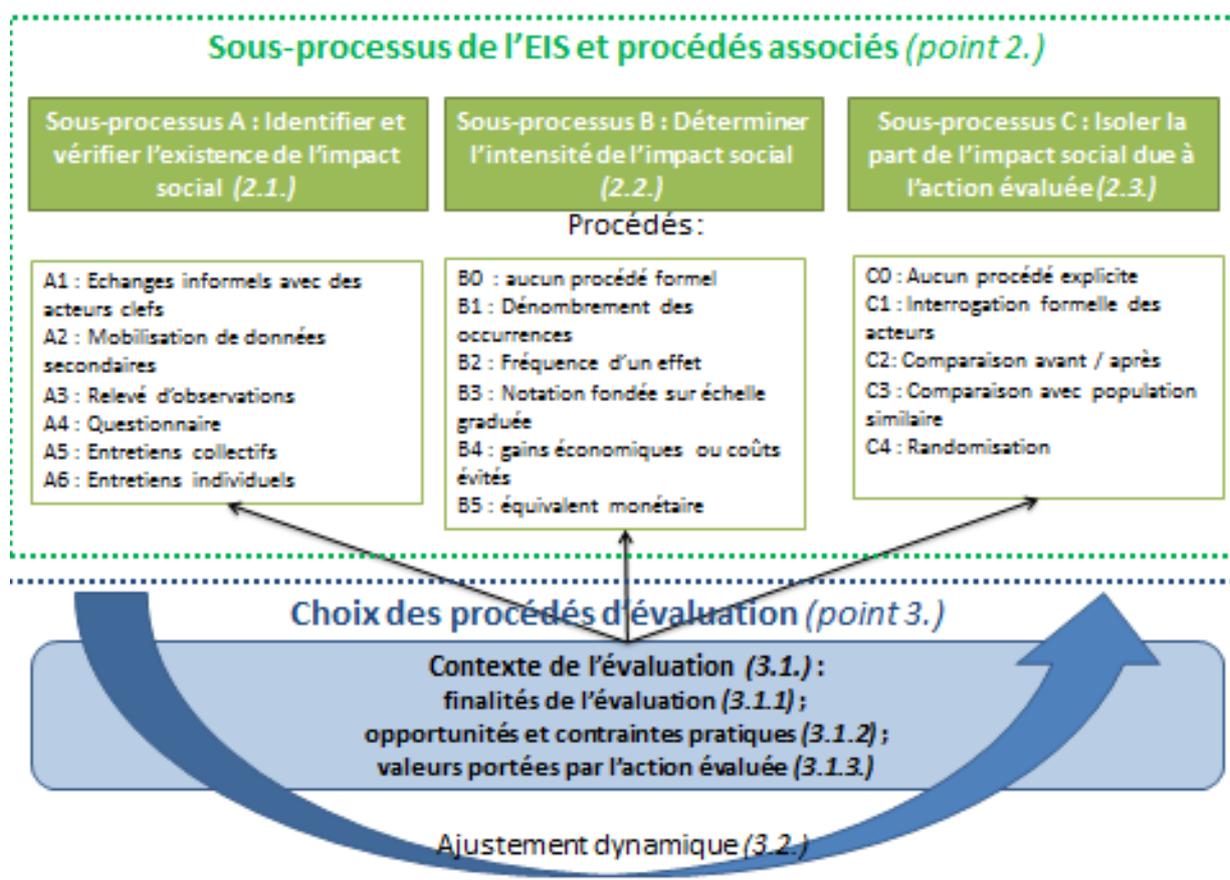
En guise de synthèse, la figure 20 présente l'aperçu général de la modélisation (figurant déjà en début de section en figure 16).

---

<sup>315</sup> Tablettes numériques en internat éducatif et scolaire

<sup>316</sup> Ecoute infos familles

Figure 20 : Représentation synthétique de la modélisation



## Section 2 : Contributions à la littérature sur la mesure de la performance des activités à but non lucratif

Dans la section précédente, nous avons présenté une modélisation de l'évaluation de l'impact social. Cette modélisation décompose une démarche d'EIS en trois sous-processus accomplis par des procédés spécifiques, et identifie les facteurs qui déterminent le choix des procédés.

La modélisation nous permet de discuter avec plusieurs travaux portant sur l'évaluation de l'impact social des organisations et activités à but non lucratif. Il s'agit des travaux qui s'intéressent à la question des outils d'EIS et ceux qui portent sur la question des usages de l'EIS.

Ainsi, notre modélisation nous permet de contribuer d'une part à la littérature sur la classification des outils existants d'EIS en proposant une nouvelle approche permettant de caractériser toute démarche d'EIS (1.), et d'autre part aux facteurs déterminant le design de l'évaluation de l'impact social (2.).

### **1. Contributions à la classification des outils et la caractérisation des démarches d'EIS existantes**

Notre première contribution consiste à proposer un cadre permettant de classer les outils d'évaluation de l'impact social et permettent de caractériser toute démarche d'évaluation de l'impact social.

Ainsi, notre cadre apporte un nouvel angle de compréhension des outils d'évaluation de l'impact social. Tout d'abord, notre cadre se concentre de façon spécifique sur l'évaluation de l'impact social quand de nombreuses classifications traitent de l'évaluation au sens large. Par ailleurs, notre modélisation permet d'analyser différemment les outils et les démarches d'évaluation de l'impact social que ce que proposent les approches et classifications dans la littérature. Comme nous l'avons montré dans la section 1, notre analyse des outils et démarches d'évaluation de l'impact social est centrée sur le processus d'évaluation, en distinguant des actions à l'intérieur d'une démarche d'EIS et des procédés pour accomplir ces actions.

Tout d'abord, nous exposons les différentes classifications d'outils d'EIS proposées par la littérature (1.1.). Puis nous distinguons l'évaluation de l'impact social d'autres évaluations et mesures de la performance incluses également dans les classifications (1.2.). Ensuite, nous exposons notre contribution en matière de structuration des outils et nous proposons une classification des outils d'EIS existants (1.3.). Enfin nous présentons notre contribution à l'analyse des démarches d'évaluation de l'impact social (1.4.).

#### ***1.1. Des classifications hétérogènes dans la littérature***

Différents articles académiques et publications professionnelles proposent des classifications d'outils de mesure de la performance des organisations à but non lucratif (Branger et al., 2014; Clark et al., 2004; Cutt & Murray, 2002; Grieco et al., 2015; Lee & Nowell, 2015; Maas & Liket, 2011; Mouchamps, 2014; Moxham, 2014; Polonsky & Grau, 2011; Stievenart & Pache, 2014).

Ces articles ont pour objectif théorique de mieux comprendre en quoi consistent les différentes façons d'évaluer l'impact social (Branger et al., 2014; Grieco et al., 2015; Lee & Nowell, 2015; Mouchamps, 2014; Moxham, 2014). D'un point de vue empirique, ils visent à renseigner les acteurs des organisations à but non lucratif sur le choix des bons outils en fonction de leurs objectifs par rapport à l'évaluation (Clark et al., 2004; Cordery & Sinclair, 2013; Cutt & Murray, 2002; Grieco et al., 2015; Maas & Liket, 2011; Polonsky & Grau, 2011; Stievenart & Pache, 2014).

Les publications que nous avons retenues incluent non seulement des classifications d'outils dits de mesure ou d'évaluation de l'impact social (Grieco et al., 2015; Polonsky & Grau, 2011; Stievenart & Pache, 2014), mais également des classifications d'outils de mesure de la performance au sens large (Cordery & Sinclair, 2013; Moxham, 2014). Ainsi, nous avons fait le choix d'inclure certaines classifications d'outils de mesure de la performance au sens large car un nombre important d'outils que ces classifications recensent et catégorisent correspondent à des outils d'évaluation de l'impact social.

Dans le tableau 15, nous présentons ces différentes classifications en spécifiant les différentes catégories proposées et les principaux outils rattachés à chacune de ces catégories.

Tableau 15 : Classifications mono-critère d'outils de mesure de la performance et de mesure de l'impact social des activités à but non lucratif

Référence	objet de classification	Catégories de la classification proposées dans l'article	Outils se rattachant à chaque catégorie
Cordery et Sinclair, 2013	Outils de mesure de la performance	Approches d'efficacité économique ou financière	<i>Cost Benefit Analysis (CBA) ; Outcome Rating Scale (ORS) ; single outcome agreements (SOAs) ; social audit ; social accounting and audit (SAA) ; Social Return on Investment (SROI)</i>
		Approches fondées sur la théorie du programme	<i>intervention logic ; logical frameworks ; programme logic ; results-based accountability (RBA) ; theory of actions ; theory of change ; experimental and quasi-experimental methods</i>
		Approches stratégiques	<i>BSC ; outcome models (such as Do View)</i>
		Approches participatives	<i>Outcome planning (International development research centre in Canada) ; Most Significant Change (MSC)</i>
Moxham, 2014	Outils de mesure de la performance	Approches réputationnelles	<i>benchmarking ; peer reviewing ; impact evaluation</i>
		Approches multidimensionnelles	<i>balanced scorecard ; outcome measurement (la combinaison de différents outils quanti et quali pour mesurer les outcomes et aller au-delà des outputs) ; programme evaluation</i>
Polonsky et Grau, 2011	Evaluation de l'impact social	Dimension financière : efficacité opérationnelle	ratio de frais administratifs ; ratio de collecte de fonds ; taux de croissance des revenus ; part de dépenses consacrée aux ressources humaines
		Dimension financière: approche par l'impact social	SROI ; <i>social accounting</i>
		Approche qualitative de la mesure d'impact	McKinsey and Company's Capacity assessment grid ; Southern Minnesota Initiative Foundation's Self-Assessment tool
		Approches combinées de mesure de la performance	Balanced Scorecard ; Public Value Score Card (Moore 2003)
Stievenart et Pache, 2014	Evaluation de l'impact social	Méthodes d'explicitation du changement	Théorie du changement, modèle logique, carte des impacts ; groupes de discussion avec les parties prenantes ; étude sociologique (liste établie par les auteurs elles-mêmes dans un tableau)
		Méthodes par indicateurs	Cadre logique ; base IRIS ; <i>Outcomes Star</i>
		Méthodes de monétarisation	Coûts évités ; préférences révélées ; évaluations contingentes ; analyses coûts-bénéficiaires ; ratio SROI
		Méthodes avec groupes de comparaison	études randomisées avec échantillonnage aléatoire ; reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement

## Chapitre 8 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : une approche processuelle et contingente

### Section 2 : Contributions à la littérature sur la mesure de la performance des activités à but non lucratif

Grieco, Michelini, et Iasevoli, 2015	Modèles d'évaluation de l'impact social	Outils socio-quantitatifs simples	<i>Best available charitable option (BACO) ; SROI ; Socioeconomic assessment toolbox ; Cost per impact ; Expected return</i> <sup>317</sup>
		Outils holistiques complexes <sup>318</sup>	<i>GRI sustainability reporting framework ; social accounting and audit (SAA) ; IRIS ; social enterprise balanced scorecard</i>
		Outils qualitatifs exhaustifs <sup>319</sup>	<i>Logic model builder ; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)</i>
		Outils de pilotage et de management des organisations <sup>320</sup>	<i>Outcomes Star</i>
Branger et al., 2014	Approches d'évaluation de l'utilité sociale	Méthode de monétarisation <sup>321</sup>	SROI
		Méthode par sondage	
		Méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels	
		Méthode de valorisation des pratiques d'évaluation qui existent en interne	
Clark et al., 2004	Méthodes d'évaluation de l'impact social	Processus	<i>theories of change ; balanced scorecard ; etc.</i>
		Impact	<i>Balanced scorecard ; SROI ; Benefit cost analysis ; etc.</i>
		Monétarisation	<i>SROI ; Benefit cost analysis ; etc.</i>
Cutt et Murray 2002	Outils d'évaluation	Processus	<i>Balanced scorecard ; ISO 9000 ; Drucker Foundation self-improvement tool ; etc.</i>
		Résultats ( <i>outcomes</i> )	<i>United Way of America Outcome Funding Approach ; Oregon benchmarks ; etc.</i>
Lee et Nowell 2015	Mesure de la performance des	Ressources (« inputs »)	Augmentation des revenus ; diversité des sources de revenus <sup>322</sup> ; indicateurs de l'axe financier du <i>balanced scorecard</i> (BSC)

<sup>317</sup> Sachant que 76 outils sont étudiés dans cet article, nous n'avons choisi, pour chacune des catégories que les outils mentionnés dans d'autres classifications, ou dont le nom paraît suffisamment explicite pour donner une indication sur la nature de l'outil.

<sup>318</sup> Approche mixte incluant des outils complexes avec de très nombreux indicateurs

<sup>319</sup> Cette catégorie contient notamment des référentiels standardisés par secteur d'activité.

<sup>320</sup> Variables quantitatives ou qualitatives, sur différents types d'impact ; modèles caractérisés par leur but (management, certification), mis en place durant le cours de l'action

<sup>321</sup> La classification proposée par cette publication ne propose pas des catégories d'outils, mais directement des outils correspondant à la fois à des instruments standardisés et à des pratiques organisationnelles.

<sup>322</sup> pour l'ensemble des catégories de cet article, nous avons choisi certains critères, parmi la liste proposée dans l'article, à titre illustratif

## Chapitre 8 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : une approche processuelle et contingente

### Section 2 : Contributions à la littérature sur la mesure de la performance des activités à but non lucratif

	organisations à but non lucratif	Capacité organisationnelle	Motivation et satisfaction des employés ; performance opérationnelle des processus-clefs ; indicateurs des autres axes du BSC
		Réalisations (outputs)	Fréquences et heures de services fournis ; nombre de bénéficiaires
		Effets (outcomes) : changements comportementaux et environnementaux	Augmentation des connaissances et compétences ; meilleur statut ; meilleur comportement
		Effets (outcomes) : satisfaction des clients	Satisfaction et rétention des clients
		Valeur publique produite (« public value accomplishment »)	Qualité de vie et bien-être ; création de capital social et cohésion sociale ; sécurité ; engagement citoyen
		Réseau et légitimité institutionnelle	Satisfaction des financeurs et des parties prenantes ; crédibilité et image auprès des acteurs de la société civile

D'autres articles proposent des critères pour classer les outils selon plusieurs dimensions. Le tableau 16 présente les critères adoptés par ces articles.

Tableau 16 : Classifications multicritères d'outils de mesure de la performance et de mesure de l'impact social des activités à but non lucratif

Référence	Objets classés	Critères de classification
Maas et Liket 2011	outils de mesure de l'impact social	type d'organisations évaluées ; temporalité ( <i>ex ante</i> ou <i>ex post</i> ) ; "orientation" ( <i>input</i> ou <i>output</i> ) ; perspective - c'est-à-dire le niveau d'analyse - (micro, méso ou macro), l'approche (process, impact, ou monétarisation); buts de la mesure (pilotage, reporting, évaluation)
Mouchamps 2014	outils d'évaluation de la performance	objectifs (internes ou externes) ; types d'indicateurs (monétaires ou non monétaires)

Les différentes classifications présentées précédemment distinguent les outils selon la forme prise par la mesure (indicateurs, valeur monétaire ou non, qualitatif ou quantitatif), le nombre d'indicateurs et de dimensions retenus (simple ou complexe, multidimensionnel ou non), les sources des données (participation des acteurs, réputation), les aspects évalués (ressources, activités, réalisations, effets, impact) et les objectifs de l'évaluation (internes ou externes, pilotage stratégique ou *accountability* vis-à-vis des financeurs)

Pour plusieurs de ces classifications, les catégories sont construites en combinant ces différents critères (Grieco et al., 2015; Cordery & Sinclair, 2013), ou en les juxtaposant (Polonsky & Grau, 2011; Clark et al., 2004).

### **1.2. Distinction entre outils d'évaluation du fonctionnement et outils d'évaluation des résultats**

Notre première contribution est de distinguer l'évaluation de l'impact social d'autres types de mesure de la performance des organisations à but non lucratif, en particulier de l'évaluation du fonctionnement. Notre modélisation adresse spécifiquement l'évaluation de l'impact social, et distingue ainsi les outils qui contribuent directement à l'évaluation de l'impact social des outils d'évaluation portant sur le fonctionnement et les ressources d'une action à but non lucratif.

Il est frappant de constater que la majorité des classifications mêlent dans les mêmes catégories les outils d'évaluation du fonctionnement et les outils d'évaluation des effets.

Seules les classifications de Cutt et Murray (2002), Clark et ses co-auteurs (2004), Lee et Nowell (2015) et en partie celle de Maas et Liket (2011) font une distinction entre évaluation du fonctionnement et évaluation des effets. Stievenart et Pache (2014) relie *a posteriori* les catégories proposées à des dimensions particulières de l'évaluation, mais en distinguant la « pertinence » de l' « efficacité » de l'action à but non lucratif. Certains de ces travaux s'appuient explicitement sur la modélisation logique qui distingue les différentes dimensions de l'évaluation - « *input* », « *activities* », « *outputs* », « *outcomes* » et « *impact* » (Clark et al., 2004; Lee & Nowell, 2015; Stievenart & Pache, 2014) -, parfois désigné par la notion de « *chaîne de valeur de l'impact* » (Clark et al., 2004).

Or, étant donné qu'ils mesurent des aspects distincts, il nous paraît fondamental de distinguer des outils comme le *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2001) ou les ratios financiers (frais administratifs, frais de collecte de fonds), qui se focalisent sur les moyens et le fonctionnement des organisations et les outils comme le SROI ou encore l'évaluation par expérience aléatoire qui cherchent à mesurer les résultats des actions mises en œuvre à but non lucratif.

Par ailleurs, il est assez frappant que plusieurs classifications portant spécifiquement sur des outils d'évaluation de l'impact social mêlent, parfois sans même prendre le soin de les distinguer, les outils d'évaluation du fonctionnement et d'évaluation des résultats, alors que l'impact social est défini par ces publications comme l'ensemble des résultats et changements des actions à but non lucratif. C'est le cas pour la typologie de Grieco et ses co-auteurs (2015) qui inclut le *balanced scorecard* et d'autres outils comme « *Best Available Charitable Option* » (BACO) qui mesurent les réalisations d'actions, ou encore celles de Polonsky & Grau (2011) et de Clark et ses co-auteurs (2004) qui recensent également le *balanced scorecard*. De la même façon, alors qu'ils s'appuient sur la définition du CSESS (2016) de l'impact social stipulant qu'il s'agit de l'ensemble des conséquences et changement des organisations à but non lucratif sur la société, Stievenart et Pache (2014) mettent en avant spécifiquement des outils qui mesurent prioritairement la pertinence. L'évaluation de la pertinence est définie comme la vérification de la capacité d'une action à but non lucratif à répondre aux besoins sociaux du projet (Stievenart & Pache, 2014, p. 83), ce qui est différent de l'évaluation de l'impact social.

Ainsi, notre modélisation se focalise spécifiquement sur l'évaluation des résultats des actions à but non lucratif, et vise ainsi la caractérisation des outils et des démarches de mesure de la performance par les résultats. Nous soutenons que l'évaluation de l'impact social, entendue au sens de la mesure des changements et effets produits par une action à but non lucratif sur ses parties prenantes et sur la société en général, est un domaine spécifique dans le champ de l'évaluation et de la mesure de la performance des organisations à but non lucratif. L'EIS présente des défis spécifiques et mérite d'être analysée en tant que tel. Même si l'évaluation de l'impact social est liée à l'évaluation au sens large, elle ne peut pas être, d'après nous, confondue avec cette dernière.

Nous reconnaissons qu'il est possible de mesurer de la performance des organisations à but non lucratif de différentes manières, et que l'évaluation de l'impact social n'en constitue qu'une parmi d'autres. Pour autant, l'intérêt particulier qu'elle suscite, que nous avons souligné dès l'introduction de cette thèse, montre qu'il est nécessaire d'en saisir et d'en analyser sa spécificité.

### *1.3. Une classification des outils d'EIS fondée sur leur rôle dans le processus évaluatif*

L'une de nos contributions est de proposer une classification originale des outils d'EIS. La classification que nous proposons repose sur notre modélisation d'EIS exposée précédemment.

Précisons que nous abordons dans cette section uniquement les outils cherchant à évaluer l'impact social au sens de notre définition, c'est-à-dire que nous écartons les outils d'évaluation du fonctionnement des organisations à but non lucratif, d'après l'argumentation développée précédemment.

Nous distinguons deux types d'outils d'évaluation de l'impact social qui vont occuper une place différente dans notre classification.

D'une part, il s'agit des outils qui remplissent une fonction particulière dans l'évaluation de l'impact social, et constituent un procédé permettant d'accomplir l'un des trois sous-processus d'évaluation détaillées dans notre modélisation. Ces outils constituent la grande majorité des outils d'EIS les plus couramment mentionnés dans les travaux académiques et professionnels

sur l'évaluation de l'impact social. Nous présenterons donc dans un premier temps ces outils en fonction de notre modélisation (1.3.1.)

D'autre part, il s'agit des outils qui visent à guider les acteurs dans l'évaluation de l'impact social et qui consistent à indiquer les différentes étapes et actions à réaliser pour l'évaluation de l'impact social. Ainsi, ces outils peuvent être assimilés à une description des trois sous-processus de notre modélisation. Nous aborderons ces outils dans un second temps (1.3.2.).

Enfin, nous présenterons notre classification (1.3.3.).

### *1.3.1. Les outils correspondant à des procédés d'évaluation*

Les outils doivent être distingués en fonction du rôle joué dans l'évaluation de l'impact social dans la mesure où elles remplissent des fonctions différentes en termes d'évaluation. Notre modélisation permet ainsi de proposer une classification originale par rapport aux classifications existantes dans la littérature.

En effet, les classifications considèrent que les différents outils mesurent les mêmes aspects et qu'ils ne se différencient que par la forme des résultats (Mouchamps, 2014; Polonsky & Grau, 2011), par le contenu de l'évaluation (Grieco et al., 2015; Moxham, 2014), par la façon de conduire l'évaluation (Cordery & Sinclair, 2013) ou par leur finalité (Grieco et al., 2015), sachant que ces différents aspects sont souvent combinés (Cordery & Sinclair, 2013; Grieco et al., 2015).

Or il nous semble qu'au-delà de ces caractéristiques particulières, les différents outils d'évaluation de l'impact social ne mesurent pas les mêmes aspects.

Nous suivons en cela Stievenart et Pache (2014) qui considèrent que les différents outils d'évaluation de l'impact social évaluent des aspects différents (*cf.* figure 21). Cependant, les aspects reliés aux outils que proposent Stievenart et Pache (2014) ne sont pas les mêmes : en effet, d'après nous, la pertinence, l'efficacité, l'efficience ou encore l'impact ne sont pas les dimensions que les outils d'évaluation de l'impact social essayent de mesurer.

D'après notre conception, certains outils ont pour but d'identifier et de constater la réalité de l'impact social, d'autres cherchent à mesurer l'intensité de l'impact social, quand d'autres encore se concentrent sur l'établissement d'un lien de causalité entre action et impact social.

Figure 21 : Classification des outils d'évaluation de l'impact social d'après Stievenart et Pache (2014)

<b>Familles de méthodes</b>	<b>Exemples de méthodes</b>	<b>Enjeux traités prioritairement</b>
<b>Méthodes d'explicitation du changement</b>	Théorie du changement, modèle logique, carte des impacts. Groupes de discussion avec les parties prenantes. Etude sociologique.	Pertinence
<b>Méthodes par indicateurs</b>	Cadre logique. Base IRIS. Outcomes Star.	Efficacité
<b>Méthodes de monétarisation</b>	Coûts évités, préférences révélées, évaluations contingentes. Analyses coûts-bénéfices. Ratio SROI.	Efficience
<b>Méthodes avec groupes de comparaisons</b>	Etudes randomisées avec échantillonnage aléatoire. Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement.	Impact net

Ainsi, nous pouvons classer en trois catégories les outils recensés par Stievenart et Pache (2014).

Premièrement, les « *groupes de discussion avec les parties prenantes* », les études sociologiques ou encore la théorie du changement sont des façons d'identifier et de vérifier l'existence de l'impact social.

Deuxièmement, les outils comme le SROI, qui a pour but d'attribuer une valeur monétaire à l'impact social, est un outil permettant de déterminer l'intensité des effets. La base d'indicateurs IRIS ou encore l'outil « *Outcomes Star* » permettent également de déterminer l'intensité des effets, en traduisant un effet sous une forme chiffrée. Ils reposent sur des procédés distincts mais concourent néanmoins au même sous-processus.

Troisièmement, les évaluations par expérience aléatoire (ou randomisation) ont quant à elles pour rôle d'isoler la part de l'impact social uniquement due à l'activité évaluée.

Alors que pour Cordery et Sinclair (2013), le SROI est un outil appartenant à l'approche d'efficience financière tandis que les méthodes expérimentales (randomisation) et quasi-

expérimentales appartiennent aux outils fondés sur la théorie du programme, notre classification montre que ces deux outils sont des outils qui ont des fonctions distinctes dans le processus d'évaluation et se situent donc sur des plans différents. De la même façon, la théorie du changement a encore un rôle différent dans le processus d'évaluation.

Ainsi, ces différents outils ne sont pas des outils différents pour évaluer l'impact social, mais des outils permettant de mener une partie du processus d'évaluation de l'impact social, et jouent ainsi un rôle spécifique dans le cadre de l'EIS.

### *1.3.2. Les outils constituant des guides généraux pour évaluer l'impact social*

Nous allons à présent aborder le deuxième type d'outils d'EIS, à savoir les guides pratiques d'évaluation.

En effet, certains outils se présentant comme des outils d'évaluation de l'impact social ne permettent pas d'accomplir un procédé d'évaluation au sens de notre modélisation : ils se situent à un autre niveau. Ces outils sont des guides permettant de mener une évaluation de l'impact social : ils proposent une marche à suivre en plusieurs étapes. Il s'agit de cadres génériques permettant d'accompagner les acteurs souhaitant évaluer l'impact social d'une entité.

C'est le cas par exemple de l'outil « *Social Audit and Accounting* » développé par le Social Audit Network<sup>323</sup>. L'outil fait partie des classifications de Cordery et Sinclair (2013) et de Grieco et ses co-auteurs (2015). L'encadré 13 rappelle le contenu de l'outil (déjà présentée dans le chapitre 1).

#### Encadré 13 : L'outil "Social Audit and Accounting"

L'outil repose sur un guide pratique, qui est décomposé en quatre étapes que les organisations doivent suivre. Les quatre étapes sont les suivantes<sup>324</sup> :

*“Step One – What difference do we want to make? Ensuring that the vision, mission and values are clear. Ensuring internal objectives are being met. Clarifying the objectives. Identifying stakeholders and key stakeholders.”*

---

<sup>323</sup> Il s'agit d'un réseau britannique qui cherche à promouvoir la comptabilité sociale au sein de l'économie sociale, du secteur non lucratif, et du secteur public. Source : <http://www.socialauditnetwork.org.uk>

<sup>324</sup> <http://www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/what-is-social-accounting-and-audit/>, consulté le 12 juin 2017.

*Step Two – How do we know we are making a difference? Understanding and identifying indicators and outcomes. Confirming the scope and planning the social accounts. Putting the plan into action and obtaining data and the results from consultation with stakeholders.*

*Step Three – What is the difference we are making? This involves drafting the social accounts – either in basic or advanced format. The data gathered in step two are used to report on performance, impact and key outcomes, comparing them to targets and benchmarks where appropriate.*

*Step Four – Can we prove we made a difference? This is the audit stage where the draft accounts are tested by the Social Auditor and the panel. The Social Audit statement is completed and signed off, the Social Report finalised and a Summary produced if required”*

D'autres « méthodes » se présentant sous la forme de guides pratiques se situent dans la même logique, comme le montre l'encadré 14, également déjà présenté dans le chapitre 1.

Encadré 14 : Le guide d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE<sup>325</sup> (Duclos, 2007)

Le guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale consiste à présenter les différentes phases à suivre pour réaliser une démarche d'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation à but non lucratif. Il s'agit des 8 phases suivantes :

*« Phase 1 : Pourquoi évaluer ?*

*Phase 2 : Qui associer et comment ?*

*Phase 3 : Poser le cadre de l'évaluation*

*Phase 4 : Construire l'utilité sociale*

*Phase 5 : Elaborer les critères et indicateurs*

*Phase 6 : Collecter les données*

*Phase 7 : Analyser les données*

*Phase 8 : Construire un point de vue collectif »*

Ces outils s'attachent à distinguer ces différentes étapes, et insistent sur l'importance de suivre ces étapes, mais ne prescrivent pas en règle générale une façon particulière de mener ces différentes étapes ; elles peuvent parfois suggérer différents procédés, s'appuyant quelquefois sur des exemples.

Ainsi, ces outils explicitent, souvent avec des termes différents et en divisant différemment le processus d'évaluation, la mise en œuvre des trois sous-processus que nous avons mis en évidence dans notre modélisation. Elles suggèrent à leurs lecteurs un ou plusieurs procédés pour ces différents processus.

<sup>325</sup> Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques : il s'agit d'une agence nationale financée par des fonds publics qui a pour but d'outiller et d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que certains outils correspondant à des procédés (cf. 1.3.1.) sont présentés sous forme de guides pratiques très similaires aux outils que nous venons de mentionner. C'est le cas notamment du SROI (ESSEC Business School, 2011; J. Nicholls et al., 2009), comme le montre l'encadré 15.

**Encadré 15 : Les étapes de la méthode SROI d'après l'ESSEC (2011)**

**Étape 1 : Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes**

- 1.1 Définir le champ d'application
- 1.2 Identifier les parties prenantes
- 1.3 Décider comment impliquer les parties prenantes

**Étape 2 : Expliciter le changement**

- 2.1 Débuter la carte des impacts
- 2.2 Identifier les contributions
- 2.3 Valoriser les contributions
- 2.4 Clarifier les réalisations
- 2.5 Décrire les résultats

**Étape 3 : Attester les résultats et leur attribuer une valeur**

- 3.1 Définir des indicateurs de résultats
- 3.2 Collecter les données
- 3.3 Déterminer la durée des résultats
- 3.4 Attribuer une valeur aux résultats

**Étape 4 : Déterminer l'impact**

- 4.1 Poids mort et déplacement
- 4.2 Attribution
- 4.3 Diminution
- 4.4 Calculer votre impact

**Étape 5 : Calculer le SROI**

- 5.1 Projections dans le futur
- 5.2 Calcul de la valeur actualisée nette
- 5.3 Calcul du ratio
- 5.4 Analyse de sensibilité
- 5.5 Période de retour sur investissement

**Étape 6 : Rendre compte, utiliser et intégrer**

6.1 Rendre compte aux parties prenantes

6.2 L'utilisation des résultats

6.3 Certifier l'information

Il convient alors de distinguer dans l'outil SROI d'une part le principe de valorisation monétaire de l'impact social, et d'autre part le guide indiquant les différentes étapes de l'évaluation de l'impact social. Le contenu de ce dernier est d'ailleurs très proche d'autres guides similaires élaborés dans des contextes pourtant différents, comme celui de l'AVISE (Duclos, 2007). Ainsi, le SROI en tant que valorisation monétaire de l'impact social est un procédé permettant de déterminer l'intensité de l'impact social (sous-processus B de notre modélisation), tandis que le guide pratique présentant le SROI décrit le processus d'évaluation de l'impact social dans le détail. Il convient de souligner que le guide pratique du SROI n'est prescriptif dans le choix des procédés que pour le sous-processus B de notre modélisation, laissant à l'évaluateur le libre de choix des procédés pour les deux autres sous-processus, à savoir identifier et vérifier l'existence de l'impact social (sous-processus A), et isoler la part de l'impact social due à l'action évaluée (sous-processus C).

En résumé, un certain nombre d'outils d'évaluation de l'impact social sont des descriptions détaillées, présentées sous forme de guides pratiques, du processus d'évaluation de l'impact social. Ces outils sont similaires entre eux dans les faits, ne se distinguant que par le vocabulaire utilisé et le « découpage » des différentes étapes du processus.

### *1.3.3. Classification originale des outils d'EIS*

Le tableau 17 présente notre classification des outils d'EIS. Cette classification s'appuie sur notre modélisation et intègre à la fois les outils correspondant à des procédés d'évaluation (cf. 1.3.1) et des guides pratiques décrivant le processus d'évaluation (1.3.2.).

Nous avons choisi d'inclure dans notre classification l'ensemble des outils recensés par Stievenart et Pache (2014) et nous avons ajouté d'autres outils qui apparaissent assez fréquemment dans la littérature.

Tableau 17 : Classification des outils à partir de la modélisation de l'évaluation de l'impact social

<b>Sous-processus A : identifier et vérifier l'existence de l'impact social</b>	<b>Sous-processus B : Déterminer l'intensité de l'impact social</b>	<b>Sous-processus C : Isoler la part due à l'activité évaluée</b>
Théorie du changement	Base IRIS	Evaluations randomisées avec échantillonnage aléatoire
Groupes de discussion avec les parties prenantes	<i>Outcomes Star</i>	Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement
Etude sociologique	Coûts évités, préférences révélées, évaluations contingentes	
<i>Most Significant Change (MSC)</i>	Analyse coûts-bénéfices	
	Ratio SROI	
<b>Guides du processus d'évaluation de l'impact social</b>		
Matrice du cadre logique		
<i>Social Audit and Accounting (SAA)</i>		
Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale (Duclos, 2007)		
Guide pratique du SROI (Cabinet Office, 2008 ; ESSEC, 2011)		

Cette classification montre en creux que l'application d'un outil d'évaluation de l'impact social n'indique que partiellement le design de l'évaluation de l'impact social : soit il s'agit d'un « outil – procédé », c'est-à-dire qu'elle propose une façon de mener un sous-processus d'évaluation ; soit il s'agit d'un « outil – guide pratique », qui se contente de décrire les différentes étapes du processus d'évaluation de l'impact social.

Ainsi, un outil ne suffit pas à caractériser les démarches d'évaluation de l'impact social comme nous allons l'aborder dans ce qui suit.

#### **1.4. Les démarches d'évaluation de l'impact social : une combinaison de procédés différents**

La dernière contribution de cette section porte sur les démarches d'évaluation de l'impact social. Nous soutenons que les démarches particulières d'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif sont composées de différents procédés choisis par les acteurs de l'évaluation. Ainsi, toute démarche d'évaluation de l'impact social est une combinaison de plusieurs procédés distincts. Certains de ces procédés peuvent correspondre à des outils d'EIS formalisés que nous avons évoqués précédemment (*cf.* 1.3.1.), tandis que d'autres procédés sont des outils usuels non identifiés en tant qu'outils d'évaluation de l'impact social.

### *1.4.1. Analyse de trois démarches d'évaluation de l'impact social*

Nous allons illustrer cette contribution par l'analyse de trois démarches d'évaluation de l'impact social qui s'appuient sur l'outil SROI. Ces trois démarches sont présentées dans les encadrés 16, 17 et 18.

#### Encadré 16 : Présentation de l'étude SROI de Passeport Avenir

Il s'agit d'une étude de l'évaluation de l'impact de l'association Passeport Avenir réalisée en 2012 par le cabinet de conseil Accenture. L'étude s'appuie sur l'outil SROI (Accenture & Passeport Avenir, 2012).

Passeport Avenir est une association créée en 2005 qui a pour but d'accompagner des étudiants issus de milieux modestes vers des études supérieures d'excellence. Elle met en place du tutorat et des ateliers pour des étudiants inscrits dans les classes préparatoires technologiques, puis tout au long de leur parcours étudiant. Environ 4 000 étudiants bénéficient chaque année des actions mises en place par l'association (Accenture & Passeport Avenir, 2012, p. 5).

La valeur de l'impact a été estimée à environ 3,8 millions d'euros. En la rapportant au budget et à l'ensemble des contributions indirectes, le ratio SROI est de 2,1, ce qui signifie que pour 1 euro « investi » dans Passeport Avenir, l'association génère 2,10 euros de valeur sociale.

Pour parvenir à ce résultat, vingt effets sur quatre parties prenantes différentes (étudiants tutorés, tuteurs d'entreprise, entreprises partenaires et classes préparatoires technologiques) ont été identifiés et valorisés monétairement.

#### Encadré 17 : Présentation de l'étude SROI de l'ADIE

L'étude a été réalisée par le cabinet d'audit KPMG en 2016 (ADIE & KPMG, 2016). L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) est une association créée en 1989 qui est le pionnier du microcrédit en France. Son activité consiste à octroyer des prêts d'un faible montant à des individus ayant un projet de création d'entreprise et n'ayant pas accès au crédit bancaire. L'association a également des programmes d'accompagnement de porteurs de projet de création d'entreprise, et développe d'autres actions visant à favoriser le développement de l'entrepreneuriat en France. 120 antennes existent en France, et environ 18 000 personnes ont reçu un prêt de l'ADIE en 2015.

Le ratio SROI calculé s'élève à 2,38 au bout de deux ans. Cela signifie que 1€ « investi » dans l'action de l'ADIE rapporte 2,38 euros à la collectivité. Ce résultat a été obtenu en calculant l'ensemble des gains économiques générés par la création d'entreprise des emprunteurs de l'ADIE, présentées comme les « cotisations sociales et fiscales liées à l'activité des entreprises, aux revenus des créateurs, aux emplois créés, [...] en tenant compte des exonérations » (ADIE & KPMG, 2016, p.7), dont le montant s'élève à 45,3 millions d'euros sur deux années, ainsi que les coûts économisés par la collectivité publique grâce à l'activité de l'ADIE, correspondant à la « baisse des minimas sociaux et des allocations chômage versés » (ADIE & KPMG, p. 7), chiffrés à hauteur de 16,7 millions d'euros. L'étude a fait le choix de ne pas valoriser monétairement les « bénéfices sociaux ou individuels indirects ou immatériels » (ADIE & KPMG, 2016, p. 7), se limitant à n'inclure dans le calcul

## Chapitre 8 : L'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif : une approche processuelle et contingente

### Section 2 : Contributions à la littérature sur la mesure de la performance des activités à but non lucratif

monétaire que les « *effets monétisables* », c'est-à-dire les effets ayant une contrepartie monétaire réelle, soit en termes de gains économiques, soit en termes de coûts évités.

#### Encadré 18 : Présentation de l'étude SROI du programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? »

L'étude a été réalisée par Accenture en 2012, à la demande de la fondation Accenture qui apporte une contribution financière au programme (Accenture, 2012).

Le programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? » (PQPM) est une action lancée par l'ESSEC en 2002 qui vise à favoriser l'ouverture sociale des filières d'excellence. Il ne s'agit pas d'une organisation à proprement parler, mais d'une action portée par une organisation éducative. Elle propose du tutorat de lycéens issus d'établissements situés dans les zones sensibles, le tutorat étant réalisé par les étudiants de l'ESSEC au travers de séances hebdomadaires d'ouverture culturelle. Au fil du temps, de nombreuses autres activités ont été développées (soutien des élèves durant leur parcours étudiant, sensibilisation à l'enseignement supérieur d'un panel plus larges d'élèves, etc.).

Le ratio SROI calculé par l'étude est de 3. Il a été obtenu en divisant l'ensemble de la valeur monétaire de l'impact social (1 328 000 €) par l'ensemble des contributions financières et en taure (428 000€). Environ un tiers des contributions financières viennent des pouvoirs publics. Par conséquent, les résultats de l'étude sont résumés ainsi : « *pour un euro public versé, près de deux euros complémentaires sont levés et neuf euros de valeur sociale sont créés* » (Accenture, 2012).

L'impact social est constitué de dix-neuf effets sur six parties prenantes distinctes (élèves tutorés et leur entourage, étudiants tuteurs, établissements scolaires partenaires, établissements d'enseignement supérieur ayant mis en place des programmes similaires, partenaires privés, ESSEC). 70% de la valeur monétaire totale correspond aux effets sur les élèves tutorés et leur entourage.

Le tableau 18 présente, pour chacune des trois démarches, les procédés utilisés ayant permis de mener les trois sous-processus d'évaluation.

Tableau 18 : Comparaison des processus d'évaluation des trois études SROI analysées

<b>Etude</b>	<b>Etude SROI de Passeport Avenir, réalisée par Accenture (Accenture &amp; Passeport Avenir, 2012)</b>	<b>Etude SROI de l'ADIE, réalisée par KPMG (ADIE &amp; KPMG, 2016)</b>	<b>Etude SROI du programme « Une grande école pourquoi pas moi ? » (PQPM), réalisée par Accenture (Accenture, 2012)</b>
<b>Procédés utilisés pour le sous-processus A (identifier et vérifier l'impact social)</b>	Entretiens individuels avec quatre parties prenantes différentes (étudiants tutorés, tuteurs, enseignants référents de classes préparatoires, responsables d'entreprises partenaires (p. 16) ; entretien collectif (« focus group ») avec des représentants de six entreprises partenaires (p. 10)	Données secondaires (étude d'impact de 2013)	Questionnaires auprès des bénéficiaires ; entretiens complémentaires auprès de diverses parties prenantes du programme (p. 5)
<b>Procédés utilisés pour le sous-processus B (déterminer l'intensité de l'impact social)</b>	Attribution d'équivalents monétaires à des effets non monétaires ; calcul de gains économiques	Calcul de gains économiques et de coûts évités	Attribution d'équivalents monétaires à des effets non monétaires ; calcul de gains économiques
<b>Procédés utilisés pour le sous-processus C (isoler la part de l'impact social due à l'action évaluée)</b>	Interrogation formelle des acteurs : questionnaires interrogeant le lien entre action et impact social. Taux de réponses positives = taux d'attribution (c'est-à-dire part de l'impact effectivement due à l'action)	Aucun procédé explicite	Pour un effet : interrogation formelle des acteurs par questionnaire  Pour la quasi-totalité des effets : aucun procédé explicite ;

Ainsi, il est frappant de constater ces trois études présentées comme appliquant l'outil SROI ont recours à des procédés en partie distincts pour mener les trois sous-processus d'évaluation.

Ainsi, l'identification et la vérification de l'impact social (sous-processus A) sont menées par entretiens (étude Passeport Avenir et étude PQPM), par questionnaires (étude PQPM) ou en s'appuyant sur des données secondaires (étude ADIE). Le sous-processus C, à savoir le fait d'isoler la part de l'impact social due à l'action évaluée, est menée dans certaines études en interrogeant de façon formelle les acteurs (étude Passeport Avenir et un effet de l'étude PQPM), mais n'a pas toujours recours à un procédé explicite (étude ADIE, et les autres effets de l'étude PQPM).

Comme nous l'avons souligné précédemment, le guide du SROI n'est pas prescriptif sur la façon d'identifier et de vérifier l'impact social, ni sur la façon d'isoler la part de l'impact uniquement due à l'action évaluée (*cf.* 1.3.2.). Il n'est donc pas étonnant de constater des procédés différents sur ces deux sous-processus. On peut néanmoins souligner que, tandis que le SROI préconise de façon explicite d'isoler la part de l'impact due à l'activité évaluée et de l'intégrer au calcul final de la valeur monétaire, deux études sur trois n'ont pas recours de façon systématique à un procédé explicite pour ce sous-processus.

Il est en revanche plus surprenant de constater que les procédés utilisés pour le sous-processus de mesure de l'intensité de l'impact social ne sont pas forcément identiques d'une démarche à l'autre. Ainsi, l'étude ADIE détermine l'intensité de l'impact social en ne s'appuyant que sur le calcul des gains économiques et coûts évités produits par l'action à but non lucratif. Par conséquent, elle n'attribue de valeur monétaire qu'à une partie des effets, alors que l'outil SROI prescrit de façon explicite d'attribuer une valeur monétaire à l'ensemble des effets, en préconisant de trouver un équivalent monétaire à des effets intangibles. Cette application partielle du SROI est consciente de la part des évaluateurs qui la justifient (*cf.* étude ADIE).

Ainsi, cette analyse d'études particulières nous montre les démarches présentées comme appliquant des outils particuliers sont en réalité des démarches qui combinent des procédés différents. Le recours à un outil d'EIS ne caractérise qu'en partie le design d'évaluation de l'impact social.

Nous remettons en cause l'idée avancée par plusieurs travaux de classifications d'outils selon laquelle les démarches d'évaluation d'impact social particulières se réduisent à des applications d'outils d'EIS et qu'il convient de choisir l'outil adapté à ses besoins (Grieco et al., 2015; Stievenart & Pache, 2014).

#### *1.4.2. Le design d'évaluation de l'impact social comme processus hybride*

Le design d'évaluation de l'impact social combine des procédés différents reposant sur des logiques parfois contradictoires entre elles. Ainsi, une démarche d'évaluation de l'impact social ne peut pas être toujours réduite à une approche quantitative ou qualitative, monétaire ou non monétaire. Le design se caractérise par son hybridité.

André (2015) a montré comment l'évaluation des organisations hybrides était elle-même hybride, combinant une dimension financière et une dimension non financière. Nous soutenons que l'évaluation des organisations à but non lucratif non nécessairement hybrides peut être hybride en combinant des logiques distinctes.

Nous suivons en cela les travaux de Hall (2014) qui considère que l'évaluation des organisations à but non lucratif s'appuie sur trois logiques distinctes. La première logique est la logique scientifique, selon laquelle l'objectif de l'évaluation est d'aboutir à des résultats prouvés et objectifs, conduite par un acteur légitime ; la deuxième logique est la logique bureaucratique, qui recouvre un processus respectant des étapes prédéfinies et qui se focalise sur les effets attendus ; enfin, la troisième logique est la logique d'apprentissage, où il s'agit de construire la vision la plus large possible de la performance en recensant également les effets inattendus dans un processus participatif (Hall, 2014). Montrant comment ces trois logiques s'expriment au sein d'outils d'EIS, il défend l'idée que ces trois logiques se retrouvent simultanément au sein des démarches d'évaluation de l'impact social (Hall, 2014). Nous souscrivons à cette idée lorsque nous montrons que des démarches peuvent s'appuyer à la fois sur des procédés favorisant l'apprentissage (comme des entretiens par exemple pour identifier et vérifier l'existence de l'impact social), des procédés favorisant la rigueur scientifique (comparaison avec des groupes similaires ou comparaison avant / après pour isoler la part de l'impact due à l'activité évaluée) et une logique bureaucratique lorsqu'on s'appuie sur des outils qui cadrent le processus d'évaluation (comme la matrice du cadre logique).

#### *1.4.3. Une tentative de mise en perspective des classifications d'outils d'EIS*

Pour finir, nous allons à présent revenir sur les classifications en apportant une explication possible du décalage entre ces travaux et notre approche.

D'après notre analyse, les classifications qui distinguent les outils en fonction de la forme et du contenu de l'évaluation renvoient moins à la nature même des outils qu'aux usages de ces outils tels qu'ils sont constatés en pratique.

Reprenons la classification de Cordery et Sinclair (2013) pour illustrer notre propos. Pour rappel, ces auteurs distinguent quatre catégories : les approches d'efficacité économique (dans laquelle figurent le SROI et les analyses coût bénéfice entre autres), les approches

fondées sur la théorie du programme (qui inclue la matrice du cadre logique ou le schéma de la théorie du changement), les approches stratégiques (dont fait partie le *balanced scorecard*) et enfin les approches participatives (à laquelle appartient l'outil *most significant change*). Nous reconnaissons aisément que cette classification peut être pertinente pour décrire les pratiques de la plupart des organisations à but non lucratif en matière d'évaluation de l'impact social. Par exemple, le SROI est en effet très rarement utilisé pour servir d'outil de pilotage stratégique ou mis en place de façon participative forte. Mais d'après nous, cette distinction ne tient pas à la nature de l'outil mais plutôt aux contraintes matérielles et plus globalement à la volonté des acteurs d'évaluer l'impact social en adéquation avec leurs besoins et leurs objectifs. En effet, en théorie, rien n'empêche de choisir un procédé comme le SROI pour déterminer l'intensité des effets (sous-processus B) et un procédé participatif (entretiens collectifs par exemple) pour identifier et vérifier l'existence de l'impact social (sous-processus A) : les deux procédés ne sont en aucun cas incompatibles. Cependant, en pratique, la valorisation monétaire du SROI étant chronophage, il est très peu fréquent qu'une organisation s'appuie sur des procédés participatifs pour identifier l'impact social également très chronophages. Comme nous l'avancions dans la section consacrée aux choix des procédés d'évaluation (*cf.* section 1, point 3.), les acteurs de l'évaluation vont choisir des procédés en fonction des éléments prioritaires qui ressortent du contexte de l'évaluation et vont choisir les procédés restants en ajustant en fonction du temps disponible.

Notre classification souligne que le choix des procédés d'évaluation est beaucoup plus ouvert que ce que suggèrent les classifications sur la littérature, dans la mesure où il est possible de combiner au sein d'une même démarche plusieurs outils présentés comme contradictoires par ces classifications. D'après notre analyse, les classifications portant sur le contenu et la forme de l'évaluation de l'impact social sont donc des descriptions des pratiques les plus courantes plutôt qu'une catégorisation rigoureuse tenant compte de la nature des différents outils.

Par conséquent, la classification que nous proposons nous semble plus pertinente pour décrire et caractériser les outils existants d'évaluation de l'impact social, permettant ainsi aux acteurs de choisir les outils d'évaluation de l'impact social de façon à ce qu'ils correspondent à leur contexte particulier. Autrement dit, notre classification permet un choix rigoureux et adaptable à toutes les situations particulières, alors que les classifications de la littérature ne font que refléter les tendances les plus fréquentes en termes de pratiques d'EIS.

## 2. Contributions aux déterminants du design d'évaluation de l'impact social

Dans cette sous-section, nous montrons que le design d'EIS ne dépend pas seulement des finalités de l'évaluation, mais également des ressources et des valeurs des activités à but non lucratif.

En effet, alors que la littérature met l'accent sur le fait que la façon d'évaluer l'impact social est influencée par les finalités de l'évaluation, nous soutenons que deux autres facteurs jouent un rôle décisif : les opportunités et contraintes pratiques d'une part, et les valeurs portées par l'action d'autre part. Notre modélisation propose un cadre intégrateur qui articule ces différents facteurs et montre de quelle façon ils influencent le contenu et les modalités de l'évaluation de l'impact social.

Dans un premier temps, nous allons montrer que les finalités de l'évaluation constituent un facteur central parmi les déterminants de l'évaluation de l'impact social d'après la littérature (2.1.), puis nous allons évoquer le rôle des aspects pratiques (2.2.) et celui des valeurs portées par l'action (2.3.) dans l'évaluation de l'impact social, en montrant notre contribution par rapport aux travaux existants.

### *2.1. Les finalités de l'évaluation comme facteur central selon la littérature sur l'EIS*

De très nombreux travaux estiment que le design de l'évaluation de l'impact social est déterminé par les finalités de l'évaluation.

Ainsi, comme nous l'avons souligné précédemment, un certain nombre de classifications ont pour objectif de fournir des indications permettant de choisir le meilleur outil en fonction des objectifs de l'évaluation (Clark et al., 2004; Cordery & Sinclair, 2013; Cutt & Murray, 2002; Grieco et al., 2015; Maas & Liket, 2011; Polonsky & Grau, 2011; Stievenart & Pache, 2014).

Par ailleurs, plusieurs travaux montrent que les organisations à but non lucratif font des choix en fonction de l'influence des financeurs et des dirigeants. Mobilisant la théorie de dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 2003), Nguyen, Szkudlarek et Seymour (2015) estiment que le contenu de l'évaluation de l'impact social s'explique par les relations de dépendance des organisations avec leurs parties prenantes et non par les aspects techniques inhérents à l'évaluation. MacIndoe et Barman (2013) montrent que le budget est plus important lorsque l'influence des financeurs est forte, et que le recours à l'évaluation des

effets dans la mesure de la performance est plus fréquente lorsque les dirigeants des organisations à but non lucratif sont plus actifs. A. Nicholls (2009) met en évidence que les organisations choisissent certains outils d'évaluation plutôt que d'autres en fonction des buts qu'ils poursuivent. Ainsi, le recours au SROI sert davantage à l'acquisition de ressources auprès de financeurs, tandis que des outils d'audit social vont être choisis dans la perspective d'améliorer la performance de l'organisation (A. Nicholls, 2009).

Parmi les différentes finalités de l'évaluation, de nombreux travaux considèrent que l'*accountability* vis-à-vis des financeurs est la raison prédominante de l'évaluation de l'impact social (Carman, 2010; Carman & Fredericks, 2008; Costa et al., 2011; Ebrahim, 2003). Or plusieurs travaux soulignent que cette situation est potentiellement dangereuse. En effet, une mesure de la performance pour certaines parties prenantes ne correspond qu'à la performance de leur point de vue, laissant de côté ainsi d'autres dimensions de la performance (Chemin & Gilbert, 2010). La non-prise en compte de ces dimensions, pourtant centrale pour d'autres parties prenantes que sont les bénéficiaires, les salariés et les bénévoles notamment, risque de conduire les organisations à but non lucratif à oublier une partie de leurs objectifs lorsqu'elles conduisent leur action (Costa et al., 2011). Le fait de ne mesurer la performance que pour répondre aux exigences d'*accountability* des financeurs est un danger dans la mesure où les organisations à but non lucratif sont susceptibles de se détourner de leur mission première (O'Dwyer & Unerman, 2008).

Un certain nombre de travaux militent pour que d'autres buts de l'évaluation prennent davantage de place, permettant ainsi de rééquilibrer le contenu de la mesure de la performance. Ebrahim (2005) souligne la nécessité de rendre compte à des parties prenantes internes, comme les bénéficiaires, les salariés ou les bénévoles, et pointe l'apprentissage organisationnel comme une finalité de l'évaluation que les organisations devraient davantage prendre en compte.

A l'inverse, d'autres travaux estiment que les pratiques existantes d'évaluation de l'impact social ne répondent pas de façon adéquate aux attentes externes de l'évaluation. Ils plaident pour faire mieux correspondre le contenu de l'évaluation avec les finalités de l'évaluation (Carman, 2010; García, González, & Acebrón, 2013; Moxham, 2014).

Ces différents travaux et les débats sous-jacents montrent en tout cas que l'influence des finalités de l'évaluation sur le design de l'évaluation de l'impact social est une idée

couramment répandue et constitue un postulat de très nombreux travaux de recherche sur le sujet. En pointant le danger de cette influence lorsque certaines finalités sont privilégiées au détriment d'autres, certains articles préconisent une modification des finalités pour modifier l'évaluation, tandis que d'autres articles préconisent de mieux faire correspondre le design de l'évaluation aux finalités premières.

Nos résultats mettent en évidence que les finalités jouent un rôle important dans la construction de l'évaluation de l'impact social. Cependant, d'autres facteurs ont une place non négligeable, comme les opportunités et contraintes pratiques d'une part et les valeurs portées par l'action évaluée d'autre part. Nous allons le voir à présent.

### ***2.2. L'importance des opportunités et contraintes pratiques***

Plusieurs travaux soulignent le temps nécessaire et le coût de l'évaluation (Ebrahim, 2002; Luke et al., 2013; Millar & Hall, 2013). L'évaluation de l'impact social soulève de nombreux défis pratiques que les organisations à but non lucratif relèvent avec difficulté (Barraket & Yousefpour, 2013). Les travaux ayant étudié plus particulièrement des pratiques d'évaluation de l'impact social s'appuyant sur l'outil SROI expliquent que la quantité importante de ressources nécessaires s'explique par une collecte de données conséquente (O. Weber, 2013) et la complexité des calculs induits par la valorisation monétaire (Moody et al., 2015). Face à cette situation, plusieurs travaux imaginent différentes solutions pour résoudre ce problème. Carman et Fredericks (2008) proposent que les financeurs prévoient des fonds spécifiques pour l'évaluation et qu'ils accompagnent les organisations à collecter les données de façon plus ciblée et plus automatisée (Carman & Fredericks, 2008). Bloch (2012) préconise que les organisations travaillent ensemble pour mutualiser leurs études et leurs résultats en matière d'évaluation.

Si les contraintes pratiques liées à l'évaluation de l'impact social sont reconnues par plusieurs chercheurs, peu de travaux intègrent ce facteur comme un déterminant du design d'évaluation. Ebrahim et Rangan (2014) préconisent que les organisations à but non lucratif se contentent de mesurer uniquement les résultats directs de leur activité (*output*), dans la mesure où les résultats indirects et les résultats à plus long terme demandent des ressources dont les organisations ne disposent pas. Néanmoins, cette proposition est d'ordre prescriptif pour

répondre à des problèmes constatés en termes d'évaluation : elle ne correspond pas à une réalité constatée sur le terrain.

Peu d'articles considèrent que les aspects pratiques influencent dans les faits le contenu de l'évaluation de l'impact social. Lee et Nowell (2015) montrent que les aspects sur lesquels l'évaluation de la performance se focalise sont déterminés à la fois par la structure de financement des organisations à but non lucratif, par le degré de facilité d'observation et par la stabilité des activités évaluées et par l'environnement des organisations.

Par ailleurs, alors que la question des contraintes pratiques est abordée par la littérature, les opportunités offertes par le contexte matériel sont beaucoup moins soulignées, à l'exception de Lee et Nowell (2015). Alors qu'aucun article ne le mentionne, nos résultats montrent que ces opportunités peuvent guider le choix d'une façon particulière d'évaluer l'impact social.

### *2.3. Le rôle des valeurs dans l'évaluation de l'impact social*

De la même manière que la dimension matérielle, la question des valeurs portées par l'organisation à but non lucratif est évoquée dans la littérature sur l'évaluation de l'impact social. Cependant, sauf exception, elle n'est pas considérée comme un facteur influençant le design de l'évaluation de l'impact social.

Ainsi, certains travaux considèrent que l'évaluation de l'impact social doit respecter la structure organisationnelle et la gouvernance (Mouchamps, 2014; Polonsky & Grau, 2011). D'autres travaux soulignent que certains outils d'évaluation, comme la monétarisation de l'impact social, peuvent entrer en contradiction avec la culture de certaines organisations à but non lucratif (Barman, 2015; Barraket & Yousefpour, 2013; Millar & Hall, 2013), entraînant une résistance de certains acteurs organisationnels (Arvidson & Lyon, 2014). Cependant, ils n'établissent pas de lien direct entre le design de l'évaluation de l'impact social et les aspects culturels de l'organisation.

Nos résultats, selon lesquels l'évaluation de l'impact social est déterminée à la fois par les finalités de l'évaluation, les opportunités et contraintes pratiques et les valeurs de l'entité évaluée, se rapprochent de ceux de Hall, Millo et Barman (2015). En effet, ces auteurs montrent que le choix des parties prenantes sur lesquels les effets sont évalués dépend non seulement de leur influence, mais aussi de la croyance des responsables de l'organisation et des contraintes matérielles de l'évaluation. En soulignant le rôle joué par des facteurs liés à la

vision des responsables d'une part et par les contraintes pratiques d'autre part, cet article propose deux nouveaux facteurs par rapport à la conception couramment répandue selon laquelle l'évaluation de l'impact social est influencée par les attentes des acteurs externes.

Nos résultats élargissent la perspective de l'évaluation de l'impact social par rapport à cet article : nous ne nous focalisons pas seulement sur les parties prenantes incluses dans l'évaluation de l'impact social, mais notre analyse concerne l'ensemble du contenu et des modalités constitutives du design de l'évaluation de l'impact social.

### Conclusion du chapitre

Les résultats de ce chapitre permettent de répondre à la première question de recherche de notre thèse. Pour rappel, la première question de recherche est formulée de la façon suivante : comment sont construites et mises en place les actions permettant d'évaluer l'impact social d'une activité à but non lucratif ?

En effectuant une analyse inductive issue des cinq démarches d'évaluation de l'impact social présentées au chapitre 7, ce chapitre propose une modélisation de l'évaluation de l'impact social qui se caractérise par son approche processuelle et contingente. Cette modélisation permet de proposer une classification d'outils existants d'EIS, et d'analyser les démarches d'évaluation de l'impact social en les articulant avec les outils existants d'évaluation de l'impact social.

Nous allons exposer les principaux résultats de ce chapitre en suivant les sous-questions associées à cette question de recherche présentées en conclusion de la première partie de la thèse.

*Quelles sont les artefacts utilisés pour évaluer l'impact social d'une activité à but non lucratif ?*

Notre modélisation nous permet de distinguer une quinzaine d'artefacts différents, qui correspondent chacun à une action particulière (que nous avons appelé sous-processus) du processus d'évaluation de l'impact social. Les trois actions de toute démarche d'EIS sont les suivantes : « identifier et vérifier l'existence de l'impact social », « mesurer l'intensité de l'impact social » et « isoler la part de l'impact social uniquement due à l'action évaluée ».

*Comment les démarches d'EIS s'articulent avec les outils existants ? Quelles sont les facteurs qui influencent le contenu et les modalités de la démarche d'évaluation de l'impact social ?*

Concernant le recours aux outils existants pour évaluer l'impact social, nous avons montré dans ce chapitre qu'il y avait deux types d'outils parmi les outils existants. D'une part, certains outils correspondent à des procédés permettant d'accomplir l'une des trois actions du processus d'évaluation, tandis que d'autres sont des guides d'évaluation qui indiquent les étapes d'une démarche d'évaluation. Ainsi, la première catégorie d'outils ne constitue une solution que pour une partie du processus d'évaluation. La deuxième catégorie d'outils donne quant à elle une vision globale d'un processus d'EIS en décomposant les différentes actions à mettre en place. Ces outils correspondent globalement aux trois actions que nous avons distinguées, mais n'indiquent pas comment accomplir ces différentes actions. Ainsi, les outils existants ne constituent que des solutions partielles pour mener un processus d'évaluation de l'impact social.

En ce qui concerne les facteurs qui influencent l'élaboration de la démarche d'évaluation de l'impact social, nous avons montré que le design de l'évaluation était influencé par les finalités de l'évaluation, les opportunités et contraintes pratiques, et enfin par la vision et les valeurs portées par l'entité évaluée. Les finalités de l'évaluation correspondent à l'ensemble des usages projetés de la démarche d'évaluation, qu'ils soient externes (rendre compte aux financeurs, ou les convaincre de soutenir l'action) ou internes (piloter, contrôler, mieux comprendre le fonctionnement de l'activité évaluée pour l'améliorer). Les finalités jouent sur le choix des procédés de mesure de l'intensité de l'impact social (en fonction du degré de lisibilité nécessaire du résultat) et sur le choix des procédés de vérification de l'existence de l'impact social de l'isolation de la part due à l'activité (en fonction du degré de fiabilité nécessaire du processus). Les opportunités et contraintes pratiques recouvrent l'ensemble des caractéristiques pratiques telles que le temps disponible pour la démarche d'évaluation, l'existence de ressources financières spécifiques pour la démarche, la disponibilité des données ou encore la temporalité de l'évaluation par rapport à l'activité évaluée. Elles rendent possible ou impossible le choix de certains procédés. Quant à la vision et aux valeurs de l'entité évaluée, il s'agit des principes fondamentaux qui guident l'activité, mais également d'aspects éthiques portés par les acteurs de l'activité. Ils influencent le processus d'évaluation dans l'identification des effets à évaluer, dans le choix de certains procédés (sélection de

procédés cohérents avec les valeurs de l'activité, exclusion de procédés incompatibles avec les valeurs de l'activité).

*Dans quelle mesure une démarche d'EIS prend-elle en compte et intègre des usages de l'EIS supposant un contenu et des modalités contradictoires ?*

Nous avons montré que certaines démarches cherchent à la fois à répondre à des besoins d'apprentissage et à rendre compte aux financeurs de l'action évaluée, et choisissent des procédés permettant de concilier ces deux usages. La conciliation des différents usages est possible du fait du choix de plusieurs procédés dans une même démarche d'EIS. Ainsi, une démarche qui vise à la fois l'*accountability* vis-à-vis des financeurs et l'apprentissage choisira un procédé pour mesurer l'intensité de l'impact social qui garantisse une bonne lisibilité du résultat et choisira dans le même temps un procédé pour identifier et vérifier l'existence de l'impact social qui favorise l'apprentissage.

Néanmoins, nous avons mis en évidence une autre contradiction : il s'agit de la tension entre les exigences de certains usages de l'évaluation et les ressources disponibles. En effet, certains usages impliquent des démarches particulièrement rigoureuses ou un résultat particulièrement lisible. Or cette recherche de rigueur et de lisibilité nécessite des ressources en temps (ou parfois pécuniaires) qui ne peuvent pas toujours être mobilisées. De la même façon, des valeurs portées par l'action évaluée peuvent être en contradiction avec certaines finalités. Cette contradiction nous semble plus prégnante et plus difficile à dépasser qu'une contradiction entre des usages d'évaluation supposant des modalités d'évaluation différentes.



# Chapitre 9 : La construction de l'évaluation de l'impact social en tant que processus de rationalisation : une vision plurielle de la rationalité

## Introduction du chapitre

Ce chapitre développe l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social combine plusieurs formes de rationalité différentes, donnant lieu à une dynamique de rationalisation particulière caractéristique des organisations à but non lucratif.

Nous montrons que les démarches d'EIS mises en place sont au cœur de différentes dynamiques de rationalisation qui se retrouvent à différents niveaux d'analyse.

En premier lieu, l'EIS est une composante de la prise de décision d'allocation des ressources dans l'organisation. A ce titre, nous montrons que sa mise en place est favorisée par des attentes en matière de rationalité instrumentale (M. Weber, 1921) dans l'organisation dans son ensemble. Cependant, d'autres attentes, qui renvoient à d'autres formes de rationalité, influencent la prise de décision d'allocation des ressources, ce qui conduit parfois à rejeter l'EIS ou à la faire évoluer. Pour cette première analyse, notre objet empirique a été la prise de décision d'allocation de ressources à telle ou telle entité.

En second lieu, nous montrons que l'EIS produit un résultat à travers une forme matérielle qui représente l'entité évaluée. Nous mettons en évidence que la matérialité du résultat combine une forme chiffrée, renvoyant à une rationalité instrumentale, et la présentation d'une multiplicité d'effets, qui renvoie à une rationalité axiologique (M. Weber, 1921).

En troisième lieu, la démarche d'évaluation en elle-même inclut des éléments visant à répondre à la rationalité instrumentale et des éléments caractéristiques d'une rationalité communicative (Habermas, 1984).

Par conséquent, la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social est caractérisée par sa pluri-rationalité. Cette pluri-rationalité renvoie aux logiques multiples qui caractérisent les organisations à but non lucratif.

Par ailleurs, nous montrons de quelle façon ces différentes formes de rationalité sont construites de façon progressive tout au long de la démarche d'évaluation, permettant de caractériser des dynamiques de rationalisation.

Ce chapitre est composé de quatre sections. Premièrement, nous mettons en lumière la pluri-rationalité des décisions auxquelles l'évaluation de l'impact social cherche à contribuer (section 1.). Deuxièmement, nous abordons la pluri-rationalité au niveau de l'entité évaluée à travers sa matérialisation par les résultats de l'évaluation de l'impact social (section 2.). Troisièmement, nous montrons comment la démarche d'évaluation en elle-même intègre plusieurs formes de rationalité (section 3.). Quatrièmement, nous mettons en perspective les différents résultats du chapitre par rapport à la littérature (section 4.).

### **Section 1 : La pluri-rationalité des décisions influence la mise en place de l'évaluation de l'impact social**

Cette première section est consacrée au premier niveau que nous avons distingué, à savoir les décisions d'allocation des ressources aux entités organisationnelles. Ainsi, nous montrons que les acteurs organisationnels considèrent que les décisions d'allocation des ressources s'appuient sur une rationalité instrumentale, alors que les décisions effectives s'appuient sur d'autres critères caractérisés notamment par la rationalité axiologique. Les différentes rationalités sur lesquels s'appuient ont une influence sur la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social : en effet, la projection d'une rationalité instrumentale a amené les acteurs opérationnels à mettre en place une évaluation de l'impact social au sens strict, tandis que la remise en cause de la rationalité instrumentale suggère une évaluation de l'impact social élargie.

Ainsi, il est important de souligner que notre analyse s'intéresse à la fois au comportement des décideurs tel que nous l'avons observé et à la perception de ce comportement par les acteurs opérationnels. Cette perception a son importance dans la mesure où elle influence la façon dont l'évaluation de l'impact social est mise en œuvre.

Les décisions dont il est question dans cette section concernent l'octroi des ressources nécessaires aux entités organisationnelles leur permettant de fonctionner. Parmi ces ressources, il s'agit très souvent de l'allocation de moyens « matériels », qu'ils soient financiers ou en nature, mais aussi d'autres types de ressources immatérielles, comme des

autorisation (agrément, habilitations) nécessaires à l'existence officielle et au fonctionnement effectif de l'entité. Les décideurs sont donc d'une part des acteurs externes à l'organisation, à savoir les financeurs privés et les instances publiques, et d'autre part les dirigeants de l'organisation.

Cette section est structurée en deux parties. Dans un premier temps, nous montrons en quoi la rationalité instrumentale appuie les décisions d'allocation des ressources telles qu'elles sont perçues par les acteurs internes (point 1). Dans un deuxième temps, nous montrons que les décisions effectives s'appuient sur d'autres types de rationalité (point 2.).

### **1. La prédominance apparente de la rationalité instrumentale favorise la mise en œuvre de l'EIS**

Les acteurs internes considèrent que les décideurs prennent leurs décisions de façon rationnelle, et que cette rationalité est instrumentale, c'est-à-dire que le critère de décision est la finalité des fonds alloués. Cette analyse s'appuie sur l'observation selon laquelle l'EIS est perçue par les acteurs internes comme un moyen d'influencer les décisions relatives à l'allocation des ressources aux entités organisationnelles. En effet, nous avons constaté que l'EIS est perçue comme un instrument pour convaincre les financeurs que des entités organisationnelles doivent continuer à être soutenues et à être développées.

Comme nous l'avons défini dans le chapitre 3, une action ou une décision ayant une rationalité instrumentale, ou rationalité en finalité, est une action ou une décision qui est guidée par les conséquences des actions, certaines conséquences étant jugées meilleures que d'autres (M. Weber, 1921). Elle s'oppose à la rationalité axiologique, ou rationalité en valeur ; les actions qui suivent cette rationalité sont guidées par des principes moraux (M. Weber, 1921).

Nous présenterons le constat empirique dans un premier temps (1.1.), puis montrerons dans un deuxième temps en quoi la perception de l'EIS comme un instrument d'influence des décideurs est révélatrice d'une vision de la rationalité instrumentale supposée de ces décideurs (1.2.).

### *1.1. Constat empirique : l'EIS est vue comme un moyen d'influencer les décideurs*

La vision de l'évaluation de l'impact social comme instrument d'influence est étayée par plusieurs éléments issus de notre matériau empirique. Ces éléments viennent à la fois du niveau organisation (1.1.1.) et du niveau entité (1.1.2.). Nous allons à présent les détailler.

#### *1.1.1. Niveau organisation : le choix des entités à évaluer correspond à une volonté de promouvoir les actions*

La vision de l'EIS comme un moyen d'influence se retrouve tout d'abord dans les motivations initiales d'un certain nombre de démarches d'évaluation de l'impact social.

##### 1.1.1.1. Le choix des entités objets des démarches expérimentales

Lorsqu'on observe les démarches d'évaluation de l'impact social qui ont été envisagées en tant que démarches dites « expérimentales », c'est-à-dire dans le cadre du processus de déploiement de l'EIS au sein de l'organisation<sup>326</sup>, nous pouvons constater que la majorité d'entre elles ont été proposées par des acteurs organisationnels dans le but de promouvoir l'entité concernée au sein de l'organisation et/ou de convaincre des financeurs de soutenir l'action, comme le montre le tableau 19.

---

<sup>326</sup> Pour rappel, le groupe de travail a convenu de mettre en place un certain nombre de démarches d'évaluation de l'impact social, afin de se forger une connaissance directe de l'évaluation de l'impact social. Ces démarches ont été appelées « expérimentales » par le groupe de travail. Elles ont été choisies au cours du printemps 2013 et proposées au comité de direction générale en juin 2013.

Tableau 19 : Raisons initialement invoquées pour l'évaluation de l'impact social des entités choisies pour les démarches « expérimentales »<sup>327</sup>

Entité objet de l'EIS	Réalisation	Acteur à l'origine de l'évaluation	Raisons invoquées
<b>Projet TNIES (cas 1, cf. chapitre 7, section 1)</b>	Réalisée	Responsable du projet	Répondre aux attentes du financeur
<b>Dispositif ECFA (cas 3, cf. chapitre 7, section 3)</b>	Réalisée	Membre du GT	promouvoir l'entité, jugée innovante
<b>RAP Chartres (cas 4 cf. chapitre 7, section 4)</b>	Réalisée	Groupe de travail	équilibrer les types d'action dans le cadre des démarches expérimentales
<b>Projets internationaux hors Europe (démarche transverse)</b>	Réalisée	Membre du GT	Promouvoir ce type de projet au sein de l'organisation
<b>Projet CAP L'Oréal</b>	Envisagée, mais abandonnée	Membre du GT	Répondre à une attente supposée du financeur
<b>Maisons des familles</b>	Envisagée, mais abandonnée (dans un premier temps)	Membre du GT	Promouvoir l'entité, considérée comme nouvelle action phare de l'organisation à ce moment-là
<b>Services éducatifs Louis et Zélie Martin</b>	Envisagée, mais abandonnée	Membre du GT	Promouvoir l'entité jugée innovante
<b>MECS<sup>328</sup> Saint-Jean</b>	Commencée, mais abandonnée	Membre du GT	Avoir une entité « classique » pour déployer l'EIS aux entités de même type
<b>Démarches envisagées dans un deuxième temps</b>			
<b>Service EIF (cas 2, cf. chapitre 7, section 2)</b>	Réalisée (en remplacement de Maisons des familles)	Responsable du service	Convaincre de potentiels financeurs ; fournir des informations pour la réécriture du projet de service (stratégie du service)
<b>MSO (cas 5, cf. chapitre 7, section 5)</b>	Réalisée (en remplacement de la MECS St Jean)	Membre du GT	Promouvoir l'entité, jugée innovante

<sup>327</sup> Il convient de préciser que les raisons présentées dans le tableau 19 sont celles qui ont été identifiées au moment où l'entité a été proposée pour les démarches expérimentales. Pour certaines entités, d'autres raisons nous sont apparues par la suite, notamment après échange avec le responsable opérationnel de l'entité. Nous avons retenu de nous appuyer sur ces raisons initiales car elles sont révélatrices de la façon dont les acteurs, notamment les membres du groupe de travail initial, perçoivent l'évaluation de l'impact social au cours du processus de construction.

<sup>328</sup> Maison d'enfants à caractère social

---

<b>MECS La Providence Miséricorde / « délégation globale »</b>	Envisagée (en remplacement de la MECS St Jean)	Référent protection de l'enfance	Promouvoir l'entité, jugée innovante
--	--	--	--------------------------------------

---

Ainsi, nous pouvons constater que sur les onze démarches envisagées ou réalisées, sept d'entre elles ont été proposées car il s'agissait d'entités ayant une action innovante qu'il était important de promouvoir en interne ou en externe. Deux entités ont été proposées car l'évaluation de l'impact social devait répondre à une attente du financeur, mais ces deux entités ont été supprimées de la liste par la suite car il s'est avéré que le financeur n'avait pas demandé d'évaluation. Enfin, deux entités ont été proposées pour respecter des objectifs assignés à l'expérimentation<sup>329</sup>.

Lorsque les responsables du siège proposent d'évaluer l'impact social d'une entité, il s'agit majoritairement d'entités dont ils jugent positivement l'action. Ils les considèrent comme apportant une valeur ajoutée importante dans leur champ d'action, et ayant parfois une dimension innovante. En d'autres termes, on cherche à évaluer l'impact social d'entités dont on pressent déjà qu'elles ont un impact social élevé. L'évaluation de l'impact social est vue comme une façon de démontrer que l'entité est performante, et de convaincre les dirigeants internes ou les financeurs qu'il est opportun de continuer à financer l'entité voire de la développer sur d'autres territoires.

#### 1.1.1.2. Episode de remplacement d'une démarche expérimentale par une autre

L'épisode de remplacement de l'entité « MECS<sup>330</sup> Saint-Jean » par la Maison Sainte-Odile (MSO) parmi les démarches expérimentales est un exemple qui illustre particulièrement bien la perception des acteurs internes de l'EIS comme un instrument d'influence.

En septembre 2014, la responsable de la protection de l'enfance au sein de la DPRE (EV) me propose de travailler sur une autre MECS que celle sur laquelle la démarche a démarré : la MECS La Providence Miséricorde. Cette MECS met en œuvre la « délégation globale » : il

---

<sup>329</sup> Pour l'une des deux entités (le RAP), il s'agissait d'équilibrer le profil des entités faisant l'objet d'une EIS, de façon à ce que l'ensemble des principaux champs soit à peu près représentés, pour l'autre (la MECS Saint Jean), il s'agissait d'avoir une entité « classique », c'est-à-dire semblable à beaucoup d'autres au sein de l'organisation, et pas seulement des entités « innovantes », de façon à étendre dans un deuxième temps l'EIS réalisée sur l'entité classique aux entités similaires. Cette deuxième raison a été avancée notamment par la directrice du contrôle de gestion.

<sup>330</sup> Maison d'enfants à caractère social. Pour rappel, il s'agit d'un établissement de protection de l'enfance qui héberge des enfants placés toute l'année.

s'agit d'une modalité particulière de prise en charge par l'établissement des bénéficiaires de protection de l'enfance, où l'établissement se voit confier la responsabilité de l'accompagnement des parents des enfants qu'ils accueillent, alors que de façon classique, l'accompagnement et le suivi des parents d'enfants placés sont réalisés par l'Aide Sociale à l'Enfance. Selon la responsable de la protection de l'enfance, la « délégation globale » est une modalité de prise en charge particulièrement pertinente et efficace, puisqu'elle permet de travailler sur l'ensemble des difficultés à l'origine du placement. Cette modalité est selon elle une solution particulièrement intéressante permettant de résoudre les limites et difficultés que rencontrent les acteurs de la protection de l'enfance<sup>331</sup>. Elle nous dit qu'elle souhaite promouvoir la délégation globale au sein de l'organisation, et convaincre plusieurs Conseils Départementaux de confier la délégation globale aux MECS d'Apprentis d'Auteuil. EV souhaite également promouvoir cette modalité dans le cadre de la politique de protection de l'enfance que son équipe et elle sont en train d'élaborer<sup>332</sup>. L'évaluation de l'impact social de la MECS La Providence Miséricorde (LPM) permettrait de soutenir un argumentaire en faveur de la délégation globale.

Etant donné que la démarche d'EIS de la MECS Saint-Jean était peu avancée à ce moment-là, nous nous montrons ouverts à cette proposition. Peu de temps après, nous échangeons avec CM de cette proposition de remplacer la MECS Saint-Jean par la MECS La Providence Miséricorde dans le cadre des démarches expérimentales. CM propose alors d'évaluer l'impact social de la Maison Sainte-Odile (MSO), un service de protection de l'enfance situé à Strasbourg. Il s'agit d'un service qui met à disposition des appartements pour permettre à des parents d'enfants placés d'exercer leurs droits de visite et d'hébergement<sup>333</sup>. CM nous

---

<sup>331</sup> La protection de l'enfance, et en particulier la modalité « traditionnelle » de prise en charge des enfants placés, c'est-à-dire en foyer, est jugée par de nombreux acteurs comme échouant à résoudre les problématiques à l'origine du placement. Elle est par ailleurs critiquée car elle fait peu de place aux parents d'enfants placés, qui se sentent dépossédés de leur fonction parentale.

<sup>332</sup> La direction générale a demandé à la DPPE d'élaborer une stratégie générale sur la politique de la protection de l'enfance pour l'organisation. Menée par la responsable du pôle protection de l'enfance au sein de la DPPE, cette politique a été construite entre 2013 et 2014. Elle est composée de cinq orientations. La « délégation globale » figure explicitement dans les propositions formulées par la politique de protection de l'enfance : au sein de la première orientation intitulée « situer les familles au cœur de notre travail », le troisième point propose de « promouvoir l'intervention globale pour travailler avec les enfants et/ou les parents sur la problématique de l'enfant, la problématique parentale et la problématique du lien » (synthèse de la politique de protection de l'enfance, Apprentis d'Auteuil, novembre 2014).

<sup>333</sup> Voir présentation de la MSO dans le chapitre 7, section 5.

présente ce service comme étant innovant dans le champ de la protection de l'enfance, et qu'une réflexion est en cours pour déployer ce service dans d'autres départements<sup>334</sup>.

Finalement, c'est la Maison Sainte-Odile qui est choisie. L'autorité hiérarchique de CM (CM étant la supérieure hiérarchique d'EV) explique ce choix, tout comme le fait que l'EIS de la MSO apparaissait plus rapide à mener que celle de la MECS La Providence Miséricorde.

Ainsi, cet épisode montre que l'évaluation de l'impact social est perçue par plusieurs acteurs comme une opportunité de mettre en avant et de promouvoir des entités particulières. Lorsque les acteurs cherchent à promouvoir une activité particulière au sein de l'organisation, ils considèrent que l'EIS est un moyen leur permettant d'atteindre cet objectif.

Par ailleurs, nous pouvons constater que l'EIS en tant qu'outil de contrôle et de pilotage de l'activité n'est absolument pas un objectif pour CM ou pour EV. Sachant que la MECS Saint-Jean avait été choisie pour formaliser un outil d'EIS sur une MECS de façon à pouvoir déployer l'outil à l'ensemble des entités des MECS, cet épisode montre que cet objectif, que nous avons pourtant rappelé lors des échanges avec EV et CM, n'était pas une priorité pour ces acteurs. Cet épisode a ainsi amené à la suppression de la seule démarche d'EIS choisie dans une optique de contrôle et de pilotage de l'activité.

Ainsi, les entités objets des démarches expérimentales d'EIS ont donc été majoritairement choisies dans l'objectif de promouvoir leur qualité et leur caractère innovant, de façon à influencer d'autres acteurs.

Ainsi, le choix des démarches expérimentales a majoritairement été dicté par la volonté de certains acteurs de promouvoir certaines entités vis-à-vis d'autres acteurs, notamment des décideurs.

#### 1.1.1.3. Les autres démarches d'EIS envisagées

En dehors des démarches expérimentales réalisées ou simplement envisagées puis abandonnées, il est notable que plusieurs acteurs nous ont sollicités pour mener une démarche d'évaluation de l'impact social d'entités spécifiques au sein de l'organisation. Lorsqu'on se penche sur les raisons pour lesquelles les acteurs envisagent une évaluation de l'impact social, il s'avère que la quasi-totalité correspond à une volonté de promouvoir l'entité et de parvenir

---

<sup>334</sup> Extrait du journal de bord du 3 septembre 2014.

à convaincre de potentiels financeurs de soutenir l'action. Seule une démarche avait pour but de répondre à une demande explicite d'un financeur.

Le tableau 20 présente l'ensemble de ces démarches envisagées, en spécifiant l'acteur à l'origine du projet d'évaluation.

Tableau 20 : Motivations des autres démarches d'évaluation de l'impact social envisagées au sein de l'organisation

Entité objet de l'EIS	Acteur à l'origine de l'évaluation	Raison initiale
<b>El Sistema</b>	responsable direct	Convaincre de potentiels financeurs
<b>SOIJ<sup>335</sup></b>	responsable direct	Convaincre de potentiels financeurs
<b>Médiation</b>	responsable direct	Promouvoir l'entité au sein de l'organisation
<b>Chantiers internationaux et européens</b>	réfèrent siège sur l'international	Convaincre de potentiels financeurs
<b>Dispositif MIE<sup>336</sup> Marseille</b>	Réfèrent siège (politiques éducatives)	Promouvoir l'action / contrôler la qualité
<b>Projet tennis école</b>	Financeur	Disposer d'un support de communication, de façon à rendre le projet plus connu

Il convient de souligner qu'à l'exception d'une démarche (projet tennis école), ces projets de démarches d'EIS sont à l'initiative d'acteurs internes qui cherchent à promouvoir l'entité concernée par le biais de l'EIS.

Ainsi, il est intéressant de constater que plusieurs démarches ont été envisagées par leurs responsables opérationnels sans que ni leur responsable hiérarchique, ni le financeur ne leur ait demandé de mettre en place une évaluation de l'impact social. Ils estiment que l'évaluation de l'impact social va leur permettre de montrer que l'entité dont ils sont responsables est utile et efficace, et ainsi de promouvoir leur entité au sein de l'organisation ou de convaincre des financeurs de soutenir et de développer l'action.

<sup>335</sup> Service d'orientation et d'insertion du jeune

<sup>336</sup> Mineurs isolés étrangers

Les motivations du chef de projet de médiation pour mettre en place une démarche d'EIS, présentées dans l'encadré 19, sont une bonne illustration de la façon dont ces différents responsables opérationnels perçoivent l'évaluation de l'impact social.

**Encadré 19 : Description du projet de démarche d'évaluation de l'impact social du dispositif de médiation**

La médiation est un dispositif mis en place depuis de nombreuses années au sein d'une trentaine d'établissements de l'organisation, principalement des établissements scolaires, et pilotée par un responsable national. La médiation vise à résoudre des conflits quotidiens au sein des établissements : elle se matérialise sous la forme de séances de médiation entre personnes concernées et encadrées par un médiateur. Les médiateurs sont des membres du personnel des établissements mais aussi des jeunes. Ils suivent une formation interne. Fin 2013, le responsable national de la médiation me sollicite car il souhaiterait évaluer l'impact social de la médiation dans les établissements. Il cherche à pérenniser la médiation dans les établissements dans lesquels elle est mise en place, sachant que lors d'un changement de directeur, la médiation a tendance à s'essouffler : il faut que la médiation soit inscrite dans le projet d'établissement pour perdurer. Par ailleurs, la médiation n'est présente que dans une partie des établissements : l'objectif du chef de projet est de l'étendre à d'autres établissements de l'organisation, convaincu de l'apport décisif de la médiation sur la baisse de la violence et de la tension dans les établissements, mais aussi sur le changement de posture professionnelle des adultes vis-à-vis des jeunes accueillis. L'évaluation de l'impact social est pour le responsable une bonne façon de valoriser les multiples effets positifs de la médiation au sein des établissements, et ainsi de convaincre les directeurs d'établissements de mettre en place la médiation au sein des établissements<sup>337</sup>.

Ainsi, l'évaluation de l'impact social est perçue par les acteurs comme une façon de promouvoir l'action vis-à-vis des décideurs, dans l'optique de pérenniser et de développer les entités jugées efficaces et innovantes.

*1.1.2. Niveau entité : l'EIS est justifiée et utilisée pour pérenniser et développer les entités évaluées*

La perception de l'EIS comme un instrument d'influence se retrouve également au niveau entité, c'est-à-dire lors des démarches d'EIS réalisées sur des entités spécifiques. Parmi les cinq démarches d'EIS décrites dans le chapitre 7, il est en effet frappant de constater que l'une des principales raisons correspond à la volonté de convaincre d'autres acteurs de l'utilité et de la qualité de l'entité évaluée.

Dans cette section, nous allons mettre en lumière les raisons et les usages de l'EIS dans les cinq démarches menées qui indiquent que l'EIS est perçue comme un instrument d'influence.

<sup>337</sup> Finalement, la démarche d'EIS du projet médiation n'a pas eu lieu par manque de temps.

### 1.1.2.1. Description des raisons et usages de l'EIS dans les cinq cas

Dans le cas TNIES, la décision de prévoir une évaluation du projet s'explique par le souhait du responsable du projet<sup>338</sup> de disposer d'arguments solides permettant de convaincre les dirigeants de l'organisation d'allouer un budget au déploiement du numérique dans les établissements scolaires. En effet, le responsable national du projet, par ailleurs référent sur « le numérique pédagogique » pour l'organisation, considère que l'organisation est en retard sur le sujet. Il voit dans ce projet l'opportunité de montrer que le « numérique pédagogique » constitue une plus-value pour la réussite des élèves, et l'évaluation doit permettre d'obtenir les preuves de cette plus-value :

L'évaluation, c'était pour avoir de la matière à présenter au CDG [comité de direction générale] sur la valeur ajoutée du numérique pour les jeunes.<sup>339</sup>

Dans le cas 2, l'EIS en tant que moyen pour convaincre les financeurs se retrouve à la fois en amont et en aval de la démarche d'évaluation. D'une part, la responsable du service Ecoute infos familles estime que l'EIS peut lui permettre de convaincre de nouveaux financeurs d'allouer des ressources au service, et ainsi de répondre à la demande de sa supérieure hiérarchique. En effet, lors de sa prise de poste quelques mois avant le début de la démarche d'EIS, sa supérieure hiérarchique lui a demandé de chercher des financements dédiés (privés ou publics) pour diminuer la part du financement venant du siège de l'organisation<sup>340</sup>. D'autre part, une fois la démarche d'évaluation de l'impact social menée à son terme, il est apparu de façon très nette que l'EIS pouvait être utilisée pour convaincre les dirigeants de l'organisation de continuer à soutenir le service. En effet, les résultats de l'EIS ont permis de montrer que le

---

<sup>338</sup> Pour rappel, l'évaluation de l'impact social du projet TNIES a été proposée par les acteurs organisationnels ayant rédigé le dossier de réponse à l'appel à projets du financeur privé. Ainsi, une fois que le projet a été accepté, l'organisation était engagée vis-à-vis du financeur à évaluer le projet. Par conséquent, ce n'est pas le financeur qui a demandé une évaluation, mais les acteurs organisationnels en charge de la conception et du pilotage du projet qui ont choisi de prévoir une évaluation.

<sup>339</sup> Entretien avec DB, responsable du projet TNIES, 15 avril 2014

<sup>340</sup> Pour rappel, le service EIF (cas 2) est aujourd'hui très majoritairement financé par le siège de l'organisation : sans qu'il y ait de menace immédiate, la supérieure hiérarchique de la responsable du service considèrerait que les dirigeants de l'organisation pourraient juger le service trop coûteux (composé de six salariés à temps plein) s'ils ne voyaient pas de lien direct par rapport à la mission de l'organisation : d'après elle, le service pourrait être considéré comme une simple « porte d'entrée vers les établissements » de l'organisation, voire un standard de luxe, si le service n'est pas clairement identifié comme s'inscrivant dans l'une des missions sociales de l'organisation. Dans un contexte où de nombreux établissements de l'organisation sont soumis à des restructurations, la supérieure hiérarchique de la responsable du service craint que les dirigeants n'envisagent d'arrêter le financement du service à l'avenir.

service contribue à augmenter les ressources financières de l'organisation, ce qui permet de justifier son existence :

Ça permet de sauvegarder l'existence du service. On a dit [au nouveau directeur général], non seulement on ne coûte pas, mais on rapporte de l'argent à Apprentis d'Auteuil. Il a été convaincu. Notre service est un peu sauvegardé grâce à cette évaluation de l'impact. Le fait que l'on montre que l'on génère des gains économiques pour AA, c'est plutôt confortable pour nous en termes de pérennité des financements. Cette étude nous permet de nous rassurer.<sup>341</sup>

Dans le cas 3, parmi les motivations du responsable opérationnel à évaluer l'impact social du dispositif, l'une d'elle correspond à sa volonté de « *démontrer aux financeurs* » la plus-value du dispositif et ainsi de pérenniser le financement au-delà de la première année<sup>342</sup>. En effet, le dispositif est financé pour un an par les pouvoirs publics. L'EIS doit permettre aux financeurs de « *voir à quoi sert l'argent* » : pour le responsable, l'EIS lui servira à appuyer son discours auprès des financeurs quant à l'intérêt et la qualité du dispositif, et ainsi de les convaincre de continuer à le financer sur la durée<sup>343</sup>.

Dans le cas 4, le responsable du service considère que l'EIS doit permettre de pérenniser l'entité et de développer d'autres entités similaires dans le département ou dans d'autres départements : il estime que l'EIS est un bon moyen de convaincre le financeur public de continuer à financer l'activité existante et de lancer d'autres entités identiques sur d'autres territoires du département, ou de convaincre de nouveaux financeurs<sup>344</sup> :

Si on arrive à montrer un tel impact, on pourra convaincre le Conseil Général de maintenir le RAP et d'en développer d'autres sur le département ; l'objectif est aussi de développer des services d'autonomie pour jeunes de 16 à 21 ans sur d'autres départements. Pour cela, l'évaluation permettra de convaincre [les acteurs d'] Apprentis d'Auteuil en interne et d'autres Conseils Généraux<sup>345</sup>

Par ailleurs, les résultats de l'EIS ont été utilisés par le responsable pour justifier le refus de certains bénéficiaires, dont les problématiques sont particulièrement difficiles à résoudre par

---

<sup>341</sup> Entretien avec la responsable du service EIF, le 15 avril 2015

<sup>342</sup> Extrait du journal de bord, 21 janvier 2014

<sup>343</sup> Entretien avec SB, 26.09.14

<sup>344</sup> Pour rappel, le financeur est le Conseil Départemental de l'Eure-et-Loir ; la création d'entités dans d'autres départements suppose le financement d'autres Conseils Départementaux.

<sup>345</sup> Entretien CF, 24 octobre 2013.

le service. L'EIS est utilisée pour éviter de devoir prendre en charge des bénéficiaires ayant des difficultés trop importantes.

L'évaluation de l'impact social permet de mieux positionner notre action : elle permet de montrer au Conseil Départemental : 'voilà ce qu'on peut faire, et ce qu'on ne peut pas faire'. Si on attend de nous de travailler les problématiques éducatives, attention, on n'est pas forcément en capacité de le faire : [d'après les résultats de l'EIS,] 6 fois sur 10, on n'y arrive pas. Grâce à l'EIS, on sait mieux expliquer ce sur quoi on sait agir, car on a de quoi appuyer ce discours. Ainsi, certaines caractéristiques de jeunes pour lesquelles on n'y arrive pas sont presque un frein à l'admission : les résultats de l'étude appuient notre refus d'admettre un jeune.<sup>346</sup>

Enfin, dans le cas 5, l'évaluation de l'impact social est vue par le supérieur hiérarchique de la responsable du service comme un moyen à la fois de « rassurer [le financeur] existant », c'est-à-dire de lui montrer « qu'il a raison de financer un tel service » et de convaincre de nouveaux financeurs de déployer ce service sur d'autres territoires<sup>347</sup>. En effet, il considère que ce service, jugé innovant et efficace dans la réduction de la durée de placement, pourrait être proposé à d'autres Conseils Départementaux. Par ailleurs, l'usage des résultats de l'évaluation montre que l'EIS est également perçue comme une façon de promouvoir le service au sein de l'organisation : le rapport d'EIS a été envoyé à plusieurs acteurs internes par le responsable hiérarchique de la responsable du service, de façon à « valoriser [l'entité] en interne »<sup>348</sup>.

### 1.1.2.2. Enseignements principaux

L'analyse des cinq cas montre que l'EIS est perçue par les responsables opérationnels comme un moyen d'influencer des décideurs internes et externes.

D'une part, une partie des motivations initiales des responsables opérationnels pour mettre en place l'EIS montrent que cette dernière est perçue comme une opportunité : ils considèrent que l'EIS est un moyen de promouvoir l'action à la fois au sein de l'organisation et en dehors de l'organisation, notamment dans le but de convaincre des financeurs d'allouer des ressources pour développer l'action.

---

<sup>346</sup> Entretien CF, 16 avril 2015.

<sup>347</sup> Entretien SR le 5 mai 2015.

<sup>348</sup> Entretien SR et LH le 7 avril 2015.

D'autre part, nous constatons dans certaines démarches que l'utilisation de l'EIS, une fois le processus d'évaluation mené à bien, traduit une volonté de servir les intérêts des responsables opérationnels : outre le fait de justifier l'utilité de l'action évaluée pour l'organisation auprès des dirigeants, nous avons noté dans un cas que des résultats négatifs issus de l'EIS sont utilisés pour pouvoir refuser certains bénéficiaires et ainsi d'éviter la prise en charge de situations mettant en difficulté l'équipe de l'entité.

Ainsi, les demandes de démarches d'évaluation de l'impact social montrent que les acteurs perçoivent l'EIS principalement comme un moyen d'influencer d'autres acteurs internes ou externes, et ainsi de renforcer la position de l'entité tant au sein de l'organisation que dans son environnement externe.

### *1.2. L'EIS est perçue dans une logique de rationalité instrumentale*

Nous venons de voir que l'EIS est perçue par les acteurs internes comme un moyen d'influencer la prise de décision relative à l'allocation des ressources aux entités de l'organisation. Nous soutenons que cette perception repose sur l'idée que les décideurs s'appuient sur une rationalité instrumentale pour prendre leurs décisions.

En effet, si les acteurs organisationnels considèrent que l'évaluation de l'impact social est un moyen d'influencer les décideurs, et notamment pour les convaincre de financer une action, c'est qu'ils considèrent que ces derniers prennent leurs décisions de façon rationnelle, et que l'évaluation de l'impact social, c'est-à-dire la mesure de l'atteinte des finalités de l'action, est capable de fournir une information qui est susceptible de faire basculer la décision des acteurs.

Pour comprendre la façon dont les acteurs opérationnels perçoivent le comportement des décideurs, nous allons nous appuyer sur le cas TNIES (cas 1). Comme nous l'avons mentionné précédemment, le responsable du projet TNIES considère que l'évaluation de l'impact social va lui permettre de convaincre le comité de direction générale d'allouer des ressources au numérique pédagogique. Il explique comment il compte s'y prendre.

Une fois que j'aurai le rapport d'évaluation dans les mains, j'irai voir le CDG<sup>349</sup>, et je leur dirai : 'voilà, on a la preuve que le numérique dans les pratiques pédagogiques apporte une vraie plus-value pour les

---

<sup>349</sup> Comité de direction générale

jeunes, donc il faut que vous débloquiez un budget pour les établissements de la fondation.<sup>350</sup>

Le choix de confier l'évaluation de l'impact sur les élèves à un évaluateur externe s'inscrit directement dans cet objectif : « *l'évaluation externe, c'est pour éviter qu'on nous reproche d'être juge et partie* »<sup>351</sup>.

Ainsi, partant de la situation où aucun budget n'est alloué spécifiquement au numérique pédagogique, il cherche à faire en sorte que les dirigeants de l'organisation décident d'une ligne budgétaire destinée à financer la mise en place de moyens destinés à mettre en place des outils numériques et des pratiques pédagogiques qui s'appuient sur ces outils. De façon implicite, il considère que, s'il n'existe pas de budget pour le numérique pédagogique, c'est que les dirigeants de l'organisation n'ont pas conscience des apports positifs du numérique pédagogique. Une fois que les dirigeants disposeront d'informations jugées pertinentes qui attestent que le numérique pédagogique constitue une plus-value pour l'action des établissements, ils seront enclins à octroyer un budget spécifique à ce type de projet.

On peut distinguer plusieurs caractéristiques dans ce raisonnement.

Premièrement, les décideurs sont dans une situation où ils ont la responsabilité d'allouer un certain montant de ressources à une ou plusieurs entités. A partir du moment où le montant de ressources est inférieur aux besoins des actions à financer, les décideurs doivent faire des choix : ils sélectionnent les actions qui bénéficieront de ressources et écartent les actions qui n'en bénéficieront pas. Ils décident également du montant de ressources à allouer à chaque action. Pour effectuer cette sélection, les décideurs doivent pouvoir comparer les actions entre elles, ce qui a été souligné par différents acteurs de l'organisation :

Il semble que la demande des financeurs (publics ou privés) a pour but de montrer en quoi Apprentis d'Auteuil est « meilleure » que d'autres organisations, projets ou dispositifs.<sup>352</sup>

Nous avons perdu un appel d'offres car, à mon avis, nous n'avons pas été en capacité de démontrer notre avantage concurrentiel par rapport aux autres opérateurs.<sup>353</sup>

---

<sup>350</sup> Reconstitution d'échanges avec DB, le responsable du projet TNIES à partir du journal de bord, mars 2014.

<sup>351</sup> Entretien avec DB, le 15 avril 2014.

<sup>352</sup> Compte-rendu de la réunion du groupe de travail, 8 juin 2012.

<sup>353</sup> Entretien avec le Secrétaire Général, le 24 octobre 2013.

Deuxièmement, pour décider de cette allocation, les décideurs accordent une certaine importance à des informations relatives aux actions susceptibles d'être financées. Le jugement qu'ils portent sur chacune des actions susceptibles d'être financées est donc informé par des données formelles.

Troisièmement, les décisions d'allocation des ressources sont prises pour une durée limitée, et de nouvelles décisions d'allocation des ressources ont lieu à échéance régulière. Cela signifie que l'allocation des ressources peut être différente d'une année sur l'autre. Ainsi, les acteurs opérationnels considèrent que les décideurs peuvent choisir d'allouer des ressources à une entité n'ayant jamais bénéficié de ressources, ou d'octroyer un montant plus élevé à une entité déjà financée, pour permettre son développement par exemple. A l'inverse, une entité financée jusqu'ici est susceptible de ne plus être financée, ou d'être moins financée, comme le montrent les cas où l'objectif est de pérenniser un financement, c'est-à-dire de faire en sorte que le décideur continue à octroyer des ressources à l'entité concernée comme il le faisait jusqu'ici. L'arrêt d'un financement est justifié par le fait que l'entité concernée ne « mérite » plus les ressources allouées jusqu'ici, ou les mérite moins que d'autres entités jugées « meilleures ». A l'inverse, le financement d'une nouvelle entité, ou un financement plus important d'une entité existante pour le développement sont justifiés par le fait que l'entité a de « bonnes » raisons d'exister ou d'être étendue.

Le comportement des décideurs que nous venons de décrire correspond à un modèle rationnel de prise de décisions, propre à la théorie du choix rationnel (Savage, 1954; Von Neumann & Morgenstern, 1945) que nous avons mentionné dans le chapitre 3 de la thèse. En effet le modèle considère que le choix est dicté par la valeur future la plus élevée obtenue parmi les différentes décisions possibles (Cabantous, 2008). Dans cette perspective, les financeurs prennent leurs décisions d'allocation des ressources en fonction d'objectifs préétablis et de différentes caractéristiques de ces entités par rapport à ces objectifs.

Or les décisions s'appuient, d'après les acteurs organisationnels, sur l'utilité et l'efficacité des actions susceptibles d'être financées. En effet, les acteurs considèrent qu'il est important de démontrer l'utilité de l'action organisationnelle pour convaincre de nouveaux financeurs :

CM m'a demandé [...] de trouver de nouveaux financements. [...] A un moment donné, cela amène se à demander à quoi on sert.<sup>354</sup>

---

<sup>354</sup> Entretien avec AVT, le 23 avril 2014.

Le critère de l'utilité des différentes actions est également mentionné lorsqu'il s'agit de l'allocation des ressources par les dirigeants de l'organisation :

[L'organisation] est très sollicitée à la fois en interne et en externe pour lancer de nouveaux projets. Il s'agit donc de prioriser les différents projets pour allouer nos ressources qui sont limitées. Cela passe donc par l'évaluation de l'utilité de chaque projet.<sup>355</sup>

Ainsi, pour les acteurs de l'organisation, l'efficacité et l'utilité sont des éléments jugés importants pour les financeurs, qu'ils soient « internes », c'est-à-dire les dirigeants, ou externes. Ils considèrent que ces éléments sont susceptibles de faire basculer la décision en matière d'allocation des ressources : en effet, si une action est jugée efficace, c'est-à-dire qu'elle atteint de façon satisfaisante ses objectifs, elle mérite d'être financée.

Il y a également une dimension comparative : entre deux actions « utiles » ou « efficaces », c'est l'action jugée la plus efficace qui sera financée.

Ce critère est caractéristique de la rationalité instrumentale : comme définie dans le chapitre 3, une action ou une décision ayant une rationalité instrumentale, ou rationalité en finalité, est une action ou une décision qui est guidée par les conséquences des actions, certaines conséquences étant jugées meilleures que d'autres (M. Weber, 1921).

Ainsi, le comportement des décideurs en charge de l'allocation des ressources suit, d'après les acteurs opérationnels, une rationalité instrumentale. Or nous avons montré dès le début de la thèse que l'évaluation de l'impact social était caractéristique de la rationalité instrumentale. Dans cette perspective, il est donc logique que l'évaluation de l'impact social soit considérée comme le critère principal de l'allocation des ressources qui suit une rationalité instrumentale : l'évaluation de l'impact social permettant de fournir des informations sur les effets de l'action, elle constitue donc l'outil adéquat pour prendre des décisions de façon rationnelle en finalité.

Il convient de souligner que cette vision s'inscrit dans une logique « managérialiste » (Avare & Sponem, 2008) caractérisée par une concurrence entre différentes activités pour obtenir des ressources. Le critère de l'allocation des ressources est la maximisation des objectifs (Avare & Sponem, 2008).

---

<sup>355</sup> Entretien avec CM, le 27 septembre 2011.

Ainsi, les acteurs organisationnels considèrent que les acteurs en charge de l'allocation des ressources ont un comportement rationnel pour prendre leurs décisions, et que ce comportement s'appuie sur une rationalité instrumentale, c'est-à-dire qu'ils déterminent les actions devant bénéficier des ressources en fonction des buts effectivement atteints par les actions concernées.

## **2. La remise en cause de la rationalité instrumentale suggère un élargissement de l'évaluation de l'impact social**

Malgré la vision d'une prédominance de la rationalité instrumentale, nous montrons que les décideurs s'appuient en réalité sur d'autres critères, caractéristiques d'une rationalité axiologique. Comme définie dans le chapitre 3, la rationalité axiologique, ou rationalité en valeur, est la rationalité qui est dictée par des valeurs et principes moraux, sans tenir compte des conditions dans lesquelles se situe l'action. L'action rationnelle en valeur est mise en place en fonction d'exigences de principe auxquelles adhère l'acteur (M. Weber, 1921).

L'action rationnelle en valeur est menée sans considération du contexte ni du résultat, et n'obéit qu'à la croyance consciente de l'individu dans les valeurs et principes qui sous-tendent l'action.

Dans un premier temps, nous mettons en évidence le fait que les décideurs s'appuient sur d'autres critères que l'efficacité de l'action que suggèrent les résultats d'EIS (2.1.), puis dans un deuxième temps, nous montrons que les critères sur lesquels ils s'appuient sont révélateurs d'une rationalité axiologique que l'EIS doit alors inclure (2.2.).

### ***2.1. Constat empirique : une déconnexion apparente entre EIS et critères réels de décision***

Plusieurs éléments empiriques indiquent que le rôle effectif de l'EIS dans les décisions d'allocation des ressources et dans le contrôle exercé par les financeurs est bien plus faible que ce qui a été projeté par les acteurs internes tel que nous venons de le décrire dans le point 1. Ces éléments empiriques sont constitués d'une part des conséquences des cinq démarches d'EIS et celles d'autres évaluations réalisées auparavant au sein de l'organisation (2.1.1.), et d'autre part d'épisodes portant sur des projets financés par des fonds privés où la question de la mise en place d'une EIS s'est posée (2.1.2.).

### *2.1.1. Premier étonnement : les résultats d'EIS n'ont pas influencé la prise de décision des financeurs*

Parmi les cinq démarches d'EIS, nous n'avons constaté aucune décision de financement relative à l'entité évaluée pour laquelle les résultats d'EIS ont été pris en compte.

Ainsi, pour les cas 1 et 2, les résultats de l'EIS, considérés comme positifs, n'ont pas amené à des décisions de financement de l'entité concernée. Pour le cas 1, alors que l'objectif initial était de convaincre les dirigeants de l'organisation de consacrer un budget dédié aux outils numériques dans les établissements scolaires, nous constatons qu'aucune décision en ce sens n'a été prise, malgré les résultats positifs de l'évaluation. Pour le cas 2, la démonstration de la « valeur ajoutée » du service n'a pas non plus amené à ce que de nouveaux financeurs décident d'allouer des ressources au service. Il convient néanmoins de souligner qu'aucune action spécifique visant à convaincre les dirigeants pour le cas 1, et de nouveaux financeurs pour le cas 2, n'a été entreprise jusqu'à présent par les responsables respectifs des deux entités. Des enseignements définitifs pourront être alors établis une fois ces actions menées.

Pour le cas 3, le financement public a été renouvelé à l'issue de la première année, mais les résultats d'évaluation n'ont pas été fournis aux financeurs publics : ainsi, la décision ne s'est pas appuyée sur les résultats d'EIS.

Pour le cas 4, quelques mois après la fin de la démarche d'évaluation, le Conseil Départemental a demandé au RAP de Chartres d'accueillir plus de bénéficiaires du département. Cependant, cette décision n'est pas liée aux résultats d'EIS d'après le responsable du RAP de Chartres, mais plutôt à des questions de coût : sachant que les services spécifiques dédiés aux jeunes majeurs de la protection de l'enfance comme le RAP de Chartres sont moins coûteux que la prise en charge dans les établissements classiques, le Conseil Départemental a décidé de placer tous les jeunes majeurs dans le RAP et d'autres services similaires.

Enfin, pour le cas 5, le Conseil Départemental a attribué une habilitation à la MSO, mais cette décision a été prise avant que les résultats de l'évaluation ne soient connus.

Par ailleurs, cette absence de lien entre résultats d'évaluation positive et décisions d'allocations des ressources est également constatée pour d'autres entités ayant fait l'objet

d'une démarche d'évaluation. C'est le cas du projet DEPAR<sup>356</sup> mis en place par l'organisation entre 2009 et 2012 (soit avant notre arrivée) et financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse : malgré les bons résultats d'évaluation<sup>357</sup>, établi qui plus est par un acteur externe jugé indépendant<sup>358</sup>, aucun financeur public n'a accepté d'allouer des ressources au-delà de la phase expérimentale du projet et ainsi le pérenniser. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que le même phénomène a été constaté pour de nombreux autres projets financés par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse.

Ainsi, nous pouvons observer soit des décisions d'allocation de ressources ne s'appuyant pas sur l'EIS, soit une absence de décision en matière d'allocation des ressources malgré l'existence de résultats positifs d'EIS.

### *2.1.2. Deuxième étonnement : l'absence de demande d'EIS des financeurs considérés comme les plus rationnels*

Nous avons constaté plusieurs situations où les acteurs internes avaient présenté l'évaluation de l'impact social comme une démarche incontournable à mettre en place étant donné l'identité des financeurs et leurs exigences par rapport au projet financé, et où il s'est avéré finalement que l'évaluation de l'impact social n'était pas utile. Nous allons à présent exposer ces différentes situations.

#### 2.1.2.1. Le projet « CAP L'Oréal »

Le premier exemple est le projet « CAP<sup>359</sup> L'Oréal ». Lancé en 2012, il a consisté à ouvrir deux CAP Coiffure au sein de deux lycées professionnels de l'organisation en partenariat avec L'Oréal. La fondation L'Oréal a financé la totalité du projet, et L'Oréal est impliqué dans plusieurs actions liées à la formation.

---

<sup>356</sup> Nous avons présenté ce projet et son évaluation dans le chapitre 5 (section 3, point 3.5.). Pour rappel, le projet DEPAR est un dispositif de remobilisation et d'accompagnement de décrocheurs vers leur intégration dans une formation professionnelle en alternance.

<sup>357</sup> Le rapport d'évaluation établit que le taux de jeunes ayant obtenu un emploi ou une formation à l'issue du dispositif d'accompagnement est significativement supérieur au taux de jeunes en emploi ou en formation à l'issue d'un accompagnement par un dispositif classique.

<sup>358</sup> Il s'agit du CREDOC, un organisme spécialisé dans les enquêtes et les évaluations dans les domaines de la formation et de l'emploi.

<sup>359</sup> Certificat d'aptitudes professionnelles

Le projet CAP Coiffure est considéré par les acteurs organisationnels comme un projet ambitieux de par sa taille (budget de plusieurs centaines de milliers d'euros), et la volonté de L'Oréal de déployer le projet à l'ensemble du territoire. Par ailleurs, il est décrit comme spécifique au sein de l'organisation en termes de partenariat avec le financeur privé. Ses spécificités ont amené plusieurs acteurs de l'organisation à considérer qu'un tel projet symbolise « *l'avenir des relations entreprises* »<sup>360</sup> de l'organisation. D'une part, la fondation L'Oréal est présentée comme étant très exigeante vis-à-vis d'Apprentis d'Auteuil ; elle a la volonté de suivre de façon très étroite la construction du projet et souhaite participer aux décisions opérationnelles relatives au projet. D'autre part, le partenariat entre Apprentis d'Auteuil et la fondation L'Oréal a été construit de façon atypique : alors que le fonctionnement traditionnel consiste à proposer au mécène de financer un projet existant ou prévu, le projet a été entièrement construit avec le financeur, et l'implication de ce dernier a été très forte avec notamment la mise en place de mécénat de compétences dans le cadre du projet en plus du mécénat financier.

Dans ce contexte, l'évaluation de l'impact social apparaît comme incontournable pour l'ensemble des acteurs organisationnels impliqués dans le projet. Ainsi, dès notre arrivée au sein de l'organisation, et donc bien avant le choix des démarches expérimentales, CM, en charge de la supervision du projet, a mis en avant ce projet comme devant faire l'objet d'une EIS. Elle l'a évoqué lors d'une première réunion trois mois avant mon arrivée<sup>361</sup>. En mars 2012, CM a souhaité inclure dans la composition du groupe de travail la directrice du lycée professionnel dans lequel le premier CAP Coiffure devait ouvrir à la rentrée 2012. Il s'agissait de sensibiliser cette directrice à l'EIS dans la perspective de mener une démarche d'évaluation par la suite.

Or au moment d'envisager le lancement de la démarche d'évaluation en juin 2013, il s'est avéré qu'il n'y avait pas de besoin particulier de mener une évaluation de l'impact social : la fondation L'Oréal, principal financeur du projet, s'est certes montrée exigeante vis-à-vis d'Apprentis d'Auteuil mais n'a pas demandé explicitement de mener une telle évaluation. Les informations relatives au suivi du projet et les éléments fournis sur le profil des bénéficiaires lors de la première année d'existence du projet (2012 - 2013) ont été jugés suffisants. Pour le

---

<sup>360</sup> Entretien avec les chargés de mécénat, 21/12/12

<sup>361</sup> Compte-rendu de la réunion du 15/11/ 2011.

financier, l'assurance que la mise en œuvre du projet était conforme à la vision initiale ne nécessitait pas de démontrer l'impact social du projet. Bien que des réflexions sur ce sujet aient émergé l'année suivante<sup>362</sup>, aucune évaluation de l'impact social n'a été entreprise durant les premières années d'existence du projet.

#### 2.1.2.2. Le projet El Sistema

Le projet El Sistema<sup>363</sup> est le deuxième exemple. Lorsqu'une fondation privée a été approchée et s'est montrée intéressée pour financer le projet, le responsable opérationnel du projet a considéré qu'il était indispensable de lancer une étude d'évaluation de l'impact social du projet. En effet, la directrice de la fondation concernée juge primordial de développer des démarches rigoureuses d'évaluation de l'impact social des activités sociales. D'après elle, elles permettent de prouver l'impact des actions sur les bénéficiaires avant de les déployer à grande échelle<sup>364</sup>. En réalité, des préoccupations différentes ont relégué l'évaluation de l'impact social à une démarche secondaire. Le financeur potentiel, malgré son intérêt très prononcé de manière générale pour l'évaluation de l'impact social, a considéré qu'il était prioritaire de travailler sur le modèle de fonctionnement de projets de pratique musicale pour élèves défavorisés, et notamment ses aspects économiques<sup>365</sup>. Après de multiples allers-retours, une évaluation de l'impact social a tout de même été menée, mais seulement dans un deuxième temps après qu'une première analyse du projet a été menée sur le fonctionnement du projet.

#### 2.1.2.3. Le financeur Eurazeo

Enfin, le troisième exemple correspond à un nouveau projet de soutien scolaire mis en place au sein d'un établissement scolaire de la région Ile-de-France lancé à la rentrée 2015. Ce projet visait à cibler les élèves non hébergés en internat en leur permettant de bénéficier d'un

---

<sup>362</sup> Une évaluation, menée par un cabinet externe, a été envisagée, mais la fondation l'Oréal a abandonné cette idée pour des raisons de coût.

<sup>363</sup> Projet musical lancé en novembre 2013 au sein de l'établissement Notre Dame du Bon Accueil à Gorges (Loire Atlantique), inspiré de l'initiative « El Sistema » née en Amérique du Sud il y a une trentaine d'années.

<sup>364</sup> D'après les propos tenus par la déléguée générale de la fondation au cours d'une réunion le 4 juin 2014.

<sup>365</sup> La fondation soutient d'autres projets très similaires pilotés par d'autres acteurs et voudrait construire un modèle standardisé dans l'optique de le déployer sur d'autres territoires.

temps d'accompagnement scolaire prolongé. Un fonds d'investissement financier accepte début 2015 de soutenir le projet dans le cadre de ses actions de mécénat.

L'identité du financeur et les attentes exprimées initialement ont amené la responsable mécénat et philanthropie d'Ile-de-France, en charge de la relation avec ce financeur, à envisager une évaluation de l'impact social et nous demande de participer à une réunion avec le financeur. A l'issue de la réunion, il s'avère que la demande d'évaluation de l'impact social formulée par les représentants du financeur cachait en réalité une volonté de mieux comprendre la façon dont les responsables assureraient le suivi du projet et des jeunes qui en bénéficieraient. Il est alors décidé de mettre en place un certain nombre d'outils de suivi et de rencontres régulières avec le financeur ; en revanche, la mise en place d'une démarche d'EIS ne paraît pas utile.

Ainsi, nous avons constaté à plusieurs reprises un certain désintérêt en pratique des financeurs pour l'évaluation de l'impact social alors qu'ils étaient présentés par les acteurs internes comme les plus intéressés et considérés comme demandeurs d'évaluation de l'impact social.

## *2.2. Les décisions d'allocation des fonds reposent aussi sur une rationalité axiologique*

Après avoir constaté que les résultats d'EIS ne sont pas toujours pris en compte dans les décisions d'allocation des ressources d'une part, et que l'EIS ne constitue pas un besoin de certains des financeurs privés les plus intéressés en théorie d'autre part, nous allons à présent exposer les informations sur lesquelles les décideurs s'appuient pour prendre leurs décisions d'allocation de ressources et exercer un contrôle sur l'utilisation de ces ressources. Ces informations montrent en effet que les décideurs s'appuient sur une rationalité axiologique.

Les différentes informations utilisées par les financeurs peuvent être regroupées en trois critères : la réalisation à moindre coût (2.2.1.), le profil des bénéficiaires de l'entité (2.2.2.), et enfin les aspects politiques (2.2.3.).

### *2.2.1. Le critère de la réalisation à moindre coût*

Le premier critère sur lequel s'appuient les décideurs est la réalisation des actions. Ainsi, la demande de l'entreprise mécène Eurazeo consistait à s'assurer que les acteurs organisationnels mettraient en place un suivi du projet (en l'occurrence, un soutien scolaire renforcé pour certains élèves). Ce suivi était important aux yeux des représentants de

l'entreprise pour deux raisons : ils souhaitent avoir des informations sur les bénéficiaires, leurs difficultés scolaires, et avoir des informations sur les actions mises en place pour y remédier. Ce suivi était également pour eux un gage de qualité de l'action. Pour le projet El Sistema, les informations demandées par le financeur portaient dans un premier temps davantage sur le fonctionnement détaillé du projet, y compris sa dimension économique, permettant d'envisager le déploiement à grande échelle.

Par ailleurs, le contenu de la contractualisation entre financeurs et opérateurs confirme la prédominance de l'évaluation de la réalisation. Ainsi, dans la convention de financement du projet « tablettes numériques en IES », l'évaluation sur laquelle s'engage l'organisation correspond à des indicateurs de réalisation de l'action. C'est également le cas pour les financements accordés par la fondation Alpha Oméga<sup>366</sup>, où la réussite du partenariat est mesurée à travers la réalisation et non l'impact de l'organisation soutenue : par exemple, l'une des conventions « stipule que l'objectif [...] est de faire passer le nombre de bénéficiaires de 10 000 à 20 000 »<sup>367</sup>.

En outre, cette logique se retrouve parmi les financeurs publics. D'après un responsable d'un Conseil Départemental, il est fort improbable qu'un résultat d'EIS jugé insuffisant, ou même l'absence d'évaluation de l'impact social, soit de nature à amener à une diminution du financement octroyé aux organisations financées par les pouvoirs publics. Pour lui, c'est une « mauvaise gestion » ou un niveau d'activité faible qui « ferait baisser le prix de journée »<sup>368</sup>.

Ainsi, les décisions d'allocation des ressources ne s'appuient pas tant sur les résultats d'EIS que sur le respect des règles et de la réalisation effective de l'action pour laquelle le financement a été accordé.

Lorsqu'il convient de choisir entre différentes entités qui satisfont au critère de réalisation, c'est le critère du coût qui entre en compte. En effet, nous avons observé que les financeurs sélectionnaient les entités capables de mener l'action au moindre coût : l'augmentation du

---

<sup>366</sup> Pour rappel, Alpha Oméga est une fondation de *venture philanthropy*. La question de l'évaluation de l'impact social est logiquement essentielle pour une telle fondation, comme cela nous a été confirmé lors de l'entretien avec sa représentante.

<sup>367</sup> Entretien avec une représentante de la fondation Alpha Oméga, 15/11/12

<sup>368</sup> Le financement octroyé à un établissement de protection de l'enfance se base sur le « prix de journée », soit le tarif d'une journée de prise en charge d'un enfant placé. Le prix de journée est variable selon les établissements et peut évoluer dans le temps.

nombre de bénéficiaires pour le RAP de Chartres vient du fait que la prise en charge de bénéficiaires par le RAP représente un coût moins élevé pour le Conseil Départemental que la prise en charge par d'autres établissements ou services de protection de l'enfance.

Ainsi, le Conseil Départemental ne prend pas en compte la qualité respective du RAP et d'autres services, mais se focalise sur la solution la moins coûteuse. Cela signifie donc que le financeur considère que les différentes entités accomplissent une action identique, c'est-à-dire l'accueil de jeunes placés. Le raisonnement est le suivant : dès lors qu'une entité accueille des jeunes placés dans des conditions satisfaisantes et respecte les règles et le cadre de cet accueil, des ressources lui sont allouables.

Ainsi, la réalisation de l'action dans les conditions fixées à l'avance suffit pour que l'action soit considérée comme un succès. Si la décision est rationnelle, on peut noter que ce ne sont pas les effets et l'atteinte d'objectifs qui entrent en compte dans la décision, mais le critère de coût dès lors que l'action est bien réalisée. Cela signifie en creux que les décisions tiennent compte de l'existence et de l'application de principes et de valeurs propres à l'action.

Par conséquent, ce critère indique que les décideurs s'appuient, au moins de façon implicite, sur une rationalité axiologique pour prendre leurs décisions.

### *2.2.2. Le critère du profil des bénéficiaires de l'entité*

Les informations demandées par la fondation l'Oréal portaient notamment sur le profil des bénéficiaires. Les parcours chaotiques des bénéficiaires étaient un critère leur permettant de s'assurer que les jeunes sont bien en difficulté. Ainsi, indépendamment des résultats, le financeur souhaite que l'action à laquelle il a alloué des ressources serve des bénéficiaires en difficulté.

Ainsi, le contrôle de la bonne allocation des ressources renvoie ici à une rationalité axiologique : indépendamment des effets et même de la réalisation effective de l'action (renvoyant à une rationalité instrumentale), il s'agit de vérifier que l'activité est bien « sociale », c'est à dire que l'action répond bien à la raison d'être du financeur, à savoir soutenir les personnes défavorisées. Cela correspond à un principe d'action fondamental du financeur en tant que fondation.

### *2.2.3. Le critère politique*

Enfin, l'allocation des fonds est le résultat de décisions politiques. Ainsi, de bons résultats d'évaluation ne signifient pas nécessairement que l'action sera financée, comme l'illustre l'évaluation du projet DEPAR.

Pour rappel, le projet DEPAR<sup>369</sup> avait pour objectif de permettre à des jeunes sans qualification de 16 à 25 ans de construire un projet professionnel choisi, d'éviter la rupture de leur contrat d'alternance grâce à un accompagnement renforcé, et de les accompagner dans la signature d'un contrat de travail et dans la stabilisation de leur situation sociale. Les différents éléments collectés dans le cadre de l'évaluation amènent le CREDOC à conclure que le projet a obtenu de très bons résultats en matière d'insertion professionnelle, et qu'il a été très utile dans l'ensemble pour les jeunes accompagnés<sup>370</sup>. Or malgré ces bons résultats, le projet DEPAR n'a pas été pérennisé au-delà de la phase expérimentale de trois ans, car aucun financement public n'a été trouvé.

D'après plusieurs acteurs internes, cela s'explique par le fait que les financeurs publics ont plutôt tendance à soutenir les actions existantes, et n'ont pas la possibilité de financer de nouveaux projets dans un contexte où leurs ressources sont stables voire en baisse. Quand bien même ces projets seraient plus efficaces que les actions existantes, les financeurs publics vont continuer à financer les organisations déjà implantées sur le territoire. Ainsi, les financeurs publics privilégient les décisions passées plutôt que la performance des actions pour décider de l'allocation des ressources. Par ailleurs, il est intéressant de souligner que le manque de corrélation entre les résultats de l'évaluation et les décisions d'allocation de ressources par les pouvoirs publics est mentionnée par le CREDOC dans son bilan des 63 démarches d'évaluation que l'organisme a réalisé dans le cadre du fonds d'expérimentation pour la jeunesse. On peut penser que ces décisions s'appuient sur un jugement relatif au domaine d'intervention, à l'identité de l'association porteuse du projet, ou encore aux principes portés par le projet. Ce sont donc des critères d'ordre politique qui guident l'allocation des ressources des financeurs.

Ainsi, nous avons montré que les acteurs opérationnels veulent démontrer l'impact social des activités dont ils ont la charge car ils considèrent que les décideurs s'appuient sur la

---

<sup>369</sup> Dispositif Expérimental de Plateforme pour une Alternance Réussie. L'évaluation du projet a été détaillée dans le chapitre 5 (section 3, point 3.5.)

<sup>370</sup> cf. chapitre 5, section 3, point 3.5.

rationalité instrumentale, associant au départ l'évaluation de l'impact social à la rationalité instrumentale. Cependant, les décideurs s'appuient sur d'autres critères qui révèlent une rationalité axiologique, ce qui suggère un élargissement à des éléments porteurs d'une rationalité axiologique dans l'évaluation de l'impact social mise en œuvre. La façon dont l'évaluation de l'impact social combine rationalité instrumentale et rationalité axiologique est présentée dans la suite de ce chapitre, au niveau des résultats (section 2.) et au niveau du processus d'évaluation lui-même (section 3.).

## **Section 2 : Les résultats d'évaluation de l'impact social : matérialisation de la pluri-rationalité de l'entité évaluée**

Cette section porte sur le deuxième niveau que nous avons distingué, à savoir l'entité évaluée. Nous montrons que l'évaluation de l'impact social induit une représentation de l'action renvoyant à la fois à une rationalité instrumentale et à une rationalité axiologique, à travers la combinaison de plusieurs aspects dans la forme du résultat d'évaluation.

Nous nous intéressons dans cette section à la façon dont les résultats de l'évaluation de l'impact social sont présentés. En effet, la forme prise par le résultat d'évaluation de l'impact social constitue une représentation particulière de l'action évaluée, et a donc une influence sur la façon dont les acteurs perçoivent la logique de fonctionnement de l'action.

Ainsi, nous montrons que les résultats d'évaluation de l'impact social combinent une forme chiffrée, facilement compréhensible pour les décideurs, et la présentation d'une multiplicité d'effets afin de refléter la complexité inhérente à l'action évaluée. La forme chiffrée suggère que le fonctionnement de l'action suit une rationalité instrumentale, tandis que la multiplicité d'effets indique la rationalité axiologique inhérente à l'action.

Cette section porte sur les aspects matériels de l'expression des différentes formes de rationalité. Ces différentes formes de rationalité sont exprimées dans les résultats de l'évaluation de l'impact social, et amènent ainsi à une représentation de la pluri-rationalité de l'entité évaluée.

Dans un premier temps, nous montrerons que les résultats adoptent une forme chiffrée, correspondant à la rationalité instrumentale (1.). Dans un deuxième temps, nous montrerons

que les résultats mettent en lumière une multiplicité d'effets qui renvoie à la rationalité axiologique sous-jacente de l'action évaluée (point 2.).

### **1. La forme chiffrée dans les résultats d'EIS : matérialisation d'une rationalité instrumentale**

Tout d'abord, les résultats d'évaluation de l'impact social s'appuient sur la forme chiffrée qui est porteuse de la rationalité instrumentale.

Plusieurs auteurs ont montré le rôle déterminant des chiffres dans la gestion des organisations (Chua, 1996; Miller, 2001; T. M. Porter, 1996; Power, 2004; Preston, 2006; Robson, 1992) : ils permettant de diriger (Miller, 2001) et d'agir à distance (Preston, 2006; Robson, 1992). Etant perçus par les acteurs comme objectifs et neutres, ils ont un pouvoir de persuasion élevé (Chua, 1996) et créent de la confiance (Mouritsen & Thrane, 2006; T. M. Porter, 1996). Malgré leur subjectivité et leur ambiguïté (Chelli & Gendron, 2013; Desrosières, 2008; Power, 1997), il existe une demande constante de chiffres en raison des propriétés qui leur sont attribuées.

Ainsi, dans le cadre de l'EIS, la forme chiffrée permet de matérialiser et de quantifier un effet produit par l'entité évaluée. La force associée au chiffre tend alors à suggérer que la réalité mesurée par le chiffre correspond à l'objectif principal de l'entité.

Ainsi, cette forme attache à l'action une rationalité instrumentale, dans la mesure où elle focalise l'attention sur une finalité dont l'atteinte est exprimée par cette forme chiffrée. D'une part, la forme chiffrée est une manifestation bien adaptée à la rationalité instrumentale de la prise de décision, puisqu'elle offre aux décideurs un critère facilement compréhensible et lisible. D'autre part, elle permet de représenter l'entité comme une action rationnelle en finalité : un objectif principal, voire unique, lui est assigné, dont l'atteinte est mesurée par le chiffre. La présentation du résultat de l'évaluation sous un chiffre suggère donc que la raison d'être de l'entité est de poursuivre une ou plusieurs finalités, et que son action doit être gérée et orientée vers l'atteinte de cette finalité.

### *1.1. La forme chiffrée : un outil permettant d'exercer la rationalité instrumentale*

Les différentes démarches d'évaluation de l'impact social s'appuient sur la forme chiffrée pour présenter leurs résultats.

Nous montrons ici en quoi cette forme chiffrée est particulièrement adaptée pour une prise de décision suivant la rationalité instrumentale que nous avons développé dans le point 1 de la section 1 de ce chapitre.

La forme chiffrée présente en effet des caractéristiques spécifiques qui rendent possible de prendre des décisions d'allocation des ressources en s'appuyant sur la rationalité instrumentale. Premièrement, le chiffre est une forme connue et facilement compréhensible par les décideurs, qui peuvent avoir une connaissance limitée des différentes entités (1.1.1.). Deuxièmement, le chiffre permet de synthétiser en une seule donnée des informations hétérogènes (1.1.2.). Il donne la possibilité de comparer des réalités distinctes (1.1.3.). Enfin, nous montrerons qu'un type particulier de forme chiffrée utilisée dans certaines démarches, en l'occurrence la forme monétaire, est particulièrement adapté à des décisions suivant une rationalité instrumentale (1.1.4.).

#### *1.1.1. Les chiffres sont une forme facilement compréhensible par les décideurs*

Tout d'abord, le chiffre est une forme bien connue de tous les acteurs, étant donné la prédominance des chiffres dans l'ensemble des sphères de la société (Power, 1997, 2004). La démarche d'évaluation de l'impact social a donc pris soin de s'appuyer sur des chiffres qui sont facilement compréhensibles pour des acteurs non familiers de l'entité évaluée.

Nous pouvons illustrer cette caractéristique par le cas ECFA. Pour rappel, dans cette démarche d'évaluation, l'impact social est exprimé par la différence de deux notes chiffrées : ces deux notes sont la situation des bénéficiaires au début de l'accompagnement et une autre note à la fin de l'accompagnement. Les notes sont sur 100, décomposées de la façon suivante : vingt critères<sup>371</sup> notés chacun sur une échelle de 1 à 5. Pour chaque critère, 1 est le niveau le plus bas, c'est-à-dire la situation où le stagiaire est en grande difficulté, et 5 est le

---

<sup>371</sup> Par exemple, pour le comportement dans l'entreprise, les critères sont la «ponctualité», le degré d'intégration dans le personnel, la «langue et la communication» avec les collègues, le respect des règles de «sécurité» et le respect des règles d'hygiène.

niveau le plus élevé, c'est-à-dire lorsque le bénéficiaire n'a aucune difficulté particulière. La note sur 100 n'est pas une coïncidence : le responsable opérationnel nous a confié qu'il a cherché à ce que le maximum soit un « chiffre rond », de façon à ce que le résultat soit facilement compréhensible par les financeurs de l'évaluation. En effet, après avoir déterminé les quatre catégories de critères, le responsable de l'entité a déterminé le nombre exact de critères et de graduations pour chaque critère de manière à obtenir un chiffre rond. On peut d'ailleurs souligner qu'aucune des grilles d'évaluation observées au début du processus<sup>372</sup> n'était construite de la même manière que la grille d'évaluation du cas ECFA<sup>373</sup>.

Outre le choix d'un chiffre rond, le fait que la note maximum s'élève à 100 n'est pas non plus un hasard. En effet, l'échelle sur 100 est analogue à un pourcentage, qui est une forme à laquelle les destinataires de l'EIS sont habitués. On peut aisément imaginer que la note sur 100 soit convertie en un pourcentage indiquant la situation sociale et comportementale d'un bénéficiaire.

Ainsi, la forme chiffrée est considérée comme un « langage » facilement compréhensible par d'autres acteurs, en particulier des acteurs issus d'autres milieux professionnels. En effet, une description détaillée de la situation comportementale d'un jeune de 18 ans en contrat d'apprentissage et des progrès risque d'être assez abstraite pour un financeur public ou privé étranger au travail social. Le fait de lui dire en revanche que son profil est passé de 40 à 70 sur 100 semble bien plus parlant, au moins en apparence.

La plus grande facilité à saisir l'impact à travers la forme chiffrée s'explique par le fait que les nombres sont largement utilisés dans l'environnement des destinataires. En effet, les chiffres peuvent être facilement compris par les acteurs qui ne connaissent pas l'entité évaluée et sont peu familiers des effets qualitatifs évalués.

### *1.1.2. Les chiffres permettent de soupeser et synthétiser une réalité hétérogène*

---

<sup>372</sup> Au début du processus de construction, nous avons présenté au responsable de l'entité plusieurs grilles d'évaluation similaires à ce qu'il souhaitait mettre en place, de façon à s'en inspirer et reprendre éventuellement des éléments intéressants.

<sup>373</sup> Les différentes grilles d'évaluation utilisent différentes graduations pour chaque critère (4, 5 ou 10 niveaux selon les cas), alors que l'agrégation des résultats en une seule « note » n'est pas systématique. Ainsi, si la conception générale et le nombre approximatif de critères et de graduations de ces outils ont pu inspirer le responsable de l'entité, un score agrégé sur 100 points est un choix propre au responsable et ne s'explique pas par l'imitation d'une autre démarche d'évaluation.

Les chiffres permettent également de soupeser les différents effets produits et ainsi de déterminer leur intensité relative. Comme le montre Chua (1996), les réalités hétérogènes sont rendus homogènes entre elles grâce aux chiffres.

Par exemple, les effets dans le cas TNIES ont pu être comparés et hiérarchisés à l'aide de chiffres. Ces chiffres correspondent au nombre de réponses à un questionnaire interrogeant des acteurs sur les effets du projet, comme le montre l'encadré 20.

**Encadré 20 : Compilation d'éléments du rapport final de l'évaluation du projet TNIES**

L'effet le plus important de l'expérimentation sur les professionnels semble être le renforcement de la qualité du travail des professionnels : ainsi, 8 professionnels sur les 12 interrogés retiennent que le projet a permis de renforcer leurs compétences en termes d'accompagnement scolaire lorsqu'il s'agit d'éducateurs et leur créativité pédagogique lorsqu'il s'agit d'enseignants. [...]

Le renforcement des compétences liées au numérique est le deuxième item le plus souvent cité par les professionnels (5 professionnels sur 12 au total) parmi les deux points qu'ils retiennent de l'expérimentation [...]

Les réponses relatives à la collaboration entre professionnels dans le bilan du projet sont moyennement citées : 3 professionnels sur 12 (4ème réponse la plus couramment citée) retiennent le renforcement du travail en équipe et 2 professionnels sur 12 retiennent l'évolution du positionnement vis-à-vis de l'éducateur (pour l'enseignant) ou de l'enseignant (pour l'éducateur) [...]

Seul 1 professionnel sur 12 retient du projet « une reconnaissance accrue » de son travail. Ce faible chiffre est confirmé par l'analyse de l'écart des réponses aux questions relatives à la reconnaissance [...]

Par ailleurs, le chiffre permet d'agréger des effets hétérogènes entre eux. C'est ce que nous avons pu constater dans la démarche EIF, où la valorisation monétaire d'effets distincts a permis d'« additionner ces effets » et ainsi à aboutir à un chiffre qui quantifie l'ensemble de l'impact social de l'entité évaluée. Dans la démarche ECFA, la traduction de situations distinctes en chiffres s'appuyant sur la même échelle a permis l'obtention d'un chiffre unique.

*1.1.3. Les chiffres offrent la possibilité de comparer plusieurs entités*

Les chiffres présentent l'avantage de permettre la comparaison, et ainsi de classer et hiérarchiser les réalités auxquelles ils se rapportent. Cette caractéristique renvoie à la notion de « commensuration » développée par Espeland et Sauder (2007) : dès lors que les chiffres adoptent la même unité de mesure, ils permettent de comparer des réalités diverses et hétérogènes.

Ainsi, dans une perspective d'allocation des ressources parmi différentes entités, le chiffre permet de sélectionner les entités qui bénéficieront de l'allocation des ressources et d'écartier les entités qui n'en bénéficieront pas. Même si parmi nos cinq démarches, aucun résultat d'EIS n'a été explicitement comparé à d'autres résultats d'évaluation, les chiffres mis en avant par les démarches ont adopté des formes suggérant des comparaisons avec d'autres actions. En effet, l'attrait pour les chiffres se situe dans la possibilité de comparer, quand bien même cette possibilité n'est pas suivie des faits. Ainsi, dans le cas RAP, les indicateurs mis en avant dans les résultats de l'évaluation sont des taux de réussite sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Ces indicateurs font écho à des indicateurs utilisés dans le champ de l'insertion professionnelle, où la réussite est traditionnellement mesurée par le pourcentage de bénéficiaires connaissant une situation positive à l'issue d'une action sociale (obtention d'un emploi, d'une formation, etc.)<sup>374</sup>. Les taux de réussite du RAP n'ont pas été comparés avec les résultats d'autres services dédiés à l'insertion, notamment car le profil des bénéficiaires rendait la comparaison hasardeuse. Néanmoins, le choix de ce type d'indicateur a été dicté par le fait que certains acteurs récepteurs des résultats de l'EIS pouvaient avoir des points de repère, même implicites, pour cet indicateur. Par ailleurs, l'application de la méthode SROI dans le cas EIF a permis d'obtenir un chiffre directement comparable au résultat d'une autre évaluation adoptant la même méthode. Le fait de présenter le résultat sous forme de ratio (et de ne pas s'arrêter à un gain économique) corrobore d'ailleurs l'idée d'une comparaison induite par la méthode SROI<sup>375</sup>.

#### *1.1.4. La forme monétaire : d'une dépense à un investissement*

Un type de chiffre particulier a été utilisé dans certaines démarches d'EIS : il s'agit de la forme monétaire. Les caractéristiques du chiffre que nous avons évoquées précédemment, à savoir le fait que le chiffre constitue une forme connue et qu'il permette la comparaison, sont

---

<sup>374</sup> On peut mentionner notamment le secteur de l'insertion par l'activité économique, où le « taux de sorties dynamiques » est un indicateur que toutes les structures de ce secteur doivent calculer et présenter chaque année à leur financeur, et qui est pris en compte dans l'octroi des financements.

<sup>375</sup> La question de la comparaison d'entités évaluées à l'aide de la méthode SROI est sujette à débat : la plupart des spécialistes considèrent qu'en l'absence de normes et d'hypothèses communes, il n'est pas judicieux de comparer les ratios SROI de plusieurs entités. Néanmoins, nous avons pu constater que le calcul d'un tel ratio amène à faire des comparaisons et à porter un jugement sur l'entité : lors d'une réunion du comité de pilotage, un acteur externe à l'organisation ayant une certaine expérience de l'évaluation de l'impact social a estimé que le ratio SROI du service EIF était élevé en comparaison d'autres études SROI.

particulièrement vraies pour la forme chiffrée monétaire. Cette forme présente aussi quelques spécificités que nous allons nous attacher à exposer à présent.

La forme monétaire a été adoptée dans deux cas de démarches : le cas EIF, où la méthode d'EIS choisie consiste à valoriser l'impact social sous forme monétaire et de rapporter cette valeur aux ressources de l'action évaluée, et le cas MSO, où une partie de l'évaluation a consisté à calculer le gain économique pour le financeur public résultant de l'action du service.

La figure 22 et l'encadré 21 présentent pour rappel les résultats monétaires de ces deux démarches.

Figure 22 : Résultat de l'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles



Encadré 21 : Gain économique de la Maison Sainte-Odile pour le financeur public<sup>376</sup>

La démarche d'EIS de la MSO aboutit à un gain net de 185 000 € par an pour le Conseil Départemental (1 664 000€ sur les huit années d'existence du service) grâce à l'existence du service. Ce gain vient de la différence entre les coûts de placement que le Conseil Départemental n'a pas eu à supporter grâce à l'action du service (2 924 000 € pour les huit ans d'existence du service) et le financement accordé au service sur la même période (1 260 000€).

La forme monétaire est perçue comme un instrument particulièrement efficace pour faire comprendre l'impact social de l'action évaluée à un acteur qui y est étranger. La responsable d'EIF évoque un « choc culturel » pour désigner sa prise de conscience de l'intérêt de la forme monétaire pour les financeurs :

Je me suis mis à la place d'un chef d'entreprise<sup>377</sup>, et j'ai compris que c'est par ce biais-là [c'est-à-dire un impact sous forme monétaire] qu'il pourra comprendre à quoi on sert. [La forme monétaire], c'est

<sup>376</sup> Extrait du rapport de la démarche d'EIS de la Maison Saint Odile (MSO).

<sup>377</sup> Les financeurs privés visés par le service sont des entreprises mécènes et des individus qui sont en général des entrepreneurs ayant réussi et souhaitant consacrer une partie de leur fortune à des actions philanthropiques (appelés « philanthropes » au sein d'Apprentis d'Auteuil).

pour capter l'attention des mécènes. [...] Ça parle à tout le monde : au mécène, mais aussi au contribuable.<sup>378</sup>

Par ailleurs, la forme monétaire pour exprimer l'impact social comporte la particularité de présenter à un financeur le financement d'une action comme un investissement, c'est-à-dire une dépense qui génère des gains économiques dans le futur.

Comme nous le voyons dans nos deux cas qui ont recours à la forme monétaire, il ne s'agit pas simplement de la quantification de l'impact social sous une forme monétaire, mais aussi de la mise en parallèle de la valeur monétaire avec celle des ressources nécessaires pour le fonctionnement de l'action. Le rapprochement de ces deux valeurs monétaires permet d'obtenir un gain économique généré par l'action.

Ainsi, dans ces deux cas, le message sous-jacent s'adresse directement aux financeurs du service, et consiste à affirmer que l'action génère des gains économiques pour le financeur.

C'est bien de cette façon que les résultats sont présentés par la responsable d'EIF à son financeur interne :

On a dit [au directeur général] : 'non seulement on ne coûte pas, mais on rapporte de l'argent à Apprentis d'Auteuil'. Il a été convaincu. Notre service est un peu sauvegardé grâce à cette évaluation de l'impact. Le fait que l'on montre que l'on génère des gains économiques pour AA, c'est plutôt confortable pour nous en termes de pérennité des financements. Cette étude nous permet de nous rassurer.<sup>379</sup>

Ainsi, plutôt que de concevoir le financement d'une action comme un coût supplémentaire, il s'agit de montrer qu'il s'agit d'un investissement, c'est-à-dire une dépense qui génèrera un gain économique dans un deuxième temps.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que l'idée de l'évaluation sous forme monétaire est venue à la responsable du cas EIF en identifiant un « coût unitaire » et en souhaitant mettre en évidence un gain correspondant à ce coût. En effet, suite à un échange avec des acteurs en charge de la collecte de fonds privés, la responsable du service avait réfléchi peu de temps avant le lancement de la démarche d'EIS à une nouvelle façon de présenter le budget du service : plutôt que de mettre en avant le budget total, elle a eu l'idée de présenter le coût d'un appel, en divisant le budget total par le nombre d'appels. Elle a obtenu 144 euros. Elle

---

<sup>378</sup> Entretien avec AVT, le 23 avril 2014

<sup>379</sup> Entretien avec AVT, responsable du service EIF, le 15 avril 2015.

considère qu' « *en face de ces 144 euros, EIF apporte plein de choses à l'appelant, en lui évitant des démarches plus compliquées pour aller chercher de l'information, rencontrer des travailleurs sociaux, voire de devoir se mettre en congé maladie* »<sup>380</sup>. La responsable a eu donc l'intuition qu'à ce coût unitaire correspondait un gain économique. C'est d'ailleurs le récit de ce raisonnement qui nous a amené à proposer la méthode SROI à la responsable pour évaluer l'impact social du service EIF ; la méthode s'est révélée totalement en phase avec son raisonnement.

### ***1.2. Une représentation de l'action suggérant la rationalité instrumentale***

Le recours à la forme chiffrée induit une représentation de l'entité concernée en tant qu'action rationnelle en finalité. Alors que nous venons de montrer que l'utilisation du chiffre pour l'évaluation de l'impact social permet de répondre de façon idoine à la rationalité instrumentale supposée des décideurs, le chiffre est également porteur de la rationalité instrumentale en lui-même, au-delà de la nature des besoins de ses utilisateurs. En effet, le recours à la forme chiffrée dans le cadre de l'évaluation de l'impact social a pour conséquence de faire apparaître les effets ainsi quantifiés en objectifs de l'entité évaluée.

Cette « transformation » s'explique par deux phénomènes. D'une part, le chiffre permet le suivi et la comparaison dans le temps comme nous l'avons mentionné précédemment. Les acteurs ont de ce fait tendance à chercher à « améliorer » le niveau du chiffre, puisqu'ils disposent d'une unité de quantification d'une réalité. Alors que le chiffre n'était jusqu'à présent qu'une simple mesure d'une réalité, son amélioration devient un but, et l'effet que le chiffre mesure devient alors un objectif à atteindre et à maximiser. Ainsi, la présentation du résultat de l'évaluation sous un chiffre suggère que la raison d'être de l'entité est de poursuivre une ou plusieurs finalités, et qu'il s'agit de gérer cette entité de façon à optimiser l'atteinte de cette ou ces finalités.

D'autre part, la lisibilité permise par le chiffre, que nous avons mentionnée précédemment, amène à ce que l'attention des acteurs soit concentrée sur les effets quantifiés au détriment des effets non quantifiés. Ainsi, ces effets quantifiés sont jugés particulièrement importants, et vont dès lors être considérés comme des objectifs de l'action. Si l'évaluation de l'impact social utilise un seul chiffre dans le cadre de ses résultats, on peut donc penser que l'effet

---

<sup>380</sup> Entretien avec AVT, le 23 avril 2014.

mesuré par le chiffre (ou dans certains cas l'agrégation d'effets mesurés par un seul chiffre) deviendra l'objectif de l'entité évaluée. Ainsi, l'entité évaluée sera considérée comme une action dont la principale raison d'être est de poursuivre une finalité.

## **2. La multiplicité d'effets dans les résultats d'EIS : la matérialisation d'une rationalité axiologique**

Outre le recours à la forme chiffrée, la deuxième caractéristique des résultats d'évaluation est le fait de présenter de multiples effets. En effet, les résultats d'EIS ne se limitent pas à exhiber des chiffres qui quantifient l'impact social, mais présentent également une multiplicité d'effets produits par l'action évaluée. Cette présentation d'effets multiples a des implications en matière de représentation de l'action, suggérant une rationalité particulière.

Il convient de souligner que l'identification des effets n'est évidemment pas une surprise en soi : conformément aux définitions et à la plupart des guides pratiques d'évaluation de l'impact social, le processus d'évaluation de l'impact social suppose naturellement d'identifier les effets qui composent l'impact social en les nommant, puis en mesurant leur ampleur, comme nous l'avons détaillé dans le chapitre 8. En revanche, c'est le fait que ces effets soient mis en avant dans la présentation des résultats d'EIS qui nous semble intéressant à souligner. En effet, on aurait pu penser que la présentation de l'impact social sous forme chiffrée occulte les effets qui ont permis d'obtenir ces chiffres. Or nous constatons que les cinq démarches d'EIS exhibent, de façon complémentaire à la forme quantifiée de l'évaluation de l'impact social, une multiplicité d'effets produits par l'entité évaluée (2.1.). Il nous paraît donc intéressant d'analyser cet aspect des démarches d'évaluation de l'impact social. Notre analyse montre que la multiplicité d'effets renvoie à la rationalité axiologique de l'action évaluée (2.2.).

### ***2.1. Mise en avant d'une multiplicité d'effets en contrepoint de la forme chiffrée***

La multiplicité d'effets est mise en avant dans l'optique d'équilibrer le résultat d'EIS qui contient par ailleurs une forme chiffrée. Elle permet ainsi de surmonter, au moins en partie, les limites inhérentes à la quantification de l'impact social.

Par ailleurs, l'équilibre entre multiplicité des effets et forme chiffrée est construit progressivement au cours du processus d'évaluation.

Dans un premier temps, nous exposerons comment les cinq démarches d'EIS présentent la multiplicité d'effets et l'articulent avec la forme chiffrée (2.1.1.), puis nous montrerons que ces deux aspects se sont construits progressivement au cours des démarches d'EIS dans une logique dialectique (2.1.2.). Enfin, nous montrerons en quoi l'exhibition d'une multiplicité d'effets permet de dépasser les limites de la forme chiffrée (2.1.3.).

### *2.1.1. Constat empirique de la multiplicité d'effets*

Les présentations des résultats des cinq démarches ont mis en avant une série d'effets qui composent l'impact social de l'entité évaluée. Nous pouvons identifier deux façons différentes de combiner la présentation de la forme chiffrée et la multiplicité des effets dans chacune des cinq démarches.

Premièrement, les résultats sont structurés par effets, et le chiffre indique l'intensité de chacun des effets. C'est le cas pour les démarches TNIES (*cf.* encadré 20), MSO (*cf.* encadré 22) et RAP (*cf.* figure 23 et 24).

#### Encadré 22 : Extrait du rapport final d'évaluation de l'impact social du service MSO

[gain économique pour le Conseil Départemental] : Nous avons estimé que l'action de la MSO avait permis de générer 2,9 millions d'euros de coûts évités depuis l'ouverture du service en 2006. En prenant en compte le budget du service financé par l'ASE, cela représente un gain net pour le Conseil Général de 1,6 millions d'euros, soit 185 000€ par an.

[insertion sociale et mieux-être des parents] : 63% des parents en situation précaire de logement à leur arrivée à la MSO ont bénéficié d'une évolution positive de leur situation (accès à un logement autonome dans la plupart des cas). La totalité des parents interrogés expliquent avoir plus confiance en eux et se sentir mieux depuis qu'ils viennent à la MSO ; ils expliquent avoir plus envie d'avancer dans leur vie, et cela se traduit par des démarches concrètes entreprises par les personnes (logement, santé, emploi).

[mieux-être des enfants] : Parmi les 13 familles d'accueil interrogées, 12 ont noté une amélioration positive du bien-être de l'enfant, dont 10 de façon significative (2 ou 3 points d'écart sur l'échelle de 1 à 5).

[évaluation plus pertinente des situations] : La MSO est perçue par la plupart des travailleurs sociaux interrogés comme un service permettant d'observer les situations de placement de façon différente, notamment par rapport à des visites médiatisées perçues comme des rencontres virtuelles. La MSO permet selon eux de tester la capacité des parents à vivre avec leur enfant. Elle contribue aussi à faire évoluer le regard des travailleurs sociaux sur les parents.

Figure 23 : Schéma de présentation synthétique des résultats de l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres

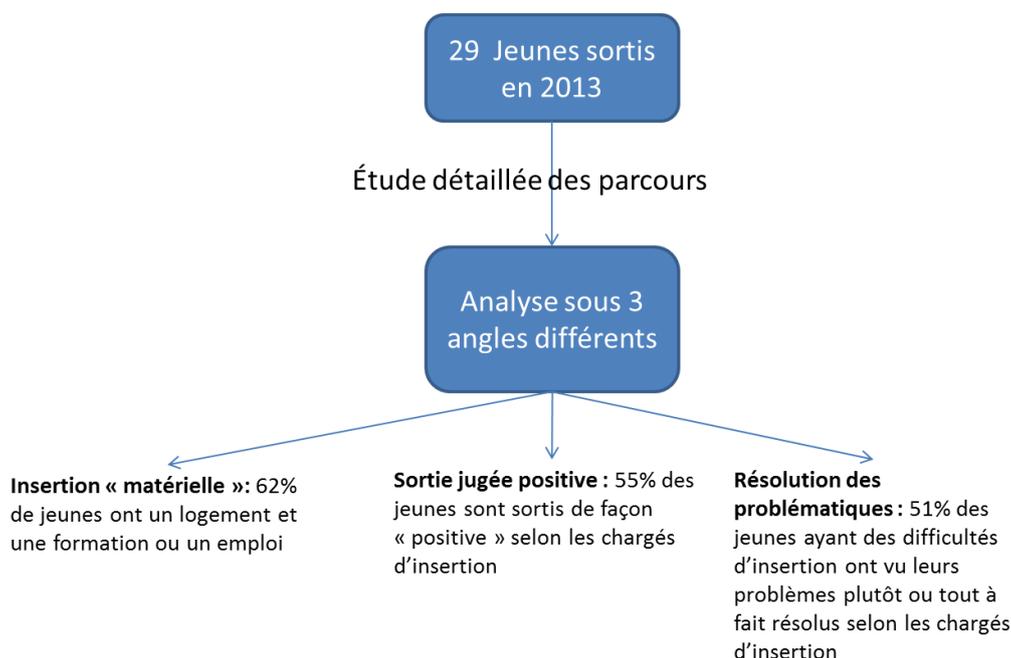


Figure 24 : Présentation de l'angle complémentaire sur « les valeurs morales » de l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres

Angle complémentaire : les valeurs morales

- Phénomène de jeunes « profiteurs » du système ASE:
  - 6 jeunes concernés (dont 4 MIE sur 8)
  - fin de prise en charge en tant qu'acte éducatif pour 3 jeunes (dont 2 sans difficulté particulière au départ)
- 2 jeunes radicalisés :
  - 1<sup>er</sup> jeune : logement + formation à la sortie et sans difficulté au départ, mais ayant caché ses intentions au RAP
  - 2<sup>ème</sup> jeune : Menaçant vis-à-vis des chargés d'insertion du RAP

REPRISE DU TITRE – Présentation du Jjimississ



La deuxième façon d'articuler la multiplicité des effets et forme chiffrée est de présenter un chiffre unique qui agrège la quantification de multiples effets. La présentation des résultats

fait figurer à la fois ce chiffre unique, mais aussi les effets qui le composent. Cette articulation se retrouve dans le cas EIF et le cas ECFA.

Ainsi, la présentation du cas EIF est composée de deux parties : une partie consacrée à la description détaillée et qualitative des 18 effets identifiés, et une deuxième partie qui présente le chiffre final obtenu et en détaille le calcul (*cf.* encadré 23). Il est intéressant de noter que, si l'identification et la mesure de chacun des effets sont à la base du chiffre final, les effets sont détaillés séparément du calcul du chiffre final. Ainsi, bien que le cas EIF soit caractérisé par un outil réduisant l'impact social à une seule dimension, le résultat final était beaucoup moins unidimensionnel que ce que l'on pourrait imaginer.

**Encadré 23: Sommaire du rapport final d'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles**

Introduction : contexte et objectifs de la démarche

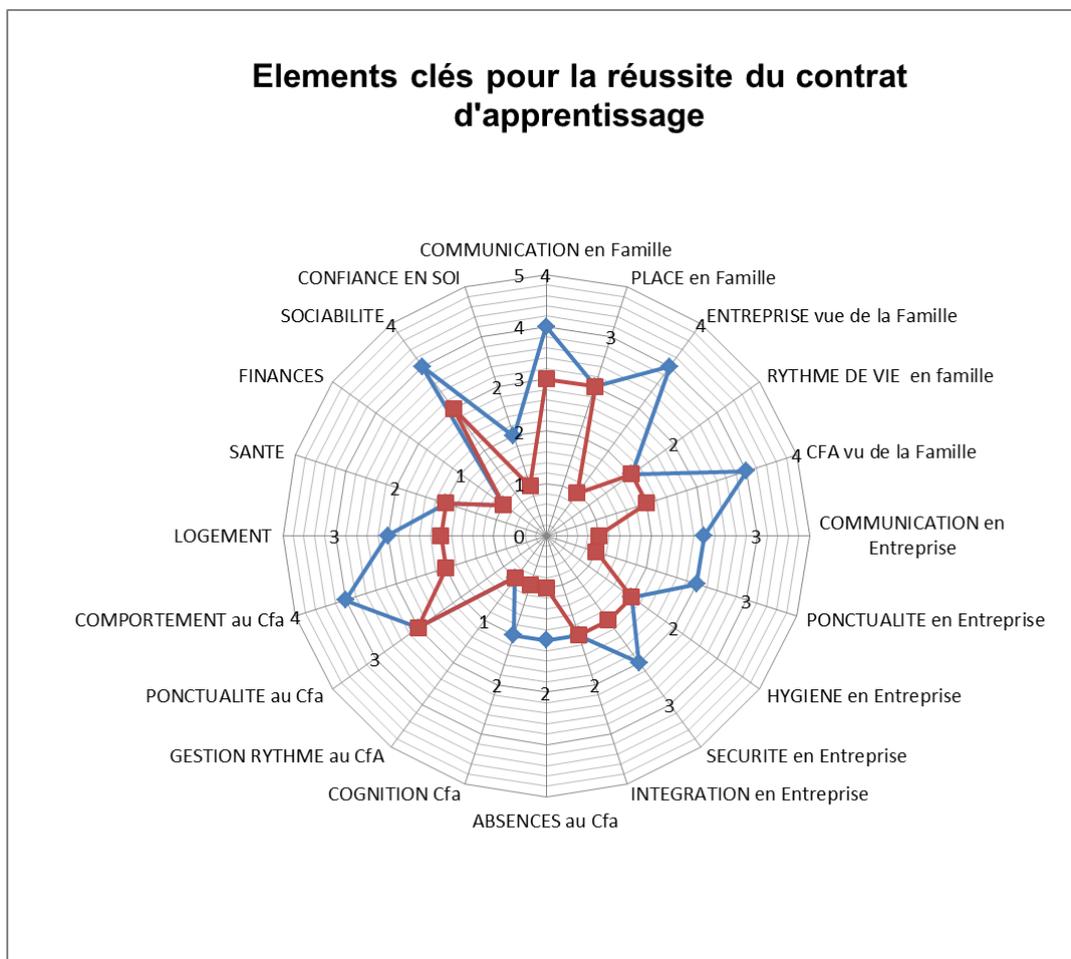
- I. La méthode choisie : le SROI (Social Return On Investment)
  - A. Choix de la méthode
  - B. Présentation du SROI
  - C. Le processus de réalisation de l'étude
  - D. Mise en garde
- II. Présentation des résultats qualitatifs (identification des effets)
  - A. Effets sur les appelants
  - B. Effets sur les jeunes
  - C. Effets sur Apprentis d'Auteuil
  - D. Effets sur les institutions de la sphère publique (ASE, CAF, Assurance maladie, etc.)
  - E. Effets sur les acteurs associatifs de l'enfance, de l'éducation et de la parentalité
- III. Présentation des résultats quantitatifs (valorisation monétaire de l'impact)
  - A. Ratio SROI d'Ecoute infos familles
  - B. Détails de la valorisation monétaire des effets et de l'impact correspondant

Conclusion

Annexes

Le cas ECFA présente les différents effets et leur quantification sous la forme d'un graphique (*cf.* figure 25). Pour chaque bénéficiaire, un chiffre final est mis en avant.

Figure 25 : Graphique représentant les résultats de l'évaluation de l'impact social du service ECFA pour un bénéficiaire<sup>381</sup>



*2.1.2. Un équilibre entre forme chiffrée et multiplicité des effets construit progressivement durant le processus d'évaluation*

Il est intéressant de voir que la production d'un résultat d'EIS combinant une forme chiffrée et une multiplicité d'effets qualitatifs a été construite de façon progressive tout au long du processus d'évaluation. Ainsi, notre analyse nous conduit à affirmer que la double visée de l'évaluation (simplifier la réalité, exhiber une multiplicité d'effets et une certaine complexité) a été construite au gré de différentes étapes qui alternent des phases de simplification et des phases de maintien de la complexité.

<sup>381</sup> La ligne rouge représente la situation d'un bénéficiaire au début de l'accompagnement, la ligne bleue à la fin : l'impact correspond à l'aire entre les 2 lignes.

Nous allons illustrer cela à travers le cas 2 (Ecoute infos familles) et le cas 4 (RAP de Chartres).

#### 2.1.2.1. Première illustration : le cas EIF

Pour la démarche d'EIS du service EIF, la première étape a consisté à choisir l'outil SROI comme méthode d'évaluation. Le choix de cet outil avait été dicté par la volonté de quantifier l'impact social à l'aide d'un chiffre monétaire unique. La deuxième étape a consisté à identifier les parties prenantes sur lesquelles le service a des effets, puis à nommer ces effets, conformément à la trame méthodologique proposée par le SROI. Ensuite, l'étape suivante a cherché à mesurer les effets identifiés et à leur attribuer une valeur monétaire. Un premier ratio SROI a ainsi été obtenu. Seuls 8 effets sur 18 ont été valorisés monétairement, car certains effets se sont avérés soit trop incertains pour pouvoir être mesurés (les effets sur les jeunes concernés par l'appel par exemple), soit trop difficiles à quantifier et donc à valoriser monétairement (la notoriété additionnelle de l'organisation). A la suite de la présentation de ce premier SROI, il s'est avéré que l'une des valeurs monétaires ne reposait pas sur des données suffisamment fiables et a été revue à la baisse, ce qui a amené à diminuer le ratio SROI, c'est-à-dire le gain économique généré. Face à cela, il a été décidé d'identifier d'autres effets et de les valoriser monétairement : un effet a été identifié et quantifié monétairement. Enfin, concernant le document de présentation de la démarche d'EIS, il a été décidé de consacrer une moitié du document à décrire dans le détail les différents effets identifiés, de façon complémentaire à la présentation détaillée des différents calculs ayant abouti à la valorisation monétaire des huit effets.

Ainsi, après avoir accompli l'ensemble du processus une première fois en calculant un ratio SROI, un nouvel effet a été identifié et rajouté dans la démarche d'évaluation. Cet épisode montre que l'identification des effets ne précède pas nécessairement le calcul du chiffre final, mais que des allers retours entre les deux aspects existent, de façon à trouver un équilibre entre la forme chiffrée et la multiplicité des effets.

#### 2.1.2.2. Deuxième illustration : le cas RAP

Au début de la démarche du cas RAP, il a été décidé de chercher à mesurer plusieurs effets sur les jeunes, au-delà de l'insertion sociale et professionnelle. Pour cela, il a été décidé de procéder de la manière suivante : collecter quelques parcours de bénéficiaires en s'appuyant

Section 2 : Les résultats d'évaluation de l'impact social : matérialisation de la pluri-rationalité de l'entité évaluée

sur le récit des membres de l'équipe du service, puis dresser une liste de critères permettant de caractériser la situation de tous les bénéficiaires au début de l'accompagnement, puis à la fin de l'accompagnement. Il s'agissait donc de réduire à une série de critères la situation de l'ensemble des bénéficiaires, et donc des effets.

Après avoir collecté les parcours de sept bénéficiaires, l'analyse des récits a conduit à considérer qu'il était peu pertinent de procéder de cette façon : la nécessité de couvrir l'ensemble des situations étudiées a conduit à une liste de critères particulièrement longue, et seule une petite partie des critères était pertinente pour caractériser la situation d'un jeune. Nous avons donc abandonné l'idée de dresser une liste de critères commune à toutes les situations, et nous avons proposé d'aller jusqu'au bout de la collecte des récits de parcours des bénéficiaires avant de décider de quelle façon ils seraient analysés. Ainsi, il a été décidé de ne pas restreindre *a priori* les critères, et donc les effets du service sur les bénéficiaires, avant d'avoir collecté l'ensemble des parcours des bénéficiaires.

Lors de la collecte des récits de parcours, une catégorisation des différents bénéficiaires en fonction des problématiques sociales a émergé, et a été reprise et formalisée lors de l'analyse. Par ailleurs, il est apparu lors des récits que les valeurs morales étaient un sujet important pour les membres de l'équipe qui vivaient comme un échec des comportements moraux jugés inappropriés.

Finalement, les résultats de l'évaluation de l'impact social se composent de trois axes distincts, correspondant à trois types d'effets. Le premier axe concerne l'efficacité du service en termes d'insertion sociale et professionnelle, c'est-à-dire la situation relative au logement, à la formation ou à l'emploi à la fin de l'accompagnement. Il s'agit de l'effet à la fois le plus évident et qui correspond à l'objectif premier du service, à savoir insérer les bénéficiaires. Le deuxième axe porte sur la résolution des problèmes sociaux des bénéficiaires (en fonction des catégories définies : « problème avec les règles », « 'prisonnier' du milieu familial », « situation administrative instable », « difficultés 'psy' »). Un pourcentage de jeunes ayant vu leur situation totalement ou plutôt résolue a été calculé. Il s'agit de plusieurs effets qualitatifs, correspondant à l'amélioration de la situation sociale des bénéficiaires. Enfin, le troisième axe correspond à la dimension morale, où plusieurs types de résultats négatifs ont été identifiés. Les deuxième et troisième axes correspondent à des effets qualitatifs.

Ainsi, l'identification des effets s'est faite à la suite de l'ensemble de la collecte des données alors qu'il était prévu initialement d'identifier les effets à partir d'une quantité limitée de données. Par ailleurs, la démarche d'évaluation a distingué les effets en fonction des bénéficiaires alors qu'il était prévu initialement d'évaluer les effets de façon globale. Enfin, des effets totalement non prévus au départ (la transmission de valeurs morales) ont été mis en avant dans le résultat final.

### *2.1.3. La multiplicité d'effets permet de contrer les limites du chiffre*

Nous distinguons deux limites du chiffre. D'une part, la quantification d'effets intangibles induisant une représentation très imparfaite de l'impact social de l'entité évaluée (2.1.3.1) ; D'autre part, le chiffre focalise l'attention sur un effet qui devient un objectif chiffré à l'aune duquel l'entité évaluée tend à être jugée (2.1.3.2).

#### 2.1.3.1. Limites de la quantification d'effets intangibles

La forme chiffrée rend difficilement compte des effets plus qualitatifs ou dont l'occurrence est particulièrement incertaine. De ce fait, deux cas de figure apparaissent : soit la non-quantification de ces effets, soit une quantification reposant sur des hypothèses subjectives et donc contestables. Dans le premier cas de figure, un résultat d'EIS sous forme chiffrée occulte une partie des effets, tandis que dans le deuxième cas de figure, le niveau du chiffre final est hautement contestable.

Le cas 2 illustre les deux cas de figure. Ainsi, d'une part, il a été décidé lors du processus d'évaluation d'EIF de renoncer à attribuer une valeur monétaire à 10 des 18 effets identifiés, car il était soit trop difficile d'obtenir les données, soit les effets étaient trop incertains pour pouvoir être mesurés, car indirects par rapport à l'action (les effets sur les jeunes concernés par l'appel par exemple). Par conséquent, le résultat exprimé sous forme chiffrée ne tient compte que d'une partie des effets, ne mettant en avant que les effets valorisés monétairement au détriment des effets non valorisés monétairement. D'autre part, certains effets n'ont pu être quantifiés qu'en choisissant des hypothèses qui peuvent être jugées arbitraires. Par exemple, l'amélioration du bien-être des parents appelant le service a été valorisé à l'aide du prix de marché de vingt séances de psychologue. Le nombre de séances retenues d'un côté, et la pertinence de valoriser monétairement le bien-être par le prix d'un psychologue de l'autre peuvent être facilement contestés.

Ainsi, ces limites expliquent en partie pourquoi il a été décidé d'inclure dans le rapport final de la démarche d'évaluation une large partie consacrée à la description détaillée de l'ensemble des effets identifiés.

### 2.1.3.2. Limites de la focalisation de l'attention sur un objectif prioritaire

Comme nous l'avons vu précédemment, l'emploi d'un chiffre pour mesurer l'intensité d'un effet a pour conséquence de focaliser l'attention sur cet effet. Cet effet apparaît alors comme un objectif que l'entité évaluée doit chercher à atteindre, et dont elle doit chercher à augmenter le niveau de ce chiffre, et ainsi améliorer sa performance. Or ce raisonnement peut être néfaste : les acteurs externes à l'entité peuvent avoir tendance à porter un jugement sur l'entité en s'appuyant principalement, voire uniquement sur l'évolution de ce chiffre, ce qui n'est pas forcément souhaité par les acteurs de l'entité. Outre les limites inhérentes à la quantification d'effets intangibles que nous avons évoquée précédemment, une baisse du chiffre peut remettre en cause l'entité, ce que les acteurs internes veulent éviter.

La mise en avant d'autres effets que ceux correspondant aux objectifs explicites suggérés par la forme chiffrée permet de rappeler que l'entité produit de multiples effets en dehors de l'effet formalisé sous une forme chiffrée, et qu'il convient de considérer l'ensemble de ces effets pour mesurer la performance de l'entité évaluée. Pour le cas MSO par exemple, le fait de limiter l'évaluation de l'impact social au gain économique pour le financeur aurait présenté le risque de ne montrer au financeur l'action que sous l'angle d'un gain économique, occultant les effets produits par l'action à d'autres niveaux. Il en est de même pour le cas EIF, où le ratio SROI peut avoir tendance à cacher les hypothèses sur lesquelles son calcul repose, rendant le pilotage de l'entité par le ratio SROI particulièrement hasardeux.

Soulignons que la mise en avant d'effets multiples dans les résultats des démarches d'évaluation ne garantit en aucun cas que les effets non quantifiés ne seront pas occultés par les acteurs externes ou que ces derniers ne chercheront pas à s'appuyer sur la forme chiffrée pour contrôler l'activité de l'entité. Néanmoins, la multiplicité des effets est une façon pour les acteurs internes de réduire ce risque, et de garantir une cohérence entre leur discours vis-à-vis des décideurs et les résultats de l'évaluation.

## *2.2. La multiplicité d'effets : une représentation de l'action renvoyant à une rationalité axiologique*

Plusieurs caractéristiques de la mise en avant d'effets multiples permettent de signifier la complexité de l'action évaluée. La multiplicité des effets de l'action relativisent l'importance de l'objectif final mis en avant par la forme chiffrée, et porte des principes et valeurs de l'action évaluée. Ainsi, à côté d'une rationalité instrumentale symbolisée par la forme chiffrée, les résultats d'EIS suggèrent également une rationalité axiologique de l'action évaluée.

Deux aspects de la multiplicité d'effets renvoient à une rationalité axiologique de l'action évaluée. D'une part, la rationalité axiologique est mise en avant à travers le contenu de certains effets qui traduisent des principes et des valeurs de l'entité (2.1.). Par ailleurs, la multiplicité d'effets est porteuse en elle-même de messages renvoyant à une rationalité axiologique.

### *2.2.1. Certains effets expriment la rationalité axiologique*

Nous avons constaté que certains effets qualitatifs correspondent à des principes et des valeurs de l'action, révélateurs d'une rationalité axiologique.

Ainsi, dans le cas RAP, l'un des « angles » d'analyse s'intitule « les valeurs morales ». Il mesure le respect de principes moraux par les bénéficiaires. Cet effet a émergé lors des échanges avec les membres de l'équipe où certains d'entre eux avaient un sentiment d'échec pour les bénéficiaires ayant un comportement qu'ils jugeaient immoral. Il s'agit d'un effet qui correspond à une valeur qui guide l'action de l'équipe du service. Le responsable du service a d'ailleurs explicitement relié cet aspect à l'expression « devenir des hommes et des femmes debout », l'un des principaux slogans qui décrivent la mission de l'organisation.

Pour le cas MSO, l'entité évaluée agit dans le champ de la protection de l'enfance ; à ce titre, il cherche à faire en sorte que les enfants placés soient de nouveau confiés à leurs parents, l'action de la MSO étant explicitement construite et mise en œuvre dans cette optique. En dehors d'effets qui correspondent à cet objectif, comme l'amélioration de la situation personnelle des parents (situation en termes de logement, insertion professionnelle, mieux-être) et le renforcement de la qualité du travail des services sociaux, la démarche évalue également le mieux-être des enfants dans la MSO. Cet effet n'est pas une condition à la fin du

placement ; néanmoins, s'il a été identifié et mesuré, c'est parce qu'il correspond aux valeurs portées par l'organisation, où l'éducation et le bien-être des enfants sont des préoccupations centrales de l'organisation.

### *2.2.2. La multiplicité des effets en tant qu'expression de la rationalité axiologique*

Outre le « contenu » de certains effets mis en avant, le principe même de mettre en avant une multiplicité des effets est porteur d'une rationalité axiologique. En effet, la multiplicité des effets de l'action met en lumière la complexité de l'entité évaluée. Nous distinguons plusieurs dimensions de cette complexité.

#### 2.2.2.1. Mise en lumière d'autres effets que les objectifs explicites

La première dimension repose sur l'idée que l'action produit d'autres effets que les effets correspondant aux objectifs explicites de l'action. En effet, la multiplicité des effets met en lumière d'autres changements produits à côté des objectifs explicites de l'action, permettant de relativiser la rationalité instrumentale de l'action, dans le sens où l'entité est présentée comme produisant plusieurs effets distincts de façon concomitante. C'est notamment le cas lorsque les effets sont présentés sous forme de liste, comme dans le cas EIF ou le cas MSO, où aucune hiérarchie ni lien logique n'est suggéré.

Par ailleurs, certains des effets présents dans la liste sont souvent moins visibles aux yeux des différents acteurs. Ainsi, pour le cas MSO, à côté des effets en matière de coût évité de placement pour le Conseil Départemental ou de mieux-être des parents et des enfants accueillis, des effets en termes d'insertion sociale et professionnelle ont été mis en lumière par les résultats de l'évaluation, ce qui était moins évident pour les différents acteurs.

#### 2.2.2.2. Des résultats nuancés

La deuxième dimension correspond à l'idée selon laquelle l'action produit des effets paradoxaux, et qu'elle ne peut être réduite à un fonctionnement mécanique. En effet, la multiplicité des effets induit souvent une nuance dans les résultats : l'impact social de l'action peut être élevé pour certains effets, et beaucoup moins pour d'autres. Comme le dit le responsable du projet TNIES, il est difficile de « *tirer des résultats définitifs de l'évaluation*

*de l'impact social, car ils sont paradoxaux* »<sup>382</sup>. Pour lui, les résultats de l'évaluation de « *l'impact social [...] montre[nt] que les choses ne sont pas simples* »<sup>383</sup>.

### 2.2.2.3. Absence de lien logique : incertitude dans les résultats

Par ailleurs, la multiplicité des effets peut conduire à montrer que l'articulation entre des effets intermédiaires et la finalité principale de l'entité n'est pas si automatique.

En effet, contrairement aux cas EIF et MSO où les effets apparaissent sous forme de liste non structurée comme nous l'avons mentionné précédemment, les trois autres démarches articulent des effets intermédiaires avec des effets correspondant à la finalité explicite de l'action. Par exemple, pour la démarche ECFA, l'objectif final de l'entité consiste à amener les bénéficiaires jusqu'au bout de leur formation en apprentissage et ainsi d'éviter les ruptures en cours de formation ; les progrès des bénéficiaires sur un certain nombre de dimensions comportementales et sociales sont des effets intermédiaires qui permettent d'éviter la rupture des contrats d'apprentissage, et ainsi de garantir le succès de l'action.

Or les résultats de l'évaluation montrent que l'atteinte de l'objectif final ne passe pas par l'atteinte des objectifs intermédiaires. C'est également ce que nous avons observé dans le cas RAP : alors que les effets portant sur les progrès et la résolution des problématiques des jeunes sont logiquement des effets intermédiaires par rapport à l'effet « insertion sociale et professionnelle » des jeunes qui constitue l'objectif principal de l'entité, l'EIS montre que certains bénéficiaires connaissent une insertion sociale et professionnelle alors que leurs problématiques ne sont pas résolues. Le lien de causalité entre effets est donc plus complexe qu'il n'y paraît d'après les résultats de l'EIS. Or le fait de mettre en avant ce phénomène dans l'évaluation de l'impact social permet de signifier aux acteurs externes que le fonctionnement de l'action est difficilement modélisable et que ses résultats sont incertains. Ce sont d'ailleurs les résultats jugés médiocres en matière de résolution des problématiques d'une catégorie de bénéficiaires qui ont été utilisés pour justifier le refus de ces bénéficiaires auprès du prescripteur, Comme nous l'avons déjà souligné précédemment.

---

<sup>382</sup> Entretien avec DB le 23 mars 2015.

<sup>383</sup> *Ibid.*

Ainsi, la présentation d'effets multiples permet de montrer aux acteurs externes que l'action à but non lucratif ne produit rien d'automatique, et que les mécanismes sous-jacents sont plus complexes et moins certains que ce qu'ils pourraient imaginer.

#### 2.2.2.4. Enseignements : la représentation d'une action imprévisible et non-standardisable

L'ensemble des caractéristiques de la multiplicité d'effets que nous venons de mentionner montrent que la multiplicité d'effets est porteuse d'une rationalité axiologique.

Premièrement, la multiplicité d'effets relativise l'importance des objectifs explicites de l'action, et remet donc en cause la rationalité instrumentale. Deuxièmement, le fait même de mettre en avant l'incertitude et la nuance dans les résultats véhicule l'idée selon laquelle il s'agit d'actions non-standardisables et imprévisibles quant à leur résultat. En effet, il s'agit d'une action portant sur « l'humain », c'est-à-dire qu'elle consiste à aider des personnes dont le comportement est foncièrement insaisissable. Cette caractéristique est centrale dans toute action à but non lucratif et constitue une valeur forte à la base de l'action du tiers secteur (Laville, 2013).

### **Section 3 : La pluri-rationalité de la démarche d'évaluation de l'impact social**

Cette section porte sur le troisième niveau que nous avons distingué, à savoir le processus d'évaluation en lui-même. Nous montrons que la démarche d'évaluation présente des caractéristiques visant à satisfaire la rationalité instrumentale (M. Weber, 1921), mais que d'autres enjeux influencent les choix relatifs au processus, renvoyant à une rationalité communicative (Habermas, 1984).

Le processus d'évaluation correspond à l'ensemble des opérations ayant permis d'aboutir au résultat de l'évaluation, ainsi que les justifications et éléments qui soutiennent la crédibilité du résultat. Ce processus est construit par des choix établis par les acteurs en charge de l'évaluation, que ce soit en amont ou pendant le processus lui-même. Ces choix répondent à des enjeux particuliers, et ont une influence sur le déroulement du processus.

Dans un premier temps, nous montrerons que le processus d'évaluation est construit dans la perspective de la rationalité instrumentale (1.). Dans un deuxième temps, nous montrerons que certaines caractéristiques du processus d'évaluation répondent à d'autres enjeux, suggérant une rationalité communicative à l'œuvre dans le processus d'évaluation (2.).

### **1. Construction de la démarche d'évaluation en réponse à la rationalité instrumentale**

Comme nous l'avons vu dans la section 1, les acteurs internes cherchent à influencer les décisions d'allocation des ressources à l'aide de l'évaluation de l'impact social. Pour que l'évaluation de l'impact social soit prise en compte par les décideurs, les résultats d'EIS doivent apparaître comme suffisamment fiables, c'est-à-dire que les décideurs doivent être convaincus que les résultats de l'EIS sont véridiques et correspondent à la réalité. La fiabilité des résultats implique que le processus d'évaluation soit mené de façon rigoureuse. Un certain nombre de caractéristiques du processus d'évaluation permettent de faire en sorte qu'il soit jugé rigoureux.

Rappelons qu'en l'absence de normes en matière d'évaluation de l'impact social, il n'existe pas de critères consensuels permettant de déterminer une démarche suffisamment rigoureuse.

Cette sous-section montre de quelle façon la démarche d'évaluation de l'impact social est construite et présentée comme un processus rigoureux. Les différents attributs de la rigueur scientifique sont parfois construits au cours du processus d'évaluation.

D'après notre analyse, la rigueur associée au processus d'évaluation favorise la rationalité instrumentale. En effet, pour que les décideurs puissent exercer leur rationalité instrumentale, le résultat de l'évaluation doit être jugé fiable et être considéré comme reflétant bien la réalité de l'action évaluée. La fiabilité suppose alors la rigueur dans le processus de production du résultat de l'évaluation.

On peut également y voir une manifestation de la rationalité procédurale (Simon, 1978). La rationalité procédurale renvoie à l'idée qu'une investigation approfondie et une démarche méthodique lors du processus préalable à la prise de décision permettent de considérer que la décision est rationnelle (Simon, 1978). Ainsi, la recherche d'une certaine rigueur au cours du processus d'évaluation correspond à la préoccupation d'une démarche méthodique qui permet

de produire une information aboutissant à la décision rationnelle au sens de la rationalité procédurale.

Dans un premier temps, nous mettrons en lumière les différentes caractéristiques qui visent la fiabilité de la démarche d'évaluation, l'inscrivant ainsi dans la rationalité instrumentale supposée des décideurs (1.1.). Dans un deuxième temps, nous montrerons comment cette rigueur scientifique est construite au fur et à mesure du processus d'évaluation (1.2.).

### *1.1. La fiabilité de la démarche d'évaluation : la mise en scène d'une rigueur scientifique*

Dans cette section, nous montrons qu'au-delà de procédés particuliers, le processus d'évaluation de l'impact social s'appuie sur plusieurs éléments associés à la démarche scientifique pour faire en sorte que les résultats d'EIS soit jugés fiables par les décideurs.

Dans le chapitre 8, nous avons montré que les démarches d'EIS recherchent une certaine fiabilité, et qu'elles s'appuient sur les procédés les plus fiables possibles étant donné les contraintes pratiques auxquelles elles font face. Nous avons également montré que le sous-processus consistant à isoler la part des effets due à l'action est également une façon de rendre l'évaluation plus fiable, puisqu'il s'agit de s'assurer que les effets identifiés et mesurés sont bien imputables à l'action évaluée. Néanmoins, au-delà de ces étapes et instruments qui renforcent la fiabilité des résultats, l'ensemble du processus d'évaluation de l'impact social cherche à se rapprocher le plus possible d'une démarche scientifique.

Pour cela, plusieurs aspects sont adoptés et mis en avant par les différentes démarches d'évaluation : l'identité de l'évaluateur (1.1.1.), l'adoption d'un vocabulaire scientifique (1.1.2.) et des efforts visant à réduire les biais de collecte d'informations (1.1.3.).

#### *1.1.1. L'identité de l'évaluateur : à la recherche de l'indépendance et de la rigueur*

Le premier aspect qui montre que l'évaluation de l'impact social cherche à apparaître comme une démarche scientifique tient dans la façon dont l'identité de l'acteur en charge de la conduite de l'évaluation est mise en avant. En effet, on constate que les responsables des entités évaluées mettent en exergue la rigueur, l'expertise ou l'indépendance des acteurs en charge de l'évaluation pour démontrer la fiabilité des résultats de l'évaluation.

Ainsi, notre identité de chercheur a été mise en avant par les acteurs organisationnels pour attester de la rigueur de l'évaluation de l'impact social. Pour le cas TNIES, le responsable du projet a plusieurs fois mis en avant à plusieurs reprises le fait que l'évaluation interne était conduite par un doctorant « spécialiste de l'évaluation de l'impact social ». Notre fonction a servi de garantie pour une évaluation rigoureuse puisque menée par un chercheur. Il est fort probable que l'évaluation aurait eu moins de légitimité si elle avait été menée par le responsable du projet lui-même, ou par d'autres acteurs de l'organisation non identifiés comme « experts » de l'évaluation. De la même façon, pour le cas EIF, la participation de deux élèves polytechniciens à la première partie de la démarche d'évaluation a également été mise en avant à plusieurs reprises par la responsable du service comme un gage de sérieux. Ainsi, on peut penser qu'une démarche d'évaluation menée par la responsable du service elle-même aurait probablement été jugée moins légitime.

Par ailleurs, la question de l'indépendance est également un attribut mis en avant pour justifier la qualité de l'évaluation, et donc la crédibilité du résultat. Ainsi, dans le cas TNIES, le responsable du projet a considéré que, pour que l'évaluation soit jugée crédible par les destinataires externes, il était important qu'elle soit menée par un acteur externe considéré comme indépendant et impartial. Pour lui, le choix d'un acteur externe était nécessaire pour éviter le reproche d'avoir été « juge et partie » si l'évaluation avait été faite par un acteur interne à l'organisation. D'après le responsable, le financeur de l'évaluation d'une part et les dirigeants de l'organisation d'autre part auraient pu remettre en cause la fiabilité des résultats si ces derniers avaient été produits par un acteur interne à l'organisation, dans la mesure où son implication dans l'organisation aurait pu être perçue comme un signe de partialité.

### *1.1.2. L'adoption d'un vocabulaire scientifique*

Nous avons également constaté que les démarches d'évaluation de l'impact social s'appuient sur un vocabulaire et des étapes propres à la démarche scientifique.

Premièrement, pour mettre en œuvre une évaluation de l'impact social, il est très souvent question de « méthode », de « méthodologie » ou encore de « protocole ». Ainsi, dans le cas EIF, l'outil SROI est désigné sous le terme de « méthode » dans l'ensemble du rapport final de la démarche. Dans la présentation de la démarche d'évaluation du cas RAP, une section est intitulée « méthodologie ». Dans le cas TNIES, la section du rapport final d'évaluation

décrivant la façon dont l'évaluation de l'impact social a été menée est intitulée « *l'évaluation interne : protocole et méthodologie* ». Dans la suite du rapport, le terme de « *protocole* » est utilisé pour désigner les choix des effets et des outils dans le cadre du processus d'évaluation.

Deuxièmement, le terme de « *données* » est utilisé dans le cas RAP pour désigner les informations brutes permettant d'évaluer l'impact social. Des « *entretiens* » ont été menés et des « *questionnaires* » ont été administrés dans le cas TNIES et le cas MSO pour collecter ces « *données* ».

Troisièmement, le processus d'analyse de ces données a fait l'objet d'une description détaillée, comme le montre l'extrait suivant issu du rapport d'évaluation du cas TNIES.

Les entretiens ont été analysés selon le processus suivant :

sélection des verbatims décrivant les effets du projet ; codage des verbatims en fonction de la partie prenante affectée (effet sur les éducateurs, les enseignants, etc.) et du type d'effet (ex : reconnaissance du travail, approche pédagogique différente, etc.) ; regroupement en catégories

Ce travail a ainsi permis d'avoir une vision exhaustive des différents types d'effets mentionnés lors des entretiens, de comptabiliser pour chaque effet le nombre d'occurrences, et de structurer l'analyse<sup>384</sup>

Les démarches d'évaluation de l'impact social accordent donc une importance particulière à apparaître comme des démarches scientifiques, en utilisant son vocabulaire et en mettant en avant le processus d'évaluation.

### *1.1.3. La réduction des biais dans la collecte d'informations*

Les démarches d'EIS se préoccupent également des biais susceptibles de survenir dans le processus. Ces biais sont liés notamment à l'interrogation des acteurs sur la réalité et l'ampleur des effets à évaluer et à l'imputation des effets constatés à l'action. Les acteurs en charge de l'évaluation cherchent alors à réduire ces biais.

Les cas EIF et MSO nous donnent des exemples de biais liés à l'identité des acteurs à interroger pour constater les effets. Ainsi, dans le cas EIF, l'interrogation des appelants à l'issue des appels n'a pas été jugée pertinente pour recueillir une vision « objective » des effets du service sur les appelants. Il a donc été convenu de s'appuyer sur la connaissance des

---

<sup>384</sup> Extrait du rapport final d'évaluation de l'impact social du projet « tablettes numériques en internat éducatif et scolaire ».

appelants pour identifier les effets du service. Dans le cas MSO, l'interrogation des bénéficiaires (les enfants placés) a été jugée biaisée, ce qui a amené à décider d'interroger une autre catégorie d'acteurs, à savoir les familles d'accueil des enfants placés considérées comme étant davantage capables de porter un jugement sur le bien-être des enfants.

Par ailleurs, les démarches d'évaluation ont également cherché à s'assurer que les effets identifiés et mesurés sont bien imputables à l'entité évaluée. Cet aspect a fait l'objet d'un développement dans le chapitre 8. Mentionnons ici que, dans les cas RAP et MSO, les acteurs ont cherché à réduire ce biais en distinguant de façon précise les bénéficiaires pour lesquels les résultats positifs auraient eu lieu sans l'intervention de l'entité, étant donné le profil des bénéficiaires. Il convient d'ailleurs de noter que ces actions sont développées un peu plus loin pour montrer que le renforcement de la rigueur passe par une minimisation volontaire de l'ampleur de l'impact social (*cf. infra* 1.2.1.).

### *1.2. Processus de renforcement de la rigueur scientifique au cours de la démarche d'évaluation*

Les différents attributs de la rigueur scientifique que nous venons d'aborder ne sont pas, ou pas toujours, prédéfinis en amont du processus d'évaluation, mais sont construits au cours de ce processus. Ils sont présentés une fois la démarche réalisée comme des éléments garantissant la rigueur de l'évaluation. Nous allons analyser à présent la façon dont ces différents éléments sont incorporés dans les démarches d'évaluation, en expliquant dans quel contexte ces aspects émergent et comment ils sont présentés.

Nous observons ainsi comment la rationalité est construite et mise en place, c'est-à-dire que nous observons le processus de rationalisation.

Nous distinguons plus particulièrement deux types de situations associés à des éléments de rigueur particulière. D'une part, il s'agit des situations où l'impact social est sciemment minimisé (1.2.1.). D'autre part, il s'agit des situations où des modifications ont été apportées à la collecte d'informations à la suite d'une crainte d'un résultat jugé trop faible venant d'événements imprévus. Les actions décidées lors de ces situations ont ensuite été présentées comme des indices de la rigueur du processus d'évaluation (1.2.2.).

### *1.2.1. Processus de renforcement de la rigueur par la minimisation volontaire de l'impact social*

Différentes situations apparues dans plusieurs de nos cinq cas illustrent comment l'impact social a été minimisé, en mettant notamment en évidence une absence d'impact social sur certains bénéficiaires. Ces appréciations n'étaient pas nécessairement prévues au départ : elles ont été faites car elles étaient cohérentes avec le ressenti des acteurs internes et ont été conservées dans les démarches. Elles ont été présentées comme les signes d'une rigueur accrue du processus d'évaluation.

Ainsi, dans le cas RAP, il a été considéré que certains bénéficiaires n'avaient pas de difficultés sociales particulières à leur entrée dans leur service, et que par conséquent les situations positives pour ces bénéficiaires n'étaient pas attribuables au RAP. De façon similaire, dans le cas MSO, il a été considéré que l'entité n'a eu aucune influence sur la réduction de la durée de placement de certains bénéficiaires. Cette absence d'effet attribuable à l'entité pour certains bénéficiaires est présentée comme un signe de rigueur.

Ainsi, ce n'est pas tant la façon dont la collecte des données a été effectuée mais le fait même de montrer une absence d'impact social dans certaines situations qui est mis en avant comme un signe de rigueur. En effet, il peut paraître improbable aux destinataires de l'évaluation que l'entité évaluée produise des effets importants pour tous les bénéficiaires et pour toutes les situations, d'autant plus que les acteurs internes mettent souvent en avant l'incertitude des résultats et la complexité de leur action, comme nous l'avons montré précédemment (section 2, point 2.). Ainsi, la démonstration d'effets moins positifs ou d'effets nuls est une façon de montrer que l'évaluation reflète bien la réalité. Cela correspond également à l'idée communément admise selon laquelle on peut distinguer des aspects positifs et des aspects négatifs dans toute action.

### *1.2.2. Processus de renforcement de la rigueur lors de modifications pour éviter un résultat final trop faible*

Nous avons constaté qu'au cours de certaines démarches d'EIS, des actions visant à éviter un résultat d'évaluation trop faible ont été mises en place. Ces modifications ont été présentées comme des moyens permettant de renforcer la rigueur du processus d'évaluation.

Il est intéressant de souligner que ces deux aspects sont contradictoires en apparence. En effet, un processus rigoureux n'aboutit pas nécessairement à un résultat élevé. A l'inverse, la recherche du résultat le plus élevé possible peut amener à recourir à des procédés peu rigoureux susceptibles de porter atteinte à la fiabilité du résultat final. Néanmoins, les exemples présentés ci-dessous montrent comment ces deux aspects contradictoires ont pu être conciliés.

#### 1.2.2.1. Le renforcement de la rigueur de l'évaluation du service EIF

Lors de la présentation d'une version préliminaire des résultats d'évaluation de l'impact social du service EIF, la supérieure hiérarchique de la responsable du service a estimé que le chiffrage de la valeur monétaire d'un impact (la valeur monétaire la plus élevée) était incorrect et qu'il était nécessaire d'y intégrer des paramètres supplémentaires. Or la mise en œuvre de ce changement, considéré comme indispensable pour s'assurer que les résultats d'évaluation ne soient pas remis en cause par la suite, avait pour conséquence une baisse de la valeur monétaire de cet effet et donc une baisse du ratio SROI du service. Pour éviter que le résultat d'évaluation, et donc l'impact social du service ne soit perçu comme trop faible, deux modifications ont été décidées. D'une part, une valeur monétaire a été attribuée à des effets identifiés mais non quantifiés dans la première version. D'autre part, des échanges avec la responsable du service ont permis d'identifier un nouvel effet dont la valeur monétaire semblait très élevée<sup>385</sup>.

Ces modifications ont été présentées comme des moyens permettant de renforcer la qualité de la démarche d'évaluation. En effet, la valorisation monétaire de nouveaux effets permet de tendre vers l'exhaustivité, et ainsi de produire des résultats d'évaluation qui sont une représentation plus fidèle des effets de l'entité évaluée. Ces modifications rendent la démarche d'évaluation plus fiable et donc plus rigoureuse.

#### 1.2.2.2. Le renforcement de la rigueur de l'évaluation du service ECFA

Pour rappel, l'évaluation du dispositif ECFA s'appuie sur un outil permettant de noter de 1 à 5 la situation d'un bénéficiaire sur vingt critères distincts, répartis en quatre catégories. Cet outil a commencé à être utilisé en septembre 2014 sur les nouveaux bénéficiaires du service.

---

<sup>385</sup> Il s'agit de la réduction du stress pour certains appelants résultant de la discussion pendant l'appel, et l'évaluation s'appuie sur le coût évité pour la collectivité publique des soins liés au stress.

Assez rapidement, la responsable du service, alertée par les personnes en charge de l'accompagnement, estime que les notes correspondant à la situation de début d'accompagnement sont surévaluées par les bénéficiaires. Les chargés d'accompagnement expliquent cette surévaluation par la volonté des bénéficiaires de ne pas révéler leurs problèmes. Malgré ce constat, les chargés d'accompagnement ont jugé qu'ils n'étaient pas légitimes pour corriger l'auto-évaluation des bénéficiaires, redoutant qu'une remise en cause de cette évaluation perturbe le lien de confiance en cours de construction avec les jeunes accompagnés.

Cette surévaluation est jugée problématique par la responsable, car elle considère qu'une situation de départ trop élevée induirait un résultat d'évaluation de l'impact social trop faible par rapport à ses attentes et à celles des financeurs. Ainsi, elle estime par exemple que l'impact social du service sera jugé négligeable si la situation des stagiaires passe de 58 points au début à 60 points sur 100 à la fin de l'accompagnement. Les résultats obtenus quelques mois plus tard pour une trentaine de stagiaires confirme cette tendance en faisant apparaître un écart souvent faible, voire négatif dans certaines situations.

Pour corriger ce biais au cours de l'année suivante, l'équipe du service décide que la grille serait remplie séparément par le bénéficiaire et le chargé d'accompagnement, le score pris en compte pour le calcul de l'écart serait la moyenne des deux scores. Cette décision doit permettre de corriger, ou au moins de minimiser le problème de surévaluation de la situation de départ par les bénéficiaires.

Cette modification dans la collecte de données a été présentée par la responsable du service comme une façon de renforcer la rigueur de l'évaluation : deux avis sont désormais pris en compte dans le cadre de la collecte des données, au lieu d'un seul auparavant. Même si l'évaluation de la situation par le bénéficiaire lui-même est jugée erronée, il n'a pas été décidé de la supprimer : la fiabilité du résultat final en aurait été probablement affectée, dans la mesure où il est communément admis que le meilleur juge de la situation du bénéficiaire est le bénéficiaire lui-même.

Ainsi, les acteurs mettent en place différents procédés pour rendre la démarche d'évaluation de l'impact social la plus rigoureuse possible pour que les résultats soient jugés fiables par leurs utilisateurs potentiels, à savoir les décideurs de l'allocation des ressources. Ils s'appuient pour cela sur des attributs de la démarche scientifique. Ces attributs ne sont pas seulement

intégrés au début du processus d'évaluation lors du choix de collecte de données, mais sont aussi construits au cours de la démarche d'évaluation.

## **2. Construction de la démarche d'évaluation en réponse à la rationalité communicative**

Les caractéristiques du processus d'évaluation de l'impact social permettent de répondre à d'autres enjeux que celui de fournir les signes d'une démarche scientifique. En effet, certains aspects du processus d'évaluation favorisent l'apprentissage et la cohésion des équipes, ou encore l'amélioration directe de la qualité de l'action. Ainsi, nous montrons que le processus d'évaluation renvoie à d'autres formes de rationalité, notamment la rationalité communicative, au sens d'Habermas (1984). Une action ou un énoncé sont considérés comme rationnels dans cette perspective à partir du moment où ils sont le résultat d'interactions argumentées entre acteurs (Habermas, 1984).

Dans sa théorie de l'action communicative, Habermas (1984) considère qu'un résultat d'échanges discursifs entre acteurs qui avancent des arguments est un accord jugé « valide ». En effet, à partir du moment où l'accord est issu de débats où les différentes parties cherchent à se convaincre en motivant leur position par des raisons précises, l'accord atteint peut être considéré comme rationnel (Habermas, 1984). Il convient de souligner que ces énoncés ne sont pas définitifs, ils sont régulièrement renégociés par les acteurs à travers d'autres échanges ultérieurs (Habermas, 1984). Ainsi, la rationalité communicative s'appuie sur une délibération raisonnée entre acteurs.

Les enjeux d'apprentissage et d'amélioration de la qualité de l'action se sont manifestés dans deux cas de figure distincts. Le premier concerne les cas où il s'agissait d'un objectif de l'évaluation de l'impact social recherché par les acteurs qui ont établi des choix pour les atteindre (2.1.). Dans le deuxième cas de figure, le partage de connaissances entre acteurs et l'apprentissage sont des conséquences inattendues de la démarche d'évaluation (2.2.).

### ***2.1. Les choix pour l'utilisation à des fins internes***

Outre l'objectif de convaincre les décideurs, plusieurs responsables d'entités souhaitaient que l'évaluation de l'impact social permette aux acteurs de l'entité d'acquérir des connaissances sur certains aspects de l'entité, et ainsi d'améliorer directement la qualité de leur action.

Ainsi, pour le cas ECFA, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 7, le choix de la façon d'évaluer l'impact social du service (une mesure de l'écart de la situation des bénéficiaires sur vingt dimensions entre le début et la fin de l'accompagnement) a été dicté en grande partie par l'objectif de disposer d'un outil permettant d'aider les chargés d'accompagnement dans leur travail quotidien. Un tel outil devait permettre d'améliorer l'efficacité de l'accompagnement en permettant aux accompagnateurs de cibler plus rapidement les difficultés les plus importantes des bénéficiaires. En effet, le fait de remplir une grille d'évaluation permet de connaître dès le début de l'accompagnement la situation du bénéficiaire de façon précise et exhaustive, permettant au chargé d'accompagnement de savoir sur quels aspects il doit concentrer ses efforts, lui évitant de se disperser.

Ainsi, le choix de la façon d'évaluer l'impact social du service ECFA a été établi dans l'optique de permettre aux salariés du service d'avoir une meilleure connaissance de la situation des bénéficiaires. Il est probable que la préoccupation de rigueur aurait amené le responsable à faire d'autres choix, comme le recours à un acteur externe pour juger la situation des bénéficiaires par exemple.

Le cas TNIES nous fournit également une illustration du potentiel de l'évaluation de l'impact social en matière d'apprentissage tel qu'il est perçu par le responsable de l'entité, alors même que les conditions pour cela n'ont pas été mises en place dans le cadre de la démarche.

Le processus d'évaluation du cas TNIES a été construit au niveau « national » du projet, et a impliqué les pilotes nationaux, dont le responsable de l'entité. Les acteurs opérationnels du projet, comme les directeurs d'établissement et les professionnels (enseignants et éducateurs) n'ont pas été impliqués, car il a été estimé que ces acteurs étaient déjà très sollicités par la mise en œuvre du projet en lui-même. Or le responsable national du projet a regretté cette absence d'implication une fois l'évaluation terminée.

On est restés entre experts pour faire l'évaluation : le fait d'impliquer dans la construction de l'évaluation et les résultats, de donner à comprendre ce qui se joue, c'est un élément très important pour continuer à faire bouger les choses.<sup>386</sup>

D'après lui, le fait que les professionnels soient impliqués dans la construction de l'évaluation et aient la possibilité de discuter entre eux des résultats de l'évaluation favorise la « *montée en*

---

<sup>386</sup> Entretien avec DB, le 23 mars 2015.

*compétences sociales* » et le changement de la posture des professionnels. L'implication des professionnels dans le processus d'évaluation aurait favorisé une « *prise de conscience* » et contribué à développer un « *sentiment d'appartenance à un collectif* », qui constituent des éléments centraux pour modifier les pratiques pédagogiques et éducatives des professionnels dans les établissements scolaires.

## **2.2. Les conséquences inattendues de la démarche d'évaluation**

Les démarches d'évaluation de l'impact social ont eu également des conséquences inattendues en matière d'échanges entre acteurs et d'apprentissage.

Premièrement, certaines démarches d'évaluation de l'impact social ont permis une prise de conscience des acteurs internes de l'ampleur de certains effets de leur action. Ainsi, pour le cas EIF, la valorisation monétaire des inscriptions supplémentaires d'élèves dans les établissements scolaires de l'organisation a permis de montrer que l'orientation d'appelants vers des établissements scolaires avaient un impact non négligeable sur le volume d'élèves accueillis par les établissements scolaires.

Deuxièmement, les modalités de collecte d'informations ont pu générer une dynamique inattendue au sein des entités évaluées. Le cas RAP illustre particulièrement bien cette idée. Pour rappel, les informations nécessaires à l'évaluation ont été collectées à travers le recueil de récits de parcours de bénéficiaires au cours de réunions collectives rassemblant l'ensemble de l'équipe du service. D'après le responsable, ces réunions ont été très fructueuses au-delà de la démarche d'évaluation de l'impact social : elles ont permis à l'équipe de voir les choses différemment et de « *sortir le nez des situations* » de bénéficiaires. « *On prend rarement le temps pour prendre du recul par rapport aux situations [...] Ca a fait du bien à tout le monde* ». Il estime que ces temps d'échange ressemblaient beaucoup à de « *l'analyse de pratiques* »<sup>387</sup>.

---

<sup>387</sup> L'« analyse de pratiques » est un temps d'échange permettant aux travailleurs sociaux de s'interroger sur les situations récentes auxquelles ils ont dû faire face dans le cadre de leur mission, et sur la façon dont ils ont traité ces situations. Il s'agit d'une pratique courante dans le champ du travail social.

## **Section 4 : Mise en perspective et discussion des résultats**

Nous allons à présent synthétiser et mettre en perspective les principaux résultats de ce chapitre.

D'après notre analyse, l'évaluation de l'impact social est construite en référence à plusieurs formes de rationalités, qui se matérialisent par le fait que différents éléments sont conçus par certains acteurs pour agir sur d'autres acteurs, et cela de façon progressive tout au long du processus d'évaluation.

Ainsi, dans un premier temps, nous aborderons les différentes formes de rationalité portées par l'évaluation de l'impact social en les mettant en perspective par rapport à différents travaux existants (1.). Dans un deuxième temps, nous expliciterons le rôle joué par les aspects matériels qui portent ces différentes rationalités, en montrant comment les artefacts contribuent à influencer les décideurs (2.). Enfin, nous nous focaliserons sur les résultats relatifs à la démarche d'évaluation en tant que telle, en montrant la construction progressive des différentes formes de rationalités et son rôle en matière d'apprentissage organisationnel (3.).

### **1. L'évaluation de l'impact social intègre d'autres types de rationalité que la rationalité instrumentale**

Le premier résultat de ce chapitre correspond à l'idée que l'évaluation de l'impact social intègre d'autres types de rationalité que la rationalité instrumentale. Nous allons à présent expliciter ce résultat. Dans un premier temps, nous mettrons en perspective l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social intègre plusieurs rationalités (1.1.), puis nous aborderons plus spécifiquement la rationalité axiologique (1.2.) et la rationalité communicative (1.3.) incluses dans l'évaluation de l'impact social.

#### ***1.1. La conjonction de plusieurs rationalités au sein de l'évaluation de l'impact social***

Tout d'abord, nous montrons que la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social intègre d'autres rationalités que la rationalité instrumentale (M. Weber, 1921), à savoir la rationalité axiologique (M. Weber, 1921) et la rationalité communicative (Habermas, 1984).

Ainsi, ce résultat va à l'encontre de l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social serait l'instrument par excellence de la rationalité instrumentale. En effet, nous avons souligné dès le début de la thèse que l'EIS correspond à la mesure de la finalité des activités à but non lucratif et qu'elle était utilisée dans le but d'améliorer la gestion de ces activités.

Ce résultat est fortement associé au fait que nos deux types d'acteurs (acteurs opérationnels et financeurs) prennent en compte différentes formes de rationalité. En effet, nous avons constaté que les acteurs opérationnels comme les financeurs ne sont pas porteurs d'une seule forme de rationalité, mais qu'ils intègrent dans leurs actions à la fois la rationalité instrumentale et la rationalité axiologique.

Ce constat contredit également les résultats de plusieurs travaux relatifs à l'évaluation de l'impact social. Ainsi, d'une part, la rationalité instrumentale est souvent associée à la logique dominante des financeurs. Plusieurs travaux ont montré en effet que les financeurs se focalisent sur l'efficacité des activités à but non lucratif, en occultant les autres dimensions de leur action (Chemin & Gilbert, 2010; O'Dwyer & Unerman, 2008). Par ailleurs, nous avons montré dans le premier chapitre que la logique des financeurs était de plus en plus dominée par les pratiques du secteur marchand, dont la rationalité instrumentale est une caractéristique centrale (Avare & Sponem, 2008). En outre, de nombreux travaux ont souligné que les acteurs internes des activités à but non lucratif étaient porteurs de la rationalité axiologique en défendant les principes et les valeurs de l'action à but non lucratif, tout en rejetant la rationalité instrumentale propre au secteur marchand (Baines, 2010; Eikenberry & Kluver, 2004; Kreutzer & Jäger, 2011; Shaw & Allen, 2009).

Notre analyse montre qu'il n'existe pas un tel clivage entre ces deux types d'acteurs en termes de rationalité, dans la mesure où les actions et les comportements des acteurs opérationnels comme des décideurs sont empreints des deux formes de rationalité.

D'une part, nous montrons que les financeurs s'appuient sur la rationalité instrumentale mais également sur la rationalité axiologique pour prendre leurs décisions d'allocation des ressources. En effet, les principes et valeurs des financeurs eux-mêmes ainsi que des considérations politiques vont à l'encontre de l'idée selon laquelle les financeurs ne s'appuient que sur la rationalité instrumentale pour décider de l'allocation des ressources. D'autre part, nous montrons que les acteurs opérationnels sont porteurs non seulement de la

rationalité axiologique mais également de la rationalité instrumentale. Les acteurs opérationnels attachent une grande importance à la question de l'efficacité de l'action, et ils sont volontaires pour mettre en place des démarches d'EIS qu'ils associent à la rationalité instrumentale des décideurs. Ils élaborent de leur propre chef un processus et déterminent une forme de résultat permettant aux décideurs d'exercer cette rationalité instrumentale.

Les deux types d'acteurs portent donc chacun la rationalité instrumentale et la rationalité axiologique de façon simultanée. Notre résultat remet en cause l'analyse d'un clivage voire d'un affrontement symbolique entre des financeurs et des dirigeants porteurs d'une rationalité instrumentale et des acteurs opérationnels porteurs d'une rationalité axiologique.

Par ailleurs, en montrant la coexistence de plusieurs rationalités dans l'EIS et dans sa mise en œuvre, notre résultat rejoint l'analyse de Townley (2002) qui montre la combinaison de plusieurs rationalités dans la pratique demandée par l'environnement externe et dans la façon dont les acteurs réagissent à cette demande. Nous montrons également que l'environnement externe des organisations est plus complexe dans ses attentes que la simple demande d'un outil au service de la rationalité instrumentale.

En montrant la conjonction d'une rationalité instrumentale et d'une rationalité axiologique dans une pratique d'intégration de salariés dans un cabinet de conseil, Méric (2009) montre comment cette combinaison des deux rationalités contribue à institutionnaliser la pratique. Il montre que les deux rationalités situées au même niveau d'action sont non seulement compatibles mais qu'elles produisent des effets structurants au sein de l'organisation (Méric, 2009).

### *1.2. La rationalité axiologique portée par l'évaluation de l'impact social*

Nous allons à présent nous attarder sur la façon dont la mise en place de l'évaluation de l'impact social porte une rationalité axiologique.

Nous considérons que la rationalité axiologique est inhérente à toute démarche d'évaluation qui respecte un certain nombre de conditions.

Comme nous l'avons vu précédemment (*cf.* section 2, 2.2.), la rationalité axiologique de l'EIS s'exprime à travers la mise en avant d'une multiplicité d'effets dans les résultats de l'évaluation. Plus particulièrement, deux aspects renvoient à la rationalité axiologique. D'une part, certains effets mis en avant dans les résultats traduisent des principes et des valeurs de

l'entité. D'autre part, la présentation d'une multiplicité d'effets dans le résultat final dilue la finalité principale et suggère ainsi la rationalité axiologique de l'entité évaluée.

Or si ces aspects figurent dans les résultats de l'évaluation, cela s'explique par la démarche d'évaluation de l'impact social en tant que telle. En effet, comme nous l'avons mentionné, une démarche d'évaluation de l'impact social suppose d'identifier l'ensemble des effets produits par l'entité évaluée sur l'ensemble des parties prenantes. N'ayant a priori pas de restriction sur l'identité des effets ni sur le nombre d'effets, la démarche implique l'identification d'un large spectre d'effets, et une sélection est faite pour déterminer les effets les plus importants. Dès lors qu'une telle démarche est menée par des acteurs internes à l'action, les effets sélectionnés seront donc ceux qui apparaîtront comme importants, et donc correspondront aux principes et valeurs portés par les membres de l'entité évaluée. Par ailleurs, à partir du moment où il n'y a pas de contrainte à ne conserver qu'un seul effet, il est inévitable que les membres de l'action choisissent de garder plusieurs effets dans le résultat final.

On peut même penser que ce que nous venons de décrire n'est pas spécifique à une démarche d'évaluation de l'impact social, mais concerne toute démarche d'évaluation dès lors qu'elle correspond pleinement à la définition du terme « évaluation ». En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, l'évaluation est « *l'action de déterminer la valeur de quelque chose* »<sup>388</sup>. Ainsi, l'évaluation suppose de mettre en exergue les aspects les plus importants propres à l'objet évalué. Il s'agit donc de mettre en avant ce qui constitue sa spécificité. Dès lors que l'objet est une action collective, l'évaluation met donc en lumière les éléments renvoyant aux principes et aux valeurs propres à cette action collective.

Le fait qu'il s'agisse d'évaluer spécifiquement des effets ne remet pas en cause fondamentalement le fait que l'évaluation renvoie aux valeurs de l'entité évaluée, dans la mesure où, comme nous l'avons dit précédemment, le choix des effets est révélateur des valeurs des acteurs impliqués dans l'évaluation.

Naturellement, l'expression d'une rationalité axiologique dans les résultats d'une évaluation de l'impact social suppose un certain nombre de conditions. Premièrement, l'évaluation de l'impact social doit être construite sans cadre prédéterminé portant sur les effets à évaluer. Il

---

<sup>388</sup> Définition du dictionnaire Larousse

est nécessaire que les effets ne soient pas prédéfinis, mais que leur choix fasse partie du processus d'évaluation. Deuxièmement, l'expression de la rationalité axiologique suppose que la multiplicité d'effets identifiés lors du processus d'évaluation soit intégrée dans les résultats de l'évaluation. En effet, une démarche d'évaluation qui gommerait la multiplicité d'effets identifiés et ne retiendrait qu'un seul effet ne permettrait pas de représenter la rationalité axiologique de l'entité évaluée.

Par conséquent, bien que l'évaluation de l'impact social se focalise sur la finalité d'une action à but non lucratif, le processus même d'évaluation amène à révéler les fondements et principes de l'action à but non lucratif, et donc véhicule une rationalité axiologique.

Grimand (2012) met en avant la dimension symbolique et identitaire des instruments de gestion, en montrant que les instruments de gestion sont porteurs de sens pour les acteurs qui les utilisent. Notre analyse permet de montrer de quelle façon cette dimension identitaire se manifeste, en mettant en lumière les facteurs et les conditions qui permettent de révéler cette dimension. Nos résultats suggèrent même que tout instrument de gestion qui intègre une action d'évaluation permet de révéler les valeurs et principes de l'action évaluée à partir du moment où le processus d'évaluation respecte certaines conditions.

Par ailleurs, nous pouvons souligner le fait que l'EIS inclue une rationalité axiologique lui permet d'être un instrument cohérent avec la spécificité des organisations à but non lucratif, dans la mesure où la rationalité axiologique est une caractéristique fondamentale de ces organisations qui se traduit notamment par le rôle politique qu'elles jouent dans la société (Laville, 2013).

### ***1.3. La rationalité communicative portée par l'évaluation de l'impact social***

Nous allons exposer de quelle façon l'EIS permet de faire apparaître une rationalité communicative (Habermas, 1984).

Comme nous l'avons vu précédemment (*cf.* section 3, point 2.), la rationalité communicative se retrouve dans différents aspects du processus d'évaluation. En effet, la collecte d'informations nécessaires à l'évaluation donne lieu à des échanges entre acteurs concernés sur le fonctionnement et l'identité de l'entité évaluée, et amènent à se mettre d'accord sur des termes et des mots correspondant à des situations subjectives. Des échanges peuvent avoir lieu également pour choisir les effets à évaluer. Enfin, la quantification d'une situation peut

être, sous certaines conditions, le lieu d'un échange entre différents acteurs pour parvenir à un accord.

Ainsi, l'existence d'une rationalité communicative associée à l'EIS s'explique par le fait que l'évaluation de l'impact social suppose de soupeser des situations qualitatives, qui ont une dimension subjective forte, c'est-à-dire qu'elles peuvent être perçues différemment selon les individus. Ainsi, l'impact social n'est pas une réalité objective en soi. Dès lors, cette subjectivité amène à l'implication de plusieurs acteurs qui sont conduits à échanger entre eux pour parvenir à un accord sur la « qualification » d'une situation subjective et sur son ampleur, donnant lieu à l'expression d'une rationalité communicative.

D'après notre analyse, l'existence de la rationalité communicative suppose que plusieurs acteurs soient effectivement impliqués lors des épisodes visant à apprécier les effets qualitatifs, et que des échanges entre les acteurs aient lieu dans ce cadre.

Townley, Cooper et Oakes (2003) ont montré que l'expression d'une rationalité communicative (Habermas, 1984) lors de l'introduction d'une pratique d'évaluation dominée par la rationalité instrumentale permettait son appropriation par les acteurs. Nous rejoignons cette analyse et nous mettons en évidence les différentes actions par lesquelles la rationalité communicative se met en place. Ces actions portent sur le fonctionnement de la pratique d'évaluation mais également sur sa construction.

Il convient de mentionner que, dans le champ spécifique du contrôle de gestion, l'idée d'échanges collectifs suscités par des instruments de contrôle de gestion renvoie à la notion de système de contrôle interactif (Simons, 1991).

L'expression d'une rationalité communicative à travers l'évaluation de l'impact social permet à l'évaluation de l'impact social de faire écho à la dimension collective et démocratique des organisations à but non lucratif (Laville, 2013).

## **2. Influence des aspects matériels de l'évaluation de l'impact social**

Les aspects matériels de l'évaluation de l'impact social sont conçus dans un premier temps par certains acteurs pour agir et influencer d'autres acteurs dans un deuxième temps : il s'agit du deuxième résultat de ce chapitre. Premièrement, nous montrons que plusieurs propriétés matérielles permettent à la forme chiffrée et la multiplicité des effets du résultat d'être combinées entre elles, et ainsi de chercher à influencer les acteurs externes (2.1.).

Deuxièmement, nous nous focalisons plus spécifiquement sur le rôle joué par les chiffres dans l'influence future des acteurs externes (2.2.).

### *2.1. La combinaison d'aspects matériels distincts pour influencer les acteurs externes*

Si l'évaluation de l'impact social parvient à intégrer à la fois la rationalité instrumentale et la rationalité axiologique, c'est qu'un certain nombre de propriétés matérielles permettent de combiner ces deux dimensions dans les résultats de l'évaluation. En effet, les éléments porteurs d'une rationalité instrumentale sont articulés avec les éléments véhiculant la rationalité axiologique.

En ce qui concerne la présentation des résultats, l'articulation entre la forme chiffrée, porteuse de la rationalité instrumentale, et la multiplicité des effets, porteuse de la rationalité axiologique, est rendue possible par les caractéristiques de la présentation des résultats. D'une part, comme nous l'avons montré précédemment, les résultats sont composés de différents effets mis en avant, la forme chiffrée servant à indiquer l'intensité de chacun des effets, et ainsi de hiérarchiser les effets en fonction de leur importance relative. D'autre part, les résultats se composent d'un chiffre unique, qui est l'agrégation des quantifications de différents effets (*cf.* section 2, point 2.1.1.).

Ainsi, il est possible, sous certaines conditions, de traduire des effets qualitatifs en chiffres, et même de s'appuyer sur une unité de mesure commune pour traduire des effets de nature hétérogène en chiffres comparables. Par ailleurs, des possibilités matérielles existent pour la présentation des résultats de façon à mettre en avant à la fois la forme chiffrée et la multiplicité des effets : des schémas et des graphiques, mais aussi la structuration de rapports permettent de mettre en avant ces deux aspects de façon équilibrée et intelligible. Naturellement, la liberté de la présentation des résultats d'évaluation de l'impact social est possible car aucune norme particulière ne régit ce domaine.

Nous mettons ainsi en avant l'agence des acteurs non-humains (Callon, 1986) que sont les artefacts matériels (Orlikowski, 1992) dans les relations entre les acteurs. Ainsi, les différents artefacts mis en place sont appelés à jouer un rôle spécifique dans le message véhiculé auprès de l'ensemble des acteurs.

## *2.2. Les chiffres sont utilisés dans une optique d'influence future*

Nous allons à présent aborder de façon plus spécifique la forme chiffrée en tant qu'artefact conçu pour influencer des acteurs.

Nous avons montré l'utilisation des chiffres dans les résultats des démarches d'évaluation de l'impact social. L'utilisation de la forme chiffrée ne fait l'objet d'aucune demande de la part des décideurs : ce sont les acteurs opérationnels qui choisissent délibérément de recourir à la forme chiffrée pour évaluer l'impact social, voire parfois à ce que le chiffre constitue la forme unique du résultat d'EIS. Cet emploi de la forme chiffrée a pour but d'influencer les acteurs de façon positive. Nous avons vu les moyens déployés par les acteurs opérationnels pour faire en sorte qu'ils apparaissent comme suffisamment élevés pour que la décision d'allocation de ressources leur soit favorable.

L'influence recherchée par les chiffres renvoie à l'« *ammunition machine* » de Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes et Nahapiet (1980), c'est-à-dire qu'ils sont utilisés par des acteurs dans le but de satisfaire leurs intérêts et d'acquérir du pouvoir vis-à-vis d'autres acteurs. Ce phénomène fait partie de la perspective socio-politique des instruments de gestion (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b), en mettant particulièrement en lumière la façon dont des acteurs soumis au pouvoir d'autres acteurs (en matière de décision d'allocation des ressources en l'occurrence) cherchent à utiliser des moyens qu'ils ont à disposition pour renverser cette relation de pouvoir, et rééquilibrer les choses.

Plus précisément, le rôle joué par les chiffres dans le cadre des relations de pouvoir a souvent été étudié dans une perspective de domination et de renforcement du pouvoir existant (Miller, 2001) ; certains auteurs ayant même mis en avant l'existence d'une « idéologie des chiffres » dans les organisations et dans la société (Chelli & Gendron, 2013). Peu de travaux ont mis en évidence le rôle des chiffres comme instrument au service d'acteurs pour satisfaire leurs intérêts propres vis-à-vis de leurs dirigeants (Michaud, 2014). Nous nous inscrivons dans cette perspective, en montrant que les acteurs s'appuient sur les propriétés intrinsèques des chiffres pour chercher à faire basculer les décisions en leur faveur.

Par ailleurs, il est intéressant de souligner que le rôle de « munition » des chiffres n'est pas effectivement utilisé dans les cas que nous avons étudiés, mais qu'il est anticipé par les acteurs : en effet, les acteurs opérationnels décident de recourir à la forme chiffrée et

construisent l'évaluation de l'impact social dans l'optique d'utiliser à l'avenir ces chiffres pour influencer les décideurs.

Par ailleurs, l'*agency* des chiffres en tant qu'artefact, pour reprendre une approche socio-matérielle (Leonardi, 2011) n'est pas effective mais est anticipée dans notre analyse. En effet, les acteurs humains élaborent des chiffres qui sont appelés à agir dans un deuxième temps sur d'autres acteurs humains. Dans le courant de la socio-matérialité, l'*agency* humaine et l'*agency* matérielle s'appuient sur les arrangements socio-matériels antérieurs (Leonardi, 2011). Ainsi, nous montrons que l'*agency* humaine ne s'appuie pas sur le résultat d'une *agency* matérielle passée, mais peut s'appuyer sur une *agency* matérielle anticipée.

### **3. La démarche d'évaluation de l'impact social : entre construction progressive et apprentissage**

Enfin, l'analyse des démarches d'évaluation révèle une construction progressive des différentes formes de rationalité dans un mouvement dialectique visant l'équilibre entre les différentes rationalités. La démarche d'évaluation est également une source d'apprentissage organisationnel.

Dans un premier temps, nous montrons de quelle façon les rationalités sont construites de façon progressive au cours du processus d'évaluation (3.1.), puis dans un second temps nous montrons en quoi le processus d'évaluation est un lieu d'apprentissage (3.2.).

#### ***3.1. La construction progressive des rationalités dans la démarche d'évaluation***

Nous montrons que les formes de rationalité des démarches d'évaluation et leur équilibre sont construits de façon progressive tout au long du processus d'évaluation.

Cette construction progressive concerne les résultats d'évaluation et leur équilibre. En effet, la place respective des résultats renvoyant à la rationalité instrumentale (la forme chiffrée) et de ceux correspondant à la rationalité axiologique (la multiplicité d'effets) ont été définis au cours du processus d'évaluation, à travers des phases de simplification et de complexification successives. Ces phases ont permis d'ajuster la place respective des éléments renvoyant à chacune des deux formes de rationalité. Ainsi, lorsque la démarche d'évaluation se caractérisait par une forme de rationalité trop prononcée, des caractéristiques propres à une

autre forme de rationalité ont été introduites pour rééquilibrer le résultat d'évaluation. Ainsi, les démarches d'évaluation sont le lieu des processus de rationalisations multiples dans le sens où l'équilibre entre les différentes formes de rationalité a été construit durant la démarche d'évaluation.

La construction progressive concerne également la démarche d'évaluation en elle-même. Nous avons montré que certaines caractéristiques de l'évaluation permettent à la fois de renforcer la rigueur du processus, et donc de répondre aux exigences de la rationalité instrumentale, tout en favorisant l'échange entre les acteurs pour parvenir à un accord, correspondant à une rationalité communicative. On peut mentionner notamment le fait d'interroger les acteurs directement concernés par les effets à évaluer, qui sont jugés crédibles comme moyen de collecte des informations et favorisent l'implication et les échanges entre les acteurs. Plusieurs des éléments renvoyant à la rationalité instrumentale d'une part et à la rationalité communicative d'autre part ont été élaborés au cours de la démarche, notamment lors des épisodes où des ajustements se sont avérés nécessaires.

Nos résultats sont cohérents avec l'approche de Townley (2002) qui montre l'aspect dynamique de la construction et de l'expression des rationalités lors de l'adoption d'un système de mesure de la performance. Plus globalement, nous nous inscrivons dans la théorie de l'acteur réseau (Latour, 2005), en remettant en cause l'approche linéaire et prédéterminée de la construction des objets techniques et scientifiques. Nous mettons en avant le tâtonnement et les ajustements au cours du processus permettant de renforcer la rigueur et ainsi de donner l'apparence la plus scientifique possible aux démarches d'évaluation.

### ***3.2. La démarche d'évaluation de l'impact social comme lieu d'apprentissage***

Nous avons montré que le processus d'évaluation de l'impact social favorisait l'apprentissage collectif des acteurs impliqués dans la démarche.

L'apprentissage peut être spécifiquement recherché comme l'un des objectifs du processus d'évaluation : les modalités de collecte de données et les outils élaborés sont donc choisis en fonction de cet objectif (*cf.* section 3, point 2.1.). Il peut également constituer un effet non prévu de la démarche d'évaluation (*cf.* section 3, point 2.2.). Dans les deux cas de figure, l'apprentissage se produit à travers les échanges entre les acteurs au cours de certaines étapes

spécifiques du processus d'évaluation, notamment le choix des effets à évaluer, la collecte d'informations ou encore la quantification de situations qualitatives.

Ainsi, nous nous inscrivons dans la suite des travaux qui insistent sur le rôle des instruments de gestion comme vecteurs d'apprentissage (Grimand, 2012; Moisdon, 1997; de Vaujany, 2005). Les instruments de gestion ont une dimension psycho-cognitive (de Vaujany, 2006b) vis-à-vis des acteurs qui leur permet une prise de recul et un regard nouveau sur la réalité des phénomènes auxquels se rapportent les instruments de gestion. Plus globalement, nous mettons en évidence des situations au sein des organisations qui génèrent un apprentissage organisationnel (Charue-Duboc, 1995, 2001), en montrant que le processus d'élaboration des instruments de gestion est une pratique susceptible de générer cet apprentissage.

### **Conclusion du chapitre**

Les résultats de ce chapitre permettent de répondre à la deuxième question de recherche de notre thèse. Pour rappel, la deuxième question de recherche est formulée de la façon suivante : En quoi l'EIS contribue-t-elle à la rationalisation des activités à but non lucratif ?

Nous allons synthétiser les résultats de ce chapitre en suivant les sous-questions associées à cette question de recherche que nous avons présentées en conclusion de la première partie de la thèse.

*Dans quelle mesure les différentes formes de rationalités sont-elles intégrées dans la démarche et les résultats de l'EIS ? Comment l'EIS intègre-t-elle ces différentes rationalités ?*

Nous montrons dans ce chapitre que la mise en place de l'évaluation de l'impact social intègre différentes formes de rationalité : outre la rationalité instrumentale, l'évaluation de l'impact social contient également une rationalité axiologique et une rationalité communicative. Cette pluri-rationalité est notamment rendue possible par le fait que les différents groupes d'acteurs impliqués dans l'évaluation de l'impact social ne sont pas porteurs d'une seule forme de rationalité, mais ont une vision pluri-rationnelle des activités à but non lucratif.

Cette pluri-rationalité se retrouve à la fois dans la forme des résultats de l'évaluation de l'impact social et dans la démarche d'évaluation en elle-même. Ainsi, les résultats s'appuient sur une forme chiffrée pour exprimer la rationalité instrumentale, et sur la présentation d'une

multitude d'effets pour exprimer la rationalité axiologique de l'entité évaluée. Dans la démarche d'évaluation, de nombreux moyens contribuent à rendre le processus le plus rigoureux possible afin que le résultat soit jugé fiable et donc utilisé dans le cadre de la rationalité instrumentale des décideurs, tandis que certains moyens employés pour identifier les effets de l'entité évaluée permettent l'expression d'une rationalité communicative.

*Comment un usage rationnel de l'évaluation de l'impact social est pris en compte dans la présentation des résultats de la démarche d'EIS ?*

Par ailleurs, nous montrons dans ce chapitre qu'un usage rationnel de l'évaluation de l'impact social (c'est-à-dire à des fins de pilotage, d'allocation et de contrôle des ressources) est exprimé à travers la forme des résultats utilisés, à savoir la forme chiffrée, ainsi que par l'ensemble des efforts déployés pour rendre la démarche la plus rigoureuse possible. Ces caractéristiques de l'EIS ont pour but d'influencer les décisions d'allocation des ressources, en démontrant que l'entité évaluée est efficace.

Néanmoins, si l'évaluation de l'impact social est construite de telle manière à ce qu'elle permette un usage rationnel, nous montrons qu'elle n'est pas utilisée comme telle. D'une part, les décideurs s'appuient sur d'autres critères pour prendre leurs décisions d'allocation des ressources. D'autre part, l'évaluation de l'impact social n'est pas utilisée comme un outil de pilotage et de contrôle régulier en interne. L'usage rationnel de l'EIS est donc une « promesse » pour les acteurs externes véhiculée par les caractéristiques de l'EIS mise en place, mais cet usage rationnel n'est pas effectif.

L'évaluation de l'impact social a donc une fonction de rationalisation des activités évaluées : elle donne une apparence rationnelle aux activités, et permet de justifier *a posteriori* des décisions d'allocation des ressources qui s'appuient sur d'autres critères. Mais il s'agit d'une rationalisation dont la justification *a posteriori* est anticipée par les acteurs en amont du processus de rationalisation.

*Comment la rationalisation portée par l'EIS se traduit dans la démarche en elle-même ?*

Enfin, nous montrons dans ce chapitre que les différentes rationalités sont construites de façon progressive, notamment à travers des processus de simplification et de maintien de la complexité, qui ont permis de construire l'équilibre entre la forme chiffrée et la multitude d'effets par de multiples allers retours entre ces deux aspects. Nous montrons également que

---

Conclusion du chapitre

---

les caractéristiques de la forme prise par la rationalité instrumentale, à savoir les calculs aboutissant aux chiffres et les éléments mobilisés pour rendre la démarche rigoureuse, sont construites tout au long de la démarche d'évaluation.

# Chapitre 10 : De l'outil à l'idée : mythe rationnel et adoption stratégique de l'évaluation de l'impact social

## Introduction du chapitre

En montrant que l'évaluation de l'impact social est un mythe rationnel dans le secteur non lucratif, ce chapitre étudie les conséquences de ce mythe rationnel sur le processus de construction et de déploiement de l'évaluation de l'impact social dans l'organisation.

S'appuyant sur le niveau organisationnel de nos données empiriques, ce chapitre s'attache à caractériser et à expliquer comment l'évaluation de l'impact social a été déployée au sein de l'organisation.

L'analyse de la situation de l'évaluation de l'impact social (EIS) à différentes étapes du processus de construction nous a amené à constater de façon surprenante que l'EIS s'était déployée au sein de l'organisation malgré l'absence d'outil standard et de plan de déploiement. Nous expliquons ce phénomène par l'existence d'un mythe rationnel associé à l'EIS. Nous montrons également que l'adoption de l'EIS par l'organisation ne se caractérise pas par une situation de découplage, mais plutôt par une réponse centrée sur le sens pour les acteurs locaux, de façon cohérente avec la pluri-rationalité mise en évidence dans le chapitre 9.

D'un point de vue théorique, ce chapitre permet d'éclairer certains aspects relatifs à la construction et au déploiement des instruments de gestion au sein des organisations. En effet, en faisant la distinction entre les prescriptions de pratiques sous-jacentes aux instruments de gestion et les artefacts mis en place, nous mettons en avant comment certaines propriétés permettent l'appropriation d'une pratique en profondeur, et comment elles favorisent la construction du sens et l'apprentissage. Par ailleurs, nous montrons de quelle façon les réponses organisationnelles aux demandes institutionnelles peuvent prendre en compte les intérêts internes aux organisations, et comment ces réponses sont construites de façon progressive.

Dans un premier temps, nous présenterons le constat empirique au fondement de ce chapitre, à savoir les divergences apparues au sein du processus de déploiement de l'évaluation de

l'impact social (section 1). Dans un deuxième temps, nous montrerons en quoi l'idée selon laquelle l'EIS est une bonne pratique peut être considérée comme un mythe rationnel (section 2). Dans un troisième temps, nous caractériserons l'adoption de l'évaluation de l'impact social et montrerons qu'elle permet la mise en œuvre de la pluri-rationalité de l'évaluation (section 3). Enfin, nous mettrons en perspective les résultats du chapitre par rapport à la littérature existante (section 4.).

## **Section 1 : Le processus de déploiement de l'évaluation de l'impact social : de la planification du déploiement d'un outil à une diffusion de l'idée**

Cette première section présente le constat à la base de l'analyse de ce chapitre, à savoir le fait que l'évaluation de l'impact social s'est déployée au sein de l'organisation sans qu'aucun outil d'évaluation ni aucun plan de déploiement n'aient été mis en place, alors que la construction d'un outil et le déploiement de l'EIS étaient initialement prévus.

Ainsi, à une vision classique du déploiement des outils de gestion, c'est-à-dire la construction d'un outil puis son déploiement, a succédé une série d'évènements qui ont éloigné l'EIS de cette vision pour aboutir à une situation où l'évaluation de l'impact social s'est répandue dans l'organisation sans mise au point d'outil standard ni de plan de déploiement.

Cette section est structurée en fonction des différentes phases observées. Nous commencerons par exposer la conception initiale du déploiement de l'EIS au sein de l'organisation (1.). Puis nous montrerons en quoi cette conception initiale n'a pas été suivie des faits, en en identifiant les raisons (2.). Enfin, nous analyserons la situation « finale » caractérisée par un déploiement de l'idée de l'évaluation de l'impact social sans qu'elle ne repose sur des outils d'évaluation ou sur un plan de déploiement (3.).

### **1. La vision initiale : un outil d'EIS à élaborer puis à déployer**

Les premières étapes du processus de construction de l'évaluation de l'impact social se caractérisent par la volonté des acteurs de mettre au point un outil permettant d'évaluer l'impact social, puis à le déployer à l'ensemble des entités de l'organisation. Elle suit en cela

une vision linéaire de la diffusion des instruments de gestion que nous avons mis en évidence dans le chapitre 2.

Dans cette phase initiale du processus de construction, nous distinguons en réalité trois conceptions successives du déploiement de l'évaluation de l'impact social, qui correspondent toutes à cette vision linéaire des outils de gestion. Nous allons détailler à présent ces trois conceptions.

### ***1.1. L'EIS en tant que tableau de bord par type d'action***

Cette conception est portée par l'initiateur du travail sur l'EIS au sein de l'organisation, à savoir le Secrétaire Général.

Ayant identifié plusieurs éléments indiquant la nécessité pour l'organisation d'évaluer son impact social<sup>389</sup>, il considère que l'EIS est le moyen idoine pour le pilotage de l'activité de l'organisation. En effet, pour le Secrétaire Général, si le pilotage financier de l'organisation lui paraît très satisfaisant (« *sur 300 millions d'euros de charges, on se trompe de 1%, donc le pilotage financier de l'institution ne demande pas trop d'énergie, c'est sous contrôle* »<sup>390</sup>), l'organisation manque d'outils selon lui pour piloter l'activité de l'organisation : « *sur l'activité, les seules informations qu'on a portent sur le volume* »<sup>391</sup>, c'est-à-dire le nombre de bénéficiaires ou de journées de prise en charge notamment. « *Il y a un trou dans la raquette, et un trou central* »<sup>392</sup>. Il définit un outil de pilotage de l'activité comme le moyen formel permettant à tout acteur d'être « *éclairé sur l'efficacité [d'une] action, ou l'inefficacité [de cette] action, et que ça [...] permette de mettre en place les actions de confirmation si c'est efficace ou d'ajustement si ce n'est pas efficace* »<sup>393</sup>. Il insiste sur le fait que l'évaluation de

---

<sup>389</sup> Le premier indice correspond aux interrogations des mois précédents par un représentant d'un bailleur de fonds public d'une part, et par des membres du conseil d'administration de l'organisation d'autre part, sur la façon dont l'organisation est capable de démontrer la valeur créée pour ses bénéficiaires. Le deuxième indice vient de raisons identifiées de la perte de plusieurs appels d'offres : d'après lui, cela s'explique par l'incapacité de l'organisation à prouver l'impact social aux bailleurs de fonds, ou en tout cas de façon moins convaincante que les opérateurs qui ont gagné les appels d'offres. Enfin, le troisième indice correspond aux nombreuses conférences et publications sur la mesure de l'impact social que le Secrétaire Général a identifié depuis plusieurs mois, témoignant de l'importance de ce sujet pour le secteur à but non lucratif.

<sup>390</sup> Entretien avec le Secrétaire Général le 24 octobre 2013.

<sup>391</sup> *Ibid.*

<sup>392</sup> *Ibid.*

<sup>393</sup> *Ibid.*

l'impact social en tant qu'outil de pilotage de l'activité est destinée à l'ensemble des acteurs opérationnels de l'organisation, et pas seulement aux dirigeants. Pour lui, disposer d'un outil de pilotage de l'activité est nécessaire à tous les échelons de l'organisation, surtout au niveau le plus proche de l'activité elle-même : l'évaluation de l'impact social doit être utile « *d'abord pour les éducateurs, car c'est un métier difficile. Ensuite, les chefs de service et les directeurs d'établissement* »<sup>394</sup>.

Par ailleurs, même si le Secrétaire Général ne l'a pas mentionné de façon explicite, on peut imaginer que l'EIS est vue comme un outil potentiel pour allouer les ressources de l'organisation aux différentes entités<sup>395</sup>. En effet, le processus budgétaire est piloté par la direction du contrôle de gestion, placée sous la responsabilité du Secrétaire Général. D'après des échanges informels avec CM<sup>396</sup>, les acteurs en charge de la décision de l'allocation des ressources manquent d'informations pertinentes ; l'EIS en tant que mesure de l'efficacité des entités permettrait de décider de l'allocation des ressources de façon plus pertinente que ce qui est fait jusqu'à présent. Aujourd'hui, les ressources sont allouées en fonction des ressources octroyées par le passé et du volume d'activité, calculée sur la base du nombre de bénéficiaires accueillis dans chacun des dispositifs. Dans ce contexte, il est très probable que le Secrétaire Général souhaite disposer d'un outil pour décider de l'allocation des ressources, et on peut penser qu'il cherche à s'appuyer sur un outil jugé pertinent par les acteurs opérationnels. Il considère donc qu'un outil de pilotage de l'activité construit par les acteurs opérationnels pourra être légitimement utilisé pour l'allocation des ressources.

Le Secrétaire Général a une vision assez claire de la forme et des modalités de déploiement de l'EIS. Il considère qu'il faut construire ce qu'on pourrait appeler un tableau de bord (même s'il n'utilise pas le terme), constitué d'une liste de critères et d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de chaque entité. Etant donné la diversité des activités de l'organisation, il estime qu'il faut en créer un par type d'activité.

---

<sup>394</sup> *Ibid.*

<sup>395</sup> Pour rappel, la grande majorité des ressources privées de l'organisation est constituée de fonds dits « non dédiés », c'est-à-dire qu'ils ne sont pas fléchés par le donateur à une entité particulière. Le siège de l'organisation alloue chaque année ces ressources entre les différentes entités de l'organisation.

<sup>396</sup> Pour rappel, il s'agit de la directrice des politiques et ressources éducatives, rapporteure du groupe de travail sur l'évaluation de l'impact social et notre responsable au sein de l'organisation.

On prend telle catégorie de prestations, par exemple la protection de l'enfance, et on se dit : 'qu'est-ce que seraient les 5 à 10 critères qui permettraient de se dire qu'on a mesuré notre activité et qu'on est capable de dire si elle est bonne ou pas bonne ?' En termes qualitatifs et quantitatifs, mais surtout qualitatifs, car c'est ça qui est compliqué<sup>397</sup>.

Pour cela, la première étape serait d'après le Secrétaire Général d'élaborer une liste de critères et d'indicateurs pour une ou plusieurs entités en collaboration avec les responsables opérationnels, et le déployer sur l'ensemble des entités du même type une fois que c'est stabilisé.

On trouve les 5 MECS<sup>398</sup> qui sont ok pour essayer en 2014, on fait le test, on partage dans une réunion des DE MECS où ils sont 60, ils en discutent, on améliore quatre trucs, hop, on le déploie. Et puis on attaque un autre [type de prestation] et dans 5 ans on a couvert 80% [de notre activité].<sup>399</sup>

Le Secrétaire Général imagine donc le processus suivant pour déployer l'évaluation de l'impact social : il s'agit de construire un tableau de bord pour chaque type d'entité, et le déployer ensuite à l'ensemble de ces entités.

Pour cela, il décide de lancer un groupe de travail sur le sujet. Il confie à ce dernier le soin de définir les modalités de ce processus de déploiement. Il s'agit d'une part de déterminer les acteurs pertinents à impliquer dans la construction de ce tableau de bord, et d'autre part de proposer quelle direction doit assurer la coordination et le pilotage de ce processus de déploiement<sup>400</sup>. Le groupe de travail doit également proposer un calendrier détaillé de cette démarche.

---

<sup>397</sup> Entretien avec le Secrétaire Général, le 24 octobre 2013.

<sup>398</sup> Maison d'enfants à caractère social. Pour rappel, l'organisation compte environ 50 MECS qui sont des établissements de protection de l'enfance.

<sup>399</sup> *Ibid.*

<sup>400</sup> Pour rappel, la consigne au groupe de travail est libellée de la façon suivante : « *Proposer quels directions et services contribueront à la définition et l'évaluation de la mesure de l'impact social de l'action d'Apprentis d'Auteuil et quelles seront leurs missions respectives* ».

### *1.2. Un outil à choisir parmi ce qui existe en fonction de la demande et de l'environnement externe*

Cette deuxième vision correspond au plan proposé par les membres du groupe de travail dès le début de leurs travaux en août 2011.

Les membres du groupe de travail estiment en effet que pour déterminer les modalités de déploiement de l'évaluation de l'impact social comme il leur est demandé, il est nécessaire de définir en quoi consistera l'évaluation de l'impact social de l'organisation. Pour cela, ils ressentent le besoin d'être au clair sur la notion d'évaluation de l'impact social et sur les différentes manières existantes d'évaluer l'impact social. En effet, considérant que l'évaluation de l'impact social est quelque chose de difficile, ils proposent d'étudier les définitions et les différents outils existants d'EIS, de façon à choisir l'outil le plus adapté à l'organisation<sup>401</sup>.

Afin de sélectionner le ou les outils les plus adaptés pour l'organisation, les acteurs organisationnels estiment devoir disposer de plusieurs types d'information. Tout d'abord, il est important de comprendre de façon approfondie les attentes des parties prenantes en matière d'évaluation de l'impact social, notamment les financeurs. Par ailleurs, il paraît nécessaire d'étudier les pratiques d'évaluation de l'impact social d'autres organisations à but non lucratif : l'organisation pourrait les copier ou s'en inspirer.

Les membres du groupe de travail imaginent, comme le Secrétaire Général, un déploiement de l'évaluation de l'impact social. Ils se distinguent de la position du Secrétaire Général sur la façon de faire pour y parvenir d'une part, et sur la finalité de l'évaluation de l'impact social d'autre part. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 6, c'est moins le pilotage de l'activité que la réponse aux attentes des financeurs qui constitue la raison principale de l'EIS pour les membres du groupe de travail. Néanmoins, l'objectif est similaire : déployer l'évaluation de l'impact social à l'ensemble des entités de l'organisation.

---

<sup>401</sup> Pour rappel, le groupe de travail propose de modifier la demande qui lui est faite, et souhaite étudier d'abord « *la définition de l'impact social de l'action d'AA, de sa mesure et de son évaluation* » (première étape de la feuille de route proposée par le groupe de travail), avant d'envisager « *le processus de mise en œuvre : acteurs, modalités, etc.* » (deuxième étape).

En résumé, les membres du groupe de travail envisagent de choisir un outil d'EIS parmi les outils existants qui sera le mieux adapté à l'organisation qu'il conviendra d'expérimenter puis de le déployer à l'ensemble des entités de l'organisation. Pour choisir cet outil, ils souhaitent prendre en compte les attentes des financeurs et les pratiques d'autres organisations à but non lucratif.

### ***1.3. Un outil à construire à partir de démarches expérimentales***

Cette vision correspond à la perception du sujet sous-jacente aux décisions menées à l'issue de la « phase préliminaire » mi-2013. Cette vision est portée par les membres du groupe de travail.

A la différence de la vision précédente, il ne s'agit plus de choisir un outil d'EIS existant, mais de construire un outil (ou plusieurs outils) propre à l'organisation. En effet, l'étude des pratiques d'autres acteurs et des attentes des financeurs n'a pas permis de choisir un outil parmi les outils existants, les acteurs n'ayant été convaincus par aucun outil.

Il s'agit alors de construire un ou plusieurs outils qui pourront ensuite être déployés à l'ensemble de l'organisation. En effet, il est décidé de conduire des démarches d'EIS sur des entités spécifiques dans une approche dite « expérimentale ». A partir de ces expérimentations, il s'agira de mettre au point un outil propre à l'organisation (ou plusieurs selon les types d'activité éventuellement), qu'il sera possible ensuite d'appliquer à l'ensemble des entités de l'organisation.

L'expérimentation sert à y voir plus clair et à se construire une propre expérience sur l'évaluation de l'impact social. D'ailleurs le terme même d'expérimentation montre bien que les démarches d'EIS réalisées ne sont qu'une première étape, et que des démarches sur d'autres entités ont vocation à être mises en place par la suite.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné en chapitre 6, il nous a été demandé d'élaborer un « kit » méthodologique, permettant à tout acteur de l'organisation de mettre en place une évaluation de l'impact social. Ce kit doit contenir « *une panoplie d'outils, les essentiels, les questions à se poser, les choses à ne pas faire* » en la matière.

Enfin, il est décidé d'initier le déploiement de l'évaluation de l'impact social à travers l'intégration de cette dernière au sein de processus existants. Deux processus sont ciblés : la démarche qualité d'une part, les processus relatifs au développement de l'activité d'autre part. Ainsi, il était prévu initialement de déployer à terme l'évaluation de l'impact social à l'ensemble des entités de l'organisation. Plusieurs façons distinctes de procéder ont été envisagées, mais elles avaient toutes l'objectif de généraliser l'EIS au sein de l'organisation.

## **2. Absence de plan de déploiement et d'outil d'EIS formalisé**

Malgré le plan initial de mettre au point un outil puis de le déployer à l'ensemble des entités, nous constatons que le processus de construction de l'EIS n'a pas pris ce chemin. Aucune décision ni aucune action visant à généraliser l'évaluation de l'impact social n'a été mise en place. Les décisions et les actions sont même assez éloignées de la généralisation de l'EIS et de ses conditions de mise en œuvre, notamment la formalisation d'un outil standard.

Nous allons d'abord exposer les actions mises en place (2.1.) puis nous aborderons les discours et la vision relative au déploiement de l'évaluation de l'impact social portées au sein de l'organisation, que ce soit les enseignements directement issus des actions mises en place ou la position de l'organisation à l'heure actuelle (2.2.).

### ***2.1. Actions mises en place***

Premièrement, les actions mises en place ne permettent pas de déployer l'EIS à l'ensemble des entités de l'organisation. Pour rappel, ces actions se décomposent en deux volets. Le premier est la conduite de démarches d'EIS « expérimentales » tandis que le deuxième est l'intégration dans les processus existants.

En effet, les démarches d'EIS menées sur des entités particulières ne sont pas transposables à d'autres entités, étant donné leur spécificité au sein de l'organisation (parmi les cinq démarches d'EIS, trois entités sont « uniques » au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'entités similaires ; pour les deux autres entités, il n'existe qu'une ou deux entités similaires au sein de l'organisation).

Par ailleurs, l'intégration de l'EIS au sein de processus existants a été faite de façon minimale et très partielle. En effet, on peut considérer que l'intégration dans le référentiel de la

démarche qualité a permis seulement d'introduire un questionnement relatif aux effets dans l'évaluation menée dans ce cadre, mais pas d'évaluer l'impact social des entités soumises à ce processus. Pour l'intégration de l'EIS dans les nouveaux projets, elle n'a été introduite que de façon partielle et sans aucune garantie de mise en œuvre effective dans la mesure où le processus ne cadre que la phase amont du développement de nouvelles activités.

## *2.2. Discours et vision sur le déploiement de l'EIS*

Par ailleurs, les enseignements et les préconisations issues des démarches d'EIS réalisées ne s'inscrivent pas dans l'optique d'un déploiement de l'EIS à l'ensemble des entités de l'organisation. Ces enseignements et ces préconisations sont rassemblés dans un rapport rédigé au printemps 2015. Ce rapport énonce la vision selon laquelle l'évaluation de l'impact social doit être mise en place en fonction des besoins particuliers identifiés par les acteurs, et n'a pas vocation à être déployée à l'ensemble des entités. Ainsi, le rapport insiste sur les difficultés pratiques d'une démarche d'évaluation de l'impact social, et s'attache à présenter les limites inhérentes à cette dernière. Il affirme également que l'évaluation de l'impact social n'est pas pertinente dans toutes les situations avec les financeurs, et préconise de ne mettre en place l'EIS que lorsque c'est vraiment pertinent. Par ailleurs, le rapport contient des « points de repères méthodologiques<sup>402</sup> » qui ont pour but de fournir à tout acteur de l'organisation la possibilité de construire une démarche d'EIS pour n'importe quelle entité au sein de l'organisation pour laquelle il y aurait un besoin. Cependant, ces points de repère méthodologiques ne constituent pas un outil permettant d'élaborer un tableau d'indicateurs d'EIS pour toute entité de l'organisation. Enfin, les préconisations sur les étapes suivantes à mettre en place portent sur la sensibilisation et la formation des acteurs de l'organisation, et sur l'intégration de l'évaluation de l'impact social à des processus et des études internes en fonction des besoins des acteurs. Même si rien n'indique qu'elles sont partagées par les autres acteurs, ces enseignements et préconisations correspondent à ce qui a été porté par le référent sur l'évaluation de l'impact social, à savoir nous-même, et énoncé lors de plusieurs présentations internes.

---

<sup>402</sup> Ces points de repère méthodologiques correspondent à ce que nous avons appelé à d'autres endroits le « kit méthodologique ».

Par ailleurs, il convient de souligner que cette position de non-systématisation de l'EIS au sein de l'organisation est partagée par le référent actuel sur l'EIS et n'a pas été remise en cause par des actions récentes. Premièrement, si l'évaluation de l'impact social a été inscrite dans le projet stratégique, il est question de « *développer l'évaluation de l'impact social* ». La systématisation mentionnée porte sur « *l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre des moyens mis et actions* »<sup>403</sup>. Deuxièmement, IM, le responsable actuel de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation, considère que le déploiement de l'évaluation de l'impact social à moyen terme n'est pas souhaitable. En effet, s'il est convaincu du caractère vertueux de la démarche, il estime qu'une démarche d'EIS rigoureuse et porteuse de sens pour les établissements et services évalués nécessite un accompagnement très chronophage. Il constate que les ressources actuelles et même les ressources potentiellement mobilisables ne permettront pas de mener des démarches d'évaluation de l'impact social de tous les établissements de l'organisation dans les cinq ans.

Si l'objectif était de déployer l'EIS sur l'ensemble de l'organisation d'ici 2022 [l'horizon du projet stratégique], on risquerait de tomber dans de la standardisation. Les démarches d'évaluation de l'impact social serait menées n'importe comment, et les évaluations seraient fausses.<sup>404</sup>

Pour IM, l'enjeu est de mettre en place un certain nombre de moyens permettant de répondre aux différentes demandes venant des acteurs de terrain, comme des formations dédiées, des guides pratiques ou encore une liste de ressources internes et externes sur lesquels les acteurs de terrain peuvent s'appuyer. Il est également prévu que le soutien aux démarches soit apporté, au moins en partie, par des référents régionaux<sup>405</sup>.

Ainsi, même s'il est forcément difficile de présumer des développements à venir, il n'existe pas à l'heure actuelle de plan de généralisation de l'évaluation de l'impact social à l'ensemble de l'organisation. Les acteurs organisationnels ne prévoient pas non plus de construire un outil standard à déployer. Le projet actuel est simplement d'étendre l'évaluation de l'impact social à d'autres entités que celles qui ont déjà fait l'objet d'une évaluation.

---

<sup>403</sup> Projet stratégique 2017 – 2022 d'Apprentis d'Auteuil, page 6.

<sup>404</sup> Entretien avec IM, le 25 juillet 2017.

<sup>405</sup> Entretien avec IM, le 25 juillet 2017.

### 3. La situation actuelle : l'EIS est largement répandue

Malgré l'absence de déploiement de l'évaluation de l'impact social tel que cela avait été envisagé au départ et l'absence d'un outil formalisé d'EIS à l'échelle de l'organisation, nous constatons que l'idée de l'EIS s'est considérablement répandue dans l'organisation. En effet, l'observation de la situation au sein de l'organisation mi-2017 montre que l'évaluation de l'impact social est bien plus répandue qu'elle ne l'était à l'issue de notre présence au sein de l'organisation mi-2015.

Ainsi, en juin 2016, plusieurs acteurs du siège considèrent que l'évaluation de l'impact est désormais un sujet « *brûlant* », et qu'il constitue une préoccupation d'un nombre croissant d'acteurs organisationnels<sup>406</sup>. L'un des membres du comité de pilotage sur l'évaluation de l'impact social estime que les acteurs organisationnels se posent désormais la question de l'évaluation de l'impact social, alors que ce n'était quasiment pas le cas durant la période de notre présence au sein de l'organisation<sup>407</sup>. En outre, alors que le sujet apparaissait comme nouveau et mal identifié par les membres de la direction où nous étions situé lors de notre présence au sein de l'organisation, l'évaluation de l'impact social a été mentionnée à de multiples reprises lors des réunions de réorganisation de la direction en 2015 - 2016, et a été présentée par le directeur comme un sujet transversal qui devait avoir une place importante.

Par ailleurs, deux ans après notre départ de l'organisation, nous pouvons constater que de nombreuses démarches relatives à l'évaluation de l'impact social ont été lancées, et que ces initiatives ont été impulsées pour la plupart d'entre elles par les acteurs à l'échelon régional de l'organisation. D'une part, plusieurs régions ont organisé des sessions de mobilisation à destination de leurs directeurs d'établissement et parfois pour l'ensemble des cadres de la région. D'autre part, au moins 22 démarches d'évaluation de l'impact social sont en cours ou envisagées. Dans la région Sud-Est, une initiative structurée a même été lancée, ayant pour but d'inciter l'ensemble des établissements à l'évaluation de l'impact social. Le directeur régional a confié à l'une de ses collaboratrices la responsabilité d'animer et de coordonner la

---

<sup>406</sup> D'après les notes du journal de bord, 8 juin 2016. Cinq personnes ont tenu des propos dans ce sens (directeurs fonctionnels du siège).

<sup>407</sup> *Ibid.*

réflexion sur l'évaluation de l'impact social. La majorité des établissements de la région envisagent d'évaluer l'impact social de leur action.

Ainsi, il est frappant de constater que l'EIS s'est répandue dans l'organisation malgré l'absence de plan de déploiement et l'absence d'actions particulières en faveur du déploiement. L'évaluation de l'impact social s'est déployée par la volonté des acteurs de terrain qui se sont saisi du sujet.

Certes, l'évaluation de l'impact social a été inscrite dans le projet stratégique et a fait l'objet d'un discours du directeur général lors d'un séminaire réunissant tous les directeurs d'établissement. Néanmoins, ces épisodes n'ont eu lieu que fin 2016 (date de publication du projet stratégique) et début 2017 (séminaire de directeurs d'établissement), les nombreuses initiatives mentionnées auparavant ayant été lancées durant les mois précédents. Ainsi, l'évaluation de l'impact social a connu une expansion significative au sein de l'organisation sans intervention centrale.

Nous considérons que les réalisations passées ont probablement joué un rôle dans l'expansion, mais qu'elles ne suffisent pas à expliquer le nombre et l'ampleur des initiatives observées.

En effet, on peut attribuer une partie de ce déploiement au travail réalisé par le passé : démarches expérimentales d'EIS sur des entités particulières, intégration dans les processus existants, rapports sur le sujet, séances de sensibilisation auprès de divers acteurs. Ainsi, certains directeurs régionaux ont eu l'idée d'organiser des réunions de sensibilisations dans les régions en partie à la suite de la présentation du rapport lors d'une réunion du comité exécutif. De la même façon, l'idée de lancer des démarches d'évaluation de l'impact social sur des entités particulières a pu être partiellement inspirée par les démarches « expérimentales » d'EIS.

Néanmoins, de nombreuses démarches ont émergé sans qu'il n'y ait eu de contact direct avec les porteurs d'autres démarches. Par ailleurs, il est frappant de constater que l'initiative la plus ambitieuse lancée en région, à savoir la mobilisation de l'ensemble des établissements en

région Sud-Est, vient de la volonté du directeur régional nouvellement arrivé dans l'organisation, avec lequel nous n'avons eu aucune interaction<sup>408</sup>.

Le déploiement de l'évaluation de l'impact social sans action venant du siège de l'organisation s'explique par la force de l'idée associée à l'évaluation de l'impact social. En effet, nous considérons que les acteurs, se fondant sur leur ressenti individuel et sur le contexte organisationnel et social dans lequel ils évoluent, sont convaincus de la nécessité de l'évaluation de l'impact social, indépendamment des éventuelles demandes directes ou indirectes d'acteurs qui les entourent. Cette force de l'idée correspond d'après nous à l'existence d'un mythe rationnel associé à l'évaluation de l'impact social, que nous allons détailler à présent.

## **Section 2 : Le mythe rationnel porteur de la diffusion de l'évaluation de l'impact social**

Notre analyse nous conduit à affirmer que l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social est une « bonne » pratique pour les organisations à but non lucratif est un mythe rationnel. Nous considérons que la diffusion de l'EIS au sein de l'organisation sans plan de déploiement ni outils d'évaluation s'explique par l'existence de ce mythe rationnel dans le secteur à but non lucratif.

Comme nous l'avons défini dans le chapitre 3, le mythe rationnel est, d'après Meyer et Rowan (1977), une croyance largement partagée dans un environnement institutionnel que personne ne cherche à remettre en cause. Le mythe rationnel porte sur des structures ou des pratiques organisationnelles. Les organisations vont alors adopter la structure ou la pratique correspondant au mythe présent dans l'environnement même si cette structure ou pratique ne correspond pas à leurs besoins réels (Meyer & Rowan, 1977). L'adoption de cette structure ou pratique permet aux organisations d'acquiescer ou de renforcer leur légitimité. Ainsi, l'existence d'un mythe rationnel associé à l'EIS implique un large consensus en faveur de la mise en place de l'EIS par toutes les organisations à but non lucratif. En effet, le mythe rationnel induit une certaine pression pour les organisations à but non lucratif à adopter l'EIS.

---

<sup>408</sup> Le directeur régional Sud-Est est arrivé en mai 2015, au moment où nous étions en train de quitter l'organisation, et n'a donc pas suivi les réalisations passées. Les deux seules rencontres entre nous datent de février et juin 2016, une fois qu'il a lancé l'initiative.

L'adoption de l'EIS par une organisation à but non lucratif lui permet d'acquérir de la légitimité.

Cette section vise à montrer en quoi l'idée selon laquelle l'EIS est une bonne pratique du tiers secteur est un mythe rationnel. Ce mythe rationnel est présent dans le secteur et peut également s'observer au sein de l'organisation. Par ailleurs, l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social est une bonne pratique peut être considérée comme un idéal dans le modèle d'Hasselbladh et Kallinikos (2000).

Malgré l'existence d'un mythe rationnel, la réponse de l'organisation ne se caractérise pas par un découplage (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Meyer & Rowan, 1977) comme nous le verrons dans la section 3.

Dans un premier temps, nous montrerons en quoi il s'agit d'une idée largement partagée dans le secteur, c'est-à-dire en quoi l'idée est devenue si évidente pour tous les acteurs qu'elle en est devenue un mythe (1.). Dans un deuxième temps, nous montrerons en quoi l'EIS permet de rationaliser les décisions et les actions, et ainsi peut être qualifiée de mythe *rationnel* (2.).

## **1. L'existence d'un mythe sur la nécessité de mettre en place l'évaluation de l'impact social**

Nous allons montrer d'abord en quoi il s'agit d'une croyance largement dans le secteur à but non lucratif (1.1.), avant de nous focaliser plus spécifiquement sur la croyance au sein de l'organisation (1.2.).

### ***1.1. Une croyance largement partagée dans le secteur non lucratif***

Nous constatons qu'il existe un large consensus parmi les acteurs du secteur non lucratif pour considérer que les organisations à but non lucratif doivent évaluer leur impact social, et que cette démarche est non seulement nécessaire mais vertueuse. Après avoir exposé les différents éléments émanant d'acteurs institutionnels qui conduisent à penser qu'il y a un consensus autour de l'idée (1.1.1.), nous présenterons les raisons qui peuvent expliquer l'apparition de cette croyance dans le secteur à but non lucratif (1.1.2.).

#### ***1.1.1. La position des acteurs institutionnels en faveur de l'EIS***

Nous avons repéré plusieurs textes et discours émanant d'acteurs institutionnels qui montrent que l'évaluation de l'impact social est considérée comme une pratique vertueuse que les organisations à but non lucratif doivent obligatoirement mettre en place.

Premièrement, le rapport du groupe de travail du Conseil Supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) sur la « mesure de l'impact social » est très explicite sur les intentions de ses membres. Ainsi, le titre est libellé de la façon suivante : « *La mesure de l'impact social : après le temps des discours, voici venu le temps de l'action* » (CSESS, 2012). L'évaluation de l'impact social est justifiée par la nécessité d'« *acquérir une information plus complète et adaptée à la finalité de l'entrepreneuriat social* » (CSESS, 2012, p. 3). Par ailleurs, les acteurs de l'ESS sont appelés à être « *les moteurs d'expérimentations favorisant le développement de la mesure de l'impact social* » (CSESS, 2012, p. 4). Ainsi, le Conseil Supérieur de l'ESS s'inscrit, à travers les conclusions de ce groupe de travail, résolument dans une volonté de généralisation de l'évaluation de l'impact social en France.

Deuxièmement, lors d'un atelier sur la mesure de l'impact social organisé en octobre 2012 par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'ESSEC, la question centrale a porté sur la généralisation de l'évaluation de l'impact social et des moyens pour y parvenir<sup>409</sup>. Une table ronde ouvre cet atelier, réunissant un représentant de la Caisse des dépôts qui insiste sur l'urgence de l'évaluation de l'impact social pour l'économie sociale et solidaire :

Si on n'arrive pas à mettre en place des éléments d'évaluation d'impact social, les interventions publiques vont être sérieusement compromises à l'avenir. C'est un sujet urgent, on n'a pas le temps de tergiverser.<sup>410</sup>

Thierry Sibieude, le directeur de l'IIES de l'ESSEC considère que l'évaluation des réalisations n'est pas suffisante, et qu'il est important de mesurer désormais les effets des actions sociales.

---

<sup>409</sup> Il convient de souligner que le rapporteur du groupe de travail « mesure de l'impact social » du Conseil Supérieur de l'ESS, mentionné précédemment, n'est autre que Thierry Sibieude.

<sup>410</sup> Compte-rendu de la table ronde sur la mesure de l'impact social le 25 octobre 2012, propose de Jean-Marc Maury, Caisse des dépôts.

L'évaluation des politiques publiques existe depuis 20-25 ans, mais largement centrée sur les réalisations. Il s'agit désormais d'identifier les résultats et de les mesurer.<sup>411</sup>

La deuxième partie de l'atelier est consacrée à un échange entre les participants sur les « *moyens de la généralisation de l'EIS en France* ». Les propositions avancées sont les suivantes :

1. Mettre en place une plateforme d'indicateurs, de manière à partager les outils standard ;
2. Vulgariser et rendre lisible le sujet pour l'ensemble des acteurs ;
3. Accompagner des acteurs dans la construction et la mise en œuvre de l'évaluation de leur impact social ;
4. Mettre en place des dispositifs réglementaires : contraintes et/ou labels<sup>412</sup>.

Troisièmement, l'introduction du centre de ressources en ligne mis en place par l'AVISE<sup>413</sup> met bien en avant le consensus autour de la nécessité de l'évaluation de l'impact social :

Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être. Évaluer l'impact social contribue donc à affirmer son identité et sa singularité. Au-delà, cette démarche d'évaluation est devenue un outil incontournable pour ces structures, mais aussi pour les acteurs qui les entourent<sup>414</sup>.

Quatrièmement, le guide sur l'évaluation de l'utilité sociale publié par l'Atelier, le centre de ressources de l'économie sociale et solidaire en Ile de France, explique en introduction en quoi l'évaluation de l'utilité sociale est nécessaire :

Pour changer d'échelle, l'économie sociale et solidaire (ESS) doit être innovante et à la pointe en termes de transparence : cela passe par la gouvernance, par une gestion saine et par une démonstration claire de l'utilité sociale des projets, au-delà des déclarations de principe (L'Atelier, 2013).

Ainsi, la nécessité pour les organisations à but non lucratif de mettre en place l'évaluation de l'impact social est affirmée par l'instance représentant officiellement les acteurs de l'ESS vis-à-vis des pouvoirs publics (le CSESS), le centre de ressources national de l'ESS (l'AVISE) et

---

<sup>411</sup> *Ibid.*, propos de Thierry Sibieude, ESSEC.

<sup>412</sup> *Ibid.*

<sup>413</sup> Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques : il s'agit d'une agence nationale financée par des fonds publics qui a pour but d'outiller et d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire.

<sup>414</sup> [www.avise.org](http://www.avise.org) consulté le 23 septembre 2017.

un centre de ressources régional (l'Atelier), et un établissement d'enseignement supérieur prestigieux (l'ESSEC) qui est l'un des tous premiers établissements à avoir développé une initiative d'enseignement et de recherche sur le sujet<sup>415</sup>. Par ailleurs, le fait que des institutions publiques internationales comme la Commission Européenne, l'OCDE et le G8<sup>416</sup>, aient publié des rapports sur la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social contribue également à inscrire une croyance partagée sur le fait que l'évaluation de l'impact social est une pratique incontournable pour toutes les organisations à but non lucratif.

Nous pouvons également mentionner l'exemple de la fondation Alpha Oméga, une fondation de *venture philanthropy*. D'après la personne que nous avons interrogée, si l'évaluation de l'impact social n'est pas directement utile à la fondation, la nécessité de la mise en place de l'EIS au sein des organisations à but non lucratif financés par la fondation se justifie par le fait qu'il s'agit d'un élément important pour d'autres partenaires de ces organisations. Ainsi, l'EIS est importante pour des acteurs parce qu'ils pensent qu'elle est importante pour d'autres acteurs.

Les quelques voix discordantes sont assez peu audibles devant le nombre et surtout l'identité des acteurs qui s'intéressent au sujet et affirment explicitement la nécessité de généraliser l'évaluation de l'impact social. Ainsi, les acteurs du secteur à but non lucratif sont donc amenés à considérer que l'évaluation de l'impact social est importante et nécessaire à mettre en place. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté pour l'organisation étudiée : la multiplication des publications et des événements relatifs à l'évaluation de l'impact social est l'une des raisons avancées par le Secrétaire Général de l'organisation étudiée pour expliquer sa décision de lancer un groupe de travail au sein de l'organisation.

### *1.1.2. Raisons d'une croyance partagée autour de l'EIS*

Nous distinguons deux raisons principales permettant d'expliquer pourquoi l'idée selon laquelle les organisations à but non lucratif doivent évaluer leur impact social est très largement répandue dans le secteur à but non lucratif.

---

<sup>415</sup> L'ESSEC a lancé la chaire d'entrepreneuriat social en 2002.

<sup>416</sup> Il s'agit des acteurs dont nous avons mentionné les publications dans le chapitre 1.

La première raison tient à un phénomène d'isomorphisme institutionnel de la sphère à but non lucratif vis-à-vis de la sphère marchande : les organisations à but non lucratif tendent à ressembler de plus en plus aux organisations à but lucratif comme l'ont montré de nombreux travaux de recherche (Maier et al., 2016). Or comme nous l'avons montré précédemment, l'évaluation de l'impact social repose sur une logique largement répandue dans le secteur marchand où la performance d'une action est mesurée à ses résultats, et suit alors une rationalité en finalité. Dès lors, la nécessité d'évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif s'explique par le fait qu'il s'agit d'appliquer une pratique jugée pertinente et efficace dans le secteur marchand au secteur non marchand.

Ces explications correspondent bien à la situation que nous avons observée dans l'organisation étudiée. D'une part, de très nombreux membres de l'organisation ont un passé professionnel dans les organisations marchandes, certains acteurs faisant même le lien explicite entre leur expérience professionnelle et leur volonté de mesurer et de quantifier les résultats des actions de l'organisation étudiée.

L'évaluation de l'impact social, ça me motive à titre personnel, car j'ai la culture du résultat, je viens du monde de l'entreprise.<sup>417</sup>

Le SROI, ça ne me choque pas du tout car je suis une *businesswoman*.<sup>418</sup>

Par ailleurs, les types de financeurs identifiés par les acteurs organisationnels comme destinataires prioritaires de l'EIS montrent bien que l'EIS est associée à l'influence des acteurs issus du secteur lucratif. En effet, les acteurs en charge de la collecte des fonds privés considèrent que l'EIS est surtout importante pour les entreprises mécènes et les « philanthropes »<sup>419</sup>. Pour les donateurs individuels traditionnels, ils estiment que l'EIS n'est pas un enjeu réel : cela peut permettre de les « rassurer » sur l'utilisation des fonds, mais ils sont déjà pleinement convaincus de la qualité de l'action de l'organisation<sup>420</sup>. Or les entreprises mécènes et les philanthropes sont des financeurs directement issus de la sphère

---

<sup>417</sup> Entretien avec CF, le 24 octobre 2013.

<sup>418</sup> Entretien avec AVT, le 24 avril 2014.

<sup>419</sup> Les entreprises mécènes accordent des dons de façon directe ou via leur fondation d'entreprise, tandis que les philanthropes sont des donateurs individuels (ou des fondations créées par des individus) qui octroient des ressources élevées en général (plusieurs milliers d'euros) pour des actions spécifiques et qui souhaitent suivre l'utilisation des fonds attribués en s'impliquant de façon importante.

<sup>420</sup> Propos du directeur de la collecte des fonds privés, réunion du groupe de travail du 27 novembre 2012.

lucrative. En effet, les philanthropes sont des individus qui ont réussi financièrement en créant et développant une entreprise et qui souhaitent consacrer une partie de leurs fonds à des actions philanthropiques. Ces acteurs ont alors tendance à s'inscrire dans des logiques propres au secteur lucratif pour la gestion de leur activité de financement d'œuvres à but non lucratif.

La deuxième raison qui explique que la nécessité de l'EIS est une croyance largement partagée dans le secteur tient à des raisons sémantiques. En effet, on constate que le terme « impact social » est de plus en plus répandu dans le secteur à but non lucratif, et est employé bien au-delà de la question de l'évaluation des effets produits par les organisations à but non lucratif sur la société.

En effet, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1, le terme qui désigne l'investissement dans les entreprises sociales est appelé en anglais « *impact investing* » et traduit en français par l'expression « investissement à impact social ». Le secteur a gagné en visibilité, notamment en France, à la suite du rapport sur le sujet publié par le comité français sur l'investissement à impact social, groupe français de la « *taskforce* » sur le sujet lancé dans le cadre du G8 en 2014.

De façon plus spécifique, un outil financier innovant est apparu en Grande-Bretagne en 2009, appelé « *social impact bond* »<sup>421</sup>. Cet outil a fait l'objet d'un appel à projets lancé par le Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale et Solidaire en mars 2016 sous le terme de « contrats à impact social ». Durant les mois qui ont suivi le lancement de cet appel à projets, les contrats à impact social ont été l'un des principaux sujets qui ont agité le secteur à but non lucratif. De nombreux acteurs associatifs et financeurs se sont intéressés à la question dans l'optique de lancer un contrat à impact social, plusieurs articles de presse ont relayé l'appel à projets et le lancement des différents contrats à impact social labellisés par le gouvernement<sup>422</sup>. Des débats au sein du champ à but non lucratif sont même apparus, un

---

<sup>421</sup> Comme présenté dans le chapitre 1, le « *social impact bond* » est un contrat tripartite entre un opérateur associatif, un financeur privé et un acteur public. Le financeur privé finance une action de l'opérateur associatif. Si les résultats sont au rendez-vous (et qui correspondent à un coût évité pour la collectivité publique), l'acteur public rembourse l'investissement à l'opérateur privé. Sinon, le financeur privé ne récupère pas sa mise de départ. Le mécanisme est calqué sur la logique d'investissement dans le champ lucratif : la différence notable est que le retour sur investissement n'est pas fait par l'organisation qui conduit l'activité mais par l'acteur public intéressé économiquement (grâce à l'existence de coûts évités) par le succès de l'activité.

<sup>422</sup> <https://www.la-croix.com/Economie/Economie-solidaire/LAdie-experimete-premier-contrat-impact-social-2016-11-24-1200805421>, consulté le 10 octobre 2017.

certain nombre d'acteurs associatifs critiquant les contrats à impact social au motif qu'ils seraient le signe d'une financiarisation de l'action sociale (Besançon, Chochoy, Celle, Guyon, & Martell, 2015).

Plus largement, le terme « impact social » est de plus en plus employé pour désigner des initiatives et organisations ayant une finalité sociale.

Ainsi, il est fort probable que l'emploi croissant du terme « impact social » dans le secteur à but non lucratif ait eu pour conséquence de renforcer encore davantage l'importance de la question de l'évaluation de l'impact social : en effet, le terme, devenu courant au sein du secteur et associé à la question du financement, amène assez logiquement à ce que les acteurs estiment nécessaire d'explicitier et de quantifier l'impact social d'initiatives spécifiques.

### *1.2. La croyance des acteurs de l'organisation*

Nous constatons que les acteurs de l'organisation sont également convaincus de la nécessité de l'EIS tout au long du processus de construction, alors que différents éléments remettant en cause l'importance de l'EIS pour les financeurs leur sont apportés.

En effet, comme nous l'avons analysé dans le chapitre 9 (*cf.* section 1., point 1.), les acteurs de l'organisation considèrent que l'évaluation de l'impact social est une information nécessaire aux financeurs et dirigeants pour allouer les ressources, considérant qu'ils ont une approche rationnelle en finalité. Pourtant, nous avons montré également dans le chapitre 9 que les résultats d'évaluation de l'impact social n'étaient pas nécessairement utilisés pour prendre des décisions d'allocation des ressources (*cf.* chapitre 9, section 1, 2.1.1.), et que l'évaluation de l'impact social n'était pas toujours une attente des financeurs privés, alors que leur identité et leurs exigences semblaient en faire des acteurs pour lesquels l'évaluation de l'impact social était particulièrement importante (*cf.* chapitre 9, section 1, 2.1.2.).

Ces éléments ont été communiqués aux acteurs de l'organisation au fur et à mesure de leur « découverte ».

Ainsi, le rapport de 2013 apporte plusieurs informations issues d'entretiens avec des financeurs et de l'étude de documents venant des financeurs.

Premièrement, malgré l'intérêt affiché par les financeurs, le rapport constate qu'il y a peu de demande explicite d'évaluation de l'impact social de la part des financeurs. Ensuite, il note

que les financeurs exigent plutôt des éléments d'évaluation de la réalisation d'un projet plutôt que la mesure de ses effets.

Lorsque les financeurs exigent une évaluation, celle-ci correspond à des indicateurs rendant compte de ce qui a été réalisé et des moyens mis en œuvre par Apprentis d'Auteuil pour accomplir l'action financée ; [...] la demande des financeurs publics et privés porte prioritairement sur des indicateurs de réalisation.<sup>423</sup>

Par ailleurs, le rapport souligne que de mauvais résultats d'évaluation de l'impact social n'est pas de nature à remettre en cause les financements, relativisant ainsi l'importance de l'évaluation pour les financeurs. Le rapport met en avant également le fait que les financeurs ont des demandes très floues en matière de contenu d'évaluation :

En ce qui concerne les caractéristiques de l'évaluation, la tendance observée et les discours des acteurs laissent penser que les financeurs ne souhaitent pas imposer de méthodes, de critères ou d'indicateurs particuliers sur lesquels Apprentis d'Auteuil devrait s'appuyer. Ils reconnaissent, en particulier les financeurs privés, que les acteurs sont bien mieux placés que les financeurs pour proposer des outils pertinents relatifs à l'évaluation de l'impact social.<sup>424</sup>

Enfin, le rapport remarque que les financeurs identifiés comme étant les plus intéressés par l'évaluation de l'impact social représentent une très faible part des ressources actuelles (environ 4% du total), et que, même si cette proportion est amenée à augmenter à l'avenir, une proportion significative des financeurs sont peu intéressés par l'évaluation de l'impact social.

Ces différents éléments ont été présentés aux membres du groupe de travail lors des différentes réunions, au fur et à mesure des éléments collectés lors d'entretiens, donc en amont de la rédaction de ce rapport. Le rapport a été diffusé aux membres ainsi qu'à d'autres acteurs de l'organisation, et a fait l'objet d'une présentation au comité de direction générale.

Le rapport rédigé en 2015 confirme cette position, en mettant en avant d'autres arguments et de nouveaux exemples apparus entre 2013 et 2015. Ainsi, la synthèse du rapport comporte une sous-section intitulée « la capacité de l'EIS à convaincre les financeurs est à nuancer » où il est montré, exemples à l'appui, que « *les décisions des financeurs s'inscrivent dans d'autres logiques* », que « *l'évaluation de l'impact social n'est pas toujours la réponse la plus adaptée* » et que « *la connaissance concrète de l'action rend la demande des financeurs*

---

<sup>423</sup> Extrait du rapport interne sur l'évaluation de l'impact social, 2013.

<sup>424</sup> *Ibid.*

*moins pressante* ». Les exemples mentionnés correspondent à ce que nous avons mis en évidence dans le chapitre 9 (*cf.* chapitre 9, section 1, point 2.).

Ces éléments ont été également soulignés lors de présentations faites à des réseaux d'acteurs internes (réseaux des responsables développement en janvier 2014, réseau des responsables mécénat et philanthropie en février 2015), et ont été surtout mises en avant lors des différentes séances de présentation de ce rapport. Ainsi, lors de la présentation au comité exécutif en février 2016, l'un des six enseignements s'intitule « *l'importance de l'EIS pour les financeurs est à nuancer* ». Ce point est repris lors de la présentation à l'« atelier développement » en juin 2016 dédié à l'évaluation de l'impact social, où environ 60 membres de l'organisation sont présents.

Néanmoins, nous constatons que malgré ces différents argumentaires écrits et oraux montrant que l'importance de l'EIS pour les financeurs devait être nuancée, les acteurs continuent à considérer qu'il s'agit d'un sujet essentiel pour répondre à une demande pressante des financeurs. Ainsi, lors de la présentation du rapport au comité exécutif en février 2016, le directeur des relations bienfaiteurs et ressources a signifié sa désapprobation au moment où nous avons mentionné que l'importance de l'EIS pour les financeurs était à nuancer. Il convient de souligner que cet acteur a entendu ce point à plusieurs reprises précédemment : membre du comité de pilotage depuis 2014 et ayant participé à quatre réunions sur le sujet, il a assisté (et même organisé) notre intervention devant les responsables mécénat et philanthropie en février 2015.

Ainsi, l'importance de l'EIS pour les financeurs est une croyance assez profondément ancrée chez les acteurs de l'organisation tout au long du processus de construction, malgré les différents arguments et informations apportées qui remettent partiellement en cause cette idée.

## **2. L'EIS comme rationalisation de décisions déjà prises**

L'EIS sert à rationaliser une décision souvent déjà prise : elle permet de confirmer les choses, et de montrer que la décision est prise de façon « rationnelle ». Ce phénomène correspond à ce que décrivent Burchell et ses co-auteurs (1980) lorsqu'ils mettent en évidence le rôle de rationalisation de l'*accounting* (Burchell et al., 1980).

En effet, nous observons à travers plusieurs exemples que si la pratique d'EIS est peu développée, c'est que les acteurs disposent d'autres moyens plus rapides à mettre en œuvre

pour constater l'impact social de l'action et ainsi de contrôler et de décider de l'allocation des ressources. En tant que démarche méthodique et structurée, l'EIS apparaît comme un moyen plus formel pour contrôler et décider de l'allocation des ressources, et sert donc à rationaliser les décisions et les actions des financeurs. Plus globalement, l'EIS fournit à l'entité évaluée une justification rationnelle de son existence et de sa pérennité dans le temps.

Dans un premier temps, nous présentons plusieurs exemples qui montrent que les décisions des dirigeants et informations à destination des financeurs s'appuient sur autre chose que l'EIS, nous permettant de révéler en creux l'apport réel de l'EIS (2.1.). Dans un deuxième temps, nous montrons en quoi l'EIS permet de rationaliser les décisions et actions des financeurs (2.2.).

### *2.1. D'autres moyens pour contrôler et allouer les ressources*

Nous avons vu dans le chapitre 9 qu'une demande d'EIS cachait parfois des attentes d'informations différentes, et que des critères relatifs à d'autres aspects que les effets de l'action servaient aux décisions d'allocation des ressources et à leur contrôle. Plusieurs situations relevées parmi nos données empiriques montrent que, même lorsque des acteurs souhaitent connaître réellement les effets d'une action, l'EIS ne s'avère pas toujours utile. Cela s'explique par le fait que ce besoin peut être satisfait par d'autres moyens. Ces moyens sont certes moins formels qu'une démarche d'EIS, mais plus simples et rapides à mettre en place.

Ainsi, la fondation Orange s'est montrée moins pressante en matière d'EIS lorsque ses représentants se sont déplacés au sein de l'un des établissements participant au projet en avril 2014<sup>425</sup>.

Les attentes des financeurs sont intéressantes à observer : à l'instar d'Orange, qui semble moins intéressé par le résultat de l'évaluation lorsqu'il a vu ce qu'il se passe sur le terrain, il semble important d'investir encore davantage sur des visites de financeurs sur place. L'expérience de la Croix Rouge confirme comment les financeurs changent de regard et de discours au fur et à mesure : au début, ils veulent des indicateurs quantitatifs de mesure de l'impact social, et après ce sont les éléments qualitatifs qui sont les plus parlants et les plus marquants à leurs yeux.<sup>426</sup>

---

<sup>425</sup> Echange informel, avec DB, responsable du projet TNIES, extrait du journal de bord, avril 2014.

<sup>426</sup> Compte rendu de la réunion du comité de suivi du 30/04/14.

C'est également l'une des explications de l'abandon de l'EIS pour le projet « CAP L'Oréal ». En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, les représentants de la fondation L'Oréal se sont montrés beaucoup moins attachés aux chiffres et aux données précises lors d'une réunion de juin 2013 dès lors qu'ont été abordées plusieurs situations de bénéficiaires<sup>427</sup>. Ces situations de bénéficiaires ont été évoquées à partir de leur comportement ayant évolué de manière positive lors d'un évènement organisé par L'Oréal ayant eu lieu quelques semaines auparavant. Les représentants de la fondation L'Oréal ont rencontré les bénéficiaires à ce moment-là. Ainsi, on peut estimer que le financeur a vu de ses propres yeux l'impact social du projet lors de cette rencontre avec les bénéficiaires et les récits des acteurs du projet ; une mesure formelle de l'impact social s'est donc avérée inutile, en tout cas dans un premier temps.

Par ailleurs, la réputation d'une action à but non lucratif peut constituer un critère pour décider de l'allocation des ressources. Ainsi, pour la Maison Sainte-Odile ou le dispositif « éducateurs en CFA », la décision favorable à l'entité (habilitation, extension du financement) a été acquise grâce au sérieux et à la qualité perçue de l'entité par les financeurs, et n'est pas due à l'évaluation de l'impact social, dont les résultats n'étaient pas connus au moment de la décision. Ainsi, le financeur considère que le service a un impact social important en s'appuyant sur sa perception de la qualité du travail réalisée. Cette perception lui est suffisante pour prendre une décision.

Ces différents exemples montrent que les financeurs peuvent apprécier les effets d'une entité de plusieurs autres façons qu'à travers une démarche structurée d'évaluation de l'impact social. En effet, la visualisation de l'impact social d'une action au contact des acteurs de terrain ou encore une impression globale sur la qualité du travail réalisé par l'entité fournissent des éléments au financeur parfois suffisants pour l'allocation et le contrôle des ressources. Ces moyens présentent l'avantage d'être plus rapides à mettre en œuvre qu'une démarche formelle d'évaluation de l'impact social.

Néanmoins, la demande d'une démarche d'évaluation de l'impact social ne disparaît pas pour autant : il est dès lors intéressant de comprendre les caractéristiques spécifiques à une démarche formelle d'EIS. C'est ce que nous allons aborder à présent.

---

<sup>427</sup> Echange informel avec CM.

## *2.2. Un moyen formel pour les financeurs d'apprécier les résultats : l'EIS comme moyen de rationalisation*

L'évaluation de l'impact social est un moyen de rationalisation, c'est-à-dire qu'elle permet de donner une apparence de rationalité au contrôle et aux décisions d'allocation des ressources.

Si d'autres moyens existent pour apprécier l'impact social d'une entité comme nous venons de le montrer, les exemples précédents montrent également que l'EIS permet de porter un jugement sur les effets de façon formelle et rigoureuse. En effet, dans le cas TNIES<sup>428</sup>, malgré la satisfaction des financeurs après une visite du projet sur le terrain, la demande d'EIS n'a pas disparu : la demande est seulement devenue moins pressante. On peut penser qu'il était important pour les représentants du financeur de disposer d'une évaluation de l'impact social du projet menée de façon méthodique et structurée. De la même façon, dans l'exemple du projet « CAP L'Oréal », le financeur a souhaité tout de même mettre en place une démarche d'évaluation de l'impact social quelques mois après l'épisode décrit où l'EIS s'était avérée inutile. Ainsi, si le financeur a observé l'impact social de façon informelle dans un premier temps, il a souhaité mettre en place une démarche plus formelle et systématique dans un deuxième temps.

Nous avons démontré plus tôt dans la thèse que l'EIS était fortement associée à la notion de rationalité. En particulier, nous avons montré dans le chapitre 9 que les démarches d'EIS visaient une rigueur scientifique de façon à ce que le résultat produit soit le plus fiable possible.

Ainsi, on peut considérer que l'évaluation de l'impact social, mobilisée par des acteurs après avoir pris une décision d'allocation des ressources relative à une entité ou avoir exercé un contrôle sur l'utilisation de ces ressources, est une façon de rationaliser ces actions. L'évaluation de l'impact social donne à ces acteurs la possibilité de présenter l'allocation et le contrôle des ressources comme des processus rationnels, alors qu'ils les ont menés en s'appuyant sur des éléments informels, subjectifs et incomplets.

Dans cette section, nous avons montré que la nécessité de l'évaluation de l'impact social était une idée largement partagée dans le secteur non lucratif, et qu'elle permettait de rationaliser les activités d'allocation et de contrôle des ressources.

---

<sup>428</sup> Démarche d'EIS du projet « tablettes numériques en internat éducatif et scolaire ».

### **Section 3 : Une cohérence entre le mythe rationnel et la pluri-rationalité**

Cette section s'intéresse à la façon dont l'évaluation de l'impact social a été adoptée par l'organisation. Dans une perspective néo-institutionnelle, nous nous intéressons à la réponse organisationnelle à la pression institutionnelle constituée par l'existence du mythe rationnel.

Nous venons de montrer que l'évaluation de l'impact social est associée à un mythe rationnel, et que ce mythe rationnel permet d'expliquer que l'évaluation de l'impact social s'est répandue dans l'organisation malgré l'absence d'un plan de déploiement et d'un outil d'évaluation standard. Cette section se focalise sur la façon dont l'évaluation de l'impact social a été adoptée par l'organisation étudiée, et quelle est la réponse organisationnelle à ce mythe rationnel.

Ainsi, si l'organisation a fait le choix d'adopter l'évaluation de l'impact social, cette adoption ne se caractérise pas par un découplage, contrairement à ce que suggèrent les travaux de recherche relatifs aux mythes rationnels et plus largement les travaux qui étudient les réponses organisationnelles en réponse à la pression institutionnelle (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Levay & Waks, 2009; Mainhagu, 2015; Meyer & Rowan, 1977; Pache & Santos, 2010; Sandholtz, 2012). Le découplage correspond à la situation où l'adoption d'une demande institutionnelle, comme un mythe rationnel, est purement symbolique et cérémonielle, répondant à des enjeux de légitimité plutôt qu'à des besoins réels (Meyer & Rowan, 1977). Cela signifie que le mythe rationnel est adopté de manière apparente, en faisant en sorte que l'environnement institutionnel perçoive l'adoption, mais son adoption ne modifie pas les pratiques organisationnelles.

Dans notre cas, bien que l'évaluation de l'impact social ne touche qu'une faible part de l'activité organisationnelle et ne soit pas utilisée pour répondre aux besoins initialement identifiés (pilotage de l'activité notamment), l'adoption de l'évaluation de l'impact social ne correspond pas à une situation de découplage d'après notre analyse. En effet, les démarches d'évaluation de l'impact social ainsi que l'ensemble des actions relatives à l'EIS correspondent à un travail approfondi et réfléchi des acteurs.

L'absence de découplage s'explique par la remise en cause de certaines croyances durant le processus, qui a influencé la façon dont l'évaluation de l'impact social a été mise en place. Nous caractérisons l'adoption de l'évaluation de l'impact social comme une réponse pragmatique et équilibrée au mythe rationnel, en cohérence avec la pluri-rationalité mise en évidence dans le chapitre 9.

Dans un premier temps, nous présenterons les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu de découplage (1.), puis dans un deuxième temps, nous montrerons que l'adoption de l'EIS par l'organisation est équilibrée et pragmatique (2.).

### **1. Les raisons de l'absence de découplage**

L'absence de découplage s'explique par la remise en cause de deux croyances associées au mythe rationnel durant le processus de construction de l'EIS.

En effet, les enjeux relatifs à l'évaluation de l'impact social induisent deux idées couramment répandues, qui sont devenues des croyances. Ces croyances, qui portent sur l'usage de l'EIS pour l'une et sur sa mise en œuvre pour l'autre, sont généralement associées au mythe rationnel que nous avons mis en évidence dans la section précédente.

La première croyance est l'idée selon laquelle l'EIS est le meilleur moyen pour contrôler et allouer les ressources aux activités à but non lucratif, tandis que la deuxième croyance est l'idée selon laquelle la complexité de l'EIS peut être résolue par des outils appropriés.

Tandis que ces deux croyances ont influencé les premières étapes du processus de construction de l'évaluation de l'impact social, nous avons constaté qu'elles ont été remises en cause durant le processus par plusieurs découvertes, et que ces remises en cause ont amené à renoncer à un déploiement généralisé, et ainsi à éviter une situation de découplage.

Nous présenterons les deux croyances (1.1.), puis nous montrerons comment elles ont été remises en cause lors du processus d'évaluation (1.2.)

#### ***1.1. Les deux croyances associées au mythe rationnel***

Nous présentons les deux croyances associées à l'évaluation de l'impact social. Il s'agit des croyances de la plupart des acteurs au début du processus de construction de l'EIS, et elles ont directement influencé les premiers pas du processus.

### *1.1.1. Première croyance : l'évaluation de l'impact social est le meilleur moyen pour l'allocation et le contrôle des ressources des activités à but non lucratif*

La première croyance correspond à l'idée que l'évaluation de l'impact social est l'outil idéal pour contrôler la qualité des activités à but non lucratif. En effet, l'EIS permet de décider l'affectation des ressources aux activités les plus efficaces, et de contrôler ces ressources en vérifiant l'atteinte des objectifs de ces activités. Elle assure ainsi une meilleure gestion des actions et des décisions rationnelles.

Cette croyance repose sur le présupposé selon lequel l'existence d'une activité à but non lucratif et la mise en œuvre des moyens prévus ne garantit en rien l'atteinte des objectifs. Il convient alors de mesurer les effets pour évaluer l'atteinte de la mission de l'activité.

### *1.1.2. Deuxième croyance : la complexité de l'EIS peut être résolue par des outils techniques adaptés*

La deuxième croyance concerne la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social. Elle repose sur l'idée que l'évaluation de l'impact social est un défi technique que des outils appropriés peuvent résoudre. Le défi technique tient au fait qu'il s'agit de traduire des aspects qualitatifs en une forme quantitative, et que l'évaluation doit être suffisamment rigoureuse pour que les résultats d'EIS soient jugés fiables. Dès lors, la croyance correspond au fait qu'il existe des outils permettant de résoudre ces difficultés. L'effervescence observée pour les outils méthodologiques de mesure d'impact social illustre cette croyance et contribue à la renforcer.

Dès lors, l'enjeu pour évaluer l'impact social de toute activité à but non lucratif consiste à déterminer le meilleur outil permettant de résoudre la complexité que présente l'évaluation de l'impact social. Dans cette conception, il est envisagé que plusieurs outils permettent de couvrir différents types d'activité, mais il est considéré qu'il existe un outil optimal pour chaque type d'activité, dont le nombre est limité.

### *1.1.3. Les croyances comme conditions de généralisation*

Les acteurs qui adhèrent à ces deux croyances considèrent logiquement que l'EIS doit être généralisée. En effet, dès lors qu'ils considèrent que l'EIS permet de piloter une activité à but non lucratif et que ce pilotage est utile et vertueux pour l'activité, ils estiment que toutes les activités de l'organisation doivent en bénéficier. Par ailleurs, le fait qu'il soit possible de surmonter la complexité de l'EIS par des outils standardisés rend la généralisation bien plus

facile à mettre en place. Bien que distinctes, les deux croyances sont donc liées l'une à l'autre, et constituent toutes les deux des conditions à la généralisation.

### *1.2. La remise en cause des deux croyances*

Nous avons constaté que les deux croyances associées à l'évaluation de l'impact social ont été remises en cause ou nuancées lors du processus de construction de l'EIS. Ces remises en cause sont le fait d'enseignements issus d'investigations relatives au sujet, et d'actions spécifiques menées lors du processus d'évaluation. La prise de conscience que ces croyances n'étaient pas totalement fondées s'est faite de façon progressive.

La remise en cause de ces croyances a amené à ne pas construire d'outil standard ni de plan de déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation.

Nous allons exposer à présent comment ces croyances ont été remises en cause lors du processus de construction.

#### *1.2.1. Remise en cause de la première croyance*

L'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social est un instrument de contrôle et d'allocation des ressources a été remise en cause durant le processus de construction de l'EIS.

En effet, des entretiens et plusieurs indices ont montré que, malgré un discours volontaire et enthousiaste sur l'importance de l'EIS, peu de financeurs demandaient de façon explicite à l'organisation de mettre en place des évaluations de l'impact social, qu'il n'existait pas de pression venant des financeurs sur l'organisation, et que leurs attentes sur le contenu et les modalités de l'évaluation étaient assez floues. Ces éléments ont été mis en évidence dans le premier rapport sur l'EIS que nous avons rédigé pour les acteurs de l'organisation.

Dans un deuxième temps, il s'est avéré que les résultats de l'EIS n'étaient pas toujours utilisés pour décider du financement des activités et qu'il existait d'autres moyens pour répondre aux attentes des financeurs. Le deuxième rapport interne a mentionné ces éléments.

Ainsi, il est apparu que l'EIS n'était pas utile dans certaines situations où d'autres critères étaient utilisés pour contrôler et décider de l'allocation des ressources.

L'importance relative de l'EIS pour les financeurs et la remise en cause d'un lien automatique entre financement et EIS ont par ailleurs été relayées à travers plusieurs présentations que nous avons effectuées au sein de l'organisation.

Si les acteurs organisationnels sont restés convaincus de l'importance de l'EIS pour les financeurs, on peut penser que ces enseignements nuanciant le lien entre financement et EIS ont eu pour conséquence de ne pas chercher à déployer l'EIS immédiatement. Il a été admis qu'il n'y avait pas de pression particulière de la part de l'ensemble des financeurs de l'organisation en matière d'EIS.

### *1.2.2. Remise en cause de la deuxième croyance*

L'idée selon laquelle la complexité de l'EIS peut être résolue par des outils techniques adaptés a été remise en cause durant le processus de construction de l'EIS. En effet, alors que les acteurs ont envisagé de choisir un outil parmi les outils d'EIS existants, puis d'élaborer leur propre outil pour pouvoir évaluer l'impact social de n'importe quelle entité de l'organisation, les acteurs ont finalement abandonné ces idées (*cf.* section 1).

Dans un premier temps, l'étude des outils existants n'a pas abouti au choix d'un outil. Comme nous l'avons détaillé dans le chapitre 6, l'absence de choix s'explique par plusieurs facteurs. Premièrement, il existe une multitude d'outils d'EIS parmi lesquels il a semblé difficile de s'y retrouver. Deuxièmement, les pratiques des autres acteurs sont très diverses, et il paraît complexe d'en distinguer des lignes directrices. Troisièmement, plusieurs professionnels spécialisés sur l'EIS (consultants, représentants d'acteurs institutionnels comme l'AVISE ou l'ESSEC) préconisent que chaque organisation détermine sa propre façon d'évaluer l'impact social. Ainsi, les acteurs de l'organisation se rendent compte que les outils existants ne constituent pas la solution aux défis techniques posés par l'évaluation de l'impact social.

Dans un deuxième temps, les démarches d'EIS expérimentales n'ont pas abouti non plus au choix d'un outil ou à l'élaboration d'un outil d'EIS propre à l'organisation. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. Tout d'abord, les démarches expérimentales se sont appuyées sur des approches variées, et aucune ne s'est révélée être « meilleure » qu'une autre : toutes les approches ont été jugées appropriées par les responsables opérationnels des entités évaluées. Par ailleurs, il n'a pas été possible de distinguer un nombre limité d'outils types que d'autres acteurs pourraient choisir. Enfin, la construction d'un outil suffisamment précis pour

l'ensemble des activités de l'organisation est apparue difficile et chronophage, étant donné la diversité des activités de l'organisation, y compris à l'intérieur d'une même catégorie<sup>429</sup>.

C'est pour cela que l'apport d'éléments « techniques » s'est limité à proposer des « points de repère méthodologiques » qui sont un guide permettant à chaque acteur de mettre en place l'évaluation de l'impact social pour une entité donnée, sans que ces points de repère ne permettent de déployer l'évaluation.

Ainsi, les acteurs découvrent qu'une bonne évaluation de l'impact social ne repose pas sur un outil technique qui serait meilleur qu'un autre, mais sur une approche adaptée au contexte du processus d'évaluation. Même s'il existe des difficultés techniques posées par l'évaluation de l'impact social, la solution consiste plutôt à cibler les bons critères et à appréhender le contexte de l'évaluation de l'impact social.

Ainsi, l'absence de découplage s'explique par le fait que les deux croyances évoquées précédemment ont été remises en cause lors du processus de construction de l'EIS, et que la réponse adoptée par l'organisation a tenu compte des arguments sous-jacents à ces remises en cause. En effet, on peut penser qu'une adoption d'un outil standardisé d'une part et la mise en place d'un plan de déploiement à l'ensemble des entités organisationnelles d'autre part auraient généré un phénomène de découplage : construite et décidée d'en haut, il est assez plausible que l'évaluation de l'impact social aurait été mise en application de façon superficielle et symbolique au niveau des activités opérationnelles de l'organisation.

Après avoir montré que la réponse au mythe rationnel ne se caractérise pas par un découplage et en avoir expliqué les raisons, nous allons à présent caractériser l'adoption de l'évaluation de l'impact social par l'organisation telle qu'elle a eu lieu.

## **2. Caractérisation de l'adoption de l'évaluation de l'impact social : une adoption centrée sur le sens pour les acteurs**

Dans cette sous-section, nous montrons que l'adoption de l'EIS par l'organisation se caractérise par la recherche d'une démarche ayant du sens pour les acteurs opérationnels.

---

<sup>429</sup> Pour l'organisation, ces catégories sont les suivantes : établissements de protection de l'enfance (MECS), établissements scolaires distingués par niveau d'enseignement (école primaire, collège, lycée).

Ainsi, l'organisation a mis en place un certain nombre d'actions relatives à l'évaluation de l'impact social, mais sans qu'il y ait de plan visant à ce que l'EIS s'applique à toutes les entités de l'organisation, et elle n'a pas construit un outil standard qui s'appliquerait à l'ensemble de l'organisation, ou même à une catégorie d'entités de l'organisation.

Pour rappel, un « kit méthodologique » a été mis en place : il indique aux acteurs les questions à se poser en amont d'une démarche d'évaluation de l'impact social, et distingue les principaux choix à faire lors d'une démarche d'évaluation en proposant une liste d'alternatives pour chacun de ces choix. Par ailleurs, plusieurs éléments indiquent que la mise en place de l'évaluation de l'impact social n'est pas systématique mais se fait sur la base du volontariat des acteurs opérationnels et de l'identification d'un besoin effectif. Enfin, l'intégration d'éléments propres à l'évaluation de l'impact social dans les processus existants ne permet pas d'évaluer l'impact social des entités soumises à ces processus, mais est centrée sur la prise de recul et l'apprentissage des acteurs concernés.

Au premier abord, on peut considérer que la réponse apportée par l'organisation consiste en une adoption « prudente » de l'évaluation de l'impact social, qui se situe à un stade intermédiaire entre une généralisation de l'EIS au sein de l'organisation et l'absence d'actions et de dispositifs concrets sur l'évaluation de l'impact social. En outre, la réponse ne remet pas en cause frontalement le mythe rationnel, permettant à l'organisation de profiter des effets positifs en matière de légitimité vis-à-vis de son environnement externe.

Néanmoins, la façon dont l'évaluation de l'impact social a été mise en place au sein de l'organisation n'est pas un simple entre-deux entre deux positions extrêmes. La façon dont l'EIS a en effet été adoptée pour privilégier certains aspects, et à en éviter d'autres. En l'occurrence, l'adoption cherche à faire en sorte que l'EIS ait du sens pour les acteurs opérationnels.

### *2.1. Une mise en place de l'EIS conditionnée à un besoin effectif*

Premièrement, l'EIS telle qu'elle a été adoptée par l'organisation est caractérisée par le conditionnement de toute démarche à un besoin effectif d'évaluer l'impact social. Ainsi, parmi les questions préalables à la démarche d'EIS proposées dans le « kit méthodologique », certaines portent sur la pertinence d'une évaluation de l'impact social (notamment par rapport à d'autres évaluations ou démarches), et demandent quels sont les besoins à l'origine de la

démarche d'EIS envisagée. Par ailleurs, dans les enseignements issus de la phase expérimentale, des exemples illustrant des situations où la démarche d'EIS s'est avérée inutile ont été mentionnés, ainsi que des réflexions plus globales visant à décrypter les attentes des financeurs et ainsi à démontrer les critères alternatifs à l'EIS sur lesquels s'appuient les financeurs.

### ***2.2. Une construction de l'EIS en fonction du contexte***

Deuxièmement, la construction d'une démarche d'EIS doit être fortement influencée par le contexte local dans lequel elle se met en place : ainsi, les questions préalables du « kit méthodologique » portent sur trois grands aspects : l'identification des finalités de la démarche, la situation interne de l'entité, notamment en matière de valeurs et principes défendus, et enfin la disponibilité des ressources pour l'évaluation. Les réponses à ces questions sont présentées comme devant permettre de faire le choix en matière de procédés d'évaluation. Ainsi, l'évaluation de l'impact social doit répondre aux intérêts des différents acteurs concernés, qu'ils soient externes ou internes. Tous les usages sont envisageables sans qu'aucun ne soit privilégié *a priori* : ils dépendent uniquement de la spécificité du contexte local. Par ailleurs, le kit méthodologique laisse une grande marge sur la manière effective d'évaluer l'impact social, la solution n'étant pas calibrée à l'avance.

Plus globalement, l'idée avancée au sein de l'organisation selon laquelle il n'existe ni un outil type d'évaluation ni une liste prédéfinie d'outils amène une grande ouverture dans la façon de construire et de mettre en place l'évaluation de l'impact social au niveau de chaque entité.

Cette souplesse permet également d'intégrer différentes formes de rationalités dans la démarche d'évaluation de l'impact social, en lien avec nos résultats du chapitre 9.

Ainsi, l'évaluation mise en œuvre aura le plus de sens possible pour les acteurs internes, dans la mesure où ils en auront élaboré le contenu et les modalités.

### ***2.3. Une démarche d'EIS visant l'apprentissage***

Troisièmement, la mise en place de l'EIS au sein de l'organisation est caractérisée par une volonté d'en faire un instrument d'apprentissage. En effet, la façon dont l'EIS est intégrée dans les processus existants vise à favoriser la réflexivité des acteurs opérationnels et donc leur apprentissage. Par ailleurs, l'un des enseignements mis en avant à la suite de la phase dite « expérimentale » portait sur le fait que la démarche d'EIS pouvait générer des échanges et

des débats entre les acteurs opérationnels particulièrement fructueux et instructifs pour les acteurs eux-mêmes, montrant ainsi que le processus d'EIS apportait au moins autant que le résultat de l'évaluation. On peut également mentionner que la recommandation du kit méthodologique d'envisager toutes les finalités possibles à la démarche d'EIS permet également de faire émerger l'objectif d'apprentissage, là où des enjeux plus élémentaires de la gestion (piloter, contrôler) ont tendance à être prédominants.

## **Section 4 : Mise en perspective des résultats et contributions théoriques**

Nos résultats et contributions théoriques se structurent en deux parties. Nous expliciterons tout d'abord nos apports à la littérature sur les instruments de gestion et leur déploiement (1.), puis nos contributions aux mythes rationnels et aux réponses des organisations à ces mythes (2.).

### **1. Le déploiement et l'appropriation des instruments de gestion**

Notre cas caractérisé par l'absence de construction et de déploiement d'un outil standard nous permet de faire un certain nombre d'apports à la littérature sur les instruments de gestion. Dans un premier temps, nous aborderons la façon dont notre objet de recherche s'est déployé dans l'organisation, en montrant ses avantages et son potentiel en matière de généralisation d'une pratique en profondeur (1.1.). Nos résultats mettent en lumière également la place des idées prescriptives associées aux instruments de gestion : nous aborderons cet aspect dans un deuxième temps (1.2.). Enfin, nous montrerons que le dispositif ouvert mis en place au sein de l'organisation favorise la construction du sens et l'apprentissage (1.3.).

#### ***1.1. Une modalité particulière de déploiement d'une pratique : l'appropriation de l'idée sans construction d'outil standard***

Les acteurs se sont approprié le principe d'évaluer l'impact social, mais cette appropriation ne s'est pas produite par la mise en place d'un outil standard d'évaluation de l'impact social.

Ainsi, nos résultats remettent en cause la conception selon laquelle des outils sont conçus puis déployés au sein des organisations : outre l'approche diffusionniste ayant longtemps prévalu notamment pour décrire la trajectoire des innovations (Rogers, 1962), Drevet (2003) a de

façon spécifique distingué trois phases dans la construction d'un outil de gestion : la phase d'identification d'un problème incluant le projet de transplanter un outil externe à l'organisation, la phase de recherche d'une solution correspondant au temps où les acteurs se mettent d'accord sur l'idée de construire un nouvel outil, plutôt que de transplanter un outil existant, et enfin la phase de développement de la solution où un outil faisant consensus parmi les acteurs est élaboré (Drevet, 2003, p. 328-331). Notre cas montre que si les deux premières phases ont bien eu lieu, la troisième phase n'a pas consisté à élaborer l'outil envisagé lors de la deuxième phase, mais à décider d'une solution sans outil standard comme initialement prévu.

Par ailleurs, nous nous démarquons également des analyses mettant en exergue la mise en place d'outils qui subissent des détournements d'usages et des modifications de contenu par les acteurs qui l'utilisent (Grimand, 2006, 2012; de Vaujany, 2005). En effet, notre cas correspond à une situation où c'est surtout une idée qui s'est répandue dans l'organisation, et que l'outil associé à l'idée (c'est-à-dire l'outil standard d'évaluation de l'impact social) n'a finalement pas été construit en tant que tel.

Ainsi, on peut penser que le déploiement de l'idée sans l'outil, bien que non nécessairement voulue ni visée par les acteurs, permet à long terme un déploiement d'une pratique effective d'évaluation de l'impact social. Dans cette optique, la façon dont l'EIS a commencé à se mettre en place peut être considérée comme un succès du déploiement de l'EIS à long terme.

On peut penser que le déploiement de l'idée avant la mise en place d'un outil permet une pratique réelle et non superficielle, et donc évite le découplage. En effet, l'absence d'un outil standard et de pression en faveur d'une généralisation de l'EIS permet aux acteurs de mettre en place l'évaluation de l'impact social de la façon dont l'EIS a du sens pour eux. En quelque sorte, la future mise en place locale de l'évaluation de l'impact social a été préparée par le déploiement de l'idée générale au niveau des acteurs opérationnels.

L'absence d'un outil standard d'évaluation et d'un plan centralisé de déploiement permet d'expliquer pourquoi les pratiques d'EIS existantes au sein de l'organisation ne sont pas superficielles, et laisse penser que les pratiques futures ne le seront pas non plus. En effet, l'expansion de la pratique se fait au rythme de l'appropriation cognitive des acteurs.

L'expansion de la pratique d'évaluation de l'impact social par le biais d'un mythe rationnel rejoint certains travaux ayant souligné le rôle des mythes dans la diffusion d'outils et de pratiques au sein de l'organisation. Ainsi, Dudezert, Fayard et Oiry (2015) expliquent que les mythes rationnels participent à la diffusion des idées, et à la légitimation de nouveaux projets. De la même façon, Grimand (2005) montre l'aspect mythique de la diffusion des pratiques de gestion de connaissances dans les entreprises.

### *1.2. La prescription sous-jacente à l'outil de gestion*

Premièrement, notre analyse met en lumière le fait que les instruments de gestion sont soutenus par des idées spécifiques qui sont des prescriptions opérationnelles sur des pratiques spécifiques.

Ces idées correspondent à la philosophie gestionnaire au sens de Hatchuel et Weil (1992) ou encore à la strate des institutions distinguée par Riveline (1991). Il ne s'agit pas, ou pas uniquement, de grands principes généraux. Derrière, ces grands principes, les idées correspondent à la mise en place d'un fonctionnement particulier au sein des organisations, et prescrivent une pratique particulière. Les idées se situent également à un niveau opérationnel. Dans notre cas, l'idée générale de la gestion rationnelle par les résultats se traduit par l'idée opérationnelle selon laquelle la pratique d'EIS doit être mise en place au sein des organisations à but non lucratif.

Ainsi, ces idées sont des prescriptions, et constituent des messages pour les organisations. Nous rejoignons ainsi l'approche narrative des instruments de gestion développée par Detchehessar et Journé (2007), qui montrent que les outils de gestion portent en eux des textes et des messages.

L'outil et l'idée sont souvent imbriqués. C'est le cas lorsque des dirigeants vont chercher à déployer un outil pour déployer la pratique sous-jacente. Mais la prescription et l'outil peuvent également être séparés comme le montre notre cas. En effet, l'outil constitue une solution particulière parmi les différentes façons de répondre à la prescription. Dans ce cadre, c'est la prescription qui est centrale par rapport à l'outil, qui n'est qu'une solution.

L'outil constitue en général une solution particulièrement intéressante, qui a de multiples avantages. Son principal intérêt tient dans le fait qu'il est gage d'efficacité, puisqu'il permet de répandre rapidement, en apparence du moins, la pratique prescrite, et de la systématiser en

évitant aux acteurs qui doivent adopter la pratique de se poser la question sur la meilleure façon de faire. Par ailleurs, l'outil permet de reproduire la pratique dans le temps.

### *1.3. Un déploiement techniquement ouvert porteur de sens et d'apprentissage*

Le déploiement est également caractérisé par la conception de l'évaluation et de la mesure de la performance. En effet, comme nous l'avons souligné, plutôt que la construction d'un outil standard d'évaluation de l'impact social, ce sont des éléments permettant aux acteurs locaux d'évaluer l'impact social qui ont été mis en place. Ainsi, la dimension technique de l'évaluation se caractérise par son ouverture et sa grande souplesse dans sa mise en place. Cette modalité donne la possibilité aux acteurs de construire l'évaluation en fonction des besoins locaux et du contexte particulier et ainsi de faire en sorte que l'évaluation soit porteuse de sens.

L'importance de la question du sens dans les processus d'appropriation des outils de gestion a ainsi été soulignée par la perspective appropriative. Ainsi, en soulignant la dimension psychocognitive des outils de gestion, Grimand (2012) montre que l'appropriation suppose que les outils de gestion soient en phase avec le sens perçu par les acteurs. Dans leur dimension symbolique, les outils de gestion doivent également être en accord avec les croyances et l'identité des acteurs.

Par ailleurs, la pratique d'évaluation est vue ici comme quelque chose de très ouvert et d'adaptable aux spécificités locales. Elle rejoint dans ce cadre la notion de contrôle capacitant ou *enabling control* en anglais (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Jordan & Messner, 2012). Ainsi, le « kit méthodologique » peut être vu comme un dispositif permettant une pratique capacitante, dans le sens où il laisse toute latitude aux acteurs locaux de mettre en place une évaluation qui réponde à des besoins spécifiques et non prévisibles à l'avance. Sa flexibilité permet notamment son adaptation aux objectifs spécifiques des acteurs locaux, renvoyant à d'autres travaux en contrôle de gestion qui soulignent la flexibilité d'adaptation des outils (Saulpic & Tanguy, 2004).

Cette ouverture et cette flexibilité de l'évaluation de l'impact social permet d'intégrer différentes formes de rationalité, en écho à ce que nous avons montré dans le chapitre 9. Ainsi, le contrôle capacitant permet d'exprimer plusieurs formes de rationalité.

Nos résultats s'inscrivent également dans la perspective des outils de gestion comme vecteurs d'apprentissage (Moisdon, 1997). Les résultats de ce chapitre, mais également les résultats du chapitre 9, soulignent les spécificités de l'apprentissage généré par les outils en l'absence d'outil prédéfini en amont. En effet, cette situation implique une construction locale d'outils, et constitue donc une source d'apprentissage, rejoignant en cela l'idée d'une régulation conjointe autour des outils de gestion mise en avant par Grimand (2016) comme l'une des principales conditions d'apprentissage. Par ailleurs, alors que la littérature se concentre sur l'apprentissage induit par l'usage des outils de gestion (Grimand, 2012; Moisdon, 1997 ; de Vaujany, 2005), nous montrons que le processus de construction en lui-même génère un apprentissage pour les acteurs qui y participent. En outre, cette construction locale permet d'inclure une dimension collective à l'apprentissage. En effet, la construction locale implique généralement plusieurs acteurs locaux. Dès lors, le processus de construction apporte un échange entre les acteurs, et permet donc un apprentissage collectif, là où l'usage des outils de gestion peut être limité à un apprentissage individuel. La construction locale d'un outil a également pour effet de renforcer l'identité collective, tandis que l'usage d'un outil de gestion dans le cadre d'une tâche quotidienne le permet bien plus rarement.

Soulignons pour terminer que l'ouverture qui caractérise l'évaluation de l'impact social correspond à la pluri-rationalité que nous avons mise en évidence dans le chapitre 9. En effet, l'absence de dispositif technique prédéfini permet aux acteurs d'inclure dans l'évaluation de l'impact social des aspects porteurs de différents types de rationalité, et de les combiner entre eux dans une même évaluation.

## **2. La réponse organisationnelle au mythe rationnel**

Cette sous-section est consacrée à notre contribution à la recherche sur les réponses organisationnelles aux mythes rationnels.

Nous avons montré que l'idée selon laquelle l'évaluation est une bonne pratique constituait un mythe rationnel (Meyer & Rowan, 1977) pour l'organisation. Elle peut être également considérée comme un « idéal » au sens d'Hasselbladh et Kallinikos (2000). Bien qu'ayant des visées différentes, ces deux propositions théoriques amènent à considérer la façon dont ces mythes rationnels ou les idéaux sont adoptés par les organisations.

Ayant montré précédemment que la réponse organisationnelle ne se caractérisait pas par un phénomène de découplage, il est donc intéressant de mettre en perspective la réponse organisationnelle observée avec différents travaux théoriques.

Ainsi, nous présenterons d'abord nos apports relatifs à la réponse organisationnelle aux mythes rationnels (2.1.). Puis, nous montrerons que la façon dont la réponse organisationnelle a émergé permet de concevoir la réponse organisationnelle dans une perspective dynamique (2.2.).

### *2.1. Une réponse favorisant l'intégration d'objectifs organisationnels et l'apprentissage*

Tout d'abord, nous nous inscrivons dans la perspective proposée par Oliver (1991) où la réponse organisationnelle aux demandes de l'environnement institutionnel est diverse et ne se limite pas à une adoption symbolique. Nous montrons que la réponse organisationnelle ne se caractérise pas par un phénomène de découplage. Par ailleurs, il ne s'agit ni d'une adoption parfaitement conforme à la demande institutionnelle, ni d'un rejet total. La réponse « intermédiaire » de l'organisation a des caractéristiques particulières qui correspondent à des considérations stratégiques (Oliver, 1991; Pache & Santos, 2010; Suchman, 1995).

La réponse au mythe rationnel a été dictée par une préoccupation d'utilité pour l'organisation et ses acteurs. En effet, comme nous l'avons vu (section 3, point 2.), la réponse consiste à mettre en place les conditions pour que l'évaluation de l'impact social puisse servir à répondre à des besoins externes et à atteindre des objectifs locaux des acteurs opérationnels. Dans ce sens, nous rejoignons l'analyse de Boiral (2007) qui montre que l'intégration des mythes rationnels prend différentes formes selon les intérêts internes des organisations. Notre analyse montre que cette réponse se caractérise par l'absence d'un outil standard là où le mythe rationnel suggère fortement la mise en place d'un tel outil. Or c'est l'absence d'outil qui permet justement l'intégration des intérêts internes. En effet, l'absence d'outil standard conduit à ce que les intérêts soient pris en compte lors de la construction locale de dispositifs techniques. Ainsi, la prise en compte des intérêts internes passe par une réponse en apparence incohérente avec le mythe rationnel.

Par ailleurs, la réponse organisationnelle est caractérisée par une adoption qui favorise l'apprentissage des acteurs organisationnels. Dans cette perspective, Berland et Drevet

(2006) montrent que l'adoption d'un mythe rationnel a des effets en termes d'apprentissage et de changement de culture organisationnelle. Nous adhérons donc à cette analyse qui met en lumière le rôle de l'apprentissage dans la réponse organisationnelle au mythe rationnel. Mais nous montrons que cet apprentissage n'est pas seulement un effet de l'adoption, mais qu'il constitue un objectif lors de la mise en place de la réponse au mythe rationnel. En effet, nous montrons que l'apprentissage organisationnel est en partie voulu par les membres de l'organisation impliqués dans la construction de la réponse. Par ailleurs, nous montrons quels sont les facteurs qui favorisent une réponse permettant l'apprentissage organisationnel. En effet, nous mettons en évidence que c'est l'examen détaillé du contenu du mythe rationnel par les acteurs qui a permis de distinguer les éléments permettant de stimuler l'apprentissage au sein de l'organisation.

### *2.2. Une perspective dynamique des réponses aux mythes rationnels*

Notre recherche contribue également à une meilleure compréhension de la façon dont les organisations construisent leurs réponses aux mythes rationnels, en mettant en lumière son caractère dynamique.

En effet, dans notre analyse des différentes phases du processus de construction, nous montrons que la première réaction des acteurs est de répondre de manière conforme au mythe rationnel. Ensuite, l'idée sous-tendant le mythe rationnel a fait l'objet d'un examen détaillé et d'une exploration pas à pas, qui a consisté notamment à mettre en place des actions « expérimentales ». Les résultats de cette exploration ont conduit à remettre en question certaines croyances associées au mythe rationnel, ce qui a amené à remettre en cause l'adoption conforme du mythe rationnel, et à envisager une autre réponse.

Modell (2004) analyse la dimension dynamique des mythes rationnels. Il met en lumière que certains mythes rationnels disparaissent et sont remplacés par de nouveaux mythes rationnels au sein des champs institutionnels et des organisations. Nous montrons de notre côté que l'aspect dynamique caractérise également le cœur même du processus de construction de la réponse aux mythes rationnels. Dans la lignée d'Arvidson et Lyon (2014) qui montrent que des organisations envisagent successivement plusieurs façons de répondre à une pression institutionnelle, nous mettons en avant le fait que la réponse au mythe rationnel s'est construite de façon progressive. Plusieurs phases se succèdent lors de la construction, où certaines ont consisté à envisager des réponses qui n'ont finalement pas été retenues. Cette

vision dynamique nous conduit à considérer que les réponses organisationnelles aux mythes rationnels ne sont que provisoires, et qu'elles peuvent être modifiées dans le temps, à la suite d'épisodes où la réponse organisationnelle est jugée non satisfaisante par des acteurs internes ou externes.

Par ailleurs, il est intéressant de souligner un certain paradoxe mis en lumière par l'analyse du processus de construction de la réponse : une réponse non conforme au mythe rationnel a fait suite à des actions qui visaient à répondre de façon conforme au mythe rationnel. En effet, l'exploration n'avait pas pour but de remettre en question le mythe rationnel mais au contraire de le mettre en place de la façon la plus conforme et fidèle aux attentes de l'environnement externe. Or l'exploration a conduit à la remise en cause de croyances associées qui ont amené ensuite à une réponse différente de celle initialement envisagée. Ainsi, des actions visant à préparer une réponse conforme à la demande institutionnelle conduisent à une réponse non conforme.

Ce paradoxe peut s'expliquer par le fait que l'exploration visant à analyser les demandes de l'environnement institutionnel et à élaborer la meilleure réponse possible a induit l'examen détaillé du mythe rationnel lui-même. Or l'examen détaillé du mythe rationnel ne peut que conduire à la remise en question de l'idée sous-jacente au mythe.

Enfin, il est intéressant de souligner que si l'exploration a eu une influence décisive sur la réponse de l'organisation, elle n'a pas pour autant conduit à remettre en cause le mythe rationnel lui-même. En effet, si une partie des idées associées au mythe rationnel ont été remises en cause (les deux croyances que nous avons évoquées plus haut), elles n'ont pas été totalement discréditées d'une part, et d'autres idées associées au mythe rationnel sont apparues. Dans notre cas, bien que l'évaluation de l'impact social ne soit pas toujours utilisée pour le contrôle et le pilotage, le processus a permis de découvrir les vertus de l'EIS en matière d'apprentissage. Ainsi, d'autres idées ont permis de maintenir l'idée centrale associée au mythe rationnel, à savoir l'importance de l'EIS pour les organisations à but non lucratif.

### **Conclusion du chapitre**

Les résultats de ce chapitre permettent de répondre à la troisième question de recherche de notre thèse. Pour rappel, la troisième question de recherche est formulée de la façon suivante :

Comment se déploie l'évaluation de l'impact social en tant qu'instrument de gestion au sein des organisations à but non lucratif ?

Nous allons synthétiser les résultats de ce chapitre en suivant les sous-questions associées à cette question de recherche que nous avons présentées en conclusion de la première partie de la thèse.

*Comment les organisations à but non lucratif réagissent-elles à la demande de l'environnement externe de mettre en place l'évaluation de l'impact social ? Quels sont les actions et les choix pour déployer et implanter l'évaluation de l'impact social au sein des organisations à but non lucratif ?*

Nous montrons l'aspect dynamique de la réaction de l'organisation à la demande de l'environnement externe de mettre en place d'évaluation de l'impact social : après avoir envisagé d'adopter l'EIS de façon conforme à la demande, plusieurs événements viennent contrarier ce plan initial, et l'organisation adopte l'évaluation de l'impact social de façon différente de celle envisagée au départ.

Nous montrons que les actions et les choix accomplis pour implanter l'évaluation de l'impact social sont justement à l'origine d'une implantation non conforme aux attentes institutionnelles : en effet, le projet d'adopter l'évaluation de l'impact social de façon conforme aux attentes institutionnelles amène à l'examen détaillé de ces attentes, dont les enseignements conduisent à une adoption aux caractéristiques différentes de celles initialement envisagées.

*Dans quelle mesure ces organisations intègrent les arguments et les outils d'évaluation de l'impact social existants dans l'environnement externe ? Quels sont les différents facteurs qui influencent les choix et les actions de déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation ?*

Par ailleurs, nous mettons en évidence que le mythe rationnel associé à l'EIS, c'est à dire l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social est une pratique vertueuse pour les organisations à but non lucratif, amène non seulement la mise en place d'un dispositif au sein de l'organisation pour intégrer l'EIS par l'organisation, mais également un déploiement de l'idée d'évaluation de l'impact social de façon large au sein de l'organisation, alors qu'aucun outil standard ni aucun plan de déploiement n'ont été mis en place. En revanche, deux

croyances associées à l'évaluation de l'impact social présentes dans l'environnement externe sont remises en cause durant le processus de construction, et ne sont donc pas intégrées dans la façon dont l'évaluation de l'impact social est mise en place. En outre, la façon dont l'évaluation de l'impact social est mise en place au sein de l'organisation est dictée par la préoccupation de l'utilité locale et du sens pour les acteurs opérationnels d'une part, et par l'apprentissage généré par la démarche d'EIS d'autre part.

*Comment le processus de déploiement de l'évaluation de l'impact social parvient à tenir compte de l'hétérogénéité des activités à but non lucratif au sein de l'organisation et de leurs effets ?*

Enfin, nous montrons dans ce chapitre que la réponse de l'organisation permet de conserver la singularité de chaque entité, dans la mesure où aucun outil standard d'EIS n'est construit. L'EIS est déployé par la force de l'idée associée à l'évaluation de l'impact social et non pas par un outil standard. Ainsi, nous mettons en évidence que la réponse de l'organisation privilégie la prise en compte du contexte local et donc le sens de l'EIS pour les acteurs opérationnels au détriment d'un outil standard permettant un déploiement rapide à l'ensemble de l'organisation. Cette réponse permet ainsi d'éviter un phénomène de découplage.



# Conclusion générale de la thèse

---

Cette conclusion a pour objectif de présenter les apports, limites et perspectives de la thèse.

Notre thèse s'est attaché à montrer que l'évaluation de l'impact social est construite de façon processuelle et contingente, et qu'elle contribue à la rationalisation des activités à but non lucratif à travers des dynamiques caractérisées par une pluri-rationalité inscrite dans les résultats et la démarche elle-même. Nous avons également montré que le déploiement de l'évaluation de l'impact social au sein de l'organisation peut se caractériser par la coexistence d'un mythe rationnel et d'une réponse centrée sur l'apprentissage et le sens pour les acteurs locaux, plutôt que par la construction d'un outil standard d'évaluation de l'impact social.

Pour préciser nos contributions, nous exposerons dans un premier temps les principaux apports théoriques de la thèse (section 1.). Dans un deuxième temps, nous présenterons les apports empiriques et méthodologiques de la thèse (section 2.). Enfin, dans un troisième temps, nous aborderons les limites et les perspectives de la thèse (section 3.).

## Section 1 : Apports théoriques de la thèse

Nous allons à présent mettre en avant les différents apports théoriques de cette thèse. Les apports sont structurés d'après les différents champs théoriques auxquels nos résultats contribuent.

### 1. Apports à la littérature sur la mesure de la performance par les résultats des organisations à but non lucratif

La thèse propose une approche processuelle et contingente de l'évaluation de l'impact social.

Premièrement, la dimension processuelle correspond à l'idée qu'une démarche d'évaluation de l'impact social est composée de différentes actions spécifiques dont la réalisation s'appuie sur différents procédés techniques. Notre thèse décrit dans le détail ces actions, et met en lumière de nombreux procédés pour accomplir ces actions.

Ainsi, de nombreux travaux portant sur les aspects techniques de l'évaluation de l'impact social identifient une série d'outils existants à disposition des acteurs du secteur à but non lucratif pour mettre en place une évaluation de l'impact social (Cordery & Sinclair, 2013;

Grieco et al., 2015; Maas & Liket, 2011; Mouchamps, 2014; Polonsky & Grau, 2011; Stievenart & Pache, 2014).

Notre apport consiste à proposer une lecture différente de ces outils par rapport aux travaux académiques existants. En effet, nous considérons que ces outils sont soit des procédés permettant d'accomplir une partie de l'évaluation, soit des guides généraux qui décrivent les actions induites par une démarche d'EIS mais ne spécifient pas les procédés pour accomplir ces actions. Ainsi, notre apport réside dans une autre façon de catégoriser les outils existants d'évaluation de l'impact social. Par ailleurs, nous remettons en cause l'idée que les démarches d'EIS mises en place par les organisations à but non lucratif se caractérisent par l'application d'un outil d'EIS au sens où la littérature le présente. Nous montrons qu'une démarche est une combinaison de plusieurs outils, qu'ils soient formalisés et identifiables en tant qu'outils d'EIS ou plus usuels. Ainsi, aucun des outils existants d'EIS ne suffit à caractériser une démarche d'évaluation de l'impact social.

Deuxièmement, la dimension contingente de notre approche de l'évaluation de l'impact social correspond à la mise en lumière des caractéristiques du contexte de l'EIS ayant une influence sur son design. Nous avons distingué les trois aspects suivants : la finalité de l'évaluation, les opportunités et contraintes pratiques et les valeurs et principes portés par l'action évaluée.

De très nombreux travaux ont montré le rôle des finalités de l'évaluation sur le design d'évaluation (Carman, 2010; Costa et al., 2011; MacIndoe & Barman, 2013; Moxham, 2009; A. Nicholls, 2009). Certains auteurs ont également souligné la nécessité de prendre en compte les contraintes pratiques (Lee & Nowell, 2015; Luke et al., 2013), et les caractéristiques internes de l'organisation (Mouchamps, 2014; Polonsky & Grau, 2011) et sa culture (Barman, 2015 ; Barraket & Yousefpour, 2013 ; Millar & Hall, 2013) dans la façon dont l'EIS est mise en place.

Notre apport consiste à montrer de quelle façon ces différents éléments influencent concrètement le choix des éléments techniques du design d'évaluation, notamment les opportunités et contraintes pratiques d'une part, et les valeurs de l'activité évaluée d'autre part. Par ailleurs, nous montrons que ces différents composants du contexte font l'objet d'arbitrages par les acteurs lors du choix du design d'évaluation de l'impact social.

## 2. Apports à la littérature sur les instruments de gestion

Notre thèse remet en cause la vision « représentationniste » et « diffusionniste » des instruments de gestion, suivant en cela la perspective appropriative des instruments de gestion (Grimand, 2012; de Vaujany, 2006b). En effet, nous montrons que le projet de construire un outil « mimant le réel » puis de le diffuser à l'ensemble de l'organisation ne s'est finalement pas réalisé, et la pratique s'est déployée par des voies différentes.

Notre thèse contribue ainsi à la littérature à plusieurs titres sur les instruments de gestion.

Premièrement, la spécificité de notre angle d'observation, à savoir la construction d'un instrument de gestion dès ses premiers pas, nous a permis de mettre en lumière une situation différente des phénomènes observés dans la plupart des autres travaux de la perspective appropriative (Bessire et al., 2012; Grimand, 2006, 2012; Martineau, 2012; de Vaujany, 2005, 2006a). En effet, nous avons pu constater à l'issue du processus que l'outil initialement envisagé n'avait finalement pas été construit, mais que la pratique portée par l'outil envisagé a été déployée au sein de l'organisation malgré l'absence d'outil standard et de plan de déploiement. Cette absence d'outil standard a ainsi pu être observée et analysée en suivant dès le début un projet de construction d'un outil de gestion.

Cette situation a permis de mettre en lumière des aspects spécifiques des instruments de gestion peu soulignés par ailleurs. En effet, nous mettons en évidence que les instruments de gestion véhiculent des prescriptions de pratiques particulières auprès des potentiels utilisateurs de ces instruments. Ainsi, nous montrons que la philosophie gestionnaire (Hatchuel & Weil, 1992) ou encore les textes portés par les instruments de gestion (Detchessahar & Journé, 2007) comportent des idées portant sur la mise en œuvre concrète de pratiques au sein des organisations. Ces prescriptions sont généralement véhiculées par les instruments de gestion, mais peuvent aussi se répandre par d'autres mécanismes au-delà des instruments de gestion en eux-mêmes.

Par ailleurs, notre thèse fournit un apport sur le rôle des instruments de gestion dans l'apprentissage. Si l'apprentissage organisationnel a fait l'objet de nombreux travaux (Charue-Duboc, 1995, 2001), certaines études ont mis en évidence le rôle des instruments de gestion dans ce processus (Grimand, 2012; Moisdon, 1997 ; de Vaujany, 2005), en montrant notamment leur dimension psycho-cognitive (de Vaujany, 2006b). Notre thèse met en évidence une situation particulière où les instruments de gestion sont susceptibles de donner

lieu à un apprentissage, mais qui dépasse l'outil en lui-même, et abandonne la dimension matérielle pour passer de la diffusion de l'outil à la diffusion de l'idée. En effet, la construction locale d'instruments de gestion, c'est-à-dire un processus d'élaboration par les acteurs directement impliqués dans l'activité mesurée par les instruments de gestion, génère un apprentissage. Par ailleurs, cet apprentissage comporte une dimension collective induite par l'échange entre les différents acteurs lors de la construction des instruments de gestion. Par ailleurs, nous montrons que cette construction locale permet également de renforcer le sens de cette pratique pour les acteurs locaux.

Enfin, notre thèse suggère un dispositif technique particulier favorisant la construction du sens pour les utilisateurs des instruments de gestion. Si plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la question du sens dans l'appropriation des instruments de gestion (David, 2006; Grimand, 2012; Lorino, 2005), nous montrons qu'un moyen de favoriser le sens et donc l'appropriation des instruments de gestion est de mettre au point un dispositif fournissant les éléments nécessaires à la construction d'un outil par les acteurs locaux eux-mêmes, permettant ainsi d'adapter l'outil aux spécificités locales.

### **3. Apports à la littérature en contrôle de gestion**

Notre thèse met en lumière le rôle du contrôle de gestion dans la remise en cause des rapports de force existants. En effet, nous montrons comment des acteurs locaux se saisissent d'un instrument de contrôle de gestion pour influencer les décideurs.

Si de nombreux travaux ont analysé le rôle de la comptabilité et du contrôle de gestion comme des pratiques très liées à la question du pouvoir dans une perspective foucauldienne (Hopwood, 1976; Hopwood & Miller, 1994; Miller & O'Leary, 1987), la plupart de ces travaux se sont concentrés sur un renforcement et une domination du pouvoir existant, plutôt que comme la possibilité de remettre en cause les rapports de force existants et contrecarrer d'autres mécanismes de pouvoir. Quelques études ont montré néanmoins comment les instruments de contrôle de gestion pouvaient être utilisés de cette façon (Brivot & Gendron, 2011; Christiansen & Skærbæk, 1997). Notre thèse s'inscrit donc dans cette perspective en analysant les moyens mobilisés par les acteurs pour exercer cette influence.

Parmi les moyens mobilisés dans le cadre des rapports de pouvoir, les chiffres jouent un rôle central, comme l'ont montré de nombreux auteurs (Chelli & Gendron, 2013; Chua, 1996; Miller, 2001; T. M. Porter, 1996). Si notre thèse montre leur place fondamentale pour exercer

une influence sur d'autres acteurs, nous montrons que la forme chiffrée s'accompagne d'autres aspects plus qualitatifs, qui portent une signification propre, de façon complémentaire au message véhiculé par les chiffres.

Par ailleurs, nous montrons qu'une pratique d'évaluation pouvait se caractériser par la mise à disposition d'éléments permettant aux acteurs de construire leurs propres outils adaptés aux spécificités locales. Ce résultat nous permet de contribuer à la littérature émergente sur le contrôle capacitant (*enabling control* en anglais) (Ahrens & Chapman, 2004; Chapman & Kihn, 2009; Jordan & Messner, 2012), dont les travaux ont montré comment des caractéristiques spécifiques d'outils de contrôle permettent aux acteurs de les utiliser en fonction de leurs besoins particuliers. Ainsi, nous mettons en avant qu'une situation de « contrôle capacitant » peut se traduire non seulement par un outil ouvert mais aussi par un dispositif permettant aux acteurs de construire des outils au niveau local. Par ailleurs, nous montrons que le contrôle capacitant permet d'intégrer plusieurs formes de rationalités distinctes à l'intérieur des outils.

#### **4. Apports à la littérature sur les rationalités dans le secteur à but non lucratif**

Nos résultats permettent de contribuer à la question des rationalités dans le secteur à but non lucratif.

En premier lieu, notre thèse contribue à remettre en question l'idée que la logique des financeurs des organisations à but non lucratif reposerait exclusivement sur une rationalité instrumentale.

De très nombreux travaux assimilent la logique des financeurs, en particulier leur évolution récente, à une rationalité instrumentale (Anheier & Leat, 2006; Avare & Sponem, 2008; Enjolras, 2004; Frumkin, 2003; Hood, 1991). De façon plus spécifique, plusieurs travaux ont montré que les financeurs se focalisaient sur l'efficacité des activités à but non lucratif dans leurs exigences d'*accountability* en occultant les autres dimensions de leur action (Carman & Fredericks, 2008; Chemin & Gilbert, 2010; O'Dwyer & Unerman, 2008).

Cependant, notre cas montre que les financeurs ne s'appuient pas uniquement sur la rationalité instrumentale mais également sur la rationalité axiologique pour prendre leurs décisions d'allocation des ressources. En effet, nous montrons que des considérations

politiques d'une part et les principes et valeurs d'autre part jouent un rôle important dans leurs décisions d'allocation des ressources.

Ce résultat permet alors de remettre en cause l'idée, développée par plusieurs travaux (Baines, 2010; Eikenberry & Kluver, 2004; Kreutzer & Jäger, 2011; Shaw & Allen, 2009), d'un affrontement symbolique entre des acteurs internes porteurs d'une rationalité axiologique et des financeurs et dirigeants porteurs d'une rationalité instrumentale.

En second lieu, nous montrons que la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social en tant que processus d'évaluation de la finalité d'une activité intègre d'autres formes de rationalités que la rationalité instrumentale (M. Weber, 1921), à savoir la rationalité axiologique (M. Weber, 1921) et la rationalité communicative (Habermas, 1984).

Nous remettons ainsi en cause l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social ne véhicule qu'une rationalité instrumentale des organisations à but non lucratif, comme l'affirment plusieurs travaux qui mettent l'accent sur la logique managériale et financière de l'évaluation de l'impact social (Alix, 2015; Alix & Baudet, 2013; Chiapello, 2015; Lasida et al., 2016).

Cette thèse montre qu'un processus d'évaluation, dès lors qu'il implique les acteurs de l'activité évaluée, permet de mettre en avant les valeurs inhérentes à l'action évaluée, et de susciter des échanges entre ces acteurs dont le but est de parvenir à un accord sur le contenu de l'évaluation. Ainsi, bien que l'évaluation de l'impact social se concentre sur la finalité, elle ne se réduit pas à une rationalité instrumentale.

Par ailleurs, le fait que l'EIS intègre, à côté de la rationalité instrumentale, une rationalité axiologique et une rationalité communicative garantit une cohérence entre cette pratique et la spécificité des organisations à but non lucratif, où le rôle des valeurs d'une part et de la dimension collective d'autre part correspondent à la raison d'être de ces organisations (Laville, 2013).

## **5. Apports à la littérature relative à la théorie néo-institutionnelle**

Les résultats de notre thèse s'inscrivent dans une perspective récente développée au sein de l'approche néo-institutionnelle qui vise à donner une place plus importante aux acteurs et à la stratégie des organisations dans les mécanismes institutionnels (Lawrence et al., 2009). Ainsi, montrant que la réponse organisationnelle à une demande institutionnelle de rationalisation ne se caractérise pas dans le cas analysé par une situation de découplage, nous nous inscrivons

dans la perspective de plusieurs travaux qui ont montré la diversité des réponses aux demandes institutionnelles (Oliver, 1991) et notamment aux mythes rationnels (Berland & Drevet, 2006; Boiral, 2007). L'apport de notre thèse à la littérature néo-institutionnelle se compose de deux points principaux.

Premièrement, nous insistons sur le caractère dynamique de la réponse organisationnelle aux demandes institutionnelles. Si quelques travaux ont considéré cet aspect (Arvidson & Lyon, 2014; Modell, 2004; Townley, 2002), notre thèse prend pleinement le parti d'observer la façon dont la réponse est envisagée et construite de façon longitudinale, et met en avant des projets de réponse distincts ainsi que les événements permettant d'expliquer le passage d'une position à une autre. Ainsi, cette vision dynamique met en lumière le fait que les réponses organisationnelles aux demandes institutionnelles ne sont que provisoires et qu'elles peuvent être modifiées dans le temps.

Deuxièmement, nous mettons en lumière qu'une réponse non conforme à la demande institutionnelle a été adoptée à la suite d'actions visant à construire une réponse conforme à la demande institutionnelle. La littérature considère généralement qu'une réponse non conforme est le résultat d'actions et de stratégies visant à préserver la pratique des acteurs (Meyer & Rowan, 1977) ou à concilier des logiques contradictoires (Pache & Santos, 2010). Notre analyse révèle que la recherche d'une réponse conforme a amené à l'exploration de la demande institutionnelle, ce qui a conduit à remettre en cause le bien-fondé de certaines croyances de l'environnement institutionnel, et ainsi d'élaborer une réponse différente de celle initialement envisagée. Ainsi, nous montrons qu'une réponse non conforme à la demande institutionnelle est issue directement de la recherche d'une réponse conforme et parfaitement couplée à la demande institutionnelle.

## **Section 2 : Autres apports de la thèse**

### **1. Apports empiriques de la thèse**

Les apports de la thèse sur le plan empirique concernent la pratique d'évaluation de l'impact social des organisations à but non lucratif.

Tout d'abord, notre thèse permet de nuancer l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social est un élément essentiel pour les financeurs. Nous montrons que d'autres éléments sont pris en compte dans le contrôle et les décisions d'allocation des ressources, notamment l'évaluation des moyens. Nous mettons également en avant le fait que l'impact social peut

être constaté de façon moins formelle qu'une démarche d'EIS, et qu'elle n'est jugée importante et utile par les financeurs qu'à certains moments particuliers des projets financés. Enfin, nous montrons que des considérations politiques sont parfois prédominantes dans les décisions de financement au détriment d'informations plus « rationnelles » comme l'évaluation de l'impact social.

Par ailleurs, notre modélisation d'une démarche d'EIS permet d'éclairer les acteurs du secteur à but non lucratif sur la façon dont l'impact social d'une activité est évalué. Elle permet d'explicitier les principales actions à mettre en place et les différents procédés possibles pour accomplir ces actions. Par ailleurs, la classification des outils existants d'EIS proposée permet aux acteurs d'accéder à une meilleure compréhension de la façon dont ils peuvent mobiliser les « méthodes » existantes d'EIS lors d'une démarche d'EIS. La modélisation proposée permet également de souligner les principaux facteurs internes et externes à prendre en compte lors de la définition du design d'une démarche d'EIS.

Enfin, notre thèse montre plus largement comment l'évaluation de l'impact social peut être mise en place au sein d'une organisation à but non lucratif sans construction d'un outil standard, et à quelles conditions elle peut favoriser le renforcement de l'identité collective et l'apprentissage des acteurs organisationnels.

Il convient de souligner que ces apports empiriques ont fait l'objet de plusieurs communications à destination des praticiens : les résultats empiriques de la thèse ont été bien entendu communiqués au sein de l'organisation de terrain dans le cadre de la recherche-intervention, mais également à d'autres acteurs en dehors de l'organisation de terrain à l'occasion de prises de parole dans des événements professionnels.

## **2. Apports méthodologiques de la thèse**

L'approche méthodologique de notre thèse, à savoir la recherche-intervention, a donné lieu à des données empiriques originales et des apports spécifiques par rapport à d'autres approches méthodologiques « participantes ».

En effet, notre position d'intervention au sein de l'organisation étudiée a suscité des interactions particulières avec les acteurs de terrain, permettant de produire des données originales. La spécificité du processus de « production » de données empiriques à travers la recherche-intervention a d'ailleurs été soulignée par plusieurs auteurs (Chanal et al., 1997;

David, 2012; Plane, 2000). Elle a également permis de produire des résultats empiriques directement actionnables pour les acteurs de terrain.

Par ailleurs, la durée et la fréquence de notre présence sur le terrain (trois ans de façon quotidienne), rendue possible par le cadre spécifique d'une recherche doctorale et d'une convention CIFRE, nous a permis d'accéder à une compréhension en profondeur de situations empiriques, de collecter des données venant de sources différentes, et d'adopter une approche processuelle et longitudinale qui a été fructueuse en matière de résultats.

Ainsi, la méthodologie de recherche-intervention et les conditions de présence sur le terrain nous ont permis de collecter des données très difficilement accessibles avec d'autres positions méthodologiques, mais aussi de construire des résultats de recherche en lien avec la thèse.

En outre, notre apport spécifique sur le plan méthodologique porte essentiellement sur l'articulation de notre posture méthodologique avec les résultats théoriques et empiriques de la thèse, comme nous allons le détailler à présent.

Une réflexion sur la méthodologie de cette thèse nous amène assez logiquement à nous interroger sur le rôle que nous avons joué en tant que chercheur-intervenant dans la production des données empiriques. Alors que la subjectivité du chercheur et de son influence sur l'objet observé est une source quasi-inépuisable de débats épistémologiques et de production de dispositifs méthodologiques, la recherche-intervention ne se contente pas d'assumer pleinement cette subjectivité mais elle constitue l'un des fondements de cette approche, dans la mesure où le positionnement du chercheur-intervenant consiste justement à ce que son action produise des données empiriques. Ce questionnement permet néanmoins de mettre en lumière de façon spécifique comment certaines approches théoriques ont pu jouer un rôle dans les décisions et les actions menées sur le terrain de recherche.

En particulier, le fait qu'aucun outil standard d'EIS ni aucun plan de déploiement n'ait été mis en place au sein de l'organisation peut nous amener à nous demander dans quelle mesure le principe de non-neutralité des instruments de gestion (la « technologie invisible » de Berry (1983)) et la préoccupation de l'appropriation des instruments peuvent expliquer ces choix sur lesquels nous avons eu une influence significative.

En effet, nous avons très tôt considéré que les instruments d'EIS ne pouvaient qu'imparfaitement rendre compte de l'impact social des activités à but non lucratif et qu'il était peu pertinent de vouloir généraliser l'EIS en construisant puis en déployant un ou

plusieurs outils d'évaluation. Ainsi, même si aucune approche théorique n'a été présentée explicitement lors du processus de construction ni mobilisée explicitement lors d'actions que nous avons menées, notre intervention a été inspirée par la remise en cause d'une vision « représentationniste » et « diffusionniste » de l'évaluation de l'impact social en tant qu'instrument de gestion.

Naturellement, d'autres éléments ont eu une influence importante sur les décisions organisationnelles, comme les enseignements issus de l'environnement externe, ou encore les spécificités perçues du secteur à but non lucratif (singularité des activités, scepticisme culturel des acteurs de terrain vis-à-vis de l'évaluation). Néanmoins, on peut penser la façon dont nous avons contribué à orienter l'EIS au sein de l'organisation a été influencée par des considérations théoriques.

Ainsi, nous pouvons analyser ce phénomène comme un cas de performativité de la « théorie de l'appropriation » (de Vaujany, 2006b) des instruments de gestion et plus globalement de l'approche théorique affirmant la non-neutralité des instruments de gestion. Outre l'intérêt d'une telle réflexion sur le plan méthodologique, il serait intéressant de creuser et d'approfondir notre analyse à travers ce prisme, en s'inscrivant notamment dans des travaux récents sur la performativité en sciences de gestion (Abrahamson, Berkowitz, & Dumez, 2016; Cabantous, Gond, Harding, & Learmonth, 2016), y compris ceux ayant articulé ce concept avec l'instrumentation de gestion (Aggeri, 2017).

## **Section 3 : Limites et perspectives de la thèse**

### **1. Limites de la thèse**

Les résultats de la thèse s'appuient sur les données collectées au sein d'une seule organisation. Ainsi, la question de la pertinence de nos résultats pour d'autres organisations mérite d'être évoquée.

Tout d'abord, s'il serait vain de juger de la « représentativité » d'Apprentis d'Auteuil parmi les organisations à but non lucratif, nous pouvons souligner plusieurs tendances de l'organisation qui sont caractéristiques de plusieurs enjeux récents des organisations à but non lucratif de façon générale. Premièrement, comme un nombre important d'organisations à but non lucratif, l'organisation s'est professionnalisée au cours des dernières années<sup>430</sup>.

---

<sup>430</sup> cf. chapitre 5.

Deuxièmement, ses financeurs s'inscrivent dans des logiques inspirées du secteur marchand, comme l'ensemble des financeurs publics et privés<sup>431</sup>. Troisièmement, l'organisation étudiée est traversée par des tensions suscitées par une managérialisation de son fonctionnement et une volonté de conserver son identité dans le même temps. Elle présente ainsi de nombreux points communs avec de nombreuses organisations à but non lucratif. Par ailleurs, on peut également partiellement nuancer l'unicité du cas étudié : en effet, une partie de nos résultats s'appuient sur des démarches d'évaluation de l'impact social d'entités diverses, dans des sous-secteurs d'activité différents, dirigées par des acteurs aux profils distincts.

Néanmoins, elle constitue un cas spécifique à plusieurs égards. On peut penser notamment que sa taille et sa notoriété importantes ont pour conséquence de « protéger » l'organisation étudiée de pressions institutionnelles trop fortes. Dans cette perspective, on peut considérer que le temps laissé à la mise en place de l'évaluation de l'impact social et les réflexions et actions « expérimentales » qui en ont découlé ont pu avoir lieu parce que cette pression institutionnelle n'était pas si forte. Par ailleurs, malgré les points communs mis en avant précédemment, plusieurs particularités de l'organisation peuvent être mentionnées, notamment son champ d'activité (la jeunesse en difficulté), son caractère religieux et son implantation géographique multiple. Ainsi, pour toutes ces raisons, la pratique d'évaluation de l'impact social et plus largement les différentes dynamiques et phénomènes analysés dans la thèse peuvent se manifester d'une façon très différente au sein d'autres organisations, et rendre les résultats fortement dépendants au contexte particulier dans lesquels ils ont été produits.

Par ailleurs, la question de la spécificité d'une organisation à but non lucratif par rapport à d'autres organisations en général est également posée. Notre objet de recherche présente une spécificité qui restreint la validité de certains des résultats de la thèse : l'évaluation de l'impact social ne fait pas l'objet d'une obligation légale qui s'imposerait à toutes les organisations à but non lucratif, et il n'existe pas de normes que les organisations seraient tenues de respecter, même de façon officieuse. Dès lors, les résultats relatifs à la flexibilité et à la construction locale des instruments de gestion ne s'appliquent que pour des instruments présentant les mêmes caractéristiques que l'évaluation de l'impact social de ce point de vue.

---

<sup>431</sup> *cf.* chapitre 1.

## 2. Perspectives de la thèse

Tout d'abord, il serait utile de vérifier la pertinence des résultats de notre thèse, fondés sur l'étude d'une organisation, à d'autres organisations à but non lucratif d'une part, et d'autres organisations en dehors du secteur à but non lucratif d'autre part, qu'elles soient publiques ou privées lucratives.

Par ailleurs, les résultats de cette thèse pourraient faire l'objet de prolongement à travers la mobilisation d'autres littératures et cadres théoriques. Ainsi, il serait intéressant de croiser nos résultats avec les travaux portant sur l'évaluation des politiques publiques. En dehors des liens existants entre l'EIS et l'évaluation des politiques publiques sur le plan empirique, on peut imaginer une certaine proximité sur les aspects techniques et sur les enjeux relatifs aux usages. Ainsi, les enjeux soulevés les aspects techniques peuvent être particulièrement intéressants à croiser, tout comme les travaux qui abordent la question des usages et des logiques d'évaluation (Biondi et al., 2008; Chanut & Bournois, 2012).

Par ailleurs, l'évaluation de la performance sociale et environnementale des entreprises s'est considérablement développée sur le plan empirique, et fait l'objet d'un nombre important de travaux académiques (Gray, Owen, & Adams, 1996; Schaltegger, Gibassier, & Zvezdov, 2013). Il pourrait également être fructueux de mettre en perspective nos résultats par rapport à cette littérature.

Enfin, plusieurs cadres théoriques pourraient également être intéressants à mobiliser pour prolonger les résultats de la thèse. D'une part, le concept de la valeur, et tout particulièrement le courant émergent sur la valuation (Muniesa, 2011; Vatin, 2013), peut être une perspective intéressante, en considérant que l'évaluation de l'impact social constitue un processus de valuation. L'approche de Dewey (1939) dont ce courant s'inspire pourrait permettre d'analyser le processus d'évaluation de l'impact social comme une enquête. Ce courant est d'ailleurs fortement lié à la notion de performativité que nous avons évoquée précédemment. D'autre part, dans le champ de la recherche en comptabilité, des notions telles que la comptabilité dialogique (Brown, 2009) et les pratiques de comptabilité alternative (Gallhofer, Haslam, Monk, & Roberts, 2006) pourraient également être source de prolongements intéressants.

Plus globalement, les résultats de la thèse peuvent être utilement prolongés en croisant sur un plan théorique les processus de définition collective de la valeur (la valuation), les instruments utilisés (la matérialité) et les logiques sous-jacentes au processus (les formes de rationalité).

# Bibliographie

---

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E., Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity. *Academy of Management Review*, 41(2), 367-381.
- Accenture. (2012). *Une grande école : pourquoi pas moi ? Un programme qui fait bouger les lignes*.
- Accenture, & Passeport Avenir. (2012). *Mesure de la valeur sociale créée par Passeport Avenir: Étude d'impact basée sur la méthode du Retour Social sur Investissement*.
- ADIE, & KPMG. (2016). *L'impact économique de l'action de l'Adie: Synthèse de l'étude Retour social sur investissement (SROI) de l'Adie 2016*.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention: fondements et pratiques. In J. Barthélémy & N. Mottis, *A la pointe du management : ce que la recherche apporte à la pratique* (p. 79-100). Dunod.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, 20(1), 28-69.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5–37.

- Aggeri, F., & Labatut, J. (2014). Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. In C. Halpern, P. Lascoumes, & P. Le Galès, *L'instrumentation de l'action publique*. Presses de Sciences Po.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271–301.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1–2), 1–27.
- Akrich, M. (1992). Beyond Social Construction of Technology: the Shaping of People and Things in the Innovation Process. In M. Dierkes & U. Hoffmann, *New Technology at the Outset* (p. 173–190). Routledge.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988a). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre. Annales des mines*, 11, 4–17.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations? 2: Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre. Annales des mines*, 12, 14–29.
- Alaimo, S. P. (2008). Nonprofits and evaluation: Managing expectations from the leader's perspective. *New Directions for Evaluation*, 119, 73–92.
- Alcouffe, S., Berland, N., & Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management Accounting Research*, 19(1), 1–17.
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223–242.
- Alix, N. (2015). Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir ». *Revue internationale de l'économie sociale*, 335, 111–116.

- Alix, N., & Baudet, A. (2013). La mesure de l'impact social: facteur de transformation du secteur social en Europe. Présenté à IVème conférence internationale du Ciriec.
- Allard-Poési, F., & Perret, V. (2004). La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), 5-36.
- Amslem, T. (2013). Le rôle des outils de mesure de la performance dans la gestion des conflits identitaires dans une organisation hybride : Le cas de l'entreprise d'insertion ARES. Thèse de l'Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.
- Ancelin-Bourguignon, A., Saulpic, O., & Zarlowski, P. (2013). Subjectivities and micro-processes of change in accounting practices: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 206-236.
- André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 247, 71-83.
- Anheier, H. K., & Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy for the Twenty-First Century*. Routledge.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterEditions.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arnaud, G. (2003). L'observation directe en milieu organisationnel: positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas. *Revue Sciences de Gestion*, 39, 89-106.
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.

- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.
- Ashoka, & McKinsey. (2012). *Etude d'impact de l'entrepreneuriat social*.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau & J.-L. Laville, *La gouvernance des associations, économie, sociologie, gestion* (p.111-129). Paris: Erès.
- AVISE, ESSEC, & MOUVES. (2013). *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165.
- Bailis, R., Cowan, A., Berrueta, V., & Masera, O. (2009). Arresting the killer in the kitchen: the promises and pitfalls of commercializing improved cookstoves. *World Development*, 37(10), 1694–1705.
- Baines, D. (2010). Neoliberal restructuring, activism/participation, and social unionism in the nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 10–28.
- Barman, E. (2015). Of Principle and Principal: Value Plurality in the Market of Impact Investing. *Valuation Studies*, 3(1), 9.
- Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447–458.
- Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39-65.

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bauman, Z. (1989). *Modernity and the Holocaust*. Cornell University Press.
- Baxter, J., & Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research—whence and whither. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 97–126.
- Benjamin, L. M. (2012). Nonprofit Organizations and Outcome Measurement: From Tracking Program Activities to Focusing on Frontline Work. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 431-447.
- Ben-Ner, A., & Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofit organizations in the mixed economy. *Annals of public and cooperative economics*, 62(4), 519–550.
- Bérard, E., Flachère, I., Saulpic, O., & Zarlowski, P. (2015). Les outils financiers dans les hôpitaux: penser leur déploiement au-delà de la dimension technique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 33(7), 409–427.
- Berland, N., & Drevet, B. (2006). Management control system in public administration: beyond rational myths. In *Accounting Reform in the Public Sector: Mimicry, fad or Necessity* (p. 21-37). Réseau Cigar.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Ecole Polytechnique, CRG.
- Berry, M. (2000). Diriger des thèses de terrain. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 62, 88-97.
- Besançon, E., Chochoy, N., Celle, S., Guyon, T., & Martell, Y. (2015). L'Investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ? Présenté aux XV<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS, Reims.

- Bessire, D., & Baker, C. R. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645–664.
- Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012). Introduction. *Management & Avenir*, 54, 53-60.
- Bessire, D., & Onnée, S. (2010). Assessing corporate social performance: Strategies of legitimation and conflicting ideologies. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(6), 445–467.
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2008). De la quantification comptable et financière dans le secteur public : promesses et usages de la gestion par les résultats. *Politiques et management public*, 26(3), 113-125.
- Bisson, J.-M., Gardin, L., Gounouf, M.-F., & Haeringer, J. (2017). *La démocratie: un enjeu pour les associations d'action sociale*. Desclée De Brouwer.
- Bloch, B. (2012). Everyone's Story Counts: Measuring Social Impact in the Not-for-profit sector, an overview. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 4(3), 1-17.
- Bloch-Lainé, F. (1999). *Faire société: les associations au coeur du social*. Syros.
- Bohm, A. (2000). Theoretical coding : text analysis in Grounded theory. In B. Jenner, U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke, *A companion to qualitative research* (p. 270-275). Thousand Oaks: Sage.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127–146.
- Bouchard, M. J. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *Recma*, 292, 59-74.

- Bouri, A. (2011). How Standards Emerge: The Role of Investor Leadership in Realizing the Potential of IRIS. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 117-131.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 78–98). Sage.
- Branger, V., Gardin, L., Jany-Catrice, F., & Pinaud, S. (2014). *Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire - Alter'guide*. Corus'ESS.
- Brest, P., Harvey, H., & Low, K. (2009). Calculated impact. *Stanford Social Innovation Review*, 7(1), 50–56.
- Briers, M., & Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 237-269.
- Brivot, M., & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135–155.
- Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 313–342.
- Brunel, O., & Roux, D. (2006). L'appropriation des produits par le consommateur: proposition d'une grille d'analyse. In A. Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (p. 83-104). Université de Saint-Etienne.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 489–506.

- Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2012). A new approach to funding social enterprises. *Harvard business review*, 90(1/2), 118–123.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Burdge, R. J., & Vanclay, F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14(1), 59–86.
- Burlaud, A., & Simon, C. J. (2006). *Le contrôle de gestion*. Paris: La découverte.
- Cabantous, L. (2008). Les entreprises prennent des décisions (ir) rationnelles. In A. Pezet & S. Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management* (p. 31–39). La Découverte.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. *Organization science*, 22(3), 573–586.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations. La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue française de gestion*, 225, 61-81.
- Cabantous, L., Gond, J.-P., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). Critical Essay: Reconsidering critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 197-213.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169–208.
- Callon, M. (1994). L'innovation technologique et ses mythes. *Gérer et comprendre*, 94(4), 5–17.
- Campos, L., Andion, C., Serva, M., Rossetto, A., & Assumpção, J. (2011). Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation

- Models and their Applications in Brazil. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(2), 238-258.
- Cappelletti, L. (2007). L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle: apports de la recherche-intervention qualimétrique. *Revue Sciences de Gestion*, 60, 67-87
- Cappelletti, L. (2010). La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion? Présenté à Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice.
- Carman, J. G. (2010). The Accountability Movement What's Wrong With This Theory of Change? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256-274.
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2008). Nonprofits and evaluation: Empirical evidence from the field. *New Directions for Evaluation*, 119, 51-71.
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2010). Evaluation Capacity and Nonprofit Organizations Is the Glass Half-Empty or Half-Full? *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84-104.
- Cefaï, D. (2011). Politique de l'association: engagement public et économie solidaire. *SociologieS* [en ligne].
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 116, 41-51.
- Chanut, V., & Bournois, F. (2012). Repenser la recherche en management: que peut nous apprendre l'évaluation des politiques publiques? *Recherches en Sciences de Gestion*, 89(2), 119-136.
- Chapman, C. S., & Kihn, L.-A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.
- Charue-Duboc, F. (1995). *Des savoirs en action: contributions de la recherche en gestion*. L'Harmattan.

- Charue-Duboc, F. (2001). *Apprentissage et innovation, une perspective pour penser l'organisation des métiers de conception*. L'Harmattan.
- Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2011). Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel. In C. Hoarau, J.-L. Malo, & Simon, *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud* (p. 191–202). Foucher.
- Chauvière, M. (2007). *Trop de gestion tue le social*. Paris: La découverte.
- Chelli, M., & Gendron, Y. (2013). Sustainability ratings and the disciplinary power of the ideology of numbers. *Journal of business ethics*, 112(2), 187–203.
- Chemin, C., & Gilbert, P. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et management public*, 27(1), 55–78.
- Chen, K. K. (2013). Storytelling An Informal Mechanism of Accountability for Voluntary Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 902–922.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268–287.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 60–75.
- Cheung, J. C.-S. (2017). A Social Work Perspective on Using Social Return on Investment (SROI) in Humanistic Social Care. *Australian Social Work*, 70(4), 491–499.
- Chiapello, E. (2015). Financialisation of Valuation. *Human Studies*, 38(1), 13–35.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.

- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2016). L'« agence » des outils de gestion. In F.-X. de Vaujany, A. Hussenot, & J.-F. Chanlat, *Théorie des organisations: nouveaux tournants* (p. 177-198). Paris: Economica.
- Christiansen, J. K., & Skærbæk, P. (1997). Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organizational theatre. *Management Accounting Research*, 8(4), 405-438.
- Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: a story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 111-145.
- Chua, W. F. (1996). Teaching and learning only the language of numbers—monolingualism in a multilingual world. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(1), 129-156.
- Churchman, C. W., Ackoff, R. L., & Arnoff, E. L. (1957). Introduction to operations research.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures*. Rockefeller foundation.
- Classens, M. (2015). What's In It for the Volunteers? *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 145-156.
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 246, 103-109.
- Commission Européenne. (2014). *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*. Commission Européenne.
- Connolly, C., Hyndman, N., & McConville, D. (2013). Conversion Ratios, Efficiency and Obfuscation: A Study of the Impact of Changed UK Charity Accounting Requirements on External Stakeholders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 785-804.

- Cook, T. J., Vansant, J., Stewart, L., & Adrian, J. (1995). Performance measurement: Lessons learned for development management. *World Development*, 23(8), 1303-1315.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information technology implementation research: a technological diffusion approach. *Management science*, 36(2), 123-139.
- Cordery, C. J., & Baskerville, R. F. (2007). Charity financial reporting regulation: a comparative study of the UK and New Zealand. *Accounting History*, 12(1), 7-27.
- Cordery, C. J., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3-4), 196-212.
- Costa, E., Ramus, T., & Andraus, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 470-493.
- Crémieux, F., Saulpic, O., & Zarlowski, P. (2012). L'introduction de comptes de résultats de pôles dans un hôpital public: analyses et propositions à partir d'une étude de cas. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30(7), 419-434.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- CSESS. (2012). *Rapport d'activité 2011 du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.
- Cutt, J., & Murray, V. (2002). *Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organizations*. Routledge.
- Czarniawska, B., & Hernes, T. (2005). *Actor-Network Theory and Organizing*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Daft, R. L. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 129-166.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172-208.

- Dambrin, C., & Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society*, 36(7), 428-455.
- Dart, D. R. (2010). A Grounded Qualitative Study of the Meanings of Effectiveness in Canadian 'Results-Focused' Environmental Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 202-219.
- Dart, R. (2004). Being « Business-Like » in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion*, 120, 44-59.
- David, A. (2006). *Sensemaking, outils de gestion et activités de conception: quatre rapprochements*. Université Paris Dauphine.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p.241-264). Paris: Presses des Mines.
- Davis, J. A., Marino, L. D., Aaron, J. R., & Tolbert, C. L. (2011). An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 197-211.
- De Gaulejac, V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Le Seuil.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3–27.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Recma*, 319, 18–35.
- Desrosières, A. (2008). *L'argument statistique: Gouverner par les nombres (Vol. 2)*. Presses des Mines.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92.
- Dewey, J. (1939). Theory of valuation. *International encyclopedia of unified science*.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2) 147–160.
- Draperi, J.-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Paris: Dunod.
- Draperi, J.-F. (2010). *L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme*. Acte 1.
- Dreveton, B. (2003). *L'instrumentation de l'organisation publique: du processus de transplantation au processus de construction de l'outil gestion. Le cas de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*. Thèse de l'Université de Poitiers.
- Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques: une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. *Management international*, 15(4), 11–24.
- Dreveton, B. (2014). Étude du rôle des objets au cours du processus d'instrumentation des activités publiques. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20(1), 43-66.
- Dreveton, B., & Rocher, S. (2012). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16(1), 83-100.

- Drevet, B., & Rocher, S. (2014). Janus réconcilié: associer traduction et purification pour analyser la trajectoire des outils de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 67–88.
- Duclos, H. (2007). *Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*. AVISE.
- Duclos, H., & Grésy, J.-E. (2008). *Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale*. Culture et Promotion / Ministère du logement et de la ville.
- Dudezert, A., Fayard, P., & Oiry, E. (2015). Astérix et la gestion des connaissances 2.0: une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 31–59.
- Duflo, E., & Kremer, M. (2005). Use of randomization in the evaluation of development effectiveness. *Evaluating Development Effectiveness*, 7, 205–231.
- Dumez, H. (2011). L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 27-38.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3–9.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Ebrahim, A. (2002). Information Struggles: The Role of Information in the Reproduction of NGO-Funder Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 84-114.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87.

- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *HBS Working Papers*.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Eckerd, A., & Moulton, S. (2011). Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices: Understanding the Adoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations. *American Journal of Evaluation*, 32(1).
- Edwards, M., & Hulme, D. (1995). *Non-governmental Organisations: Performance and Accountability Beyond the Magic Bullet*. Earthscan.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public administration review*, 64(2), 132–140.
- Ellis, J., & Gregory, T. (2008). *Accountability and learning: developing monitoring and evaluation in the third sector*. Charities Evaluation Services.
- Ellul, J. (1954). *La technique ou l'enjeu du siècle*. Paris: Economica.
- Ellul, J. (2012). *Le système technicien*. le Cherche midi.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition : integrating social and financial returns. *California management review*, 45(4), 35-51.
- Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (1999). Social return on investment: Exploring aspects of value creation. *The Roberts Enterprise Development Fund (REDF)*, 2.
- Enjolras, B. (1996). Associations et isomorphisme institutionnel. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 261, 68–76.
- Enjolras, B. (2004). Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), 595–617.
- Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American journal of sociology*, 113(1), 1–40.

- ESSEC Business School. (2011). *Guide du retour social sur investissement (SROI)*. Traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de « *A Guide to Social Return on Investment* » publié par the Cabinet Office. Les cahiers de l'IIES.
- Ettlie, J. E. (1980). Manpower flows and the innovation process. *Management Science*, 26(11), 1086–1095.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social: chronique d'une mort annoncée? *Politiques et management public*, 29(4), 671–693.
- Ezzamel, M. (1994). Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgeting System in its Organizational Context. *Organization Studies*, 15(2), 213–240.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts*. Paris: Gallimard.
- Fayol, H. (1916). Administration générale et industrielle. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10, 5–164.
- Fontan, J.-M. (2013). L'Évaluation de Cinquième Génération, une Innovation Sociale Appropriée à l'Économie Sociale. *Ciências*, 1(1), 1–34.
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.
- Fox, S. (2000). Communities Of Practice, Foucault And Actor-Network Theory. *Journal of management studies*, 37(6), 853–868.
- Frateli. (2013). *Présentation des résultats d'évaluation du parrainage Frateli*.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445–466.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Boston: Pitman.

- Frémeaux, P. (2013). *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*. Ministère délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation.
- Froelich, K. A., Knoepfle, T. W., & Pollak, T. H. (2000). Financial Measures in Nonprofit Organization Research: Comparing IRS 990 Return and Audited Financial Statement Data. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 232-254.
- Frumkin. (2011). Measuring social enterprise performance: toward a universal dashboard. *Proceedings of the Social Innovation & Entrepreneurship Conference: Extending Theory, Integrating Practice*. New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre, Massey University: Auckland (p. 33-46).
- Frumkin, P. (2003). Inside venture philanthropy. *Society*, 40(4), 7-15.
- Frumkin, P. (2009). *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Harvard University Press.
- Frumkin, P., & Kim, M. T. (2001). Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace? *Public Administration Review*, 61(3), 266-275.
- Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. DIES & MIRE.
- Gadrey, J. (2005). L'invention de l'utilité sociale des associations en France: à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation. *Économie et solidarités*, 36(1), 7-26.
- Gadrey, J. (2006). Utilité sociale. In J.-L. Laville & A. D. Cattani, *Dictionnaire de l'Autre Économie* (p. 641-651). Paris: Gallimard.
- Gallhofer, S., Haslam, J., Monk, E., & Roberts, C. (2006). The emancipatory potential of online reporting: the case of counter accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(5), 681-718.

- García, M. R., González, L. I. Á., & Acebrón, L. B. (2013). The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(2), 87–102.
- Gherardi, S. (2008). Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise. In *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (p. 516–525).
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Présenté à la journée d'étude « la recherche action en action et en question », AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 141–182). Vuibert.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction.
- Gonard, T., & Louazel, M. (1997). *Comprendre les processus d'innovation technique à l'aide du concept de réseau: un programme de recherche*. Ecole supérieure de commerce de Nantes, Centre de recherche et d'études appliquées.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Greatbanks, R., Elkin, G., & Manville, G. (2010). The use and efficacy of anecdotal performance reporting in the third sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 571–585.

- 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*, 44(6), 1173-1193.
- Grimand, A. (2005). De l'émergence des mythes gestionnaires: une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes. Présenté à XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?* Université de Saint-Etienne.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54, 237-257.
- Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion: quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 173-196.
- Groleau, C. (2003). L'observation. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS.
- Grønbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social services and community development organizations*. Jossey-Bass.
- Gui, B. (1991). The Economic Rationale for the « Third Sector ». *Annals of public and cooperative economics*, 62(4), 551-572.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: reason and the rationalisation of society (vol.1)*. Heinemann Educational Books.
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason (Vol. 2)*. Beacon.

- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), 376-392.
- Hall, M. (2014). Evaluation Logics in the Third Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 307-336.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934.
- Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets*. Presses de Sciences Po.
- Hammack, D. C., & Young, D. R. (1993). *Nonprofit organizations in a market economy: Understanding new roles, issues, and trends*. Jossey-Bass.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 89(5), 835-901.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697-720.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7, 59-75.
- Hatchuel, A., & Moisdon, J.-C. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 28, 17-32.
- Hatchuel, A., & Molet, H. (1983). *Outils de gestion et logiques de production*. Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines.

- Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies. *European Journal of Operational Research*, 24(1), 178–186.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris: Economica.
- Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *Un guide pratique pour la gestion et la mesure de l'impact*. European Venture Philanthropy Association.
- Hendricks, M., Plantz, M. C., & Pritchard, K. J. (2008). Measuring outcomes of United Way–funded programs: Expectations and reality. *New Directions for Evaluation*, 2008(119), 13–35.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185–206.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399–415.
- Hirsch, P. M., & Bermiss, Y. S. (2009). Institutional « dirty » work: Preserving institutions through strategic decoupling. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca, *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (p. 262–283). Cambridge university press.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193–211.
- Hofstede, G. (2012). *The Game of Budget Control*. Routledge.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public administration*, 69(1), 3–19.

- Hoole, E., & Patterson, T. E. (2008). Voices from the field: Evaluation as part of a learning culture. *New Directions for Evaluation*, 119, 93-113.
- Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and human behavior*. Prentice Hall.
- Hopwood, A. G., & Miller, P. (1994). *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge University Press.
- Horkheimer, M., Adorno, T. W., & Noeri, G. (2002). *Dialectic of enlightenment*. Stanford University Press.
- Horwitz, M. (1987). Corporate Reorganization: The Last Gasp or Last Clear Chance for the Tax-Exempt, Nonprofit Hospital. *American Journal of Law & Medicine*, 13(4), 527-559.
- Hvenmark, J. (2013). Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), 223-247.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jatteau, A. (2013). *Les expérimentations aléatoires en économie*. La Découverte.
- Jeanet, T. (2006). *Économie sociale: la solidarité au défi de l'efficacité*. La Documentation Française.
- Joannidès, V., Jaumier, S., & Le Loarne-Lemaire, S. (2013). La fabrique du contrôle : une ethnométhodologie du choix des outils de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 19(3), 87-116.

- Jones, K. R., & Mucha, L. (2014). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability « for the Public Good ». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1465–1482.
- Jones, T., & Dugdale, D. (2002). The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1–2), 121–163.
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544–564.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145–1179.
- Kanter, R. M., & Summers, V. D. (1987). Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple-constituency approach. In W. W. Powell & R. Steinberg, *The Non-profit Sector: A Research Handbook* (pp. 154–166). Yale University Press.
- Kaplan, R. S., & Grossman, A. S. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard business review*, 88(10), 110–118.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, 71–79.
- Karoui, M., & Duzert, A. (2012). Capital social et enjeux de pouvoir : une perspective socio-politique de l'appropriation d'une technologie de réseaux sociaux au sein d'une collectivité territoriale. *Systèmes d'information & management*, 17, 49–80.
- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012). Made to measure: Taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97–120.
- Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management Review*, 2(1), 105–132.

- Khaiat, L., & Attias, D. (2014). *Le placement des enfants*. Eres.
- Knorr Cetina, K. (1997). Sociality with objects : Social relations in postsocial knowledge societies. *Theory, Culture & Society*, 14(4), 1-30.
- Knorr Cetina, K., Schatzki, T. R., & Von Savigny, E. (2005). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Koenig, G. (1993). *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*. Université Paris 12.
- KPMG. (2010). *La Valeur Ajoutée Economique et Sociale des Entreprises Adaptées*.
- KPMG. (2017). *Baromètre de la mesure d'impact social*.
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634–661.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences po.  
Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01390125/>
- Lasida, E., Machado Pinheiro, F., & Renault, M. (2016). Utilité sociale et impact social : l'évaluation des « communs » dans l'ESS. Leçons analytiques tirées d'études de cas empiriques. Présenté à XVIe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, Montpellier.
- L'Atelier. (2013). *Utilité sociale et mesure d'impact : quelle évaluation pour l'ESS ?*
- Latour, B. (1997). *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford university press.
- Laville, J.-L. (2013). *Politique de l'association*. Seuil.

- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457.
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.
- Lemaire, C. (2013). *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel: le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social*. Thèse de l'Université de Strasbourg.
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS quarterly*, 35(1), 147–167.
- Levay, C., & Waks, C. (2009). Professions and the pursuit of transparency in healthcare: two cases of soft autonomy. *Organization studies*, 30(5), 509–527.
- Levi, Y. (1998). Coopératives, entreprises sociales et lucrativité. *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, 66, 36–49.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lipietz, A. (2001). *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire: pourquoi et comment*. La Découverte.
- Logan, S., & Wekerle, G. R. (2008). Neoliberalizing environmental governance? Land trusts, private conservation and nature on the Oak Ridges Moraine. *Geoforum*, 39(6), 2097–2108.
- Lorimer, J. (2010). International conservation 'volunteering' and the geographies of global environmental citizenship. *Political Geography*, 29(6), 311–322.

- Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue française de gestion*, 159, 189–211.
- Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion: une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 149–175.
- Lowe, A. (2001). After ANT-An illustrative discussion of the implications for qualitative accounting case research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(3), 327–351.
- Lowe, A., & Koh, B. (2007). Inscribing the organization: Representations in dispute between accounting and production. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(8), 952-974.
- Luke, B., Barraket, J., & Eversole, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3-4), 234-258.
- Lundström, T. (2001). Child protection, voluntary organizations, and the public sector in Sweden. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(4), 355–371.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Éd.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (p. 171-202). Springer Netherlands.
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2013). How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits Exploring a Multidimensional Measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716-738.
- Mackenzie, D. (2008). *An Engine, Not a Camera: How Financial Models Shape Markets*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.
- Mainhagu, S. (2015). Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage. *Gérer et Comprendre*, 121, 12–20.
- Malleret, V. (1998). L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique. *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 145-168.
- Manetti, G. (2014). The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 443-464.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- March, J. G. (1999). Les mythes du management. Compte rendu rédigé par Garel G., Godélier E., Weill Th. *Annales de Mines, Gérer et Comprendre*, 57, 7–12.
- Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*, 54, 215-236.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. *Gérer et Comprendre*, 3, 81–94.
- McCarthy, K. D., Hodgkinson, V. A., & Sumariwalla, R. D. (1992). *The nonprofit sector in the global community: Voices from many nations*. Jossey-Bass.
- McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2010). Using logic models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer, *Handbook of practical program evaluation* (pp. 55–80). Jossey-Bass.

- Merchant, K. A. (1981). The control function of management. *Sloan management review*, 23(4), 43–55.
- Méric, J. (2003). L'émergence d'un discours de l'innovation managériale – le cas du Balanced Scorecard. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), 129–145.
- Méric, J. (2009). Rationalité managériale et tradition compagnonnique: la tension polémique comme dynamique d'institutionnalisation dans un cabinet de conseil. *Management & Avenir*, (29), 110–131.
- Méric, J., Bazin, Y., & Magne, L. (2012). Designing Organizational Control: Paths and Stakes of a Practice-Based Perspective. Présenté à 28th EGOS Conference, Helsinki.
- Mertens, S. (2001). Clarification conceptuelle: vers un consensus sur l'usage des termes. In *Economie sociale. Enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité* (p. 17–37). Bruxelles: De Boeck Université.
- Meyer, J. W. (1986). Social environments and organizational accounting. *Accounting, organizations and society*, 11(4-5), 345–356.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michaud, V. (2014). Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. *Organization Studies*, 35(1), 75–101.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941.
- Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter. *Social research*, 68(2), 379–396.

- Miller, P., & O’Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235-265.
- Mitchell, G. E. (2013). The Construct of Organizational Effectiveness Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324-345.
- Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: a research note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39–55.
- Moisdon, J.-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 47, 61–73.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d’existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l’épreuve des organisations*. Edition Seli Arslan.
- Moisdon, J.-C. (2010). L’évaluation du changement organisationnel par l’approche de la recherche intervention. L’exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 1-2, 213-226.
- Moody, M., Littlepage, L., & Paydar, N. (2015). Measuring Social Return on Investment. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 19–37.
- Mook, L., Chan, A., & Kershaw, D. (2015). Measuring Social Enterprise Value Creation. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 189-207.
- Morales, J., & Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société*, (21), 2001–2043.
- Morgan, G. G. (2013). Purposes, activities and beneficiaries: Assessing the use of accounting narratives as indicators of third sector performance. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3-4), 295-315.

- Mouchamps, H. (2014). Weighing elephants with kitchen scales: The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 727-745.
- Mounier, B. (2016a). *Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes*. AVISE.
- Mounier, B. (2016b). *Expérimentation de l'outil « Étoile de progression des familles »*. AVISE.
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275.
- Moxham, C. (2009). Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740-763.
- Moxham, C. (2013). Measuring up: examining the potential for voluntary sector performance measurement to improve public service delivery. *Public Money & Management*, 33(3), 193-200.
- Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704-726.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- Muniesa, F. (2011). A flank movement in the understanding of valuation. *The Sociological Review*, 59(2), 24-38.
- Nezhina, T. G., & Brudney, J. L. (2010). The Sarbanes-Oxley Act: More Bark Than Bite for Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2).

- Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (2015). Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(4), 224-237.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- Nicholls, J. (2007). *Why measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive*. London: Cabinet Office, Office of the Third Sector.
- Nicholls, J., Cupitt, S., & Durie, S. (2009). *A guide to social return on investment*. Cabinet Office, Office of the Third Sector.
- Observatoire de la Fondation de France. (2015). *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*. Fondation de France.
- OCDE, & Commission Européenne. (2015). *Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales Politiques d'entrepreneuriat social*. OCDE.
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 801-824.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- O'Neill, M. (1989). *The third America: The emergence of the nonprofit sector in the United States*. Jossey-Bass.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.

- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 125-150.
- Ostrower, F. (2007). The Relativity of Foundation Effectiveness: The Case of Community Foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 521-527.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Ouchi, W. G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.
- Owen, F., Li, J., Whittingham, L., Hope, J., Bishop, C., Readhead, A., & Mook, L. (2015). Social Return on Investment of an Innovative Employment Option for Persons with Developmental Disabilities. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 209-228.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Palmer, P., & Vinten, G. (1998). Accounting, auditing and regulating charities-towards a theoretical underpinning. *Managerial Auditing Journal*, 13(6), 346-355.
- Pareto, V. (1917). *Traité de sociologie générale*. Payot.
- Passeron, J.-C. (1993). Pareto et le principe de rationalité. *Revue européenne des sciences sociales*, 31(95), 5-56.
- Passeron, J.-C. (1994). La rationalité et les types de l'action sociale chez Max Weber. *Revue européenne des sciences sociales*, 32(98), 5-44.
- Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. SAGE Publications.

- Perret, B. (2010). *L'évaluation des politiques publiques*. La Découverte.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The Social Construction of Facts and Artefacts: or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology might Benefit Each Other. *Social Studies of Science*, 14(3), 399-441.
- Pingle, G. (1978). The early Development of Cost-Benefit Analysis. *Journal of Agricultural Economics*, 29(1), 63-71.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*. Editions l'Harmattan.
- Pollock, N., & D'Adderio, L. (2012). Give me a two-by-two matrix and I will create the market: Rankings, graphic visualisations and sociomateriality. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 565-586.
- Polonsky, M., & Grau, S. L. (2011). Assessing the social impact of charitable organizations—four alternative approaches. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(2), 195-211.
- Ponssard, J.-P., & Saulpic, O. (2000). Une reformulation de l'approche dite du «balanced scorecard». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 6(1), 7-25.
- Popper, K. R. (1956). Three views concerning human knowledge. *Contemporary British Philosophy*, 387, 357-388.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard business review*, 77, 121-131.
- Porter, T. M. (1996). *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.

- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations*, 57(6), 765–783.
- Preston, A. M. (2006). Enabling, enacting and maintaining action at a distance: An historical case study of the role of accounts in the reduction of the Navajo herds. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 559–578.
- Preston, A. M., Cooper, D. J., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets: a study of the production of management budgeting in the National Health Service. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 561–593.
- Ragainne, A., Oiry, E., & Grimand, A. (2014). Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 20(2)*, 9-37.
- Rahman, M., & Hussain, M. (2012). Social business, accountability, and performance reporting. *Humanomics*, 28(2), 118-132.
- Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE: illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), 1-17.
- Ritzer, G. (1996). The McDonaldization thesis: Is expansion inevitable? *International Sociology*, 11(3), 291–308.
- Riveline, C. (1991). Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations. *Gérer et Comprendre*, 25, 50–62.
- Roberts, S. M., Jones, J. P., & Fröhling, O. (2005). NGOs and the globalization of managerialism: A research framework. *World development*, 33(11), 1845–1864.
- Robson, K. (1991). On the arenas of accounting change: the process of translation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(5-6), 547–570.
- Robson, K. (1992). Accounting numbers as « inscription »: Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(7), 685–708.

- Rodet, D. (2008). Les définitions de la notion d'utilité sociale. *Économie et solidarités*, 39(1), 164-173.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (1st éd.). Simon and Schuster.
- Rojot, J. (1998). La théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines*, (26-27), 5-19.
- Ruebottom, T. (2011). Counting social change: outcome measures for social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 173-182.
- Salamon, L. M. (1993). The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state. *Social service review*, 67(1), 16-39.
- Salamon, L. M. (1999). The nonprofit sector at a crossroads: The case of America. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(1), 5-23.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Sandholtz, K. W. (2012). Making standards stick: A theory of coupled vs. decoupled compliance. *Organization Studies*, 33(5-6), 655-679.
- Saulpic, O., & Tanguy, H. (2004). Incitations sur objectifs et flexibilité stratégique. *Revue française de gestion*, 158, 7-28.
- Savage, L. J. (1954). *The foundations of statistics*. New York: John Wiley.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, 10, 157-189.

- Schaltegger, S., Gibassier, D., & Zvezdov, D. (2013). Is environmental management accounting a discipline? A bibliometric literature review. *Meditari Accountancy Research*, 21(1), 4–31.
- Scheid-Cook, T. L. (1992). Organizational enactments and conformity to environmental prescriptions. *Human Relations*, 45(6), 537–554.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schroeder, R. G., Scudder, G. D., & Elm, D. R. (1989). Innovation in manufacturing. *Journal of Operations Management*, 8(1), 1–15.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. Sage.
- Shaw, S., & Allen, J. B. (2009). To be a business and to keep our humanity. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 83–96.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453–476.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1–16.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12(1), 49–62.
- Simons, R. (2013). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Singer, P. (2009). *The Life You Can Save: Acting Now to End World Poverty*. Random House.

- Smith, S. R., & Lipsky, M. (2009). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Harvard University Press.
- Social Impact Investment Taskforce. (2014). *Measuring Impact - Subject paper of the Impact Measurement Working Group*. UK's presidency of G8.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127–140.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711–728.
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267–281.
- Steinberg, R., & Morris, D. (2010). Ratio discrimination in charity fundraising: the inappropriate use of cost ratios has harmful side-effects. *Voluntary Sector Review*, 1(1), 77-95.
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Recma : Revue internationale de l'économie sociale*, 331, 76-92.
- Strum, S., Callon, M., Latour, B., & Akrich, M. (2013). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des Mines.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571–610.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.
- Tchernonog, V. (2007). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports.

- Tchernonog, V. (2008). Les grandes évolutions du secteur associatif français. *Recma: Revue internationale de l'économie sociale*, 309, 11–26.
- Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*, 4, 11–18.
- Terrisse, P. C. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199, 49-61.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163–179.
- Townley, B., Cooper, D. J., & Oakes, L. (2003). Performance measures and the rationalization of organizations. *Organization studies*, 24(7), 1045–1071.
- Trussel, J. (2003). Assessing Potential Accounting Manipulation: the Financial Characteristics of Charitable Organizations with Higher than Expected Program-Spending Ratios. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 616-634.
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445-460.
- Turco, C. (2012). Difficult decoupling: Employee resistance to the commercialization of personal settings. *American Journal of Sociology*, 118(2), 380–419.
- Van de Ven, A. H., & Angle, H. L. (1989). *Suggestions for managing the innovation journey*. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Vatin, F. (2013). Valuation as evaluating and valorizing. *Valuation Studies*, 1(1), 31–50.
- Vaujany, F.-X. de. (2005). *De la conception à l'usage: Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS.

- Vaujany, F.-X. de. (2006a). Introduction générale au cahier spécial. *Management & Avenir*, 9, 107–108.
- Vaujany, F.-X. de. (2006b). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.
- Vieta, M., Schatz, N., & Kasparian, G. (2015). Social Return on Investment for Good Foot Delivery. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 157-172.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1945). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- Wagner, E. L., Moll, J., & Newell, S. (2011). Accounting logics, reconfiguration of ERP systems and the emergence of new accounting practices: A sociomaterial perspective. *Management Accounting Research*, 22(3), 181-197.
- Wainwright, S. (2002). *Measuring impact: A guide to resources*. NCVO.
- Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H., & Handy, F. (2015). Social Return on Investment Analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 129-144.
- Walras, L. (1874). *Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*. Lausanne: Guillaumin.
- Weber, M. (1921). *Économie et société*. (J. Freund, Trad.) (Vol. 1). Paris: Plon.
- Weber, O. (2013). Impact measurement in microfinance: Is the measurement of the social return on investment an innovation in microfinance? *Journal of Innovation Economics & Management*, 11, 149-171.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1–19.

- Weisbrod, B. A. (1975). Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three-sector economy. In E. S. Phelps, *Altruism, Morality, and Economic Theory* (p. 171-195). New York: Russell Sage Foundation.
- Weisbrod, B. A. (1998). *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research: methods for assessing program effectiveness*. Prentice-Hall.
- Whittle, A., & Spicer, A. (2008). Is actor network theory critique? *Organization studies*, 29(4), 611–629.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405–431.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Yunus, M. (2008). *Vers un nouveau capitalisme*. Paris: Jean-Claude Lattès.

# Liste des tableaux, figures et encadrés

---

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemples de classifications d'outils d'évaluation de l'impact social .....	58
Tableau 2 : Contributions du doctorant à des « chantiers » de l'organisation en lien avec l'évaluation de l'impact social .....	186
Tableau 3 : Contributions du doctorant à des "chantiers" de l'organisation sans lien avec l'évaluation de l'impact social .....	188
Tableau 4 : Extrait du journal de bord global.....	193
Tableau 5 : extrait du journal de bord spécifique à la démarche d'évaluation de l'impact social du service « éducateurs en CFA ».....	194
Tableau 6: liste des entretiens menés avec des acteurs de l'organisation .....	195
Tableau 7 : Items les plus fréquents lors du premier codage des données du niveau "organisation" .....	208
Tableau 8 : Démarches d'évaluation de l'impact social envisagées à la suite de sollicitations d'acteurs internes.....	274
Tableau 9 : Extrait du tableau synthétisant l'application des étapes 1 et 2 de l'outil SROI au service Ecoute infos familles (partie prenante « direction d'Apprentis d'Auteuil ») .....	310
Tableau 10 : Les résultats de l'évaluation de l'impact social du service Ecoutes infos familles (application de la méthode SROI).....	317
Tableau 11 : Critères de la situation des bénéficiaires élaborée au cours de la démarche d'évaluation de l'impact social.....	334
Tableau 12 : Procédés d'identification et de vérification de l'existence de l'impact social (sous-processus A de la modélisation).....	356
Tableau 13 : Procédés de mesure de l'intensité de l'impact social (Sous-processus B de la modélisation).....	364
Tableau 14 : Procédés permettant d'isoler la part de l'impact social due à l'action (sous-processus C de la modélisation).....	371
Tableau 15 : Classifications mono-critère d'outils de mesure de la performance et de mesure de l'impact social des activités à but non lucratif .....	386
Tableau 16 : Classifications multicritères d'outils de mesure de la performance et de mesure de l'impact social des activités à but non lucratif .....	389
Tableau 17 : Classification des outils à partir de la modélisation de l'évaluation de l'impact social.....	398

Tableau 18 : Comparaison des processus d'évaluation des trois études SROI analysées .....	401
Tableau 19 : Raisons initialement invoquées pour l'évaluation de l'impact social des entités choisies pour les démarches « expérimentales » .....	417
Tableau 20 : Motivations des autres démarches d'évaluation de l'impact social envisagées au sein de l'organisation .....	421

## Liste des figures

Figure 1 : Architecture générale de la thèse .....	28
Figure 2 : La « chaîne de valeur de l'impact » (« <i>impact value chain</i> ») d'après Clark, Rosenzweig, Long et Olsen (2014) .....	51
Figure 3 : Etoile de progression de l'outil "Outcomes Star" (Mounier, 2016b) .....	62
Figure 4 : Le processus d'appropriation des outils de gestion d'après de Vaujany (2005) ...	109
Figure 5 : Classification des approches méthodologiques de terrain d'après Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013) .....	162
Figure 6 : Classification des approches méthodologiques d'après David (2012).....	171
Figure 7 : Organigramme du siège d'Apprentis d'Auteuil.....	233
Figure 8 : Organigramme simplifié d'Apprentis d'Auteuil.....	233
Figure 9 : Répartition géographique et organisation de l'activité d'Apprentis d'Auteuil .....	234
Figure 10 : Présentation graphique du résultat d'évaluation du service Ecoute infos familles .....	318
Figure 11 : Extrait de la grille d'évaluation de la situation des jeunes accompagnés par le service « éducateurs en CFA » .....	325
Figure 12 : Extrait de l'outil d'évaluation de la situation des jeunes accompagnés par le service "éducateurs en CFA" .....	326
Figure 13 : Graphique représentant les résultats de l'évaluation de l'impact social du service ECFA pour un bénéficiaire .....	328
Figure 14 : Synthèse des résultats de l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres...	336
Figure 15 : Analyse des sorties dites « positives » à l'issue de l'accompagnement au RAP (rapport d'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres) .....	338
Figure 16 : Représentation synthétique de la modélisation de l'évaluation de l'impact social .....	355
Figure 17 : Procédés du sous-processus A de la modélisation.....	362
Figure 18 : Procédés du sous-processus B de la modélisation.....	369
Figure 19 : Procédés du sous-processus C de la modélisation.....	375
Figure 20 : Représentation synthétique de la modélisation.....	383
Figure 21 : Classification des outils d'évaluation de l'impact social d'après Stievenart et Pache (2014).....	393

Figure 22 : Résultat de l'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles.....	445
Figure 23 : Schéma de présentation synthétique des résultats de l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres.....	450
Figure 24 : Présentation de l'angle complémentaire sur « les valeurs morales » de l'évaluation de l'impact social du RAP de Chartres .....	450
Figure 25 : Graphique représentant les résultats de l'évaluation de l'impact social du service ECFA pour un bénéficiaire .....	452

## Liste des encadrés

Encadré 1 : L'outil SROI (« <i>Social Return on Investment</i> ») .....	59
Encadré 2 : La méthode d'évaluation par expérience aléatoire .....	60
Encadré 3 : Le guide d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE (Duclos, 2007).....	60
Encadré 4 : La méthode "Social Audit and Accounting" .....	61
Encadré 5 : La base d'indicateurs IRIS.....	61
Encadré 6 : L'outil « <i>Outcomes Star</i> ».....	61
Encadré 7: Extrait de la synthèse du rapport final d'évaluation du projet DEPAR.....	252
Encadré 8 : Extrait du sommaire du rapport final d'évaluation de l'impact social du projet TNIES.....	303
Encadré 9 : Synthèse du rapport final de l'évaluation de l'impact social du projet TNIES (page 3).....	304
Encadré 10 : Sommaire du rapport final d'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles.....	318
Encadré 11 : Synthèse des résultats de l'évaluation de l'impact social de la MSO.....	345
Encadré 12 Extrait du rapport de la démarche d'EIS de la Maison Sainte-Odile (MSO).....	346
Encadré 13 : L'outil "Social Audit and Accouting" .....	394
Encadré 14 : Le guide d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE (Duclos, 2007).....	395
Encadré 15 : Les étapes de la méthode SROI d'après l'ESSEC (2011) .....	396
Encadré 16 : Présentation de l'étude SROI de Passeport Avenir.....	399
Encadré 17 : Présentation de l'étude SROI de l'ADIE .....	399
Encadré 18 : Présentation de l'étude SROI du programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? ».....	400
Encadré 19 : Description du projet de démarche d'évaluation de l'impact social du dispositif de médiation .....	422
Encadré 20 : Compilation d'éléments du rapport final de l'évaluation du projet TNIES.....	443
Encadré 21 : Gain économique de la Maison Sainte-Odile pour le financeur public .....	445
Encadré 22 : Extrait du rapport final d'évaluation de l'impact social du service MSO .....	449
Encadré 23: Sommaire du rapport final d'évaluation de l'impact social du service Ecoute infos familles.....	451

# Annexes

---

# **Annexe 1 : entretiens et participation à des évènements sur l'évaluation de l'impact social en dehors de l'organisation étudiée**

## **Section 1 : Entretiens avec des acteurs externes**

- Emeline Stievenart, responsable de la « mesure de l'impact social », Institut d'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, le 23 août 2012
- Thomas André, doctorant et chargé de mission sur le programme « BIPBOP Access to Energy », Schneider Electric, le 24 juillet 2012
- Christelle Van Ham, consultante indépendante sur l'évaluation de l'impact social, le 18 septembre 2012
- Hélène Duclos, consultante indépendante sur l'évaluation de l'utilité sociale, rédactrice du guide de l'AVISE, le 28 mars 2013
- Sébastien Goua et Pauline Barthel, responsable du Pôle Innovation et Entrepreneuriat social et chargée de mission « mesure de l'impact social », Croix Rouge Française, 16 janvier 2013, puis Pauline Barthel, 14 janvier 2014
- Benjamin Cavalli et Raphaëlle Sorba, responsables du programme « Malin », Croix Rouge Française, 14 septembre 2012
- Jean-Claude Placiard, ancien directeur général adjoint aux solidarités de la Somme, le 3 décembre 2012
- Anne-Laure Robine, chargée d'investissement, Fondation Alpha Oméga, 15 novembre 2012 (avec responsable philanthropie)
- Stéphanie Lazaroo et Anne-Marie Morvan, Fondation Orange, le 29 janvier 2013 (avec équipe mécénat)
- Nicole Alix, déléguée générale de Confrontations Europe (think tank européen) et spécialiste de l'économie sociale, le 7 février 2013

## **Section 2 : Participation à des groupes de travail**

- Comité de pilotage de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de L'Arche : participation aux réunions du 13 juillet, 5 septembre, 10 octobre, 5 décembre 2012, 19 février, 15 avril et session plénière des 29 et 30 mai 2013

- Conseil scientifique de la Maison des enfants de la Côte d'Opale, association de protection de l'enfance dans le Pas de Calais : participation à quatre réunions en 2013 et 2014
- Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (Institut Catholique de Paris) : participation à plusieurs réunions de 2013 à 2017

### **Section 3 : Participation à des conférences et tables rondes**

- Colloque sur « l'évaluation en protection de l'enfance » organisé par l'ONED et le CREAM Rhône-Alpes, à Lyon, le 15 mai 2012
- Colloque « 48h de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC » sur le financement de l'innovation sociale, le 28 juin 2012
- Colloque « Convergences 2015 », deux ateliers sur la mesure de l'impact social, le 20 septembre 2012
- Atelier organisé par l'ESSEC sur le thème « Quelles voies pour généraliser l'impact social en France ? », le 25 octobre 2012
- Table ronde sur « la mesure de l'impact social des entreprises sociales », organisée par Confrontations Europe (think tank européen) à Bruxelles, le 5 décembre 2012
- Conférence de Patrick Viveret sur le thème « Reconsidérer la richesse », organisée par l'association des diplômés HEC, le 17 janvier 2013
- Table ronde sur « notation extra-financière et ratings : comment valoriser les entreprises de l'Economie Sociale ? », organisée par le club de l'Economie sociale, le 6 février 2013
- Table ronde de lancement de l'« Ashoka Center », plateforme de co-construction d'initiatives de social business, le 13 février 2013
- Table ronde sur l'évaluation au forum des associations et des fondations, 24 octobre 2013
- Conférences sur les indicateurs d'impact, Confrontations Europe, 10 février 2015

### **Section 4 : Interventions dans des tables rondes et événements professionnels**

- Table ronde sur la mesure de l'impact social, Forum Convergences, 8 septembre 2014
- Atelier sur l'évaluation de l'utilité sociale, congrès UNIOPSS, 31 mars 2016

- Conférence « comment mesurer le retour sur investissement de l'éducation ? », Think tank Vers le Haut, 28 juin 2016
- Table ronde sur les enjeux de la mesure de l'impact social, KPMG, 23 février 2017.

### **Section 5 : Organisation d'évènements professionnels**

Colloque sur « l'évaluation de l'utilité sociale : pourquoi, comment, quelle valeur créée ? », organisée par l'Institut Catholique de Paris, le 20 février 2013. Contribution à la préparation et à l'organisation du colloque, animation d'une table ronde.

## Annexe 2 : Présentation de l'outil SROI

Les différents guides publiés sur l'outil SROI (*Social Return on Investment*) distinguent six étapes principales :

1. Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes
2. Expliciter le changement
3. Attester<sup>432</sup> les résultats et leur attribuer une valeur
4. Déterminer l'impact
5. Calculer le SROI
6. Rendre compte, utiliser et intégrer

Les 5 premières étapes sont détaillées dans un outil appelé « carte des impacts »<sup>433</sup>, présent ci-après.

ÉTAPE 1		ÉTAPE 2			
Parties prenantes	Changements vécus (volontairement ou non)	Contributions		Réalizations	Description
		Description	Valeur (€)		
Sur qui avons-nous un impact ? Qui a un impact sur nous ?	Que pensons-nous changer pour eux ?	Que nous apportent-ils ?	Combien vaut ce qu'ils nous apportent ?	Qu'est-ce qui est fait concrètement ?	Comment décririons-nous ce que le projet a changé pour eux ?

ÉTAPE 3						
Résultats						
Indicateurs	Source	Quantité	Durée	Proxy financier	Valeur en €	Source
Comment mesurer les changements constatés ?	Comment allons/avons-nous collecter(é) l'information ?	Quel est le résultat chiffré du changement ?	Combien d'années dure ce changement ?	Quel proxy utiliser pour valoriser économiquement le changement ?	Quelle est la valeur du changement constaté ?	Comment allons/avons-nous collecter(é) l'information sur cette valeur monétaire ?

ÉTAPE 4				ÉTAPE 5					
Poids mort	Attribution	Diminution	Impact net	Calcul du Retour Social					
%	%	%	%	Taux d'actualisation					
Que ce serait-il passer sans notre action ?	Quelle est la part du changement ne relevant pas de notre projet ?	Est-ce que le résultat peut s'amenuiser dans le temps ?	Quantité x proxy financier - (poids morts et attribution)	Année 1 (après l'activité)	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	

<sup>432</sup> Le terme « attester » utilisé pour traduire « assess » semble assez mal désigner ce que propose la méthode dans la 3<sup>ème</sup> étape, le terme « mesurer » nous semble plus juste.

<sup>433</sup> Source : « Guide du retour social sur investissement (SROI) », *les cahiers de l'Institut de l'Innovation de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC*, 2011, traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de « A Guide to Social Return on Investment » publié par the Cabinet Office.

Pour chaque partie prenante (définies en étape 1), sont décrits et quantifiés les contributions, activités, réalisations et résultats (ce qui correspond aux différentes briques de la chaîne de valeur de l'impact).

Pour chaque résultat identifié, une valeur monétaire est attribuée. La valeur monétaire peut être déterminée de différentes manières selon le résultat : parfois, il s'agit d'un gain monétaire ou d'un coût évité réellement pour une partie prenante (augmentation de revenu pour un bénéficiaire, allocation chômage économisée pour un acteur public) ; dans d'autres cas, il s'agit d'un « proxy financier », c'est-à-dire le prix ou le coût d'une réalité jugée équivalente (le proxy financier d'une meilleure confiance en soi pourra être ainsi le prix de X heures de suivi psychologique par exemple) ; enfin, il existe également des méthodes comme le « *value game* » permettant de déterminer la valeur monétaire qu'attribuerait la partie prenante elle-même (souvent les bénéficiaires), qu'on arrive à dégager en comparant le résultat à des produits de la vie courante.

L'impact est déterminé en essayant d'estimer ce qui se serait passé si l'activité n'avait pas eu lieu et dans quelle mesure le résultat constaté diminue au fur et à mesure du temps. L'estimation se fait en général sur la base de l'expérience des acteurs conduisant l'action, ou du ressenti de la partie prenante concernée. Ainsi, ces aspects permettent de quantifier uniquement les effets dus à l'activité, c'est-à-dire l'impact.

Le ratio est ensuite calculé en divisant la somme des valeurs monétaires des différents impacts par la somme des contributions. Il se lit de la manière suivante : pour un euro investi, l'activité génère X euros de valeur sociale.



**Titre** Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation

**Mots clés** : tiers secteur, impact social, évaluation, instruments de gestion, rationalité, recherche-intervention

**Résumé** : Cette thèse s'intéresse à la manière dont l'évaluation de l'impact social est construite et mise en œuvre au sein des organisations à but non lucratif. Afin de rendre compte et de piloter l'activité des organisations à but non lucratif, un nombre croissant d'acteurs du secteur à but non lucratif estime nécessaire de mesurer la valeur produite par les organisations à finalité sociale pour la société. Néanmoins, les acteurs sont confrontés à de nombreuses questions sur le contenu et les modalités pertinentes de cette évaluation, dans un contexte de tension entre l'influence de la sphère lucrative et l'identité propre des organisations à but non lucratif. Mobilisant les champs de la mesure de la performance des organisations à but non lucratif, de l'instrumentation de gestion, et de la rationalisation des organisations, la thèse s'attache à étudier l'articulation entre les caractéristiques techniques et le contexte de l'évaluation de l'impact social.

Pour étudier ces enjeux, la thèse s'appuie sur une recherche-intervention au sein d'Apprentis d'Auteuil, une grande organisation française dédiée à la jeunesse en difficulté. Le premier résultat de la thèse propose un cadre analytique de l'évaluation de l'impact social fondé sur une approche contingente et processuelle. Le deuxième résultat met en avant la pluri-rationalité de l'évaluation de l'impact social tant au niveau du jugement des acteurs externes, de la représentation de l'entité évaluée que du processus d'évaluation en lui-même. Enfin, le troisième résultat de la thèse consiste à montrer que la pratique d'évaluation de l'impact social s'est déployée au sein de l'organisation malgré l'absence d'outil standardisé, ouvrant la voie à une mise en œuvre de l'évaluation fondée sur l'adaptation aux spécificités de l'action à but non lucratif qui favorise le sens pour les acteurs organisationnels.

**Title** : Building social impact measurement in not-for-profit organizations: management instrumentation and rationalization dynamics

**Keywords** : third sector, social impact, evaluation, management tools, rationality, intervention research

**Abstract** : This thesis focuses on how social impact assessment is built and implemented within not-for-profit organizations. A growing number of actors in the not-for-profit sector consider it necessary to measure the value produced by socially oriented organizations for accountability and monitoring use. Nevertheless, actors face with many questions about the content and the relevant tools to implement, in a context of tension between the influence of the lucrative field and the identity of not-for-profit organizations. Mobilizing the theoretical fields of performance measurement of not-for-profit organizations, management tools and the rationalization of organizations, the thesis focuses on the articulation between the technical aspects and the context of social impact measurement.

To study these issues, the thesis is based on an intervention research within Apprentis d'Auteuil, a large French organization dedicated to young people at risk. The first result of the thesis proposes an analytical framework of social impact measurement based on a contingent and processual approach. The second result highlights the multi-rationality of social impact measurement in terms of judgment of external actors, the representation of the entity assessed and the evaluation process itself. The third result of the thesis is to show that the practice of social impact measurement has been deployed within the organization without any standardized evaluation tool, paving the way for an implementation of social impact measurement based on the adaptation to the specificities of not-for-profit activities that makes sense for organizational actors.

