THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE RENNES 1
COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et Sciences De Gestion
Spécialité Sciences Economiques

Par
Felipe MACHADO PINHEIRO

Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ?

Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA

Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 12 février 2019
Unité de recherche : CREM – UMR 621

Rapporteurs avant soutenance :

Florence JANY-CATRICE
Professeure, Université de Lille

Jean-Pierre CHANTEAU
Maître de conférences, Université Grenoble-Alpes

Composition du Jury :

Jean-Yves DARTIGUENAVE
Professeur, Université de Rennes 2

Florence JANY-CATRICE
Professeure, Université de Lille

Elena LASIDA (Co-directrice de thèse)
Professeure, Institut Catholique de Paris

Jean Pierre CHANTEAU
Maître de conférences, Université Grenoble-Alpes

Pascal GLÉMAIN
Maître de conférences, Université de Rennes 2

Michel RENAULT (Directeur de thèse)
Maître de conférences, Université de Rennes 1

Invité(s)

Bernard PERRET
Enseignant, Institut Catholique de Paris

Guillaume LÉGAUT
Directeur général, UCPA

UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE / ECONOMIE ET GESTION

UNIVERSITÉ DE RENNES 1

Titre : Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ?

Mots-clés : Économie sociale et solidaire, Évaluation, Valeur sociale, Utilité sociale, Impact social, Pragmatisme, Conventionnalisme, Recherche-action.

Résumé : La présente thèse porte sur les enjeux de l'évaluation sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France. « Utilité sociale » et « impact social » sont les deux termes actuellement utilisés dans les débats socio-politiques et académiques en France pour se référer à la valeur sociale ou à la contribution sociale des organisations de l'ESS. Si dans la discussion ces deux termes sont souvent utilisés de manière confuse ou indistincte, cette thèse soutient qu'il s'agit de deux approches évaluatives hétérogènes et qui répondent à des enjeux différents. Sur la base d'une étude de terrain monographique - une démarche de recherche-action - menée à l'UCPA, l'objectif principal de cette thèse est de mieux comprendre la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale en abordant la relation entre évaluation, création de valeur et contribution au bien commun.

Au sein du champ de la socio-économie, cette thèse s'inscrit dans une approche épistémologique constructiviste inspirée du pragmatisme et de l'institutionnalisme, et s'intéresse particulièrement à trois éléments du processus évaluatif : la définition de ce qui a de la valeur ou de « ce qui compte » ; les modalités d'évaluation ou de « prise en compte » ; et la mise en forme des résultats de l'évaluation ou la « reddition de comptes ». Dans un contexte où prédomine une vision utilitariste de l'évaluation, la thèse affirme l'importance des enjeux identitaires, sociaux et moraux de tout processus évaluatif, et montre que la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale est la prise en compte de la dimension constitutive et relationnelle de l'activité économique. La thèse propose également une façon nouvelle d'articuler les processus de qualification de l'utilité sociale et de mesure de l'impact social des organisations de l'ESS.

Title : Social utility evaluation of social and solidarity-based economy organizations : Accounting for what counts

Keywords : Social and solidarity-based economy, Evaluation, Social value, Social utility, Social impact, Pragmatism, Conventionalism, Action-research.

Abstract : This thesis deals with the issues of social evaluation of social and solidarity-based economy (SSE) organizations in France. "Social utility" and "social impact" are the two terms currently used in socio-political and academic debates in France to refer to the social value or social contribution of SSE organizations. In the discussion these two terms are often used in a confused or indistinct manner. This thesis argues that they are two heterogeneous evaluative approaches that respond to different issues. On the basis of a monographic field study - a action-research approach - conducted at UCPA, the principal objective of this thesis is to better understand the specificity of the evaluative approach to social utility by addressing the relationship between evaluation, value creation and contribution to the common good.

Within the field of socio-economics, this thesis is part of a constructivist epistemological approach inspired by pragmatism and institutionalism, and focuses on three elements of the evaluative process: defining what is valuable or "what counts"; the methods of evaluation or "taking into account"; and formatting evaluation results or "accountability". In a context dominated by a utilitarian vision of evaluation, the thesis affirms the importance of identity, social, and moral issues of any evaluative process, and demonstrates that the specificity of the evaluative approach to social utility lies in taking into account the constitutive and relational dimension of economic activity. The thesis also proposes a new way of articulating the processes of the qualification of social utility and the measurement of social impact of SSE organizations.

Aux membres du GRÉUS

« ***Nowadays people know the price of everything and the value of nothing*** »

[Aujourd'hui, chacun sait le prix de toutes choses,
et nul ne connaît la valeur de quoi que ce soit]

Oscar Wilde
The Picture of Dorian Gray (2008, p. 790 [1890])

« ***However, not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted*** »

[Ce qui compte ne peut pas toujours être compté,
et ce qui peut être compté ne compte pas forcément]

William Cameron
Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking (1963, p. 13)

REMERCIEMENTS

Je tiens avant toute chose à remercier les nombreuses personnes qui, tout au long des quatre dernières années, ont contribué à l'« enquête » dont cette thèse est le fruit.

Mes tous premiers remerciements vont à mes directeurs de thèse, Elena Lasida et Michel Renault, qui ont si généreusement guidé mon processus d'apprentissage et de recherche. Je leur sais gré d'avoir éveillé ma curiosité pour le sujet de l'évaluation et de la valeur sociale ainsi que de m'avoir initié à l'économie institutionnaliste et à la philosophie pragmatiste. Je les remercie également pour la richesse de leurs apports, leur dévouement dans leur rôle d'accompagnateurs, leur patience et leurs encouragements tout au long de ces quatre années.

Je tiens également à remercier l'ensemble des membres du jury qui ont accepté de lire et d'évaluer mon travail de thèse : Jean Pierre Chanteau, Jean-Yves Dartiguenave, Pascal Glémain, Florence Jany-Catrice et Bernard Perret, ainsi que les rapporteurs de cette thèse, Florence Jany-Catrice et Jean-Pierre Chanteau.

Mes remerciements vont, par ailleurs, aux personnes et aux institutions qui ont rendu possible le financement de mes travaux de recherche. À la direction de l'UCPA, et tout spécialement à Guillaume Légaut et Joachim de Boismenu, pour avoir cru au projet de recherche-action du GRÉUS et m'avoir accueilli pendant trois ans en qualité de doctorant-salarié dans le cadre d'une convention CIFRE. À l'ANRT pour avoir cru à l'apport scientifique de notre projet de recherche et avoir bien voulu subventionner l'UCPA pour qu'elle puisse m'embaucher en qualité de doctorant-salarié. À Citoyen et Justice, à la Fondation du Crédit Coopératif, à France Active, à l'Institut CDC pour la recherche, et à l'UNIOPSS pour avoir contribué au financement du projet de recherche-action.

Ma gratitude va aux professeurs et aux collègues que j'ai pu rencontrer au cours de ce doctorat et du projet de recherche-action à l'UCPA à qui je dois d'avoir élargi mon horizon de connaissance ainsi que mes compétences professionnelles et académiques. Je remercie les membres du Groupe de recherche-action sur l'utilité sociale (GRÉUS) associé à l'Institut Catholique de Paris : Emmanuelle Briand, Hélène Duclos, Augustin Gille, Antoinette Hervouet, Julien Kleszczowski et Elena Lasida. Merci aussi aux

membres du Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) à l'UCPA : Jean Bernardin, Serge Campagne, Lionel Colin, Marthe Corpet, Laurence Laval, Benoit Loucel, Élodie Marchais, Jean-Paul Moreau, Kevin O'Sullivan, Rémy Vernay et Sébastien Vieilledent. Je remercie également toute l'équipe de l'UCPA pour m'avoir permis de participer à l'expérience de sociabilité nomade. Je suis particulièrement reconnaissant envers Augustin Gille pour l'expérience de compagnonnage que nous avons vécue en tant que doctorants-salariés dans le projet de recherche-action.

Merci encore à Aurélie, Cécile, Céline, Clara, Clément, Coline, Guillermo, Ivan, Josefa, Juliana, Luca, Magdalena, Martín, Mathias, Mathieu, Miguel, Simón, Veronica, Victor et tant d'autres ami(e)s qui ont fait et font encore partie de notre famille adoptive à Paris : un immense merci pour nous avoir accueillis et nous avoir offert leur présence affectueuse.

Ma gratitude va également aux ami(e)s et aux fonctionnaires de la Bibliothèque du Campus Oriente de la Pontificia Universida Católica de Chile, qui m'ont accueilli pendant toute la période de rédaction de cette thèse : Andrea, Andrés, Arturo, Carla, Claudia, Florencia, Francisca, Gabriela, Javier, Javiera, Luis, Margarita, Pamela et Pancha. Leur soutien et leur affection quotidienne se sont révélés cruciaux au cours du processus d'écriture de cette thèse.

Merci à Antonin Ropert pour son travail de relecture et de correction.

J'ai ici gardé le plus important pour la fin. Je remercie, en effet, profondément mon épouse, Consuelo, et mon fils, José, de m'avoir accompagné pendant toutes ces années extraordinaires passées à Paris ainsi que pour leur amour et leur soutien inconditionnels tout au long de cette véritable épopée familiale. Je remercie ma mère, Ana Luiza, pour sa présence, son soutien permanent et son affection. Je remercie mon père, Paulo, et mes beaux-parents, Cecilia et Daniel, pour leur présence et leur aide précieuses. Merci, enfin, à l'ensemble des membres de ma grande famille : Aparecida, Ana, Domingo, Felipe, Joaquin, Jose, Josefina, Juaco, Leonardo, Loreto, Luiza, Manuel, Mariana, Nicolás, Rafael, Rafinha, Sebastiana et William. C'est avant tout grâce à l'amour et au soutien de ma famille brésilienne et chilienne que cette thèse a pu voir le jour.

NOTES AU LECTEUR

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

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

Abréviations, sigles et acronymes :

ANRT	Association nationale recherche technologie
CIFRE	Conventions industrielles de formation par la recherche
CIUS	Comité d'identification de l'utilité sociale
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
E1	Étape 1 de lancement de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale
E2	Étape 2 d'identification initiale de l'utilité sociale
E3	Étape 3 de dialogue pluraliste sur l'utilité sociale
E4	Étape 4 d'identification finale de l'utilité sociale
E5	Étape 5 de quantification de l'utilité sociale
ESG	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance
ESLM	Master économie solidaire et logique de marché
ESS	Économie sociale et solidaire
ESUS	Agrément entreprise solidaire d'utilité sociale
FASSE	Faculté de sciences sociales et économiques
FCPES	Fond commun de placement d'entreprises solidaire
FIS	Fonds d'investissement solidaire
GRÉUS	Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale
ICP	Institut Catholique de Paris
ISR	Investissement socialement responsable
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OESS	Organisation de l'économie sociale et solidaire
OPC	Organismes de placements collectifs
PEE	Plan d'épargne entreprise
PEI	Plan d'épargne interentreprises
PERCO	Plan d'épargne retraite collectif
PERCOI	Plan d'épargne retraite collectif interentreprises

PES	Projet éducatif et sportif
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SCIS	Structure citoyenne d’investissement solidaire
SGOS	Société de gestion d’organismes de placements collectifs solidaires
SIS	Société d’investissement solidaire
SSE	Social and solidarity-based economy
UCPA	Union nationale des centres sportifs de plein air

SOMMAIRE

RÉSUMÉ / ABSTRACT **3**

REMERCIEMENTS **6**

NOTES AU LECTEUR **8**

SOMMAIRE **10**

INTRODUCTION GÉNERALE **13**

Section 1. Contexte de la thèse *13*

Section 2. Problématique de la thèse *28*

Section 3. Plan de la thèse et description des chapitres *43*

PARTIE I - POURQUOI LES ENTREPRISES DE L'ESS S'ENGAGENT-ELLES DANS DES PROCESSUS D'EVALUATION DE LEUR VALEUR SOCIALE ? **46**

INTRODUCTION DE LA PARTIE I 47

CHAPITRE 1 - DISSONANCE INTERNE : LA GESTION D'UN CONFLIT DE VALEURS AU SEIN D'UNE ORGANISATION DE L'ESS 49

Introduction du Chapitre 1 ..... *49*

Section 1. La dissonance de valeurs au sein des organisations *50*

Section 2. Le cas UCPA : du compartimentage à l'hétérarchie ? *56*

Conclusion du Chapitre 1 ..... *87*

CHAPITRE 2 - DISSONANCE EXTERNE : LA DEMANDE DE PREUVES D'UN ENGAGEMENT POUR LES VALEURS 90

Introduction du Chapitre 2 ..... *90*

Section 1. Les exigences de légitimité et de preuves dans la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS *91*

Section 2. L'analyse de consonance entre l'image que les financeurs perçoivent de l'UCPA et l'image que l'UCPA veut projeter *119*

Conclusion du Chapitre 2 ..... *139*

CONCLUSION DE LA PARTIE I 142

PARTIE II - COMMENT LES ENTREPRISES DE L'ESS S'ENGAGENT-ELLES DANS DES PROCESSUS D'EVALUATION DE LEUR VALEUR SOCIALE ? **145**

INTRODUCTION DE LA PARTIE II 146

CHAPITRE 3 - LES PARTIS-PRIS DE LA METHODE D'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE DU GRÉUS 148

Introduction du Chapitre 3 ..... *148*

Section 1. Parti-pris 1 : Une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation *149*

Section 2. Parti-pris 2 : L'utilité sociale comme convention socio-politique *158*

Section 3. Parti-pris 3 : Une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS *168*
Conclusion du Chapitre 3 ..... *184*
CHAPITRE 4 - L'EXPÉRIMENTATION DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE DU GRÉUS À L'UCPA 190
Introduction du Chapitre 4 ..... *190*
Section 1. Étape 1 : lancement de la démarche ou définition d'une situation problématique *192*
Section 2. Étape 2 : Identification initiale ou « dire ce à quoi nous tenons » *210*
Section 3. Étape 3 : Dialogue pluraliste ou épreuve de la publicisation *235*
Section 4. Étape 4 : Identification finale ou Modèle d'utilité sociale vérifié *249*
Section 5. Étape 5 : Mesure des effets ou quantification *266*
Conclusion du Chapitre 4 ..... *287*
CONCLUSION DE LA PARTIE II 297

CONCLUSION GÉNERALE 302

Section 1. Des questions ayant guidé cette recherche aux réponses apportées *304*
Section 2. Une mise en perspectives du travail mené *318*

ANNEXES 322

ANNEXE 1. INFORMATION SUR LA JOURNEE D'ECHANGES-DEBATS SUR L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE A L'ICP 323
ANNEXE 2. INFORMATIONS SUR LES REUNIONS DE PREPARATION ET NEGOCIATION DU PROJET DE RECHERCHE-ACTION ET D'ENTRETIENS AUX PRINCIPAUX RESPONSABLES DE L'UCPA 325
Section 1. Liste de dates et participants aux réunions de préparation et négociation du projet de recherche-action *325*
Section 2. Liste de dates et participants aux entretiens individuelles semi-directives aux principaux responsables de l'UCPA *326*
Section 3. Trame des entretiens individuelles semi-directives aux principaux responsables de l'UCPA *327*
ANNEXE 3. ANALYSE TRANSACTIONNELLE DE LA RELATION ENTRE FINANCEURS SOLIDAIRES ET ENTREPRISES DE L'ESS 330
Introduction à l'analyse *330*
Section 1. La grille de lecture : approche transactionnelle *333*
Section 2. Quelques définitions préliminaires : la finance solidaire, les financeurs solidaires et les formes d'engagement pour la valeur sociale en finance *334*
Section 3. L'analyse transactionnelle : les dimensions sociales de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire *341*
Synthèse de l'analyse *394*
ANNEXE 4. RAPPORT SUR LE MODÈLE FINAL D'UTILITÉ SOCIALE UCPA 398
Partie I. « Expériences fondamentales » *398*

Partie II. « Style organisationnel » 413
Partie III. « Contributions » 422
Partie IV. Conclusion « Utilité sociale » 424
ANNEXE 5. RAPPORT SUR LA MESURE DE L'UTILITÉ SOCIALE UCPA 426
Partie I. « Synthèse (socio-anthropologique) de l'utilité sociale » 426
Partie II. « Représentations véhiculées en lien avec l'utilité sociale » 427
Partie III. « Les effets des expériences d'utilité sociale et leur mesure » 428
Partie IV. Annexes du Rapport sur la mesure de l'utilité sociale UCPA 443
ANNEXE 6. INFORMATION SUR LE COLLOQUE « INVENTER L'ASSOCIATION DE DEMAIN ET RELEVER LES DEFIS DE LA SOCIETE D'AUJOURD'HUI » 451

BIBLIOGRAPHIE 453

LISTE D'ENCADRÉS 479

TABLE DE MATIÈRES 483

INTRODUCTION GÉNERALE

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) contribuent, par leurs actions, leurs discours et leur manière de faire, à construire la société. Convaincu que ces organisations ont une manière propre d'apporter au bien commun, un groupe de recherche s'est intéressé à la spécificité de l'approche évaluative qui permettrait de définir la valeur sociale de l'ESS, de la prendre en compte et d'en rendre compte. En accord avec la tradition des débats socio-politiques et académiques ayant eu lieu en France au cours de ces dernières années, ce groupe a dénommé cette approche évaluative « de l'utilité sociale » et la présente thèse analyse les réflexions et les expérimentations des premiers cinq ans de travail du groupe. Cette introduction générale précise, dès lors, le contexte dans lequel s'inscrit cette thèse en en exposant la problématique et en en décrivant le plan et les chapitres.

Section 1. Contexte de la thèse : une enquête sur la spécificité de la valeur sociale des organisations de l'ESS et son processus d'évaluation

La présente thèse constitue l'aboutissement d'un processus d'« enquête sociale » démarré en février 2013. Le philosophe pragmatiste John Dewey définit l'enquête comme « (…) *la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* » (1993, p. 169 [1938] italique de l'auteur). La « situation indéterminée » qui nous concerne s'est produite au cours de la journée d'échanges et de débats, organisée dans le cadre du Master Économie solidaire et logique du marché (ESLM), intitulée « L'Évaluation de l'utilité sociale : Pourquoi ? Comment ? Avec quelle valeur créée ? », ayant eu lieu le 20 février 2013 à l'Institut Catholique de Paris[1]. Au cours des échanges de cette journée, au moment de faire référence à la valeur sociale créée par les organisations de l'ESS, certains intervenants ont mobilisé la notion d'utilité sociale tandis que d'autres préféraient celle d'impact social. Face à cette divergence sémantique, une des conclusions de cette journée a été que la relation entre les deux notions d'utilité sociale et d'impact social était confuse et floue : s'agissait-il de synonymes ou existait-il bien une spécificité propre à chaque notion ? Un groupe d'enseignants du master ESLM, de praticiens de l'évaluation des organisations de l'ESS et d'étudiants en master et en

[1] Pour connaître le planning et les intervenants de la journée, cf. Annexe 1.

doctorat intéressés par les enjeux de l'évaluation dans ce secteur s'est intéressé à cette question et a décidé de se réunir pour l'aborder ensemble. C'est ainsi qu'a vu le jour le Groupe de Recherche-action sur l'Évaluation de l'Utilité Sociale, ou GRÉUS, associé à la Faculté de Sciences Sociales et Économiques (FASSE) de l'Institut Catholique de Paris.

1.1. Première phase de l'enquête du GRÉUS : problématisation ou institution d'une situation problématique et d'une solution possible

La première phase du travail d'enquête du GRÉUS a consisté à problématiser la relation entre les notions d'utilité sociale et d'impact social et à chercher les éléments constitutifs d'une telle situation troublante. L'objectif était de transformer la sensation de doute sur la relation entre les deux notions en un problème doté d'une solution possible, c'est-à-dire de passer d'une « situation indéterminée » à une « situation problématique » au sens de J. Dewey (1993 [1938]). Il nous fallut, pour cela, déterminer dans un premier temps, les conditions factuelles de la situation en procédant à une révision de l'origine socio-historique de chacune de ces notions.

1.1.1. L'origine socio-historique de la notion d'utilité sociale

La notion d'utilité sociale provient, à l'origine, de l'économie politique anglo-saxonne. Elle apparaît au cours du XVIIIe et XIXe siècles dans le domaine de la philosophie politique utilitariste pour faire référence à la somme de bonheur (utilité) dont un acte évalué est la cause au niveau social ou collectif (Bentham 2011 [1789] ; Mill 2008 [1861])[2]. Or, dans les débats socio-politiques autour de l'ESS en France, la notion a pris une connotation différente. Elle apparaît ainsi vers la fin des années 1970 sous la forme d'une convention socio-politique visant à défendre l'originalité du secteur associatif par rapport au secteur privé lucratif et aux services publics et ainsi justifier les avantages fiscaux et financiers dont il bénéficie (Branger et al. 2014 ; Duclos 2007 ; Frémeaux 2013 ; Gadrey 2004a ; Gadrey 2004b ; Gadrey 2005 ; Gadrey 2006a ; Gadrey 2006b ; Gadrey 2006c ; Perret 2010). À cette époque, le paradigme libéral prônait un État « (…) de taille réduite, de moins en moins producteur de services "individualisables" (services public, action sociale), et de plus en plus régulateur en dernier ressort de ces services, sous-traités ou délégués à l'initiative privée, qu'il s'agisse d'associations ou

[2] Pour davantage de détails sur l'origine socio-historique de la notion d'utilité sociale, cf. Section 1.3.2. du Chapitre 2.

d'entreprises lucratives » (Gadrey 2004a, p. 55). Afin de garantir un équilibre dans la concurrence entre le secteur associatif et le secteur privé à but lucratif et de soutenir la prestation de services non rentables en termes financiers, l'État a estimé que les organisations défendant les valeurs de gouvernance participative et de lucrativité limitée, et orientées vers un public précaire pour lequel l'accès à certains biens et services n'est pas garanti, méritaient certains avantages fiscaux et financiers.

Au début des années 2000, l'économiste Jean Gadrey a mené la principale recherche académique sur la notion d'utilité sociale en France à partir de l'analyse de 38 rapports de recherche. J. Gadrey a conclu que l'utilité sociale était le terme le plus utilisé en France pour faire référence à la valeur sociale des organisations de l'ESS, et que cette valeur sociale ne se réduisait pas à l'impact ou au résultat des actions des organisations sur ses publics bénéficiaires : « Un rappel est ici nécessaire. **Il faut distinguer, d'une part, l'évaluation des performances et de la qualité des services, et, d'autre part, l'évaluation de l'utilité sociale des activités**. Cette dernière fait référence à des contributions diverses qui ont une dimension de **bien collectif**, une notion certes conventionnelle mais qui n'est pas de même nature que celle de contribution au **bien-être individuel** des bénéficiaires de l'action » (2006a, p. 16-17, souligné dans l'original). Pour J. Gadrey, une évaluation de l'utilité sociale doit prendre en compte, en plus de l'impact, le projet et ses missions d'utilité sociale, les actions, les ressources mobilisées et les publics, ainsi que la contribution à la collectivité et au bien commun (2004a, p. 64, 111-112 ; 2006a, p. 17-18)[3]. Plus récemment encore, les travaux sur l'évaluation de l'apport de l'ESS mené par le journaliste économique Philippe Frémeaux en 2013 avec la collaboration de l'économiste Florence Jany-Catrice et qui menèrent à la publication d'un rapport destiné au Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire dans le cadre du développement de la Loi relative à l'économie sociale et solidaire réaffirment les principales conclusions de J. Gadrey sur la notion d'utilité sociale. Cette dernière a été également mise en avant au cours des débats autour de la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS (Ayrault, Moscovici et Hamon 2013 ; Hamon et Moscovici 2013 ; Legifrance [Internet] 2018e). Ce texte de

[3] J. Gadrey a proposé une définition d'utilité sociale qui reste encore de nos jours la principale référence dans les débats académiques et socio-politiques actuels (2004a, p. 121) : « Est d'utilité sociale l'activité d'une OES (organisation de l'économie sociale et solidaire) qui 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 la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits ; à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité ; à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie) » (Branger et al. 2014 ; Duclos 2007 ; Frémeaux 2013 ; Trouvé 2007).

Loi s'inspire des travaux de J. Gadrey et met l'utilité sociale au centre de la définition de l'identité du secteur[4].

1.1.2. L'origine socio-historique de la notion d'impact social

La notion d'impact social est une notion qui provient des sciences sociales anglo-saxonnes. Elle apparaît au cours de la seconde moitié du XXe siècle dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, de l'évaluation d'impact environnemental de projets et de l'évaluation de programmes de développement internationaux. Il s'agit alors d'identifier les effets sociaux d'une intervention planifiée qui se produisent au cours de l'implémentation d'un projet ou du fonctionnement d'une organisation afin d'en contrôler les résultats et d'en analyser la performance (Esteves, Franks et Vanclay 2012 ; Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Jacquet 2014 ; Mulgan 2010 ; Stievenart et Pache 2014 ; Machado Pinheiro 2015)[5]. Au sein des débats socio-politiques autour de l'ESS en France, cette notion a progressivement pris la même connotation que dans le contexte anglo-saxon et elle a fait son chemin de deux façons privilégiées depuis les années 2010 : les travaux de l'Union européenne visant à encadrer le financement des entreprises sociales ; et les travaux des écoles de commerce françaises visant à promouvoir les méthodes anglo-saxonnes d'évaluation des entreprises de l'ESS. L'Union Européenne s'est engagée, au cours des années 2000, dans la voie de l'évaluation de l'impact social de ses politiques (CSESS 2011a). Ainsi, l'*Acte pour le marché unique II* de la Commission Européenne établit qu'il est essentiel de mesurer « (…) les gains socio-économiques produits par les entreprises sociales » et leur impact sur la communauté afin de « (…) démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants » (Commission européenne 2012 ; CSESS 2011a, p. 6 ; GECES 2015, p. 17). Cet engagement au niveau européen a conduit le Conseil Supérieur de l'ESS (CSESS) français à créer en 2010 un Groupe de travail consacré à la mesure de l'impact social. Ce groupe a été placé sous la responsabilité d'un professeur en école de commerce qui avait commencé à promouvoir les méthodes de mesure d'impact anglo-saxonnes en 2010 (CSESS 2011a, p. 3)[6].

---

[4] Le texte de la Loi de 2014 emploie le terme « utilité sociale » 15 fois en plaçant cette notion au centre de la définition du secteur dans ses articles 1 et 2 en ouvrant l'appartenance à l'ESS aux sociétés commerciales capables de démontrer leur utilité sociale. Ce texte de loi renouvèle également l'agrément du secteur en le renommant l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) et ne mentionne pas une seule fois la notion d'impact social dans ses 98 articles (Legifrance [Internet] 2018e).

[5] Pour davantage de détails sur l'origine socio-historique de la notion d'impact social, cf. Section 1.3.2. du Chapitre 2.

[6] La Chaire entrepreneuriat social et l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat de l'ESSEC Business School ont commencé à promouvoir les méthodes de mesure d'impact anglo-saxonnes,

À la fin de l'année 2011, le Groupe de travail sur la mesure de l'impact du CSESS a présenté un rapport expliquant l'émergence du thème de l'impact social en France comme le résultat d'un contexte de « (…) tarissement des fonds publics » ; d'augmentation du « (…) niveau d'exigence des investisseurs privées souhaitant disposer de moyens leur permettant une meilleure allocation des ressources investies dans le secteur de l'économie sociale et solidaire » ; et de « (…) professionnalisation du secteur de l'ESS qui exprime une demande croissante de méthodes et d'outils d'évaluation de l'impact social pour mieux valoriser ou conduire ses actions » (*Ibid.*, p. 6). Dans ce contexte, le rapport conclut que la mesure de l'impact social sert notamment à contrôler les résultats, à gérer et procéder le suivi opérationnel des activités, et à évaluer la performance des ressources mises en œuvre par les organisations de l'ESS (*Ibid.*, p. 6-7, 20)[7]. Plus récemment, la notion d'impact social a été mise en avant dans les textes de référence applicables à l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) postérieurs à juillet 2015[8], dans les appels à projets « Contrat à impact social » du Ministère de l'économie et des finances, et dans l'initiative gouvernementale « *Le French Impact* » visant à accélérer l'innovation sociale en France (Ministère de la Transition écologique et solidaire [Internet] 2018 ; Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018a ; Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018b ; Pinville 2016 ; Le French Impact [Internet] 2018).

---

notamment le Social Return on Investment (SROI), à partir de 2010 à travers toutes sortes d'études, de publications et de formations (CSESS 2011a ; Nicholls et al. 2011 ; Stievenart 2012 ; Stievenart et Pache 2014).

[7] Le rapport du Groupe de travail sur la mesure de l'impact social du CSESS a proposé la définition d'impact social qui est devenue l'une des principales références dans les débats académiques et socio-politiques jusqu'à présent (2011a, p. 8) : « 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 capabilités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques » (Mounier-Saintoyant 2016, p. 4 ; Kleszczowski 2017, p. 51).

[8] L'Arrêté du 5 août 2015 fixant la composition du dossier de demande d'agrément ESUS, l'Instruction à destination des services instructeurs en vue de la mise en œuvre du dispositif de l'agrément ESUS du 20 septembre 2016 et l'Article 29 du Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) introduisent la notion d'« impact social » pour faire référence à l'exigence de justifier une utilité sociale pour obtenir l'agrément ESUS (Legifrance [Internet] 2018a ; Renaud-Basso et al. 2016 ; Le Maire 2018).

1.1.3. Les enseignements de l'analyse socio-historique des notions d'utilité sociale et d'impact social

L'analyse socio-historique nous a fourni les premiers éléments capables de transformer la sensation de doute et de mieux appréhender la relation entre les notions d'utilité sociale et d'impact social en éclairant l'origine et la principale fonction de chacunes d'elles. En France, la notion d'utilité sociale a, sur le plan historique, répondu notamment à certains enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS. La principale fonction de la notion d'utilité sociale et de son évaluation a été de justifier la responsabilité politique et la contribution au bien commun des organisations de l'ESS (Perret 2010). Elle participe, en cela, à la défense d'une « économie plurielle », au sens de Karl Polanyi (2009 [1944]), avec différentes formes de circulation des biens et des services économiques. Plus précisément, elle a servi pour désigner ou nommer la spécificité, l'originalité ou l'identité d'un secteur de l'économie faisant place à d'autres principes que celui du marché : la réciprocité et la contribution au bien commun notamment. En ce qui concerne la notion d'impact social, elle a principalement répondu à des enjeux gestionnaires soucieux d'orienter les pratiques de justification du secteur de l'ESS vers le contrôle et la comparaison (*benchmarking*) des résultats des actions d'une organisation. La principale fonction de la notion d'impact social et de son évaluation a été d'analyser la performance sociale selon les critères d'efficacité et d'efficience économiques afin de rendre compte aux bailleurs de fonds publics ou privés (Perret 2010). Elle participe ainsi à une tendance que l'on observe déjà depuis quelques années dans les politiques publiques européennes et qui consiste à se concentrer sur une logique d'amélioration de la performance de la gestion en adaptant les styles et les modèles de *management* provenant des entreprises privées à but lucratif (Salais 2010)[9].

Ces éléments factuels de la « situation indéterminée » concernant la relation entre utilité sociale et impact social nous ont permis d'aboutir à une première formulation du problème de l'enquête du GRÉUS et à une première solution possible à un tel problème : la relation entre utilité sociale et impact social n'est pas une relation de synonymie ; il s'agit de deux approches évaluatives distinctes qui répondent à des enjeux différents. Suite à ce premier exercice de problématisation, la question centrale de l'enquête a été reformulée en partant de l'hypothèse selon laquelle la relation entre

[9] Selon l'économiste Robert Salais (2010, p. 498), « Les composantes principales de la "nouvelle gestion publique" sont l'introduction de mesures de la performance (par exemple, les indicateurs de performance, le *benchmarking* encore appelé étalonnage), l'intégration de principes de concurrence, l'exigence d'efficience dans l'utilisation des ressources, le tout plus ou moins confondu avec une orientation vers la qualité des services ».

les deux notions n'était pas une relation d'équivalence et qu'il fallait donc saisir la spécificité de chaque notion. Le GRÉUS a, dès lors, adopté la problématique suivante : quelle est la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale ?

1.2. Deuxième phase de l'enquête du GRÉUS : raisonnement ou réflexion

Pour répondre à la question de la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale, le groupe a démarré la deuxième phase de son travail d'enquête, qui consistait à réfléchir sur les fondements épistémologiques, méthodologiques et théoriques de cette approche. Cette phase de « raisonnement », au sens de J. Dewey (1993 [1938]), s'est articulée autour de deux processus : d'une part, la lecture et la discussion des textes de sciences sociales et d'économie relatifs aux fondements de l'évaluation de l'utilité sociale et ; d'autre part, l'accompagnent d'organisations de l'ESS dans leur démarche d'évaluation.

1.2.1. L'analyse et la discussion de textes sur les fondements de l'approche de l'utilité sociale

L'analyse et le débat autour de la bibliographie relative aux fondements de l'évaluation de l'utilité sociale ont été réalisés à l'occasion des rencontres organisées chaque mois par le GRÉUS. Ces réunions constituaient alors des moments de réflexion collective autour de textes épistémologiques, méthodologiques et théoriques, de même que des occasions de partager des expériences de terrain, des convictions et des réflexions personnelles. Depuis février 2013 nous avons abordé les problématiques de la valeur, de l'évaluation et de l'utilité sociale à partir d'une approche pragmatique et institutionnaliste (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Dewey 2011a [1939] ; Frémeaux 2013 ; Gadrey 2004a ; Orléan 2011 ; Perret 2003 ; Perret 2010). Cette période de réflexion nous a ainsi permis de développer : une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation inspirée de la théorie de la formation de valeurs de J. Dewey (1939 ; 2011a [1918, 1925, 1939, 1944]) ; une appréhension de l'utilité sociale comme convention socio-politique inspirée du courant économique institutionnaliste nommé Économie de conventions (Gadrey 2004a ; Orléan 2004 ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006) ; et une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS (Caillé 2009 ; Dewey 2011a [1918, 1925, 1939, 1944] ; Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Perret 2003 ; Godbout 2009). Le chapitre 3 de cette thèse sera ainsi l'occasion de revenir sur l'analyse des textes révisés et de leurs conséquences sur les hypothèses ou partis-pris à partir

desquels le GRÉUS aborde le phénomène de la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS en France.

En ce qui concerne l'accompagnement des organisations de l'ESS dans leur démarche d'évaluation, deux d'entre elles méritent particulièrement d'être mentionnées ici du fait de leur importance significative sur les hypothèses du GRÉUS : l'évaluation de L'Arche en France[10] menée par l'économiste Elena Lasida conjointement avec l'équipe de l'association ; et l'évaluation d'Emmaüs Connect[11] que nous avons nous-mêmes mené dans le cadre de notre stage et mémoire de Master 2 en économie solidaire réalisé sous la direction d'E. Lasida de l'Institut Catholique de Paris.

1.2.2. L'évaluation à L'Arche en France

L'évaluation à L'Arche en France a eu lieu entre 2012 et 2014 consécutivement à une requête adressée par des dirigeants de l'association à E. Lasida pour les aider à « (…) trouver des mots pour "se" dire et dire son utilité à la société » (Lasida 2014a, p. 1). Partant de la conviction selon laquelle les organisations faisant partie de l'ESS, par leur manière propre de faire, disent et apportent « (…) quelque chose d'original à la construction de la société et à la conception du vivre ensemble », un travail de réflexion entre personnes associées à L'Arche et à l'Institut Catholique de Paris a été mené afin d'identifier cette « originalité » en nommant l'identité de la structure, sa cohérence interne et ses fondements (*Ibid.*, p. 6). La réflexion sur l'utilité sociale de L'Arche a été déclinée à trois niveaux : anthropologique, politique et ontologique. « L'Arche dit quelque chose sur le sens de l'humain, sur le sens du vivre ensemble et sur le sens de l'existence. La fragilité extrême du handicap mental révèle à quel point la fragilité est au centre de la vie humaine, individuelle, collective et spirituelle. Et si L'Arche est utile à la société ce n'est pas seulement parce qu'elle prend en charge cette fragilité mais surtout parce

[10] « L'Arche, ce sont des communautés et des établissements médico-sociaux à taille humaine où vivent et travaillent ensemble des personnes en situation de handicap mental et ceux qui les accompagnent (salariés ou volontaires). Fondée en 1964 par Jean Vanier, L'Arche est aujourd'hui présente dans plus de 39 pays sur les 5 continents (avec 146 communautés et projets de fondation). En France, 32 communautés accueillent plus de 1200 personnes handicapées » (L'Arche en France [Internet] 2013).

[11] L'association Emmaüs Connect appartient au Mouvement Emmaüs et vise la lutte contre l'exclusion numérique en facilitant l'accès à la téléphonie portable et à Internet : « Elle conçoit des ressources pédagogiques et propose des ateliers pour s'initier aux services numériques clés, elle propose un accès solidaire à du matériel et à la connexion ». Son programme Connexions Solidaires est né du constat qu'aujourd'hui c'est très difficile de suivre un parcours de réinsertion sociale sans avoir accès au numérique (Emmaüs Connect [Internet] 2018).

qu'elle montre que la fragilité ouvre l'espace d'un nouveau possible, au niveau individuel, relationnel et institutionnel » (*Ibid.*, p. 17).

Cette évaluation présente trois caractéristiques qui ont intéressé le GRÉUS : elle aborde, tout d'abord, l'utilité sociale en tant qu'enjeu moral et identitaire, comme un moment de réflexion et de réactivation des représentations sur l'identité de l'organisation en abordant directement sa responsabilité politique et sa contribution au bien commun (*Ibid.*, p. 6) ; elle propose, ensuite, une approche du « social » compris comme le type et la qualité des liens sociaux tissés et comme l'univers symbolique partagé, et non pas seulement comme des besoins sociaux à satisfaire (*Ibid.*, p. 4) ; et elle propose, enfin, une approche méthodologique qui implique les membres de l'organisation évaluée en leur donnant le rôle de partenaires des chercheurs universitaires dans le processus de création de connaissances sur l'utilité sociale de l'organisation par le biais d'un comité de suivi qui participe à l'interprétation des résultats de la démarche (*Ibid.*, p. 2).

1.2.3. L'évaluation à Emmaüs Connect

L'évaluation à Emmaüs Connect a eu lieu entre mars et juillet 2014. Nous étions embauchés chez Emmaüs Connect dans le cadre de notre stage de Master 2 avec deux missions principales : 1) épauler, d'une part, l'intervention d'un consultant externe qui allait mener une évaluation de l'« impact social » du programme Connexions Solidaires, l'objectif étant ici d'identifier l'ensemble des changements sociaux durables engendrés par le programme sur ses bénéficiaires directs ; 2) et mener, d'autre part, sous la direction d'E. Lasida et en suivant le guide de l'AVISE rédigé par Hélène Duclos[12] (2007) *Évaluer l'utilité sociale de son activité*, une évaluation de l'« utilité sociale » auprès des parties prenantes de l'association (salariés, bénévoles, intervenants sociaux, partenaires et financeurs) afin d'identifier les contributions du programme Connexions Solidaires à ses principales parties prenantes (autres que les bénéficiaires), à la société dans son ensemble et au bien commun.

Au départ, les deux démarches se distinguaient et s'articulaient entre elles parce que l'unité d'analyse était différente. Or, en analysant leurs résultats, nous nous sommes aperçus que la différence n'était pas qu'une affaire d'unité d'analyse (bénéficiaires

[12] Hélène Duclos est une experte de l'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social qui travaille depuis le début des années 2000 dans l'accompagnement des organisations de l'ESS. Elle est intervenue au cours de la journée d'échanges et de débats du 20 février 2013 et est membre du GRÉUS.

directs, dans l'impact social, et autres parties prenantes et société, dans le cas de l'utilité sociale), mais notamment de type de valeur créée et identifiée (Machado Pinheiro 2014 ; Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016). Dans le cas de l'évaluation de l'impact social, on avait interrogé la dimension instrumentale de l'agir du programme - tels que l'accès à l'emploi, l'accès au logement ou l'augmentation du budget familial -, et, dans le cas de l'évaluation de l'utilité sociale, sa dimension constitutive (Perret 2003 ; Perret 2010). Ce qui signifie qu'au-delà de l'accès à l'emploi ou au logement, le numérique est devenu une dimension constitutive de la vie sociale au point qu'en être exclu revient à une violation du droit à communiquer, à la liberté de parole, à l'accès à l'information, à entretenir des relations ou à participer au débat public, autant de facteurs d'identité, de dignité et de reconnaissance d'un individu dans la société actuelle (Machado Pinheiro 2014).

Ces résultats nous ont ainsi permis de constater, dans le cadre de notre mémoire de Master 2, que les différences entre ces deux démarches allaient bien au-delà de l'unité d'analyse et qu'il s'agissait plutôt de différentes approches évaluatives venant identifier des valeurs différentes, répondant à des enjeux différents et dont les résultats avaient été utilisés de façon différente par Emmaüs Connect. Nous en avons, par conséquent, conclu que l'usage indistinct ou confus des deux notions - utilité sociale et impact social - présente le risque, au-delà de la terminologie privilégiée ou de l'unité d'analyse, de négliger l'une des deux dimensions de l'agir dans le processus d'évaluation des organisations de l'ESS (*Ibid.*). Cette évaluation et la réflexion menée dans le cadre de notre mémoire de Master 2 a, dès lors, intéressé les membres du GRÉUS en leur permettant de se rendre compte que l'approche évaluative de l'impact social, d'origine anglo-saxonne, est potentiellement porteuse d'un écueil, ou d'un biais, utilitariste et risque de négliger certaines logiques d'actions « constitutives » telles que les logiques de l'identité, de la reconnaissance, du don et de la construction de mondes communs (compris comme univers symbolique partagé) essentielles pour mieux appréhender la valeur sociale des organisations de l'ESS.

1.2.4. Les enseignements de l'analyse bibliographique et de l'accompagnement d'évaluations

À partir de février 2013, les analyses de la discussion bibliographique (sur les fondements de l'approche de l'utilité sociale) et de l'accompagnement des évaluations (à L'Arche en France et à Emmaüs Connect) ont permis au GRÉUS d'atteindre une série de significations et de partis-pris épistémologiques, théoriques et méthodologiques

adaptés au problème de la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale. Les principaux partis-pris développés au cours de la deuxième phase de l'enquête du GRÉUS étaient, synthétiquement, les suivants :

1. *Parti-pris relatif à la terminologie de la valeur sociale de l'ESS en France* : À partir de 1970, on s'accorde, en France, à parler d'« utilité sociale » pour désigner la valeur sociale des organisations de l'ESS, terme qui, depuis 2010, s'est vu concurrencé par celui d'« impact social » d'origine anglo-saxonne (Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016) ;

2. *Parti-pris concernant la relation entre les notions d'utilité sociale et d'impact social comme approches évaluatives différentes* : en France, la relation entre la notion d'utilité sociale et celle d'impact social n'est pas d'équivalence. Chacune se traduit par des approches évaluatives différentes répondant à des enjeux propres. La notion d'utilité sociale a, notamment, répondu à des enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS, sa principale fonction ayant été de justifier la responsabilité politique et la contribution au bien commun des organisations de l'ESS. La notion d'impact social a, quant à elle, répondu à des enjeux de contrôle et de comparaison des résultats, sa principale fonction étant d'analyser la performance sociale et de justifier la responsabilité gestionnaire des organisations de l'ESS face aux bailleurs de fonds (*Ibid.* ; Perret 2010).

3. *Parti-pris relatif à l'importance de la prise en compte des effets collectifs* : L'approche évaluative de l'utilité sociale va au-delà de l'analyse des impacts de l'action d'une organisation sur ces parties prenantes et pose la question de la contribution de celle-ci sur le plan collectif et en termes de bien commun. Au niveau méthodologique, cela implique de dépasser l'individualisme en appliquant des méthodes d'intelligence collective afin de rendre compte du « social » en tant que relation et univers symbolique (culture et institutions) (Jany-Catrice et Marlier 2013 ; Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016).

4. *Parti-pris relatif à l'importance de la prise en compte de l'agir constitutif* : Toute action collective est à la fois instrumentale et constitutive (Perret 2003). Sur le plan instrumental, les organisations de l'ESS essaient d'atteindre des buts déterminés par des moyens rationnels tandis que, sur le plan constitutif, ces organisations font des efforts permanents pour penser et construire la réalité, construire leur identité, se fixer des objectifs sensés et se faire une place dans la

société. L'approche évaluative de l'utilité sociale pose ainsi la question de la contribution de l'organisation au monde commun compris comme univers symbolique partagé (Perret 2010). Une telle approche prend, dès lors, en compte non seulement les actions menées par ces organisations pour atteindre ces buts préfixés, mais également leurs communications, leur gouvernance, leur gestion, leurs relations, leur façon d'appréhender les problèmes sociaux et leurs visions de l'être humain et du vivre-ensemble (Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016).

5. *Parti-pris concernant l'importance de l'évaluation pluraliste et partenariale* : L'approche évaluative de l'utilité sociale cherche, non pas à vérifier des objectifs préfixés, mais à établir une convention sur la valeur sociale de l'organisation à partir d'un dialogue avec les parties prenantes (Gadrey 2004a ; Perret 2010). En ce sens, la participation de diverses parties prenantes dans la construction d'un certain savoir sur cette utilité sociale est fondamentale. Une manière intéressante de promouvoir cette co-construction de savoirs est d'impliquer les membres de l'organisation évaluée non seulement comme participants au dialogue pluraliste sur l'utilité sociale, mais également en tant que partenaires des évaluateurs dans l'interprétation des données et des résultats (Lasida 2014a).

6. *Parti-pris relatif à l'approche pragmatiste de la formation de valeurs* : L'approche pragmatiste propose une épistémologie constructiviste qui conçoit la relation entre sujet-évaluateur et objet-évalué comme une « transaction » au cours de laquelle la valeur révélée est relative aux activités du sujet-évaluateur (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Dewey 2011a [1918, 1925, 1939, 1944] ; Dewey et Bentley 1960 [1949]). Une telle posture implique que l'évaluation de l'utilité sociale constitue un processus situé et contingent mis en œuvre dans le cadre d'une enquête, et par lequel un groupe de personnes définit et manifeste « ce à quoi ils tiennent » dans une organisation ou un projet (Hache 2011). Il est impossible, au cours de ce processus, de séparer les résultats de l'évaluation du processus ayant permis de convenir de ses résultats (Cottereau et Marzok 2012). Évaluer consiste, en effet, ici à observer les manifestations concrètes des attachements d'une personne ou d'un groupe de personnes à travers leurs comportements dans des situations données. Le processus de qualification de l'utilité sociale implique l'exploration des attachements des parties prenantes à travers l'examen de leurs émotions et de leurs affects et la promotion d'une réflexion aussi bien

individuelle que collective (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Dewey 2011a [1939] ; Helgesson et Muniesa 2013 ; Hutter et Stark 2015 ; Muniesa 2011).

En mars 2014, soit après un an de réflexion collective, les partis-pris du GRÉUS avaient déjà commencé à prendre une forme permettant de produire et de diriger une expérimentation afin de déterminer leur éventuelle validation et de les approfondir (Dewey 1993 [1938]). Les membres du groupe ont, en effet, senti que le moment était venu de mener une évaluation commune dans le but de commencer à faire la preuve de l'applicabilité et de la cohérence de l'ensemble des partis-pris du GRÉUS. Or c'est à ce moment-là que le GRÉUS a appris que l'UCPA souhaitait entamer une démarche pour mieux mettre en évidence sa valeur sociale. C'est ainsi que, dès avril 2014, s'est amorcé le dialogue entre la direction générale de l'UCPA et les membres du GRÉUS qui a débouché sur un projet de recherche-action portant sur l'évaluation de l'utilité sociale et conçu sous la modalité d'une recherche-partenariale inscrite dans le cadre du dispositif CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) de l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie) (ANRT [Internet] 2015). Le GRÉUS s'apprêtait ainsi à enclencher la troisième phase de son travail d'enquête, laquelle consistait à mener une évaluation de l'utilité sociale d'une association, sous la forme d'une recherche-action, dans le but de vérifier et d'approfondir l'ensemble de ses partis-pris sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS dans le cadre de deux travaux de thèse doctorale, (et dont celle ici en fait partie).

1.3. Troisième phase de l'enquête du GRÉUS : expérimentation ou vérification

L'UCPA est une association française loi 1901 à but non lucratif créée en 1965 avec comme objectif de rendre les activités sportives accessibles au plus grand nombre de jeunes et de leur permettre de développer leurs compétences et de vivre la mixité sociale à travers le sport (Legifrance [Internet] 2018b ; UCPA 2014b ; UCPA 2014a). L'association décline son projet associatif à travers trois missions (ou métiers) complémentaires : l'organisation de vacances sportives en France et à l'étranger (métier séjours), la gestion d'infrastructures sportives pour les collectivités locales (métier loisirs) et la formation professionnelle aux métiers du sport et de l'animation (métier formation) (UCPA 2014b ; UCPA 2015e).

Au cours de rencontres destinées à la préparation du projet de recherche-action, la direction de l'UCPA nous expliqua que l'association, créée et soutenue par l'État, est

devenue quasi-autonome d'un point de vue économique au cours des années 2000. Le tarissement des fonds publics impliqua pour l'UCPA de devoir concilier, d'une part, une logique associative historique visant à rendre accessibles les activités sportives à tous les publics et, d'autre part, une logique économique marchande lui permettant d'assurer le financement de ses activités (UCPA 2014b ; Lasida, Machado Pinheiro et Gille 2015). Or, depuis quelques années, l'UCPA faisait face à une forte concurrence de la part d'entreprises commerciales. Pour s'adapter et se montrer « compétitive », elle a ainsi dû modifier son style de management et adopter certaines mesures dites de « management classique » dans le but de se professionnaliser et de devenir plus performante sur le plan économique. Or, même si le projet solidaire était encore présent dans sa stratégie, sa « plus-value sociale » n'était plus évidente aux yeux de ses principales parties prenantes. Par ailleurs, en 2015, l'UCPA allait fêter ses 50 ans et la direction générale souhaitait trouver « de nouveaux mots » pour exprimer l'identité de l'association (Lasida 2014a ; Lasida, Machado Pinheiro et Gille 2015).

Face à de tels enjeux, la mise en valeur de la « valeur sociale » des activités de l'UCPA était devenue un enjeu prioritaire aux yeux de la direction générale de l'organisation. Cette dernière cherchait, d'une part, une narration rendant compte de la cohérence du projet social de l'association avec le contexte socio-historique actuel et, d'autre part, des preuves à fournir aux parties prenantes, et notamment aux investisseurs solidaires, quant aux bénéfices sociaux générés par les services de l'association (*Ibid.*).

C'est ainsi que, pour répondre à de telles exigences, l'UCPA décida de mettre en place l'évaluation de ses activités dans le cadre d'un projet de recherche-action sur 3 ans conjointement avec le GRÉUS. Cette démarche était, tout d'abord, censée permettre à l'association de mettre en valeur ce qui, tant dans son identité que dans tous ses registres d'action, la distinguait des autres acteurs du secteur. Elle devait également lui donner l'occasion d'affirmer son ancrage dans l'ESS et de se réapproprier la finalité de son projet social. Il s'agissait, enfin, de générer des espaces de dialogue avec les parties prenantes de l'organisation afin de rendre visible, de convenir et d'apporter la preuve des différentes manières dont cette association contribuait à la construction de la société (*Ibid.*).

Afin de mettre en place ce processus d'évaluation, l'UCPA a signé, d'une part, un contrat de collaboration avec l'Institut Catholique de Paris, l'Université de Rennes 1 et l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et, d'autre part, une convention avec l'ANRT

afin d'embaucher deux doctorants en qualité de « doctorant-salarié ». La présente thèse est le résultat du travail de recherche-action en économie d'un de ces deux doctorants recrutés au poste de chargé d'études attaché à la direction de la stratégie de l'UCPA avec, comme principale mission, l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA.

Encadré 1. Synthèse des phases de l'enquête sociale du GRÉUS

Phases de l'enquête sociale selon J. Dewey (1993 [1938])	*Phases de l'enquête du GRÉUS*
Antécédent. Situation indéterminée L'antécédent de toute enquête est une situation existentielle caractérisée par le doute, l'incertitude, l'instabilité, le trouble, la perturbation, l'ambiguïté, la confusion, les contradictions ou l'obscurité (p.169-172).	*Février 2013* Au cours de la journée d'échanges et de débats sur l'évaluation de l'utilité sociale tenue le 20 février 2013 à l'Institut Catholique de Paris, et plus précisément au moment de faire allusion à la valeur sociale créée par les organisations de l'ESS, certains intervenants ont eu recours à la notion d'utilité sociale et d'autres à celle d'impact social. Face à cette divergence sémantique, une des conclusions de la journée fut que la relation entre les deux notions restait confuse et floue : s'agissait-il de synonymes ou existait-il une réelle spécificité propre à chaque notion ?
Phase 1. Problématisation La première phase d'une enquête consiste à transformer la « situation indéterminée » en une « situation problématique ». Il s'agit d'observer les conditions factuelles de la situation afin de transformer la sensation de doute en un problème ayant une solution possible (p.172-176).	*Février 2013 - mars 2013* L'analyse socio-historique des notions d'utilité sociale et d'impact social a permis aux membres du GRÉUS de conclure qu'en France, les deux notions ne voulaient pas dire exactement la même chose et la relation entre elles n'était pas de synonymie. Le groupe a identifié deux approches évaluatives bien distinctes répondant à des enjeux différents. Historiquement, la notion d'utilité sociale a notamment répondu à des enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS, tandis que la notion d'impact social a principalement répondu à des enjeux gestionnaires : en quoi consiste, dès lors, la spécificité propre à l'approche évaluative dite de l'utilité sociale ?
Phase 2. Raisonnement La deuxième phase d'une enquête consiste à réfléchir au problème et à ses éventuelles solutions afin de formuler des hypothèses susceptibles de	*Février 2013 - février 2015* La lecture et la discussion des textes de sciences sociales et économique qui abordent les fondements de l'évaluation de l'utilité sociale et l'accompagnement d'organisations de l'ESS dans leur démarche d'évaluation ont permis au GRÉUS de proposer une série de significations et d'hypothèses

produire et d'orienter une expérimentation (p.176-177).	épistémologiques, théoriques et méthodologiques adaptées au problème de la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale. Les membres du groupe ont jugé que le moment était venu de mener une évaluation commune dans le but de commencer à faire la preuve de l'applicabilité et de la cohérence de l'ensemble des partis-pris du GRÉUS.
Phase 3. Expérimentation La troisième phase d'une enquête consiste à mettre les hypothèses à l'épreuve afin de s'assurer de leur fonction en tant que preuve ou élément de résolution du problème. On réalise des « opérations existentielles » guidées par des idées afin de provoquer une situation « restaurée » et « unifiée » (p.178-179).	*Mars 2015 - juin 2018* La rencontre entre le GRÉUS et une association souhaitant mettre en évidence la valeur sociale produite a donné lieu à un projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS. Ce projet a permis de mettre à l'épreuve et d'approfondir les hypothèses du GRÉUS à travers l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA et un travail de thèse doctorale qui analyse cette expérimentation.

Source : élaboration propre.

Section 2. Problématique de la thèse

La présente thèse doctorale en économie se situe dans le champ de la socio-économie et s'inscrit dans ce que l'on appelle actuellement les *Valuation studies*[13]. Cette thèse porte ainsi sur les enjeux de l'évaluation sociale des organisations de l'ESS en France, et a pour objectif principal de mieux comprendre la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale en abordant la relation entre évaluation de l'utilité sociale et la création de valeur. Afin de parvenir à comprendre cette spécificité, nous nous intéresserons particulièrement ici à trois éléments du processus évaluatif : 1) la définition de ce qui a de la valeur ou de « ce qui compte » ; 2) les modalités d'évaluation ou de « prise en compte » ; 3) la mise en forme des résultats de l'évaluation ou la « reddition de comptes » (Cottereau et Marzok 2012 ; Dewey 2011a [1939] ; Hache 2011 ; Renault 2017a). L'objectif principal et les trois éléments du processus évaluatif qui nous interessent traduisent les principales questions qui guident et animent cette thèse (cf. Encadré 2).

[13] *Valuation studies* est un champ de recherche interdisciplinaire qui aborde la pratique de l'évaluation dans les divers domaines de la vie (Helgesson et Muniesa 2013). La revue *Valuation Studies* définit l'évaluation comme « (…) *any social practice where the value or values of something is established, assessed, negotiated, provoked, maintained, constructed and/or contested* » (Valuation Studies [Internet] 2018).

Encadré 2. Les principales questions qui guident et animent cette thèse

Question principale	Quelle est la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale dans le secteur de l'ESS en France ?
Questions spécifiques	1. Qu'est-ce qui compte quand on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 2. Comment prend-t-on en compte ce qui compte quand on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 3. Comment rend-t-on compte des résultats d'une évaluation de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

Source : élaboration propre.

Utilité sociale et impact social sont les deux termes actuellement utilisés dans les débats socio-politiques et académiques en France pour se référer à la valeur sociale ou à la contribution sociale des organisations de l'ESS. Ces deux termes sont souvent utilisés de manière confuse ou indistincte (comme nous avons pu le constater au cours de la journée d'échanges et de débats sur l'évaluation de l'utilité sociale organisée en février 2013 à l'Institut Catholique de Paris). Or, l'analyse socio-historique que nous avons menée dans le cadre des réflexions du GRÉUS suggèrent qu'il s'agit de deux approches évaluatives hétérogènes et qui répondent à des enjeux différents. En ce sens, l'usage indifférencié des deux notions pour se référer à la valeur sociale des organisations de l'ESS présente les risques de tomber dans un « biais ou réductionnisme utilitariste » ou dans un « économisme » (Perret 2003 ; Salais 2009).

Le principal risque ici envisagé est celui de réduire l'évaluation sociale dans le secteur de l'ESS à de simples enjeux gestionnaires d'analyse de « performance »[14] en laissant, par là-même, de côté les enjeux moraux et identitaires relatifs à la contribution des organisations de l'ESS au bien commun. Ce risque apparaît, d'ailleurs, d'autant plus important si l'on constate, à l'instar de F. Jany-Catrice (2012a), que, d'une part, dans la société actuelle le « régime de performance » devient le principal mécanisme de coordination et de justification, non seulement des décisions des acteurs du secteur privée à but lucratif, mais également des grandes décisions du secteur public et du secteur associatif, et que, d'autre part, les pratiques d'évaluation fondées sur la mesure

[14] Selon F. Jany-Catrice (2012a, p. 11, italique dans l'original), la performance « (…) renvoie à l'idée d'une *comparaison quantifiée d'un résultat à un objectif simple et ciblé*, dans un contexte d'*accountability* ».

de la performance aspirent à une « neutralité axiologique » des chiffres produits par des experts sans toujours expliciter les conventions de mesures qui les sous-tendent (Desrosières 2008)[15]. Cela invite alors à mieux cerner les fondements et la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale. Nous postulons que seule une appréhension plus systématique et théorique du processus évaluatif peut répondre, d'une part, aux confusions ou aux lacunes de la réflexion actuelle sur la pratique évaluative au sein de l'ESS et, d'autre part, au risque de réduction du phénomène de l'évaluation sociale à une simple mesure d'indicateurs quantitatifs d'impact crées par des experts. Cela invite également à un positionnement théorique spécifique.

2.1. Approche théorique : une perspective pragmatiste de la valeur sociale

Nous partageons le point de vue des économistes et des sociologues qui trouvent dans la philosophie pragmatique, et notamment dans celle de J. Dewey, une grille d'analyse particulièrement pertinente pour aborder le phénomène de l'évaluation à partir d'une perspective interdisciplinaire (Antal, Hutter et Stark (eds.) 2015 ; Beckert et Aspers (eds.) 2011 ; Boulanger 2014 ; Callon 2009 ; Cottereau et Marzok 2012 ; de Munck et Zimmermann 2015 ; Doganova et al. 2014 ; Helgesson et Muniesa 2013 ; Hutter et Stark 2015 ; Kornberger et al. (eds.) 2015 ; Muniesa 2011 ; Renault 2017a ; Renault 2017b ; Renault, Meriot et Gouzien 2017 ; D. Stark 2011a ; Vatin (ed.) 2009 ; Renault 2016). Cette thèse s'inscrit donc dans une approche épistémologique constructiviste inspirée du pragmatisme et dont le principal atout réside avant tout, selon nous, dans le fait que la théorie de l'évaluation de J. Dewey permet de dépasser les dualismes ou les dichotomies qui hantent la théorie de la valeur et de l'évaluation en sciences sociales : « idéalisme » et « réalisme », « émotivisme » et « rationalisme », « valeur économique » et « valeur sociale », etc. (Anderson 2011 [1911] ; Bidet 2008 ; Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Dewey 2011a [1918, 1926, 1939, 1944] ; Mead 1911 ; Orléan 2011 ; Zask 2015).

[15] Nous voyons bien, en France, que les méthodes qui privilégient les mesures quantitatives, la monétarisation et les référentiels standardisés (comme le Social Return on Investment ou SROI, l'Outcome Star, la base d'indicateurs IRIS, les études de coûts sociaux évités ou les analyses randomisées) prennent une place prépondérante dans le débat sur l'évaluation sociale dans l'ESS ces dernières années (Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS 2017 ; Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS 2018 ; Bellue, Stievenart et Dasnoy 2013 ; Branger et al. 2014 ; Duquerty et Baudet 2017 ; Duquerty et Baudet 2018 ; Stievenart et Pache 2014 ; JurisAssociation 2017 ; Agence Phare 2017).

La théorie de l'évaluation de J. Dewey démontre qu'il n'existe pas de séparation entre le sujet-évaluateur et l'objet-évalué, et que la « valeur » n'existe pas indépendamment de son processus d'évaluation (Dewey 2003a [1919] ; Dewey 2011a [1918, 1926, 1939, 1946]) (cf. Chapitre 3). Le « tournant » de la théorie de J. Dewey consiste justement à mettre l'accent sur le « processus situé » d'évaluation, lequel permet de sortir d'une approche dualiste qui attribue le fondement de la valeur soit à la conscience de l'évaluateur, soit à une propriété de l'objet évalué (idéalisme versus réalisme). La valeur, pour J. Dewey, est une « considération », une « qualité » qu'on attribue aux choses (Dewey 1915 ; Dewey 1923). Elle est, en ce sens, un adverbe, et non un substantif (Helgesson et Muniesa 2013 ; Quéré 2015). Le fondement de cette considération n'est pas entièrement « subjectif » dans la mesure où la valeur fait référence au résultat d'un processus d'évaluation situé, c'est-à-dire que valeur signifie « valué » ou, en d'autres termes, ce qui a de la valeur pour quelqu'un dans une situation existentielle spécifique (Hutter et Stark 2015 ; Dewey 2014)[16].

En mettant l'accent sur le processus situé, la théorie de l'évaluation de J. Dewey permet également de sortir de l'opposition entre ceux qui attribuent l'expérience de formation des valeurs à une réponse affectivo-motrice et ceux qui l'attribuent à la réflexion (émotivisme versus rationalisme). Selon J. Dewey (2011a [1939]), la formation de valeurs est un processus qui articule des aller-retours permanents entre des moments d'« appréciation immédiate » (émotion) et des moments de « jugements évaluatifs » (raison). L'appréciation immédiate, d'une part, fait référence au fait que toute expérience produit une réponse affectivo-motrice qui met en jeu notre sensibilité en termes d'attraction ou de répulsion : les choses nous plaisent ou nous déplaisent. Le jugement évaluatif, d'autre part, fait référence au fait que les appréciations immédiates sont susceptibles d'être soumises à réflexion, à examen et à comparaison afin de définir le comportement à adopter (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Dewey 2011a [1939]). La formation de valeurs apparaît, dès lors, à la fois comme le processus par lequel un élément de l'expérience gagne de l'importance pour l'organisme humain et comme le processus de jugement de ce qui est bien, juste, bon, adéquat, utile, désirable ou précieux (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Dewey 2011a [1939]). Ce processus incluant, au-delà de la question de ce qui vaut dans telle ou telle situation, la question de faire advenir ou conserver ce qu'on juge avoir de la valeur. L'évaluation ou la formation de valeurs

[16] Dans *Values, liking, and thought*, Dewey (1923, p. 617) écrit que : « (…) *speaking literally, there are no such things as values… There are things, all sorts of things, having the unique, the experienced, but undefinable, quality of value. Values in the plural, or value in the singular, is merely a convenient abbreviation for an object, event, situation,* res*, possessing the quality. Calling the thing a value is like calling the ball struck in baseball, a hit or a foul* ».

permettent, dès lors, de s'interroger sur « ce à quoi nous tenons », sur « ce qui nous est cher » et sur « les moyens d'en prendre soin » (Hache 2011 ; Renault 2012).

La théorie de la valeur de J. Dewey permet, enfin, de dépasser la séparation disciplinaire et ontologique entre valeur économique et valeur(s) sociale(s) (Anderson 2011 [1911] ; Cottereau et Marzok 2012 ; Hutter et Stark 2015 ; Muniesa 2011 ; Orléan 2011). D'un point de vue pragmatique, toute valeur est le résultat d'un processus de formation qui articule « appréciation immédiate » et « jugement évaluatif », comme celui que nous venons de décrire (Dewey 2011a [1939]). La spécificité de la valeur dite « économique » est que, dans le moment « réflexif », la valeur prend une forme quantitative de type « monétaire » qui est le résultat d'un jeu des conventions d'équivalences. D'un côté, la valeur économique est donc une des formes à laquelle la formation de valeur peut aboutir. De l'autre, d'un point de vue pragmatique, toute valeur, même celle ayant pris une expression monétaire, est « sociale ». Dans le processus de formation de valeur, le « social » intervient en tant que « cadre de référence » ou « monde commun », notamment en tant qu'horizon interprétatif, et en tant que « cadre relationnel intersubjectif » ou « situation d'interaction », notamment dans sa dimension mimétique (Anderson 2011 [1911] ; Cottereau et Marzok 2012 ; Mead 1911 ; Orléan 2011 ; Schutz et Luckmann 1973)[17]. Parmi les théories économiques, ce sont celles qui appartiennent aujourd'hui à la famille institutionnelle ou institutionnaliste qui correspondent le mieux à cette approche de la valeur et de l'évaluation, et notamment le courant de l'Économie de conventions (Chavance 2018 ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006 ; Orléan 2004 ; Pribram 1986)[18].

Même si, en termes théoriques, nous postulons qu'il n'existe pas de différence ontologique entre valeur économique et valeur sociale, nous mobiliserons dans ce travail, dans une perspective critique, ces deux termes afin de faire la différence entre la part de la valeur créée par les organisations de l'ESS qui contribue au Produit intérieur brut (PIB), c'est-à-dire l'apport productif en termes de vente et de consommation marchande, et la part de la valeur qui contribue à la société au sens large, c'est-à-dire à

[17] Notamment au cours du moment « réflexif », le processus évaluatif appréhende les événements, les objets et les personnes en relation avec d'autres événements, d'autres objets ou d'autres personnes, et des faits extérieurs à l'appréciation immédiate. L'évaluation a, en ce sens, trait à une « propriété relationnelle des objets ». Elle implique une médiation et va au-delà du biologique ou de l'organique pour convoquer la matrice sociale et culturelle. L'évaluation implique le collectif et l'intersubjectif (Dewey 1993, p. 245 [1938] ; Dewey 2011a [1939] ; Renault 2012 ; Renault 2016).

[18] Bien entendu on ne peut négliger les apports de l'ancienne école institutionnaliste à ces réflexions et notamment les travaux de J. R. Commons (1924 ; 1970 [1950] ; 1990 [1934]).

la qualité de vie, à la qualité des relations interpersonnelles, à la qualité de la cohésion sociale et au monde commun compris comme univers symbolique partagé (culture et institutions) (Gadrey 2004a ; Gadrey et Jany-Catrice 2010 ; Lasida 2011 ; Perret 2003).

2.2. Approche méthodologique : une perspective pragmatiste de la recherche

Le terrain d'observation permettant de vérifier et d'approfondir les partis-pris du GRÉUS à propos de la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale correspond au projet de recherche-action mené par le GRÉUS à l'UCPA entre mars 2015 et juin 2018. Nous avons participé à cette expérimentation en qualité de doctorant-salarié en ayant un double ancrage institutionnel : sur le plan académique, nous étions rattachés au Centre de Recherche en Économie et Management (CREM) de l'Université de Rennes 1 et à l'Unité de recherche Religion, Culture et Société de l'Institut Catholique de Paris ; sur le plan professionnel, nous étions doctorant-salarié de l'UCPA en tant que chargé d'études à la Direction de la stratégie sous convention CIFRE.

Le fait que cette expérimentation ait pris la forme d'une « recherche-action » et que notre statut au sein du projet soit celui de « doctorant-salarié » a marqué l'approche méthodologique de l'évaluation à l'UCPA et du travail de réflexion de cette thèse. Chaque chapitre de cette dernière spécifie en effet, de façon détaillée, le matériel de terrain mobilisé ainsi que la façon dont les données ont été collectées et analysées. Notre objectif consiste donc désormais à synthétiser l'ensemble du travail de terrain se trouvant à la base de notre travail de recherche et d'expliciter certains enjeux clés qui découlent de la spécificité de la recherche-action et du dispositif CIFRE.

2.2.1. L'expérimentation menée à l'UCPA : une démarche de recherche-action

L'approche adoptée dans le cadre de l'expérimentation à l'UCPA répond à ce qu'il est usuel de qualifier de « recherche-action » (Reason et Bradbury 2008 ; Greenwood et Levin 2007)[19]. Deux aspects d'une telle approche intéressaient, en effet,

[19] Selon D. Greenwood et M. Levin (2007, p. 3), la recherche-action (*action research* en anglais) : « (…) *is social research carried out by a team that encompasses a professional action researcher and the members of an organization, community, or network ("stakeholders") who are seeking to improve the participants' situation. AR promotes broad participation in the research process and supports action leading to a more just, sustainable, or satisfying situation for the stakeholders* ». Selon P. Reason et H. Bradbury (2008, p. 04), la recherche-action « (…) *is a participatory process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with*

particulièrement le GRÉUS : l'abandon de l'opposition entre recherche et action, et la reconnaissance de plusieurs formes de savoirs. Ces deux caractéristiques ont guidé les choix méthodologiques de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA et ont été déclinées dans les étapes de la démarche et dans les méthodes utilisées de recollection et d'analyse des données.

L'abandon de l'opposition entre recherche et action

Abandonner l'opposition entre recherche et action impliquait, d'une part, d'assumer le postulat pragmatiste selon lequel « on apprend en faisant » signifiant que la connaissance naît de la relation entre l'expérience et la réflexion et, d'autre part, de poser préalablement le postulat selon lequel la recherche possède une finalité de changement, c'est-à-dire que la théorie est vue comme un instrument qu'on utilise pour donner du sens, comprendre et transformer le monde auquel on participe, et que la valeur d'une théorie ne réside pas uniquement en elle-même mais dans sa capacité à faire apparaître les conséquences de son usage (Dewey 2005 [1906] ; Gillet et Tremblay 2017 ; Morrissette 2013 ; J. L. Stark 2014 ; Vinatier et Morrissette 2015 ; Zask 2015). La recherche-action menée à l'UCPA répondait, dès lors, à une stratégie de changement planifié et a consisté en une démarche de résolution de problèmes susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique en ce qui concerne l'utilité sociale de l'UCPA (cf. Chapitres 1 et 2).

Dans le cadre d'une convention CIFRE, le travail de recherche-action exige du doctorant-salarié qu'il devienne un « passeur », au sens de E. Lasida (2011), entre le monde universitaire et le monde professionnel. Ce travail requiert de déplacer les frontières historiques entre les laboratoires de recherche et les entreprises, entre la posture de chercheur et celle de praticien, entre la temporalité de la recherche et la temporalité du management (Dramba 2015). Or, concilier la logique de la recherche académique avec la logique de l'entreprise n'est pas une tâche aisée. Dans le cas de l'UCPA, par exemple, certains acteurs ont eu du mal à comprendre que la recherche-action constituait une manière spécifique de créer de la connaissance et de promouvoir le changement social, et non un projet alternant « moments de recherche » et de réflexion pour le laboratoire et « moments d'action » et de travail opérationnel pour l'entreprise. Il a fallu également leur faire comprendre que c'est par les résultats de la

---

others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities ».

recherche qu'on intervient dans l'organisation et que la temporalité de la recherche n'est pas la même que celle du travail du consultant (cf. Chapitre 4).

La reconnaissance de plusieurs formes de savoirs

Reconnaitre plusieurs formes de savoirs consistait, dans le cadre de la recherche-action, à rapprocher le savoir-expérientiel des populations et le savoir-pratique des professionnels et gestionnaires du savoir-académique des chercheurs (Dumais 2011). Ceci impliquait, d'une part, la mise en valeur du savoir-expérientiel et du savoir-pratique des parties prenantes de l'UCPA, c'est-à-dire le souci de mettre en œuvre une démarche pluraliste et participative[20] et, d'autre part, la démocratisation du processus de création de savoirs, c'est-à-dire l'implication des acteurs de terrain dans toutes les étapes de la démarche, et notamment dans l'interprétation des résultats (Baron et Monnier 2003 ; Frémeaux 2013). La recherche-action menée à l'UCPA admettait ainsi que le fait de répondre à la question relative à l'utilité sociale de l'UCPA requérait la confluence du savoir et de l'expérience d'une diversité de parties prenantes. Ces dernières, du fait même de leur place unique dans l'univers social étudié, apparaissent détenir des capacités spécifiques susceptibles d'être mises à profit et mobilisées au cours du processus d'évaluation, ceci pouvant dès lors venir expliquer le besoin de créer des « espaces de communication ouverts » (Greenwood 2007 ; Rorty 2017 [1979] ; Tremblay 2014).

Au-delà de la participation des parties prenantes de l'UCPA (salariés, clients, partenaires et financeurs) au dialogue sur l'utilité sociale de l'organisation, la recherche-action à l'UCPA a pris une forme « partenariale » et a engagé un groupe de 13 salariés et membres du conseil d'administration de l'association dans une « communauté d'enquête », le Comité d'Identification de l'Utilité Sociale (CIUS), lequel a suivi toute la démarche a côté des membres du GRÉUS et a participé activement à la recollection et à l'interprétation des données relatives à l'utilité sociale de l'UCPA (Bussières et Fontan 2011 ; Gillet et Tremblay 2017 ; Morrissette 2013 ; Rorty 2017 ; Tremblay 2014 ; Vinatier et Morrissette 2015) (cf. Chapitre 4)[21].

[20] Selon G. Baron et E. Monnier (2003, p. 04), une évaluation pluraliste associe « (…) de nombreux acteurs et représentants de groupes d'intérêt dans les processus d'évaluation pour tenir compte de la pluralité de systèmes de valeurs qui coexistent au sein de la société ».
[21] Selon P. Tremblay (2014, p. 04) : « La recherche partenariale a comme trait caractéristique de faire collaborer chercheurs universitaires et acteurs de terrain dans la réalisation d'activités de recherche visant à appuyer ceux-ci dans leurs activités ».

Les étapes de l'expérimentation à l'UCPA

Dans le cas de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA, le cadre méthodologique de la recherche-action pluraliste et partenariale qui vient d'être décrit a été décliné en cinq étapes :

1. *Étape 1 (E1). Lancement de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale* (mars 2014 - septembre 2015) : au cours de la première étape, le dialogue entre la direction de l'UCPA et les membres du GRÉUS a permis de définir une situation problématique à propos de la valeur sociale de l'UCPA et d'ainsi composer le Comité d'Identification de l'Utilité Sociale (CIUS) ;

2. *Étape 2 (E2). Identification initiale de l'utilité sociale* (octobre 2015 - mars 2016) : au cours de la deuxième étape, la réflexion des membres du CIUS a permis de qualifier collectivement le sens qu'ils donnaient à la contribution de l'UCPA au bien commun en co-construisant un accord initial sur l'utilité sociale de l'UCPA (modèle initial d'utilité sociale) ;

3. *Étape 3 (E3). Dialogue pluraliste sur l'utilité sociale* (avril 2016 - septembre 2016) : lors de la troisième étape, le dialogue entre les membres du CIUS et les parties prenantes de l'UCPA a permis de soumettre l'accord initial sur l'utilité sociale de l'UCPA à l'« épreuve » des procédures démocratiques et de la publicisation ;

4. *Étape 4 (E4). Identification finale de l'utilité sociale* (octobre 2016 - mars 2017) : au cours de la quatrième étape, l'analyse des données issues du dialogue établi avec les parties prenantes de l'UCPA a permis aux membres du CIUS de « vérifier » les hypothèses de l'accord initial (modèle d'utilité sociale initial) pour ensuite élaborer l'accord final sur l'utilité sociale de l'UCPA (modèle final d'utilité sociale) ;

5. *Étape 5 (E5). Quantification de l'utilité sociale* (mars 2017 - mai 2018) : au cours de la cinquième étape, la création et l'application d'un questionnaire sur le contenu de l'utilité sociale de l'association aux clients de l'UCPA a permis de généraliser une partie de la connaissance créée par le CIUS en termes statistiques.

La collecte et l'analyse de données

Dans le cadre de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA, la collecte et l'analyse de données a concerné trois types de sources d'information : ethnographiques, qualitatives et quantitatives.

Sources de données ethnographiques

En tant que doctorant-salarié, nous nous sommes employés à une observation participante à l'UCPA et avons tenu un journal de terrain dans lequel nous avons systématiquement noté les principaux évènements de notre expérience en tant que chercheur, salarié et client à l'UCPA (Beaud et Weber 2017). Ce journal de terrain a été une source centrale d'informations pour la rédaction de la thèse. Les trois sources de données ethnographiques sont :

1. *Une observation participante au siège de l'UCPA* : nous avons passés plus de 18 mois au siège de l'UCPA à Paris (17 rue Rémy Dumoncel, 75014) où un bureau avait été mis à notre disposition, et nous avons pu participer à la vie du siège. Au-delà de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA, nous avons aussi participé à d'autres missions auprès de la direction de la stratégie, de la direction des ressources humaines et de la direction financière.

2. *Une observation participante dans les centres de vacances de l'UCPA* : nous avons réalisé trois séjours d'immersion dans les centres de vacances de l'UCPA entre mai 2015 et août 2016 (3 jours de stage Surf à Lacanau ; 7 jours de stage Ski aux Arcs ; et 7 jours de Tennis et Multi-sport aux Contamines). Au cours de ces 17 jours d'observation participante, nous avons pu vivre l'expérience d'un client de l'UCPA et avons échangé avec les clients et les salariés des centres au sujet de leur expérience à l'UCPA.

3. *Des visites aux centres de loisirs UCPA* : pendant ces 18 mois passés au siège de l'UCPA, nous avons réalisé 7 visites à des centres de loisirs gérés par l'UCPA (2 bases de loisirs multi-sport, 2 centres équestres, 2 piscines et 1 patinoire), visites au cours desquelles nous avons pu échanger avec les clients et les salariés des centres UCPA sur leur expérience à l'UCPA.

Sources de données qualitatives

Dans le cadre de notre mission d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA, nous avons également réalisé plusieurs entretiens semi-directifs et avons organisé différents groupes de discussions et ateliers de travail autour du thème de l'utilité sociale de l'UCPA. Le contenu de ces rencontres a été enregistré, retranscrit et analysé à l'aide du logiciel NVivo (QSR International [Internet] 2018). Le logiciel NVivo nous a permis d'organiser et d'analyser les données qualitatives toute au long de la recherche. Les quatre sources de données qualitatives sont :

1. *Des entretiens individuels semi-directifs à salariés, clients et partenaires de l'UCPA* : 25 entretiens de 120 minutes à des salariés de l'UCPA pendant les trois premiers mois de notre période d'immersion au siège de l'association (entre mars 2015 - mai 2015) ; 16 entretiens de 90 minutes à des clients de l'UCPA avant qu'ils ne partent en séjour ainsi qu'à leur retour (entre l'hiver 2016 et l'été 2016 ; 11 entretiens de 90 minutes à des représentants d'institutions de la finance solidaire en France auxquelles l'UCPA s'intéressait (entre octobre 2015 et janvier 2016).

2. *Des ateliers de travail avec salariés et clients de l'UCPA* : 1 journée de 8 heures de travail avec 15 salariés de l'UCPA (au siège de l'UCPA, 17/11/2015) ; 1 groupe de discussion avec 12 clients de l'UCPA (au siège de l'UCPA, 16/02/2016).

3. *Des ateliers de travail avec les membres du Comité d'Identification de l'Utilité Sociale* (CIUS) : 1 journée de 8 heures de travail avec le CIUS (à la base de loisirs de Bois-le-Roi, 30/10/2015) ; 6 réunions de 180 minutes de travail avec le CIUS (au siège de l'UCPA, 12/01/2016, 29/01/2016, 03/02/2016, 21/03/2016, 17/10/2016, 23/02/2017).

4. *Des rencontres entre les membres du CIUS et les parties prenantes de l'UCPA dans le cadre du dialogue autour de l'utilité sociale* : 4 ateliers de 180 minutes avec un total de 52 salariés de l'UCPA (atelier La Plagne, 13/04/2016 ; atelier Vaires Torcy, 19/05/2016 ; atelier Bombannes, 21/05/2016 ; atelier La Courneuve, 01/06/2016); 3 ateliers de 180 minutes avec un total de 18 partenaires locaux de l'UCPA (atelier Vaires Torcy, 19/05/2016 ; atelier Bombannes, 21/05/2016 ; atelier La Courneuve, 25/05/2016) ; 1 journée de 6

heures avec un total de 8 clients UCPA (journée Vaires Torcy, 04/06/2016) ; 1 atelier de 180 minutes avec un total de 9 partenaires nationaux de l'UCPA (atelier Siège, 02/09/2016).

Sources de données quantitatives

Dans le cadre de cette mission d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA, nous avons également participé à l'élaboration d'un questionnaire destiné aux clients de l'UCPA et portant sur divers aspects de l'utilité sociale de cette association. L'analyse des données quantitatives issues du questionnaire a été faite à l'aide du logiciel Sphinx IQ2 (Le Sphinx [Internet] 2015). Le logiciel Sphinx nous a permis d'élaborer le questionnaire en ligne, d'inviter les clients à y répondre et d'analyser les données issues des réponses apportées. La source de données quantitatives recueillies a été un *questionnaire auprès de clients de l'unité métier vacances* : questionnaire en ligne composé de 33 questions relatives aux expériences vécues par les clients de l'UCPA dans le cadre de leur séjour dans cette association et aux effets de ces séjour UCPA sur ces clients. Le questionnaire a été appliqué en deux vagues successives (été 2017 et hiver 2017) et a été répondu par un total de 1 668 clients.

2.2.2. L'objet de la thèse : une analyse réflexive du processus d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA

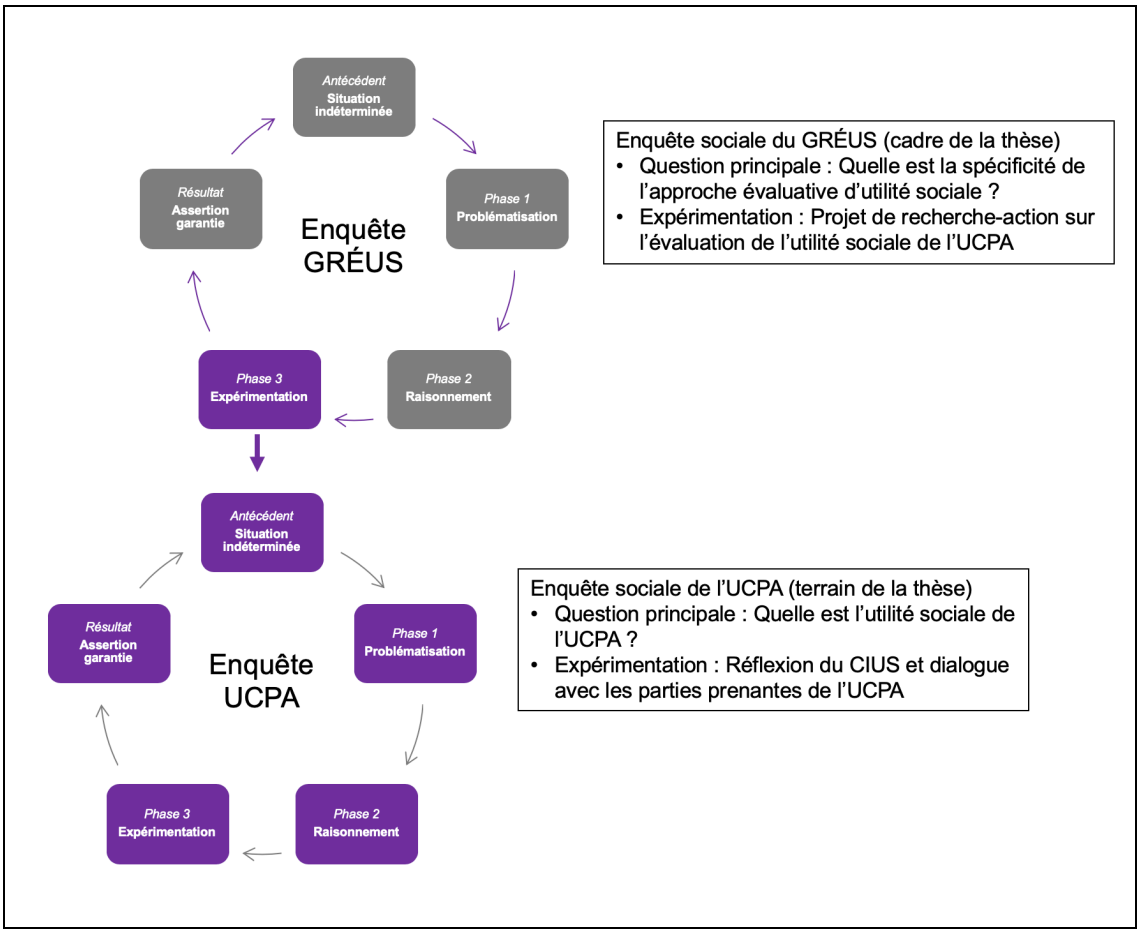
Le matériel de terrain sur lequel se base cette thèse provient de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. Il ne s'agit pas, toutefois, d'une thèse *sur* l'utilité sociale de l'UCPA. En effet, notre objectif en termes méthodologiques était de mener une « observation de second ordre » de l'expérimentation menée par les membres de GRÉUS à l'UCPA afin de contribuer à répondre à la question sur la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale dans le secteur de l'ESS en France en abordant la relation entre évaluation de l'utilité sociale et la création de valeur. L'« observation de second ordre » est un concept constructiviste utilisé par le sociologue Niklas Luhmann (2011 [1991]) pour faire la différence entre l'observation directe de la réalité (premier ordre) et l'observation de cette observation directe de la réalité (second ordre).

Du fait de notre participation en tant qu'évaluateur à cette expérimentation, cette thèse relate et analyse ce qui s'avére être une auto-observation de second ordre et un exercice réflexif basé, d'une part, sur une prise de distance « temporelle » (plus de

quatre ans depuis le début de la démarche, un an après la qualification de l'utilité sociale de l'UCPA et quelques mois après la publication des résultats de la mesure d'indicateurs au moment où cette introduction est rédigée) et, d'autre part, sur un effort pour introduire d'autres « distinctions » et clés de lecture ainsi qu'un cadre analytique plus systématique. Il s'agit d'un travail monographique contextualisé et narratif qui porte sur un cas particulier d'évaluation de l'utilité sociale jugé exemplaire et de portée générale (Desrosières 2008). Nous souhaitons, en effet, mettre en valeur les éléments caractéristiques de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA afin de la traiter comme un exemple singulier susceptible, dans sa globalité, de nous permettre de généraliser certaines connaissances relatives aux enjeux de l'évaluation sociale dans le secteur de l'ESS (*Ibid.*).

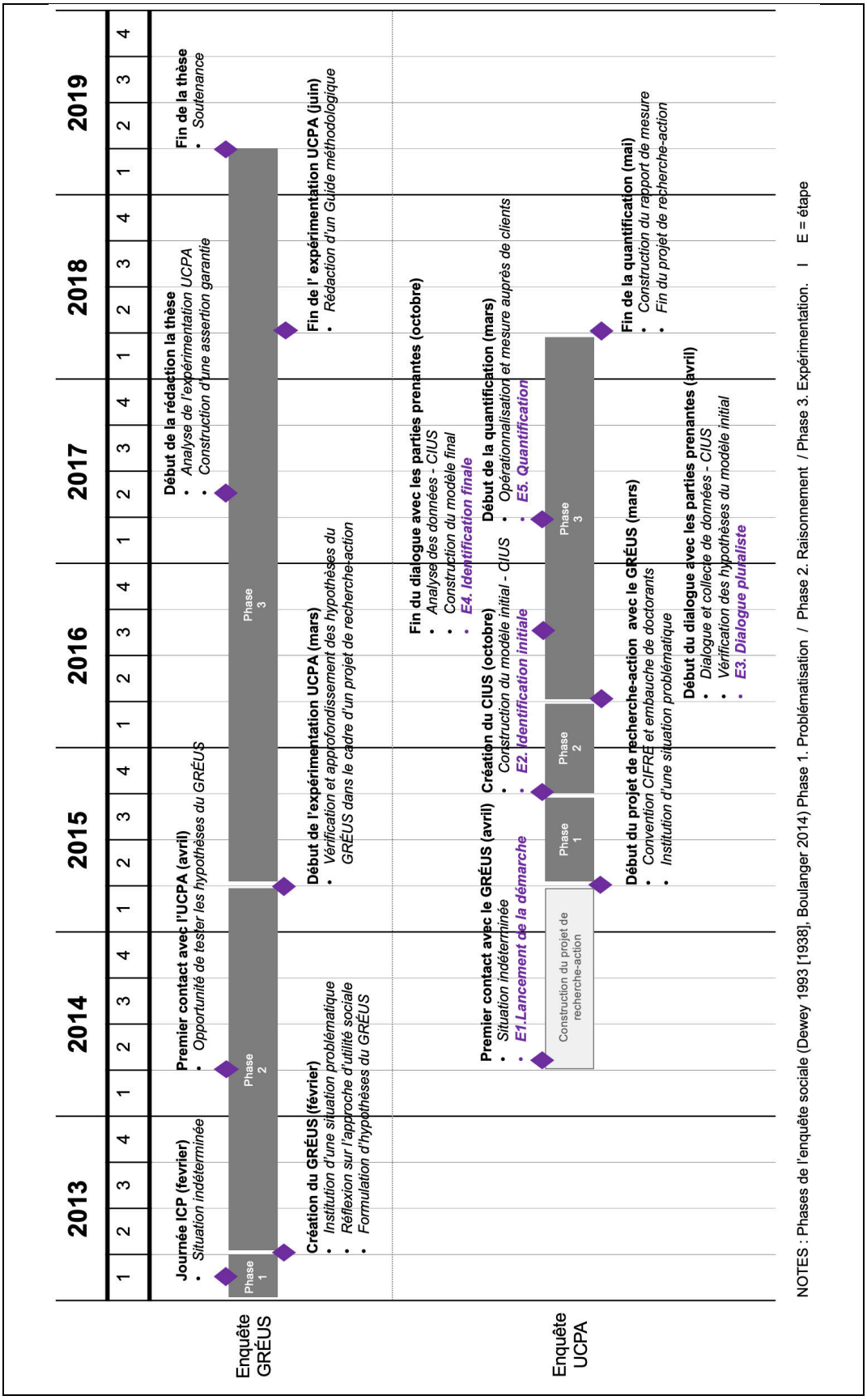
La logique de l'enquête de J. Dewey (Boulanger 2014 ; Dewey 1993 [1938] ; Renault, Meriot et Gouzien 2017), dont nous nous sommes inspirés ici pour décrire l'enquête sociale du GRÉUS, s'applique également à la description de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. C'est ainsi que, lorsque nous faisons référence à la logique de l'enquête, il convient de distinguer l'enquête du GRÉUS de celle de l'UCPA. L'enquête du GRÉUS (cf. Encadré 1) cherchait, en effet, à répondre à la question de la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale, et son terrain d'expérimentation était le projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. L'enquête de l'UCPA (que nous analyserons par la suite) cherchait, en revanche, à répondre à la question de l'utilité sociale de l'UCPA en appliquant les partis-pris du GRÉUS, et son terrain d'expérimentation était dès lors le travail du CIUS et le dialogue avec les parties prenantes de l'UCPA. C'est alors l'observation de second ordre du processus d'enquête de l'UCPA qui permettra, ici, de conclure (ou non) l'enquête du GRÉUS (cf. Encadré 3 et 4).

Encadré 3. L'articulation entre l'enquête du GRÉUS et l'enquête de l'UCPA ou le schéma de l'enquête dans l'enquête



Source : élaboration propre.

Encadré 4. Cronologie de l'enquête du GRÉUS et de l'enquête de l'UCPA



Source : élaboration propre.

Section 3. Plan de la thèse et description des chapitres

Pour répondre à la problématique que nous venons de poser dans la Section 2, nous avons articulé l'analyse de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA en deux parties. La première partie aborde le processus de problématisation autour de l'utilité sociale de l'UCPA dans l'objectif de contribuer à répondre à la question suivante : Pourquoi les entreprises de l'ESS s'engagent-elles dans des processus d'évaluation de leur valeur sociale ? La seconde partie aborde, quant à elle, le processus de raisonnement et d'expérimentation autour de l'utilité sociale de l'UCPA, avec comme objectif de contribuer à répondre à la question suivante : Comment les entreprises de l'ESS s'engagent-elles dans des processus d'évaluation de leur valeur sociale ? La question sur les motivations qui ont amené l'UCPA à s'engager dans l'évaluation de sa valeur sociale sera abordé dans les Chapitre 1 et dans le Chapitre 2, et la question sur les spécificités du processus d'evaluation de la valeur sociale de l'UCPA sera abordé dans le Chapitre 3 et dans le Chapitre 4.

Le Chapitre 1 traitera de la construction d'accords et des pratiques de justification de la valeur sociale en vigueur en 2015 à l'UCPA afin de mieux comprendre l'état et l'évolution de ces pratiques lors du lancement du projet de recherche-action. Il s'agira d'envisager l'UCPA comme un lieu où les salariés s'engagent dans des pratiques de justification de la valeur économique et de la valeur sociale (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Ce faisant notre objectif est de parvenir à mieux comprendre la façon dont le projet de recherche-action a pu répondre à un besoin de développer certaines pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA. Notre analyse sera fondée sur les données que nous avons collectées au cours des réunions de négociation et de préparation du projet de recherche-action entre l'équipe de chercheurs du GRÉUS et l'équipe de direction de l'UCPA, ainsi que sur les données obtenues au cours d'une série d'entretiens réalisés auprès de salariés de l'UCPA durant les premiers mois du projet de recherche-action. La théorie de la dissonance du sociologue David Stark (2011a) nous permettra d'envisager la genèse du projet de recherche-action comme l'un des maillons d'un processus de transformation engagé par la direction générale de l'UCPA et venu modifier la manière d'appréhender et de gérer la dissonance entre valeur sociale et valeur économique au sein de l'association.

Le Chapitre 2 analysera, pour sa part, la relation entre l'UCPA et les financeurs solidaires. Il s'agira de mettre en lumière les spécificités des demandes externes de redevabilité (*accountability*) relatives à la valeur sociale auxquelles l'association était

soumise. Ce faisant notre objectif est de mieux cerner la façon dont le projet de recherche-action a pu répondre à un besoin de légitimer la valeur sociale de l'UCPA et d'en rendre compte auprès de ses parties prenantes externes. Notre analyse sera fondée sur des entretiens réalisés à des représentants d'institutions liées à la finance solidaire en France et sur la bibliographie disponible sur ce secteur. L'approche transactionnelle des philosophes J. Dewey et A. Bentley (1960 [1949]), la théorie de la légitimité organisationnelle du sociologue Mark Suchman (1995) et la théorie de la redevabilité (*accountability*) des experts en sciences de gestion Vassili Joannidès et Stéphane Jaumier (2013a ; 2013b) nous permettront d'envisager la genèse du projet de recherche-action comme la réponse de l'UCPA à la demande externe d'administration de preuves de son engagement pour des valeurs sociales.

Le Chapitre 3 traitera d'expliciter les principaux partis-pris de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS en identifiant les principales questions sous-jacentes à cette approche évaluative et en synthétisant la façon dont le groupe les a abordés à l'occasion de ses rencontres mensuelles. Ces réunions constituaient alors des moments de réflexion collective autour de la lecture de textes et du partage d'expériences de terrain, de convictions et de réflexions antérieures. Le travail d'intelligence collective au sein du GRÉUS a permis de consolider progressivement des « jugements », des « croyances » ou des « hypothèses » à partir desquels les membres du groupe abordent le phénomène de la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS en France (Dewey 2012 [1922] ; Gadamer 1996 [1960] ; Peirce 1905). Ce chapitre synthétise les réflexions développées au sein du GRÉUS en explicitant les partis-pris théoriques, épistémologiques et méthodologiques du groupe. La grille de lecture constructiviste issue notamment d'une approche pragmatiste et institutionnaliste nous permettront d'articuler la réflexion du GRÉUS autour de trois partis-pris : 1) une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation ; 2) une appréhension de l'utilité sociale comme convention socio-politique ; 3) une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS.

Le Chapitre 4 analysera l'expérimentation ou mise en application concrète de la méthode du GRÉUS dans le cadre du projet de recherche-action à l'UCPA. Il s'agira de proposer une observation de second ordre, au sens du sociologue Niklas Luhmann (2011 [1991]), des différentes étapes de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA : 1) lancement de la démarche, 2) identification initiale de l'utilité sociale, 3) dialogue pluraliste, 4) identification finale de l'utilité sociale, et 5) mesure de l'utilité sociale. Nous partagerons le constat des philosophes, économistes et sociologues pour

qui seule une approche plus systématique et théorique peut répondre à l'insuffisance de réflexivité sur la pratique évaluative au sein de l'ESS et à la réduction du phénomène de l'évaluation sociale à une simple mesure d'indicateurs d'impact. L'observation de deuxième ordre de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale menée à l'UCPA - laquelle s'est construite sur la base des « partis-pris » du GRÉUS et a été conduite par trois de ses membres - nous permettra d'identifier les enjeux de chaque étape et d'analyser de façon exhaustive et transparente le processus qui a permis de qualifier et de mesurer l'utilité sociale de l'UCPA. Ces éléments nous permettront d'identifier la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale du point de vue du GRÉUS et de mieux comprendre l'articulation entre les processus de qualification et de mesure de la valeur sociale des organisations de l'ESS.

PARTIE I

Pourquoi les entreprises de l'ESS s'engagent-elles dans des processus d'évaluation de leur valeur sociale ?

L'institution d'une situation problématique autour de la valeur sociale de l'UCPA

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

La première partie de cette thèse propose d'analyser la genèse du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA dans l'objectif de comprendre pourquoi cette dernière a dû formaliser une enquête sur sa valeur sociale avec l'aide du GRÉUS. Une telle interrogation s'inscrit dans la perspective d'aborder une question plus large qui touche de nombreuses organisations de l'ESS : pourquoi ces organisations mettent-elles en œuvre des processus d'évaluation de leur valeur sociale ?

Nous proposons pour cela de considérer l'élaboration de ce projet comme l'aboutissement d'un processus d'institution d'une « situation problématique » à l'UCPA autour de la question de sa valeur sociale (Dewey 1993 [1938] ; Boulanger 2014). Deux principaux phénomènes peuvent ici être identifiés comme à l'origine d'un tel processus : 1) un changement de stratégie pour gérer la dissonance entre valeur économique et valeur sociale au sein de l'organisation, et 2) une demande externe de redevabilité (*accountability*)[22] de la valeur sociale. La première partie de cette thèse se divisera, dès lors, en deux chapitres, chacun abordant un de ces deux phénomènes.

Le Chapitre 1 traitera ainsi de la construction d'accords et des pratiques de justification de la valeur sociale en vigueur en 2015 à l'UCPA afin de mieux comprendre l'état et l'évolution de ces pratiques lors du lancement du projet de recherche-action. Il s'agira essentiellement d'envisager de cette manière l'UCPA comme un lieu où les salariés s'engagent dans des pratiques de justification de la valeur économique et de la valeur sociale et ainsi de parvenir à mieux appréhender la façon dont ce projet de recherche-action a pu répondre à un besoin de développer certaines pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA.

[22] Les travaux des experts en science de gestion Vassili Joannidès et Stéphane Jaumier (2013a ; 2013b) montrent que la notion anglaise d'*accountability* n'a pas d'équivalent exact en langue française : « L'*accountability* renvoie alors à l'obligation faite à l'individu ou l'organisation de rendre compte à autrui du caractère raisonnable de ses actions » (2013a, p. 2). Les notions de responsabilité, de comptabilité ou de reddition recouvrent que certains aspects de cette définition. Par conséquent, la Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations propose de traduire *accountability* comme « redevabilité », une notion qui n'existe pas dans les dictionnaires de français, mais qui commence à devenir une convention en France (AFNOR 2010 ; CNRTL [Internet] 2018d). En ce sens, nous allons employer l'expression « redevabilité (*accountability*) » quand nous ferons référence à l'acception d'*accountability* de V. Joannidès et S. Jaumier.

Le Chapitre 2 analysera, pour sa part, la relation entre l'UCPA et les financeurs solidaires. Il s'agira de mettre en lumière les spécificités des demandes externes de redevabilité (*accountability*) relatives à la valeur sociale auxquelles elle était soumise afin de parvenir à mieux comprendre comment le projet de recherche-action a pu répondre à un besoin de légitimer la valeur sociale de l'UCPA et d'en rendre compte auprès des financeurs solidaires.

CHAPITRE 1 - Dissonance interne : la gestion d'un conflit de valeurs au sein d'une organisation de l'ESS

Introduction du Chapitre 1

Ce premier chapitre se propose d'aborder une des deux principales raisons pour lesquelles l'UCPA a dû formaliser la question de sa valeur sociale[23] en s'engageant dans un projet de recherche-action destiné à évaluer son utilité sociale. Il s'agira d'analyser la construction d'accords et les pratiques de justification de la valeur sociale en vigueur en 2015 à l'UCPA afin de mieux comprendre l'état et l'évolution de ces pratiques au moment du lancement du projet de recherche-action (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Ce faisant notre objectif est de parvenir à mieux comprendre la façon dont le projet de recherche-action a pu répondre à un besoin de développer certaines pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA.

Notre analyse sera fondée sur les données que nous avons collectées au cours de la première étape de l'évaluation à l'UCPA (E1, cf. Encadré 4). Ces données correspondent à la fois au contenu des documents de l'UCPA échangés et aux notes de terrain prises au cours des 9 réunions de négociation et de préparation du projet de recherche-action entre l'équipe de chercheurs du GRÉUS (dont nous faisions partie) et l'équipe de direction de l'UCPA (ces réunions ont eu lieu entre avril 2014 et février 2015), ainsi qu'au contenu des documents obtenus et des notes de terrain prises au cours d'une série de 25 entretiens réalisés auprès de salariés de l'UCPA durant les trois premiers mois du projet de recherche-action à l'UCPA (ces entretiens ont eu lieu entre mars 2015 et mai 2015)[24].

---

[23] Au moment du développement et du lancement du projet de recherche-action, les notions de « valeur sociale », de « plus-value sociale », d'« utilité sociale » et d'« impact social » étaient utilisées indistinctement par les salariés de l'UCPA pour faire allusion aux contributions ou effets non-financiers de l'association.

[24] Cette série d'entretiens a été réalisée en collaboration avec Augustin Gille, notre collègue qui réalisait également une bourse CIFRE à l'UCPA dans le cadre du même projet de recherche-action. Les entretiens ont été enregistrés, mais non retranscrits, et visaient trois objectifs : 1) présenter et permettre de mieux connaître les principaux responsables de l'association et les salariés que l'équipe de direction estimait clés pour le projet ; 2) se familiariser avec le fonctionnement de l'association ; 3) établir un diagnostic de la perception interne des besoins sociaux auxquels les activités de l'UCPA répondaient et comment ils le faisaient (processus, outils), des pratiques innovantes et des enjeux d'innovation sociale de l'UCPA, des principaux impacts sociaux et environnementaux des activités de l'UCPA et de leur système d'évaluation (mesure, communication), et enfin des organisations de référence pour le métier de l'UCPA (benchmark). La liste des réunions et des personnes interrogées, ainsi que la trame d'entretien

La théorie de la dissonance du sociologue D. Stark (2011a) nous permettra ici d'envisager la genèse du projet de recherche-action comme l'un des maillons d'un processus de transformation engagé par la direction générale de l'UCPA et venu modifier la manière d'appréhender et de gérer la dissonance entre valeur sociale et valeur économique au sein de l'association. En ce sens, la Section 1 du présent chapitre introduit les aspects de la théorie de la dissonance de D. Stark qui sont pertinents pour notre réflexion et la Section 2 les mobilises pour analyser la construction d'accords et les pratiques de justification de la valeur sociale en vigueur en à l'UCPA au moment du démarrage du projet de recherche-action.

Section 1. La dissonance de valeurs au sein des organisations

Les organisations et leurs membres sont engagés de façon permanente dans des pratiques de justification de la valeur de leurs décisions et de leurs actions. Voyons maintenant quels sont les éléments qui constituent ces pratiques ainsi que les différentes formes dont une organisation peut gérer les tensions internes entre des critères d'évaluation divergents.

1.1. La valeur : une question récurrente dans la vie des organisations

En s'appuyant sur la théorie de la justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (2011 [1991]), sur l'approche de la valeur de John Dewey (2011a [1939]) et sur des études de cas empiriques, D. Stark (2011a) affirme que toute organisation procède à une réflexion permanente sur ce qui a de la valeur : quels sont les nouveaux produits ou services susceptibles d'être proposés au marché ou à la société ? Quels sont les technologies ou processus de production et de gestion devant être intégrés au fonctionnement de l'organisation ? Comment les comportements et les performances des directions, des départements, des équipes ou des salariés doivent être évalués ? Le fait qu'une organisation fasse partie de l'ESS soulève d'autres questions : quelles

---

se trouve en Annexe 2. À la fin de chaque entretien, nous avons demandé les documents internes (présentations, rapports, comptes rendus, documents de travail, fichier Excel, etc.) jugés pertinents pour épauler leurs argumentations ou pour nos recherches. Pour identifier les pratiques de justification de la valeur, nous avons relu et codé sur NVivo toutes les notes de terrain prises au cours des réunions et des entretiens, ainsi que les documents fournis par les salariés de l'UCPA. Dans une première lecture nous avons identifié les pratiques et les avons associés à une période de gestion. Dans une deuxième lecture nous avons codé le matériel selon les pratiques identifiés dans la première lecture.

campagnes de plaidoyer doivent être menées ? Quels projets méritent d'être poursuivis ? Les parties prenantes vont-elles reconnaître la valeur des campagnes ou des projets ? Etc.

Les organisations et leurs membres doivent ainsi définir quotidiennement ce qui a de la valeur, ce qui est souhaitable ou désirable, ce qui est digne, ce qui est juste, ce qui est louable et ce qui est bien (Cottereau et Marzok 2012). Ils doivent ainsi trier entre une multitude de choix et sélectionner ce qui compte, ce qui est important et le plus pertinent. Les salariés évaluent les décisions, les comportements et la performance, justifient leurs décisions et leurs actions et offrent des raisons et des motifs pour expliquer pourquoi les choses doivent être faites d'une façon plutôt qu'une autre (D. Stark 2011a). Quand un salarié ou un groupe de salariés expliquent une décision, une action ou un résultat, ils le font en se référant de manière explicite ou implicite à des « critères d'évaluation » (valeurs ou principes moraux)[25]. Les critères d'évaluation auxquels les acteurs recourent pour se justifier renvoient à des « registres de valeurs »[26], à des principes d'équivalence, à des définitions de ce qui est bien et de ce qui est juste, à des grammaires sociales ainsi qu'à des logiques d'action (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; D. Stark 2011a). Or, pour qu'un critère d'évaluation puisse être mobilisé au sein d'une argumentation ou d'une prise de décision, il doit s'incarner dans des pratiques de justification. C'est ainsi que, toujours selon D. Stark (*Ibid.*, p. 24), les organisations peuvent être considérées comme des lieux où les différents acteurs s'engagent dans des pratiques de justification de la valeur.

---

[25] Le concept de « critères d'évaluation » est la façon dont D. Stark (2011a) traduit la notion de « principes supérieurs communs » de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]).

[26] Nous sommes conscients que L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) préfèrent utiliser les notions de « grandeur » ou de « principe » plutôt que celles de « valeur » ou de « critère d'évaluation » (Nachi 2006 ; D. Stark 2006 ; D. Stark 2011a ; Heinich 2017). Ils jugent que la façon dont les sciences sociales ont traité la notion de valeur est trop connotée par deux idées qu'ils veulent dépasser, notamment « (…) la nécessité de distinguer entre jugement de fait et jugements de valeur » et « (…) l'impossibilité de concilier certaines valeurs enter elles » (Thévenot 1998, p. 21). On voit ici une critique similaire à celle que J. Dewey (2011a [1939]) a faite dans sa théorie de la formation des valeurs quand il a dénoncé les dichotomies entre réalisme et idéalisme et entre valeur économique et valeur sociale (Anderson 2011 ; Zask 2015). Afin de dépasser ces *a priori*, L. Boltanski et L. Thévenot donnent un pas similaire à celui de J. Dewey en déplaçant le centre de l'analyse de l'individu à la situation d'évaluation, aux ordres de grandeur, en examinant ce qui les personnes font, en réalité, avec des jugements de valeur, comment elles les mettent à l'épreuve et en s'intéressant aux raisons pour lesquelles certains jugements de valeur sont plus légitimes que d'autres (Thévenot 1998). Nous jugeons que l'approche de l'évaluation de J. Dewey adresse les *a priori* soulevés par les auteurs et nous préférons parler de « valeur » au lieu de « grandeur », de « registre de valeur » plutôt que de « monde » ou de « cité », d' « échelle de valeur » plutôt que d'« ordre de grandeur », ou encore d' « épreuve de valeur » plutôt que d'« épreuve de grandeur » afin de garder la cohérence sémantique et théorique de l'ensemble de la thèse et de privilégier les termes qui dialoguent mieux avec la théorie de la valeur de J. Dewey (2011a).

Les moments où les acteurs d'une organisation s'engagent dans des pratiques de justification de la valeur d'une décision ou d'une action constituent des « épreuves »[27], c'est-à-dire des moments d'incertitude et d'indétermination au cours desquels les acteurs exercent leurs « compétences morales » afin de qualifier, juger ou justifier une décision, une action ou quelqu'un (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Nachi 2006). Les pratiques de justification de la valeur permettent aux acteurs d'exercer leurs compétences morales à travers les « modes d'expression » d'un critère d'évaluation et les « évidences » qui permettent d'en apporter la preuve. Ces modes d'expression peuvent être des personnes, des idées, des instruments de mesure, des artefacts ou encore des objets (D. Stark 2011a, p. 12-13). Les évidences peuvent prendre la forme d'indicateurs qualitatifs comme par exemple un texte ou une anecdote, ou quantitatifs tels qu'une somme d'argent ou une donnée chiffrée (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]).

Encadré 5. Les éléments constitutifs des pratiques de justification

Éléments	*Descriptions*
Registres de valeur	Logiques de justification basées sur une certaine conception du bien commun. Chaque registre de valeur spécifie une façon unique d'établir des équivalences et de parvenir à un accord entre les personnes.
Critères d'évaluations	Valeurs ou principes auxquels les acteurs se réfèrent pour se justifier. Ils renvoient à des principes d'équivalence, à des définitions de ce qui est bien et de ce qui est juste, à des grammaires sociales et des logiques d'action.
Modes d'expression	Formes de manifestation des critères d'évaluation. Les critères d'évaluation peuvent s'exprimer à travers des personnes, des idées, des instruments de mesure, des artefacts ou des objets.
Évidences	Preuve de l'existence du critère et de son échelle de valeurs. Les évidences peuvent prendre la forme d'indicateurs qualitatifs (un texte ou une anecdote) ou quantitatifs (somme d'argent ou donnée chiffrée).

Source : élaboration propre à partir de L. Boltanski et L.Thévenot (*Ibid.* [1991]) et D. Stark (2011a).

[27] L'épreuve de valeur ou « épreuve de grandeur » est « (…) le moment de mise en correspondance d'une action et d'une qualification dans la visée d'une justification prétendant à une validité générale » (Boltanski et Chiapello 2011, p. 410 [1999]).

1.2. La dissonance : l'expression de la mise en tension de valeurs

Les organisations sont des systèmes où cohabitent des visions du monde, des systèmes de croyances et des registres de valeurs multiples. Les décisions, les ressources, les produits, les biens, les services et les processus y portent de multiples « étiquettes »[28] et sont susceptibles d' être interprétés différemment au sein d'une même organisation (Clippinger 1999 ; D. Stark 2011a, p. 25)[29]. Il apparaît, dès lors, crucial de reconnaître que les organisations sont de cadres d'action où divers principes d'évaluation sont en jeu (*Ibid.*, p. 13).

Divers registres de valeurs et critères d'évaluation peuvent, en effet, s'entrechoquer, s'affronter et entrer en conflit au sein d'une même organisation. D. Stark appelle « dissonance » une telle situation où des critères d'évaluation divers ou antagonistes se chevauchent (*Ibid.*, p. 27). Les partisans de différentes conceptions de la valeur s'affrontent alors, se disputent et entrent en compétition afin de se justifier et imposer leur point de vue. Le résultat manifeste d'une telle rivalité est une friction, un affrontement bruyant. La métaphore musicale matérialise parfaitement ici le fait que la dissonance, si l'on s'en tient à la définition proposée par le dictionnaire, exprime une « (…) rupture de l'harmonie d'un accord ou d'une ligne mélodique par l'introduction d'une ou plusieurs notes qui leur sont étrangères » (CNRTL [Internet] 2018a). Un contexte organisationnel harmonieux, où régnait un certain accord sur ce qui a de la valeur et ce qui compte, se voit ainsi bouleversé par la présence de critères de valeur différents ou étrangers. L'apparition de telles notes étrangères suscite quelques interrogations : quels critères d'évaluation sont ici en jeu ? Quels critères d'évaluation doivent être pris en compte ? Comment ces critères d'évaluation se manifestent-ils ? Comment vérifier leur présence ? Etc.

---

[28] Selon John Clippinger (1999), dans le contexte d'une organisation, le terme « étiquette » fait référence au nom qu'on donne aux choses pour qu'elles aient une signification précise ou pour qu'elles soient associées à une action.

[29] Nous pourrions, de prime abord, être tentés de croire que la divergence de valeurs se réduit par des conflits entre organisations. Par exemple : que les valeurs des organisations du secteur privé sont différentes des celles des organisations du secteur public ; que les valeurs des organisations sociales sont différentes de celles des organisations économiques ou politiques ; ou encore que les valeurs des organisations à but lucratif diffèrent de celles des organisations à but non lucratif. Or les divergences de valeur ne se réduisent ni par un problème entre secteurs (public/privé), ni par une appartenance à un système (social, économique, politique, etc.) ni par l'existence de finalités lucratives (*for-profit*/*non-profit*). Comme L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) ont pu le démontrer, même les organisations de l'économie classique *for profit* sont habitées par de multiples registres de valeur et critères d'évaluation.

La coexistence de différents critères d'évaluation au sein d'une même organisation génère donc de l'incertitude, et cette pluralité de principes et de registres d'évaluation rend le futur plus incertain. La présence de multiples critères d'évaluation peut ainsi conduire à une situation troublée, indéterminée, source de perplexités (Dewey 1993 [1938]). Comme le signale D. Stark (2011a, p. 5) : « *At the most elementary level, a perplexing situation is produced when there is principled disagreement about what counts* ».

1.3. Les conséquences de la dissonance : cacophonie, compartimentage ou hétérarchie

En cas de dissonance entre critères d'évaluation, les organisations et leurs membres peuvent adopter plusieurs stratégies aux résultats variés. C'est ainsi que, dans son ouvrage *The Sense of Dissonance,* D. Stark (2011a) analyse plusieurs cas où une situation de dissonance conduit à ce qu'il nomme alors l'« hétérarchie ». Son analyse nous amène également à considérer deux autres issues : la « cacophonie » et le « compartimentage », soit un total de trois dénouements possibles à une situation de dissonance.

Le premier dénouement possible à une situation de dissonance est donc la cacophonie, laquelle advient lorsque la dissonance reste désorganisée. Selon le dictionnaire, la cacophonie est, en effet, un « (…) mélange de bruits, de sons discordants qui produisent un effet désagréable à l'oreille » (CNRTL [Internet] 2018b). La divergence de valeurs crée, dès lors, une friction qui devient destructive en produisant un désaccord et des relations conflictuelles entre les acteurs. Elle rend difficile ou interrompt la routine organisationnelle en remettant en question les connaissances de l'organisation tout en faisant obstacle au flux d'activités et à la prise de décisions.

Le deuxième dénouement possible à une situation de dissonance est le compartimentage, lequel se produit lorsque les notes dissonantes sont cloisonnées afin de retrouver l'harmonie. Les critères d'évaluation sont alors associés à des services, ou unités, séparés, délimités et protégés de toute « contamination » (D. Stark 2011a, p. 26-27). Il existe alors des accords ou lignes mélodiques qui ne se croisent pas.

Le troisième dénouement possible est l'hétérarchie, laquelle apparaît, selon D. Stark (2002 ; 2011a), dans le cas d'une dissonance organisée. Dans le cas d'une

hétérarchie, l'organisation peut saisir les notes dissonantes et les accueillir de façon productive. Les acteurs prennent en compte les différents critères d'évaluation et agencent à nouveau les ressources de l'organisation. L'incertitude qui résulte du mélange de critères d'évaluation ouvre de nouvelles perspectives d'action. Comme il n'existe pas « *one best way* » ou une seule métrique pour définir la valeur, mais plutôt plusieurs chemins qui co-évoluent mutuellement sans pour autant converger, l'organisation se trouve systématiquement incapable de considérer ses routines et ses connaissances comme allant de soi (*Ibid.*). Il se produit alors, comme dans le cas d'une cacophonie, une certaine friction résultant du chevauchement entre plusieurs critères d'évaluation. Dans le cas de l'hétérarchie, cette friction ne se réduit toutefois pas à un simple bruit et crée une musique nouvelle, c'est-à-dire de l'innovation dans la mesure où elle déclenche une réflexivité organisationnelle. Ce faisant, les hétérarchies parviennent donc à créer, innover et se montrer productives en accueillant plusieurs façons d'évaluer ce qui compte. L'existence de divergences, de rivalités et de registres et de critères d'évaluation doit être encadrée pour être constructive, et les partisans de chaque critère d'évaluation doivent se soumettre à l'exercice de la justification raisonnée et savoir rythmer les moments de réflexion et d'exécutions de tâches, ceci tout en gardant présent à l'esprit que les désaccords ne sont jamais entièrement résolus (*Ibid.*, p. 27).

Encadré 6. Stratégies pour aborder la dissonance de valeurs au sein d'une organisation

Stratégies	*Descriptions*
Cacophonie	La dissonance reste désorganisée et la divergence de valeurs crée une friction qui devient destructive : désaccord et conflit ; interruption de la routine organisationnelle ; remise en question des connaissances ; obstacle au flux d'activités et à la prise de décisions.
Compartimentage	Les valeurs dissonantes sont cloisonnées, associées à des services ou unités séparés, délimités et protégés de toute contamination. On retrouve l'harmonie, mais les valeurs dissonantes ne se croisent pas.
Hétérarchie	La dissonance est organisée et l'organisation peut saisir les valeurs dissonantes et les accueillir de façon productive : recombinaison des ressources ; ouverture à de nouvelles perspectives ; réflexivité organisationnelle et innovation.

Source : Élaboration propre à partir de D. Stark (2011).

Section 2. Le cas UCPA : du compartimentage à l'hétérarchie ?

La théorie de D. Stark (2011a) sur la dissonance de valeurs et son invitation à envisager les organisations comme des lieux où les différents acteurs s'engagent dans des pratiques de justification offre des pistes de lecture pertinentes pour interpréter le contexte organisationnel dans lequel le projet de recherche-action sur l'utilité sociale de l'UCPA est intervenu. Il s'agira ainsi de mobiliser les notions qui viennent d'être exposées afin de rendre compte, d'analyser et de synthétiser les discours et les documents proposés par les salariés de l'UCPA à l'équipe de chercheurs au moment de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet de recherche-action (E1, cf. Encadré 4). Il s'agira ainsi d'identifier, au sein du discours des acteurs et des documents de l'UCPA, les éléments permettant de mieux appréhender l'état et l'évolution des pratiques de justification de la valeur à l'UCPA au cours du lancement du projet de recherche-action, ceci afin de mieux comprendre comment le projet est venu répondre à un besoin de définir un accord et de mettre en place des pratiques de justification de la valeur dite « sociale » de l'UCPA.

2.1. L'analyse comparative des pratiques de justification de la valeur

L'objectif n'est ici ni de procéder à une analyse historique de l'évolution des pratiques de justification de l'appartenance de l'UCPA à l'ESS depuis la création de l'association, ni de réaliser une recherche historique au sein des archives de l'UCPA ou à travers la tenue d'entretiens auprès des anciens salariés, mais plutôt de mener à bien un exercice d'observation et d'interprétation à partir des éléments qualitatifs et quantitatifs recueillis et présentés au cours du processus d'élaboration du projet et de ses premiers mois d'exécution (E1, cf. Encadré 4). Un tel exercice nous permettra d'identifier les critères d'évaluation, les modes d'expression et les évidences ou preuves mobilisés pour justifier la valeur sociale de l'UCPA au moment du démarrage du projet de recherche-action. Il s'agira, dès lors, d'adopter une posture pragmatique consistant à prendre au sérieux les discours des acteurs afin de mieux comprendre comment ces derniers raisonnent, agissent et rendent compte de leurs actions dans des situations pratiques (Boltanski et Chiapello 2011 [1999] ; Boltanski et Thévenot 1999 ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Nachi 2006). Il conviendra, pour cela, de se positionner « symétriquement » aux acteurs étudiés et aux opérations cognitives scientifiques et ordinaires, c'est-à-dire de parvenir à mieux appréhender les mécanismes ou stratégies de justifications des acteurs et de mobilisation des preuves afin de déterminer la façon

dont ils peuvent se rendre aux arguments des autres sans distinguer entre, ou opposer, critères d'explication scientifique et critères d'interprétation mis en œuvre par les acteurs (Callon et Latour 1991, p. 24 ; Nachi 2006, p. 33).

Les conversations autour du projet de recherche-action se sont déroulées dans un contexte particulier. L'organisation avait changé de directeur général depuis un an et demi et commençait à se préparer à l'idée de fêter ses 50 ans en 2015 lorsqu'a eu lieu notre première réunion avec la direction de l'UCPA en avril 2014 à l'Institut Catholique de Paris. Les salariés décrivaient cette période comme une étape de « transition ». Transition, tout d'abord, entre l'ancienne et la nouvelle direction générale, occupée par des personnes décrites comme ayant chacune un style de management, une vision et une stratégie organisationnelle différents[30]. Transition également vers cinq décennies d'existence de l'association, moment dès lors investi d'une certaine charge symbolique invitant à la réflexion sur le sens de l'existence de l'organisation. Une telle période de transition renvoie à une série d'interrogation : comment les acteurs mettaient-ils en récit cette transition qui s'opérait au sein de l'UCPA en matière de pratiques de justification de la valeur sociale ? Quels critères d'évaluation, quels modes d'expression et quelles évidences étaient associés à l'ancienne direction générale ? Quels critères d'évaluation, modes d'expression et évidences ont été mobilisés consécutivement à l'arrivée du nouveau directeur général ?

2.2. Pratiques de justification de la valeur sociale associées à la gestion de l'ancienne direction générale

Parmi les pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA identifiées par les salariés comme étant en vigueur en 2015, celles associées à la gestion de l'ancienne direction générale reposaient sur deux groupes de pratiques qu'il convient ici d'analyser : d'une part, une référence à l'histoire et au contenu du statut juridique de l'UCPA censée mettre en exergue les critères d'intérêt général et de non-lucrativité et ; d'autre part, des indicateurs relatifs à la déclinaison commerciale et opérationnelle du critère d'accessibilité aux pratiques sportives du plus grand nombre.

[30] Olivier Hindermeyer fut directeur général de l'UCPA entre 1988 et 2012. Guillaume Légaut est, quant à lui, directeur général de l'UCPA depuis novembre 2012 (poste qu'il occupe toujours au moment où cette thèse est rédigée), après 7 mois comme directeur général adjoint.

2.2.1. Le discours politique : histoire et statut juridique

Au cours des différentes réunions et des entretiens, plusieurs salariés ont mentionné l'existence d'un « discours politique » présent à l'intérieur de l'organisation et qui puisait dans l'histoire et dans le statut juridique de l'UCPA pour justifier une partie de sa valeur sociale. Ce discours évoquait les critères d'intérêt général et de non lucrative à travers les arguments ou les preuves et évidences suivantes : l'UCPA était une association à but non-lucratif créée par l'État français qui rassemblait les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les grands mouvements de jeunesse et d'éducation populaire et les fédérations sportives au sein de son conseil d'administration.

- *Preuve 1: une association à but non-lucratif créée par l'État*

Le critère d'évaluation d'intérêt général et de non-recherche de profit était exprimé dans l'histoire et le statut juridique de l'UCPA comme le prouve la création de l'association en 1965 par l'État français. D'après l'histoire racontée par plusieurs salariés au sein de l'UCPA, suite à une performance de l'équipe d'athlètes français aux Jeux olympiques de Rome en 1960 et de Tokyo en 1964 jugée insatisfaisante, le Président de la République, Charles de Gaulle décida de promouvoir la pratique des activités physiques et sportives auprès de la jeunesse française en faisant de l'UCPA l'une des mesures phares de cette nouvelle politique (Pacary 2015).

Encadré 7. Récits sur l'histoire de la genèse de l'UCPA

« Le gouvernement, à travers Maurice Herzog [alors haut-commissaire à la Jeunesse et aux Sports], cherche à s'adresser aux jeunes et à la volonté de construire une politique sportive ambitieuse » (Waks et Marcé 2005, p. 13-14).
« Le 20 octobre 1965, l'Union Nationale des Centres de Montagne (UNCM) et l'Union Nautique Française (UNF), créées à l'après-guerre pour une jeunesse en quête de repères, fusionnaient pour devenir l'UCPA, un sigle énigmatique pour une association sportive à but non lucratif unique en France. Née à l'initiative du Général de Gaulle qui souhaitait impulser une politique sportive dynamique et ambitieuse, l'Union nationale des Centres sportifs de Plein Air porte dès sa création un projet d'utilité sociale, à la fois éducatif, sportif et humaniste, qui doit permettre au plus grand nombre de jeunes, sans discrimination, de s'initier aux pratiques sportives » (UCPA 2015f, p. 3)

Source : F. Waks et A. Marcé (2005) et UCPA (2015f).

Encadré 8. Extrait du préambule du statut juridique de l'UCPA

« Le 5 octobre de 1965, l'**UNION NATIONALE DES CENTRES SPORTIFS DE PLEIN AIR (UCPA)** est née de la fusion de :

- L'**U.N.C.M.** (Union Nationale des Centres de Montagne) et de
- L'**U.N.F.** (Union Nautique Française)

Association sans but lucratif, régie par la loi de 1901, l'UCPA est depuis cette date gérée en commun par des mouvements associatifs, fédérations sportives, pouvoirs et établissements publics, et organismes publics et parapublics.

L'ensemble de ces partenaires, qui constituent une richesse pour l'UCPA, est fidèle aux objectifs et aux valeurs de l'association : permettre au plus grand nombre de jeunes, sans discrimination, de s'initier aux pratiques sportives et de s'y perfectionner, développer la solidarité et l'autonomie de ses usagers et œuvrer dans le sens de l'émancipation de la personne.

Profondément sensible aux valeurs de démocratie et de responsabilité, l'U.C.P.A. s'attache à les promouvoir dans son fonctionnement ».

Source : UCPA (2014a, p. 11, souligné dans l'original).

Les récits des textes historiques et le contenu du statut juridique étaient considérés comme venant rendre compte du rôle central joué par l'UCPA dans la politique publique sportive française de la seconde moitié du XXe siècle et sa création dans un contexte socio-historique lui conférant une certaine valeur sociale. Ces évidences avaient la force de légitimer la création de l'association, mais constituaient toutefois des modes d'expression du critère d'intérêt général insuffisants ou peu parlants pour les salariés en termes de valeur sociale de l'UCPA en 2015. Les salariés jugeaient, dès lors, les évidences historiques et statutaires comme nécessaires mais discutables pour parler de la valeur sociale actuelle de l'UCPA.

- *Preuve 2 : la composition du conseil d'administration de l'UCPA*

La deuxième évidence du critère d'évaluation d'intérêt général et de *non-profit* s'exprimait également dans l'histoire et le statut juridique de l'UCPA et faisait référence à la composition du conseil d'administration de l'association. Le conseil d'administration de l'UCPA rassemble, en effet, des personnes morales censées veiller sur l'intérêt général. Le discours politique en place voulait que la présence de pouvoirs publics, d'organismes publics, d'associations et de mouvements de jeunesse et de fédérations sportives constitue un gage de la valeur sociale de l'activité de l'UCPA.

Encadré 9. Liste des membres, adhérents et composants de l'UCPA en 2015

Associations et mouvements de jeunesse	- ANCAV - Tourisme et Travail - ATC Routes du Monde - Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active - Les Glénans - Éclaireuses Éclaireurs de France - Éclaireuses Éclaireurs Unionistes de France - Éclaireuses Éclaireurs Israélites de France - Fédération des Associations Générales Etudiantes - Fédération Française des Clubs Alpins et de Montagne - Fédération Française de Camping et de Caravaning - Fédération Française Omnisports Personnels Éducation Nationale - Jeunesse et Sports - Fédération Nationale des Francas - Fédération Léo Lagrange - Fédération des Parents d'Élèves de l'Enseignement Public - Fédération Sportive et Culturelle de France - Fédération Sportive et Gymnique du Travail - Fédération Unie des Auberges de Jeunesse - Ligue Française pour les Auberges de Jeunesse - Loisirs de France Jeunes - Scouts et Guides de France - Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes - Union Française des Centres de Vacances - Union Nationale des Étudiants de France
Fédérations sportives	- Fédération Française de Canoë- Kayak - Fédération Française de Cyclotourisme - Fédération Française d'Équitation - Fédération Française d'Études et de Sports Sous-Marins - Fédération Française de Golf - Fédération Française Handisport - Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade - Fédération Française de Roller Sports - Fédération Française de Ski - Fédération Française de Surf - Fédération Française de Tennis - Fédération Française de Voile - Fédération Française de Vol Libre - Fédération Française de Vol à Voile - Comité National Olympique et Sportif Français
Pouvoirs publics et organismes publics	- Ministères en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, de l'Agriculture, et du Tourisme. - Caisse des Dépôts et Consignations - Collectivités territoriales (Conseil Régional Rhône-Alpes)

Source : UCPA (2016b, p. 42).

Les salariés se félicitaient de savoir que le conseil d'administration de l'UCPA était composé de personnes morales à but non lucratif issues des pouvoirs publics ou de la société civile. Ceci venait renforcer le discours politique ambiant et rendre compte d'une prise de décision de la gouvernance guidée par l'objectif fixé par le statut juridique et de bénéfices réinvestis dans le projet plutôt que pour l'enrichissement d'une personne physique. Une partie des salariés jugeait toutefois que la composition du conseil d'administration constituait une simple preuve formelle ou procédurale incapable de rendre directement compte de la contribution ou valeur sociale de l'UCPA.

Or, si l'on examine les deux preuves mises en avant à travers la référence à l'histoire et au statut juridique de l'UCPA, il est possible de voir que le discours politique de l'UCPA se basait sur des évidences et des modes d'expression relativement figés, difficilement modifiables et qui ne faisaient pas forcement l'objet de décisions ordinaires dans la vie de l'association. L'histoire et le statut juridique représentent des éléments constitutifs de la culture de l'organisation, façonnent les valeurs de l'organisation, donnent son contenu au discours organisationnel et sont susceptibles d'influencer la prise de décision et de justifier l'action, mais risquent de devenir « lettre morte » ou de ne pas pouvoir rivaliser face à d'autres arguments s'ils ne sont pas opérationnalisés et systématisés dans des pratiques récurrentes de gestion et d'évaluation ou promues activement par la direction. Ces évidences font, de plus, référence à des faits passés et à des éléments formels de la gouvernance n'indiquant pas directement la valeur sociale créée dans le présent. Le discours politique sur les critères d'évaluation de l'intérêt général et de non-lucrativité se voyait ainsi complété par des indicateurs cherchant à apporter la preuve de l'engagement de l'UCPA dans ce qui constitue son objectif principal : l'accessibilité du plus grand nombre de jeunes aux pratiques sportives.

2.2.2. Les indicateurs d'accessibilité : instruments de mesure de l'activité de l'UCPA

Une autre facette des pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA en vigueur en 2015 associées à la gestion de l'ancienne direction générale faisait référence à la mesure du principal objectif fixé par le statut juridique de l'association, à savoir : rendre les activités sportives accessibles au plus grand nombre. Le statut de l'UCPA énonce clairement que l'objectif de l'association est de « (…) permettre au plus grand nombre de jeunes, sans discrimination, de s'initier aux pratiques sportives et de s'y perfectionner (…) » (UCPA 2014a, p. 11). Selon l'ancien directeur général, la mission de l'UCPA consiste, en effet, en : « (…) contribuer à la plus large démocratisation des sports à l'origine élitistes et chers, populariser les espaces publics de loisirs de proximité

(…) et réaliser l'élargissement de ses activités pour répondre à la diversité des pratiques » (Chaudesaigues 2017, p. 8). L'accessibilité en tant que critère d'évaluation s'exprimait donc à travers les instruments de mesure du volume des activités commerciales et opérationnelles de trois départements de l'UCPA : le département Marketing B2C, le département Marketing B2B et le département Solidarité[31].

En 2015, l'UCPA rendait les pratiques sportives accessibles au plus grand nombre par le biais de trois actions : 1) une offre commerciale au grand public ; 2) une offre de vacances ou de séjours à prix réduit ; et 3) des actions de solidarité visant à pallier les discriminations liées à la situation sociale, de santé ou de handicap. Ces trois activités avaient des répercussions au niveau commercial et opérationnel de l'UCPA et faisaient, comme nous allons désormais avoir l'occasion de le constater, l'objet de pratiques de justification de la valeur sociale à travers la mesure d'indicateurs tels que : le volume de l'offre d'activité sportive au grand public, le volume et le taux d'offre vacances à prix réduit et le volume d'actions de solidarité.

- *Preuve 3 : volume de l'offre d'activité sportive au grand public*

La première activité à caractère commercial ou opérationnel venant justifier la valeur sociale de l'UCPA sur le plan du critère d'évaluation de l'accessibilité était l'offre d'activité sportive au grand public. Les instruments de mesure de l'offre d'activité sportive au grand public s'apparentaient alors à des modes d'expression du critère d'accessibilité, et les évidences aux données chiffrées liées au volume d'activité commerciale de l'UCPA par rapport au nombre de stagiaires partis en séjour sportif en France et à l'étranger et au nombre de séances de loisirs réalisées dans les centres sportifs gérés par l'association.

Si de tels indicateurs puisaient leur légitimité en tant qu'évidence ou éléments de preuve de la valeur sociale de l'UCPA dans le contexte socio-historique de création de l'association, les salariés estimaient, au cours des entretiens menés en 2015, qu'ils avaient perdu une grande partie de leur force. Les salariés reconnaissaient, en effet, que l'UCPA avait joué un rôle crucial dans la promotion et la massification de la pratique de l'activité physique et sportive et du départ en vacances en France au cours de la seconde

[31] B2B est un abrégé pour le terme anglais *business to business* désignant les activités commerciales et de *marketing* réalisées entre entreprises. Le terme est utilisé à l'UCPA pour distinguer l'activité commerciale destinée à d'autres organisations (comités d'entreprise, collectivités territoriales ou d'autres partenaires commerciaux) de l'activité B2C (*business to consumer*) destinée au grand public.

moitié du XXe siècle[32], mais jugeaient toutefois qu'une telle offre était désormais déjà largement développée, que le secteur sportif s'était largement diversifié et que l'offre grand public de l'UCPA n'était pas forcément moins chère que la moyenne au niveau national.

Encadré 10. Indicateurs d'offre d'activité sportive au grand public

Année	2012	2013	2014	2015
Stagiaires en France et à l'étranger[33] *(Séjours)*	219 934	212 931	208 812	209 941
Séances de loisirs sportifs (Loisirs)	3 270 000	3 358 177	3 227 941	3 465 568

Source : UCPA (2013a, p. 23 ; 2014b, p. 9 ; 2015e, p. 33 ; 2016b, p. 31 ; 2016a).

Les indicateurs représentant le volume de l'activité commerciale de l'offre sportive séjours et loisirs de l'UCPA étaient censés venir attester de l'accomplissement du critère d'accessibilité au plus grand nombre en montrant que l'UCPA touchait un public assez large par rapport aux autres acteurs du secteur sportif. Les données relatives au volume d'activités de séjours ou vacances sportives étaient disponibles dans les bases de données du département Marketing de l'UCPA et il était possible de comptabiliser le nombre exact de « clients séjours » actifs au cours d'une année. Les informations pour les activités de loisirs sportifs étaient, quant à elles, plus difficiles à comptabiliser du fait que les usagers ne s'inscrivaient pas forcément pour accéder à un équipement sportif de proximité (comme une piscine ou une base de loisir) et pouvaient acheter un billet à usage unique. Les calculs s'effectuaient alors sur la base du nombre de séances sportives réalisées ou du nombre de billets vendus enregistrés dans les bases de données de l'unité métier loisirs.

[32] Plusieurs salariés ont fait référence au livre de *Vacances sportives de plein air* écrit par Raymond Malesset (1985), directeur général de l'UCPA de 1965 à 1975, afin de justifier le rôle que l'association avait joué dans la promotion et la massification de la pratique sportive en France.

[33] Les rapports annuel 2012, 2013, 2014 et 2015 publient les chiffre de 221 000 stagiaires (UCPA 2013a, p. 9), 221 000 stagiaires (UCPA 2014b, p. 9), 213 000 stagiaires (UCPA 2015e, p. 20) et 213 213 stagiaires (UCPA 2016b, p. 25, 29, 33). La base de données UCPA du logiciel SURF donnait toutefois les chiffres reproduit dans l'Encadré 10 quand consulté en 27/01/2016 (UCPA 2016a). Chiffres reproduits ici car servant de base au calcul des taux de « public aidé global » et de « public aidé en difficulté » sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir.

L'analyse des résultats entre 2012 et 2015 permet de supposer que l'UCPA représentait un acteur important du secteur des vacances sportives avec plus de 200 mille stagiaires par an, mais également du secteur des loisirs sportifs avec plus de 3 millions de séances chaque année. Ces chiffres communiqués ne sont toutefois pas mis en relation avec des paramètres externes nous permettant de les situer par rapport au volume d'activités des autres acteurs présents sur ce secteur. Il est cependant possible d'observer une dégradation de l'activité des séjours sportifs au cours de cette période. En 2015, l'UCPA comptait en effet 8 000 clients de moins pour son offre séjours qu'en 2012, soit une baisse de 3,6% en 3 ans. La baisse de l'activité séjours s'expliquerait ici, selon les salariés, par des raisons externes, et notamment par la crise économique de 2008 et son impact sur la demande de l'ensemble du secteur de séjours sportifs (comme, par exemple, une baisse du budget-vacances des ménages appartenant aux classes moyennes). Les salariés ont également évoqué la forte concurrence du secteur privé à but lucratif et le retrait des aides publiques[34]. Certains ont également fait mention d'évolutions sociales et de l'irruption de plateformes en ligne de type Airbnb mettant directement en lien les offres de logement ou de moniteurs sportifs et les stagiaires, et des comportements plus individualistes et une tolérance moindre à partager une chambre avec des inconnus.

Dans un contexte où les salariés percevaient une baisse de l'activité séjours-vacances UCPA, un développement satisfaisant de l'offre externe globale d'activités sportives en France et une offre grand public de l'UCPA pas forcément moins chère que la moyenne au niveau national, le seul volume de clients semblait insuffisant pour justifier le critère d'accessibilité au plus grand nombre aux yeux de la plupart des salariés interrogés. Face aux indicateurs de volume global de l'activité UCPA, au cours des entretiens certains salariés se posaient des questions sur les caractéristiques physiques, psychologiques et sociales des clients : l'UCPA touche-t-elle les personnes en situation de précarité socio-économique, celles touchées par des problèmes de santé ou victimes de handicap ? Est-elle en train de contribuer à lever les principaux obstacles à la pratique du sport ou au départ en vacances sportives ? En d'autres termes, quelle partie du volume total de clients UCPA représente des personnes en réelle situation de précarité sociale, économique, de santé ou de handicap ? L'UCPA touche-t-elle véritablement les publics qui ne pratiquent pas régulièrement d'activité sportive ? Participe-t-elle vraiment à la promotion de l'activité physique et sportive et à la lutte contre la sédentarité ?

[34] On retrouve ces mêmes arguments dans les Rapports annuels UCPA 2012, 2013 et 2014 (2013a ; 2014b ; 2015e).

- *Preuve 4: volume et taux d'offre vacances à prix réduit*

La deuxième activité à caractère commercial ou opérationnel qui justifiait la valeur sociale de l'UCPA par rapport au critère d'accessibilité était l'offre séjours à prix réduit à travers les partenariats et les actions ciblées de réductions des prix de l'UCPA. Les instruments de mesure de l'offre à prix réduit constituaient ici des modes d'expression du critère d'évaluation de l'accessibilité que venaient étayer les données chiffrées sur les volumes et les taux de clients accueillis à l'UCPA ayant bénéficié d'une aide au départ en vacances, et ne concernaient pas les activités relatives aux loisirs sportifs de proximité. Ce type d'aides pouvait prendre la forme d'une réduction tarifaire consentie par l'UCPA (promotion étudiante, tarif de groupe, etc.) ou d'un apport financier de la part d'un partenaire externe (comités d'entreprises, collectivités territoriales, CAF, structure sociale ou caritative, etc.). L'offre vacances à prix réduit était gérée par le département Marketing B2B de l'UCPA, en lien direct avec les organisations externes, par le département Marketing B2C, qui décidait les actions promotionnelles de réduction de tarif au grand public, et par le département Solidarité, en contact avec les structures sociales et caritatives. On parlait ainsi en interne de « public aidé global » pour se référer aux bénéficiaires de ce type d'offres, et de « public aidé en difficulté » pour désigner l'ensemble du public aidé en situation de difficulté sociale, de santé ou de handicap.

Ces indicateurs d'accessibilité trouvaient leur bien-fondé en tant qu'évidence de la valeur sociale de l'UCPA et des efforts menés par l'association pour rendre le prix de ses prestations plus accessible en ciblant les problèmes d'accessibilité financière, sociale, physique ou psychique. Les indicateurs concernant l'offre de séjours à prix réduit étaient dès lors censés venir répondre à certaines questions quant aux caractéristiques mêmes du public touché par l'UCPA, et ainsi justifier l'engagement de l'organisation à cibler les problèmes d'accessibilité aux vacances sportives en général, et particulièrement les problèmes d'accessibilité liés à des barrières sociales, physiques ou psychiques. Une partie des salariés remettait toutefois en cause la légitimité de l'indicateur de « public aidé global » car il incluait les clients ayant eu accès à un tarif réduit dans le cadre d'actions purement commerciales telles que des offres à des comités d'entreprises ou des offres spéciales sur internet. Cela signifiait, en effet, à leurs yeux, que le fils d'un dirigeant d'une entreprise du CAC 40 qui partait en vacances à l'UCPA à travers le comité d'entreprise de la firme de son père était comptabilisé comme faisant partie du « public aidé global » de l'UCPA. Un tel chiffre n'était donc pas fiable et ne pouvait pas, en indiquant uniquement le nombre de personnes ayant bénéficié d'une aide au départ sans distinction aucune, rendre compte des caractéristiques spécifiques

du public accueilli. L'indicateur « public aidé en difficulté » était, en revanche, mieux perçu par les salariés dans la mesure où il ciblait la réduction tarifaire appliquée aux enfants et aux jeunes en situation de handicap ou issus de structures sociales et caritatives et de familles allocataires de bons CAF. Les salariés estimaient que cela étayait le fait qu'un public en situation de précarité sociale, de santé ou de handicap accédait aux séjours sportifs grâce à la gestion de la Cellule vacances solidarité (CVS) et du département Solidarité du Groupe UCPA qui n'aurait probablement pas accédé à un séjour sportif de ce type par un autre biais.

Encadré 11. Indicateurs d'offre séjours à prix réduit (public aidé et public aidé en difficulté)

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Public séjours total	199 119	219 934	212 931	208 812	209 941
Public aidé global	87 990	104 018	105 746	107 211	112 372
Public aidé en difficulté	5 195	5 632	5 965	6 576	3 012
% Public aidé global	44,19%	47,30%	49,66%	51,34%	53,53%
% Public aidé en difficulté	2,61%	2,56%	2,80%	3,15%	1,43%

Source : (UCPA 2014a, p. 11).

Les indicateurs relatifs au volume et à la proportion de publics aidés par rapport au total de clients des séjours UCPA étaient censés venir rendre du compte du critère d'accessibilité et apporter la preuve du respect de l'objectif de non-discrimination énoncé dans le préambule du statut de l'UCPA (*Ibid.*) . Ces informations étaient gérées par le département Solidarité[35], les départements Marketing B2C et B2B[36], et le département

[35] Données gérées par le département Solidarité : Enfants et jeunes en situation de handicap, Publics issus de structures sociales et caritatives (groupes et individuels) identifiés par la cellule vacances solidarité et service groupe.

[36] Données gérées par le département B2B et B2C : Comités d'entreprises, Partenariats solidaires CE publics modestes spécifiques, Scolaires France, Scolaires internationaux, Étudiants groupes français, Étudiants groupes internationaux, Étudiants programme *Happy ski* et *Happy summer* (France et étranger), Jeunes 18-25 ans bénéficiaires réduction 50 €, Collectivités territoriales et associations hors Cellule vacances solidarité (CVS), Clubs sportifs ski, plongée et divers (international compris).

de Finances[37]. Elles étaient disponibles dans les bases de données de l'UCPA et elles étaient agrégées une fois par an pour calculer le taux de « public aidé global » et le taux de « public aidé en difficulté » (UCPA 2016a).

L'analyse des résultats des deux indicateurs du critère d'accessibilité sans discrimination révèle une augmentation progressive du taux de « public aidé global » de 2011 à 2015 jusqu'à passer de 44,19% à 53,53% et représenter plus de la moitié du public accueilli dans les séjours UCPA. Le taux de « public aidé en difficulté » n'a, en revanche, pas connu une telle progression en oscillant plutôt entre 2,56% et 3,15% de 2011 à 2014 pour chuter brusquement à 1,43% en 2015. La plupart des salariés interrogés jugeaient ces chiffres insuffisants sans toutefois envisager de façon d'« améliorer » une telle tendance dans le court terme. Cela du fait, d'une part, de la diminution du *fundraising* et des aides publiques et, d'autre part, du déficit financier des unités métiers séjours faisant face à une baisse de demande globale et ne pouvant pas appliquer la stratégie de redistribution des bénéfices dite « Robin de Bois » consistant à utiliser les bénéfices de l'activité globale pour financer les initiatives destinées au public en difficulté.

En ce sens, avec un indicateur de « public aidé global » jugé élevé mais peu légitime et un indicateur de « public aidé en difficulté » très apprécié mais qui oscillait entre 1,43% et 3,15%, l'engagement de l'UCPA pour l'accessibilité sans discrimination ne faisait pas l'unanimité au sein des salariés. Face à de tels constats et aux preuves chiffrées des indicateurs, certains salariés interrogés se posaient les questions suivantes : bénéficier d'une réduction de tarif - indépendamment de la situation socio-économique, de santé ou de handicap de la personne qui en bénéficie - constitue-t-il un critère suffisant pour parler de « public aidé » à l'UCPA ? Si oui, en quoi cela se distingue d'une stratégie commerciale classique de *revenu management*[38] ? Un taux de public aidé en difficulté qui oscille entre 1,43% et 3,15% ne doit-il pas être considéré comme faible ou peu élevé pour une entreprise de l'économie sociale et solidaire ?

[37] Données gérées par le département de finances : Publics bénéficiaires de chèques-vacances, Enfants issus de familles allocataires de bons CAF.
[38] *Revenu management* est le terme utilisé à l'UCPA pour faire allusion au *Yield management* ou gestion de la recette unitaire, un système de management cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise, notamment à travers la gestion optimisée du prix et à une gamme tarifaire adaptée (Capiez et Poutier 2008).

- *Preuve 5: volume d'actions de solidarité*

La troisième activité de type opérationnel participant à justifier la valeur sociale de l'UCPA en référence au critère d'évaluation de l'accessibilité était matérialisée par les actions de solidarité menées par l'ensemble des unités métiers de l'UCPA (séjours en France et à l'étranger, loisirs et formation). À l'égal des instruments de mesure de l'offre de séjours à prix réduit, les instruments de mesure des actions de solidarité constituaient des modes d'expression du critère d'accessibilité mettant l'accent sur l'existence de discriminations. Toutefois, à la différence de l'indicateur « public aidé global », les indicateurs d'actions de solidarité ciblaient le besoin de lever certains freins spécifiques à la pratique sportive : « (…) des enfants et jeunes qui rencontrent des difficultés sociales, de santé ou un handicap » (UCPA 2014b, p. 10). Les évidences d'un critère d'accessibilité non discriminant pour le public en difficulté étaient les chiffres représentant le nombre d'actions de solidarité et de mixité sociale réalisées au cours de l'année et le nombre de jeunes en bénéficiant.

Les indicateurs des actions de solidarité synthétisaient les activités des cinq programmes de solidarité développés par l'UCPA avec le soutien de collectivités territoriales et d'associations sociales et de jeunesse et mouvements sportifs (cf. Encadré 12) : Prévention et animation, Accès aux vacances, Handicap, Remobilisation et insertion, Solidarité internationale. Or, les actions liées au programme « Accès aux vacances » représentent des actions déjà comptabilisées dans le volume et taux de « public aidé en difficulté ». La valeur ajoutée des indicateurs d'actions de solidarité par rapport au taux de « public aidé en difficulté » déjà analysé réside dans le fait qu'ils permettent d'incorporer les actions de solidarités ayant eu lieu dans les centres de loisirs gérés par l'UCPA en France et dans les centres de loisirs et vacances à l'étranger : accueil d'enfants en difficulté sociale dans les bases de loisirs pendant l'été ; intégration des personnes handicapées dans des centres équestres ; remobilisation par l'équitation de jeunes en situation marginale et/ou en décrochage scolaire ; formation dans l'animation et le sport de jeunes dans les pays étrangers où l'UCPA est présente (UCPA 2013a, p. 10-12).

Encadré 12. Structuration des activités UCPA considérées comme de « Solidarité » en 2012

« L'ensemble des actions menées par l'UCPA en lien avec les collectivités territoriales, les associations sociales et de jeunesse, et le mouvement sportif est traditionnellement structuré autour de cinq programmes qui se traduisent chaque année par des réalisations concrètes ».

1. Prévention et animation : « La prévention et l'animation dans les territoires ont pour double objectif de soutenir et développer des actions pour les enfants et les jeunes ne partant pas en vacances, dans une volonté de mixité sociale, mais aussi d'utiliser le sport et la culture comme supports pédagogiques pour aborder des thématiques liées à la prévention santé, l'environnement ou la citoyenneté ».

2. Accès aux vacances : « L'accès aux vacances des publics en difficulté sociale, de santé ou de handicap, grâce à des dispositifs et un accompagnement spécifiques, a pour but de favoriser leur intégration et la mixité sociale ».

3. Handicap : « L'accessibilité aux pratiques sportives aux enfants et jeunes en situation de handicap, en partenariat systématique avec les acteurs spécialisés, se donne pour objectif de favoriser leur intégration dans la société ».

4. Remobilisation et insertion : « La pratique sportive à destination des jeunes en difficultés d'insertion, d'emploi ou en situation de décrochage scolaire ambitionne de contribuer à leur remobilisation et à leur insertion sociale et professionnelle ».

5. Solidarité internationale : « La solidarité internationale contribue à l'accès aux pratiques sportives, à la formation et à l'emploi des jeunes dans les pays étrangers où l'UCPA est implantée ».

Source : UCPA (*Ibid.*).

Ces actions de solidarité étaient rendues possibles du fait d'une stratégie de financement conjuguant la redistribution des bénéfices et le *fundraising*. La redistribution des bénéfices (ou « stratégie Robin de Bois » comme l'appelaient certains salariés) consistait à utiliser une partie des excédents économiques de l'UCPA provenant de l'offre de services de séjours sportifs à des prix de marché au grand public pour financer les actions de solidarité. Le *fundraising* représentait, pour sa part, la levée, auprès des partenaires nationaux (structures sociales et caritatives), des services déconcentrés de l'État et des collectivités territoriales, des fonds destinés à financer les actions de solidarité. Les ressources collectées en interne et en externe servaient alors à financer l'opération d'un département consacré à la coordination de ces actions : le département « Solidarité » (*Ibid.*).

Encadré 13. Indicateurs d'actions de solidarité

Année	2012	2013	2014	2015
Actions de solidarité et de mixité	114	121	127	129
Nombre de jeunes bénéficiaires	94 559	90 219	91 338	90 000

Source : UCPA (*Ibid.*, p. 11 ; 2014b, p. 15 ; 2015e, p. 19 ; 2016b, p. 11).

Les indicateurs rendant compte du volume d'actions de solidarités et du volume de jeunes bénéficiaires de ses actions au cours d'une année étaient censés, au même titre que les indicateurs de public aidé, constituer une évidence ciblée de l'objectif de non-discrimination énoncé dans le préambule du statut de l'UCPA (UCPA 2014a, p. 11). Ces informations étaient gérées par le département Solidarité et restaient disponibles dans leurs bases de données afin d'être agrégées une fois par an pour calculer le nombre total d'actions de solidarité et de mixité sociale et de bénéficiaires.

L'analyse des résultats des deux indicateurs d'actions de solidarité montre que le nombre d'« actions de solidarité et de mixité sociale » a connu une hausse progressive de 13% entre 2012 et 2015 (pour passer de 114 à 129 actions) tandis que le nombre de « jeunes bénéficiaires » de ses mêmes actions a diminué de 4,8% au cours de la même période. Ceci signifie que l'UCPA a augmenté sa capacité à organiser des activités solidaires en partenariat avec les collectivités territoriales, les associations et le mouvement sportif entre 2012 et 2015, mais que ces activités ont finalement touché moins de jeunes. Les salariés se montraient, en général, fiers des actions de solidarité de l'UCPA et considéraient que le travail réalisé par le département Solidarité était sérieux. Ils se révélaient ainsi bien disposés à collaborer à l'organisation des partenariats de solidarité. Ils reconnaissaient néanmoins que, pour une association qui touchait plus de 3 millions de personnes par an, le chiffre de 91 000 bénéficiaires d'actions de solidarité, soit 3% du public total, leur semblait quelque peu marginal (UCPA 2015e, p. 19-20). La façon dont les salariés UCPA se référaient aux actions de solidarité de l'association peut évoquer la manière dont les salariés du secteur privé à but lucratif font généralement allusion aux actions de philanthropie des entreprises où ils travaillent en affichant, à ce titre, une certaine fierté quant aux actions de philanthropie, même s'ils estiment qu'elles ne sont pas suffisantes pour justifier la responsabilité sociétale de l'entreprise lorsqu'elles ne sont pas articulées et implémentées avec des actions touchant au cœur de l'activité de l'entreprise (Machado Pinheiro et Gil 2012). Face aux chiffres de volume d'« actions de solidarité et de mixité sociale » et de « jeunes bénéficiaires des actions de solidarité », certains salariés s'interrogeaient ainsi sur le lien entre les actions de solidarité et le cœur de la stratégie de l'UCPA et se demandaient pourquoi, l'UCPA étant une entreprise sociale et solidaire, ses actions de solidarité ne touchaient que 3% du total de personnes ayant recours à l'UCPA ?

Encadré 14. Tableau de synthèse des pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA associées à la gestion de l'ancienne direction générale en 2015

Critères d'évaluation	*Modes d'expression*	*Évidences ou preuves*
Intérêt général et non-lucrativité	Statut juridique et historique de l'UCPA	- Association à but non-lucratif créée par l'État français - Composition du conseil d'administration
Accessibilité au plus grand nombre	Instruments de mesure de l'offre grand public	- Volume de stagiaires en France et à l'étranger - Séances de loisirs sportifs
	Instruments de mesure de l'offre séjours à prix réduit	- Volume et taux de public aidé global - Volume et taux de public aidé en difficulté
	Instruments de mesure des actions de solidarité	- Volume d'actions de solidarité et de mixité sociale - Volume de jeunes bénéficiaires

Source : élaboration propre.

2.2.3. Compartimentage des critères d'évaluation à l'UCPA

Les pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA que nous avons exposée - qu'elles proviennent de documents internes ou des salariés interrogés - matérialisent un hiatus entre des valeurs affichées et les évidences permettant de les appuyer. Or, à présent c'est un autre hiatus qui mérite notre attention : l'articulation entre valeur sociale et valeur économique. Ici l'approche proposée par D. Stark (2011a) en termes de dissonance permet de rendre intelligible la stratégie de gestion adoptée par l'ancienne direction générale de l'UCPA dans un contexte de crise économique.

Créée et soutenue par l'État, l'UCPA était économiquement autonome en 2015. La subvention annuelle directe du Ministère du Sport représentait moins de 1% du chiffre d'affaires de l'association en 2014 et en 2015[39]. L'UCPA a ainsi dû incorporer progressivement une logique économique lui permettant d'assurer le financement de ses activités. Concrètement, les salariés relatent que le désengagement progressif de l'État, la transition vers l'autonomie économique et la crise économique de 2008 sont

[39] Information délivrée par Rodolphe Legendre, Directeur technique national du Ministère des Sports et Directeur de la stratégie éducative et sportive à UCPA lors de l'entretien du 14/04/2015.

venus consolider et mettre au premier plan deux critères d'évaluation au sein de l'organisation : l'autofinancement et l'efficience économique[40].

Encadré 15. Les résultats économiques de l'UCPA de 2011 à 2015 (en millions d'euros)

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	189,1	192,8	194	191,9	198,1
Excédent brut d'exploitation	7,5	8,7	9,9	13,1	11,7
Résultat d'exploitation	-1,3	-1,6	- 2,7	- 0,9	- 2,8
Résultat net	- 0,7	-2,0	- 3,9	- 1,5	- 3,0

Source : UCPA (2013a, p. 26-28 ; 2014b, p. 28-30 ; 2015e, p. 22-23 ; 2016b, p. 38-39).

Si l'on en croit les salariés interrogés, le contexte de difficultés économiques qui s'était progressivement installé au cours des années précédant le 2015 a conduit l'ancienne direction générale à concentrer ses efforts de gestion et d'évaluation de l'association sur des critères « industriels » et « marchands » (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Les instruments de contrôle de gestion et de mesure de performance productive et commerciale se sont ainsi vus renforcés à travers ce que l'on pourrait appeler un processus de « professionnalisation » de certains services de l'association (Audebrand et Michaud 2015). Ainsi, le département Qualité a, par exemple, commencé à systématiser les standards de qualité des prestations de l'UCPA, à contrôler la performance des opérations et à mesurer la satisfaction des clients afin de s'inscrire dans une logique d'optimisation continue et de fidélisation les clients. Le département Marketing commença, pour sa part, à incorporer certaines pratiques de *pricing* dans le but d'adapter les prix des prestations aux différents types de clients et à l'évolution du volume global des ventes. C'est ainsi que les différentes unités métiers, départements et services ont commencé à être régulièrement évalués sur la base de ces critères.

Dans un tel contexte, les salariés indiquent dès lors que le pilotage de la valeur sociale est resté au second plan. Certains salariés signalent, en effet, l'existence, d'une

[40] Ces deux critères d'évaluation appartiennent à un registre de valeur différent de celui de l'intérêt général, ou de non-lucrativité et d'accessibilité pour tous. Selon les « mondes » et « cités » de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]), l'« efficience » et l'« autofinancement » sont des critères appartenant à un registre de valeur « industriel » ou « marchand » tandis que l'« intérêt général » et l'« accessibilité pour tous » se réfèrent à un registre de valeur « civique ».

part, de « ceux qui font de l'argent », et de l'autre, de « ceux qui font du social ». Ils remarquent ainsi que la direction avait du mal à croiser les critères économiques et sociaux et que les impératifs économiques étaient toujours plus oppressants. Dans ce contexte, les évidences de la valeur sociale liées aux indicateurs d'accessibilité déjà évoqués servaient à rendre de comptes aux parties prenantes externes et non à évaluer la performance des équipes, par exemple. Selon les salariés, personne, en dehors de l'équipe du département Solidarité, ne se sentait évalué ou concerné par les indicateurs sociaux. Il semblerait, dès lors, que l'UCPA était arrivé à une situation de règlementation de la dissonance entre valeur sociale et valeur économique de type compartimentage dans laquelle les critères d'évaluation sociaux et économiques étaient associés à des départements, services ou unités séparés et ne se croisaient pas. Pour continuer notre métaphore musicale, nous pourrions avancer qu'il existait alors, à l'UCPA, deux accords ou lignes mélodiques ne parvenant pas à entrer en harmonie. Or, selon les salariés, l'accord prédominant était clairement économique.

2.3. La reconfiguration de la justification de la valeur sociale associée à la gestion de la nouvelle direction générale

Si l'on envisage la situation décrite comme la résolution d'une dissonance entre valeur économique et valeur sociale par compartimentage, les transformations entamées par la nouvelle direction générale arrivée en poste en novembre de 2012 peuvent être interprétées comme autant de tentatives d'instaurer une « hétérarchie »[41] au sein de l'UCPA (D. Stark 2002 ; D. Stark 2011a).

À la fin de 2012, la situation économique était toujours difficile en France (au niveau macroéconomique)[42] et pour l'UCPA (au niveau microéconomique)[43]. L'association était encore en situation de déficit budgétaire et les critères d'autonomie financière et d'efficience économique étaient toujours à l'ordre du jour. Néanmoins, la nouvelle direction générale a commencé à adopter un nouveau paradigme de justification de la valeur selon lequel, pour faire face à la crise et pour développer l'UCPA, il ne suffisait plus de renforcer les critères d'évaluation économiques, mais il apparaissait

[41] Selon D. Stark (2002, p. 2) : « *Heterarchies are self-organizing, non-hierarchical systems that are characterized by lateral accountability and by organizational heterogeneity. Heterarchy involves distributed intelligence and the organization of diversity. Restated, heterarchies encompass multiple communities of knowledge and practice that subscribe to diverse evaluative and performance criteria and answer to different constituencies and principles of accountability* ».
[42] Cf. Hors-série *L'état de l'économie 2012 (*Alternatives Économiques 2012).
[43] Cf. Encadré 15.

également nécessaire de réaliser un travail concomitant de développement et de renforcement des critères d'évaluation sociaux. Plus encore, il fallait se poser à nouveau la question de la valeur sociale et la faire dialoguer avec la valeur économique, jusqu'à parvenir à démontrer, selon les propres termes d'un salarié de la direction, « (…) les boucles vertueuses entre modèle économique et valeur sociale ». Les actions suivantes ont dès lors été entamées dans ce but : 1) le « pilotage du projet social » à partir de 2013 (refonte du Projet éducatif et sportif et création de son instrument d'évaluation continu) ; 2) la refonte, en 2014, des « fondements de l'UCPA » (récriture de la mission et des engagements) ; 3) le lancement, à partir de 2015, du « plan Sport-connexion » (développement de la stratégie 2020 et du projet de recherche-action sur l'utilité sociale).

2.3.1. Pilotage du projet social : Projet éducatif et sportif (PES) et son instrument de mesure

Selon le Rapport annuel 2013 de la nouvelle direction générale : « À l'heure où la crise conduit les acteurs économiques et sociaux à se réinterroger sur leur responsabilité sociale, l'UCPA, fidèle à son quart d'heure d'avance, s'est dotée d'un pilotage de son projet social articulant indicateurs économiques et financiers, et, indicateurs sociaux et environnementaux. Forte de l'engagement des 7 000 femmes et hommes qui permettent par leur engagement professionnel l'expérience du sport-relation, l'UCPA s'est ainsi donné les moyens de faire la preuve non seulement de sa responsabilité économique, mais aussi de son utilité sociale. Les quatre lignes-forces du projet éducatif et sportif, la consommation d'eau et d'énergie, l'accueil de jeunes âgés de 16 à 25 ans, des publics aidés, des personnes en situation de handicap et la formation aux métiers du sport et de l'animation, sont désormais pilotés dans le cadre d'une stratégie recentrée et permettent de rendre compte concrètement de l'impact social de l'UCPA » (UCPA 2014b, p. 5).

Selon cette nouvelle stratégie, une partie de la valeur sociale continuait à être associée aux indicateurs d'accessibilité liés à l'accueil des jeunes et des publics aidés présentés ci-dessus, même si ce sont les quatre lignes-forces ou axes du Projet éducatif et sportif (PES) qui sont devenus les principaux critères d'évaluation. La nouvelle stratégie promue par la nouvelle direction générale a ainsi fait de l'« éducation par le sport », et non plus de la gestion hôtelière ou de l'administration de centres sportifs, le cœur du métier de l'UCPA. Consciente du fait que le souci de remplir les lits vides d'un centre de vacances ou pour augmenter le taux de fréquentation de la piscine d'une collectivité territoriale pouvait troubler la perception que les salariés se faisaient de leur

travail, la nouvelle direction générale lança un projet pour redéfinir le Projet éducatif et sportif (PES) de l'UCPA et, de la sorte, revaloriser le métier d'éducateur sportif. Dans un travail de collaboration interne, la Direction de la Stratégie Éducative et Sportive (DSES) a ainsi défini quatre axes ou thèmes centraux : l'autonomie, le lien social, le bien-être et habiter l'espace de façon responsable.

Encadré 16. Le texte du Projet Éducatif et Sportif (PES) de l'UCPA

Vivez une expérience sportive qui vous permettra d'éprouver des sensations et du plaisir, de progresser à votre rythme et selon vos possibilités. Vous êtes au centre de notre démarche pédagogique. Vous êtes acteur de vos apprentissages.

Vivez la rencontre autrement, participez à une aventure humaine conviviale, chaleureuse et bienveillante. Découvrez de nouveaux visages, la richesse d'autres cultures, de nouveaux horizons. Vous êtes un individu au cœur de la vie du groupe.

L'UCPA pour vous, c'est la possibilité de :

DÉVELOPPER VOTRE AUTONOMIE
- Être conscient des risques dans un milieu et choisir son activité en fonction de ses envies.
- Choisir son niveau de difficulté au sein d'un groupe dans le cadre d'une activité organisée.
- Évaluer les risques d'un milieu et adapter l'activité à son potentiel et à celui d'autrui.

ÊTRE ACTEUR DU LIEN SOCIAL
- Rencontrer et respecter les autres quelles que soient leurs différences.
- Coopérer en favorisant l'émulation et l'entraide.
- Partager en contribuant à la cohésion du groupe et à l'intégration de tous dans la vie collective.

ACCROÎTRE VOTRE BIEN-ÊTRE
- Découvrir le bien-être physique et le plaisir dans la pratique sportive.
- Éprouver les besoins et les limites de son corps pour une bonne santé.
- Avoir envie de pratiquer le sport pour le bien-être et améliorer ainsi son hygiène de vie.

HABITER L'ESPACE DE MANIÈRE RESPONSABLE
- Prendre conscience de son mode de vie et de sa culture, de l'impact de son comportement sur l'environnement.
- S'ouvrir à des environnements, des cultures et des modes de vie différents.
- Agir pour la compréhension et le respect de l'environnement, des cultures et des modes de vie différents.

Source : UCPA (2013b).

En 2015, ces quatre axes étaient en cours d'opérationnalisation à travers deux initiatives : d'une part, le développement des « Marqueurs pédagogiques » qui

décrivaient les comportements attendus des moniteurs sportifs afin de produire et de faire vivre les expériences décrites dans le Projet Éducatif et Sportif (PES), et ; d'autre part, un système de mesure introduisant certaines questions relatives aux quatre axes du Projet Éducatif et Sportif (PES) dans l'enquête de qualité du service (appelée en interne « Baromètre de satisfaction client »), laquelle était envoyée à tous les clients de l'UCPA (cf. Encadré 17). Un autre instrument de mesure a également été développé : les enquêtes *ad hoc*, dites Enquêtes exploratoires PES, visant à approfondir un axe du Projet Éducatif et Sportif (PES) en particulier chaque année[44].

Encadré 17. Les indicateurs séjours du Projet Éducatif et Sportif (PES) en 2015

Critères d'évaluation	*Modes d'expression*	*Évidences ou preuves*
Développer votre autonomie	Question du Baromètre de satisfaction : « J'ai progressé techniquement dans l'activité sportive choisie » Alternatives de réponse : a) Tout à fait ; b) Plutôt oui ; c) Plutôt non ; d) Pas du tout	Score sur 10[45] : 7,51 Indicateur : 41,95 % de réponses « Tout à fait »
Être acteur du lien social	Question du Baromètre de satisfaction : « Selon vous, ce séjour vous a-t-il permis de créer des liens avec d'autres stagiaires ? » Alternatives de réponse : a) Oui, j'ai rencontré des personnes que je ne connaissais pas, avec lesquelles j'ai vécu des moments forts au cours de ce séjour ; b) Oui, j'ai envie de garder des liens avec une/plusieurs personnes après la fin du séjour ; c) Non, j'ai passé mon séjour avec le groupe d'amis/famille avec lequel j'étais parti (e) ; d) Non, je n'ai pas créé de nouveaux contacts au cours de ce séjour	Score sur 10 : 7,72 Indicateur : 46,05 % de réponses « Oui, j'ai envie de garder des liens avec une/plusieurs personnes après la fin du séjour »

[44] Une enquête exploratoire sur l'axe « être acteur du lien social » a été menée en 2014-2015, en 2015-2016 sur l'axe « développer votre autonomie », et en 2016-2017 sur l'axe « accroître votre bien-être ». Les résultats de l'enquête menée en 2014-2015 n'avaient pas encore été publiés au moment où les entretiens et les réunions servant de base à ce chapitre ont été réalisés.
[45] La note sur 10 était calculée de la façon suivante : il s'agissait d'attribuer une note à chaque alternative de réponse entre 0 à 10 (0, 3, 7, 10) pour ensuite calculer la moyenne arithmétique (somme divisée par l'effectif total de la question). Exemple : Tout à fait : 100 réponses / barème 10 = 1000 ; Plutôt oui : 20 réponses / barème 7 = 140 ; Plutôt non : 10 réponses / barème 3 = 30 ; Pas du tout : 6 réponses/ barème 0 = 0 ; Total : 136 réponses / 1170 points après calcul des barèmes ; Score de 8,60 (= 1170 / 136).

Accroître votre bien-être	Question du Baromètre de satisfaction : « Concernant votre bien-être, dans la liste suivante, choisissez l'affirmation dont vous vous sentez plus proche, suite à ce séjour UCPA » Alternatives de réponse : a) Ce séjour m'a donné envie de pratiquer, ou de continuer une activité sportive régulière pendant l'année ; b) Grâce à ce séjour, j'ai pris conscience de l'importance de prendre soin de moi pour être en pleine forme (activité, rythme, alimentation…) ; c) Ce séjour n'a pas eu d'impact, d'effet sur mon bien-être ; d) Après ce séjour, je me sens globalement moins en forme	Score sur 10 : 8,06 Indicateur : 63 % de réponses « Ce séjour m'a donné envie de pratiquer, ou de continuer une activité sportive régulière pendant l'année »
Habiter l'espace de manière responsable	Question du Baromètre de satisfaction : « J'ai appris à mieux connaître un milieu naturel au cours de mon séjour » Alternatives de réponse : a) Tout à fait d'accord ; b) Plutôt d'accord ; c) Plutôt pas d'accord ; d) Pas d'accord du tout	Score sur 10 : 6,75 Indicateur : 29,21 % de réponses « Tout à fait d'accord »

Source : (UCPA 2015a).

L'aspect novateur des indicateurs du Projet Éducatif et Sportif (PES) par rapport aux autres indicateurs de valeur sociale de l'UCPA basés sur le critère d'accessibilité et en vigueur en 2015 est qu'ils ont commencé à être régulièrement pris en compte au sein des instances de contrôle de gestion des équipes de toutes les unités métiers et dans l'ensemble des instances de redevabilité de l'UCPA. Ces indicateurs sociaux sont ainsi devenus un véritable outil de gestion en plus des indicateurs économiques.

Encadré 18. Exemple de tableau de bord de suivi des indicateurs du PES présentés lors d'un atelier de managers UCPA réalisé le 9 juillet 2015

PERFORMANCE SOCIALE

BILAN & PERSPECTIVES

Unité Sport Loisirs

Etat des lieux initial sur la perception du Projet E&S par les clients

Données d'avril 2015

% de « Tout à fait »	Pratique encadrée / conseillée (N>1500 répondants)	Pratique libre (N>500 répondants)
Développer son autonomie	32,2 %	29,5 %
Etre acteur de lien social	27,5 %	17,7 %
Accroître son bien-être	37,5 %	22,1%
Habiter l'espace de manière responsable	30,8 %	22,8%

Unité Sport Vacances

ETE 2015

Données du 29 juin 2015

Note sur 10	Niveau de performance	Commentaires
Développer son autonomie	8,12	Performance
Etre acteur de lien social	7,74	A surveiller
Accroître son bien-être	7,01	Vigilance
Habiter l'espace de manière responsable	8,34	Performance

Source : UCPA (2015c, p. 5).

Encadré 19. Exemple de tableau de bord de suivi des indicateurs du PES présentés aux financeurs de l'UCPA lors d'une réunion tenue le 25 septembre 2015

NOTRE PROJET ÉDUCATIF ET SPORTIF

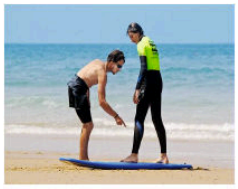
Un projet humaniste, social et laïc

Développer son autonomie → **86 %** ont gagné en autonomie

Etre acteur de lien social → **92 %** ont créé des liens sociaux

Accroître son bien-être → **95 %** ont amélioré leur bien-être

Habiter l'espace de manière responsable → **87 %** reconnaissent l'exemplarité environnementale UCPA



Réunion des financeurs 5 Document confidentiel à usage interne – 25 septembre 2015 UCPA

Source : UCPA (2015b, p. 5).

2.3.2. La refonte des fondements de l'UCPA : mission et engagement

Les documents *La mission de l'UCPA* et *Notre engagement* ont été rédigés en 2014 pour compléter *Le projet éducatif et sportif* (UCPA 2013b). Ils exprimaient les concepts jugés fondamentaux du projet social et des valeurs de l'UCPA. Ainsi, comme l'exprime le *Rapport annuel de 2014* : « Le travail de la gouvernance sur les fondements (mission, projet, valeurs) et sur l'organisation de l'UCPA a permis de renforcer la cohérence stratégique [de l'organisation] » (UCPA 2015e, p. 5).

La *Mission* mettait en avant les 4 axes du projet UCPA : le sport-relation ; le pluralisme grandeur nature ; l'énergie positive des jeunes ; et des opportunités pour tous.

Encadré 20. Le texte de La Mission de l'UCPA

GÉNÉRATION SPORT-RELATION

- Partager la rencontre et vivre des émotions, mettre en mouvement son corps et vivre des sensations, sont des besoins vitaux et naturels.
    - L'UCPA, c'est l'envie d'un autre sport, en dehors des logiques de compétition, de la technique pure et de la médiatisation. Le sport-relation, c'est la possibilité d'un dépassement de soi différent, source de sensations et d'émotions, facteur de rencontres et de coopération, générateur d'humanité et en harmonie avec la nature.
    - L'UCPA donne à tous l'accès à l'expérience d'une pratique sportive où la convivialité favorise les progrès de chacun, l'expertise garantit plaisir et sécurité, et l'expérience du vivre-ensemble ouvre à la relation. Sports de nature, sports urbains, sports de glisse, avec 80 activités sportives proposées, l'UCPA est un lieu de rencontre et de partage pour les communautés sportives.

PLURALISME GRANDEUR NATURE

- La Terre a besoin d'une humanité responsable pour assurer durablement un avenir harmonieux avec la nature. Aujourd'hui, de multiples cultures du monde enrichissent notre civilisation qui a besoin de nouveaux repères pour construire son unité dans ce dialogue complexe.
    - Au-delà de la reconnaissance des différences, l'UCPA permet de faire l'expérience de la mixité sociale et de vivre activement l'unité dans la diversité. Les activités sont l'occasion de vivre ensemble dans un esprit de dialogue et de fraternité.
    - Dans les meilleurs spots naturels, au cœur des espaces urbains ou en itinérance à l'international, l'UCPA fait découvrir une manière d'allier liberté et responsabilité dans l'interaction avec le milieu environnant. Par ses choix comme employeur, gestionnaire d'équipements ou animateur d'activités sportives, l'UCPA participe au développement durable de notre société.

L'ÉNERGIE POSITIVE DES JEUNES

- Les jeunes ont besoin de lieux et d'expériences identitaires leur permettant d'affirmer leur dynamique propre. Pour renforcer leur confiance en l'avenir, il est primordial que les jeunes soient reconnus et considérés pour leur rôle et leur place dans notre société.

- L'UCPA va vers tous les jeunes et agit en faveur de leur développement personnel. L'expression de leur énergie dans des actions positives appelle chacun à approfondir ses propres engagements humains et citoyens.
- L'expérience UCPA permet aux jeunes de s'exprimer, de participer à des projets communs, de libérer leurs potentiels et leurs énergies. L'UCPA contribue ainsi à renforcer chez les jeunes leurs capacités à prendre en main leurs parcours de vie et à être des citoyens actifs dans la vie collective.

DES OPPORTUNITÉS POUR TOUS

- Partir en vacances, avoir des loisirs et pratiquer le sport sont des besoins fondamentaux et des marqueurs sociaux qui contribuent à porter un regard plus positif sur soi-même, sur son statut et son cadre de vie quotidien.
  - L'UCPA est une entreprise sociale et solidaire ; n'ayant pas d'actionnaires à rémunérer, l'Association travaille pour améliorer son impact social.
  - Avec ses partenaires et parties prenantes, l'UCPA met tout en œuvre pour lever les barrières sociales, culturelles et générationnelles au départ en vacances et à la pratique sportive de tous les jeunes.
  - À l'UCPA, les publics disposant de moins d'opportunités, en particulier ceux plus fragiles qui rencontrent des difficultés sociales, de santé ou liées à leur handicap, bénéficient d'une offre de solidarité pour accéder aux mêmes bénéfices sociaux que les autres.

Source : UCPA (2013c).

Si l'on observe les principaux axes du projet UCPA, il est possible de constater que les trois premiers venaient élargir la conception de la valeur sociale de l'UCPA en affirmant que le social ne se réduisait pas aux seuls critères d'« accessibilité aux sports » ou d'« égalité de chances ». Le texte même de la *Mission* insiste, en effet, sur le fait qu'à l'UCPA, le social incluait également les relations conviviales générées autour du sport, les relations entre l'être humain et la nature, la mixité sociale et la construction identitaire des jeunes (*Ibid.*).

Les *Engagements* énoncent, quant à eux, les 4 valeurs devant guider la prise de décision à l'UCPA : un projet humaniste et social ; une vocation d'accessibilité ; un esprit d'innovation sociale ; et un choix d'engagement (UCPA 2013d).

Encadré 21. Le texte de Notre engagement

UN PROJET HUMANISTE ET SOCIAL

- Nous exerçons nos activités en restant fidèles à notre vocation associative, avec la volonté de servir l'intérêt général, pour l'épanouissement personnel des jeunes, dans le cadre d'une organisation ouverte à tous, respectueuse des convictions et des différences, solidaire et responsable.
- Notre responsabilité sociale et économique repose sur des choix cohérents avec le développement durable et avec notre utilité sociale. Nous sommes engagés dans des actions d'éducation à l'environnement.

UNE VOCATION D'ACCESSIBILITÉ

- Nous rendons accessible la pratique des sports de plein air sur le plan technique, par une pédagogie appropriée et les meilleures conditions de sécurité ; sur le plan économique, par une politique de prix les plus bas possible ; sur le plan culturel, en mettant à la portée de tous, les sports et les lieux de pleine nature.
- Nous mettons en œuvre un projet pédagogique, ouvert sur l'individu et le développement personnel, qui doit mener les jeunes à une pratique responsable et autonome. Nous agissons par la solidarité et la mixité sociale pour tisser des liens avec les jeunes en difficulté sociale ou en situation de handicap, et avec d'autres partenaires.

UN ESPRIT D'INNOVATION

- Nous avons la volonté d'être, plus que jamais, innovants pour répondre aux besoins sociaux de nos publics et pour diversifier nos activités.
- Nous restons constamment à l'écoute des jeunes afin de nous adapter le plus précisément possible à leurs besoins, leurs mentalités et leurs styles de vie. Cette démarche nécessite une implication collective et individuelle.

UN CHOIX D'ENGAGEMENT

- Nous manifestons un professionnalisme reconnu dans nos métiers, l'animation et l'éducation sportive, comme dans tous les services apportés aux jeunes, avec la volonté d'allier la performance économique à la pertinence sociale.
- Nous désirons faciliter l'épanouissement professionnel de toutes celles et de tous ceux qui travaillent pour l'UCPA. D'où l'importance que nous attachons à la formation, aux progrès et à l'insertion de chacun.

Source : UCPA (*Ibid.*).

L'analyse des *Engagements* de l'UCPA révèle alors clairement que ces 4 engagements traduisaient un effort pour articuler les critères économiques et sociaux et inscrire le projet de l'UCPA dans les enjeux sociétaux contemporains. L'engagement pour « Un projet humaniste et social » conciliait dès lors les valeurs de la tradition associative française (intérêt général, épanouissement de la personne, ouverture à tous, respect des convictions et des différences, et solidarité) avec les critères du développement durable, de responsabilité sociale des organisations et d'utilité sociale. L'engagement « Une vocation d'accessibilité » reprenait le cœur du critère d'accessibilité au plus grand nombre établi par le préambule du statut juridique de 1965 (cf. Encadré 8) en le mettant au service d'un projet pédagogique. L'engagement « Un esprit d'innovation » invitait à penser l'innovation au service des besoins sociaux et des changements de société et non plus seulement des seules contraintes économiques. L'engagement « Un choix d'engagement » incitait pour mettre le professionnalisme au service de la volonté d'allier performance économique et pertinence sociale.

Encadré 22. Tableau de synthèse des principales pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA associées à la gestion de la nouvelle direction générale en 2015

Critères d'évaluation	*Modes d'expression*	*Évidences ou preuves*
Autonomie	- Textes PES, Mission, Engagement - Questions sur le PES dans Baromètre de satisfaction	- Score Autonomie - Indicateur Autonomie
Lien social	- Textes PES, Mission, Engagement - Questions sur le PES dans Baromètre de satisfaction	- Score Lien social - Indicateur Lien social
Bien-être	- Textes PES, Mission, Engagement - Questions sur le PES dans Baromètre de satisfaction	- Score Bien-être - Indicateur Bien-être
Responsabilité sociale et environnementale	- Textes PES, Mission, Engagement - Questions sur le PES dans Baromètre de satisfaction	- Score Habiter l'espace de manière responsable - Indicateur Habiter l'espace de manière responsable

Source : élaboration propre.

2.3.3. Lancement du plan Sport-connexions : Stratégie 2020 et Projet de recherche-action sur l'utilité sociale

Au-delà du pilotage du projet éducatif et sportif et de la refonte de la mission et des engagements, le plan stratégique 2020, dit « plan Sport-connexions », fut lancé en 2015, l'année même des 50 ans de l'UCPA. Ce plan stratégique venait confirmer les transformations engagées par la nouvelle direction générale depuis la fin 2012 et sa volonté, d'une part, d'élargir la conception de la valeur sociale au-delà de l'accessibilité au plus grand nombre en mettant au cœur de la notion de valeur sociale celles de « sport-relation » et d'« éducateur par le sport », et de faire d'autre part, cohabiter ou se chevaucher les critères d'évaluation de développement commercial, d'impact et d'utilité sociale. Le *Plan Sport-connexion* réunissait le *Projet éducatif et sportif*, *La mission UCPA* et *Notre engagement* dans un seul document auquel furent ajoutés une synthèse des orientations, des priorités, des leviers de transformation, des objectifs chiffrés, des

indicateurs et des plans d'action pour chaque direction (UCPA 2013b ; UCPA 2013c ; UCPA 2013d ; UCPA 2015g). Ainsi, selon les propres termes de la nouvelle direction générale : « Avec le plan Sport-connexions 2020, l'UCPA poursuit sa mutation. Fidèle aux fondements de son projet, l'UCPA veut renforcer sa différentiation dans la relation avec ses clients : nouvelle segmentation organisée par univers de pratique sportive, refonte des outils relationnels digitaux, déploiement des marqueurs éducatifs et sportif … L'enjeu est, d'une part, de développer l'impact et l'utilité sociale de l'UCPA, et, d'autre part d'étendre le développement de l'UCPA en rejoignant de nouveaux clients, en créant de nouvelles offres de stages sportifs et en développant sa capacité d'ingénierie de projet dans le champ des loisirs sportifs » (UCPA 2016b, p. 5).

L'orientation principale de la stratégie 2020 était, dès lors, de « Développer les relations par le sport » (UCPA 2015g). Il est intéressant ici de constater que, dans cette nouvelle orientation prise, l'accès au sport n'était plus une fin en soi, mais bien un moyen pour créer du lien social. Le *Plan Sport-connexions* définissait également trois priorités : 1) « Développer l'impact social du sport-relation » ; 2) « Étendre notre développement » ; 3) « Devenir une organisation apprenante ». La première priorité, « Développer l'impact social du sport-relation », se concentrait sur les clients et abordait la question de la création de valeur sociale associée à l'« éducation par le sport » et à la « création de rencontres par le sport ». La deuxième priorité, « Étendre notre développement », portait sur le développement de l'organisation et abordait la création de valeur économique associée à l'élargissement de l'offre de savoir-faire, à la création de partenariats et à l'ouverture à l'international. La troisième priorité, « Devenir une organisation apprenante », concernait essentiellement l'organisation et ses salariés en traitant les questions de la valeur associée à l'innovation, de l'intelligence collective et économique et de l'aptitude au changement (*Ibid.*).

En ce qui concerne la priorité 1 de la stratégie 2020, le document établit trois leviers de transformation : a) « Faire la preuve de notre impact social » ; b) « Développer les savoir-faire relationnels » ; c) « Accroître la co-construction » (*Ibid.*).

Encadré 23. Extraits du texte de La stratégie UCPA 2020

PRIORITÉ 1. DÉVELOPPER L'IMPACT SOCIAL DU SPORT-RELATION

Levier de transformation 1. Faire la preuve de notre impact social

« Les clients attendent de l'UCPA la preuve de son impact social. Au plan individuel, cela repose sur un renforcement de l'expérience clients et la capacité à faire progresser chacun

autour des 4 axes du projet éducatif et sportif : être acteur de lien social, développer l'autonomie, accroître le bien-être et habiter l'espace de manière responsable. Au plan collectif, cela repose sur la capacité à donner accès au plus grand nombre à une pratique sportive répondant à 5 besoins fondamentaux : l'éducation, la cohésion sociale, la santé, l'emploi et le développement durable.

À l'horizon 2020, l'UCPA se donne la capacité de faire la preuve du bénéfice éducatif et sportif pour ses clients et de piloter l'impact social de ses activités. »

Levier de transformation 2. Développer les savoir-faire relationnels

« Pour répondre aux attentes des clients, l'UCPA veut établir une relation d'échange avec eux et faire de la pratique sportive un vecteur de mixité et d'unité entre tous. Cela passe par une capacité à prioriser la relation avec les clients et à créer une ambiance propice à l'échange et à la rencontre. Le savoir-être ou savoir-faire relationnel est au cœur de l'impact social du sport-relation.

À l'horizon 2020, l'UCPA veut réduire les tâches administratives, grâce à une meilleure organisation et aux outils numériques, afin d'augmenter le nombre des collaborateurs en relation avec les clients. »

Levier de transformation 3. Accroître la co-construction

« Afin de s'adapter aux nouveaux usages du temps libre, l'UCPA veut intégrer plus largement les logiques de partage, de participation et d'association. Cela passe par une capacité à dialoguer avec nos clients et à leur permettre une co-construction de l'activité. En interne, le renforcement du management collaboratif et du fonctionnement en mode projets est nécessaire pour optimiser l'emploi des compétences propres de chaque équipe et les synergies entre les équipes opérationnelles et le siège ainsi qu'entre les unités métiers.

À l'horizon 2020, l'UCPA se donne la capacité d'avoir déployé une nouvelle stratégie sur le web afin de renforcer ses réseaux de dialogue avec ses clients et de mobiliser plus largement ses ambassadeurs. »

Source : (*Ibid.*, p. 5).

En ce qui concerne les pratiques de justification de la valeur, il convient ici de remarquer que la première priorité du plan stratégique était liée au développement de la valeur sociale ou impact social[46] du sport-relation. Le premier levier de transformation mis en avant faisait référence au besoin d'apporter la preuve de l'impact social de l'UCPA ; le deuxième levier faisait référence à l'importance de renforcer le savoir-faire relationnel des salariés afin d'augmenter l'impact social de l'UCPA ; quant au troisième

[46] Les membres de la direction ayant participé à la rédaction de la Stratégie 2020 ont été interrogés sur le sens qu'ils donnaient à la notion d'impact social. Leur réponse laisse apparaître qu'impact social, utilité sociale et valeur sociale étaient des synonymes au sein du discours de l'UCPA.

levier, il renvoyait à l'importance du dialogue et de la co-construction dans la création de l'impact social à l'UCPA. Il est ainsi possible d'aborder le projet de recherche-action sur l'utilité sociale comme une réponse aux enjeux de tels leviers de transformation : se donner la capacité d'apporter la preuve du bénéfice éducatif et sportif pour ses clients et de piloter l'impact social de ses activités ; augmenter le nombre des collaborateurs en relation avec les clients ; ou encore, renforcer les réseaux de dialogue avec les clients (*Ibid.*). Le projet de recherche-action devait, en ce sens, offrir la preuve de la valeur sociale, aider à piloter cette dernière, identifier les savoir-faire relationnels créant de la valeur sociale, et enfin enquêter la valeur sociale en co-construction avec les salariés et clients.

2.3.4. Hétérarchie des critères d'évaluation à l'UCPA

Nous venons d'évoquer les pratiques de justification de la « valeur sociale » de l'UCPA en vigueur en 2015 et associées à l'arrivée de la nouvelle direction générale à la fin de l'année 2012 en les restituant telles qu'elles nous ont été racontées par les salariés de l'UCPA au cours des réunions et des entretiens organisés dans le cadre de la première étape du projet de recherche-action (cf. Encadré 4). C'est pourquoi il convient à présent de procéder à l'interprétation de ces pratiques comme autant d'efforts de la nouvelle direction générale pour instaurer une « hétérarchie » au sein de l'UCPA au sens donné par D. Stark à ce concept (2011a) et ainsi modifier la façon d'envisager et de gérer la dissonance entre « valeur sociale » et « valeur économique » au sein de l'association.

La nouvelle stratégie mise en place par la direction générale à la fin de l'année 2012 continuait d'associer une partie de la valeur sociale aux critères et aux indicateurs d'accessibilité aux sports liés à l'accueil des jeunes et aux publics aidés. Deux changements dans le pilotage du projet social ont toutefois marqué un virage dans la façon de faire dialoguer valeur sociale et valeur économique à l'UCPA. Le Projet éducatif et sportif (PES) a, d'une part, introduit les critères d'évaluation pédagogiques de l'UCPA (autonomie, lien social, bien-être et responsabilité sociale et environnementale) en attribuant au critère d'accessibilité un rôle d'éducateur et de créateur de lien à travers le sport. Les 4 axes du Projet éducatif et sportif (PES) sont ainsi devenus les principaux critères d'évaluation de la valeur sociale. La direction de l'UCPA a, d'autre part, commencé à articuler indicateurs économiques et financiers et indicateurs sociaux. Des questions sur les quatre axes du Projet Éducatif et Sportif (PES) figuraient dans l'enquête de qualité du service et les « Scores PES » ont commencé à être pris

systématiquement en compte dans les instances de contrôle de gestion et de redevabilité (*accountability*) réalisés par l'UCPA à ses parties prenantes, faisant dès lors de ces indicateurs sociaux un outil de gestion en plus de ceux économiques.

La refonte des fondamentaux de l'UCPA a également marqué un moment charnière dans la manière d'envisager la valeur sociale et de l'articuler à celle économique. La *Mission* a élargi la conception de la valeur sociale en affirmant qu'au-delà de l'accessibilité, le « social » incluait les relations conviviales générées grâce au sport, le contact avec la nature, la mixité sociale et la construction identitaire des jeunes (UCPA 2013c). Les *Engagements* de l'UCPA manifestaient, quant à eux, un effort pour concilier les valeurs de la tradition associative française avec certains critères de développement durable, de responsabilité sociale des organisations et d'utilité sociale, afin de mettre l'accessibilité au service d'un projet pédagogique, l'innovation au service des besoins sociaux et des changements sociétaux, et le professionnalisme au service de la volonté d'allier performance économique et pertinence sociale (UCPA 2013d).

Le plan stratégique 2020 est enfin venu confirmer les transformations engagées par la nouvelle direction générale depuis fin 2012 et la volonté d'élargir, d'une part, la conception de la valeur sociale au-delà de l'accessibilité au plus grand nombre en mettant au cœur de cette notion celles de « sport-relation » et d'« éducateur par le sport », et d'autre part, de faire cohabiter ou se chevaucher les critères d'évaluation de développement commercial, d'impact et d'utilité sociale. Il s'agissait à la fois de développer l'impact et l'utilité sociale de l'UCPA, et d'étendre le développement commercial de l'UCPA. La stratégie 2020 ne définit dès lors plus l'accès au sport comme une fin en soi, mais comme un moyen de générer du lien social. La première priorité du plan était de développer la valeur sociale de l'UCPA grâce à des leviers de transformation tels qu'évaluer la valeur sociale de l'UCPA, développer les savoir-faire relationnels et accroître la co-construction (UCPA 2015g).

Encadré 24. Caractéristiques des stratégies de gestion de la dissonance entre valeur économique et valeur sociale au sein de l'UCPA

Stratégie de gestion de la dissonance	Compartimentage	Hétérarchie
Principaux critères économiques	- Efficience - Auto-financement	- Efficience - Auto-financement
Départements concernés par les critères économiques	- Toute l'organisation	- Toute l'organisation
Principaux critères sociaux	- Intérêt général - Non-lucrativité - Accessibilité au plus grand nombre	- Autonomie - Lien social - Bien-être - Responsabilité sociale et environnementale
Départements concernés par les critères sociaux	- Département Solidarité	- Toute l'organisation

Source : Élaboration propre.

Conclusion du Chapitre 1

Ce chapitre s'est ouvert sur l'introduction de la théorie de la dissonance de valeurs de D. Stark (2011a) afin de mettre en avant le rôle des pratiques de justification de la valeur au sein des organisations. Selon D. Stark, quand un salarié ou un groupe de salariés expliquent une décision, une action ou un résultat, ils le font en se référant - de façon explicite ou implicite - à des critères d'évaluation renvoyant à des définitions de ce qui est bien et juste. Les pratiques de justification de la valeur renvoient, dès lors, aux critères d'évaluation mobilisés par les acteurs afin de justifier les valeurs, aux registres de valeur auxquels renvoient ces critères d'évaluation, aux modes d'expression de ces critères d'évaluation et aux évidences qui permettent d'en apporter la preuve.

Au sein des organisations de l'ESS cohabitent donc des critères d'évaluation sociaux, renvoyant au projet ou mission sociale de l'organisation, et des critères d'évaluation économiques renvoyant à l'insertion de l'organisation au sein d'un système économique et d'un marché concurrentiel. Il est, en ce sens, important de reconnaître que les organisations de l'ESS constituent des cadres d'action où de multiples registres de valeurs et critères d'évaluation entrent en jeu. D. Stark (*Ibid.*) appelle « dissonance » ce type de situation où des critères d'évaluation divers et antagonistes se chevauchent.

Cette théorie de la dissonance nous a ici permis d'identifier trois stratégies visant à faire face à la dissonance et à l'incertitude qu'elle génère : la cacophonie, le compartimentage ou l'hétérarchie.

Les pratiques de justification de la valeur sociale en vigueur en 2015 et associées à la gestion de l'ancienne direction générale laissaient entrevoir une stratégie de gestion de la dissonance de type compartimentage. La valeur sociale était associée au critère d'accessibilité au sport au plus grand nombre et s'exprimait à travers des instruments de mesure qui offraient comme évidences le volume de public touché par l'UCPA, le volume et le taux de public qui recevaient une aide au départ en vacances et le volume d'actions de solidarités et de bénéficiaires ces actions. Ces indicateurs étaient alors exclusivement associés au département Solidarité et n'étaient pas croisés avec les indicateurs de performance économique ou de qualité du service dans les instances de contrôle de gestion des équipes. En fin de compte c'était les métriques économiques ou qualité de service qui étaient mobilisées pour évaluer les décisions, les actions et les résultats de la plupart des salariés UCPA.

Les pratiques de justification de la « valeur sociale » en vigueur en 2015 et associées à l'arrivée de la nouvelle direction générale de l'UCPA traduisent une nouvelle façon d'envisager et de gérer la dissonance entre valeur sociale et valeur économique au sein de l'association. Cette nouvelle approche peut ici être appréhendée comme une tentative d'instaurer une hétérarchie à travers les actions liées au pilotage du projet social, à la refonte de la Mission et des Engagements de l'UCPA et le lancement de la stratégie 2020. L'hétérarchie permet, en effet, à l'organisation de se saisir des « valeurs dissonantes » et de les accueillir de façon productive. Depuis fin 2012, les acteurs de l'UCPA avaient, en effet, commencé à complexifier la compréhension de la valeur sociale, à prendre en compte plusieurs critères d'évaluation dans le contrôle de gestion et à recombiner autrement les ressources de l'organisation. Les métriques sur la valeur sociale ayant évolué jusqu'à être prises en compte pour évaluer l'ensemble des salariés, l'organisation était incapable de considérer ses pratiques routinières et ses connaissances comme allant de soi. Le chevauchement de plusieurs critères d'évaluation avait déclenché un processus de réflexivité organisationnel qui exigeait une réflexion plus approfondie sur la valeur sociale de l'UCPA et la façon d'en apporter la preuve. Le discours du « sport-relation » et les « scores » ou indicateurs du Projet éducatif et sportif (PES) avaient été développés en interne de façon expérimentale. La direction jugea alors qu'un travail de recherche pluraliste plus approfondi était nécessaire pour mieux qualifier et quantifier la valeur sociale de l'UCPA. Le projet de

recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale qui nous intéresse ici répond donc à un processus de transformation visant à instaurer une hétérarchie au sein de l'UCPA. Il semble ainsi possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle la genèse du projet de recherche-action constitue l'un des maillons d'un processus plus large de transformation engagé par la direction générale de l'UCPA dans la manière d'appréhender et de gérer une situation de dissonance entre valeur sociale et valeur économique au sein de l'association. Or, au-delà de la nécessité de gérer la dissonance de valeurs en interne, nous verrons dans le prochain chapitre que le projet de recherche-action d'évaluation de l'utilité sociale répondait également au besoin de gérer une situation de dissonance dans la relation avec les parties prenantes externes, notamment les financeurs solidaires.

CHAPITRE 2 - Dissonance externe : la demande de preuves d'un engagement pour les valeurs

Introduction du Chapitre 2

Le chapitre précédent nous a permis de constater que toute organisation et ses membres sont en proie à des questionnements permanents sur ce qui a de la valeur, nous invitant par là même à envisager l'UCPA comme un lieu où les salariés s'engagent dans des pratiques de justification de valeurs économiques et sociales. Cette analyse nous a ainsi permis d'aborder l'une des deux principales raisons pour lesquelles l'UCPA a dû formaliser la question de sa valeur sociale dans un projet de recherche-action destiné à évaluer son utilité sociale. Or, les questionnements sur les valeurs et les pratiques d'évaluation et de justification ne se circonscrivent pas aux relations entre les acteurs internes de l'organisation et concernent également la relation avec les parties prenantes externes. Le chapitre présent sera, dès lors, l'occasion d'aborder l'autre principale raison pour laquelle l'UCPA a dû formaliser le questionnement sur sa valeur sociale en analysant la relation de l'UCPA avec une de ses principales parties prenantes, les financeurs solidaires, afin de mieux comprendre les spécificités des demandes externes de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquelles elle était soumise.

L'idée est ici de parvenir à mieux cerner la façon dont le projet de recherche-action a pu répondre à un besoin de légitimer la valeur sociale de l'UCPA et d'en rendre compte auprès de ses parties prenantes externes en nous basant, pour ce faire, à la fois sur l'analyse des 11 entretiens réalisés à des représentants d'institutions liées à la finance solidaire en France (entre décembre 2015 et janvier 2016) et sur la bibliographie disponible sur ce secteur.

L'approche transactionnelle des philosophes J. Dewey et A. Bentley (1960 [1949]), la théorie de la légitimité organisationnelle du sociologue Mark Suchman (1995) et la théorie de la redevabilité (*accountability*) des experts en sciences de gestion Vassili Joannidès et Stéphane Jaumier (2013a ; 2013b) nous permettront ici d'envisager la genèse du projet de recherche-action comme la réponse de l'UCPA à la demande externe d'administration de preuves de son engagement pour des valeurs sociales. En ce sens, sur la base des entretiens réalisées aux représentants de la finance solidaire,

la Section 1 du présent chapitre propose une analyse transactionnelle de la dimension sociale de la relation entre les acteurs du financement solidaire et les entreprises de l'ESS, et la Section 2 synthétise les critères venant définir la valeur sociale du point de vue des financeurs solidaires pour ensuite identifier les représentations que les acteurs du financement solidaire ont exprimées à propos de l'UCPA, et finalement analyser les « consonances » et les « dissonances » entre les représentations que les financeurs solidaires associent à la valeur sociale et celles qu'ils associent à l'UCPA

Section 1. Les exigences de légitimité et de preuves dans la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS

Dans le cadre de notre contrat CIFRE à l'UCPA, nous avions, en parallèle à la participation au développement de la recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale, la mission interne, au sein de la Direction de la stratégie, de contribuer à développer les indicateurs sociaux destinés au pilotage de la performance sociale de l'association et à la reddition de comptes de la valeur sociale de l'UCPA auprès de ses parties prenantes, et notamment des financeurs solidaires. Quand nous avons compris l'importance que la relation avec les financeurs solidaires avait pour l'UCPA, nous avons décidé d'analyser en profondeur les caractéristiques de cette relation afin de mieux comprendre les enjeux de redevabilité (*accountability*) auxquels l'UCPA était soumise. Pour cela, nous avons mobilisé la grille d'analyse transactionnelle proposé par J. Dewey et A. Bentley (1960 [1949]) et développé dans le champs de l'économie en France par Michel Renault (2007 ; 2008 ; 2009)[47].

1.1. L'importance de la relation de l'UCPA avec les financeurs solidaires

L'importance donnée aux acteurs de la finance solidaire s'explique par le fait que l'UCPA subissait les effets de ce que l'économiste Vivianne Tchernonog (2004, 2006) appelle la « crise du financement associatif », c'est-à-dire la baisse des aides publiques, une concurrence croissante et le besoin de se tourner vers les acteurs du secteur privé pour accéder aux capitaux. Afin de compenser la raréfaction des subventions publiques et de diversifier ses sources de financement pour renouveler son parc immobilier et

[47] La grille d'analyse transactionnelle proposée par J. Dewey et A. Bentley (Dewey 2012 [1922] ; Dewey 2016 [1910] ; Dewey et Bentley 1960 [1949]) a été développé en économie d'abord par John R. Commons (2001 [1931] ; 1990 [1934]) et puis par des auteurs contemporains comme Elias L. Khalil (2002 ; 2003a ; 2003b). Elle a été introduite en France notamment par Manuel Zacklad (2004 ; 2006) et Michel Renault (2007 ; 2009 ; Renault 2008).

investir dans son plan de développement 2020, l'UCPA a décidé, à partir de 2012, d'orienter sa stratégie de financement vers la finance solidaire. Les rapports annuels de 2013, 2014 et 2015 réaffirment ainsi la volonté de l'UCPA d'orienter ses recherches de financement vers des gestionnaires d'épargne salariale solidaire et de fonds solidaires susceptibles de se montrer intéressés par la valeur sociale de l'UCPA et offrant des ressources à des conditions plus avantageuses que les établissements financiers classiques (UCPA 2014b, p. 27 ; UCPA 2015e, p. 23 ; UCPA 2016b, p. 39).

La direction générale et la direction financière de l'UCPA ont ainsi clairement déclaré, au moment de l'élaboration du projet de recherche-action, qu'un des principaux facteurs à l'origine du projet de recherche-action était la demande croissante d'informations et de données sur l'impact social et l'utilité sociale de l'UCPA de la part des financeurs solidaires. Le nouveau directeur général connaissait, en effet, parfaitement les enjeux de la finance solidaire pour avoir été le directeur de Finansol[48] de 2007 à 2012, juste avant d'intégrer la direction générale de l'UCPA. Suite à son arrivée, l'UCPA a obtenu pour la première fois l'agrément « entreprise solidaire » afin de faciliter ses démarches auprès des investisseurs solidaires (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018a). Comme l'exprime la responsable de l'ingénierie financière de l'UCPA dans le Rapport annuel 2012 : « Cet agrément va en effet faciliter l'accès à des fonds solidaires, en trouvant des ressources qui seront facturées moins cher et pour une plus longue durée. Il va donc aider au financement des 20 à 25 millions d'euros que l'UCPA investit chaque année en rénovations de centres, réparations, achats de matériels sportif et de mobilier… » (UCPA 2013a, p. 27).

Or, au moment du lancement du projet de recherche-action en mars 2015, les relations entre l'UCPA et les acteurs de la finance solidaire restaient ambiguës : quatre institutions avaient déjà accepté de la financer tandis que deux avaient refusé. Selon la direction de l'UCPA, celles qui avaient refusé de le faire l'avaient fait en argumentant que les activités de l'UCPA ne rentraient pas dans la définition de la valeur sociale de leur portefeuille, tandis que celles qui avaient accepté de le faire attendaient des éléments de preuve de la valeur sociale des opérations de l'UCPA. Face à de tels arguments, le contexte de la relation entre l'UCPA et les acteurs de la finance solidaire apparaît ainsi comme une « situation indéterminée », au sens de J. Dewey (1993

[48] Finansol est une association française qui réunit les acteurs de la finance solidaire depuis 1995. Son objectif est de « (…) promouvoir la solidarité dans l'épargne et la finance » à travers « (…) des actions de sensibilisation et des outils de communication divers ». « Ses actions contribuent, notamment à travers la promotion du label Finansol, à faire connaître les différents produits d'épargne solidaire disponibles » (Finansol [Internet] 2017).

[1938]), dans laquelle la légitimité[49] de l'UCPA à faire partie du portefeuille des entreprises de l'ESS pouvant bénéficier du financement de la finance solidaire était remise en question. Dit autrement, la « perception ou supposition généralisée » que certains acteurs de la finance solidaire avaient des actions de l'UCPA n'était pas en « consonance » avec leurs systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions de la valeur sociale (Suchman 1995 ; D. Stark 2011a). D'autre part, ceux qui reconnaissaient *a priori* la légitimité de l'UCPA à faire partie de leur portefeuille demandaient des indicateurs sociaux qui rendent compte de manière chiffrée de la valeur sociale des activités de l'association. En d'autres termes, les acteurs de la finance solidaire attendaient des preuves de l'engagement de l'UCPA en faveur de certaines valeurs : valeur économique et valeur sociale. En ce sens, ces deux enjeux de « légitimité » et de « redevabilité (*accountability*) », mettaient à l'épreuve les pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA, ce qui nous a conduit à enquêter directement auprès des financeurs solidaires afin de mieux comprendre leurs systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions de la « valeur sociale » ainsi que leurs pratiques de demande et d'administration des preuves d'un engagement en faveur de cette valeur sociale.

1.2. L'enquête sur la dimension sociale de la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS

Dix entretiens auprès de représentants de neuf organisations du financement solidaire en France, un entretien à un représentant d'une association de promotion, d'études et de labélisation des produits de la finance solidaire et une analyse de la bibliographie disponible sur le secteur ont ainsi été menés en profondeur afin de mieux comprendre la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS. Une telle enquête poursuivait un double objectif : tout d'abord, contribuer à la mission interne liée au développement d'indicateurs sociaux destinés à la reddition de comptes de la valeur sociale de l'UCPA auprès des financeurs solidaires et, ensuite, participer à mieux appréhender scientifiquement les pratiques de redevabilité

[49] D'après le sociologue Mark Suchman (1995), la légitimité est la perception ou supposition généralisée que les actions d'une organisation sont désirables, correctes ou appropriées selon un système de normes, valeurs, croyances et définitions construit socialement au sein d'un groupe. En s'appuyant sur les travaux fondateurs des sociologues Max Weber (2003a ; 2003b) et Talcott Parsons (1960), M. Suchman affirme que la légitimité est devenue un point d'ancrage pour aborder les forces « sociales » (normatives ou cognitives) que construisent, habilitent et contraignent les organisations et ses acteurs. À partir d'une révision bibliographique extensive, M. Suchman définit la légitimité comme « (…) *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* » (1995, p. 574).

(*accountability*) ou de demande et d'administration de preuves de la valeur sociale en vigueur sur le marché de la finance solidaire en France.

Encadré 25. Note méthodologique sur les entretiens aux acteurs de la finance solidaire

- Type d'entretiens :
    - 10 entretiens individuels semi-directifs pour les représentants de neuf institutions de financement solidaire.[50]
    - 1 entretien individuel semi-directif à un représentant d'une association de promotion, d'étude et de labélisation des produits de la finance solidaire.

- Période de réalisation : décembre 2015 - janvier 2016.

- Objectifs principaux :
    - Comprendre les spécificités du système de normes, valeurs, croyances et définitions de la valeur sociale mobilisé par les acteurs de la finance solidaire pour analyser la légitimité d'une entreprise de l'ESS à intégrer leur portefeuille ;
    - Comprendre les spécificités des demandes de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquelles sont soumises les entreprises de l'ESS.

- Objectifs spécifiques :
    - Dresser le panorama de la finance solidaire en France (modalités, acteurs, importance dans l'économie française, tendances et défis du secteur) et notamment des stratégies de financement mises en place par chaque structure (positionnement, modalités, importance relative de ces activités dans le modèle global de la structure) ;
    - Mieux connaître les processus d'évaluation qualitatif et quantitatif utilisés par les structures de la finance solidaire pour évaluer les entreprises de l'ESS (critères mobilisés, modalités d'évaluation, indicateurs, difficultés, atouts et limites, pistes d'amélioration) ;
    - Connaître les représentations des structures de la finance solidaire concernant les notions d'impact social et d'utilité sociale ;
    - Mieux connaître l'opinion des structures de la finance solidaire sur la plus-value sociale de l'UCPA et son appartenance à l'ESS.

- Échantillon :
    - Les entretiens impliquent 9 acteurs du financement solidaire et 1 association de promotion, d'études et de labélisation des produits de la finance solidaire ;
    - Les acteurs du financement solidaire ont été sélectionnés en commun accord avec la direction financière de l'UCPA sur la base de deux critères : a) historique d'investissement avec l'UCPA et b) diversité de catégorie d'acteurs ;
    - En ce qui concerne l'historique d'investissement avec l'UCPA, ont été abordés des acteurs ayant déjà accepté de financer l'UCPA, des acteurs ayant refusé de le faire ainsi que des acteurs non encore approchés par l'UCPA ;

[50] Pour plus de détail sur les dates des entretiens et la trame d'entretien, cf. Annexe 3.

- En ce qui concerne les catégories d'acteurs du financement solidaire[51], plusieurs catégories d'acteurs auxquelles l'UCPA s'adressait ont été approchées : les sociétés d'investissement solidaire (SIS), les structures citoyennes d'investissement solidaire (SCIS), les fonds d'investissement solidaire (FIS) et les sociétés de gestion d'OPC solidaires (SGOS).

- Conditions de réalisation :
  - Les entretiens ont été réalisés sous réserve du respect de l'anonymat des représentants et des institutions, ce facteur constituant l'une des conditions de la liberté de parole lors des entretiens ;
  - Les entretiens ont été menés individuellement, enregistrés puis retranscrits.

- Analyse de données :
  - L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo permettant de coder le contenu des entretiens et des documents avec des catégories définies selon la grille de lecture transactionnelle pour ensuite analyser l'ensemble des citations associées à chaque catégorie ;
  - La grille de lecture mobilisée pour ce type d''analyse est celle dite transactionnelle décrite par J. Dewey et A. Bentley (1960 [1949]) et développé par M. Renault (2007,2008, 2009) et M. Zacklad (2004 ; 2006). Nous aurons l'occasion de revenir sur cette grille.

Source : Élaboration propre à partir de l'Annexe 3.

Une fois les entretiens réalisés, leur contenu retranscrit et la révision bibliographique achevée, il s'agissait donc de procéder à une analyse socio-économique sur la base de la grille de lecture que M. Renault (2007 ; 2008 ; 2009) et M. Zacklad (2004 ; 2006) nomment, à l'instar de J. R. Commons (2001 [1931]), « transactionnelle ». Cette approche analytique issue de la philosophie pragmatique américaine, et en particulier des travaux de John Dewey, d'Arthur Bentley et de George Herbert Mead, semble en effet particulièrement pertinente ici pour mieux appréhender la dimension sociale, c'est-à-dire les aspects communicationnels et relationnels qui sous-tendent une relation socio-économique dans le cadre de la finance solidaire en France (Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Mead 2006 [1934]). Étant donné que les facteurs qui comptaient dans la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS dépassaient clairement l'analyse de risque financier pour toucher à la perception de la légitimité et à la capacité d'administrer des preuves de valeurs autres qu'économiques, il semblait important de recourir à une grille de lecture rendant pleinement compte du caractère « encastré » et « intersubjectif » de l'échange entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS (*Ibid.* [1934] ; Polanyi 2009 [1944]).

[51] Pour plus de détails sur les catégories d'acteurs du financement solidaire, voir l'étude de Viandier (2017).

Il est, en effet, depuis longtemps établit, en sciences économiques (Commons 2001 [1931] ; Smith 2016 [1759], par exemple) comme en sciences sociales (Mauss 2012 [1925] ; Polanyi 2009 [1944], par exemple), que les faits économiques sont encastrés et participent à ce titre à la production du social et au processus de définition des individus, des situations et des objets et qu'ils sont donc fortement influencés par les dynamiques sociales. Quand il y a échange, prêt ou reddition de comptes, ce ne sont pas simplement des biens, des services, de l'argent ou des informations qui circulent, « (…) mais aussi de la (re)connaissance, des signes, des symboles (…) qui génèrent un apprentissage et produisent des *individus moraux* » (Renault 2007, p. 150-151). Dès lors, « (…) l'encastrement se réfère à la structuration sociale, culturelle, politique, cognitive, des décisions des agents et manifeste la connexion de l'agent avec son environnement social » (Renault 2008, p. 10).

Ainsi, comme le souligne M. Renault (2007), au XVIIIe siècle, un économiste comme Adam Smith (2016 [1759]) proposait déjà une conception de l'action humaine considérant les dimensions communicationnelles et le cadre social de l'échange à travers les notions de « grammaire » (en référence au cadre normatif) et de « sympathie » (en référence à l'intersubjectivité). Or ces intuitions originelles qu'A. Smith évoquaient il y a quelques siècles trouvent écho dans la théorie économique plus récente à travers l'approche développée par J. R. Commons (2001 [1931]) faisant de la « transaction » l'unité principale de l'analyse économique. J.R. Commons insiste, en effet, sur le besoin d'adopter une nouvelle conception de l'action humaine issue du pragmatisme de J. Dewey. Selon cette approche, chaque transaction économique implique un processus d'évaluation conjointe, dans lequel les acteurs participants sont mû par une diversité des intérêts, par la dépendance vis-à-vis des autres et par les règles opérantes (Commons 1990, p. 681 [1934]). La « transaction » chez J. R. Commons peut dès lors être plus précisément définie comme « (…) une relation sociale construite par les acteurs impliqués qui définissent leur identité, échangent et créent de la valeur, s'accordent sur des formes de compromis, élaborent des règles et s'inscrivent dans un réseau d'engagements mutuels » (Renault 2009, p. 19-20)[52]. Une définition qui renvoie

[52] Selon J. R. Commons, l'élément central de l'analyse économique est la transaction. Il définit la transaction comme l'« (…) alienation and acquisition of the rights of future ownership of physical goods » La transaction a lieu entre individus, mais elle est déterminé par le régle du jeu collectives fixés par le groupe social. En ce sens, elles ne se limitent pas en termes materiel ou physiques à l'échange de biens. « A transaction with its participants, is the smallest unit of institutional economics. (…) This ultimate unit correlates law, economics, and ethics and must contain the three elements: conflict, dependence, and order. Transactions intervene between the production of labor of the classical economists, and the pleasures of consumption, of the hedonic economists, simply because it is society that, by its rules of order controls ownership of and access to the forces of nature » (Commons 1990, p. 10).

à une « psychologie négociationnelle » dont l'objet est d'appréhender les processus et les entités « en train de se faire » (Commons 1990 [1934] ; Renault 2009). Au cours des « négociations », les acteurs sont obligés de prendre en compte le point de vue des autres et ne demeurent pas inchangés. Les aspects relationnels et communicationnels des transactions deviennent, par conséquent, des éléments fondamentaux de l'analyse économique de type transactionnel.

L'approche transactionnelle propose également une conception de l'action et de la socialité qui refuse de séparer les aspects normatifs et positifs et place l'action au centre de l'analyse afin d'appréhender le phénomène de « mise en perspectives ». On reprend ici la notion de « mise en perspective » de la théorie de G. H. Mead (2006 [1934]) selon laquelle les individus vivent dans un monde habité par d'autres individus, des groupes sociaux et des organisations où la socialité de base implique la capacité de se mettre à la place de l'autre et d'adopter les points de vue de l'autre. Selon G. H. Mead, l'institution du « soi » (*self* en anglais) se réalise dans le cadre des relations intersubjectives entre l'individu et son environnement. Les acteurs sont incomplets et les processus sociaux contribuent à définir leur individualité en adoptant les attitudes des autres envers eux-mêmes au sein d'un ensemble organisé de relations sociales. La formation de l'individu socialisé passe dès lors par un processus au cours duquel l'individu se fait progressivement une image de ce que l'on attend de lui dans telle ou telle circonstance. G. H. Mead (*Ibid.* [1934]) appelle cette image « l'autrui généralisé », lequel incarne les normes de comportement en vigueur au sein d'un groupe à un moment socio-historique donné (Renault 2009). L'autrui généralisé est central dans la conception sociale et morale du « soi ».

M. Renault (*Ibid.*, p. 23) explique que la « psychologie négociationnelle » de J. R. Commons et le « perspectivisme » de G. H. Mead concernaient initialement des individus et l'interaction interpersonnelle mais que de tels concepts peuvent cependant parfaitement être étendus aux entités collectives, aux groupes ou aux organisations. Les entreprises de l'ESS se voient, en ce sens, quotidiennement confrontées et exposées à l'expérience des « autres » et à une multiplicité de parties prenantes dont elles doivent partager les perspectives par le biais de la communication. Ce partage de perspectives « (…) n'est ni une assimilation des perspectives les unes aux autres ni une fusion des perspectives en une seule », mais une « négociation », une accommodation, avec des aspects volontaires et involontaires, « (…) par l'intermédiaire de laquelle chaque acteur est affecté de façon créative par l'autre et affecte l'autre » (*Ibid.*, p. 24). L'autrui généralisé apparait dans la vie de l'organisation quand elle incorpore le système de

règles que dirige l'interaction avec un groupe déterminé. Dans le cas de l'UCPA, la communauté de financeurs solidaires peut être considéré comme un « autrui généralisé » dont les perceptions et les attitudes jouent un rôle fondamental dans le processus de « mise en perspective » et de définition identitaire de l'organisation.

D'un point de vue transactionnel, la communication constitue le principal phénomène sous-jacent à la socialité des organisations. M. Zacklad (2004, p. 7) définit, en effet, les transactions communicationnelles comme : « (…) des interactions entre acteurs cognitivement interdépendants leur permettant de créer de nouvelles significations afin de réduire leur incertitude mutuelle dans la conduite ultérieure de leur activité. Créer une signification consiste à partager des connaissances pour développer des représentations, attitudes ou affects communs dont la valeur est cimentée par une prise réciproque d'engagement ». Les transactions communicationnelles entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS sont, dès lors, parallèles aux dimensions matérielles des transactions financières et coexistent avec elles. Selon une telle approche, les comptes résultants des pratiques de justification des valeurs et de redevabilité (*accountability*) apparaissent comme le résultat de processus sociaux de négociation de la réalité et de processus communicatifs qui impliquent « (…) la durée, les anticipations et les différentes modalités de structuration des espaces rhétoriques » (Renault 2007, p. 157).

Suivre l'opérationnalisation de l'approche transactionnelle développé par M. Renault (2007 ; 2008 ; 2009) nous permettra donc ici d'envisager les relation d'échange et de redevabilité (*accountability*) entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS en tant que relations sociales complexes mobilisant trois dimensions complémentaires : 1) une « dimension structurelle » renvoyant aux modalités institutionnelles d'organisation du réseau de la finance solidaire et aux modalités de définition des frontières et des critères d'inclusion dans ce réseau ; 2) une « dimension cognitive » renvoyant aux codes, langages, conventions, représentations et valeurs partagés par les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS ; 3) une « dimension relationnelle » qui renvoie aux modalités émotionnelles et affectives de construction de confiance, de sympathie et d'obligations mutuelles dans le réseau de la finance solidaire (2007, p. 152).

Encadré 26. Les dimensions sociales de l'échange de l'approche transactionnelle de M. Renault

L'échange et les pratiques de redevabilité (*accountability*) sont des « transactions » entre acteurs cognitivement interdépendants. Par la communication ils génèrent une définition

commune d'une situation particulière et créent de nouvelles significations et anticipations intersubjectivement partagées dans le but de réduire leur incertitude mutuelle et d'orienter leur activité (Renault 2007 ; Zacklad 2004).

La relation sociale d'échange et de redevabilité (*accountability*) mobilise trois dimensions complémentaires :

1) **Dimension structurelle** : renvoie aux modalités institutionnelles d'organisation des réseaux d'échange et communication, aux modalités de définition des frontières et des critères d'inclusion dans ces réseaux ; cet aspect mobilise les « grammaires » qui impliquent une structuration forte des transactions ;

2) **Dimension cognitive** : renvoie aux codes et langages partagés, aux représentations et valeurs communes, à la construction de l'identité, aux processus permettant de développer le sens d'un présent partagé et d'un futur commun possible ; cet aspect mobilise le processus de compréhension mutuelle et de création de conventions ;

3) **Dimension relationnelle** : renvoie aux modalités émotionnelles et affectives impliquées dans les transactions ; cet aspect mobilise les processus de construction sociale de la confiance, de génération d'obligations mutuelles et de référentiels moraux.

Source : élaboration propre à partir de M. Renault (2007).

En adoptant la grille de lecture transactionnelle proposée par M. Renault pour analyser les entretiens réalisés auprès des financeurs solidaires, il s'agit d'insister sur la nature « partenariale » de l'économie et de la relation entre les entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire. Les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires ont besoin les uns des autres « (…) non seulement pour vivre (ou survivre) dans une société où règne la division du travail, mais également pour s'individuer, se définir et définir les situations d'action dans lesquelles elles s'insèrent. Une telle grille de lecture n'exclut pas l'instrumentalisme, le conflit ou l'opportunisme, mais considère que les processus communicationnels inhérents aux processus d'échange impliquent de prendre en compte les autres et instituent donc les individus en tant qu'individus moraux encastrés dans une *matrice sociale* pour reprendre les termes de J. Dewey » (Renault 2007, p. 140). Une telle compréhension ouvre à l'appréhension des dimensions sociales de l'économie et permet, dans un premier temps, d'analyser le jeu des règles, institutions, conventions, émotions et affects opérants dans la relation entre les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires pour ensuite mieux comprendre comment les perceptions et les attitudes des financeurs solidaires ont contribué à ce que l'UCPA décide d'instituer, à travers le projet de recherche-action sur son utilité sociale, une « situation problématique », au sens de J. Dewey (1993 [1938]) au sujet de sa valeur sociale.

1.3. La synthèse de l'analyse transactionnelle de la relation entre les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires[53]

Le réseau de la finance solidaire met en relation trois acteurs : les épargnants, les financeurs et les entreprises de l'ESS. En ce qui concerne les épargnants, l'économiste et expert en science de gestion Pascal Glémain a pu montrer, dans une étude sur les épargnants solidaires en France, que le phénomène de la finance solidaire met en évidence « (…) un acte économique individuel à forte dimension (ou épaisseur) sociale » (2008, p. 16-17). Les instruments comme les livrets bancaires, les contrats d'assurance-vie, les fonds communs de placement (FCP) et les actions non cotées peuvent devenir un support pour investir en conjuguant « rentabilité financière » et « rentabilité sociale ». Cette épargne est donc bien une épargne de rapport au groupe et à la société et pas seulement une épargne de rapport au temps et à la valeur future de l'argent. C'est une épargne qui montre un engagement supplémentaire pour la valeur sociale. Dans un monde où la finance classique est associée aux inégalités et à la dégradation de la planète, la transaction dans la finance solidaire se rapproche de la notion de « transaction » au sens de J. R. Commons (2001 [1931]) en devenant un geste identitaire, voire militant. Comme l'explique Finansol, « (…) l'épargnant solidaire choisit de placer son argent, non seulement en fonction de ce qu'il va lui rapporter, mais aussi en fonction de ce qu'il va rapporter à la société en termes de plus-value sociale » (Bélec et Fourrier 2014, p. 93).

De leur côté, comme nous avons pu le voir dans le cas de l'UCPA, plusieurs entreprises de l'ESS font face depuis la crise économique de 2008 à ce que certains experts de l'ESS ont nommé l'accélération de la crise du financement associatif marquée par le retrait de l'État et des collectivités locales, la concurrence croissante du secteur à but lucratif et le besoin de s'appuyer sur le financement privé pour subvenir aux besoin d'accès au capital (Tchernonog 2012 ; Tchernonog 2013 ; Tchernonog et al. 2014). Or, plusieurs entreprises de l'ESS ne remplissent pas les critères et n'offrent pas les garanties nécessaires pour accéder au marché financier classique ou ne peuvent pas subvenir aux taux d'intérêts de ce marché. Dans ce scenario, les financeurs solidaires apparaissent comme des acteurs relevant du secteur financier dans la mesure où ils sont prêts à octroyer de meilleures conditions de

[53] Nous verrons, à la suite, la synthèse et les principales conclusions de l'analyse transactionnelle des entretiens réalisés auprès de financeurs solidaires. Pour lire l'intégralité de l'analyse, voir Annexe 3.

financement aux entreprises de l'ESS en échange de preuves de leur engagement à créer de la valeur sociale.

Comme l'ont démontré notamment les économistes Ronald Coase (1987), John Kenneth Arrow (1969) et Oliver Williamson (1979), la réalité du fonctionnement des marchés ne correspond pas aux hypothèses de concurrence pure et parfaite de la théorie néoclassique[54], et le marché de la finance solidaire ne fait pas ici exception. L'hypothèse néoclassique de l'information parfaite, qui suppose « (…) que toutes les informations sont disponibles sur le marché, et qu'elles sont accessibles à tous sans frais », est particulièrement discutable (Abecassis 1997, p. 12). Un épargnant solidaire qui désire placer son capital directement dans une entreprise solidaire fait face à des coûts en temps et en recherche d'informations, en négociation, décision, surveillance et exécution. Comme l'exprime R. Coase (2005, p. 23) : « Lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses contractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché, de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties, etc. ». Ces « coûts de transaction » décrits par R. Coase, J. Arrow et O. Williamson justifient le choix micro-économique de « faire faire », c'est-à-dire de faire appel à des intermédiaires pour placer son argent. Cet intermédiaire, sur le marché de la finance solidaire, s'appelle un « financeur solidaire » (Bélec et Fourrier 2014)[55].

Nous avons donc, d'un côté de la chaîne, des citoyens qui veulent donner du sens à leur épargne en se souciant de la valeur sociale créée par son placement, de

[54] Selon Céline Abecassis (1997, p.11), « La théorie néoclassique considère que le marché est un mode d'organisation optimal, car régulé par une concurrence pure et parfaite ». « Tout d' abord, la concurrence est pure, cela suppose les hypothèses suivantes » : « Atomicité des agents, les vendeurs et les acheteurs sont très nombreux, et aucun d'eux ne peut, à lui seul, influencer la formation des prix » ; « Homogénéité des produits, les produits échangeables sont identiques et substituables les uns aux autres » ; « Aucune réglementation n'empêche acheteurs et vendeurs de s'exprimer librement (fluidité) ». « D'autre part, les hypothèses suivantes sont la condition d'une concurrence parfaite » : « Les facteurs sont parfaitement mobiles (mobilité) » ; « L'information est parfaite (transparence, libre accès et absence de coût) ».

[55] Selon Finansol (Bélec et Fourrier 2014, p. 94), le financeur solidaire est l'« Intermédiaire financier dont l'activité principale consiste à investir dans des activités solidaires, c'est-à-dire soit des activités ayant une utilité sociale, soit des projets portés par des personnes exclues du système bancaire. Les sommes investies par les financeurs solidaires proviennent principalement des placements de personnes ayant fait le choix de mobiliser leur épargne au bénéfice d'activités solidaires. Les financeurs solidaires se caractérisent en outre par les services d'accompagnement qu'ils proposent aux porteurs de projets qu'ils financent. Ces institutions financières ont des formes juridiques très diverses (sociétés de capital-risque, établissements financiers, coopératives, sociétés foncières…) et financent des activités de natures très variées (création ou développement d'entreprises, logement, etc.). Elles sont également appelées institutions financières solidaires, acteurs financiers solidaires, financiers solidaires… ».

l'autre les entreprises de l'ESS qui font face à la baisse des aides publiques et ont besoin de se faire financer dans le secteur privé à des conditions avantageuses, et au milieu, en tant qu'intermédiaire entre épargnants et entreprises de l'ESS, les financeurs solidaires. Mais quels sont les critères d'inclusion pour les entreprises de l'ESS dans le réseau de la finance solidaire ? Quels sont les principaux codes, langages, représentations et valeurs qui circulent et interviennent dans la construction de l'identité des acteurs et des conventions qui régulent les actions des entreprises de l'ESS et des financeurs solidaires au sein de ce réseau ? Comment se construisent la confiance et la sympathie entre les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires au sein de ce réseau ? Voyons, ensuite, la première des trois dimensions de l'analyse transactionnelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS : la dimension structurelle.

1.3.1. La dimension structurelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS

La dimension structurelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS renvoie aux modalités institutionnelles d'organisation du réseau de la finance solidaire, aux modalités de définition de ses frontières et aux critères d'inclusion dans ce réseau. Pour mieux comprendre cette dimension et la manière dont elle façonne la conception de la valeur sociale des financeurs solidaires, il convient ici d'analyser en profondeur trois phénomènes : l'épargne salariale solidaire, l'agrément ESUS et le label Finansol. L'épargne salariale solidaire est la principale modalité institutionnelle d'organisation du réseau d'épargne solidaire, tandis que l'agrément ESUS et le label Finansol constituent les principales modalités ou dispositifs que facilitent l'inclusion des entreprises de l'ESS dans les réseaux d'épargne solidaire.

Du côté de l'épargnant, l'analyse de la dimension structurelle révèle que pour devenir un épargnant solidaire la personne peut passer par : a) son entreprise, en choisissant un fonds solidaire dans leur dispositif d'épargne salariale (PEE, PEI, PERCO ou PERCOI)[56], b) sa banque, en souscrivant un produit solidaire (livret bancaire, contrat d'assurance-vie, dépôts à terme, OPCVM, etc.) ; ou c) directement par une entreprise

[56] PEE (Plan d'Épargne Entreprise) ; PEI (Plan d'Épargne Interentreprises) ; PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) ; PERCOI (Plan d'Épargne Retraite Collectif Interentreprises). Le PEE et le PEI permettent de placer sa participation et son intéressement dans des FCPES (Fond Commun de Placement d'Entreprises Solidaire) à 5 ans. Le PERCO et le PERCOI permettent de placer sa participation et son intéressement dans des FCPES qui sont bloqués jusqu'à la retraite (Bélec et Fourrier 2014).

solidaire en devenant actionnaire de l'entreprise ou en optant parmi d'autres supports (compte courant d'associés, obligation associative, micro-prêt solidaire en ligne, dépôt à terme, etc.) (*Ibid.*). Au cours de la période analysée ici, la principale modalité d'adhésion au réseau de la finance solidaire passait par l'entreprise sous la forme de l'« épargne salariale solidaire »[57]. En 2014, plus de quatre des sept milliards d'euros investis dans la finance solidaire provenaient de l'épargne salariale et sur un million d'épargnants solidaires, près de sept-cent milles étaient passés par leur entreprise pour adhérer au réseau (Larpin 2015). Pour certains financeurs solidaires, cela impliquait que l'argent de la finance solidaire était principalement l'argent des salariés français et que la valeur sociale des entreprises financées devait prendre en compte les critères associés à l'insertion professionnelle, comme la formation, la création d'emploi, la création d'emploi locale, etc. L'épargne salariale solidaire apparaît dès lors, de ce point de vue, comme une forme de solidarité des personnes actives dans le marché du travail envers les personnes éloignées de l'emploi ou en situation de précarité professionnelle (cf. Section 3.2 de l'Annexe 3).

Du côté des entreprises de l'ESS, l'analyse de la dimension structurelle montre qu'il existait, au cours de la période analysée, deux dispositifs formels d'inclusion dans les réseaux d'épargne solidaire, l'« agrément ESUS » (Entreprise solidaire d'utilité sociale)[58] et le « label Finansol ». L'agrément ESUS trouve ses origines dans le cadre de la réforme de l'épargne salariale de 2001 (Legifrance [Internet] 2017a). Avec l'objectif de « (…) structurer et favoriser le développement de l'épargne salariale solidaire », la Loi Fabius définit pour la première fois la catégorie d'« Entreprise solidaire », avec la possibilité pour les organisations qui respectent certains critères de demander un agrément auprès de la Préfecture (Fourrier 2016, p. 5). Les critères juridiques

[57] Le principe de l'épargne salariale remonte à 1967 avec comme objectif de permettre aux salariés de participer aux bénéfices réalisés par leurs entreprises à travers l'épargne à long terme. L'épargne salariale permet aux salariés des entreprises qui disposent de cet outil de se constituer une épargne « (…) avec l'aide de l'entreprise, dans un cadre fiscal avantageux » (*Ibid.*, p. 16). Il existe quatre dispositifs d'épargne salariale : la participation, l'intéressement, le versement volontaire et l'abondement (Service Public [Internet] 2017).

[58] Dans le cadre de la réforme de l'épargne salariale de 2001 et avec l'objectif de « (…) structurer et favoriser le développement de l'épargne salariale solidaire » que la Loi Fabius définit pour la première fois la catégorie d'« entreprise solidaire », avec la possibilité pour les organisations respectant certains critères de demander un agrément auprès de la Préfecture (Fourrier 2016, p. 5 ; Legifrance [Internet] 2017a). Les critères juridiques d'obtention de l'agrément introduits par la Loi Fabius ont été modifiés par la Loi de Modernisation de l'Économie de 2008 (Legifrance [Internet] 2017b). L'année 2014 marque un nouveau tournant dans l'évolution de la définition d'entreprise solidaire. En effet, les pouvoirs publics ont souhaité redéfinir le périmètre de l'ESS. La Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS élargit le champ des entreprises potentiellement bénéficiaires de la finance solidaire en modifiant l'agrément « Entreprise Solidaire » qui s'est appelé désormais agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS) (Fourrier 2016, p. 5 ; Legifrance [Internet] 2018e).

d'obtention de l'agrément introduits en 2001 par la Loi Fabius ont été modifiés par la Loi de Modernisation de l'Économie de 2008 et par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS venant modifier l'agrément « entreprise solidaire » désormais appelé agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) (*Ibid.*; Legifrance [Internet] 2016 ; Legifrance [Internet] 2017b). Le « label Finansol » a, quant à lui, été créé en 1997 par l'association du même nom afin de différencier, auprès du grand public, les produits d'épargne solidaire des autres produits d'épargne classiques. Ce label est attribué par un comité d'experts indépendants et était devenu un gage de confiance dans le marché de la finance solidaire français (cf. Section 3.2.1. de l'Annexe 3).

Les entretiens avec les financeurs solidaires ont, à ce sujet, révélé que l'agrément ESUS et le label Finansol étaient les principaux signes d'une reconnaissance formelle en tant qu'entreprise solidaire. La plupart des financeurs solidaires affirmaient toutefois que ni l'un ni l'autre ne suffisaient à intégrer leur portefeuille. Ils étaient, en ce sens, soit une condition nécessaire pour démarrer le processus d'analyse pour intégrer leur portefeuille, soit un bon premier indice pour commencer l'analyse des entreprises qui voulaient bénéficier du financement solidaire (cf. Sections 3.1.2 et 3.1.3. de l'Annexe 3). Le contenu et les exigences de ces deux dispositifs façonnaient, dès lors, une partie des critères intervenant, d'une part, dans la définition du système de normes, valeurs, croyances et significations de la valeur sociale que les acteurs de la finance solidaire mobilisent pour analyser la légitimité d'une entreprise de l'ESS à faire partie de leur portefeuille, mais également dans la mise en forme des pratiques de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale à laquelle les entreprises de l'ESS étaient soumises.

En ce qui concerne l'agrément ESUS, les critères mobilisés depuis sa création en 2001 dans le cadre de la loi sur l'épargne salariale sont les suivants : ne pas posséder de titres de capital négociés sur un marché financier (Loi 2001, Loi 2008 et Loi 2014) ; avoir un statut juridique associé à l'économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) (Loi 2001, Loi 2008 et Loi 2014) ; employer un pourcentage de salariés en situation d'insertion (chômeurs de longue durée, handicapés graves, etc.) (Loi 2001 et Loi 2008) ; avoir un système de gouvernance démocratique où certains dirigeants sont élus par les salariés (Loi 2001 et Loi 2008) ; avoir une politique de rémunération qui limite les salaires des salariés les mieux rémunérés (Loi 2001, Loi 2008 et Loi 2014) ; et avoir pour principal objectif la recherche d'une utilité sociale (Loi 2014) (Legifrance [Internet] 2017a ; Legifrance [Internet] 2017b ; Legifrance [Internet] 2018e). Il convient de souligner ici que ce dernier critère de l'utilité sociale constitue une innovation de la Loi de 2014. Le premier article de cette loi ouvre, en effet, le champ de l'ESS,

historiquement réservé aux associations, fondations, coopératives et mutuelles, aux sociétés commerciales non coopératives qui respectent certains critères et qui ont pour principal objectif la recherche d'une utilité sociale[59]. La définition que la loi propose de l'utilité sociale dans son deuxième article vient, en ce sens, elle aussi façonner la perception que les acteurs de la finance solidaire ont de la valeur sociale en signalant les critères qui vont au-delà de la façon d'entreprendre et définissent des domaines d'intervention valorisés : « Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes : 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ; 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la 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 ; 3° Elles concourent 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 à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° » (Legifrance [Internet] 2018f)[60].

En ce qui concerne le label Finansol, ce dernier a été créé en 1997 afin de différencier, auprès du grand public, les produits d'épargne solidaire des autres produits

[59] La liste que nous venons énumérer contient tous les critères historiquement mobilisés depuis 2001 pour attribuer l'agrément ESUS. Les critères en vigueur en décembre 2018 étaient les suivants : être une « entreprises agréées de droit » ou être une entreprise qui remplit certaines conditions. Les « entreprises agréées de droit » sont : entreprises d'insertion ou de travail temporaire d'insertion ; associations intermédiaires ; ateliers et chantiers d'insertion ; organismes d'insertion sociale ; services de l'aide sociale à l'enfance ; centres d'hébergement et de réinsertion sociale ; régies de quartier ; entreprises adaptées ; centres de distribution de travail à domicile ; établissements d'aide par le travail (EAT) ; organismes exerçant des activités de maîtrise d'ouvrage, d'ingénierie sociale, financière et technique, notamment ; associations et fondations reconnues d'utilité publique ; organismes assurant l'accueil et l'hébergement de personnes en difficulté ; établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés. Les autres entreprises éligibles doivent remplir les conditions suivantes : 1) avoir pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale ; 2) avoir un compte de résultat impacté significativement par la charge induite par l'objectif d'utilité sociale ; 3) avoir une politique de rémunération équitable ; 4) ne pas avoir des titres de capital négociés sur un marché financier (Service Public [Internet] 2018)

[60] La définition de l'article 2 de la Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 est très inspiré de la définition personnelle de J. Gadrey que nous avons cité dans la Section 1.1.1. de l'Introduction générale (Gadrey 2004a, p. 121).

d'épargne classiques. Attribué par un comité d'experts indépendants, ce label est devenu un gage de confiance dans le marché de la finance solidaire en France (Finansol [Internet] 2018b). Il est octroyé aux produits d'épargne et non à l'entreprise. Les entreprises peuvent ainsi se faire financer par un produit labélisé si elles contribuent à ce que le produit remplisse les critères de solidarité et de transparence. Concernant la solidarité ou la valeur sociale, le label assure que l'épargne contribue réellement au financement d'entreprises qui ont une forte utilité sociale ou environnemental et œuvrent principalement dans les secteurs suivants : accès à l'emploi, accès au logement, soutien d'activités écologiques et à l'entrepreneuriat dans les pays en développement. Concernant la transparence, il garantit l'engagement de l'intermédiaire financier à donner une information fiable sur le produit d'épargne et les activités solidaires soutenues (*Ibid.*).

Encadré 27. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension structurelle de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS

Critères liés aux modes d'entreprendre	*Critères liés aux domaines d'activités privilégiés ou à l'objectif social*
- Ne pas avoir de titres de capital négociés sur un marché financier - Avoir un statut juridique associé à l'économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) - Employer un pourcentage de salariés en situation d'insertion (chômeurs de longue durée, handicapés graves, etc.) - Avoir un système de gouvernance démocratique où certains dirigeants sont élus par les salariés - Avoir une politique de rémunération qui limite les salaires des salariés les mieux rémunérés - Informer sur le caractère solidaire ou la « valeur sociale » des activités financées par un produit labélisé Finansol	- Soutien à des personnes en situation de fragilité - Lutte contre les exclusions et les inégalités - Éducation à la citoyenneté - Préservation et développement du lien social - Maintien et renforcement de la cohésion territoriale - Développement durable - Transition énergétique - Solidarité internationale - Accès à l'emploi - Accès au logement - Soutien à des activités écologiques

	- Soutien à l'entrepreneuriat dans les pays en développement.

Source : Élaboration propre à partir de la Section 3.1. de l'Annexe 3.

1.3.2. La dimension cognitive de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS

La dimension cognitive de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS renvoie aux principaux codes, langages, représentations et valeurs qui circulent et interviennent dans le processus de construction identitaire des acteurs et dans la construction des conventions qui régulent leurs actions au sein du marché de la finance solidaire. Les conventions s'avèrent ici essentielles si les acteurs veulent se comprendre et établir des accords. Il apparaît, en ce sens, primordial d'analyser les représentations des acteurs de la finance solidaire sur les notions de « solidarité », d'« impact social » et d'« utilité sociale » afin de mieux appréhender les caractéristiques de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS (cf. Section 3.2. de l'Annexe 3). La notion de solidarité apparaît cruciale ici car elle est au cœur de la dénomination du secteur d'activité économique connu comme ESS au même titre qu'elle se trouve au cœur de la dénomination du secteur financier qui se spécialise dans son financement : la finance solidaire. L'impact social et l'utilité sociale apparaissent, dès lors, fondamentaux du fait même qu'elles constituent les deux principales notions mobilisées depuis une dizaine d'années en France pour se référer à la plus-value ou à l'apport des organisations de l'ESS (cf. Introduction générale). L'analyse de la dimension cognitive des transactions communicationnelles entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS met ainsi en évidence le rôle déterminant des 3 notions de solidarité, d'utilité sociale et d'impact social dans la construction identitaire des acteurs et des conventions dans le marché de la finance solidaire.

La conception de la solidarité exprimée par les acteurs de la finance solidaire interrogés est assez partagée et homogène (cf. Section 3.2.1. de l'Annexe 3). Elle repose sur la garantie des droits individuels et l'assistance aux personnes en situation d'exclusion sociale et se rapproche, à ce titre, de la version de la solidarité comprise comme « engagement humanitaire » et décrite par le philosophe Marie-Claude Blais (2007 ; 2008), c'est-à-dire comme le soutien d'actions hors du champ politique et mettant en jeu un sentiment de compassion pour les personnes exclues à travers le don volontaire. Selon les acteurs interrogés, une entreprise est « solidaire » si elle mène des actions contre l'exclusion et les inégalités sociales (cf. Section 3.2.1. de l'Annexe 3). Il

s'agit ici d'une vision de l'économie solidaire en tant qu'économie de la « réparation » (Lasida 2011). Mais l'épargne apparaît également solidaire lorsqu'elle implique la volonté de faire un don ou d'accepter une moindre rentabilité financière en vue de soutenir des actions de lutte contre l'exclusion sociale et de s'approprier une partie des résultats de ses actions (cf. Section 3.2.1. de l'Annexe 3). De tels discours montrent bien que le solidaire se réduit alors à des actions d'assistance envers les plus démunis, lesquels finissent par être désignées comme une catégorie à part : les bénéficiaires. Or, comme l'affirme M. C. Blais (2008, p. 23), on s'éloigne, ce faisant, de la solidarité telle qu'elle avait été définie au XIXe siècle par le « solidarisme »[61]. La solidarité comme engagement humanitaire et assistance aux bénéficiaires telle qu'envisagée par les financeurs solidaires, apparaît plus individualiste et contribue dans une moindre mesure au développement d'une communauté consciente de son interdépendance, de sa dette mutuelle, de sa responsabilité collective et de la réciprocité des droits et des devoirs. La solidarité comme engagement humanitaire implique, dès lors, deux déplacements par rapport au solidarisme de Léon Bourgeois (2013 [1896]) : le passage de la responsabilité collective à la compassion individuelle, mais aussi le passage d'un questionnement sur l'organisation de la société visant à la transformation sociale et à l'émancipation de chacun à des actions correctrices ou réparatrices des défaillances du marché et de l'État.

Encadré 28. Synthèse des origines socio-historiques de la notion de solidarité

La notion de solidarité s'est développée au cours du XIXe siècle afin de répondre au défi de penser le lien social après la Révolution Française (Blais 2007 ; Chevallier et Cochart 1992 ; Paugam (ed.) 2007 ; Talbot 2013). Ce terme a été utilisé dans les milieux progressistes de la Restauration, dans la philosophie de la Troisième République et dans la genèse des sciences sociales pour désigner deux croyances : une croyance positive qui affirme l'interdépendance mutuelle des membres d'une même société, c'est-à-dire le fait qu'on a tous besoin des autres pour vivre et que nous sommes tous dépendants les uns des autres ; et une croyance normative qui constate que chacun bénéficie, en naissant, d'un patrimoine naturel et culturel (tangible et intangible) et acquiert une « dette » envers ses prédécesseurs et ses contemporains et que cette dette nous oblige à contribuer positivement au bien de l'ensemble (Blais, 2008 ; Talbot, 2013).

Cette notion a gagné de l'importance en France vers la fin du XIXe et début du XXe siècle avec le « solidarisme » de Léon Bourgeois (2013 [1896]) pour retomber quelque peu à partir de la Première Guerre mondiale et connaître un nouvel essor à partir des années 1980 à travers trois versions : la « solidarité nationale », c'est-à-dire l'ensemble des politiques publiques redistributives destinées aux populations défavorisées (Blais 2008) ; l' « engagement humanitaire », c'est-à-dire une multiplicité d'actions associatives,

[61] La solidarité comprise comme engagement humanitaire s'éloigne également, selon E. Lasida (2011), de solidarité qu'aujourd'hui s'exprime dans les pratiques de l'économie sociale et solidaire et que met en jeu la « justice contributive » et le principe de « réciprocité » (Lasida 2008 ; Lasida 2009a ; Polanyi 2009 [1944] ; Servet 2007).

hors du champ politique traditionnel, qui « (…) met en jeu une compassion très médiatisée pour les victimes, mais aussi une remarquable aspiration au don librement consenti » (Blais 2008, p. 20) ; et l' « économie solidaire », c'est-à-dire une diversité de pratiques économiques qui mettent en jeu la justice contributive et le principe de réciprocité (Lasida 2008 ; Lasida 2009a ; Lasida 2011).

Source : Élaboration propre à partir de la Section 3.2.1. de l'Annexe 3.

En ce qui concerne les stratégies, bien qu'hétérogènes, de sélection des entreprises, l'analyse qualitative des entretiens permet de constater deux approches pour distinguer si une organisation entre ou non dans la catégorie « solidaire » : une approche par « domaine d'activité », et une autre par « analyse *impact first* » (cf. Section 3.2.1.de l'Annexe 3). Ces deux formes d'opérationnalisation de la valeur sociale et de la notion de solidarité ne s'excluent pas l'une l'autre et la plupart des stratégies analysées sont un mélange des deux. En ce qui concerne les domaines d'activité, quatre principaux champs d'action recevaient le plus de financements via l'épargne solidaire (l'accès à l'emploi, l'accès au logement, les activités écologiques et l'entrepreneuriat dans les pays en développement) contre trois marginaux (la santé, le tourisme social et les activités culturelles). Le soutien à l'accès à l'emploi de personnes qui en sont éloignées apparaît comme le plus important des quatre principaux domaines d'activités soutenus par l'essentiel des ressources collectées sur des produits d'épargne solidaire[62]. Les financeurs solidaires reconnaissent aussi que la création d'emploi est le domaine d'activité et l'indicateur de réalisation le plus important pour la plupart de leurs clients. La définition des quatre principaux domaines d'activités a eu un effet structurant sur le marché de la finance solidaire : une définition qui avait un objectif positif, faire un constat de l'existant à un moment « t », une fois énoncée et mesurée annuellement gagne un certain caractère normatif. Les acteurs de la finance solidaire prennent ces domaines d'activités comme les plus solidaires par excellence, même lorsque la définition de Finansol n'a pas vocation à définir ce qui doit être considéré *a priori* comme solidaire. Il en résulte, concrètement, une sorte de prophétie auto-réalisatrice qui défavorise les structures de l'ESS consacrées à des domaines d'action considérés comme « marginaux ». En ce qui concerne l'analyse *impact first*, elle fait primer la capacité de l'organisation à mettre l'impact social ou environnemental au centre de ses objectifs et à proposer une réponse aux exclusions qui soit considérée comme innovante et susceptible d'un changement d'échelle. La notion de solidarité devient ainsi synonyme

[62] Le domaine d'activité qui concerne le soutien à « l'accès à l'emploi », les entreprises d'insertion, les entreprises adaptées ou les entreprises créées dans des zones défavorisées (zones « politique de la ville » ou zones rurales) (Bélec et Fourrier 2014, p. 14).

d'« innovation sociale » (Laville, Klein et Moulaert 2014)[63]. L'opérationnalisation de la notion de solidarité dans l'analyse *impact first* exclura, dès lors, les organisations qui dépendent fortement de l'aide de l'État parce qu'elles sont perçues comme peu innovantes ou comme un opérateur des politiques publiques (cf. Section 3.2.1.de l'Annexe 3).

Encadré 29. Les deux approches pour opérationnaliser la notion de solidarité

- Par domaine d'activité : quatre champs d'action principaux recevaient le plus de financements via l'épargne solidaire (l'accès à l'emploi, l'accès au logement, les activités écologiques et l'entrepreneuriat dans les pays en développement) et trois marginaux (la santé, le tourisme social et les activités culturelles).

- Par analyse *impact first* : primauté donnée à la capacité de l'organisation à mettre l'impact social ou environnemental au centre de ses objectifs et à proposer une réponse aux exclusions considérée comme « innovante », dotée d'un potentiel de changement d'échelle et qui dépende peu des aides publiques.

Source : Élaboration propre à partir de la section 3.2.1.de l'Annexe 3.

Deux notions autres que celle de solidarité interviennent prioritairement dans la construction de l'identité des acteurs et des conventions sur le marché de la finance solidaire : l'utilité sociale et l'impact social. Ces deux notions servent aux financeurs solidaires pour se référer aux effets, aux apports, aux contributions ou aux plus-values des entreprises de l'ESS. Le label Finansol énonce, par exemple, que l'encours de l'épargne solidaire doit financer des projets à forte « utilité sociale » et les financeurs interrogés mentionnent souvent la notion d'« impact social » (cf. Section 3.2.2. de l'Annexe 3). Comme nous avons commencé à exposer dans l'Introduction générale, l'analyse des origines socio-historiques des notions révèle, en effet, que les contextes d'émergence en France de ces deux notions sont différents (d'une part, des enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS et, d'autre part, des enjeux gestionnaires qui orientent les pratiques de justification du secteur de l'ESS vers le contrôle et la comparaison des résultats des actions des organisations) et que les principales fonctions de chaque notion sont également différentes (d'une part, justifier la responsabilité politique et la contribution au bien commun des organisations de l'ESS en

[63] Selon le Conseil Supérieur de l'ESS (2011a, p. 11), « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations… Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation ».

nommant la spécificité, l'originalité ou l'identité du secteur et, d'autre part, analyser la performance sociale selon les critères d'efficacité et efficience économiques pour en rendre compte aux bailleurs de fond publics ou privés).

Encadré 30. Synthèse des origines socio-historiques des notions d'utilité sociale et d'impact social

Origines socio-historique de la notion d'utilité sociale :

L'utilité sociale est une notion qui vient initialement de l'économie politique anglo-saxonne. Elle apparaît au cours du XVIIIe et XIXe siècles dans le domaine de la philosophie politique utilitariste pour faire référence à la somme de bonheur (utilité) dont un acte évalué est la cause au niveau social ou collectif. Jeremy Bentham, établit que : « Par le terme "utilité" on désigne la faculté que possède chaque chose de produire un bénéfice, un avantage, un plaisir, un bien, ou du bonheur (tous ces mots reviennent présentement au même), ou (ce qui est la même chose) d'éviter un dommage, une souffrance, un mal, ou un chagrin à la partie dont l'intérêt est en jeu ; s'il s'agit de la communauté en général, alors il s'agit du bonheur de la communauté ; s'il s'agit d'un individu particulier, alors il s'agit du bonheur de cet individu » (Bentham 2011, p. Chapitre 1, paragraphe 3 [1789]). L'utilité est donc un critère d'évaluation qui permet de juger la somme totale de bonheur dont l'acte évalué est la cause au niveau individuel (privé) et social (collectif). Quand le jugement concerne une personne ou un groupe de personnes, John Stuart Mill (2008 [1861]) parle d'utilité privée, et d'utilité sociale ou d'utilité publique lorsqu'il s'agit d'évaluer le bonheur de l'ensemble. Or, c'est l'utilité sociale, le critère du bonheur général ou public, qui doit guider la justice (Cléro 2001a ; Cléro 2001b ; Mill 2004 [1848] ; Mill 2008 [1861]). Ainsi, même si ses origines remontent au XIXe siècle, la notion d'utilité sociale continue d'être employée dans l'économie anglo-saxonne contemporaine d'orientation utilitariste. Par exemple, John C. Harsanyi affirme que « *(…) we ought to choose the moral standards of the highest expected social utility. Here "expected" stands for "the expected value of ", while "social utility" refers to the arithmetic mean (or possibly the sum) of all individuals' utility levels* » (1986, p. 1).

En France, la notion d'utilité sociale a fait son émergence dans le débat public vers la fin des années 1970 et a pris une connotation différente à l'anglo-saxonne. Elle a été mobilisé comme une convention socio-politique pour défendre l'originalité du secteur associatif par rapport au secteur privé lucratif et aux services publics et ainsi justifier les avantages fiscaux dont il bénéficie (Gadrey 2004a ; Gadrey 2005 ; Gadrey 2006a). À la suite des travaux de J. Gadrey, cette convention s'est stabilisée en faisant référence notamment aux apports des activités associatives, à leur contribution au bien commun, aux bénéficiaires et à la collectivité : « Est d'utilité sociale l'activité d'une OES (organisation de l'économie sociale et solidaire) qui 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 la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits ; à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité ; à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie) » (Gadrey 2004a, p. 121).

Origines socio-historique de la notion d'impact social :

L'impact social représente, pour sa part, une notion en provenance des sciences sociales anglo-saxonnes. Le mot « impact » est utilisé en français au sens figuré, comme produit d'un anglicisme, en tant qu' « Effet de choc, retentissement (d'une action forte) (sur quelqu'un ou quelque chose) » ou « Vive répercussion produite (sur l'opinion) » (CNRTL [Internet] 2018c). Le concept devient alors synonyme d'effet ou d'influence et a été incorporé au langage économique, notamment dans le domaine de l'évaluation (*Ibid.*). La notion d'impact social apparaît donc au cours de la seconde moitié du XXe siècle dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, de l'évaluation d'impact environnemental de projets et de l'évaluation de programmes de développement internationaux (Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Mulgan 2010 ; Perret 2010 ; Stievenart et Pache 2014).

En ce qui concerne les débats socio-politiques autour de l'ESS en France, la notion d'impact social a fait son chemin de deux façons privilégiées depuis les années 2010 : les travaux de l'Union européenne visant à encadrer le financement des entreprises sociales et les publications et les formations des écoles de commerce françaises visant la promotion de l'évaluation de l'impact social des entreprises de l'ESS. Dans ce contexte, le Conseil supérieur de l'ESS a mandaté un groupe de travail sur la mesure de l'impact social, lequel a proposé la définition suivante : « 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 capabilités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques » (CSESS 2011a, p. 8).

Source : Élaboration propre à partir de la section 3.2.2. de l'Annexe 3.

Or, même si les concepts d'utilité sociale et d'impact social sont souvent utilisés indistinctement, une analyse approfondie des représentations des acteurs interrogés laisse entrevoir quelques nuances (cf. Section 3.2.2. de l'Annexe 3). L'utilité sociale apparaît ainsi plutôt mobilisée lorsque les financeurs solidaires veulent se référer aux jugements que portent les acteurs sur la pertinence sociale d'une entreprise et sa légitimité à être classée comme « solidaire ». Ce jugement se traduit, en termes pratiques, dans la capacité d'un groupe de personnes (un comité d'investissement, par exemple) à analyser et à argumenter la correspondance des activités d'une entreprise avec leur définition de la valeur sociale ou de la solidarité. L'impact social est plutôt mobilisé lorsque les financeurs solidaires veulent faire allusion à la capacité à dire quels sont les changements produits par l'action d'une organisation et si ces conséquences ou effets sont positifs, négatifs ou neutres. Le jugement en termes d'impact social se

base ainsi sur des données quantitatives, la mesure d'accomplissements et de résultats. On privilégie alors l'utilisation de critères précis et standardisés, les informations générées devant servir à la prise de décisions et à la comparaison sur la base de critères d'efficience et d'efficacité (cf. Section 3.2.2. de l'Annexe 3).

Encadré 31. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension cognitive de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS

Critères liés aux modes d'entreprendre	*Critères liés aux domaines d'activités privilégiés ou à l'objectif social*
- Volonté de faire un don ou d'accepter une moindre rentabilité financière - Réponse aux exclusions considérée comme innovante - Potentiel de changement d'échelle - Non dépendance de l'aide de l'État - Organisation jugée comme socialement utile et pertinente dans son contexte socio-historique - Actions qui produisent un impact social (changements, effets ou conséquences) positif et mesurable - Mesure de l'impact social - Ne pas être en crise financière - Dirigeants charismatiques et perçus comme compétents - Bonne prise en compte des mutations de la demande et de la société - Politiques de productivité et d'efficience - Formation professionnelle de jeunes et des personnes en situation de précarité - Insertion professionnelle de jeunes et des personnes en situation de précarité.	- Engagement humanitaire : soutien d'actions, hors du champ politique, qui met en jeu une compassion pour les personnes exclues à travers le don volontaire. - Garantie des droits individuels - Assistance aux personnes en situation d'exclusion sociale, aux plus démunis - Assistance aux bénéficiaires qui ne questionne pas l'organisation de la société - Actions correctrices des défaillances du marché et de l'État. - Domaines d'activité principaux : accès à l'emploi, accès au logement, activités écologiques et entrepreneuriat dans les pays en développement - Domaines d'activité marginaux : santé, tourisme social et activités culturelles - Accessibilité des personnes en précarité socio-économique - Accessibilité des personnes en situation de handicap - Présence dans des lieux où l'offre n'est pas développée ou n'est pas accessible à tous. - Critères mentionnés ponctuellement : Éducation citoyenne, enthousiasme et confiance des jeunes, changement de mentalités et création de liens sociaux

- Critères mentionnés ponctuellement : gouvernance démocratique et promotion des certains métiers	

Source : Élaboration propre à partir de la Section 3.2.2. de l'Annexe 3.

1.3.3. La dimension relationnelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS

La dimension relationnelle renvoie aux modalités émotionnelles et affectives des rapports interpersonnels entre les acteurs qui participent du marché de la finance solidaire. Cet aspect concerne le processus de construction de la confiance, d'obligations mutuelles, de référentiels moraux et de sympathie entre les financeurs et les entreprises financées. L'analyse des entretiens réalisés auprès des financeurs solidaires révèlent ainsi trois facteurs qui attirent la sympathie et génèrent de la confiance dans les relations entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS : la coprésence ; les caractéristiques de l'équipe dirigeante, et ; la sympathie entre financeurs (cf. Section 3.3. de l'Annexe 3).

Encadré 32. La psychologie et la sociologie dans l'analyse économique : esprits animaux et sympathie

Les notions d'« esprits animaux » et de « sympathie » permettent de légitimer l'importance des considérations psychologiques et sociales dans l'analyse économique.

En 2009, les économistes George Akerlof et Robert Shiller ont réactualisé la critique adressée par John M. Keynes à l'incapacité de la théorie économique classique à prendre en compte le fait que « Les hommes n'obéissent pas uniquement à des motivations strictement économiques » et qu'« Ils ne font pas toujours preuve de rationalité dans la poursuite de leur intérêt » (2009, p. 4). Selon G. Akerlof et R. Shiller, « Keynes reconnaissait que l'activité économique répond dans son ensemble à des préoccupations rationnelles, mais il affirmait également qu'une grande partie de cette activité est sous l'emprise des "esprits animaux" » (*Ibid.*). Les « esprits animaux » sont « (…) des schémas de pensée qui sous-tendent nos mécanismes intellectuels et affectifs » (*Ibid.*, p. 9). Ils sont des phénomènes d'ordre psychologique et font référence à « (…) l'impact du mental dans la conduite de l'économie » (*Ibid.*, p. 10). En ce sens, « (…) nos décisions ne sont pas que le résultat d'une moyenne compensée de bénéfices quantitatifs multipliés par des probabilités quantitatives », mais elles sont influencées par « (…) l'énergie mentale première et la force vitale » (*Ibid.*, p. 13). « Dans la mesure où les esprits animaux influent sur l'économie au quotidien, toute description des véritables mécanismes économiques doit tenir compte de leur impact » (*Ibid.*, p. 15). Pour l'analyse de la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises financées il est intéressant de prendre en compte la manifestation de ce que G. Akerlof et R. Shiller considèrent le premier et le plus décisif des esprits animaux : la confiance.

En 2011, l'économiste E. Lasida a proposé une lecture hétérodoxe de l'œuvre d'Adam Smith dans le but de mettre en avant la dimension sociale ou relationnelle de l'échange économique. La notion de sympathie est au centre de la *Théorie des sentiments moraux*, le premier ouvrage d'A. Smith publié en 1759 (2016). La notion de *self love*[64] est au centre de la *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, son ouvrage publié en 1776 qui est une référence majeure pour les économistes (1999a [1776] ; 1999b [1776]). Selon E. Lasida (2011, p. 81), l'interprétation orthodoxe de l'œuvre de A. Smith comprend la sympathie et le *self love* comme des principes opposés : la sympathie régule les relations humaines dans le monde social et moral, et le *self love* régule les relations humaines dans le monde économique. Or, des lectures hétérodoxes de l'œuvre d'A. Smith, comme celle de Jean-Pierre Dupuy (1992a), défendent la thèse contraire « (…) selon laquelle le *self love* ne s'oppose pas à la sympathie, mais en est une modalité » (Lasida 2011, p. 81-82). Or, c'est cette thèse que E. Lasida choisit de retenir « (…) car elle permet de penser l'ordre économique, non comme indépendant de l'ordre social, mais au contraire comme en faisant partie. À travers cette lecture qui articule, au lieu d'opposer, les deux ouvrages majeurs d'Adam Smith, l'économie apparaît comme permettant de penser l'émergence et la constitution du social » (*Ibid.*, p. 82). En ce qui concerne l'analyse de la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises solidaires, il est intéressant de prendre en compte l'encastrement des relations économiques au sein des enjeux sociaux qui oscillent entre égoïsme et sympathie, rivalité et harmonie.

Source : Élaboration propre à partir de la Section 3.3.1. de l'Annexe 3.

En ce qui concerne la coprésence, tous les financeurs affirment que la visite de terrain et la rencontre « face-à-face » des parties prenantes de l'entreprise sont fondamentales pour construire sympathie et confiance (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3). La visite des locaux de l'entreprise et la rencontre de ses salariés, de ses clients ou bénéficiaires et de ses dirigeants sont des moments qui permettent, comme le disent G. Akerlof et R. Shiller (2009, p. 22-23), de voir si l'entreprise « a l'air d'être bonne ». Les financeurs ne se méfient pas forcément, mais la rencontre face-à-face et la visite de terrain sont décrites comme une étape cruciale pour gagner la sympathie et la confiance et ainsi passer, comme nous avons pu le voir dans l'analyse de la légitimité chez M. Suchman (1995), de l'acquiescement passif au soutien actif (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3). Cela suppose une inversion de l'expérience de rapport au temps qui se vit normalement dans la finance classique. La relation d'accompagnement entre les financeurs solidaires et les entreprises solidaires implique la capacité de prendre du temps pour mieux se connaître et procéder à une analyse multidimensionnelle de l'entreprise. Du point de vue des interrogés, d'une part, le banquier traditionnel n'a pas le temps de procéder à une analyse approfondie des entreprises et se raccroche aux

[64] Si certains traduisent *self love* par « égoïsme », E. Lasida affirme que la traduction correcte en français serait plutôt « intérêt individuel » (2011, p. 81).

garanties classiques, d'autre part, l'analyste ISR[65] n'a pas le temps d'aller sur le terrain et se fie à l'information secondaire ou de seconde main pour analyser les critères ESG[66]. Or, dans le cadre de la finance solidaire, le temps passé à se connaître permet de créer sympathie et confiance et d'aboutir à des rapports d'audit préalable (*due diligence* en anglais)[67] approfondis sur les différentes dimensions de l'entreprise solidaire. C'est au cours de ce processus qu'émergent les garanties qui permettent aux financeurs solidaires d'investir dans des structures qui n'auraient pas été finançables par une banque traditionnelle et de récompenser la plus-value sociale par des taux d'intérêt moins élevés (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

En ce qui concerne les caractéristiques de l'équipe dirigeante, la totalité des financeurs affirme que la personnalité et les compétences de l'équipe dirigeante jouent un rôle crucial en tant que facteur générateur de sympathie et de confiance (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3). En termes de savoir-être, les interrogés ont ainsi mis en avant la proximité des dirigeants avec les parties prenantes, leur connaissance de la réalité du terrain et leur grâce personnelle ou caractère extra-ordinaire. En termes de savoir-faire, ont ainsi été mis en avant la capacité à narrer une histoire convaincante (art oratoire, capacité à concevoir des histoires ou l'éloquence) et le professionnalisme (les qualités managériales, notamment en finance). Selon les interrogés, ces éléments gagnent une importance particulière dans la finance solidaire parce qu'ils doivent évaluer les dimensions sociales de l'activité de l'entreprise pour lesquelles il n'existe ni critères standardisés ni données disponibles (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

En ce qui concerne la sympathie entre financeurs, il apparaît clairement que, dans un marché où les garanties classiques sont plus faibles ou inexistantes, la confiance dans une entreprise solidaire se crée aussi par l'émulation du comportement des autres financeurs, une prise de décision réciproquement conditionnée ou le dialogue et la mise en relation des financeurs entre eux. Le rôle du tiers garant est, à ce titre, fondamental pour générer de la sympathie et de la confiance. Un financeur solidaire peut, en effet, faire confiance à une entreprise solidaire parce qu'il a vu qu'un autre financeur lui a déjà fait confiance et ainsi décider de suivre l'exemple, ou les recommandations, d'un tiers (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

---

[65] Analyste ISR est l'acronyme pour Analyste d'Investissement Socialement Responsable.
[66] Critères ESG est l'acronyme pour Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.
[67] L'audit préalable est l'« Investigation qui implique le recours à des experts, notamment comptables, financiers, juridiques ou fiscaux, dont les conclusions serviront de base à la prise de décision d'un investisseur » (Premier ministre 2012, p. 22-23).

L'analyse de la dimension relationnelle révèle également 3 conséquences positives pour les entreprises de l'ESS résultant de la construction d'une relation fondée sur la sympathie et la confiance dans ses modalités vertueuses : accès au capital à des conditions spéciales, relations de long terme et réciprocité au-delà de la circulation de l'argent et des garanties (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

En ce qui concerne l'accès au capital pour les entreprises de l'ESS, la construction de la sympathie et de la confiance dans les relations avec les financeurs solidaires permet aux entreprises de l'ESS d'être financées même lorsqu'elles n'ont pas toutes les garanties exigées par les établissements financiers traditionnels. La sympathie et la confiance viennent alors remplacer les garanties traditionnelles et permettent d'éventuellement accéder à des taux d'intérêt moins élevés en récompense de la plus-value solidaire (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

En ce qui concerne l'horizon temporel de la relation entre financeur et entreprise, la construction de la sympathie et de la confiance facilite des relations durables. Dans un monde où la finance est gouvernée par le court terme, les relations entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS s'inscrivent dans un temps long (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

En ce qui concerne la réciprocité, lorsque la sympathie et la confiance s'instaurent dans les relations entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS, l'échange de don et de contre-don dépasse la circulation de l'argent et des garanties de remboursement. La plupart des acteurs de la finance solidaire ne se contentent pas de prêter de l'argent et considèrent qu'ils ont un rôle à jouer en accompagnant les entreprises financées. L'examen des entretiens avec les financeurs montre que l'accompagnement consiste en deux choses : du bénévolat de compétences en finance et management, et la mise en relation de l'entreprise solidaire avec d'autres financeurs ou d'autres partenaires. Les financeurs solidaires s'engagent à aider les entreprises en ce qui concerne leur stratégie financière, à les conseiller dans différents domaines de gestion (comme la gestion des ressources humaines, les aspects juridiques, le marketing, etc.), à participer au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de l'entreprise, ou à soutenir la mesure de l'impact social des actions de l'entreprise. Au-delà du bénévolat de compétences, l'autre façon qu'ont les financeurs d'accompagner les entreprises financées consiste à les mettre en relation avec d'autres acteurs, soit pour trouver d'autres financements, soit pour faire du partenariat (cf. Section 3.3.2. de l'Annexe 3).

Encadré 33. Les facteurs relationnels créateurs de sympathie et de confiance chez les financeurs solidaires et leurs conséquences pour les entreprises de l'ESS

Facteurs relationnels créateurs de sympathie et confiance chez les financeurs solidaires	*Conséquences de l'existence de sympathie et de confiance pour les entreprises de l'ESS*
Coprésence - Assurer des visites de terrain avec le financeur pour rencontrer en face-à-face les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, bénéficiaires et dirigeants) et voire ses locaux - Prendre du temps pour se connaître, pour faire une analyse multidimensionnelle sur l'entreprise et arriver à un rapport d'audit préalable (*due diligence*) approfondie sur les différentes dimensions de l'entreprise solidaire **Caractéristiques des dirigeants** - Personnalité forte, une grâce ou un caractère extra-ordinaire - Savoir-être en termes de proximité avec les parties prenantes et de connaissance de la réalité du terrain - Savoir-faire des dirigeants en termes de capacité à narrer une histoire convaincante (art oratoire, capacité à concevoir des histoires ou éloquence), et de professionnalisme (qualités managériales, notamment en finance) **Sympathie entre financeurs** - Les financeurs émulent ou imitent le comportement des autres financeurs - Les financeurs prennent de décisions réciproquement conditionnées	**Accès au capital dans des conditions spéciales** - Être financé, même quand on n'a pas toutes les garanties exigées par une banque traditionnelle - Avoir un taux d'intérêt moins élevé en récompense de la plus-value solidaire **Relations de long terme** - Dans un monde où la finance est gouvernée par le court terme, les relations entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS s'inscrivent dans le long terme. **Réciprocité au-delà de la circulation de l'argent et des garanties de remboursement** - Accès au bénévolat de compétences en finance et management : aide avec stratégie financière, conseil dans différents domaines de la gestion (RH, juridique, marketing, etc.), participation au conseil d'administration ou conseil de surveillance, soutien à la mesure de l'impact social. - Mise en relation avec d'autres acteurs, soit pour trouver d'autres financements, soit pour faire du partenariat.

- Les financeurs dialoguent entre eux et peuvent mettre les entreprises en relation entre avec d'autres financeurs.	

Source : Élaboration propre à partir de la Section 3.3. de l'Annexe 3.

Section 2. L'analyse de consonance entre l'image que les financeurs perçoivent de l'UCPA et l'image que l'UCPA veut projeter

La grille de lecture transactionnelle nous a permis d'analyser les dimensions sociales de la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS et ainsi de mettre en évidence les spécificités du système de normes, valeurs, croyances et définitions de la valeur sociale mobilisés par les acteurs de la finance solidaire pour analyser la légitimité d'une entreprise de l'ESS à faire partie de son portefeuille. Il convient donc à présent de synthétiser les critères venant définir la valeur sociale du point de vue des financeurs solidaires pour ensuite identifier les représentations que les acteurs du financement solidaire ont exprimées à propos de l'UCPA, et finalement analyser les « consonances » et les « dissonances » entre les représentations que les financeurs solidaires associent à la valeur sociale et celles qu'ils associent à l'UCPA (D. Stark 2011a).

2.1. La valeur sociale pour les financeurs solidaires

Afin de composer leur portefeuille solidaire, les financeurs solidaires sont obligés de juger la légitimité de chaque entreprise candidate en faisant appel à leur perception de la correspondance entre les actions de l'entreprise et les critères qui composent leur système de normes, valeurs, croyances et définitions de la valeur sociale (Suchman 1995). L'analyse transactionnelle des entretiens réalisés auprès de dix représentants de neuf institutions du financement solidaire a ainsi révélé que les financeurs solidaires mobilisent deux types de critères pour aborder la valeur sociale d'une entreprise de l'ESS : les critères liés aux modes d'entreprendre et ceux liés aux domaines d'activité.

2.1.1. Critères de valeur sociale liés aux modes d'entreprendre

En ce qui concerne les modes d'entreprendre, l'analyse de la dimension structurelle (épargne salariale solidaire, agrément ESUS et label Finansol) met en avant les critères de valeur sociale suivants : ne pas avoir de titres de capital négociés sur un

marché financier ; avoir un statut juridique associé à l'économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) ; employer un pourcentage de salariés en situation d'insertion (chômeurs de longue durée, handicapés graves, etc.) ; avoir un système de gouvernance démocratique où certains dirigeants sont élus par les salariés ; ou encore avoir une politique de rémunération qui limite les salaires des salariés les mieux rémunérés. L'analyse de la dimension cognitive (solidarité, utilité sociale et impact social) permet, quant à elle, d'identifier les critères de valeur sociale suivants : proposer un produit ou service jugé « socialement innovant » ; avoir le potentiel de changement d'échelle ; ne pas dépendre des aides de l'État ; être jugé « socialement utile » et pertinent dans son contexte socio-historique ; avoir un impact social positif et mesurable ; mesurer son impact social ; avoir des dirigeants charismatiques et jugés compétents ; bien prendre en compte les évolutions de la demande et de la société ; avoir des politiques de productivité et d'efficience.

Or, si l'on compare les deux groupes de critères de modes d'entreprendre, il apparaît clairement que les critères de valeur sociale issus de la dimension structurelle, et notamment ceux liés à l'agrément ESUS, mettent en avant des critères plus formels associés aux modes d'entreprendre caractéristiques, d'un point de vue historique, des entreprises de l'ESS et de la tradition associative en France depuis la Loi du 1er juillet 1901 (Legifrance [Internet] 2018b) : non-lucrativité ; statut juridique de l'économie sociale ; insertion professionnelle ; gouvernance démocratique ; et équité salariale. Les critères de modes d'entreprendre identifiés au sein du discours des financeurs autour des notions de solidarité, d'utilité sociale et d'impact social (dimension cognitive) mettent, d'autre part, en avant les critères de modes d'entreprendre qui caractérisent l' « entrepreneuriat social » au sens anglo-saxon de *venture philanthropy* : innovation sociale, changement d'échelle, auto-financement, activité socialement utile, impact social mesurable, attitude d'entrepreneur, diagnostic des besoins, productivité, efficience et efficacité (Boutillier 2008 ; Chabanet et Richard 2017 ; Draperi 2010).

2.2.2. Critères de valeur sociale liés aux domaines d'activité

En ce qui concerne les domaines d'activité, les analyses des dimensions structurelle et cognitive permettent, au moment de juger la valeur sociale d'une entreprise de l'ESS, d'identifier deux critères prédominants : l'accès à l'emploi et l'engagement humanitaire. L'accès à l'emploi apparaît, tout d'abord, comme la finalité sociale prioritaire pour la plupart des financeurs solidaires. L'analyse de la dimension structurelle montre que la majorité des gens qui intègrent le réseau de la finance solidaire

passe par leur entreprise en choisissant un fonds solidaire dans leur dispositif d'épargne salariale. Ceci implique, pour les financeurs solidaires, que l'argent collecté soit principalement l'argent des « salariés français » et que la valeur sociale des entreprises financées prenne prioritairement en compte les critères qui traduisent la solidarité entre les personnes actives sur le marché du travail et ceux qui en sont éloignés ou se trouvent en situation de précarité professionnelle (Bélec et Fourrier 2014). Les domaines d'activité privilégiés par les financeurs solidaires sont, dès lors, les entreprises d'insertion, les entreprises adaptées ou les entreprises créées en zone défavorisées. L'analyse de la dimension cognitive montre, quant à elle, que la plupart des financeurs solidaires assimilent la notion de solidarité à celle d'engagement humanitaire (Blais 2007 ; Blais 2008), ce qui revient à dire que l'on va considérer comme ayant plus de valeur sociale les activités situées hors du champ politique traditionnel, c'est-à-dire hors du champ étatique cherchant à garantir les droits individuels et assister les personnes en situation d'exclusion sociale et les plus démunis (incluant même la nature dans la catégorie des fragiles qu'il faut assister) à travers les leviers de la compassion et du don volontaire pour corriger les défaillances du marché et de l'État. Les financeurs solidaires privilégient ainsi les entreprises dont le domaine d'activité concerne un public en situation de vulnérabilité ou d'exclusion.

Or, historiquement, la prépondérance des critères d'accès à l'emploi et d'engagement humanitaire a eu un effet structurant sur le marché de la finance solidaire qui favorise quatre domaines d'activités : l'accès à l'emploi pour garantir le droit au travail ; l'entrepreneuriat dans le pays en développement afin de garantir la solidarité internationale ; l'accès au logement pour garantir le droit au logement ; et le soutien d'activités écologiques pour garantir le droit à disposer d'un environnement sain et propre. Apparaissent ainsi, par effet d'exclusion, comme domaines « marginaux » ou « secondaires » d'autres critères également présents dans les publications de Finansol, dans la définition d'utilité sociale de la loi de 2014 et dans l'agrément ESUS : la santé, le tourisme social, les activités culturelles, l'éducation à la citoyenneté (éducation populaire), la préservation et le développement du lien social, le maintien et le renforcement de la cohésion territoriale, entre autres.

2.2.3. Critères générateurs de confiance et de sympathie

Pour conclure l'analyse des critères mobilisés par les financeurs solidaires pour aborder la valeur sociale des entreprises de l'ESS, il nous reste ici à intégrer les aspects émotionnels et affectifs de la construction de confiance et de sympathie entre les

financeurs et les entreprises. Dans un marché où les garanties et les indicateurs de valeur sociale sont loin d'être standardisés, normalisés et universels, la dimension relationnelle indique, en effet, que la création de confiance et de sympathie implique notamment deux éléments : la coprésence et la capacité de narrer une histoire convaincante. Les visites de terrain et la rencontre des parties prenantes des entreprises (les salariés ou les bénéficiaires) permettent, à ce titre, aux financeurs solidaires d'observer la valeur sociale en train d'être performée, en acte. Cela signifie que les financeurs ont besoin d'un contact face-à-face pour voir si l'entreprise a l'air d'être bonne, et donc de prendre du temps pour se connaître et établir les garanties de création de la valeur sociale, mais exige aussi des entreprises de l'ESS une capacité à proposer un récit convaincant de leurs valeurs économiques et sociales et de compter sur une équipe dirigeante charismatique et aptes sur le plan du management pour raconter cette histoire et ainsi montrer la valeur sociale sur le terrain et inspirer confiance dans le récit.

Encadré 34. Les critères de valeur sociale des financeurs solidaires

Type de critère	*Caractéristiques*	*Critères*
Mode d'entreprendre	Critères historiques de l'ESS en France (*associés à l'agrément ESUS et au label Finansol*)	- Ne pas avoir des titres de capital négociés sur un marché financier (non-lucrativité) ; - Avoir un statut juridique associé à l'économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) ; - Employer un certain pourcentage de salariés en situation d'insertion (chômeurs de longue durée, handicapés graves, etc.) ; - Avoir un système de gouvernance démocratique où certains dirigeants sont élus par les salariés ; - Avoir une politique de rémunération qui limite les salaires des salariés les mieux rémunérés (équité salariale).
	Critères propres à l'entreprenariat social au sens anglo-saxon (*associés aux notions de solidarité, utilité*	- Avoir un produit ou service jugé « socialement innovant » (innovation sociale) ; - Avoir le potentiel de changement d'échelle ; - Ne pas dépendre des aides de l'État (auto-financement) ;

	sociale et impact social)	- Être jugé « socialement utile » et pertinent dans son contexte socio-historique ; - Avoir un impact social positif et mesurable ; - Mesurer son impact social ; - Avoir des dirigeants charismatiques et jugés comme compétents (attitude d'entrepreneur) ; - Avoir une bonne prise en compte des mutations de la demande et de la société (diagnostic de besoins) ; - Avoir des politiques de productivité et d'efficience (efficacité).
Domaine d'activité	Principaux (*selon les critères d'accès à l'emploi et d'engagement humanitaire*)	- Accès à l'emploi (entreprises d'insertion, entreprises adaptées, entreprises créées en zone défavorisées) ; - Engagement humanitaire (accès au logement, soutien d'activités écologiques, entrepreneuriat dans des pays en développement).
	Marginaux ou secondaires (mais mentionnés dans les publications de Finansol et dans la Loi 2014)	- Santé ; - Tourisme social ; - Activités culturelles ; - Éducation à la citoyenneté (éducation populaire) ; - Préservation et développement du lien social ; - Maintien et renforcement de la cohésion territoriale, - Autres.
Génération de confiance et de sympathie	Coprésence pour observer la « valeur sociale » en acte	- Visites de terrain ; - Rencontre des parties prenantes.
	Capacité à proposer une histoire convaincante	- Récit qui articule les valeurs (économique et sociale) ; - Équipe dirigeante charismatique et compétente.

Source : élaboration propre.

2.2. L'image que les financeurs solidaires ont de l'UCPA

L'analyse des représentations que les acteurs du financement solidaire ont exprimées à propos de l'UCPA[68] permet de mieux connaître l'image qu'ils se font de l'UCPA en tant qu'organisation de l'ESS et de mettre en lumière les préjugés positifs et négatifs que cette dernière rencontre au moment d'aborder les acteurs du secteur. Parmi les neuf institutions financières abordées au cours des entretiens réalisés, quatre avaient déjà prêté de l'argent à l'UCPA, deux avaient refusé de le faire et trois n'avaient pas encore été sollicité par l'UCPA, (même si, pour elles, l'UCPA ne rentrait, a *priori*, pas dans la cible de leur portefeuille solidaire)[69].

2.2.1. Les représentations négatives de l'UCPA

Les financeurs solidaires ont évoqué deux principales raisons de ne pas inclure l'UCPA dans leur portefeuille : d'une part, la crise financière que l'UCPA traversait depuis quelques années et, d'autre part, la non correspondance d'une partie ou de la totalité des activités de l'UCPA avec leur définition de la valeur sociale ou de ce que représente une organisation solidaire.

« L'UCPA est en crise financière, mais elle reprend la bonne voie »

Comme nous avons pu l'évoquer au cours du Chapitre 1 (cf. Encadre 15), en 2015, l'UCPA se retrouvait depuis quelques années en situation de crise ou de déséquilibre financier[70]. Face à un tel constat, les financeurs ont eu deux

---

[68] Notamment les réponses aux questions suivantes de la trame d'entretien en Annexe 3 : Cette thèse s'inscrit dans un projet de recherche-action sur l'UCPA. Connaissez-vous l'UCPA ? Si oui, pensez-vous a priori que l'UCPA pourrait bénéficier de la finance solidaire ? Quelle est, selon vous, la plus-value sociale de l'UCPA ? Comment pourrait-on mesurer cette valeur sociale ? Quels sont les indicateurs dont vous auriez besoin pour analyser la plus-value sociale de l'UCPA ?

[69] Les 4 institutions qui avaient financé l'UCPA sont : SGOS3, SCIS1, SIS1, FIS1. Les 2 institutions ayant refusé de financer l'UCPA étaient SGOS1, SGOS2.-, et les 3 institutions a qui l'UCPA n'avait pas demandé du financement, mais pour qui l'UCPA n'entrait, a priori, pas dans leur scope étaient : SGOS4, FIS2, FIS3. Pour plus de détails, voir Annexe 3.

[70] Cette crise économique n'est pas passée inaperçue pour les financeurs solidaires. Trois acteurs de la finance solidaire ont ainsi fait directement allusion à la situation de crise financière de l'UCPA : « *On avait constaté un déséquilibre financier* » (SGOS4 11/01/16), « *Ils étaient en situation de crise* » (SIS1.1 03/12/15), « *Ils ont quand même un petit souci financier depuis quelques années* » (SGOS3 21/01/16).

réactions : refuser le dossier UCPA ou l'accepter avec réserve[71]. Dans ces derniers cas, et malgré le constat de pertes récurrentes, la décision d'investir dans l'UCPA a été prise parce qu'ils ont pu observer certains signes de changement à l'UCPA qui leur ont inspiré confiance dans le futur de l'organisation. Même si leur niveau d'investissement devait rester modéré tant que les problèmes financiers persistaient, ils voyaient le changement d'équipe dirigeante et le développement d'une nouvelle stratégie organisationnelle comme les gages d'un redressement progressif[72].

Indépendamment du fait d'avoir, ou non, évoqué la crise financière de l'UCPA, sept parmi les dix financeurs interrogés ont mis en avant les transformations positives observées au sein de l'organisation avec les changements apportés en 2012 dans l'équipe dirigeante et la nouvelle stratégie adoptée par l'organisation après ce changement. En ce qui concerne l'équipe dirigeante, l'arrivée à l'UCPA d'un nouveau directeur général en 2012 apparaît perçue positivement par les personnes interrogées dans le cadre de cette thèse. Il s'agissait, en effet, de quelqu'un qu'ils connaissaient bien car il avait déjà été Directeur général de 2007 à 2012 de Finansol, une association

[71] Parmi les trois financeurs qui avaient fait allusion à la crise, le financeur qui avait refusé de financer l'UCPA a évoqué la crise financière comme une des raisons pour laquelle son comité d'investissement avait décliné le dossier UCPA : « *C'est un dossier qui m'a été présenté à plusieurs reprises. Il a été refusé par le comité d'investissement pour deux raisons. La première c'est que, à l'époque l'UCPA, devait se réorganiser complètement. Ça, je leur avais dit, on avait constaté un déséquilibre financier, et ça avait été un des blocages sur le plan financier. Il y avait un problème d'équilibre économique* » (SGOS4 11/01/16). Or, ceux qui, malgré le déséquilibre économique de l'organisation, avaient décidé d'investir dans l'UCPA l'on fait sous certaines réserves, c'est à-dire en investissant des sommes d'argent considérées comme « modérées ». Comme l'exprime l'un des représentants : « *D'ailleurs on les a financés mais pas de manière énorme. Ils ont quand même un petit souci financier depuis quelques années. Ils ont un bel actif mais qui a vieillit. Ils ont des énormes besoins de rénover leur actif physique patrimonial, les villages et sites qu'ils ont, tout en continuant à se développer dans les activités sports et loisirs. Malheureusement, cette activité fait qu'ils ont des pertes récurrentes depuis des années. Même s'ils ont un bilan financier correct avec des actifs et des fonds propres (qui se font un peu attaquer par les pertes), nous, en général, on a des gardes fous. C'est à dire que quand la structure est en perte récurrente, normalement on ne finance pas* » (SGOS3 21/01/16).

[72] Le représentant d'une société d'investissement solidaire a ainsi affirmé que : « *On peut estimer qu'ils ne vont pas assez vite dans le changement, on peut estimer qu'ils sont un peu lents, on peut estimer de tas de choses, mais c'est la bonne direction. Il y a un patron, une équipe dirigeante, un CA, etc. qui réfléchit, qui pense, et qui va dans le bon sens* » (SIS1.1 03/12/15). Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires s'exprime, quant à lui, en ces termes : « *Là, vu la qualité des actifs et vu qu'il y a le nouveau DG qui a l'air d'avoir repris et d'avoir fait aumône aussi, il a dû baisser les charges parce que… je pense que quand il est arrivé, qu'il a un peu serré les choses en disant que maintenant il fallait être productif et que si l'UCPA voulait être pérenne, il fallait qu'elle gagne de l'argent, ça a dû un peu changer les mentalités* » (SGOS3 21/01/16). En ce sens, même le financeur qui avait refusé le dossier UCPA reconnaissait que « *le nouveau directeur général a bien restructuré tout ça » et que « l'UCPA est un dossier qui pourrait, demain, être financé, si on est rassurés sur un certain nombre de points* » (SGOS4 11/01/16).

réunissant les acteurs de la finance solidaire en France depuis 1995[73]. Son arrivée est ainsi associée à des changements stratégiques plutôt bien perçus[74].

Encadré 35. Les transformations positives associées au changement de direction générale

Les acteurs de la finance solidaire ont tout d'abord mentionné une meilleure prise en compte des mutations de la demande et de la société.

- Comme a pu l'exprimer le représentant d'une société d'investissement solidaire : « *Ils [l'UCPA] ont pris en compte les transformations des comportements des jeunes. Je pense qu'ils se rendent compte des mutations de la demande. On va dire, pour simplifier, une approche plus individuelle que collective des vacances, et puis, deuxièmement, internet plutôt que le catalogue* » (SIS1.1 03/12/15).

Les acteurs de la finance solidaire ont ensuite mentionné deux changements structurels : la distinction entre la gestion des actifs immobiliers de l'UCPA et la gestion de l'exploitation des centres de vacances sportives ; et la séparation de la gestion de l'exploitation entre l'unité métier-vacances qui gère les séjours en France et à l'étranger et l'unité métier-loisirs chargée de gérer les équipements sportifs en délégation de service public.

- Comme l'ont ainsi affirmé les représentants d'une société d'investissement solidaire et d'un fonds d'investissement solidaire : « *L'UCPA est dans un secteur difficile, en grande mutation, où il y a besoin de restructuration parce qu'on sait qu'il y en a un tiers des entreprises qui va mourir. L'UCPA, on se dit, ils ont pris en compte les transformations des comportements des jeunes, etc.* » (SIS1.1 03/12/15) ; « *La distinction entre l'immobilier et l'exploitation c'est un vrai progrès, il fallait penser cette segmentation, penser ce que l'exploitation est capable de supporter comme loyer, penser la stratégie patrimoniale, il y a des choses à vendre, il y a des choses à acheter, il y a des choses à structurer, il y a le financement d'une foncière, le financement d'une foncière ne se fait pas de tout de la même façon que le financement d'une exploitation* » (SIS1.1 03/12/15). « *Ensuite, la séparation des activités vacances et des activités loisirs qui sont dans des business plan différents et de conventions collectives différentes, etc. Donc, ils sont en train de structurer* » (SIS1.1 03/12/15). « *On les a financés cette année après le plan de restructuration avec scission entre deux parties et la création d'une SAS. On a financé la branche sport-loisirs* » (FIS1 25/01/16).

Enfin, les acteurs de la finance solidaire ont mentionné l'implémentation de mesures qu'ils interprètent comme de productivité et de redevabilité (*accountability*).

- En termes de productivité, le représentant d'une société d'investissement solidaire estime que : « *La nouvelle équipe dirigeante a commencé à mettre en place des outils de productivité au siège et dans les exploitations avec des politiques d'achats groupés,*

[73] Selon les termes d'un représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Je connais bien Guillaume Légaut. On se connaît parce qu'avant il était chez Finansol* » (SGOS2 26/11/15).
[74] Comme l'on indiqué les représentants de deux sociétés de gestion d'OPC solidaires : « *À l'époque l'UCPA devait se réorganiser complétement (…) Depuis, Guillaume Légaut a bien restructuré tout ça* » (SGOS4 11/01/16) ; « *Légaut a l'air d'avoir repris les choses en main* » (SGOS3 21/01/16).

des choses comme ça. Donc, je pense qu'ils veulent tenir leur exploitation d'une façon plus ou moins correcte » (SIS1.1 03/12/15).

- En ce qui concerne les mesures de reddition, le représentant d'une société d'investissement solidaire a salué la création d'indicateurs pour le projet éducatif et sportif : « *On constate qu'eux-mêmes ont mis des indicateurs d'analyse d'impact qu'ils développent, ok. Avec cela notre équipe nationale est plutôt dans un dialogue à mon avis de nature financière parce qu'on n'a rien à leur apprendre sur le tourisme, évidemment, l'analyse d'impact on ne va pas leur donner des leçons là-dessus, ils commencent à le faire* » (SIS1.1 03/12/15).

Source : Élaboration propre à partir de la retranscription d'entretiens réalisés auprès d'acteurs de la finance solidaire.

« L'UCPA n'est ni dans l'engagement humanitaire ni dans l'innovation sociale »

Après avoir identifié la crise financière comme l'une des deux principales raisons pour exclure l'UCPA du portefeuille solidaire des financeurs interrogés et avoir évoqué le processus de restructuration, l'introduction de mesures de gain de productivité et de redevabilité mis en place par la nouvelle direction générale de l'UCPA dans le but d'offrir certains gages de confiance dans le redressement de la santé économique de l'association, il convient à présent de se pencher sur l'autre élément d'explication. Cette deuxième raison pour exclure l'UCPA du portefeuille solidaire est plus profonde et correspond au fait que certains financeurs établissent qu'une partie ou la totalité des activités de l'association ne coïncidait pas avec leur définition de la valeur sociale ou de ce qui fait qu'une organisation doit être considérée comme solidaire.

L'analyse transactionnelle de la notion de solidarité nous a, en effet, permis d'établir que, pour les financeurs solidaires interrogés, l'adjectif solidaire faisait notamment référence à la notion d'« engagement humanitaire » (*Ibid.*). Dès lors, à la question de savoir si l'UCPA pouvait bénéficier de la finance solidaire, sur les cinq institutions n'ayant pas financé l'UCPA, trois ont souligné que leurs clients et leurs agents commerciaux n'associaient pas l'UCPA avec l'ESS ou la solidarité. Cela est dû au fait que son public n'était pas majoritairement en situation de précarité sociale, qu'ils associaient l'UCPA au tourisme social - secteur qui ne constituait pas une priorité - ou qu'ils ne voyaient pas le caractère « innovant socialement » des actions proposées par l'UCPA par rapport à celles proposées par l'État ou des entreprises commerciales classiques.

Encadré 36. Les arguments extra-financiers des financeurs solidaires pour ne pas investir dans l'UCPA

Le premier argument consiste à remettre en question l'appartenance de l'UCPA à l'économie solidaire du fait que son public cible n'est pas un public en situation de précarité socio-économique. Il s'agit, dès lors, d'insister sur le fait que l'image de l'UCPA concerne un public jeune majoritairement issu de la classe moyenne ou aisée, que les clients, les syndicats et les agents commerciaux des institutions de la finance solidaire ont accès au catalogue UCPA et que les actions de solidarité qui concernent les handicapés ou les jeunes en difficulté restent marginales par rapport au volume total des prestations de l'UCPA.

- Comme l'indiquait le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Mais l'UCPA, on ne fait pas l'association toute de suite avec le solidaire … En fait, l'image de l'UCPA c'est tellement le sport pour les jeunes, une image très, très forte, qui est très bien, mais sauf que ce n'est pas le solidaire. Ça veut dire que là au pourtant on pourrait dire que par ce biais là on finance quand même des activités solidaires, on n'y arriverait pas. Vis-à-vis de nos commerciaux et de nos clients, si on leur dit demain qu'on investit dans l'UCPA, qu'à l'UCPA il y a du handisport, il y a des choses où ils vont chercher des petits jeunes dans les banlieue, et Dieu c'est qu'en ce moment c'est un sujet d'actualité [attentats 13/11/15], on va me dire que non, ils pensent tout de suite aux stages sportifs qu'on fait à Lacanau pour aller faire du surf… Les activités handisports, les activités avec les "petits jeunes dans la banlieue " sont marginales* » (SGOS2 26/11/15). En ce sens, un autre représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires nous a dit que : « *Sur le plan solidaire, les clients, les commerciaux, la plupart de cadres en France qui travaillent dans les grandes entreprises, ne voient pas l'UCPA comme part de l'ESS. On voit l'ESS comme l'économie que s'occupe avant tout des populations fragilisées. Nous même on a un catalogue UCPA, des gens relativement bien payés* » (SGOS4 11/01/16). Et un autre représentant d'une structure citoyenne d'investissement solidaire conclut que : « *L'UCPA, ce n'est pas l'entreprenariat social classique parce que l'activité a un impact social, mais pas à tous les niveaux* » (SCIS1 22/01/16).

Le deuxième argument venant critiquer l'appartenance de l'UCPA à l'ESS ou à la catégorie solidaire consiste à estimer que le domaine d'activité de l'UCPA, qu'ils associaient au tourisme social, n'est pas prioritaire en termes humanitaires[75].

- Comme l'affirmait le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Il y a des choses auxquelles on ne croit pas, par exemple le tourisme social et donc l'UCPA. Ce n'est pas quelque chose qui fait partie de nos priorités. On pense que ça vient dans un second temps (…) Pour nous c'est une entreprise qui fait des choses bien, sociales mais pas solidaires au sens où nous on l'entend. Aujourd'hui toute la thématique tourisme sociale et aussi tout ce qui est sauvegarde des monuments, culture, etc., on considère que ce n'est pas la priorité. Pour nous c'est plus important d'être sur l'aide alimentaire, le logement ou retrouver un emploi* » (SGOS1 04/12/15). En ce sens, un autre représentant d'un fond d'investissement solidaire qui n'a pas encore financé l'UCPA m'a expliqué que : « *Le tourisme solidaire c'est un domaine compliqué … je*

[75] En fait, comme nous avons pu le voir dans l'analyse de la notion de solidarité, le tourisme social n'appartient pas aux quatre principales catégories de domaines d'activité de Finansol.

vois dans le comité d'investissements des gens qui disent : "mais, dans le tourisme social il y a aussi des gens qui ont l'argent et qui peuvent aller bénéficier de ça. Donc pourquoi on irait financer" … Voilà, c'est ce que j'entends » (FIS2 22/01/16).

Le troisième argument consiste à remettre en question l'appartenance de l'UCPA à l'économie solidaire du fait que cette dernière ne représente pas une « innovation sociale » par rapport aux activités des secteurs public et privé.

- Selon le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : *« On pense que l'État fait déjà beaucoup de choses là-dessus. Quand on regarde que l'UCPA applique des tarifs réduits parce qu'elle reçoit une aide de l'État ou d'un comité d'entreprise, je ne vois pas la solidarité réellement. Pour moi c'est une application d'un système. L'UCPA on les a étudiés, on a émis un avis négatif. Pour moi ça reste une entreprise qui n'a pas de valeur ajoutée par rapport aux dispositifs de l'État. Elle n'apporte pas beaucoup plus. Elle apporte le côté vacance mais c'est le secteur qu'elle a choisi. Elle n'apporte pas de choses supplémentaires à un public en difficulté. Ce public-là n'est pas aidé par l'UCPA mais par l'État, par la collectivité locale ou par le CE. Pour moi, je ne vois pas en quoi elle se distingue positivement. Comme pour VVF, ils répondent à une problématique mais je ne vois pas la valeur ajoutée supplémentaire. Quand on prend Habitat et Humanisme, par exemple sur le logement, qu'est-ce qu'ils font par rapport à ce que fait l'État sur le logement social, ils proposent des logements en centre-ville, diffus, on n'est pas dans des barres HLM. Ils vont, avec des bénévoles, vous accompagner, vous montrer l'école, le boucher du coin, etc. Si vous avez des problèmes de réparation, vous êtes une femme avec un enfant, vous ne savez pas faire, vous leur passez un petit coup de fil et quelqu'un vient vous faire la réparation. Là il y a un service supplémentaire. L'UCPA je ne le vois pas* » (SGOS1 04/12/15). Dans la même idée, un autre représentant d'un fonds d'investissement solidaire ajoute : « *On ne va pas financer une entreprise qui gère les trucs vacances classiques. Si c'est un Club Med bis mais en plus social, je pense qu'on ne va pas le faire* » (FIS3 03/02/16).

Source : Élaboration propre à partir de la retranscription d'entretiens réalisés auprès d'acteurs de la finance solidaire

2.2.2. Les représentations positives de l'UCPA

Après avoir exposé ici les deux principales raisons pour lesquelles cinq des neuf institutions interrogées n'envisageaient pas d'intégrer l'UCPA à leur portefeuille solidaire et deux parmi les quatre ayant investi dans l'UCPA l'ont fait avec réserve, il apparaît, à présent, pertinent d'analyser les raisons pour lesquelles ceux ayant inclus l'UCPA dans leur portefeuille solidaire l'ont fait. Il ne s'agira pourtant pas ici de trop s'attarder sur les variables traditionnelles d'analyse de risque financier, telles que l'ancienneté ou les garanties, étant donné que tous les interrogés reconnaissaient que son ancienneté, son histoire et ses actifs constituent de solides garanties de remboursement[76], mais plutôt

[76] Il est intéressant ici de garder à l'esprit le fait que l'UCPA est une association qui a un certain nombre de caractéristiques favorables à l'investissement : elle a une taille qui la situe entre les

de chercher à mieux comprendre les représentations associées aux notions d'impact social et d'utilité sociale à travers les arguments avancés par les quatre institutions ayant financé l'UCPA, notamment face à la question de la plus-value sociale de l'UCPA[77]. Ces arguments peuvent ainsi se résumer à travers deux principales raisons : l'accès à l'emploi ou l'apport à la formation et à l'insertion professionnelle ; et l'accessibilité ou la contribution à l'accès de tous aux sports et aux vacances.

« L'UCPA contribue à la formation et à l'insertion professionnelle »

L'analyse de la dimension structurelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS nous a permis de mettre en évidence le fait que l'histoire de la finance solidaire en France est étroitement liée au développement de l'épargne salariale solidaire et que la thématique « formation et insertion professionnelle » fait partie des domaines d'activités prioritaires pour les acteurs de ce secteur. Les représentants des institutions ayant inclus l'UCPA dans leur portefeuille solidaire ont ainsi tous mis en avant sa contribution à la formation et à l'insertion professionnelle, même s'il ne s'agissait pas ici de sa finalité sociale première.

Encadré 37. La contribution de l'UCPA à la formation et à l'insertion professionnelle

Concernant la formation professionnelle et l'obtention d'un diplôme, l'UCPA est reconnue comme un important formateur de jeunes dans les métiers du sport.

- Comme l'exprimait le représentant d'une société d'investissement solidaire : « *Pour nous, une des grandes utilités sociales de l'UCPA est qu'elle forme des jeunes pour devenir moniteur, même des jeunes en difficultés. Elle a un côté d'insertion* » (SIS1.2 10/12/15). Un autre représentant d'un fond d'investissement solidaire nous a expliqué que : « *Pour moi, la plus-value de l'UCPA est aussi la formation pour énormément de personnes qui sont encadrantes et qui, grâce à l'UCPA, vont pouvoir obtenir des diplômes* » (FIS1 25/01/16). Et il a ajouté qu'un indicateur intéressant d'analyser serait « (…) *le nombre de personnes formées au BAFA ou à différents métiers grâce à l'UCPA* » (FIS1 25/01/16).

Concernant la création d'emploi, l'UCPA est reconnue comme un grand employeur du secteur sportif embauchant des jeunes et des personnes en difficulté.

- Comme l'expliquait le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *C'est une association qui a beaucoup de salariés, ça maintient de l'emploi en France* » (SGOS3 21/01/16). Ou encore le représentant d'une structure citoyenne

grands acteurs de l'ESS alors que les financeurs déclarent avoir du mal à trouver de gros dossiers pour investir ; elle avait cinquante ans d'existence et des actifs offrant de solides garanties de remboursement ; en terme de garanties, elle est financièrement autonome de l'État même si certains ministères intègrent sa gouvernance.

[77] Il s'agit de la question : Quelle est, selon vous, la plus-value sociale de l'UCPA ? (Voir trame d'entretien dans l'Annexe 3).

d'investissement solidaire : « *Pour penser la plus-value de l'UCPA, il y a toute l'activité d'Insertion professionnelle* » (SCIS1 22/01/16). Les représentants d'un fond d'investissement solidaire et d'une société d'investissement solidaire indiquaient ainsi, qu'en termes d'indicateurs de l'impact social pour le suivi de leur investissement, ils avaient choisi des chiffres liés à la création d'emploi : « *On réfléchissait à des indicateurs qu'on pourrait utiliser pour indexer nos taux d'intérêts et puis aussi des indicateurs à suivre dans le temps. Sur l'UCPA, ce n'était pas facile. Finalement on a trouvé le nombre d'emplois créés* » (FIS1 25/01/16) ; « *L'impact social [de l'UCPA] se mesure surtout, pour nous, au niveau de l'emploi et du type de personne qu'ils embauchent, personnes en difficultés, jeunes en difficultés qui ne trouvent pas de travail, emploi précaire, taux de renouvèlement des CDD* » (SIS1.2 10/12/15).

Source : Élaboration propre à partir de la retranscription des entretiens réalisés auprès d'acteurs de la finance solidaire

« L'UCPA contribue à l'accès de tous aux sports, aux loisirs et aux vacances »

Au moment d'aborder la question de la plus-value sociale de l'UCPA, un nouvel élément est apparu, transversal à toutes les réponses fournies par ceux ayant investi dans l'UCPA et ayant trait à l'objectif social de l'association : l'accès aux sports et aux vacances. Comme on a pu le voir au cours du premier chapitre, les statuts de l'UCPA définissent, en effet, l'objectif de l'association de la façon suivante : « (…) permettre au plus grand nombre de jeunes, sans discrimination, de s'initier aux pratiques sportives et de s'y perfectionner (…) » (UCPA 2014a, p. 11). Même si le sport, la santé, le loisir ou le tourisme social ne font pas partie des principaux domaines d'activité qui attirent l'encours de la finance solidaire en France, les quatre institutions qui avaient investi dans l'UCPA estiment que favoriser l'accès aux sport et aux vacances, notamment pour les personnes en situation de précarité socio-économique ou de handicap et dans des lieux où l'offre de loisir sportif n'est pas développée ou n'est pas accessible à tous, constitue une valeur sociale pertinente.

Encadré 38. La contribution de l'UCPA à l'accès aux sports, aux loisirs et aux vacances pour tous

En ce qui concerne l'accessibilité, l'UCPA est reconnue par les financeurs qui la soutiennent pour donner accès aux jeunes et aux personnes en situation de précarité socio-économique et de handicap aux sports, aux loisirs et aux vacances.

- Comme l'expliquait le représentant d'un fonds d'investissement solidaire : « *Une des plus-values de l'UCPA c'est l'accès des jeunes aux vacances, au sport ou au loisirs sportifs (…) Selon moi, ce n'est pas forcément un statut qui fait qu'il y a utilité sociale, bien au contraire. Moi je préfère regarder toujours quelle est l'activité. En revanche, dans l'UCPA, on voit bien que, dans ses statuts, c'est écrit qu'il y a une vraie volonté de donner accès au sport, aux vacances, à des personnes qui n'y ont pas forcément accès (…) Et puis il y a tout un volet qu'on ne connaît pas forcément quand on pense*

à l'UCPA, sur l'accès au sport, l'accès aux vacances pour des personnes à revenus modestes » (FIS1 25/01/16). Ce même représentant confiait ainsi qu'ils avaient retenu « (…) *le nombre de jeunes défavorisés qui auraient accès à des vacances ou des activités sportives via l'UCPA* » comme un indicateur de suivi de la performance sociale de l'investissement qu'ils avaient réalisé dans l'UCPA. Toujours sur la même ligne, un autre représentant d'une société d'investissement solidaire affirmait ainsi que : « *Une autre grande utilité sociale de l'UCPA c'est que, au-delà du coté insertion pro, il y a aussi le volet cible, clientèle jeune, avec des tarifs spéciaux pour les personnes qui n'ont pas les moyens, qui sont éligibles à certains bons CAF. Le volet emploi et le volet clientèle fait que l'UCPA est doublement de grande utilité sociale. D'une part l'insertion professionnelle des jeunes, et d'autre part, la cible clientèle en difficulté sociale, des handicapés. Ils occupent les jeunes en désirance avec l'activité sportive* » (SIS1.2 10/12/15). Le représentant d'une structure citoyenne d'investissement solidaire mettait, quant à lui, en avant les services que l'UCPA offre au public en situation de handicap et sa présence dans les quartiers les plus défavorisés : « *L'UCPA a su privilégier des programmes d'accessibilité. Je prescrirai [l'UCPA] parce que sur l'accessibilité c'est quand même très important, il y a très peu de groupes de vacances qui permettent aux personnes handicapées de participer. Quand on va sur l'UCPA on peut trouver un large choix d'activités pour personnes handicapées. Il y a vraiment un programme citoyen derrière, ils portent vraiment des valeurs d'éducation sportive mais citoyenne aussi. (…) l'UCPA on ne voit pas ce centre sur les Champs. On le voit partout dans le 19ème, le 20ème, dans des endroits où les gens cherchent à avoir des activités pas chères, de qualité. Le centre Pailleron est d'une grande qualité et c'est très populaire aussi* » (SCIS1 22/01/16).

En ce qui concerne l'accessibilité, l'UCPA est également reconnue par ceux qui la soutiennent financièrement pour son engagement en faveur de la délégation des services publics et la promotion des sports, des loisirs et des vacances dans tous les territoires.

- Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires affirmait ainsi que « *l'utilité sociale de l'UCPA, c'est à la fois d'avoir ces deux activités, sports et loisirs et l'activité vacances. Côté sports et loisirs, c'est d'avoir des délégations de service public et entretenir des lieux sportifs dans les endroits où il n'y a plus de collectivité locale qui doivent arbitrer dans un système où l'État a moins d'argent. Ils disent : "la piscine c'est plus nous qui pouvons la gérer parce qu'on perd de l'argent et donc on va passer ce marché à une structure qui va gérer ça". Donc c'est apporter du sport à des endroits où ce n'est pas développé. A des tarifs, je pense, préférentiels, ouvrir ces structures sportives aux habitants de tous revenus. Et après c'est également gérer des lieux de vacances en France pour essayer de vendre des produits accessibles à des collectivités ou à des personnes physiques pour pouvoir partir en vacances et pas passer tout le mois d'août dans leur banlieue ou dans le village à ne rien faire* » (SGOS3 21/01/16).

Source : Élaboration propre à partir de la retranscription des entretiens réalisés auprès d'acteurs de la finance solidaire

Les contributions à l'insertion professionnelle et à l'accès aux sports et aux vacances constituent donc des plus-values largement reconnues par tous ceux ayant investi dans l'UCPA. Au-delà de ces deux éléments, les réponses à la question relative

à la plus-value sociale de l'UCPA ont fait ponctuellement mention d'autres contributions telles que la gouvernance démocratique, l'éducation citoyenne, la promotion des métiers liés aux sports et aux vacances, la création d'emplois locaux, la création d'emploi d'insertion, la génération d'enthousiasme et de confiance auprès des jeunes, le changement de mentalités et la création de lien social.

Encadré 39. Synthèse des représentations sur l'UCPA

Caractéristique de l'argument	*Arguments*
Arguments venant justifier l'exclusion de l'UCPA de leur portefeuille solidaire	- Crise financière de l'UCPA et déséquilibre financier depuis quelques années, ceci malgré certaines transformations positives associées au changement de direction générale : o Une meilleure prise en compte des mutations de la demande et de la société ; o La distinction entre la gestion des actifs immobiliers de l'UCPA et la gestion de l'exploitation de centres de vacances sportives ; et la séparation de la gestion de l'exploitation entre l'unité métier-vacances qui gère les séjours en France et à l'étranger et l'unité métier-loisirs qui gère les équipements sportifs en délégation de service public ; o L'implémentation de mesures de productivité et de reddition (*accountability*). - Non correspondance d'une partie ou de la totalité de l'activité de l'UCPA avec leur définition d'une organisation solidaire et de valeur sociale : o Le public ciblé de l'UCPA n'est pas un public en situation de précarité socio-économique ; o Le domaine d'activité de l'UCPA, que les financeurs solidaires associaient au tourisme social, n'est pas prioritaire en termes humanitaires ; o L'UCPA ne représente pas une innovation sociale par rapport aux activités des secteurs public et privé.
Arguments en faveur de l'inclusion de l'UCPA dans leur portefeuille solidaire	- Emploi ou contribution à la formation et à l'insertion professionnelles : o Par rapport à la formation professionnelle et à l'obtention d'un diplôme, l'UCPA est reconnue comme un grand centre de formation des jeunes aux métiers du sport ; o En ce qui concerne la création d'emploi, l'UCPA est reconnue comme un grand employeur du secteur sportif, qui embauche des jeunes et des personnes en difficulté.

	- Accessibilité ou contribution à l'accès de tous aux sports, aux loisirs et aux vacances :
	  o L'UCPA offre accès aux jeunes et aux personnes en situation de précarité socio-économique et de handicap aux sports, aux loisirs et aux vacances.
	  o L'UCPA est engagée avec les délégations de service public et la promotion des sports, des loisirs et des vacances dans tous les territoires.

Source : Élaboration propre à partir de la retranscription des entretiens réalisés auprès d'acteurs de la finance solidaire.

2.3. Analyse des « consonances » et des « dissonances » entre les représentations des financeur solidaires sur la valeur sociale et sur l'UCPA

Après avoir synthétisé les critères qui définissent la valeur sociale des entreprises de l'ESS du point de vue des financeurs solidaires et avoir identifié les représentations positives et négatives qu'ils ont de l'UCPA, il convient désormais de s'intéresser quelques instants aux consonances et aux dissonances[78] entre ces deux groupes de représentations afin de mieux cerner les enjeux de la relation de redevabilité (*accountability*) entre l'UCPA et les financeurs solidaires et les enjeux du processus de légitimation de l'UCPA face aux acteurs de la finance solidaire.

2.3.1. Le croisement entre les représentations de la valeur sociale et l'image que les financeurs solidaires se font de l'UCPA

Comme nous avons pu le constater, les financeurs mobilisent et combinent entre eux deux types de critères afin d'aborder la valeur sociale des entreprises voulant faire partie de leur portefeuille : des critères liés aux modes d'entreprendre et des critères liés aux domaines d'activité.

En ce qui concerne le mode d'entreprendre, l'UCPA remplissait tous les critères de valeur sociale jugés historiques du secteur de l'ESS en France. Le fait qu'elle ait obtenu en 2012 et renouvelé depuis l'agrément ESUS vient, en effet, certifier qu'elle n'a pas des titres de capital négociés sur un marché financier ; qu'elle a un statut juridique associatif associé à l'économie sociale ; qu'elle a un système de gouvernance démocratique ; et qu'elle applique une politique de rémunération qui limite les salaires

[78] Nous utilisons ici la notion de « dissonance » dans le même sens que dans le chapitre 1 pour désigner une situation dans laquelle plusieurs critères d'évaluation divers ou antagonistes se chevauchent (D. Stark 2011a, p. 27).

des salariés les mieux rémunérés. Or, par rapport aux critères de valeur sociale associés aux modes d'entreprendre que nous avons appelé de l'entrepreneuriat social anglo-saxon, les avis sont nuancés et tendent à être négatifs. La plupart des financeurs solidaires n'associent pas l'UCPA à la notion d'innovation sociale comprise comme « (...) réponse nouvelle à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales » (CSESS 2011b, p. 11), mais plutôt à un prolongement historique de l'État avec des difficultés dans les domaines de la gestion et de l'autofinancement. En ce sens, l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante en 2012 a été bien perçue par le secteur de la finance solidaire dans la mesure où ce dernier associe le changement de direction à un virage « modernisant » vers des critères plus proches de l'entrepreneuriat social anglo-saxon comme, par exemple : une meilleure prise en compte des mutations de la demande et de la société ; des réformes structurelles liées à la gestion d'actifs immobiliers, à la gestion de l'exploitation et à la restructuration des unités métiers ; et l'implémentation de mesures de productivité et de redevabilité (*accountability*).

En ce qui concerne les critères relatifs au domaine d'activité, l'UCPA était notamment associée au tourisme social. Or, selon la plupart des financeurs solidaires, cette activité n'est pas prioritaire et possède une valeur sociale inférieure aux activités liées à l'accès à l'emploi, à l'accès au logement, à l'aide à l'entrepreneuriat dans les pays en développement, ou encore à la transition écologique. À cela vient s'ajouter le fait qu'à l'occasion des entretiens réalisés auprès des financeurs solidaires entre fin 2015 et début 2016, la plupart a associé l'UCPA au domaine du tourisme social, révélant ainsi une dissonance entre l'image perçue et l'image que la direction de l'UCPA souhaitait projeter depuis 2012 d'« éducateur par le sport » et de « sport-relation » (cf. Chapitre 1). Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précèdent, la nouvelle direction générale cherchaient, à travers les réformes engagées, à insister sur le rôle de l'UCPA dans l'éducation à la citoyenneté (éducation populaire) et dans le développement du lien social et de la mixité sociale, davantage que sur son rôle d'opérateur touristique. Les changements dans les pratiques de justification de la valeur sociale identifiés dans le chapitre précèdent n'avaient cependant pas encore été perçu par certains financeurs ou restaient insuffisants pour modifier l'image que l'on pouvait s'en faire. Seulement deux des dix financeurs interrogés ont ainsi mis en avant le rôle de l'UCPA dans l'éducation citoyenne et dans la création de lien social en se référant spontanément à la plus-value sociale de l'UCPA.

Toujours en lien avec le domaine d'activité, les deux principaux critères que les financeurs solidaires mobilisent pour apprécier la valeur sociale d'une entreprise sont l'accès à l'emploi et l'engagement humanitaire. Le critère d'accès à l'emploi favorise l'UCPA aux yeux de certains financeurs, même lorsque son principal objectif social n'est pas la création d'emploi comme dans le cas des entreprises d'insertion. Ceci s'explique, d'une part, du fait que l'UCPA est une structure qui emploie un grand nombre de personnes (plus de sept mille salariés en 2015) et est reconnue comme l'un des plus importants employeurs dans le secteur du sport en France, mais aussi par le fait qu'un des métiers de l'UCPA est la formation professionnelle dans les métiers du sport et des loisirs (plus de cinq mille jeunes formés aux métiers du sport et de l'animation en 2015) (UCPA 2016b). En ce qui le concerne, le critère d'engagement humanitaire ne favorisait pas l'UCPA aux yeux d'une partie de financeurs solidaires du fait de l'idée qu'ont certains selon laquelle son public cible ne se trouve pas majoritairement en situation d'exclusion ou de vulnérabilité sociale. Les actions qui concernent les jeunes en situation de précarité socio-économique ou en situation de handicap étaient plutôt perçues comme marginales par rapport au volume total des prestations de l'UCPA[79].

2.3.2. Conséquences en termes de redevabilité et de légitimité

Comme nous avons pu l'expliquer au début de ce chapitre, l'idée d'interroger les acteurs de la finance solidaire est née dans le cadre d'une de nos missions au sein de la direction de la stratégie de l'UCPA dans l'objectif d'identifier les attentes des financeurs solidaires en ce qui concerne les pratiques de justification et de reddition de comptes de la valeur sociale de l'UCPA. Dans un contexte où l'esprit du capitalisme se caractérise par l'idéologie de l'évaluation et de la performance, comme le décrit F. Jany-Catrice (2012a), il fut assez surprenant de constater que les attentes des financeurs solidaires en termes de pratiques de justification de la valeur sociale ou d'administration de preuve de l'engagement en faveur de la valeur sociale n'étaient pas vraiment élaborées, standardisées ou encore normalisées. Certes, les financeurs étaient très intéressés par les indicateurs financiers et attendaient le redressement et l'équilibre de la situation économique de l'UCPA. Toutefois, concernant les indicateurs sociaux, les attentes relatives à l'UCPA se concentraient sur les indicateurs d'activités et de productions relatifs : à la création d'emploi ; à la responsabilité sociétale en matière de

[79] Sur ce point, la perception des financeurs rejoint la perception des salariés que nous avons analysé dans la Chapitre 1.

ressources humaines (relations et conditions de travail)[80] ; et aux actions concernant le public en situation de précarité socio-économique ou de handicap. Pour les autres aspects de la valeur sociale, c'était plutôt à l'UCPA de proposer aux financeurs solidaires les indicateurs sur lesquels elle était prête à s'engager.

Les exigences de preuves d'un engagement pour la valeur sociale auxquelles étaient soumises l'UCPA se rapprochaient dès lors, dans un tel contexte, davantage des enjeux originaux de la notion de redevabilité (*accountability*) telle qu'analysée par V. Joannides et S. Jaumier (2013a), que de la « quantophrénie » décrite par F. Jany-Catrice (de Gaulejac 2005 ; Jany-Catrice 2012a ; Jany-Catrice 2012b ; Sorokin 2008 ; *Ibid.* [1956]). En d'autres termes, les financeurs qui hésitaient à investir dans l'UCPA n'attendaient pas des chiffres d'indicateurs sociaux performants pour changer d'avis, mais plutôt que l'UCPA leur rende compte du caractère « raisonnable » de ses activités à travers le récit de ses actions, de leur motivation et de leurs conséquences sur le monde . Le raisonnable étant définit par le système de normes, valeurs, croyances et définitions de la valeur sociale des financeurs solidaires.

Encadré 40. Les origines de la notion de redevabilité (accountability)

Selon V. Joannides et S. Jaumier (*Ibid.*, p. 9), la notion d'*accountability* est d'origine anglo-saxonne. Elle trouve ses fondements dans les enjeux moraux de la religion protestante et sa définition originale peut se résumer à « (…) une relation de demande et d'administration de la preuve d'un engagement pour des valeurs ». Les auteurs racontent que (*Ibid.*, p. 1) : « Déjà dans les premières traductions en anglais de la Bible (voir la version King James), le terme *accountability* est employé et présenté comme un impératif s'imposant au croyant dans ce que l'apôtre Paul qualifie de *justification*. L'*accountability* renvoie alors à l'obligation faite à l'individu ou l'organisation de rendre compte à autrui du caractère raisonnable de ses actions. Pour cela, tous les moyens d'administration de la preuve sont à la disposition de celui qui se trouve *comptable* de sa conduite. Dans un contexte religieux, ces moyens recouvrent aussi bien des auditions par un ministre du culte (McKernan et Kosmala 2007) que divers mécanismes formalisés et bureaucratisés, tels une comptabilité des sacrements (Aho 2005), des péchés et des indulgences ou des actes et de leur impact sur la Création ».

V. Joannides et S. Jaumier (2013) expliquent que, lorsque la redevabilité ou le rendre compte relève d'un enjeu moral comme celui associé au fait religieux, l'individu doit raconter une histoire crédible sur son engagement pour les valeurs religieuses (Hache 2011). Le récit que l'individu fait de ses actes, de leur motivation et de leurs conséquences

[80] Afin de répondre à cet enjeu, nous avons travaillé avec le département de ressources humaines de l'UCPA sur le développement d'un rapport sur la responsabilité sociétale en matière de gestion de ressources humaines intitulé *UCPA employeur responsable et solidaire* (UCPA 2016c). Pour structurer ce rapport nous avons utilisé la Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale et les indicateurs du Global Reporting Initiave (AFNOR 2010 ; GRI 2015a ; GRI 2015b ; GRI et ISO 2010).

sur le monde peut emprunter la forme de la prière ou de la narration. Qu'il soit oral ou écrit, « La valeur du récit tient à la plausibilité de l'histoire restituée et à sa conformité aux canons traditionnels de la narration. On comprend donc aisément que fournir la preuve d'un engagement pour des valeurs repose principalement sur des mécanismes d'ordre quasi littéraire » (Joannidès et Jaumier 2013a, p. 15). Les contes et les comptes[81] résultant de ses récits engagent moralement l'individu à l'égard de l'autorité légitime et la reddition de comptes participe de la construction morale de l'individu.

C'est seulement quand la notion de redevabilité (accountability) a fait l'objet d'une appropriation par l'économie capitaliste contemporaine, dans le cadre du phénomène que V. Joannides et S. Jaumier (2013) appellent « gestionnarisation » ou « managerialisation » et que F. Jany-Catrice (2012a) appelle l'esprit de la « performance totale », que la preuve de l'engagement pour les valeurs est devenu un engagement pour la valeur (économique) et que la reddition par le récit, basé sur la cohérence de la narration, est devenu une reddition de compte par les chiffres, basé sur la mesure et le calcul.

Source : Élaboration propre.

Nous estimons ainsi que l'enjeu de redevabilité (*accountability*) ou de pratiques de justification de la valeur sociale entre l'UCPA et les financeurs solidaires relève davantage d'enjeux moraux et identitaires que d'enjeux d'exhibition des résultats et d'optimisation des performances. Les freins à l'incorporation de l'UCPA aux portefeuilles d'une partie des financeurs solidaires étaient davantage liés aux « contes » (à la narration et à l'image que les acteurs ont des activités, du public et de l'objectif social) qu'aux « comptes » (aux chiffres sur la création de valeur sociale) de l'UCPA (Viveret 2008). Par conséquent, plus qu'un problème de définition et de mesure d'indicateurs, la principale difficulté que l'UCPA rencontrait pour accéder au financement solidaire était liée à l'image qu'elle renvoyait auprès de certains financeurs. L'image d'opérateur du tourisme social pour les jeunes de classe moyenne et aisée ne correspondait dès lors pas à ce qui est désirable, correcte ou approprié au sein du système de normes, valeurs, croyances et représentations de la « valeur sociale » d'un groupe de financeurs solidaires. Cinq des neuf institutions consultées estimaient ainsi que le domaine d'activité et le public de l'UCPA ne rentraient pas dans le champ de ce qui devait être financé via l'épargne salariale solidaire ou d'autres mécanismes de la finance solidaire. Il semble, dès lors, possible d'affirmer que plus qu'un problème de reddition de comptes, et donc de définition, mesure et communication de chiffres sur la plus-value sociale de l'UCPA, ce qui posait question dans la relation entre l'UCPA et une partie des acteurs

[81] Au sujet des notions de « comptes » et « contes », Patrick Viveret (2008) déclare, dans son rapport *Reconsidérer la richesse*, que derrière les « comptes » se trouvent toujours des « contes » en se référant à la notion d'« identité narrative » du philosophe Paul Ricœur (1991 [1985]).

de la finance solidaire était sa légitimité à faire partie du groupe d'entreprises pouvant bénéficier du financement solidaire. Il s'agit donc d'un questionnement moral et identitaire sur sa valeur sociale et sur le caractère unique et innovant de ses activités qui demandait, avant même de penser à la mesure d'indicateurs, de travailler sur les conventions autour de la valeur sociale et d'ouvrir une discussion sur l'identité et le sens de l'UCPA.

Conclusion du Chapitre 2

Ce chapitre a débuté en évoquant l'importance de la relation de l'UCPA avec les acteurs du secteur de la finance solidaire. Face à la crise du financement associatif, l'UCPA avait, en effet, décidé depuis 2012 de s'orienter vers ce secteur pour subvenir à ses besoins d'accès au capital. Or, lorsque le projet de recherche-action sur l'utilité sociale a démarré en 2015, les relations entre l'UCPA et les financeurs solidaires étaient ambiguës : quatre institutions avaient déjà accepté de la financer, mais deux avaient refusé. Celles qui avaient accepté de le faire attendaient des éléments de preuve de la valeur sociale de l'UCPA tandis que celles ayant refusé argumentaient que les activités de l'UCPA ne rentraient pas dans la définition de valeur sociale de leur portefeuille. Nous avons ainsi réalisé une série de onze entretiens auprès d'acteurs de la finance solidaire et analysé la bibliographie sur le secteur afin de mieux comprendre les spécificités des demandes externes de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquels l'UCPA était soumise, et ceci dans un triple objectif : comprendre, en premier lieu, la définition de la valeur sociale que les acteurs de la finance solidaire mobilisent pour analyser la légitimité d'une entreprise de l'ESS à faire partie de leur portefeuille ; comprendre, ensuite, les spécificités des demandes de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquelles les financeurs solidaires soumettent les entreprises de l'ESS ; et enfin, connaître leurs perceptions et leurs attentes en ce qui concerne la valeur sociale de l'UCPA.

Une fois les entretiens réalisés, leur contenu retranscrit et la bibliographie sur le secteur de la finance solidaire en France analysée, il convenait de procéder à une analyse de contenu à travers la grille de lecture dite transactionnelle (Commons 2001 [1931] ; Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Renault 2007 ; Renault 2008 ; Renault 2009 ; Zacklad 2004 ; Zacklad 2005 ; Zacklad 2006). Cette approche analytique issue de la philosophie pragmatiste américaine nous a, en effet, permis d'appréhender la dimension sociale, c'est-à-dire les aspects communicationnels et relationnels, qui sous-tendent la relation socio-économique générée dans le cadre de la finance solidaire. L'analyse de

la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS en tant que « transaction » nous a, en effet, permis de mieux appréhender le caractère « encastré » et « intersubjectif » d'une telle relation où le financement fait circuler, au-delà de l'argent, de la reconnaissance, des signes et des symboles générateurs d'un certain apprentissage (Polanyi 2009 ; Mead 2009). De ce point de vue, les acteurs, désormais cognitivement interdépendants, ont besoin les uns des autres non seulement pour accomplir leur fonction économique, mais également pour définir leur identité et la situation dans laquelle ils s'insèrent.

L'approche transactionnelle nous a ainsi permis d'identifier deux grandes « dissonances » entre les critères mobilisés par les financeurs solidaires pour évaluer la valeur sociale des entreprises désireuses de faire partie de leur portefeuille ainsi que leur perception de la valeur sociale de l'UCPA (D. Stark 2011a). En ce qui concerne les critères liés aux modes d'entreprendre, les financeurs qui ne soutenaient pas l'UCPA valorisaient la tradition anglo-saxonne de l'entrepreneuriat social et n'associaient pas l'UCPA à une « innovation sociale » (Boutillier 2008 ; Chabanet et Richard 2017 ; Draperi 2010 ; Laville, Klein et Moulaert 2014). Ils ne percevaient nullement, à ce titre, l'UCPA comme une réponse nouvelle ou novatrice à de nouveaux besoins sociaux (ou à des besoins mal satisfaits) mais plutôt comme une extension historique des pouvoirs publics avec des problèmes de gestion et d'auto-financement. En ce qui concerne le domaine d'activité, les financeurs valorisaient notamment les activités liées à l'accès à l'emploi, à l'accès au logement, à l'aide à l'entrepreneuriat dans les pays en développement ou à la transition écologique, mais associaient notamment l'UCPA au tourisme social. Les financeurs qui ne soutenaient pas l'UCPA jugeaient, par conséquent, que son activité n'était pas une priorité en termes d'« engagement humanitaire » (Blais 2007 ; Talbot 2013 ; Lasida 2011). Le fait que l'UCPA était associée au tourisme social laisse également apparaître une dissonance entre cette image et celle d'éducateur à la citoyenneté, de créateur de lien social et de promoteur de la mixité sociale que l'UCPA avait commencé à projeter depuis 2012 (cf. Chapitre 1).

L'approche transactionnelle nous a également permis de constater que les attentes des financeurs solidaires en termes de reddition de comptes quantitatifs de la valeur sociale n'étaient pas vraiment élaborées, standardisées ou normalisées. Dans le cas de l'UCPA, ces attentes se concentraient, en effet, sur les indicateurs d'activités et de production relatifs à la création d'emploi, à la responsabilité sociétale en matière de ressources humaines et aux actions concernant le public en situation précaire et d'exclusion. En ce qui concernait les autres aspects de la valeur sociale, c'était plutôt à

l'UCPA de proposer aux financeurs solidaires les indicateurs sur lesquels elle était prête à s'engager.

Les dissonances autour des critères de valeur sociale de l'UCPA et les exigences peu élevées de reddition d'indicateurs quantitatifs sur la valeur sociale auquel l'association était soumise invite à envisager l'hypothèse selon laquelle le type de preuves d'engagement pour la valeur sociale que les financeurs attendaient de l'UCPA se rapprochait davantage d'enjeux moraux et identitaires que d'enjeux d'exhibition des résultats et d'optimisation des performances. En ce sens, les financeurs qui hésitaient à investir dans l'UCPA n'attendaient pas des chiffres sur sa valeur sociale, mais plutôt un récit convaincant de ses actes, de leur motivation et de leurs conséquences sur la société. Les freins à l'incorporation de l'UCPA aux portefeuilles d'une partie des financeurs solidaires apparaissent ainsi davantage liés aux « contes » (aux conventions, à l'image que les acteurs ont des activités, du public et de l'objectif social de l'UCPA) qu'aux « comptes » (aux indicateurs quantitatifs de valeur sociale de l'UCPA) (Viveret 2008). Par conséquent, plus qu'un problème de définition et de mesure d'indicateurs, la principale difficulté que l'UCPA rencontrait pour accéder au financement solidaire était liée à l'identité (ou à sa narration) qu'elle projetait auprès de certains financeurs.

Les financeurs solidaires pouvant être considérés comme un « autrui généralisé », au sens de G. H. Mead (2006 [1934]), dont la « perspective » importe pour l'UCPA, le fait qu'un groupe d'acteurs de la finance solidaire remettait en question la légitimité de l'UCPA à faire partie du réseau de la finance solidaire ne laissait pas l'UCPA indifférente. Du moment où l'on appréhende la relation entre l'UCPA et les financeurs solidaires comme une « transaction » entre acteurs cognitivement interdépendants, les dissonances externes que nous avons pu identifier sur la valeur sociale de l'UCPA contribuent à instituer une situation troublante ou indéterminée au sein de l'UCPA. C'est en cela, d'ailleurs, que les questionnements des financeurs solidaires ont pu contribuer à ce que l'UCPA formalise la question de sa valeur sociale dans un projet de recherche-action destiné à évaluer son utilité sociale. D'où l'hypothèse ici avancée selon laquelle le projet de recherche-action constituait également une réponse de l'UCPA face à la dissonance et à la demande externe d'administration de preuves de son engagement pour la valeur sociale. La deuxième partie de la thèse sera consacré à l'analyse de la mise en place de ce projet.

CONCLUSION DE LA PARTIE I

La première partie de cette thèse vient d'évoquer les deux principales raisons ayant amené l'UCPA à mettre en œuvre une enquête sur sa valeur sociale avec l'aide du GRÉUS : 1) un changement de stratégie pour gérer la dissonance entre valeur économique et valeur sociale au sein de l'organisation, et 2) une demande externe de redevabilité (*accountability*) de la valeur sociale.

Le Chapitre 1 a ainsi porté sur les pratiques de justification de la valeur sociale en vigueur en 2015 à l'UCPA jusqu'à nous permettre d'identifier un lien entre le changement de direction générale réalisé en 2012 et une nouvelle manière d'envisager et de gérer la dissonance entre valeur sociale et valeur économique au sein de l'association (dissonance interne). Le passage d'une stratégie de gestion de la dissonance de type « compartimentage » à une « hétérarchie » a impliqué le chevauchement de plusieurs critères d'évaluation et déclenché un processus de réflexivité organisationnel exigeant une enquête plus approfondie sur la valeur sociale de l'UCPA et la façon d'en apporter la preuve (D. Stark 2011a ; D. Stark 2002). Un tel diagnostic, ouvrait, dès lors la voie à l'hypothèse selon laquelle le projet de recherche-action sur l'utilité sociale nous intéressant ici répondait, en partie, à un processus de transformation visant à instaurer une « dissonance organisée » entre valeur sociale et valeur économique au sein de l'UCPA.

Le Chapitre 2 a, quant à lui, porté sur l'analyse des spécificités des demandes de redevabilité (*accountability*) de valeur sociale auxquelles les financeurs solidaires soumettaient l'UCPA, et nous a permis de mettre à jour, d'une part, l'existence de deux fortes « dissonances » entre les critères d'évaluation mobilisés par les financeurs solidaires et leur perception de la valeur sociale de l'UCPA (dissonance externe) et, d'autre part, d'interpréter que les attentes des financeurs solidaires en termes de reddition de comptes quantitatifs de la valeur sociale n'étaient pas vraiment élaborées, standardisées ou normalisées (Joannidès et Jaumier 2013a). Ce diagnostic nous a, dès lors, invité à envisager l'hypothèse selon laquelle le type de preuves d'engagement pour la valeur sociale que les financeurs attendaient de l'UCPA se rapprochait davantage d'enjeux moraux et identitaires que d'enjeux d'exhibition des résultats et d'optimisation des performances. Les financeurs qui hésitaient à investir dans l'UCPA n'attendaient pas des chiffres relatifs à sa valeur sociale mais plutôt un récit convaincant de ses actes, de leur motivation et de leurs conséquences sur la société. Le projet de recherche-action

représentait donc également, en ce sens, une réponse de l'UCPA à la demande externe d'administration de preuves « moins dissonantes » de son engagement pour la valeur social.

L'analyse qualitative de ces deux phénomènes proposés ici, venant expliquer pourquoi l'UCPA a dû instituer une situation problématique autour de la question sur sa valeur sociale, présente un caractère monographique et traite en profondeur de la cohérence interne d'une constellation de traits enregistrés pour un cas singulier. Or, une telle singularité révèle des traits exemplaires à portée générale et qui permettent de mieux répondre à la question plus large de savoir pourquoi les entreprises de l'ESS mettent en œuvre des processus d'évaluation de leur valeur sociale ?

Premièrement, c'est donc sur la base de l'analyse des pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA que nous avançons ici l'hypothèse selon laquelle toute organisation de l'ESS est habitée par la dissonance entre valeur sociale et valeur économique. Les membres des organisations de l'ESS doivent justifier leurs décisions, leurs actions et leurs résultats en faisant implicitement ou explicitement référence à des critères d'évaluation renvoyant à des définitions de ce qui est bien et juste d'un point de vue social ou économique (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; D. Stark 2011a). Les critères d'évaluation sociaux rendent compte du projet ou de la mission sociale de l'organisation tandis que les critères d'évaluation économique rendent compte de l'insertion de l'organisation au sein d'un système économique ou d'un marché concurrentiel. Il est, en ce sens, important de reconnaître que les organisations de l'ESS constituent des cadres d'action où de multiples registres de valeurs et critères d'évaluation sont en jeu. D. Stark (*Ibid.*) appelle « dissonance » ce type de situation où des critères d'évaluation divers et antagonistes se chevauchent et les organisations de l'ESS peuvent ainsi adopter différentes stratégies pour aborder la dissonance entre valeur sociale et valeur économique. Nous avons envisagé trois stratégies pour gérer la dissonance - la cacophonie, le compartimentage et l'hétérarchie (l'hétérarchie semblant être la meilleure issue pour accueillir la dissonance de façon vertueuse en conciliant, d'une part, pérennité économique et contribution à la société et, d'autre part, réflexivité organisationnelle et innovation) (D. Stark 2002). C'est ainsi que l'évaluation de l'utilité sociale en tant que processus d'enquête sur la valeur sociale peut constituer le moyen idéal de gérer la « dissonance interne » à travers le développement de critères d'évaluation sociaux d'une organisation de l'ESS et leur articulation avec des critères économiques plus classiques d'évaluation.

Secondement, l'analyse des demandes de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquelles les financeurs solidaires soumettaient l'UCPA nous invite à postuler que toute organisation de l'ESS est soumise, dans sa relation avec ses principales parties prenantes, à une demande de preuves en ce qui concerne son engagement en faveur de la valeur sociale. Or, de telles preuves ne peuvent se réduire à de simples indicateurs quantitatifs de performance sociale (Joannidès et Jaumier 2013a). Les relations entre les organisations de l'ESS et ses parties prenantes apparaissent, dès lors, comme des « transactions » dont le caractère « encastré » et « intersubjectif » implique que ce qui circule entre eux n'est pas seulement de l'argent, des biens et des services, mais également du sens, des symboles et de la reconnaissance (Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Mead 2006 [1934] ; Polanyi 2009 [1944]). C'est ainsi qu'à la base de tout processus de redevabilité (*accountability*) se trouvent des enjeux moraux et identitaires situés en amont des enjeux de contrôle des résultats et de performances. Pour que les indicateurs sociaux d'une organisation de l'ESS soient légitimes et crédibles aux yeux d'un tiers, un récit convaincant de ses actes, de leur motivation et de leurs conséquences sur la société doit donc exister. Pour qu'une partie prenante valide les « comptes » (les indicateurs quantitatifs de valeur sociale) d'une organisation de l'ESS elle doit vérifier ou supposer l'existence des « contes » ou d'une narration auxquels elle adhère et qu'elle soutient (Viveret 2008). Ainsi, dans le scénario où les critères de valeur sociale d'une partie prenante entrent en « dissonance » avec l'image que cette dernière se fait d'une organisation, aucun indicateur quantitatif ne s'avèrera suffisant pour gagner l'approbation de cette partie prenante. L'évaluation de l'utilité sociale en tant que processus d'enquête sur la valeur sociale peut, dès lors, apparaître comme le moyen idéal de gérer les « dissonances externes » à travers un dialogue avec les parties prenantes et un travail sur l'identité et les fondements mêmes de l'organisation.

PARTIE II

Comment les entreprises de l'ESS s'engagent-elles dans des processus d'évaluation de leur valeur sociale ?

Une lecture constructiviste de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS

INTRODUCTION DE LA PARTIE II

La seconde partie de cette thèse propose d'analyser les fondements épistémologiques, méthodologiques et théoriques de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS, ainsi que l'expérimentation de cette méthode dans le cadre du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. Notre objectif ici est de comprendre comment le GRÉUS a appréhendé la notion d'utilité sociale et comment il a opérationnalisé cette notion dans une méthode d'évaluation. Une telle interrogation s'inscrit dans la perspective d'aborder une question plus large qui touche de nombreuses organisations de l'ESS : comment ces organisations mettent-elles en œuvre des processus d'évaluation de leur valeur sociale ?

Nous proposons pour cela, d'une part, de systématiser les réflexions qui ont eu lieu au sein du GRÉUS et qui permettent de comprendre les partis-pris de la méthode qu'il a développé et, d'autre part, de mener une analyse de « second ordre », au sens de N. Luhmann (2011 [1991]), du processus d'évaluation de l'utilité sociale que les membres du GRÉUS ont mené à l'UCPA. La seconde partie de cette thèse se divisera, dès lors, en deux chapitres, un pour aborder les réflexions du GRÉUS et autre pour aborder l'expérimentation de la méthode du GRÉUS dans le cadre du projet de recherche-action à l'UCPA.

Le Chapitre 3 traitera ainsi d'expliciter les principaux partis-pris de la méthode du GRÉUS en identifiant les principales questions sous-jacentes au processus d'évaluation de l'utilité sociale et en synthétisant la façon dont le groupe les a abordés à l'occasion de ses rencontres mensuelles. Ces réunions constituaient alors des moments de réflexion collective autour de la lecture de textes et du partage d'expériences de terrain, de convictions et de réflexions antérieures. Le travail d'intelligence collective au sein du GRÉUS a permis de consolider progressivement des « jugements », des « croyances » ou des « hypothèses » à partir desquels les membres du groupe abordent le phénomène de la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS en France (Dewey 2012 [1922] ; Gadamer 1996 [1960] ; Peirce 1905). Les partis-pris exposés dans ce chapitre permettent de comprendre les choix méthodologiques qui ont été faits dans le cadre de l'expérimentation à l'UCPA.

Le Chapitre 4 analysera, pour sa part, l'expérimentation ou mise en application concrète de la méthode du GRÉUS dans le cadre du projet de recherche-action à

l'UCPA. Il s'agira de proposer une observation de second ordre des différentes étapes de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA : 1) lancement de la démarche, 2) identification initiale de l'utilité sociale, 3) dialogue pluraliste, 4) identification finale de l'utilité sociale, et 5) mesure de l'utilité sociale. Cette observation nous permettra d'identifier les enjeux de chaque étape et d'analyser le processus qui a permis de qualifier et de mesurer l'utilité sociale de l'UCPA. Ces éléments nous permettront d'identifier la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale du point de vue du GRÉUS et de mieux comprendre l'articulation entre les processus de qualification et de mesure de la valeur sociale des organisations de l'ESS.

CHAPITRE 3 - Les partis-pris de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS

Introduction du Chapitre 3

Dans l'Introduction générale de cette thèse, nous avons décrit la genèse du GRÉUS (Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale) comme le résultat du processus d'institution d'une « situation problématique », au sens de J. Dewey (1993 [1938]), autour de la spécificité de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale (cf. Introduction générale). Les personnes qui sont devenues membres du GRÉUS se sont rencontrées lors d'une journée d'échanges et de débats qui a eu lieu en février 2013 à l'Institut Catholique de Paris[82] et elles ont décidé d'approfondir ensemble la réflexion sur la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS.

Le GRÉUS s'est proposé, pour ce faire, d'identifier les principales questions sous-jacentes au processus d'évaluation de l'utilité sociale et de les aborder à l'occasion de rencontres mensuelles[83]. Ces réunions constituaient alors des moments de réflexion collective autour de textes de nature épistémologique, méthodologique et théorique, et de partage d'expériences de terrain, de convictions et de réflexions antérieures[84]. Ce chapitre se propose ainsi de synthétiser les réflexions développées au sein du GRÉUS en les articulant autour de trois partis-pris : 1) une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation ; 2) une appréhension de l'utilité sociale comme convention socio-politique ; 3) une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS.

Ces trois partis-pris se sont progressivement consolidés en tant que « jugements » ou « croyances » à partir desquels le GRÉUS aborde le phénomène de la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS en France

[82] Pour connaître le planning de la journée et les intervenants, voir Annexe 1.
[83] Parmi les questions fondamentales traitées par le GRÉUS entre sa création en 2013 et le début de l'expérimentation à l'UCPA en 2015 il y en a six que nous estimons importantes pour comprendre les partis-pris de la méthode qui a été expérimenté à l'UCPA : Qu'est-ce la valeur ? Qu'est-ce évaluer ? Qu'est-ce l'utilité sociale ? Quelle théorie de l'action pour évaluer les entreprises de l'ESS ? Pourquoi évaluer son utilité sociale ? Comment évaluer son utilité sociale ?
[84] Les réflexions au sein du GRÉUS ont été spécialement marqués par la trajectoire académique d'E. Lasida et son affinité avec les auteurs du courant économique institutionnaliste nommé Économie de conventions et son intérêt pour la philosophie pragmatique (Dewey 2011a [1918, 1926, 1939, 1944] ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006 ; Orléan 2004 ; Orléan 2011 ; Gadrey 2004a ; Lasida 2011).

(Dewey 2012 [1922] ; Gadamer 1996 [1960] ; Peirce 1905). La Section 1 de ce chapitre aborde les conséquences de l'approche pragmatiste et d'épistémologie constructiviste sur notre conception de la valeur et de l'évaluation ; la Section 2 reprend les conséquences du conventionnalisme sur notre façon d'appréhender la notion d'utilité sociale ; et la Section 3 détaille les conséquences d'une vision non-utilitariste de l'action sur notre approche de la valeur et de l'évaluation.

Section 1. Parti-pris 1 : Une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation

Le GRÉUS a décidé d'ouvrir sa réflexion sur la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale en abordant les questions relatives à la notion de valeur : qu'est-ce que la valeur ? Qu'est-ce que l'évaluation ? Les membres du groupe ont ainsi commencé en partageant leurs connaissances des théories de la valeur en économie et en sociologie jusqu'à parvenir à la conclusion suivante : malgré les efforts réalisés au cours du XXe siècle pour établir une division du travail disciplinaire entre l'économie et la sociologie en distinguant le champ et l'objet de la théorie de la valeur dans les deux disciplines, l'analyse des débats entre les principales théories de la valeur au sein de l'économie et de la sociologie met en évidence une même opposition dualiste entre les partisans d'une approche « réaliste » et ceux plus favorables à une approche « idéaliste » (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Heinich 2017 ; Hutter et Stark 2015 ; Joas 2000 ; Muniesa 2011 ; Renault 2012 ; D. Stark 2011a)[85] (cf. Encadré 41).

Encadré 41. L'opposition entre réalisme et idéalisme dans les théories de la valeur en économie et en sociologie

En **économie**, l'opposition entre réalisme et idéalisme se produit entre les économistes classiques et marxistes et les économistes néo-classiques (Clerc 2009 ; Orléan 2011 ; Pribram 1986). D'une part, les théories économiques classiques et marxistes de la valeur attribuent le fondement de la valeur d'un bien au travail. Par exemple, A. Smith (1999a ; 1999b [1776]) estime que la valeur d'échange d'un bien est déterminée par la quantité de « travail commandé », D. Ricardo (1999 [1817]) affirme que la valeur d'un bien est fonction du « travail incorporé », et K. Marx (2009 [1867]) définit le fondement de valeur d'une marchandise par le temps de « travail socialement nécessaire » à sa production. Ces variantes classiques de la théorie de la valeur ont en

[85] Selon D. Stark (2011a), au fil du XXe siècle, il s'est établit entre l'économie et la sociologie une division du travail disciplinaire où les économistes étudient la valeur économique, c'est-à-dire, la formation et le niveau des prix des marchandises, ainsi que le fondement de ces prix et les sociologues étudient les valeurs sociales, c'est-à-dire, les préférences ou les critères du désirable et du correct qui interviennent au sein des relations sociales (incluant les relations marchandes), ainsi que le fondement de ces préférences ou critères.

commun un fondement « réel » qui est la référence au travail. D'autre part, dans le sillage de William Stanley Jevons (2013 [1871]), Carl Menger (Menger 2007 [1871]) et Léon Walras (2012 [1874]), les théories économiques néo-classiques ou « marginalistes » de la valeur fondent la valeur d'un bien sur l'utilité ou la satisfaction subjective qu'il procure au consommateur et affirment que cette valeur peut être déterminée par le calcul de l'utilité marginale.

En **sociologie**, l'opposition a lieu entre les partisans d'une sociologie morale et les partisans d'une sociologie des valeurs ou des mœurs (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Heinich 2017 ; Joas 2000 ; Merllié 2004). D'une part, à l'instar de Leo Strauss (2008 [1954]) et de Raymond Boudon (1995), les théories sociologiques rationalistes ou normatives de la valeur attribuent un fondement transcendant aux principes ou « bonnes raisons » devant guider le comportement et affirment que ces valeurs peuvent faire l'objet d'une analyse empirico-théorique et d'un consensus. D'autre part, dans le même sens que David Hume (1999 [1739]), que Lucien Lévy-Bruhl (1971 [1903]), que Max Weber (2003c [1919]) et que Jünger Habermas (1997), les théories sociologiques subjectivistes de la valeur attribuent un fondement immanent et arbitraire aux « préférences » individuelles en affirmant que ces valeurs sont inaccessibles à la démonstration scientifique.

Source : élaboration propre.

Il nous est ainsi apparu que, dans l'approche réaliste, la valeur économique était une qualité intrinsèque du bien, c'est-à-dire une propriété ou une condition propre à la chose (son processus de production, sa main-d'œuvre ou son matériel par exemple), indépendante du processus d'évaluation et de la conscience du consommateur ou de celui qui évalue, et les valeurs sociales des principes moraux susceptibles de consensus (Heinich 2017 ; Hutter et Stark 2015 ; Muniesa 2011 ; Renault 2012). De son côté, l'approche idéaliste appréhende la valeur économique comme une caractéristique qu'une chose acquiert par sa relation à la conscience d'un consommateur (notamment, par sa capacité à lui procurer du bien-être ou du plaisir), susceptible d'être communiquée par le consommateur ou observée par un évaluateur, et les valeurs sociales comme une propriété subjective de la conscience renvoyant, même lorsqu'elles sont partagées par plusieurs, à des états privés ou à l'arbitraire d'une impulsion et sont donc inaccessibles (Muniesa 2011 ; Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Hutter et Stark 2015).

Dans un tel contexte de réflexion sur ce qu'est la valeur, la lecture de J. Dewey (2011a [1918, 1926, 1939, 1944]) fut bien accueillie au sein du GRÉUS. Même si aucun des membres du groupe n'était expert en philosophie pragmatique, la lecture des articles du premier volume de la revue *Valuation Studies (*Helgesson et Muniesa (eds.) 2013) et

de la critique rédigée par M. Renault (2012) au sujet du livre *La formation des valeurs*[86] de J. Dewey (2011a [1918, 1926, 1939, 1944]) nous a incités à nous y plonger. La posture pragmatique de J. Dewey attribue le dualisme dans la façon d'aborder la théorie de la valeur au « moment subjectiviste » de la philosophie européenne issue du cartésianisme (1993, p. 92 [1938]). En séparant la *res cogitans* de la *res extensa*, l'épistémologie cartésienne finit par séparer le sujet-évaluateur de l'objet-évalué (cf. Encadré 42).

Encadré 42. L'épistémologie cartésienne et la conception spectatrice de la connaissance

Dans l'**épistémologie cartésienne**, l'évaluation est comprise comme une « révélation » ou « correspondance »[87]. Dès lors, la valeur apparaît quelque chose d'attribué subjectivement, d'intrinsèque ou de transcendant, et l'évaluation ne fait que la révéler ou l'enregistrer (Hutter et Stark 2015). Il s'agit ici d'une conception spectatrice de la connaissance où l'évaluation doit refléter une réalité fixe et indépendante du sujet évaluateur. J. Dewey décrit ce modèle de la connaissance comme une certaine théorie de l'acte de vision (Rorty 1990 [1979]) où l'observateur est un spectateur passif, un miroir qui reflète la réalité qui se présente à lui et où on est à la recherche de « (…) l'immuable, de l'ultime – ce qui est – indépendamment du temps et de l'espace » (Dewey 2003a, p. 21 [1919]). Une telle conception spectatrice de l'évaluation considère également que « je », sujet évaluateur, préexiste à l'acte d'évaluation. Pour l'épistémologie qui sous-tend une telle conception, la vérité ou la réalité existent indépendamment de son processus de révélation ou d'expression (Renault 2016).

Source : élaboration propre.

Or, J. Dewey (2016 [1910]) cherche à tirer les conséquences épistémologiques et méthodologiques de la « révolte intellectuelle » inaugurée par Charles Darwin (2014 [1859]) et la publication, au XIXe siècle, de *L'origine des espèces*. Pour J. Dewey, la théorie de l'évolution des espèces remet en cause l'hypothèse de la supériorité du « fixe » et du « final » qui régnait depuis deux mille ans dans la pensée occidentale (Dewey 2016 [1910]). Selon C. Darwin, la relation entre l'organisme et son milieu est d'une nature telle que l'un et l'autre se transforment mutuellement (2014 [1859])[88]. Par

[86] *La formation des valeurs* de J. Dewey (2011a) est un recueil comprenant quatre textes du philosophe américain et une introduction écrite par A. Bidet, L. Quéré et G. Truc (2011). Les textes de Dewey sont : *Théorie de la valuation* (1939), *Les objets de la valuation* (1918), *Valeurs, référence objective et critique* (1925) et *Quelques questions sur la valeur* (1944). Dans l'ensemble des 4 textes, J. Dewey propose une définition des valeurs et une théorie générale de leur formation.

[87] Selon J. Dewey (1946, p. 89), « (…) *a knowing subject, person, self, or what have you, set over against the world, or things, or objects, and capable of reference to the latter either directly in virtue of its own faculty (epistemological realism) or through an idea or thought as intermediary (epistemological idealism)* ».

[88] Comme nous avons vue dans le Chapitre 2, J. Dewey et A.F. Bentley appellent ce type de relation « transaction » (1960 [1949]). Dans une transaction « (…) les constituants des entités interagissantes sont eux-mêmes susceptibles d'être modifiés. Ces entités ne sont donc pas

conséquent, à la conception de la vérité comme « correspondance » ou « révélation » se substitue la démonstration selon laquelle l'objet connu est relatif aux activités d'un sujet connaissant et la notion de « vérité » est remplacée par celle de « vérification » (Rorty 2017 [1979]). On arrive ainsi à une conception expérimentale de la connaissance où « (…) connaître est une activité dont la vérification dépend de l'observation des conséquences réelles qu'elle produit » (Zask 2015, p. 48). Dans une telle approche, la vérité n'apparaît pas comme un absolu immuable, fixe et indépendant de toute démarche, mais plutôt comme une « assertion garantie » sujette à révision constante ou bien comme ce que nous sommes justifiés à croire après un processus d'enquête (Renault 2012). Dès lors, pour J. Dewey (2003a, p. 138 [1919]), « […] vrai signifie "vérifié" et rien d'autre ».

La lecture de J. Dewey est ainsi venue consolider une approche épistémologique constructiviste entre les membres du GRÉUS tout en nous permettant de dépasser le débat entre réalisme et idéalisme autour de la théorie de la valeur. La réflexion autour de la conception expérimentale de la connaissance de J. Dewey a, en effet, impliqué quatre virages dans notre manière d'appréhender la valeur : 1) de réfléchir sur la valeur à réfléchir sur l'évaluation ; 2) de penser la valeur comme substance à penser la valeur comme comportement situé ; 3) de l'opposition entre émotion et réflexion à leur l'articulation dans une approche relationnelle ; 4) de concevoir l'évaluation comme estimation de la valeur à la concevoir comme estimation et production de valeur. Ces quatre éléments seront repris successivement.

1.1. La valeur comme résultat d'un processus d'évaluation

La première conséquence de l'apport de J. Dewey à notre réflexion sur la valeur a justement été l'élargissement du sujet de la réflexion de la valeur ou les valeurs à l'évaluation[89]. Dans une approche épistémologique constructiviste, la valeur n'est pas indépendante de son processus de formation. Ainsi, pour sortir d'une conception spectatrice de la valeur, l'analyse doit prendre en compte le processus conduisant à l'établissement de ce qui est considéré comme une valeur. Plus qu'un substantif, la

véritablement indépendantes, mais sont les "phases" d'une même activité unifiée. Elles sont constituées par des propriétés qu'elles acquièrent en conséquence de leurs échanges » (Zask 2015, p. 46-47).

[89] J. Dewey nomme sa théorie de l'évaluation une *theory of valuation* (1939). *Valuation* apparaît ici comme un terme anglais n'ayant pas d'équivalent parfait dans la langue française et dont l'utilisation dans un contexte francophone crée bien souvent une certaine confusion. Nous préférerons donc parler ici de la théorie de l'évaluation de J. Dewey.

valeur est un adverbe qui permet de faire référence au résultat d'un processus d'évaluation (Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Helgesson et Muniesa 2013 ; Quéré 2015). Valeur signifie « valué », ce qui est important ou ce qui a de l'importance pour quelqu'un dans un contexte ou dans une situation spécifique (Dewey 2014 [1934] ; Hutter et Stark 2015 ; Dewey 1923). Ce processus de définition de « ce à quoi nous tenons » concerne la formation raisonnée des désirs, des intérêts et des fins-en-vue dans des situations concrètes (Dewey 2011a [1939] ; Hache 2011). Ce processus incluant, au-delà de la question de ce qui vaut dans telle ou telle situation, la question de faire advenir ou de conserver ce qu'on juge désirable, bon ou juste. L'évaluation ou la formation de valeurs permettent, dès lors, de s'interroger sur « ce à quoi nous tenons », sur « ce qui nous est cher » et sur « les moyens d'en prendre soin » (*Ibid.*; Renault 2012).

Pour le GRÉUS, cette façon de comprendre la relation entre valeurs et évaluation a impliqué une conscience accrue du fait que les valeurs dépendent du processus d'évaluation. On ne peut, en effet, séparer les résultats d'une évaluation de l'utilité sociale du processus ayant permis de convenir cette utilité sociale. La méthodologie d'évaluation n'est jamais neutre et deux processus évaluatifs différents au sein d'une même organisation peuvent parfaitement conduire à des résultats différents. L'évaluation de l'utilité sociale apparaît dès lors comme un processus situé et contingent qui se déploie dans le cadre d'une enquête et par lequel un groupe de personnes définit et manifeste « ce à quoi ils tiennent » dans une organisation ou dans un projet. Qualifier l'utilité sociale revient ainsi à juger collectivement de ce qui est bien ou de ce qui vaut la peine d'être poursuivi comme « bien » - ce qui est considéré comme juste et approprié - dans une situation déterminée. L'évaluation renvoie dès lors à l'activité au cours de laquelle un ou plusieurs individus attribuent des qualités (bien ou mauvais, utile ou inutile, par exemple) et attachent de l'importance aux activités et aux conséquences des activités d'une organisation.

1.2. La valeur comme comportements observables

La deuxième conséquence de l'apport de J. Dewey à notre réflexion sur la valeur est d'ordre ontologique et consiste à changer la compréhension de la nature ou essence de la valeur en passant de la valeur comme substance à la valeur comme comportements observables. Dans une épistémologie constructiviste, nous passons ainsi d'une théorie de la valeur *a priori* sur les objets idéaux (des représentations ou des événements purement mentaux) ou réels (des propriétés intrinsèques ou

transcendantes des choses) à une théorie empirique des faits concrets (Bidet 2011, Prairat 2014, De Munck et Zimmerman 2015). Les faits appartiennent au domaine comportemental situé et exigent d'observer la relation active entre l'organisme et son environnement. Ce sont les conduites effectives, les comportements ou les attitudes observables dans des situations concrètes qui attestent de l'existence de la valeur (Bidet 2011)[90]. C'est donc comme « comportement », et non comme « état mental » ou « substance », que les désirs, les intérêts et les fins-en-vue orientent nos activités.

Selon le GRÉUS, cette façon d'appréhender la « valeur » en tant que comportement observable revient à dire que la valeur est une qualité devant être incarnée ou performée, au sens théâtral ou artistique (Schechner 2013a [2002] ; Schechner 2013b). En ce sens, « ce à quoi nous tenons » se manifeste dans « ce par quoi nous tenons » (Hache 2011). Évaluer l'utilité sociale consiste à observer les manifestations concrètes des attachements d'une personne ou d'un groupe de personnes à travers leurs attitudes actives, leurs comportements, leurs conduites, leurs manières de faire et leurs façons d'agir dans certaines situations. Si un groupe tient à quelque chose, soit il le désire et s'efforce de l'obtenir, soit il fait tout pour le conserver et en prolonger l'existence (*Ibid.*). Les valeurs doivent donc être manifestées pour être observées, partagées, discutées ou révisées. D'un point de vue empirique, l'utilité sociale qu'une personne ou un groupe de personnes attache à une organisation ou à un projet ne se vérifie pas seulement par ce qu'on dit ou qu'on exprime, mais également, et surtout, par ce qu'on fait. Les valeurs sont des faits parce qu'elles appartiennent au domaine des comportements situés. Ce sont les conduites effectives qui attestent l'existence de valeurs. Les qualités et les attachements se doivent d'être observables et vérifiables. Une valeur ne se réduit pas à une représentation ou un événement mental, à des propriétés pré-existantes ou à une qualité arbitraire. Les prédicats sur l'utilité sociale d'une organisation s'éprouvent, se testent et se vérifient. En ce sens, l'évaluation doit passer par le test critique de l'expérience vécue des parties prenantes.

1.3. La formation des valeurs comme un processus relationnelle

La troisième conséquence de l'apport de J. Dewey à notre réflexion sur la « valeur » consiste à dépasser le dualisme entre émotivisme et rationalisme dans le

[90] Il est possible d'observer une importance similaire de l'agencéité et de la pratique dans l'approche de capabilités d'Amartya Sen (2016) pour qui les libertés réelles et les fonctionnements (*functionings)* attestent l'existence d'une capabilité.

débat sur la formation des valeurs en ouvrant une troisième voie censée articuler impulsion immédiate (émotion) et jugement réflexif (raison) toute en affirmant une ontologie relationnelle de la valeur (2011a [1939] ; 1993 [1938]). La théorie de la formation des valeurs de J. Dewey fait ici référence à un processus d'aller-retour permanent entre des moments d'« appréciation immédiate » et des moments de « jugements évaluatifs »[91]. D'une part, l'appréciation immédiate fait référence au fait que toute expérience produit une réponse affectivo-motrice qui met en jeu notre sensibilité en termes d'attraction ou de répulsion : les choses nous plaisant ou nous déplaisant. D'autre part, le jugement évaluatif fait référence au fait que les appréciations immédiates sont susceptibles d'être soumises à réflexion, à examen et à comparaison afin de définir le comportement à adopter (Dewey 2011a [1939] ; Bidet, Quéré et Truc 2011). La formation de valeurs apparaît, dès lors, à la fois comme le processus par lequel un élément de l'expérience gagne de l'importance pour l'organisme humain et comme le processus de jugement de ce qui est bien, bon, adéquat, utile, désirable ou précieux (Dewey 2011 ; Bidet 2011). Ce processus a trait à une propriété relationnelle des choses. Dans le processus d'évaluation, l'objet évalué est mis en relation avec la situation et les acteurs qu'elle mobilise (Zask 2008). Comme nous avons vu dan l'Introduction générale, nous sommes alors dans un cadre transactionnel qui implique une médiation qui va au-delà du biologique ou de l'organique pour convoquer la matrice sociale et culturelle (Zask 2015). En ce sens, la valeur est relationnelle dans la mesure où sa formation implique, d'une part, le collectif, c'est-à-dire la mobilisation des cadres de référence du monde commun, et d'autre part, l'intersubjectif, c'est-à-dire la relation aux autres, les anticipations réciproques et le mimétisme (Dewey 1993, p. 245 [1938] ; Dewey 2011a [1939] ; Mead 2006 ; Orléan 2011 ; Renault 2012 ; Renault 2016).

Selon le GRÉUS, cette posture venant articuler appréciation immédiate et jugement de valeur veut dire qu'il n'existe pas de coupure entre émotion, réflexion individuelle et intelligence collective dans le processus évaluatif. Le processus de qualification de l'utilité sociale d'une organisation implique l'exploration des attachements des parties prenantes en examinant leurs émotions et leurs affects, et en promouvant la réflexion individuelle et en groupe. Cela passe, d'une part, par l'exploration des impressions premières, des sentiments, des émotions, des affects, des

[91] Pour désigner le premier moment de l'immédiateté, Dewey utilise les termes anglo-saxons de *valuing, de facto valuings* et *prizing* traduits en français comme « appréciation immédiate » et « priser ». Pour désigner le deuxième moment de la réflexion, Dewey utilise les termes anglais d'*evaluation* et d'*appraising* qui ont été traduits en français par « appréciation évaluative » ou « jugement évaluatif » et « apprécier » (2011a [1939]). Afin de faciliter la compréhension, nous retiendrons ici les termes d'« appréciation immédiate » et de « jugement évaluatif ».

idées spontanées et, d'autre part, par la réflexion, l'établissement de relations de cause-à-effet, l'analyse moyens-fins, la comparaison, l'examen, la critique, la justification, le plaidoyer, la participation et la délibération. En ce sens, la perspective de J. Dewey permet de mieux comprendre les deux temps ou moments de la qualification de l'utilité sociale tout en établissant que pour enquêter sur « ce à quoi nous tenons » il convient d'explorer les « appréciations immédiates » et les « jugements évaluatifs » au niveau individuel et collectif. Cela requiert des méthodes spécifiques capables d'explorer les allers-retours entre les deux pôles de la formation des valeurs, c'est-à-dire des méthodes qui facilitent l'expression des impressions immédiates et d'autres pour réfléchir individuellement et en groupe. La réflexion en groupe prenant un rôle particulièrement important dans la mobilisation des éléments collectifs et intersubjectifs qui constituent l'utilité sociale.

1.4. L'évaluation comme estimation et comme création de valeur

La quatrième conséquence de l'apport de J. Dewey à notre réflexion sur la valeur consiste à assumer la nature transactionnelle de la relation entre évaluateur et objet évalué : de l'évaluation comme estimation à l'évaluation comme estimation et production. Dans une épistémologie constructiviste, l'évaluation est, en effet, comprise comme une « transaction » au sens de J. Dewey et A. Bentley (1960 [1949]) permettant d'estimer la valeur tout en produisant ou en créant de la valeur (Helgesson et Muniesa 2013). En d'autres termes, lorsqu'on procède à une évaluation, on examine une réalité tout en la provoquant (Muniesa 2011). Il s'agit, dès lors, d'un processus qui transforme « sujet-évaluateur » et « objet-évalué », étant donné, d'une part, que les choses soumises à l'évaluation ne sont pas données, mais fabriquées et transformées au cours du processus même d'évaluation et d'autre part, que l'identité des évaluateurs est construite et transformée par le processus d'évaluation (Khalil 2003a ; Khalil 2003b). La relation entre évaluateur et objet évalué apparaît donc réciproque : le processus construit l'objet et l'évaluateur (Hutter et Stark 2015)[92].

Le GRÉUS estime que cette posture qui pose la relation entre évaluateur et objet évalué comme une « transaction » signifie qu'il faut assumer la dynamique « créative »

[92] En faisant référence aux acteurs des marchés financiers, F. Muniesa (2011, p. 28) montre bien la dynamique créative des évaluations : « *(…) they know, at the same time, that something (such as, for example, an asset) does not have the same value before and after it has been valued ; that value depends on how valuation is done, when, by whom and for what purpose ; and that to value is a highly creative process. The value of an asset is, so to say, entirely in their hands* ».

de toute évaluation (Joas 1999 [1992] ; Joas 2000). Évaluer l'utilité sociale d'une organisation se rapprocherait dès lors davantage de l'activité d'un peintre que de celle d'un photographe, l'évaluateur n'étant plus simplement un photographe devant choisir l'appareil photo et l'angle de la prise, mais bien un peintre « (...) aux prises avec la production du tableau » (Dewey 2003a, p. 114 [1919]). L'évaluateur participe et contribue, dès lors, en tant que partie prenante à convenir de l'utilité sociale de l'organisation évaluée. Dans ce cadre, la relation entre évaluateurs, organisation et parties prenantes devient source de valeur et intervient dans la définition de l'utilité sociale.

Encadré 43. Synthèse du parti-pris 1 : une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation

Constat : Les débats sur la valeur en économie et en sociologie mettent en évidence une conception spectatrice de la connaissance qui amène à penser l'évaluation comme un processus révélateur d'une réalité fixe et indépendante du sujet évaluateur. Or, l'approche pragmatiste nous amène vers une épistémologie constructiviste qui conçoit la relation entre sujet-évaluateur et objet-évalué comme une « transaction » dans laquelle la valeur révélée est relative aux activités du sujet-évaluateur.

Les conséquences de l'approche constructiviste pour l'évaluation de l'utilité sociale :

- *La valeur comme résultat d'un processus d'évaluation* : l'évaluation de l'utilité sociale constitue un processus situé et contingent mis en œuvre dans le cadre d'une enquête et par lequel un groupe de personnes définit et manifeste « ce à quoi ils tiennent » dans une organisation ou dans un projet. Il est donc impossible de séparer les résultats d'une évaluation de l'utilité sociale du processus ayant permis de convenir de cette utilité sociale.

- *La valeur comme comportements observables* : d'un point de vue empirique, « ce à quoi nous tenons » se manifeste dans « ce par quoi nous tenons ». La valeur est une qualité qui doit être performée au sens artistique. Évaluer l'utilité sociale consiste à observer les manifestations concrètes des attachements d'une personne ou d'un groupe de personnes à travers leurs attitudes actives, leurs comportements, leurs conduites, leurs manières de faire et leurs façons d'agir dans des situations données.

- *La formation des valeurs comme un processus relationnelle* : pour enquêter sur « ce à quoi nous tenons » et sur « ce par quoi nous tenons », il convient d'explorer les allers-retours entre les appréciations immédiates et les jugements évaluatifs, toute en affirmant la nature relationnelle du processus de formation de valeurs. Il n'y a pas, dans le processus évaluatif, de coupure entre émotion, réflexion et relation. Le processus de qualification de l'utilité sociale d'une organisation implique l'exploration des attachements des parties prenantes à travers l'examen de leurs émotions et de leurs affects et la promotion de la réflexion individuelle et collective. La réflexion sur l'utilité sociale met l'organisation et ses parties prenantes en relation et mobilise les cadres cognitifs et normatifs qu'ils partagent.

- *L'évaluation comme estimation et comme création de valeur* : l'évaluation de l'utilité sociale est une « transaction » entre les évaluateurs, l'organisation évaluée et ses parties prenantes. L'évaluation apparaît donc ici comme un processus « créatif » qui permet d'estimer tout en transformant les valeurs. En ce sens, l'évaluateur participe et contribue à convenir de l'utilité sociale de l'organisation évaluée. La relation entre évaluateurs, organisation et parties prenantes devient source de valeur et intervient dans la définition de l'utilité sociale.

Source : élaboration propre.

Section 2. Parti-pris 2 : L'utilité sociale comme convention socio-politique

Après avoir abordé le débat autour de la valeur et l'évaluation réalisée au sein du GRÉUS et après avoir exploré les implications qu'une approche épistémologique constructiviste issue du pragmatisme a pu avoir sur notre appréhension du processus évaluatif, il apparaît ici crucial d'aborder les réflexions du GRÉUS autour de la notion d'utilité sociale, notre thématique d'évaluation. Au cours de l'année 2013, la notion d'utilité sociale a été mise en exergue au sein des débats sur l'ESS en France pour nommer la valeur sociale des organisations du secteur, comme en témoignent, non seulement la journée d'échanges et de débats consacrées à ce thème et ayant eu lieu en février à l'Institut Catholique de Paris (et qui est à l'origine du GRÉUS, cf. Annexe 1), mais également le projet de loi relatif à l'ESS présenté en Conseil des ministres en juillet ou encore le rapport de mission sur l'évaluation de l'apport de l'ESS que P. Frémeaux a rendu au Ministre délégué en charge de l'ESS en septembre (Ayrault, Moscovici et Hamon 2013 ; Frémeaux 2013)[93]. En ce qui concerne le projet de loi relatif à l'ESS, il a mis l'utilité sociale au centre de l'identité du secteur en ouvrant la catégorie d'entreprise de l'ESS aux sociétés commerciales ayant un but d'utilité sociale (Hamon et Moscovici 2013 ; Ayrault, Moscovici et Hamon 2013). Le rapport de P. Frémeaux est, quant à lui, venu réaffirmer l'utilité sociale en tant que concept central pour désigner l'apport spécifique des organisations de l'ESS (2013).

Or, les échanges ayant eu lieu lors de la journée à l'Institut Catholique de Paris, les débats autour du projet de loi relative à l'ESS, le contenu du rapport de P. Frémeaux et la révision de la bibliographie disponible sur l'utilité sociale indiquaient de façon univoque que la principale référence dans les débats académiques et politiques autour de la notion d'utilité sociale en France était les travaux de l'économiste J. Gadrey (Duclos 2007 ; Rodet 2008 ; Trouvé et Jolivet 2009 ; Richez-Battesti et al. 2008 ; Offredi et

[93] Le rapport de P. Frémeaux (2013) a été réalisé avec la collaboration de F. Jany-Catrice.

Ravoux 2010 ; Parodi 2010a ; Parodi 2010b ; Hamon et Moscovici 2013 ; Frémeaux 2013)[94]. Les travaux de recherche menés par J. Gadrey pendant les années 2000[95] ont : 1) positionné la discussion sur l'utilité sociale dans le champ de l'économie des conventions en la qualifiant comme une convention socio-politique ; 2) posé le diagnostic de l'émergence et de la consolidation de la convention d'utilité sociale en France ; et 3) donné une définition de l'utilité sociale qui reste encore à présent la référence incontournable dans les débats académiques et constitue la principale source de l'article 2 de la loi relative à l'ESS venant définir l'utilité sociale (Branger et al. 2014 ; Legifrance [Internet] 2018f).

Encadré 44. L'émergence de la convention d'utilité sociale en France selon J. Gadrey

J. Gadrey estimait que la notion d'utilité sociale était, au moment où il a mené sa recherche, le terme le plus courant en France pour se référer aux notions de « valeur sociale », de « valeur ajoutée sociale » ou de « plus-value sociale » (2004a, p. 5, 27 ; 2006c, p. 641 ; 2006b, p. 223)[96]. Or, il remarque que l'invocation de l'utilité sociale comme expression pour qualifier les entreprises de l'ESS était assez récente par rapport à la longue trajectoire des organisations de l'ESS en France. Ce n'est que dans les années 1970 qu'on voit le début de son émergence (2004a, p. 28). Dans un contexte qu'il décrit comme « (…) le tournant libéral des années 80 », et comme « (…) la montée en puissance des formes d'action collective », apparaît le débat sur le « (…) rôle économique et social, actuel et futur, de l'économie sociale et solidaire » (*Ibid.*, p. 45)[97]. L'enjeu du débat consistait « (…) à tracer une frontière entre l'économie sociale et solidaire (ou une partie de cette économie) et les deux autres grandes formes institutionnelles que sont l'économie

[94] L'influence de J. Gadrey est visible dans le projet de loi et dans le rapport de P. Frémeaux. La définition d'utilité sociale proposée dans l'article 2 du projet de loi relative à l'ESS s'inspire de la définition personnelle d'utilité sociale proposée par J. Gadrey dans son rapport de 2004 (Ayrault, Moscovici et Hamon 2013, p. 9 ; Gadrey 2004a, p. 120-121). P. Frémeaux rend, de son côté, hommage à J. Gadrey dans les remerciements de son rapport (2013, p. 3).

[95] J. Gadrey a participé au programme de recherche que la DIES (Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale) et la MIRE (Mission Recherche du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale) ont coordonné entre 2001 et 2003. Dans le cadre de ce programme, J. Gadrey a analysé 38 rapports de recherche sur l'ESS en France sous l'angle de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de ce secteur. Ce travail a donné lieu à plusieurs textes, dont le plus important est le rapport de synthèse publié en 2004 et intitulé *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents* (2004a ; 2004b ; 2005 ; 2006a).

[96] En ce sens, J. Gadrey affirme que : « Nous avons choisi, à ce stade, de nous en tenir à la notion d'utilité sociale, parce que nous avons estimé qu'elle était le centre de gravité des débats scientifiques et politiques, et donc le noyau symbolique et sémantique de la convention qui se cherche en France » (2004a, p. 27).

[97] Pour J. Gadrey, « le tournant libéral des années 80 » fait référence à l'affirmation du besoin de réduire la taille de l'État en sous-traitant ou en délégant la production de services publics et de l'action sociale à l'initiative privée lucrative et non lucrative ; et « la montée en puissance des formes d'action collectives » fait référence au développement des organisations à but non lucratif qui revendiquent une autonomie vis-à-vis de l'État et travaillent au nom de l'intérêt général et du bien commun (*Ibid.*, p. 55-56). Il est intéressant ici de noter que c'est au cours de la même période que la question du rôle économique et social des entreprises a été posée aux acteurs du secteur du privé-lucratif et que les conventions de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises ont commencé à émerger.

privée lucrative et l'économie publique » (*Ibid.*). Il nomme cette approche de l'utilité sociale « fiscaliste » dans la mesure où le besoin de distinguer « ce qui fait la différence » de l'ESS était fortement marqué par la revendication des acteurs du secteur de régulations juridiques et fiscales spécifiques et favorables.

Or, l'octroi d'avantages fiscaux aux acteurs de l'ESS soulève un débat dans un État comme la France où, selon J. Gadrey, la notion de concurrence loyale « (…) tend à l'emporter sur tout autre argument de justice » (*Ibid.*, p. 28). Dans ce débat, il était important de clarifier deux choses : d'une part, quelle est la frontière entre les acteurs de l'ESS et les acteurs de l'économie marchande lucrative ? Et, d'autre part, quelles sont les règles, normes ou valeurs qui justifient que l'attribution de ressources publiques aux acteurs de l'ESS soit juste et légitime aux yeux des groupes « intéressés » au débat ?

J. Gadrey remarque qu'historiquement, les critères de non-lucrativité et de gestion désintéressée avaient suffi pour justifier les avantages octroyés aux organisations de l'ESS lorsqu'il y avait concurrence avec le secteur privé lucratif. En 1973, un arrêt du Conseil d'État a toutefois jugé insuffisantes ces deux conditions et a ouvert le débat sur les critères qui justifient qu'une organisation de l'ESS « (…) puisse être socialement valorisée, et financièrement favorisée » (*Ibid.*, p. 45). C'est à l'occasion de ce débat qu'émerge alors l'utilité sociale en tant que convention cherchant à identifier la spécificité des organisations de l'ESS et à justifier les régulations favorables. Selon J. Gadrey, la convention est la suivante : « Si une OES [organisation de l'ESS] est effectivement en concurrence, pour le type de service qu'elle rend, avec une ou des entreprises privées lucratives, la seule justification que l'on puisse trouver pour lui attribuer certains avantages sans remettre en cause la "loyauté de la concurrence" se trouve dans l'existence constatable de contributions à l'intérêt général que ne fournissent pas, ou que fournissent moins bien, les entreprises privées. De fait, la convention d'utilité sociale ne remet pas en cause l'existence d'un secteur privé lucratif, ni le principe d'une concurrence équitable. C'est une convention qui revendique le droit à l'existence d'un secteur "tiers", non pas principalement au nom de ce qui le caractérise le plus fortement (des activités sans but lucratif, non capitalistes et non étatiques), mais au nom d'un apport spécifique à la collectivité : l'utilité sociale » (*Ibid.*, p. 45-46).

Source : élaboration propre à partir de J. Gadrey (2004a ; 2004b ; 2005 ; 2006a ; 2006b ; 2006c).

La lecture de J. Gadrey et des principaux travaux sur l'utilité sociale révèlent que l'économie des conventions était une grille de lecture pertinente pour approfondir la réflexion sur l'utilité sociale (Duclos 2007 ; Rodet 2008 ; Trouvé et Jolivet 2009 ; Richez-Battesti et al. 2008 ; Offredi et Ravoux 2010 ; Parodi 2010a ; Parodi 2010b ; Perret 2010 ; Hamon et Moscovici 2013 ; Frémeaux 2013 ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006 ; Orléan 2004). De plus, comme le conventionnalisme est une approche constructiviste, il dialogue bien avec l'épistémologie pragmatiste que le GRÉUS avait commencé à endosser (Desrosières 2008 ; Desrosières 2011). De façon complémentaire, afin de mieux comprendre le processus de formation des conventions sur l'utilité sociale des organisations de l'ESS, nous nous sommes tournés vers la sociologie des conventions de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991] ; 1999). La littérature, et le débat autour de

l'économie et de la sociologie des conventions, ont eu quatre conséquences sur la compréhension des membres du GRÉUS de l'utilité sociale : 1) l'utilité sociale comme convention socio-politique, 2) l'utilité sociale comme déclinaison de la convention de bien commun ; 3) l'utilité sociale comme accord légitime sous forme de grammaire 4) l'utilité sociale comme contribution à une forme de bien commun. Ces quatre éléments seront repris successivement.

2.1. L'utilité sociale comme convention socio-politique en devenir

La première conséquence de l'approche conventionnaliste sur notre réflexion autour de la notion d'utilité sociale a été de qualifier l'utilité sociale de « convention socio-politique en devenir ». Selon J. Gadrey (2004a, p. 48), « Une convention est une règle (ou un ensemble de règles et de normes, y compris morales) largement partagée et inscrite dans les cadres cognitifs des acteurs »[98]. L'ensemble de règles et de normes qui constituent la convention d'utilité sociale est « socio-politique » dans la mesure où ces règles et ces normes émergent, se consolident et disparaissent comme conséquences de débats sociaux et politiques faisant intervenir différentes conceptions de la justice et diverses visions de ce qui est désirable pour que l'économie et la société fonctionnent « bien » (Gadrey 2004a ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991])[99]. Cette convention socio-politique apparaît également « en devenir » parce qu'elle est contingente et incertaine, c'est-à-dire que ces règles et ces normes émergent et se consolident à l'occasion de débats situés dans l'espace et dans le temps et peuvent donc toujours être contestées ou remplacées (Gadrey 2004a).

Selon le GRÉUS, qualifier l'utilité sociale de convention contribue à inscrire les activités des entreprises de l'ESS dans leur contexte cognitif, institutionnel et éthique et à remettre en question la rationalité économique néoclassique, et notamment l'hypothèse d'atomicité des agents (Abecassis 1997), en étudiant les règles et normes implicites qui intègrent les cadres cognitifs des acteurs et interviennent dans les pratiques de l'ESS (Gadrey 2004a ; Orléan 2004 ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006 ; Perret 2003). À leur tour, les adjectifs « socio-politique » et « en devenir » permettent ainsi de

[98] Selon D. Clerc (2009, p. 72), une convention est un « cadre commun », un « système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi », « l'ensemble des dispositifs dotés "d'une force normative, obligatoire", même s'ils ne sont pas écrits, comme les routines, les coutumes ou les habitudes culturelles ».
[99] Selon J. Gadrey (2004a, p. 43), il existe « (…) diverses sortes de conventions socio-politiques qui diffèrent notamment par l'ampleur du champ qu'elle couvre, et par le fait que certaines ont d'importants prolongements institutionnels alors que d'autres restent largement informelles ».

comprendre que les conventions d'utilité sociale émergent comme le résultat contingent de débats sociaux et politiques et non comme le fruit de débats purement scientifiques ou d'experts. Ainsi, comme l'affirme J. Gadrey, les conventions ne se construisent pas « (…) en consultant le dictionnaire », mais plutôt « (…) en se battant sur des idées et sur des connotations » (2004a, p. 46). En ce sens, l'utilité sociale peut être observée et objectivée notamment dans les discours par lesquels les parties prenantes de l'organisation évaluée justifient leurs actions et répondent aux critiques, en particulier lorsque les normes et les règles sont contestées (Gadrey 2004a ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Le fait qu'un argumentaire sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS parvienne à s'institutionnaliser et à participer à la régulation des pratiques et des relations d'une organisation dépend de sa capacité à « intéresser » les parties concernées et à leur faire adhérer à ses règles et normes (Akrich, Callon et Latour 1988). Cela signifie que les résultats d'une évaluation de l'utilité sociale sont toujours ouverts à controverses et peuvent donner lieu à des conflits de représentations et d'interprétations.

2.2. L'utilité sociale comme déclinaison de la convention de bien commun

La deuxième conséquence de l'approche conventionnaliste sur notre réflexion autour de la notion d'utilité sociale a été de rapprocher cette dernière des concepts de bien commun et d'intérêt général. La proximité entre ces trois notions vient, en effet, du fait qu'elles appartiennent au même type de convention. Il s'agit, en l'occurrence, de conventions à la fois « indéfinissables » et « irremplaçables » dont la force vient du fait même qu'elles n'ont pas de définition et de contenu préétabli et qui réclament constamment d'être précisées et validées par des procédures démocratiques (Vedel 1986). En ce sens, J. Gadrey (2004a, p. 19-30) signale que l'imprécision de ces « (…) notions, fréquent[e] dans la plupart des grandes conventions qui structurent les cadres de pensée et d'action, est en effet une force plus qu'une faiblesse si les conditions du débat démocratique sont réunies. La légitimité d'une convention de ce type ne repose pas sur des définitions, mais d'abord sur la légitimité des processus socio-politiques produisant un accord sur cette définition et sur son mode d'application dans chaque cas ». Le bien commun, l'intérêt général et l'utilité sociale sont des accords politiques sur des notions générales « (…) dont l'efficacité pour l'action impliquera la flexibilité (un flou délibéré), et qui pourtant ser[ont], si elle[s] se consolide[nt] dans les esprits et dans les textes, un point d'appui robuste et bien "réel" pour de multiples décisions juridiques ou fiscales, voire même un repère général pour la gestion » (*Ibid.*, p. 42).

Pour le GRÉUS, rapprocher la notion d'utilité sociale des notions de bien commun et d'intérêt général permet d'envisager l'utilité sociale comme une déclinaison sectorielle et organisationnelle des conventions de bien commun et d'intérêt général, actualisées et spécifiées pour les organisations de l'ESS. Selon J. Gadrey, quand les acteurs de l'ESS invoquent la notion d'utilité sociale, ils veulent affirmer leur apport « (…) à la reconsidération des modes d'expression de l'intérêt général » ou s'interroger « (…) sur la conformité de leurs valeurs et de leurs actions en faveur du bien commun » (*Ibid.*, p. 29, 49). Selon B. Perret, dans un contexte où « (…) l'État perd progressivement son droit monopolistique de définir le bien commun », l'utilité sociale « (…) apparaît comme une notion intermédiaire, un espace de transition entre l'intérêt général et les objectifs sociaux définis et portés par des acteurs particuliers. Elle traduit une reconnaissance du fait que le bien commun se construit à partir d'initiatives socialement situées » (2010, p. 46). En ce sens, le terme « utilité sociale » rassemble ici, sous un terme synthétique, les règles, les normes et les outils de justification de l'apport spécifique d'une organisation à la société en tant que contribution au bien commun[100].

2.3. L'utilité sociale comme accord légitime sous forme de grammaire

La troisième conséquence de l'approche conventionnaliste a été d'opérationnaliser la notion de « convention » dans le cadre de l'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation sous la forme d'un « accord légitime » tel qu'évoqué dans la théorie de la justification de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]). À l'échelle d'une entreprise de l'ESS, la convention d'utilité sociale est une variante organisationnelle de la convention macro-sociale de bien commun, et ce type de convention exige d'être construite sur la base du dialogue. En ce sens, la théorie de la justification de L. Boltanski et L. Thévenot (*Ibid.* [1991]) permet de prendre au sérieux le dialogue entre les parties prenantes d'une organisation, de mieux comprendre le processus de formation d'un accord légitime sur son utilité sociale, et de mettre en évidence, comme dans le cas de J. Dewey (2011a [1939]) et de J. Gadrey (2004a), les dimensions cognitives et normatives de l'évaluation (cf. Encadré 45) .

Encadré 45. La théorie de la justification de L. Boltanski et L. Thévenot

L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) sont en dialogue avec les théories sociales dites « critiques » - comme celles de Pierre Bourdieu (2000 [1972]) ou de Michel Crozier (1971

[100] Nous préférons ici la notion de bien commun à celle d'intérêt général pour faire référence à la contribution des organisations de l'ESS étant donné que cette première insiste mieux que la seconde sur la distinction à faire avec le secteur public (Minot 2013).

[1963]) - selon lesquelles le problème de l'action en société se réduit foncièrement à des enjeux de violence, de rapports de forces, d'exploitation, de domination et d'affrontements entre intérêts. Ces auteurs affirment ainsi que la vie sociale n'est pas faite que de rapports de pouvoir et qu'il y a aussi de la place pour des rapports de coopération et de construction d'accords sur la base d'autres principes non-violents (Boltanski et Chiapello 2011 [1999] ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991]).

Ces auteurs observent qu'en situation de dialogue ou de dispute non-violente, les personnes sont amenées à se justifier en rendant leurs arguments acceptables et légitimes pour leurs interlocuteurs. Pour ce faire, les personnes mobilisent leurs « compétences morales ou normatives », leur « (…) capacité cognitive à faire des rapprochements sur ce qui importe, à identifier des êtres détachés des circonstances, à s'accorder sur des formes de généralité » (*Ibid.*, p. 48 [1991]). Les jugements qui se veulent légitimes doivent obéir à un impératif de justification et « (…) tendent à incorporer la référence à un type de conventions très générales orientées vers un bien commun et prétendant à une validité universelle » (Boltanski et Chiapello 2011, p. 63 [1999]). En ce sens, le passage du jugement à la justification suppose de prendre appui sur des repères normatifs de validité plus ou moins généraux afin de dépasser les particularismes et s'accorder sur une convention d'équivalence que les auteurs appellent « principe supérieur commun »[101].

La tâche entreprise par L. Boltanski et L. Thévenot dans *De la justification* peut dès lors être comprise comme une modélisation des « compétences normatives » des acteurs en leur donnant la forme grammaticale pragmatique de l'accord ou du lien politique. Le modèle qu'ils nomment *Économie de grandeurs* vise ainsi à rendre intelligible la « mise en équivalence » opérée par les acteurs lorsqu'ils essaient de converger vers un accord. Cette mise en équivalence « (…) renvoie à des *modes de généralité*, à des opérations de catégorisation et de qualification qui répondent à un ensemble de contraintes liées à la situation elle-même. Cette *contrainte* laisse supposer l'existence d'une *grammaire* spécifique à chaque type de généralité ou d'équivalence et dont elle définit les règles de justice » (Nachi, 2006, p. 47, italique dans l'original)[102]. Les règles grammaticales interagissent avec les compétences cognitives pour coordonner la justification d'une action ou d'un jugement en explicitant et en fixant les règles de l'accord. Elles servent à « (…) expliciter les contraintes que doit satisfaire un principe supérieur commun pour être acceptable et, par-là, pour pouvoir être mis en œuvre dans des justifications » (Boltanski et Thévenot 2011, p. 57 [1991]). Les auteurs assimilent ces contraintes à des grammaires parce qu'elles proposent « (…) des expressions systématiques des formes de bien commun auxquelles il est fait couramment référence aujourd'hui, dans notre société »

[101] Le « principe supérieur commun » est un « (…) principe de coordination, (…) une convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement. Elle assure une *qualification* des êtres, condition pour prendre la mesure des *objets* comme des *sujets* et déterminer la façon dont ils importent, objectivement, et valent au-delà des contingences » (Boltanski et Thévenot 2011, p. 177 [1991]).

[102] L. Boltanski et L. Thévenot utilisent la notion de grammaire dans un sens similaire à ce qui nous avons vus dans le Chapitre 2 chez A. Smith. En fait, ils affirment que « Smith lui-même utilise ce terme lorsqu'il avance que "les règles de justice sont semblables aux règles de grammaire" » (*Ibid.*, p. 61 [1991]). L. Boltanski et L. Thévenot utilisent la notion de grammaire pour faire référence au fait que le processus de justification obéit à des « contraintes cognitives » et à des « (…) règles qui permettent aux acteurs de faire converger leur jugement et action en partant de leurs expériences et du rapport qu'ils entretiennent à l'expérience » (Nachi 2006, p. 46).

(*Ibid.*, p. 87 [1991]). Ces grammaires sont des formes de « savoirs partagés » qui fixent la légitimité d'un « principe supérieur commun » en articulant « (…) une anthropologie et une philosophie politique clairement énoncées » (Boltanski et Chiapello 2011, p. 142 [1999]).

Source : élaboration propre.

D'après le GRÉUS, opérationnaliser la notion de convention dans le cadre d'une évaluation de l'utilité sociale d'une organisation sous la forme d'un accord légitime permet de mettre l'accent sur la dimension normative du processus évaluatif et de mieux prendre en compte les prétentions éthiques ou morales des parties concernées. L'évaluation de l'utilité sociale telle qu'elle est comprise par le GRÉUS et telle qu'elle est décrite dans les rapports de J. Gadrey (2004a) et de P. Frémeaux (2013), peut dès lors être perçue comme une situation de dialogue pacifique entre parties prenantes cherchant à parvenir à un accord sur l'apport d'une organisation de l'ESS au bien commun et qui mobilisent leurs compétences normatives - de façon explicite ou implicite - au moment de qualifier ou de juger l'organisation. En ce sens, tout argumentaire sur l'utilité sociale d'une organisation se voulant légitime est soumis à un impératif de justification et doit clarifier les points d'appui normatifs qui le soutiennent. Selon le GRÉUS, ceci implique que l'argumentaire sur l'utilité sociale doive prendre la forme d'un accord légitime en articulant explicitement sous une forme grammaticale : une vision du bien commun, une valeur centrale, une anthropologie (une vision de ce qu'est l'humain) et une philosophie politique (une vision de ce qu'est le vivre-ensemble). Deux risques apparaissent toutefois dès lors que l'accord sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS reste au stade du compromis ou de l'accord qui ne parvient pas à expliciter une grammaire et une valeur centrale : l'argumentaire risque, en premier lieu, de ne pas répondre aux enjeux identitaires de l'organisation (cf. Parti-pris 3) ; d'autre part, la valeur centrale non spécifiée risque d'être en réalité une vision du bien commun « économiciste » basée sur les principes d'efficacité et d'efficience dans la mesure où la vision utilitariste et la performance gestionnaire tendent à constituer l'infrastructure invisible des évaluations dans la société actuelle (Tournay 2015 ; Brugidou 2008 ; Jany-Catrice 2012a).

2.4. L'utilité sociale comme contribution à une des formes du bien commun

La quatrième conséquence de l'approche conventionnaliste sur notre réflexion autour de l'utilité sociale a été de montrer qu'il existe plusieurs formes du bien commun et d'assumer qu'il fallait réfléchir et se mettre d'accord sur la forme du bien commun la mieux adaptée au moment d'évaluer une organisation de l'ESS. Selon L. Boltanski et L.

Thévenot (2011 [1991]), il faut dès lors bien parler de « grammaires » au pluriel étant donné qu'ils abordent l'action sous une optique pluraliste. Le principe du pluralisme[103] est au fondement même de leur modèle et a pour ambition de rendre compte de la diversité des situations sociales, des logiques d'action, des formes de jugement, des formes de rationalité, des mondes communs, des ordres de généralité et des biens communs existants (Nachi 2006). L'idée de base est ici qu'il existe, au sein de chaque société, une pluralité de « registres de valeur »[104] auxquels les acteurs font référence dans l'exercice de leurs compétences normatives. Chaque registre de valeur représente une manière unique d'établir des équivalences et de parvenir à un accord entre les personnes sur la base d'un principe supérieur commun ou d'une forme spécifique du bien commun (cf. Encadré 46).

Encadré 46. La pluralité des formes du bien commun

De la justification analyse les arguments que les acteurs utilisent pour se justifier en décomposant la pluralité des positions ou registres de valeurs depuis lesquelles ces acteurs s'expriment selon le contexte, les personnes, les institutions et les objets qui composent la situation (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Les registres de valeur sont des constructions socio-historiques et L. Boltanski et L. Thévenot décrivent la genèse et le développement de six registres de valeur propres à la France et aux sociétés pluralistes et complexes de la fin du XXe siècle (*Ibid.*, p. 57 [1991]). Chaque registre de valeur mobilise une échelle de valeur[105] pour qualifier, juger et justifier l'attribution d'un état de valeur[106] à une personne, à une organisation ou à une chose. Ils sont, en ce sens, soumis à une même structure formelle, mais répondent aux exigences grammaticales de différentes façons selon le principe supérieur commun ou la forme du bien commun sur lequel il repose : le jaillissement de l'inspiration, l'engendrement depuis la tradition, la réalité de l'opinion, la prééminence des collectifs, la concurrence, l'efficacité, etc. (*Ibid.*, p. 200-262 [1991]).

Il convient ici de souligner que l'exercice de modélisation de L. Boltanski et L. Thévenot n'a pas la prétention « structuraliste » de révéler des registres de valeur universaux et atemporels (Lévi-Strauss 2010 [1958]). Les six registres sont un état des lieux des formes du bien commun qu'ils avaient pu observer en France en 1991 et ne sont pas figés (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). En effet, L. Boltanski a ajouté un septième registre à l'occasion d'un texte rédigé en 1999 en collaboration avec E. Chiapello (2011 [1999]). Nous nous intéressons donc à la théorie de L. Boltanski et L. Thévenot, non de par le

[103] Dans la théorie de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) le pluralisme a été assumé contre le mode de pensée moniste prétendant imposer la supériorité d'un système de valeurs sur les autres (Nachi 2006). En ce sens, ces auteurs défendent une position proche à celle défendue par Michäel Walzer (2008 [1983]) pour qui une justification de la justice doit tenir compte de la diversité des façons de spécifier le bien commun.
[104] « Registre de valeur » se dit « cité » ou « monde commun » dans la terminologie de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) (cf. Chapitre 1).
[105] « Échelle de valeur » se dit « ordre de grandeur » dans la terminologie de L. Boltanski et L. Thévenot (*Ibid.* [1991]).
[106] « État de valeur » se dit « état de grandeur » dans le jargon de Boltanski et Thévenot (*Ibid.* [1991]).

contenu des grammaires spécifiques qu'elle propose, mais plutôt parce qu'elle souligne l'importance de l'impératif de justification, des compétences normatives et des règles qui interviennent dans la construction de la justification d'un jugement ou d'un accord.

Source : élaboration propre.

Pour le GRÉUS, reconnaitre qu'il existe plusieurs formes du bien commun et assumer qu'il faille réfléchir à la forme du bien commun le plus approprié au moment d'évaluer une organisation de l'ESS implique de faire-valoir le fait que nous sommes dans une société pluraliste où coexistent plusieurs visions du bien commun et plusieurs registres de valeurs auxquels les acteurs se réfèrent dans l'exercice de leurs compétences normatives. Même si l'efficacité et la performance tendent à l'emporter sur d'autres formes du bien commun dans le cadre des processus évaluatifs mis en œuvre dans la société contemporaine, le GRÉUS remet en question la pertinence de mobiliser ces formes du bien commun « économicistes » ou « utilitaristes » et proches des registres industriel et marchand, pour évaluer la contribution des entreprises de l'ESS à la société (Jany-Catrice 2012a ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Jany-Catrice et Méda 2013 ; Polanyi 2007 [1977] ; Perret 2003). Or, les principales caractéristiques des pratiques dites « sociales et solidaires » sont la relation, l'interdépendance, la responsabilité et l'intérêt collectif, c'est-à-dire le fait que ces organisations servent à tisser des liens et à renforcer la cohésion sociale avant même de satisfaire des besoins (Lasida 2011). En ce sens, les formes du bien commun proches des organisations de l'ESS sont plutôt celles proches des registres domestique et civique (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]).

Encadré 47. Synthèse du parti-pris 2 : L'utilité sociale comme convention socio-politique

Constat : la notion d'utilité sociale est le terme le plus courant en France pour se référer à la notion de valeur sociale dans le secteur de l'ESS. L'approche conventionnaliste permet d'aborder l'objet ou thématique d'évaluation qui nous intéresse ici, à savoir l'utilité sociale, comme une convention socio-politique permettant d'affirmer la spécificité de l'apport des organisations de l'ESS.

Les conséquences de l'approche conventionnaliste sur l'évaluation de l'utilité sociale :

- *L'utilité sociale comme une convention socio-politique en devenir* : une convention socio-politique en devenir est un ensemble de règles et de normes qui émergent, se consolident et disparaissent en tant que résultat de débats sociaux et politiques situés dans l'espace et dans le temps. Ces règles et ces normes intègrent le cadre cognitif et moral des parties prenantes de l'organisation, et leur capacité à perdurer dépend du niveau d'adhésion qu'elles suscitent. Elles restent toujours sujettes à controverses et à des conflits de représentations et d'interprétations.

- *L'utilité sociale comme déclinaison de la convention de bien commun* : l'utilité sociale fait, à l'instar du bien commun et de l'intérêt général, partie du type de conventions qui n'ont pas de définitions et de contenus préétablis et qui exigent en permanence d'être précisées et validées par des procédures démocratiques. Plus précisément, l'utilité sociale fait ici référence à l'apport spécifique d'une organisation de l'ESS à la société en tant que contribution au bien commun.

- *L'utilité sociale comme accord légitime sous forme grammaticale* : l'évaluation de l'utilité sociale est une situation de dialogue où les parties concernées cherchent à élaborer un accord sur l'apport de l'organisation au bien commun. Pour que cet accord soit légitime, il doit se soumettre à l'impératif de justification et clarifier les points d'appui normatif qui le soutiennent. Ceci implique que l'argumentaire sur l'utilité sociale doive s'articuler sous une forme grammaticale : une vision du bien commun, une valeur centrale, une vision de l'humain et une vision du vivre-ensemble.

- *L'utilité sociale comme contribution à une des formes du bien commun* : il existe, au sein de la société contemporaine, une pluralité de registres de valeur et de formes du bien commun auxquels les acteurs font référence dans l'exercice de leurs compétences normatives. Toute évaluation de l'utilité sociale mobilise - de façon implicite ou explicite - une forme du bien commun, ce qui implique qu'il faille réfléchir au registre de valeur et à la forme du bien commun qu'il convient de mobiliser au moment d'évaluer une organisation de l'ESS.

Source : élaboration propre.

Section 3. Parti-pris 3 : Une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS

Après avoir abordé les implications que la posture épistémologique constructiviste issue du pragmatisme a eu sur notre compréhension du processus évaluatif et évoqué les implications que la théorie conventionnaliste a eu sur notre compréhension de l'utilité sociale en tant qu'objet d'évaluation, il apparaît désormais nécessaire d'approfondir la réflexion du GRÉUS sur les fondements théoriques, méthodologiques et épistémologiques à la base de la théorie de l'action sous-jacente aux méthodes d'évaluation de la valeur sociale dites d' « impact social ». La réflexion du GRÉUS a été marquée par certaines questions restées ouvertes à la fin de la journée d'échanges et de débats du 20 février de 2013 à l'Institut Catholique de Paris concernant la relation entre les notions d'utilité sociale et d'impact social (cf. Introduction générale et Annexe 1). La plupart des intervenants à cette journée ont reconnu qu'historiquement, on désignait la valeur sociale de l'ESS en France par le terme d'utilité sociale. Certains experts et praticiens ont toutefois, au cours de ces échanges, utilisé la notion d'impact social comme synonyme d'utilité sociale. Face à une telle divergence sémantique, les membres du GRÉUS se sont posé les questions suivantes : l'impact social, terme

d'origine anglo-saxonne, est-il un synonyme d'utilité sociale ? Quelles différences, quelles similitudes existent entre les deux termes ? Pourquoi le terme d'impact social vient-il concurrencer la notion d'utilité sociale en France ? L'exploration des questions fondamentales sous-jacentes à la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale a été marquée, au sein GRÉUS, par ces interrogations relatives aux différences et aux similitudes entre l'approche de l'utilité sociale et l'approche de l'impact social pour évaluer la valeur sociale des organisations de l'ESS.

Afin de mieux prendre conscience de la spécificité de chaque approche, nous avons décidé d'analyser en profondeur la littérature et les méthodes dites de l'impact social[107] jusqu'à arriver à la conclusion selon laquelle ces méthodes d'origine anglo-saxonne sont influencées par, ou imprégnées d'une, vision utilitariste de l'action[108]. Cette vision utilitariste se reflète dans trois caractéristiques fondamentales des méthodes de l'impact social : 1) la principale motivation de l'évaluation est le contrôle externe, c'est-à-dire le fait de chercher à prouver et à améliorer l'impact afin de maximiser le retour social sur investissement ; 2) l'approche théorique mobilisée dans l'évaluation est celle de la théorie du changement, c'est-à-dire qu'on utilise le modèle moyen-fin pour expliquer les relations de causalité linéales entre les activités de l'organisation et les effets sur les parties prenantes ; 3) l'approche méthodologique mobilisée est l'individualisme méthodologique selon lequel le social s'explique et se construit à partir de la somme des éléments individuels (cf. Encadré 48).

Encadré 48. Les méthodes de l'impact social et la vision utilitariste de l'action

Comme nous avons pu le voir dans le Chapitre 2, la notion d' « impact social » apparaît au cours de la seconde moitié du XXe siècle dans le domaine de l'évaluation de politiques publiques, de l'évaluation d'impact environnemental de projets, et de l'évaluation de programmes de développement internationaux (Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Mulgan 2010 ; Perret 2010 ; Stievenart et Pache 2014). Dans le secteur de l'ESS, l'évaluation de l'impact social fait référence à l'analyse des effets des activités d'une organisation sur une ou plusieurs de ses parties prenantes à court, moyen ou long terme. Il s'agit, dès lors, de chercher à identifier les changements d'état d'une personne ou d'un groupe de personnes après l'intervention d'une organisation (Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016)[109].

[107] Dans le cadre des travaux de cette thèse, nous avons réalisé un *État de lieu de la bibliographie sur l'évaluation de l'impact social* et avons participé à une formation de six jours à l'ESSEC Business School intitulée « Mesurer son impact social » entre le 05/11/2015 et le 11/03/2016 (Machado Pinheiro 2015).

[108] Les principales influences sont le principe d'utilité de J. Bentham (2011 [1789]) et de J. S. Mill (2008 [1861]) et les postulats rationalistes et individualistes des sciences sociales et économiques (Becker 1976 ; Boudon 1995 ; Descartes 2016 [1637] ; Hayek 1979 [1953] ; Kant 2006 [1781] ; Mill 1995 [1843] ; Popper 2007 [1934] ; Weber et Freund 1998 [1922]).

[109] L'analyse réalisée des différentes définitions de l'impact social permet d'affirmer que (Machado Pinheiro 2015) : (i) l'impact social peut être décrit comme effet, résultat, changement,

1) La motivation de contrôle externe et la maximisation de l'impact social

Ce type d'évaluation répond aux enjeux de l'extension du régime de performance, propre du capitalisme contemporain, au champ de l'ESS (Jany-Catrice 2012a ; Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016). Dans un contexte de crise économique et d'affaiblissement de l'État providence, les fonds publics et privés disponibles pour le secteur de l'ESS ont été réduits (CSESS 2011a ; Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Tchernonog et al. 2014). Dans une logique d'optimisation des ressources allouées et de contrôle de la bonne utilisation de leur fonds, les différents bailleurs et investisseurs réclament des preuves de l'impact social afin de mieux cibler leurs efforts pour répondre aux besoins de financement de projets sociaux (GECES 2015 ; Stievenart et Pache 2014)[110]. Cette logique de « commande publique » va de pair avec les exigences de professionnalisation des organisations de l'ESS et de reddition de leurs comptes (CSESS 2011a ; Eynaud et Mourey 2015 ; Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Stievenart et Pache 2014).

Dans un tel contexte, plusieurs organisations de l'ESS se lancent dans des processus d'évaluation de leur impact social ayant deux principales motivations : faire la preuve de ses valeurs sociales, et améliorer sa performance sociale (Barraket et Yousefpour 2013 ; Copestake 2014 ; CSESS 2011a ; Eynaud et Mourey 2015 ; Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Mulgan 2010 ; Stievenart et Pache 2014). En d'autres termes, les entreprises de l'ESS se soumettent à l'exercice de contrôle de résultats de leurs activités afin de développer, d'une part, des « outils de preuve » et de rendre des comptes et, d'autre part, des « outils de coordination » qui leur permettront d'apprendre et de perfectionner leur stratégie (Desrosières 2008).

En ce sens, dans une optique utilitariste (Caillé 1989 ; Caillé 1993 ; Caillé 2001 ; Caillé 2009 ; Caillé et Chanial 2008), chaque acteur est mû par son intérêt personnel, ce qui revient à dire que le processus évaluatif cherche à maximiser la performance sociale de l'entreprise et à optimiser l'allocation des ressources limitées des bailleurs. Le critère de justice employé est le principe d'utilité de J. Bentham (2011 [1789]) - la recherche du bonheur du plus grand nombre - et on cherche à générer le maximum d'impact social avec une quantité toujours limitée de ressources. Le fait de même parler de maximiser le retour social sur l'investissement met en évidence que ce type d´évaluation répond à une

conséquence, externalité, conservation, évolution, inflexion ou rupture ; (ii) on parle d'impact social sur les individus ou les personnes, les groupes de personnes, la société dans son ensemble, les parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire, les parties prenantes internes (salariés, bénévoles, volontaires) ou l'environnement ; (iii) en terme de durée, on peut penser l'impact social à court, moyen et long terme ; (iv) l'impact social peut avoir une acception extensive en tant que résultat, ou restrictive comme impact net ; (v) la nature de l'impact social peut être : positive ou négative, quantitative ou qualitative, primaire ou secondaire, intentionnelle ou non-intentionnelle, a posteriori/inductive ou a priori/déductive (Barraket et Yousefpour 2013, p. 448 ; CSESS 2011a, p. 7-8 ; Eynaud et Mourey 2015, p. 87 ; GECES 2015, p. 12-13 ; Grieco, Michelini et Iasevoli 2014, p. 3 ; OCDE 2002, p. 24 ; Stievenart et Pache 2014, p. 78-79).

[110] En ce sens, l'*Acte pour le marché unique II* de la Commission européenne déclare que : « La mise au point d'outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales sur la communauté, sans pour autant les noyer dans la bureaucratie, est essentielle pour démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants (par exemple, en termes de recettes fiscales et de créations d'emplois) » (Commission européenne 2012).

demande de contrôle externe[111] et que ce qui est en jeu c'est la légitimité managériale ou gestionnaire de l'organisation (Stievenart et Pache 2014 ; Nicholls et al. 2011 ; Perret 2010).

2) La théorie du changement et la rationalisation de l'impact social

L'approche théorique prédominante dans les méthodes d'évaluation de l'impact social est la théorie du changement (R. Davies 2005 ; Rick Davies 2004 ; Mason et Barnes 2007 ; Retolaza 2011 ; Reviers 2012 ; Taplin et Clark 2012 ; Taplin et al. 2013 ; Vogel 2012 ; W.K. Kellogg Foundation 2004). Selon la Commission européenne, la théorie du changement est « (...) une analyse et une description détaillées expliquant comment et pourquoi l'initiative considérée peut avoir un impact sur les parties prenantes de manière que ses objectifs soient atteints » (GECES 2015, p. 24). Identifier l'impact social revient donc à établir un modèle logique et un argumentaire ou un récit venant expliquer les liens de causalité entre les investissements, les activités et les productions de l'organisation, et leurs effets (résultats et impacts) sur une partie prenante (Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; GECES 2015, p. 29).

Les paradigmes de l'action à la base de la plupart des théories du changement sont fortement influencés par la doctrine rationaliste, l'un des principaux piliers de l'utilitarisme, et sa conception du raisonnement comme capacité à déterminer que certains effets sont le résultat de certaines causes, notamment à partir de principes logiques linéaires (de Champs, 2015). C'est un raisonnement hypothético-déductif semblable aux modèles mathématiques qui sont le résultat des hypothèses admises au départ (Phillips et Edwards 2000). Le postulat rationaliste suppose également que les actions sont guidées par la rationalité instrumentale et par le modèle moyens-fins, c'est-à-dire un modèle dans lequel les acteurs se fixent un but et déploient les séquences d'action cohérentes et logiques nécessaires pour l'atteindre (Perret 2003 ; Dewey 1923 ; Dewey et Bentley 1960 [1949]). Cette vision rationaliste conçoit l'évaluation comme une pratique neutre venant dévoiler une réalité objective et indépendante de l'évaluateur et analyser l'efficacité de la relation entre une fin donnée et les moyens choisis pour l'atteindre.

3) L'Individualisme méthodologique et l'impact social comme agrégation de l'impact individuel

À partir de la théorie du changement, l'évaluation de l'impact social consiste à mesurer les résultats obtenus auprès de la population ciblée afin de contrôler si les objectifs fixés ont été atteints. Ce faisant, on peut examiner les résultats, vérifier la valeur attendue, évaluer l'efficacité, rendre des comptes et justifier l'investissement de ressources dans la poursuite de certains résultats sociaux (Bellue, Stievenart et Dasnoy 2013 ; Frémeaux 2013). Or, comme le souligne un rapport de la Commission européenne, en matière de mesure de l'impact social, il existe une multitude de méthodes sans qu'aucune d'entre elles n'ait encore pu se positionner à l'état de « règle d'or » et « nulle part dans le monde il n'existe de norme convenue pour la mesure de l'incidence sociale » (GECES 2015, p. 5, 24). Cela n'empêche pas les entreprises de l'ESS de se lancer dans des démarches qui combinent

[111] E. Stievenart et A. Pache (2014, p. 77) font, par exemple, mention de trois motifs pour procéder à une évaluation : la « demande d'un conseil d'administration pour s'assurer de l'atteinte de la mission sociale » ; l'« initiative d'une direction soucieuse de disposer de données pour améliorer son action » ; ou encore la « demande de financeurs pour contrôler la bonne utilisation de leurs fonds ».

plusieurs outils[112], le problème central restant la difficulté de convertir les données qualitatives en chiffres (Grieco, Michelini et Iasevoli 2014). Sous le régime de la performance, les références de l'évaluation de l'impact social sont la gestion financière et les conventions comptables[113] et la façon de concevoir, de parler et de prendre appui sur des nombres est celle qu'A. Desrosières (2008) nomme « réaliste »[114].

Or, la plupart des méthodes quantitatives s'appuient sur l'individualisme méthodologique[115], un autre pilier de l'utilitarisme (de Champs 2015). En ce sens, dans les évaluations de l'impact social, la perspective de groupe ou de société se base sur une approche selon laquelle l'impact social final représente la somme des impacts sur chacun de ses membres (Boudon 2004 ; Favereau 2018). De ce point de vue, la valeur sociale d'une action correspond à la somme des augmentations du bien-être ou du plaisir procuré aux individus qui ont bénéficié de l'intervention d'une organisation (Salais 2011 ; Stievenart et Pache 2014). À la base de l'individualisme méthodologique se trouve une conception autonome, atomiciste ou souveraine des individus qui néglige ou subordonne les phénomènes « sociaux » à la somme des phénomènes individuels (Buchholz et Rosenthal 2001 ; Dewey 1983 [1916] ; Orléan 2018 ; Perret 2003 ; Chanteau 2003 ; Dupuy 1992b ; Dupuy 2004)[116]. En ce sens, l'individualisme méthodologique implique souvent une réduction de la théorie sociale au modèle économique néoclassique et à la théorie du choix rationnel (Caillé 2009, p. 169).

Source : élaboration propre.

Or, une approche de l'évaluation de la valeur sociale basée exclusivement sur les postulats d'une théorie de l'action utilitariste semblait réductrice et insuffisante aux

[112] C. Bellue, E. Stievenart et J. Dasnoy (2013) jugent qu'il existe six méthodes de référence en France : le guide d'auto-évaluation de l'AVISE (Duclos 2007), l'Outcome Star (Triangle 2017), l'IRIS (GIIN 2018), la randomisation (Duflo, Glennerster et Kremer 2008), les coûts public évités (Meunier et Marsden 2009) et le Social Return on Investment (Nicholls et al. 2011).

[113] L'évaluation de l'impact social entre dans ces approches évaluatives que P. Frémeaux (2013) appelle « indépendantes », que B. Perret (2010) associe à l'« audit » et que J. Gadrey (2004a) nomme « de contrôle externe ».

[114] Selon A. Desrosières, le réalisme s'inspire de la rhétorique de la métrologie scientifique et « (…) postule qu'il y a des choses objectives, indépendantes des observateurs et dépassant les contingences singulières » (2008, p. 98). « Le cœur de cette attitude est l'hypothèse d'existence d'une "réalité", éventuellement invisible, mais permanente (même si sa mesure varie dans le temps), et surtout indépendante de l'appareil d'observation » (*Ibid.*, p. 211). Dans cette perspective, la statistique est perçue comme « (…) un outil, neutre, incontournable, indiscutable, et de ce fait ni historicisé ni problématisé » (*Ibid.*, p. 7). D'une telle posture découle une façon d'évaluer l'action collective « (…) en mettant en relation des causes (actions) et des effets (résultats), par exemple, à l'aide de régressions linéaires des unes sur les autres » (*Ibid.*, p. 66).

[115] Selon R. Boudon (2004, p. 281), l'individualisme méthodologique pose que « (…) tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles (P1 : postulat de l'individualisme). Il s'ensuit qu'un moment essentiel de toute analyse sociologique consiste à "comprendre" le pourquoi des actions, des croyances ou des attitudes individuelles responsables du phénomène qu'on cherche à expliquer ». De ce point de vue, selon O. Favereau (2018, p. 92) : « Expliquer un macrophénomène consiste à le déduire d'une composition de comportements individuels ».

[116] Selon L. Dumont (1991, p. 12-13), en ce qui concerne son point de départ et à sa démarche globale, l'individualisme méthodologique « (…) part, comme il est naturel aux modernes, des individus humains pour les voir ensuite en société ; parfois même on essaie de faire naître la société de l'interaction des individus ».

membres du GRÉUS pour aborder la contribution des organisations de l'ESS au bien commun. Dans ce contexte de réflexion sur la théorie de l'action adéquate pour aborder l'évaluation dans l'ESS, la théorie esquissée par le socio-économiste et ingénieur B. Perret dans *La société comme monde commun* (2003) a était favorablement accueillie au sein du GRÉUS. B. Perret se situe, en effet, dans le sillage de George H. Mead, de Hans Joas, d'Anthony Giddens, d'Axel Honneth, de Jürgen Habermas et d'autres philosophes et scientifiques sociaux soucieux d'élaborer et d'articuler une théorie non-utilitariste de l'action de l'individu en société (cf. Encadré 49).

Encadré 49. La théorie non-utilitariste de l'action de l'individu en société de B. Perret

B. Perret (*Ibid.*) part du constat selon lequel les théories issues des sciences sociales, que ce soit en économie ou en sociologie, tendent à privilégier une vision utilitariste de l'action se traduisant en trois postulats : 1) le principe qui guide l'action humaine est la satisfaction de l'intérêt individuel et la maximisation du bonheur du plus grand nombre ; 2) la manière la plus utile de comprendre l'action consiste à identifier en quoi elle est rationnelle et comment elle répond au modèle moyens-fins ; 3) les phénomènes sociaux s'expliquent à partir de l'action individuelle autonome.

Au **principe d'utilité** qui affirme que l'être humain agit toujours en fonction de son intérêt individuel et que ce qui lie les individus est leur intérêt mutuel, B. Perret ajoute que « (…) toute motivation spécifiquement humaine inclut une demande de sens et de reconnaissance » (*Ibid.*, p. 128). En reprenant des auteurs comme M. Mauss (2012 [1925]), A. Caillé (1989) et A. Honneth (2013 [1992]), B. Perret montre que de nombreux travaux en sciences sociales indiquent que nous attachons une certaine valeur aux actions et aux relations sociales pour elles-mêmes, « (…) par-delà les avantages tangibles qu'elles nous procurent » (Perret 2003)[117].

Au **postulat rationaliste** qui affirme que le rapport entre l'individu et le monde est figé et que les actions individuelles sont guidées par un modèle moyens-fins où l'individu se fixe un but (fin) et déploie les séquences d'action (moyens) cohérentes et logiques nécessaires pour l'atteindre, B. Perret oppose la critique selon laquelle la relation entre l'individu et le monde est mouvante et la formulation d'objectifs nullement un acte intellectuel précédant toujours l'action. À l'aune d'auteurs tels que A. Giddens (2005 [1984]) et H. Joas (1999 [1992]), B. Perret affirme que la formulation de « fins » constitue le « (…) résultat d'une réflexion sur des aspirations et des tendances préréflexives qui étaient déjà là, depuis toujours agissantes » et que « l'activité routinière n'est pas déterminée par des buts, mais par l'appréhension globale d'une situation ». En ce sens, « (…) le fait d'isoler une séquence moyens-fins dans le *continuum* de nos activités ne correspond pas aux conditions ordinaires de l'action » et « (…) les buts eux-mêmes sont soit le résultat d'un effort de rationalisation (sous la contrainte de rendre son comportement cohérent), soit

[117] Cela s'exprime clairement dans les travaux en sciences sociales mettant en avant les phénomènes de construction identitaire, de personnalité et d'image de soi, de don, de créativité, de communication, d'appartenance, d'aimance, d'honneur, d'estime, de culture, d'institutions, entre autres (Mead [1934] 2006, Mauss [1925] 2012, Joas [1992] 1999, Honneth [1992] 2013, Habermas [1981] 1987, Caillé 1989, Arendt [1958] 2002, Douglas [1986] 2004, Berger et Luckmann [1966] 2018).

même une pure “découverte” dans le déroulement d’une action » (2003, p. 132). Une telle grille de lecture correspond largement à l’épistémologie pragmatiste que nous avons adopté dans le cadre de ce travail (Dewey 2011a [1939] ; Khalil 2002 ; Khalil 2003a ; Khalil 2003b)[118].

Au **postulat individualiste** d’après lequel l’individu est autonome et les phénomènes sociaux compris à partir de l’action individuelle, B. Perret oppose l’antériorité de la société à l’individu et la notion d’intersubjectivité. En partant d’auteurs comme A. Smith (2016 [1759]), G. H. Mead (2006 [1934]) et G. Simmel (2013 [1900]), B. Perret affirme, d’une part, que « (…) la société est toujours déjà là quand il y a de l’humain » et que « Les cadres cognitifs et normatifs à l’intérieur desquels nous appréhendons la réalité ainsi que la valeur même des choses (…) nous sont fournis par la société » et, d’autre part, que notre subjectivité est « (…) structurellement ouverte sur celles des autres » et que nous sommes en capacité de nous mettre à la place de l’autre et de juger les situations d’un point de vue inter-subjectif (2003, p. 126-127).

Selon B. Perret, le parti pris utilitariste conduit à appréhender l’action individuelle et collective sans porter une attention suffisante au cadre dans lequel elle s’exerce, c’est-à-dire sans penser les enjeux de « (…) la construction conjointe des identités et du monde commun » (*Ibid.*, p. 142-143). En ce sens, la vision utilitariste de l’action ne rend pas compte du fait qu’avant d’agir « instrumentalement » pour atteindre un but, nous devons donner forme à notre relation à nous-mêmes et au monde. B. Perret appelle « agir constitutif »[119] l’action orientée vers la constitution du *système sujet/monde* : « (…) l’homme est confronté de manière radicale à son rapport au monde et à la définition conjointe de sa propre identité » (2003, p. 185, italique dans l'original).

Source : élaboration propre à partir de B. Perret (2003)

Les interrogations que B. Perret oppose aux principes et aux postulats utilitaristes de l’action montrent bien que, dans l’état actuel des sciences sociales, la grille analytique utilitariste est fortement « ébranlée » sur le plan théorique et méthodologique. B. Perret constate toutefois, à la suite de Marie Douglas (2004 [1986]), que l’utilitarisme jouit

[118] Dans *La formation de valeurs* J. Dewey (2011a [1939]) propose une critique similaire du modèle moyen-fins.

[119] Pour Perret, l’agir constitutif c’est : « (…) l’agir orienté (consciemment ou non) vers la construction ou la modification des cadres à travers lesquels l’expérience acquiert une signification subjective ». « En face de sa composante instrumentale, l’action humaine comporte une composante constitutive, en ce sens qu’elle interagit avec, et en fin de compte “constitue” le cadre dans lequel cette action elle-même peut avoir sens » (2003, p. 143-144). Nos actions « (…) participent d’un effort permanent pour explorer, interpréter et construire la réalité, et, dans le même mouvement, nous définir nous-mêmes » (*Ibid.*, p. 145-146). « (…) l’individu ne perd jamais de vue les sphères de significations plus larges qui constituent son monde. Celles-ci conditionnent en effet la valeur subjective de son expérience vécue et de ses accomplissements, lesquels vaudront d’autant plus à ses yeux qu’ils s’inscrivent dans un champ de significations plus universel. Il en résulte que la création, l’enrichissement, la consolidation et l’extension des mondes communs constituent un motif permanent et essentiel de l’action » (*Ibid.*, p. 145). L’agir constitutif vise « (…) la construction d’un monde dans lequel l’individu puisse donner sens à son existence. Cela recouvre la création d’univers cognitifs, esthétiques et symboliques (l’art et la littérature), la constitution d’un espace public, d’institutions politiques, judiciaires, religieuses, etc. On peut résumer cela en disant que l’une des préoccupations majeures de l’individu est la construction de mondes communs » (*Ibid.*).

encore du prestige d'une « technique » et participe d'un « état d'esprit général » qui pèse toujours fortement sur notre manière de concevoir la société et l'individu. En ce sens, au sein du GRÉUS, nous avons pu observer que la « raison utilitaire » s'installait progressivement dans les pratiques d'évaluation des organisations de l'ESS à travers l'approche de l'impact social d'origine anglo-saxonne (Caillé 2009 ; Caillé 1989). Cette prise de conscience a eu quatre conséquences sur la perception de l'évaluation de l'utilité sociale par les membres du GRÉUS : 1) on évalue pour prouver et améliorer, mais aussi pour réfléchir ; 2) on évalue la dimension instrumentale de l'agir, mais également la dimension constitutive ; 3) avant de mesurer, il faut convenir ; et 4) les méthodes qualitatives sont aussi une forme de généralisation. Ces quatre éléments seront repris successivement.

3.1. On évalue pour prouver et améliorer, mais aussi pour réfléchir à l'identité et au sens

La première conséquence des critiques aux théories utilitaristes de l'action relatives à notre réflexion sur l'évaluation de l'utilité sociale a été de reconnaitre que le processus d'évaluation de la valeur sociale des entreprises de l'ESS ne répond pas uniquement aux enjeux de prouver et d'améliorer la performance sociale (contrôle externe), mais également à un besoin de réfléchir sur l'identité et le sens de l'activité de l'organisation et sur la spécificité de son apport à la société (constitution du *système organisation/monde*). Selon J. Gadrey (2004a), l'évaluation de l'utilité sociale peut prendre une forme « autonome » et constituer un moment d'auto-évaluation qui participe à la réactivation des représentations que l'on peut se faire de l'organisation. La force des règles, normes et valeurs qui justifient l'apport d'une organisation au bien commun tend à s'affaiblir si celles-ci restent longtemps implicites ou impensées. Une convention a besoin d'être contestée et réactivée pour être pérenne. En ce sens, l'évaluation peut être conçue comme « (…) un moment où les parties prenantes entament une réflexion, indépendamment de tout contrôle externe, qui les amène à s'interroger sur la conformité de leurs valeurs et de leurs actions en faveur du bien commun » (*Ibid.*, p. 49). B. Perret affirme ainsi qu'il est dans la nature des organisations d'être réinterprétées et réinventées à travers la relation avec leurs parties prenantes et leur retour réflexif sur leurs comportements (2003, p. 21). Même si les organisations se présentent comme une réalité « objectivée », la dimension constitutive de l'action témoigne du caractère « actif » et « créatif » du rapport aux parties prenantes. On a toujours besoin d'arguments pour se convaincre que les actions d'une organisation sont justes et que ses buts valent la peine d'être poursuivis (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Pour que

les organisations puissent fonctionner, leurs finalités doivent donc être activement et consciemment assumées en tant que projet collectif par un nombre suffisant de parties prenantes (Perret 2003, p. 140-141)[120]. Les évaluations de l'utilité sociale contribuent donc simultanément à rendre compte de la valeur des actions passées et à mettre en place un processus de réflexion capable de faire émerger des objectifs légitimes et de préciser les aspects du bien commun dont elle est responsable (Perret 2010, p. 47).

Selon le GRÉUS, reconnaitre que toute évaluation implique des enjeux de sens et de reconnaissance signifie que l'analyse de la conformité à des indicateurs standardisés ou l'analyse de l'efficience dans l'atteinte de certains objectifs, à savoir le contrôle externe, n'est pas la seule source de motivation pour se soumettre à une évaluation (Boulanger 2004, p. 14). L'évaluation de l'utilité sociale peut ainsi constituer un moment de réflexion venant participer à la réactivation des représentations sur la valeur sociale de l'organisation, et peut donc contribuer au développement de l'organisation, à l'affirmation de son originalité et de ses valeurs ou à énoncer d'une nouvelle manière son identité, sa cohérence interne et ses fondements (Lasida 2014a, p. 5). La dimension constitutive de l'action nous rappelle ici qu'avant d'atteindre des buts définis par des moyens rationnels, les organisations doivent construire - par la réflexion, l'interprétation et le recours à certains symboles - leur propre identité et leur monde commun (Mead 2006 [1934] ; Perret 2003). En ce sens, avant même d'évaluer la performance et de comparer un résultat à un objectif simple, univoque et ciblé, il convient de mieux comprendre comment l'organisation « constitue » sa place dans la société. Les organisations travaillent ainsi, non seulement pour la reconnaissance de leur légitimité gestionnaire, mais aussi, et surtout, pour la reconnaissance de leur légitimité politique et la constitution d'un contexte où leur action trouve son sens et où leur identité d'acteur se trouve valorisée (Perret 2010).

3.2. On évalue la dimension instrumentale de l'agir, mais également la dimension constitutive

La deuxième conséquence des critiques aux théories utilitaristes de l'action sur notre réflexion autour de l'évaluation de l'utilité sociale a été de reconnaitre que la valeur sociale des entreprises de l'ESS concerne non seulement les effets sur ses parties

[120] En réalité, la qualité de ce rapport réflexif des parties prenantes aux organisations peut construire des formes d'adhésion et d'engagement plus ou moins intenses et plus ou moins conscientes (Perret 2003, p. 167-168).

prenantes, mais également la contribution à la société comme monde commun (Perret 2003)[121]. Toute organisation est, en effet, créée au sein d'une société qui lui est antécédente, c'est-à-dire au sein d'un contexte déjà doté d'institutions, d'une culture, d'individus et d'autres organisations, et les cadres cognitifs et normatifs à l'intérieur desquels elle se constitue lui sont fournis par cette société (*Ibid.*). Or, cela n'implique pas que la société, ses institutions et ses symboles soient des réalités fixes et transcendantes. Elles apparaissent, bien au contraire, comme des phénomènes « immanents », « situés », associés à certains groupes sociaux et périodes historiques (Mead 2006 [1934] ; Frega 2006). La relation entre chaque organisation et le monde commun constitue donc une relation mouvante à double sens : d'une part, les institutions et les cultures qui créent et maintiennent le monde commun guident la stratégie et le comportement de l'organisation et de ses parties prenantes ; d'autre part, l'organisation et ses parties prenantes reproduisent, modèlent et redéfinissent les structures institutionnelles et symboliques du monde commun à travers des processus d'interaction et d'interprétation mutuels (Mead 2006 [1934] ; Perret 2003).

Selon le GRÉUS, le fait de reconnaitre que la relation entre les organisations et le monde commun est mouvante et à double sens met en évidence que les actions des organisations de l'ESS ont un effet sur la création, l'enrichissement, la consolidation et l'extension de l'univers symbolique partagé au sein d'une société. Dès lors, lorsqu'on évalue la contribution d'une organisation de l'ESS à la société, il convient de dépasser la simple observation de ses activités et de prendre également en compte son discours et ses effets sur son cadre institutionnel et symbolique. Dans le cas de l'utilité sociale, il s'agit d'être spécialement attentif aux représentations du bien commun, de l'être humain et du vivre-ensemble véhiculées par les activités et les discours de l'organisation (Lasida 2014a). La prise en compte de la dimension constitutive de l'agir implique également qu'il faille, au moment d'évaluer les effets de l'action d'une organisation sur les individus, aller au-delà des effets instrumentaux tels que l'accès à l'emploi et au logement et prendre en compte les effets au niveau de la construction du système individu/monde, les processus de construction de soi et de reconnaissance qui sont aussi essentiels que les changements d'ordre utilitaire et l'accès aux droits minimaux. La prise en compte de la dimension constitutive de l'agir implique, finalement, de garder présent à l'esprit que

[121] B. Perret (2003) propose une relecture de la notion de « monde commun » d'Hannah Arendt (2002 [1958]) comme « culture vivante » ou « univers symbolique partagé ». Le monde commun est dès lors le monde « intersubjectif » offrant le « cadre social » dans lequel s'exercent les actions individuelles et collectives et dans lequel celles-ci acquièrent un sens pour l'individu. Il est composé par l'ensemble des significations ou ressources symboliques (repères cognitifs et normatifs) véhiculées par les institutions et les cultures.

toute théorie du changement est une description simplifiée des relations entre organisations, parties prenantes et monde qui sont en fait complexes, systémiques et récursives.

3.3. Avant de mesurer, il faut se mettre d'accord par le dialogue

La troisième conséquence des critiques aux théories utilitaristes de l'action sur notre réflexion autour de l'évaluation de l'utilité sociale a été de réaffirmer l'importance du dialogue dans le processus de quantification de la valeur sociale des entreprises de l'ESS. Les travaux académiques interdisciplinaires qui se situent dans le cadre d'épistémologies constructivistes, comme l'économie des conventions et la philosophie pragmatique, signalent, en effet, qu'un des réductionnismes les plus répandus dans le domaine de l'évaluation est de concevoir cette dernière comme synonyme de « mesure » d'indicateurs (Callon 2009 ; Helgesson et Muniesa 2013 ; Hutter et Stark 2015 ; Muniesa 2011 ; Renault 2012 ; Renault 2017b ; D. Stark 2011b ; D. Stark 2011a ; Vatin (ed.) 2009). Sur ce point, J. Dewey rappelle ainsi que, d'un point de vue pragmatiste, « La mesure assume d'abord (…) une forme qualitative » (1993, p. 280 [1938]). A. Desrosières affirme, quant à lui, que, d'un point de vue conventionnaliste, « (…) la quantification se décompose en deux moments : convenir et mesurer » (2008, p. 10-11). Ces deux auteurs nous invitent, dès lors, à repenser la question de la mesure en prenant soin de mettre l'accent sur les processus de qualification ou de construction de conventions qui lui sont antérieures (Renault 2012, p. 253). Or, les conventions se construisent par le dialogue et leur qualité se juge à l'aune de leur « cohérence interne » et de leur capacité à susciter de l'adhésion (Desrosières 2008, p. 177) (cf. Encadré 50).

Encadré 50. La quantification du point de vue conventionnaliste

A. Desrosières s'inscrit, à l'instar de J. Gadrey, au sein de l'économie des conventions et assume une posture de « réflexivité » vis-à-vis des pratiques de quantification. Il est en dialogue avec un paradigme scientifique qui octroie aux techniques quantitatives un statut « (…) d'objectivité, de rigueur et d'impartialité » et qui prône la « quantitativisation » des sciences sociales selon la perspective métrologique des sciences de la nature (*Ibid.*, p. 7, 174). Son livre *Pour une sociologie historique de la quantification : l'argument statistique I*[122] offre une grille de lecture des procédures de quantification et de leurs effets cognitifs et sociaux.

[122] *Pour une sociologie historique de la quantification : l'argument statistique I* est paru en 2008 et rassemble quinze articles publiés par A. Desrosières entre 1985 et 2007 portants sur ses recherches sur les conditions sociales et les effets de la quantification, ainsi qu'une introduction nouvelle rassemblant les fils conducteurs communs à ces articles (2008).

La façon de concevoir, de parler et de prendre appui sur des nombres que A. Desrosières nomme « conventionnaliste constructiviste » laisse entendre qu'il faille « (…) en effet distinguer deux idées, trop souvent confondues, celle de quantification et celle de mesure ». Pour Desrosières, le verbe quantifier doit être employé dans un sens large et signifie « (…) exprimer et faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé par des mots et non par des nombres ». Dès lors, la quantification « (…) suppose que soit élaborée et explicitée une série de conventions d'équivalences préalables, impliquant des comparaisons, des négociations, des compromis, des traductions, des inscriptions, des codages, des procédures codifiées et réplicables, et des calculs conduisant à la mise en nombre. La mesure proprement dite vient ensuite, comme mise en œuvre réglée de ces conventions » (*Ibid.*, p. 10-11).

Dans le conventionnaliste constructiviste, le premier temps de la quantification, le « convenir », comprend la définition, à travers le débat et la négociation[123], des conventions qui permettront la catégorisation et la mise en nombres et en variables des êtres à quantifier. Cela implique la création d'espaces d'équivalence[124] et de comparaison qui rendent « (...) des choses commensurables, c'est-à-dire comparables selon une échelle numérique » (*Ibid.*, p. 11-13). Ce moment suppose de « convenir », d'abord d'un langage commun (définition de concepts, taxinomies, nomenclatures et classes de propriétés) « (…) pour mettre en forme les choses, pour dire les fins et les moyens de l'action, pour en discuter les résultats », puis de procédures de codage offrant les critères pour juger et affecter des cas singuliers aux catégories convenues et, finalement, des procédures mathématiques de mise en relation des objets mesurés à des fins argumentatives (*Ibid.*, p. 65-66, 89, 162-163).

Dans le conventionnaliste constructiviste, le principe de réalité n'est plus la correspondance avec un monde extérieur indépendant, mais la capacité des conventions de résister « (…) aux épreuves, aux entreprises visant à les défaire ». Ce principe de réalité conventionnaliste « (…) ne nie pas la réalité des choses dès lors que d'innombrables personnes font référence à elles pour orienter et coordonner leurs actions. À ce titre la statistique est bien d'abord, à travers ses objets, ses nomenclatures, ses graphiques et ses modèles, un langage conventionnel de référence, dont l'existence permet à un certain type d'espace public de se déployer, mais dont le vocabulaire et la syntaxe peuvent eux-mêmes être débattus » (*Ibid.*, p. 99). Dans ce cadre, la « fiabilité » des chiffres « (…) est étroitement associée à la stabilité et à la routinisation de la chaîne d'enregistrement et de comptage » (*Ibid.*, p. 161). En fait, selon A. Desrosières, la qualité d'une convention se juge plus par sa « cohérence interne » et sa capacité à susciter de l'adhésion que par sa correspondance à une réalité préexistante (*Ibid.*, p. 177).

Source : élaboration propre.

[123] Selon A. Desrosières, le moyen de convenir est « (…) de faire intervenir les "publics concernés" dans les débats, les négociations et les prises de décision, en recherchant un consensus ». « Une piste pour réfléchir au statut de légitimité de ces indicateurs est de les voir moins comme des "mesures" au sens des sciences de la nature, que comme des conventions socialement validées par le débat démocratique, comme le sont les conventions du Droit, la Constitution et les lois votées par le Parlement » (*Ibid.*, p. 57, 64-65).

[124] A. Desrosières (2011 ; 2008)utilise la notion de « convention d'équivalence » issue des travaux de B. Latour (2011 [1984]) et L. Thévenot (1986 ; 1983) et qui implique que les équivalences ne sont jamais données d'avance et qu'il faut toujours les définir, les débattre et les négocier. Les conventions d'équivalence cherchent à regrouper des cas singuliers et hétérogènes, « (…) des êtres qu'une multitude de forces désordonnées cherche continuellement à différencier et à disjoindre » (Desrosières 2008, p. 77).

Selon le GRÉUS, reconnaitre le caractère conventionnel de tout indicateur quantitatif implique, avant même de se lancer dans l'exercice de mesure d'indicateurs chiffrés, de soigneusement prendre le temps de qualifier l'utilité sociale d'une organisation à travers le dialogue. Convenir des indicateurs de valeur sociale à utiliser suppose d'élaborer et d'expliciter une série de conventions d'équivalences, c'est-à-dire de définir un langage commun susceptible de donner forme à l'utilité sociale de l'organisation, d'exprimer les fins et les moyens de son action, de discuter des effets de l'action pour ensuite, définir les procédures de codage offrant les critères pour juger et affecter des cas singulier aux catégories convenues et, éventuellement, des procédures mathématiques ou formelles de mise en relation des objets mesurés à des fins argumentatives. Le moyen de convenir de l'utilité sociale et de ses indicateurs est dès lors de faire participer les principales parties prenantes de l'organisation à un processus de dialogue pluraliste au cours duquel différentes représentations de l'organisation peuvent être exprimées et confrontées afin d'élaborer des consensus/accords et des dissentiments/désaccords sur sa contribution au bien commun (Frémeaux 2013 ; Baron et Monnier 2003 ; Walzer 2008 [1983] ; Bohman 2008 ; Viveret 2006). Pour ce faire, il convient de veiller à ce que les principales parties prenantes de l'organisation participent bien au processus d'évaluation et à ce que les groupes minoritaires et contestataires prennent la parole. Il est également important de créer un langage commun, de se donner le temps de se comprendre les uns les autres afin que chacun puisse rendre intelligible dans son propre système de valeurs les points de vue des autres et puisse ainsi, par la suite, réfléchir à partir de catégories qui ne sont pas les siennes (Jullien 2008). Il apparaît, enfin, important d'être pleinement conscient que l'évaluation de l'utilité sociale cherche à convenir de ce à quoi « nous » tenons (Mead 2006 [1934]). Or, ce à quoi nous tenons n'est pas forcement ce à quoi « je » (ou chacune des parties prenantes) tiendrais individuellement. L'évaluation de l'utilité sociale consiste ainsi à convenir d'une vision partagée ou commune sur l'apport d'une organisation au bien commun. En ce sens, il y a un saut en complexité entre l'opinion individuelle et la vision partagée, au même titre que les différences établies par M. Archer (1995) entre structure et action, « (…) chacune d'elles possède des propriétés émergentes autonomes susceptibles de donner lieu à des variations indépendantes au gré desquelles elles ne se trouveront plus nécessairement en phase l'une avec l'autre » (2004, p. 329). Les méthodologies basées sur des procédures démocratiques, comme les groupes de discussion et les forums hybrides (Callon, Lascoumes et Barthe 2001), sont, par conséquent, plus adaptées pour traiter de l'utilité sociale que les méthodologies tels que les entretiens ou les questionnaires individuels qui abordent chaque partie prenante de façon isolée.

3.4. Les méthodes qualitatives sont également une forme de généralisation légitime

La quatrième conséquence des critiques aux théories utilitaristes de l'action sur notre réflexion autour de l'évaluation de l'utilité sociale a été de reconnaitre que les méthodes qualitatives ont aussi leur place dans l'évaluation de la valeur sociale des organisations de l'ESS, non seulement en tant qu'étape dans le processus de quantification, mais également en tant que forme scientifiquement légitime de généraliser la connaissance à propos d'une organisation. Les travaux en sociologie de la quantification montrent ainsi que les méthodes et les données qualitatives ont joué un rôle historique important dans le développement de la statistique et de la comptabilité tout en reconnaissant leur validité et pertinence aujourd'hui (Crosby 2003 ; Desrosières 2008). Il ne s'agit pas, en effet, d'opposer les techniques d'enquête quantitatives et qualitatives comme s'il s'agissait d'un choix entre une connaissance sur peu d'information sur un grand nombre de cas ou une connaissance sur beaucoup d'informations sur un petit nombre de cas, ou encore entre une connaissance à niveau micro ou une connaissance à niveau macro. Au-delà de l'échelle d'observation, l'opposition entre méthodes quantitatives ou qualitatives concerne plutôt deux façons différentes de construire la totalité et de généraliser qui servent, d'un point de vue pragmatique, des fins différentes : le quantitatif est plus pertinent pour mener une comparaison analytique standardisée entre organisations, et le qualitatif plus propice à mener une comparaison globale d'une organisation dans son environnement (*Ibid.*). Or, l'utilité sociale concerne la spécificité de la contribution d'une organisation à la société et au bien commun.

Encadré 51. L'opposition entre les familles de méthodes quantitatives et qualitatives

La sociologie de la quantification met en avant le fait que la statistique et la comptabilité se sont historiquement appuyées sur deux familles de méthodes d'observation empirique : quantitative et qualitative. La famille de méthodes dite quantitative est définie par l'utilisation de données chiffrées, par une conception de la totalité comme exhaustivité[125] et par le fait que les cas peuvent être comparés analytiquement[126] (*Ibid.*, p. 145). La famille dite qualitative a, quant à elle, pu prendre pris des formes hétérogènes au fil du temps (monographies, observations directes, études de communautés, histoires de vie,

[125] L'exhaustivité fait référence aux exigences de recensement exhaustif de la population via enquête par sondage afin de pouvoir réaliser des inférences (Desrosières 2008, p. 107-108).
[126] Selon Desrosières, « (…) les approches statistiques, quantitatives, sans contextes ni histoires (…) privilégient les variables par rapport aux individus » (*Ibid.*, p. 145).

descriptions fines d'interactions, analyses de conversation, entretiens, analyse d'archives, etc.) et se caractérise par l'utilisation de méthodes monographiques contextualisées et narratives[127] portant sur des cas particuliers typiques[128] jugés exemplaires et à portée générale[129] (*Ibid.*, p. 67, 107-108, 144, 147-148 ; 2011, p. 314-315).

Les tenants des méthodes monographiques critiquent les adeptes des méthodes quantitatives parce qu'ils réduisent les objets décrits à des variables comparables en leur faisant perdre leur singularité et leur référence au territoire. On observe clairement, en effet, une certaine réticence et résistance face à la construction d'espaces d'équivalence venant mettre en relation des cas *a priori* singuliers et incommensurables (Desrosières 2008, p. 83). Le principal reproche que les tenants du style monographique « (…) font aux totalisations statistiques est de compter ensemble des choses qui sont "en fait" différentes » (*Ibid.*, p. 144-145). Les tenants des méthodes statistiques et représentatives reprochent, pour leur part, aux monographies leur incapacité à généraliser, c'est-à-dire à inférer, avec un certain degré de probabilité, une connaissance valable pour un tout défini cette fois en termes d'exhaustivité (*Ibid.*, p. 145). En d'autres termes, les adeptes des méthodes statistiques représentatifs reprochent aux monographies de ne pas saisir la totalité de l'univers d'inférence (Cottereau et Marzok 2012).

Or, il apparaît nettement que les uns reprochent aux autres de perdre une totalité qui n'est pas la même pour chacun : dans le cas des méthodes quantitatives, le reproche porte sur la perte de la totalité d'un cas, d'une personne, d'une situation, d'un sens ou d'une organisation. Dans le cas des méthodes qualitatives, le reproche concerne la perte de la totalité d'une population ou d'un groupe d'inférence (Desrosières 2008, p. 145-146). La différence entre méthodes quantitatives et qualitatives consiste, dès lors, avant tout en une distinction entre « (…) deux façons relativement pures de construire la généralité » : les méthodes qualitatives renvoient à un mode de généralisation que L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) décrivent comme « domestique » tandis que les méthodes quantitatives renvoient à un mode de généralisation décrit comme « industriel » (Desrosières 2008, p. 146-147).

Source : élaboration propre.

Aux yeux du GRÉUS, reconnaitre la place des méthodes qualitatives dans l'évaluation de l'utilité sociale implique qu'il faille se soustraire du « régime de la performance », de la « quantophrénie », et du préjugé selon lequel les données

[127] En France, Frédéric Le Play incarne ce courant au XIXe siècle (*Ibid.*, p. 107-108 ; Le Play 1862 ; Cottereau 2006).

[128] Selon Desrosières, les méthodes qualitatives mettent en valeur « (…) la cohérence interne d'une constellation de traits enregistrés pour un cas singulier, traité comme exemple » (2008, p. 107-108). Elles ont en commun « (…) un refus des vastes totalisations, et un souci de coller à l'expérience immédiate, de contact entre enquêteur et enquêté, en restituant, de façon de plus en plus détaillée et critique, les conditions mêmes de l'enregistrement ». Elles se révèlent donc réticentes aux procédures de codage et tendent à appréhender les situations, les personnes et les groupes « (…) comme des totalités, perçues et décrites globalement » (*Ibid.*, p. 144-145).

[129] Selon Desrosières, « C'est cette rhétorique de l'exemple qui supporte des modes de construction et diffusion du savoir (…) généraux », c'est-à-dire, que les méthodes qualitatives ont aussi une ambition de généralisation par l'exemple (2008, p. 147-148).

qualitatives ont moins de légitimité scientifique, afin de se poser la question pragmatique de l'utilisation des résultats de l'évaluation. Il existe deux familles de méthodes pouvant servir de base à l'exercice de description d'un état (statistique) et de compter les choses (comptabilité), chacune d'elle correspondant à deux façons hétérogènes de construire la totalité et de généraliser (Jany-Catrice 2012a ; Jany-Catrice 2012b ; Sorokin 2008 [1956] ; de Gaulejac 2005 ; Desrosières 2008). Le recours à des méthodes quantitatives pour l'évaluation de l'utilité sociale répond donc mieux à des enjeux de comparaison analytique standardisée entre organisations et de représentativité probabiliste de la totalité implicitement homogène et exhaustive d'un univers d'inférence (standardisation, recensement exhaustif et inférence), tandis que le recours à des méthodes qualitatives répond mieux à des enjeux de comparaison globale d'une organisation dans son environnement et de représentativité exemplaire de la totalité implicitement hétérogène et singulière d'un cas particulier à portée générale (identité spécifique, expérience immédiate, portée générale). Il convient ici d'être spécialement attentif au fait que les méthodes quantitatives, par nature individualistes, peuvent se montrer moins pertinentes pour saisir le cadre cognitif et normatif de l'action et rendre compte de phénomènes proprement « sociaux » tels que les conventions, les grammaires du bien commun ou le monde commun (Arendt 2002 [1958] ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006 ; Gadrey 2004a ; Orléan 2004 ; Perret 2003 ; Smith 2016 [1759]).

Encadré 52. Synthèse du parti-pris 3 : une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS

Constat : la notion d'impact social est venue concurrencer la notion d'utilité sociale pour se référer à la « valeur sociale » des organisations de l'ESS dans les débats socio-politiques en France. D'origine anglo-saxonne, les méthodes de l'impact social se basent sur des fondements théoriques, méthodologiques et épistémologiques utilitaristes, et notamment le principe d'utilité, le rationalisme et l'individualisme. Or, une évaluation basée sur une théorie de l'action utilitariste présente certaines limites à prendre en compte au moment d'évaluer l'apport des entreprises de l'ESS au bien commun.

Les conséquences de la réflexion sur les limites d'une théorie de l'action utilitariste pour l'évaluation de l'utilité sociale :

- *On évalue pour prouver et améliorer, mais aussi pour réfléchir à l'identité et au sens* : au-delà de contrôler les effets des activités d'une organisation, l'évaluation de l'utilité sociale porte un enjeu de sens et de reconnaissance en participant à la réactivation des représentations sur la valeur sociale de l'organisation, et peut donc contribuer à son développement, à l'affirmation de son originalité et de ses valeurs ou à énoncer d'une nouvelle manière son identité, sa cohérence interne et ses fondements.

- *On évalue la dimension instrumentale de l'agir, mais également la dimension constitutive* : au-delà de l'analyse de la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, l'évaluation de l'utilité sociale considère également sa contribution à la société comme monde commun. Les organisations de l'ESS jouent un rôle important dans la création, l'enrichissement, la consolidation et l'extension de l'univers symbolique partagé par ses parties prenantes. C'est pourquoi l'évaluation doit prendre en compte : au niveau de la société, le discours de l'organisation et ses effets sur son cadre institutionnel et symbolique, et ; au niveau des parties prenantes, ses effets sur leur processus de construction de soi et de reconnaissance.

- *Avant de mesurer, il faut convenir par le dialogue* : avant de mesurer un indicateur quantitatif sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS, il convient d'élaborer un langage commun et une série de conventions d'équivalence. Pour ce faire, il s'agit d'associer les parties prenantes à un processus de dialogue pluraliste. Il est important ici que les principales parties prenantes participent et que tous prennent la parole en se donnant le temps pour se comprendre afin d'être en mesure de parvenir à des accords (et des désaccords) et à une vision partagée.

- *Les méthodes qualitatives sont également une forme de généralisation légitime* : les méthodes qualitatives ont leur place dans l'évaluation de l'utilité sociale, non seulement en tant qu'étape du processus de quantification, mais également en tant que forme scientifiquement légitime de généraliser la connaissance que l'on peut avoir d'une organisation. Les méthodes qualitatives répondent mieux à des enjeux de comparaison globale d'une organisation dans son environnement et de représentativité exemplaire de la totalité implicitement hétérogène et singulière d'un cas particulier à portée générale. Il convient ici de prêter une attention toute particulière au fait que les méthodes quantitatives, par nature individualistes, peuvent être moins pertinentes pour saisir le cadre cognitif et normatif de l'action et rendre compte de phénomènes proprement « sociaux » comme les conventions, les grammaires du bien commun ou le monde commun.

Source : élaboration propre.

Conclusion du Chapitre 3

Ce chapitre s'est ouvert avec l'évocation de la genèse du GRÉUS comme le résultat de l'intérêt d'un groupe de personnes ayant participé à une journée d'échanges et de débats sur l'évaluation de l'utilité sociale organisé par l'Institut Catholique de Paris de poursuivre leur réflexion relative à la problématique de l'évaluation de la valeur sociale des entreprises de l'ESS. Le groupe en question, composé d'enseignants-chercheurs, de praticiens, et d'étudiants en master et de doctorants, s'est ainsi constitué en février 2013 avec comme objectif principal d'approfondir la réflexion sur la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS lors de rencontres mensuelles. Le présent chapitre s'est ainsi employé à synthétiser les principales réflexions théoriques, méthodologiques et épistémologiques ayant eu lieu au sein du

GRÉUS en les articulant autour de trois partis-pris. Ces trois partis-pris constituent les « jugements », « croyances » ou « hypothèses » (Dewey 2012 [1922] ; Gadamer 1996 [1960] ; Peirce 1905) à partir desquels le GRÉUS a appréhendé le phénomène de la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS en France et à partir desquels nous avons abordé l'expérimentation mise en œuvre à l'UCPA.

Le premier parti-pris du GRÉUS a consisté à adopter une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation. Les membres du groupe se sont, en effet, rendu compte que les débats sur la valeur en économie et en sociologie laissaient transparaître une conception spectatrice de la connaissance amenant à penser l'évaluation comme un processus capable de révéler une réalité fixe et indépendante du sujet évaluateur. Inspiré du « tournant » de la théorie de la valeur opéré par J. Dewey (2011a [1918, 1926, 1939, 1946]), le GRÉUS a, dès lors, endossé une épistémologie constructiviste concevant la relation entre sujet-évaluateur et objet-évalué comme une « transaction » (Dewey et Bentley 1960 [1949]) dans laquelle la valeur « révélée » est relative aux activités du sujet-évaluateur. L'approche pragmatiste a ainsi eu quatre conséquences sur la conception de la valeur et sur la compréhension du processus d'évaluation de l'utilité sociale au sein du GRÉUS : 1) l'évaluation de l'utilité sociale est un processus situé et contingent qui se déploie dans le cadre d'une enquête et par lequel un groupe de personnes définissent et manifestent « ce à quoi ils tiennent » dans une organisation ou dans un projet. On ne peut pas séparer les résultats d'une évaluation de l'utilité sociale du processus ayant permis de convenir de cette utilité sociale ; 2) sur le plan empirique, « ce à quoi nous tenons » se manifeste dans « ce par quoi nous tenons ». La valeur est une qualité qui doit être incarnée ou performée au sens artistique. Évaluer l'utilité sociale consiste à observer les manifestations concrètes de l'attachement d'une personne ou d'un groupe de personnes à travers leurs attitudes actives, leurs comportements et leurs manières de faire dans des situations concrètes ; 3) Pour enquêter sur « ce à quoi nous tenons » et sur « ce par quoi nous tenons », il est nécessaire d'explorer les allers-retours entre les appréciations immédiates et les jugements évaluatifs toute en affirmant une ontologie relationnelle de la valeur. La valeur est sociale ou relationnelle dans la mesure où son processus de formation implique les cadres de référence collectifs et l'intersubjectivité. Il n'existe pas, dans le processus évaluatif, de coupure entre émotion, intelligence individuelle et intelligence collective. Le processus de qualification de l'utilité sociale d'une organisation implique l'exploration de l'attachement des parties prenantes à travers l'examen de leurs émotions et de leurs affects et la promotion de la réflexion personnelle et en groupe ; 4) l'évaluation de l'utilité sociale constitue une « transaction » entre les évaluateurs, l'organisation évaluée et ses

parties prenantes. L'évaluation est un processus « créatif » qui permet d'estimer tout en transformant la valeur. En ce sens, l'évaluateur participe et contribue à convenir de l'utilité sociale de l'organisation évaluée.

Le deuxième parti-pris du GRÉUS consiste à adopter une conception conventionnaliste de l'utilité sociale. Les membres du GRÉUS se sont, en effet, aperçus que la notion d'utilité sociale était le terme le plus courant en France pour se référer à la notion de valeur sociale dans le secteur de l'ESS, et ont remarqué que la plupart des travaux sur l'utilité sociale faisaient référence à l'économie et à la sociologie des conventions (Gadrey 2004a ; Perret 2010). L'approche conventionnaliste dialoguait bien avec l'épistémologie constructiviste que le groupe avait endossée, nous invitant par là-même à explorer les implications d'envisager notre « objet d'évaluation » comme une convention socio-politique permettant d'affirmer la spécificité de l'apport des organisations de l'ESS. L'approche conventionnaliste a eu quatre conséquences sur la conception de l'utilité sociale au sein du GRÉUS : 1) l'utilité sociale est un ensemble de règles et de normes qui émergent, se consolident et disparaissent comme le résultat de débats sociaux et politiques situés dans l'espace et dans le temps. Ces règles et ces normes intègrent le cadre cognitif et moral des parties prenantes de l'organisation et leur capacité à perdurer dépend du niveau d'adhésion qu'elles suscitent. Elles restent toujours ouvertes à des controverses et à des conflits de représentations et d'interprétations ; 2) l'utilité sociale fait, à l'instar du bien commun et de l'intérêt général, partie du type de conventions qui n'ont pas de définition et de contenu préétabli et qui exigent en permanence d'être précisées et validées par des procédures démocratiques. L'utilité sociale fait plus précisément référence à l'apport spécifique d'une organisation de l'ESS à la société en tant que contribution au bien commun ; 3) l'évaluation de l'utilité sociale est une situation de dialogue dans laquelle les parties prenantes cherchent à construire un accord sur l'apport de l'organisation au bien commun. Pour que cet accord soit légitime, il doit se soumettre à l'impératif de justification et clarifier les points normatifs sur lesquels il repose. Cela implique que l'argumentaire relatif à l'utilité sociale doit articuler sous une forme grammaticale : une vision du bien commun, une valeur centrale, une vision de l'humain et une vision du vivre-ensemble ; 4) il existe, au sein de la société contemporaine, une pluralité de registres de valeur et de formes du bien commun auxquels les acteurs font référence dans l'exercice de leurs compétences normatives. Toute évaluation de l'utilité sociale mobilise - de façon implicite ou explicite - une forme du bien commun. Ceci implique qu'il faille réfléchir au registre de valeur et à la forme du bien commun qu'il convient de mobiliser au moment d'évaluer une organisation de l'ESS.

Le troisième parti-pris du GRÉUS consiste à adopter une théorie non-utilitariste de l'action. Les membres du GRÉUS se sont, ici, aperçus que la notion d'impact social était venue concurrencer, dans les débats en France, la notion d'utilité sociale au moment de faire allusion à la valeur sociale des organisations de l'ESS. Une analyse des méthodes de l'impact social a ainsi mis en évidence les fondements utilitaristes de cette approche anglo-saxonne en nous invitant, par là-même, à nous intéresser aux limites d'une évaluation basée sur une théorie de l'action utilitariste au moment d'évaluer l'apport des entreprises de l'ESS au bien commun (Machado Pinheiro 2015 ; Perret 2003 ; Perret 2010). La réflexion sur les limites d'une théorie de l'action utilitariste a eu quatre conséquences sur la compréhension du processus d'évaluation de l'utilité sociale au sein du GRÉUS : 1) au-delà de contrôler les effets des activités d'une organisation, l'évaluation de l'utilité sociale porte un enjeu de sens et de reconnaissance. Elle participe à la réactivation des représentations sur la valeur sociale de l'organisation et peut participer à son développement, à l'affirmation de son originalité et de ses valeurs ou à énoncer d'une nouvelle manière son identité, sa cohérence interne et ses fondements ; 2) au-delà d'une simple analyse de la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, l'évaluation de l'utilité sociale considère également sa contribution à la société comme monde commun. Les organisations de l'ESS jouent ici un rôle crucial dans la création, l'enrichissement, la consolidation et l'extension de l'univers symbolique partagé par ses parties prenantes. L'évaluation doit, dès lors, prendre en compte, à la fois, au niveau sociétal, le discours de l'organisation et ses effets sur son cadre institutionnel et symbolique et, au niveau des parties prenantes, ses effets sur leur processus de construction de soi et de reconnaissance ; 3) avant de mesurer un indicateur quantitatif de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS, il faut construire un langage commun et une série de conventions d'équivalence. Le meilleur moyen de convenir de l'utilité sociale et de ses indicateurs est d'impliquer les parties prenantes dans un processus de dialogue pluraliste. Il est important ici que les principales parties prenantes participent, que tous prennent la parole, que l'on prenne le temps de se comprendre et de parvenir à des accords (et des désaccords) pour enfin s'accorder sur une vision partagée ; 4) les méthodes qualitatives ont leur place dans l'évaluation de l'utilité sociale, non seulement en tant qu'étape du processus de quantification, mais également en tant que manière scientifiquement légitime de généraliser la connaissance que l'on a d'une organisation. Ces méthodes répondent, dès lors, mieux aux enjeux de comparaison globale d'une organisation dans son environnement et de représentativité exemplaire de la totalité implicitement hétérogène et singulière d'un cas particulier à portée générale. Il convient ici de se montrer particulièrement attentif au fait que les

méthodes quantitatives, par nature individualistes, peuvent s'avérer moins pertinentes pour saisir le cadre cognitif et normatif de l'action et rendre compte des phénomènes proprement « sociaux » comme les conventions, les grammaires du bien commun ou le monde commun.

Les trois partis-pris du GRÉUS convergent vers une épistémologie constructiviste qui intègre trois éléments principaux : la « transaction » (Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Khalil 2003a ; Renault 2016), la « convention » (Gadrey 2004a ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Desrosières 2008) et l'« agir constitutif » (Perret 2003 ; Perret 2010 ; Arendt 2002 [1958]). La transaction met, tout d'abord, en avant la nature relationnelle de la valeur et l'interdépendance entre, d'une part, les résultats de l'évaluation et le processus d'évaluation et entre, d'autre part, l'évaluateur et les parties prenantes de l'évaluation. La convention met ensuite en avant l'importance du cadre cognitif et normatif de l'évaluation, du rôle des compétences morales des parties prenantes, du caractère pluraliste de notre société et de l'impératif de justification auxquels sont soumis les résultats de l'évaluation. L'agir constitutif met finalement en avant l'importance de la dimension constitutive de l'action, de la demande de sens et de reconnaissance des individus et des organisations, et du rôle que les organisations jouent dans la construction du monde commun. Ces trois éléments mettent en évidence le caractère situé, contingent et créatif du processus évaluatif ; le fait que la valeur constitue une qualité qui doit être incarnée et légitimée par des procédures démocratiques ; et nous indiquent qu'il convient de mettre en œuvre une rationalité interprétative au moment de s'accorder sur ce que représente l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS.

Les trois partis-pris du GRÉUS correspondent au résultat d'une première phase de travail de réflexion du groupe autour de questions jugées fondamentales par ses membres. Après un an de lectures et de partage d'expériences à l'occasion de rencontres mensuels, le groupe a estimé que suivre une expérience de terrain en commun serait une bonne façon de progresser dans la réflexion collective sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS. C'est ainsi que l'expérimentation réalisée au sein de l'UCPA, à laquelle le chapitre qui suit est consacré, a été l'occasion de mettre en place les partis-pris qui viennent d'être analysés.

Encadré 53. Synthèse des 3 partis-pris du GRÉUS

Parti-pris 1 : Une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation
- La valeur comme résultat d'un processus d'évaluation
- La valeur comme comportements observables
- La formation des valeurs comme un processus relationnelle
- L'évaluation comme estimation et création de valeur

Parti-pris 2 : L'utilité sociale comme convention socio-politique
- L'utilité sociale comme convention socio-politique en devenir
- L'utilité sociale comme déclinaison de la convention de bien commun
- L'utilité sociale comme un accord légitime sous forme de grammaire
- L'utilité sociale comme contribution à une des formes du bien commun

Parti-pris 3 : Une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS
- On évalue pour prouver et améliorer, mais aussi pour réfléchir à l'identité et au sens
- On évalue la dimension instrumentale de l'agir, mais aussi la constitutive
- Avant de mesurer, il faut se mettre d'accord par le dialogue
- Les méthodes qualitatives sont également une forme de généralisation légitime

Source: élaboration propre.

CHAPITRE 4 - L'expérimentation de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS à l'UCPA

Introduction du Chapitre 4

La seconde partie de cette thèse a pour objectif de mieux comprendre la manière dont les entreprises de l'ESS ont pu mettre en place des processus d'évaluation de leur valeur sociale. Nous partageons le constat des philosophes, économistes et sociologues pour qui seule une approche plus systématique et théorique peut répondre à l'insuffisance de réflexivité sur la pratique évaluative au sein de l'ESS et à la réduction du phénomène de l'évaluation sociale à une simple mesure d'indicateurs d'impact. Le Chapitre 3 nous a permis de proposer une lecture constructiviste de la méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS en explicitant les partis-pris théoriques, épistémologiques et méthodologiques du GRÉUS tout en les mettant en perspective à partir de postulats et d'hypothèses issus notamment d'une approche pragmatiste et institutionnaliste. C'est pourquoi le présent chapitre propose une « observation de second ordre » de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale menée à l'UCPA, laquelle s'est construite sur la base des « partis-pris » du GRÉUS (cf. Chapitre 3) et a été conduite par trois de ses membres.

L'observation de second ordre est un concept constructiviste utilisé par N. Luhmann (2011 [1991]) pour faire la différence entre l'observation directe de la réalité (primer ordre) et l'observation de cette observation directe de la réalité (second ordre). Cette observation de second ordre peut être réalisée par la même personne à un autre moment (auto-observation), ou par un observateur externe. Dans le cas présent, du fait de notre participation à cette expérimentation en tant qu'évaluateurs, nous sommes donc en présence d'une auto-observation et d'un exercice réflexif qui s'appuie sur une prise de distance « temporelle » (plus de quatre ans depuis le début du lancement de la démarche, un après la qualification de l'utilité sociale de l'UCPA et quelques mois après la publication des résultats de la mesure d'indicateurs au moment de l'écriture du présent chapitre) et sur un effort pour introduire d'autres « distinctions » (ou clés de lecture) et un cadre analytique plus systématique à l'observation. L'analyse de second ordre de cette expérimentation nous permettra ainsi de mieux mettre en lumière les enjeux des évaluations de la valeur sociale dans le secteur de l'ESS et l'articulation entre les processus de qualification et de mesure de la valeur sociale.

L'expérimentation menée par le GRÉUS à l'UCPA a été conçue en 5 étapes et a servi de base à la rédaction d'un Guide méthodologique destiné aux entreprises de l'ESS (Lasida, Machado Pinheiro et Gille à paraître)[130]. L'élaboration de ce Guide entre les mois de juin 2017 et février 2018 a permis d'analyser une première fois le processus d'évaluation mené par les membres du GRÉUS, ce qui explique pourquoi le présent chapitre s'appuie sur ce document en cherchant à en prolonger l'analyse vers une analyse de « second ordre ». Ainsi, dans ce chapitre, afin de comprendre les enjeux d'une évaluation de l'utilité sociale et l'articulation entre les processus de qualification et de mesure de la valeur sociale nous analyserons chacune des étapes de l'expérimentation qui a eu lieu à l'UCPA : Étape 1 (E1). Lancement de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale ; Étape 2 (E2). Identification initiale de l'utilité sociale ; Étape 3 (E3). Dialogue pluraliste sur l'utilité sociale ; Étape 4 (E4). Identification finale de l'utilité sociale ; Étape 5 (E5). Quantification de l'utilité sociale.

Encadré 54. Planning de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA

Étapes	*Début*	*Fin*
1 : Lancement (E1)	Avril 2014	Septembre 2015
2 : Identification initiale (E2)	Octobre 2015	Mars 2016
3 : Dialogue pluraliste (E3)	Avril 2016	Septembre 2016
4 : Identification finale (E4)	Octobre 2016	Mars 2017
5 : Mesure des effets (E5)	Mars 2017	Mai 2018

Source : élaboration propre.

[130] Ce Guide se trouvait encore, au moment de la rédaction de la présente thèse, en cours d'édition. La démarche d'évaluation proposée par le GRÉUS dans ce Guide consiste en 6 étapes (Lasida, Machado Pinheiro et Gille à paraître). Or, la dernière étape, qui consiste en l'apprentissage organisationnel, ne concerne pas le processus évaluatif *per se* ni la démarche de recherche-action partenariale mise en place à l'UCPA, mais s'intéresse plutôt à la façon dont l'organisation s'approprie les résultats de l'évaluation et excède la période de notre présence au sein de l'UCPA. Nous n'avons donc pas pris en compte cette étape dans nos développements.

Section 1. Étape 1 : lancement de la démarche ou définition d'une situation problématique

Le dialogue établi entre la direction de l'UCPA et l'équipe du GRÉUS en charge de l'évaluation[131] a permis, au cours de cette première étape (E1), d'identifier une « situation problématique » et de s'accorder sur le besoin de mener une « enquête » sur les valeurs sociales de l'UCPA (Dewey 1993 [1938]). Cette enquête a ainsi pris la forme d'un projet de recherche-action dans le cadre duquel l'UCPA a été amenée à embaucher, sous contrat CIFRE, deux doctorants associés au GRÉUS sous la direction d'E. Lasida et de deux chercheurs-universitaires[132]. La recherche-action a été abordée à partir d'une approche pragmatiste et partenariale se traduisant par la création de deux comités de pilotage et d'un comité de recherche mixte composé par certains membres du GRÉUS, plusieurs salariés de l'UCPA et quelques membres du conseil d'administration de l'UCPA.

1.1. La situation problématique : les enjeux du projet de recherche-action

Dans la phase de démarrage du projet de recherche-action un certain nombre d'enjeux ont été identifiés : des enjeux pour l'UCPA tout d'abord, et des enjeux pour le GRÉUS ensuite.

1.1.1. Enjeux pour l'UCPA

Comme nous avons pu le voir à l'occasion de la première partie de cette thèse, l'Étape 1 (E1) de lancement du processus d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA trouve ses racines bien avant le début de notre contrat CIFRE à l'UCPA en mars 2015[133]. Les Chapitres 1 et 2 de la présente thèse ont eu comme objectif d'analyser le contexte socio-historique et les « dissonances », au sens de D. Stark (2011a), à l'origine de cette

[131] L'équipe du GRÉUS ayant directement participé à l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA était composée par : Elena Lasida, professeure à la Faculté de sciences sociales et économiques de l'Institut Catholique de Paris ; Augustin Gille, doctorant en sciences de gestion à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne et à la Faculté de sciences sociales et économiques de l'Institut Catholique de Paris ; et nous-mêmes.

[132] Dans le cas de la thèse d'Augustin Gille, la co-direction a été assurée par Philippe Eynaud, maître de conférences en sciences de gestion à IAE de Paris de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Dans le cas de la présente thèse, la co-direction a été assurée par Michel Renault, maître de conférences et HDR à la Faculté des sciences économiques de l'Université de Rennes 1.

[133] Notre contrat CIFRE à l'UCPA s'étendait du 1er mars 2015 au 31 mai 2018.

situation vécue et qualifiée par la direction de l'UCPA de « troublante » ou « indéterminée » et définie comme « problématique » par la formulation, en partenariat avec le GRÉUS, du projet de recherche-action (Dewey 1993 [1938]).

La direction de l'UCPA profita ainsi du processus d'élaboration du projet de recherche-action[134] pour exposer aux membres du GRÉUS sa vision de la situation dans laquelle se trouvait l'organisation au niveau interne et vis-à-vis de ses parties prenantes, insistant alors sur l'identification de deux enjeux centraux : 1) le besoin de mesurer l'impact social de l'association, et 2) le besoin d'identifier son utilité sociale[135].

Mesurer l'impact social

Le premier enjeu, initialement identifié comme le besoin de mesurer l'impact social, faisait référence au fait que la direction financière de l'UCPA recevait de plus en plus de requêtes de la part de ses financeurs lui demandant de présenter des indicateurs de performance sociale de l'association. Comme nous avons pu le voir dans la première partie de cette thèse, l'UCPA avait pris, dès 2012, la décision de se tourner vers les acteurs de la finance solidaire afin de financer son plan de développement. Or, ces acteurs exigeaient d'elle des indicateurs chiffrés sur sa plus-value sociale. Cet enjeu a été interprété, à l'occasion du dialogue ouvert avec le GRÉUS, comme une demande de « mesure » d'indicateurs par laquelle des chiffres étaient sollicités en tant qu'« outils de preuve », au sens d'A. Desrosières (Desrosières 2008), de la création de valeur sociale par l'association dans le but de justifier les prêts contractés à des conditions préférentielles.

Identifier l'utilité sociale

Le second enjeu, initialement identifié comme le besoin d'identifier l'utilité sociale de l'UCPA, se référait, quant à lui, au fait que la direction générale percevait une certaine « dissonance » entre l'image que certaines parties prenantes pouvaient se faire de l'UCPA et l'image que cette dernière prétendait projeter à l'extérieur (D. Stark 2011a). Comme nous avons pu le souligner dans la première partie de cette thèse, certaines parties prenantes percevaient l'UCPA comme un opérateur touristique dont le discours

[134] Le processus d'élaboration du projet de recherche-action a eu lieu entre avril 2014 et février 2015 et il s'est décliné en 9 réunions de préparation entre la direction de l'UCPA et l'équipe du GRÉUS.
[135] Ces deux enjeux ont été confirmés par les entretiens que nous avons menés auprès des financeurs solidaires et analysés dans le Chapitre 2 de la présente thèse.

identitaire tournait notamment autour de la notion d'accessibilité pour tous, mais qui n'était, dans les faits, accessible qu'aux classes moyennes et aisées. Or, depuis 2012, le discours identitaire de l'UCPA s'articulait notamment autour des notions d'« éducation par le sport » et de « sport-relation » (cf. Chapitre 1). Un tel décalage, ou dissonance, laissait donc entrevoir une éventuelle controverse autour de l'utilité sociale de l'UCPA et de son appartenance, au-delà du statut juridique associatif, à l'ESS. Cet enjeu a été interprété, à l'occasion du dialogue ouvert avec le GRÉUS, comme une contestation de la « convention d'utilité sociale » au sens de J. Gadrey (2004a), et de la « légitimité politique » au sens de B. Perret (2010), de l'association.

Les deux enjeux identifiés à l'occasion de ce dialogue entre la direction de l'UCPA et l'équipe du GRÉUS ont alors été analysés et hiérarchisés. L'enjeu d'identification de l'utilité sociale a été jugé prioritaire et jusqu'à perçu comme une condition nécessaire à une mesure pertinente de l'impact social. Sans un travail préalable visant aborder le problème de l'identité de l'UCPA et de sa « légitimité politique », au sens de B. Perret (*Ibid.*), aucun indicateur ne serait convaincant aux yeux des parties prenantes. En ce sens, selon la terminologie de J. Gadrey (2004a), plus qu'une évaluation de type « contrôle externe »[136] des indicateurs standards demandés par les parties prenantes, l'UCPA et le GRÉUS ont trouvé pertinent de proposer une évaluation de type « autonome » plus en accord avec les partis-pris du GRÉUS. L'évaluation de type autonome est un processus d'auto-évaluation qui participe à la réactivation des représentations collectives sur l'utilité sociale de l'organisation. Il s'agissait ainsi de partir du postulat selon lequel les règles, les normes et les valeurs venant prouver l'apport d'une organisation au bien commun tendent « (…) à s'affaiblir si elles restent trop longtemps implicites, impensées ». Ainsi, la convention d'utilité sociale d'une organisation « (…) a en fait besoin de contestations ou de réactivation pour être durable » (*Ibid.*, p. 48). L'évaluation autonome se conçoit dès lors comme « (…) un moment où les acteurs entament une réflexion, indépendamment de tout contrôle externe, qui les amène à s'interroger (…) sur la conformité de leurs valeurs et de leurs actions en faveur du bien commun » (*Ibid.*, p. 49). Cette évaluation apparaît dès lors comme un outil de consolidation ou d'évolution des conventions d'utilité sociale capable de contribuer au développement de l'organisation ainsi qu'à la définition de son identité et à l'affirmation de sa spécificité.

[136] J. Gadrey (2004a, p. 48-49) fait, en ce qui concerne les évaluations de l'utilité sociale, la différence entre les évaluations de type « contrôle externe » et de type « autonomes ». Les évaluations de type contrôle externe impliquent l'adoption d'une définition conventionnelle explicite de l'utilité sociale des organisations et la mise en œuvre de processus d'enquête visant à fournir des preuves convaincantes de la conformité à des grilles et à des indicateurs convenus.

L'accord construit entre l'UCPA et le GRÉUS au cours du dialogue ayant précédé la mise en œuvre du projet de recherche-action a ainsi été explicité à l'occasion de deux documents venant décrire les principaux défis relevés par le projet de recherche : 1) formuler l'identité de l'UCPA ; et 2) articuler les dimensions économique et sociale du projet[137].

Encadré 55. Les principaux enjeux du projet de recherche-action pour l'UCPA dans les mots acteurs

Enjeu 1 : Formuler l'identité de l'UCPA

- *Version GRÉUS* : « Bien que le projet social ait toujours été au cœur de sa stratégie, la direction de l'UCPA avait le sentiment que l'organisation véhiculait une image essentiellement commerciale. Afin de se réapproprier son identité associative et son projet social, l'UCPA souhaitait affirmer son ancrage dans l'économie sociale et solidaire, valoriser ses pratiques singulières et envisageait de faire de cet ancrage un positionnement différenciant par rapport aux entreprises commerciales avec lesquelles elle était en concurrence. En interne aussi, si l'on était certain que l'UCPA faisait vivre à ses salariés et ses clients une expérience spécifique liée à "l'esprit UCPA", c'est-à-dire liée à son projet social et à la "manière d'être" de l'organisation, la formulation de cette plus-value sociale ne semblait pas suffisamment aboutie et unifiée. La réappropriation de cette identité spécifique devait passer nécessairement par un travail d'explicitation de son utilité sociale » (Lasida, Machado Pinheiro et Gille 2015).

- *Traduction interne UCPA* : « Favoriser le rayonnement de l'UCPA et piloter son développement en tant qu'entreprise de l'ESS en faisant la preuve et en sachant mettre en valeur son utilité sociale » (UCPA 2015d).

Enjeu 2 : Articuler les dimensions économique et sociale du projet

- *Version GRÉUS* : « Pour l'UCPA, l'enjeu de cette démarche d'identification et de mise en valeur de son utilité sociale résidait aussi dans la maîtrise de l'activité économique et sociale qu'elle génère. Il s'agissait de ne pas perdre de vue le projet associatif, derrière les contraintes économiques, et au contraire de montrer que les aspects sociaux du projet associatif étaient intrinsèquement liés au modèle économique. Pour l'UCPA, il s'agissait de comprendre la pertinence économique de la plus-value sociale, étant entendu que si l'association arrivait à mieux maîtriser ce modèle vertueux, cela lui permettrait de fédérer ses partenaires principaux autour du projet associatif et de

[137] Le processus d'élaboration du projet de recherche-action a eu comme résultat la rédaction d'un document écrit par les membres du GRÉUS intitulé « Projet de recherche-action : Mise en valeur de l'utilité sociale de l'UCPA » dont la dernière version date de février 2015 (Lasida, Machado Pinheiro et Gille 2015). À partir de ce document, l'UCPA a rédigé un document intitulé « Projet de recherche-action : Définition et valorisation des organismes de l'ESS » qu'elle a présenté aux partenaires ayant financé le projet de recherche à l'occasion d'une réunion ayant eu lieu le 16 mars 2015 (UCPA 2015d).

se tourner vers la finance solidaire pour se financer. Il s'agissait aussi, en s'acheminant vers une politique de groupe qui maîtrise cette articulation, de libérer le management intermédiaire de la complexité de devoir concilier, au quotidien, création de valeur économique et création de valeur sociale » (Lasida, Machado Pinheiro et Gille 2015). – *Traduction interne UCPA* : « Maîtriser et développer l'innovation et la création de valeur sociale en cohérence avec les enjeux de création de valeur économique » (UCPA 2015d).

Source : élaboration propre.

1.1.2. Enjeux pour le GRÉUS

Le GRÉUS adhère à la conception proposée par J. Gadrey (2004a) selon laquelle l'utilité sociale constitue une convention socio-politique, et partage son diagnostic sur l'apparition et la consolidation de la thématique de l'utilité sociale en France. En ce sens, le GRÉUS s'est intéressé à cette convention socio-politique avec trois objectifs : 1) participer aux débats sur l'évaluation de l'utilité sociale en créant des ponts entre praticiens et chercheurs ; 2) contribuer à la réflexion théorique et méthodologique et à la création de conventions scientifiques sur la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale au sein des organisations de l'ESS ; 3) accompagner les organisations de l'ESS dans la construction des conventions sur leur utilité sociale.

Les membres du GRÉUS partagent une approche pragmatique de la recherche et, suite à une première phase de travail faite de lectures et de la mise en commun d'expériences individuelles, cherchaient un terrain commun d'expérimentation afin de pouvoir poursuivre leurs réflexions autour d'un cas concret et d'une expérience commune d'évaluation. Comme nous avons vu dans l'Introduction générale, E. Lasida avait auparavant conduit une expérimentation à L'Arche de France avec une approche méthodologique que les membres du groupe jugeaient novatrice. Le GRÉUS cherchait alors un terrain d'expérimentation commun pour pouvoir systématiser la démarche et en faire une analyse de « second ordre » dans le cadre des travaux de thèse (Luhmann 2011 [1991]). La rencontre entre les membres du GRÉUS et la direction de l'UCPA s'est, en ce sens, présentée comme une opportunité pour consolider le développement du groupe de recherche autour d'une évaluation de l'utilité sociale commune et de deux travaux doctoraux, dont la présente thèse. Le prochain point, consacré à l'approche épistémologique et méthodologique de la recherche, sera l'occasion d'expliciter en quoi consiste l'approche pragmatique de la recherche au sein du GRÉUS.

1.2. Approche épistémologique et méthodologique : convention et recherche-action

Comme expliqué dans l'Introduction générale, l'approche épistémologique et méthodologique de la recherche au sein du GRÉUS a été influencée notamment par deux courants de pensée : l'économie institutionnaliste et la philosophie pragmatiste. Voyons plus en détail comment ces deux influences ont permis d'aborder la situation problématique que nous venons d'exposer.

1.2.1. L'influence conventionnaliste : l'utilité sociale pour le GRÉUS

Comme nous avons analysé dans la Section 2 du chapitre précèdent, le deuxième parti-pris du GRÉUS est l'appréhension de la notion d'utilité sociale comme une convention socio-politique. L'équipe du GRÉUS décida d'aborder la question de la valeur sociale à travers la notion d'utilité sociale pour de raisons similaires à celles avancées par J. Gadrey (2004a) : la notion d'utilité sociale semblait, au moment de la conception du projet de recherche-action entre 2014 et 2015, le terme le plus courant en France pour se désigner les notions de « valeur sociale », de « valeur ajoutée sociale » ou de « plus-value sociale » dans les débats scientifiques et politiques relatifs aux organisations de l'ESS, comme en témoignent les débats autour de la Loi ESS du 31 juillet 2014 (Ayrault, Moscovici et Hamon 2013 ; Frémeaux 2013 ; Hamon et Moscovici 2013)[138].

Dans un tel contexte, le projet de recherche-action s'est donc articulé autour de la notion d'utilité sociale comprise comme une convention socio-politique (Gadrey 2004a, p. 27). Il s'agissait d'accompagner l'UCPA dans le processus de réflexion sur son apport au bien commun et dont, pour ce faire, d'enquêter sur un phénomène qui, à l'instar de l'intérêt général, n'a pas de définition et de contenu préétabli et demande d'être précisé et validé par des « procédures démocratiques » (*Ibid.*, p. 29, 48). Face à cette situation indéterminée et aux questions relatives à la valeur sociale de l'UCPA, l'hypothèse était qu'un processus d'auto-évaluation accompagné par l'équipe du GRÉUS pouvait participer à la réactivation de la convention d'utilité sociale, dont la force tend à s'étioler si elle reste trop longtemps implicite ou impensée (Gadrey 2005, p. 48).

[138] La principale différence entre le contexte de 2004, date à laquelle J. Gadrey mena ses travaux sur l'utilité sociale, et celui de 2014, lorsque le projet de recherche a été élaboré, réside, comme nous avons pu le voir dans l'Introduction générale de la thèse, dans le fait que la notion d'utilité sociale se voit dès les années 2010, fortement concurrencée par celle d'origine anglo-saxonne d'« impact social » (cf. Introduction générale).

L'évaluation a donc été conçue comme un processus pendant lequel l'organisation et ses parties prenantes allaient entamer une réflexion sur l'identité de celle-ci et la conformité de leurs valeurs et de leurs actions avec des objectifs de bien commun (Gadrey 2004a, p. 49). Il s'agissait alors de parvenir à un « accord en justice », au sens de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) entre les parties prenantes de l'UCPA et de créer, à travers le rapport réflexif entre les individus et les institutions, des formes plus intenses et plus conscientes d'adhésion à l'UCPA (Perret 2003) (cf. Section 2 du Chapitre 3).

1.2.2. L'influence pragmatiste : la recherche-action pour le GRÉUS

La Section 1 du Chapitre 3 a été l'occasion d'expliquer l'adhésion des membres du GRÉUS à une approche pragmatiste de l'évaluation en tant que processus mis en œuvre dans le cadre d'une enquête et par lequel une personne ou un groupe définissent, délibèrent et manifestent « ce à quoi ils tiennent » (Dewey 1993 [1938] ; Dewey 2011a [1939]). L'évaluation renvoie dès lors à l'activité au cours de laquelle un ou plusieurs individus attribuent des qualités (comme bien ou mauvais, utile ou inutile) et donnent une certaine importance aux activités et aux conséquences des activités d'une organisation. En ce qui concerne l'activité de recherche, l'orientation pragmatiste du GRÉUS et le cadre de la convention CIFRE entre les laboratoires de recherche et l'UCPA nous ont conduit jusqu'à l'approche dite de la « recherche-action » censée de mieux permettre de cerner le type de connaissance et de production de savoir qui allait avoir lieu dans la relation entre les chercheurs et les acteurs du terrain de l'UCPA[139]. La recherche-action n'est, en effet, ni une méthodologie, ni une méthode ni une technique de plus de la recherche fondamentale positiviste, mais plutôt une nouvelle approche de la recherche dotée d'objectifs différents et reposant sur d'autres formes de rapports entre chercheurs et acteurs concernés. Elle propose ainsi une façon différente de concevoir

[139] Le premier chercheur à utiliser la notion de « recherche-action » a été le psychologue américain Kurt Lewin en 1946 avec l'idée que c'est par l'action sur le système que le chercheur finit par connaître (Adelman 1993 ; Greenwood 2007 ; Greenwood et Levin 2007 ; Lewin 1946 ; Morrissette 2013 ; Reason et Bradbury 2008 ; Tremblay 2014 ; Vinatier et Morrissette 2015). Néanmoins, il existe un consensus dans la littérature française et anglo-saxonne sur le fait que la « recherche-action » trouve ses origines et ses fondements épistémologiques chez les philosophes pragmatistes Charles Sanders Peirce, William James, George Herbert Mead, Richard Rorty et, notamment, John Dewey (Adelman 1993 ; Anadón et Savoie-Zajc 2007 ; Bussières et Fontan 2011 ; Greenwood 2007 ; Greenwood et Levin 2007 ; Lenoir 2012 ; Reason et Bradbury 2008 ; Vinatier et Morrissette 2015). En ce sens, les deux *Handbooks* sur recherche-action qui ont été le plus cités dans la littérature que nous avons révisée font une référence explicite aux travaux de J. Dewey et R. Rorty pour fonder leur épistémologie (Greenwood et Levin 2007 ; Reason et Bradbury 2008). Par exemple, D. Greenwood et M. Levin affirment : « *John Dewey is particularly important for our exposition because his pragmatic philosophy laid out an action approach to science as a form of human inquiry* » (2007, p. 59).

la connaissance et sa relation avec la pratique (Ballon 2016 ; Greenwood 2007 ; Reason 2003)[140]. L'approche dite de recherche-action menée au sein de l'UCPA présente, à ce titre, certaines spécificités qu'il convient à ce stade de présenter plus en détail.

Nous avons, en effet, rappelé que l'ambition de J. Dewey (2003a [1919]) était de « reconstruire la philosophie » en tirant les conséquences philosophiques du darwinisme pour s'opposer aux philosophies mécanistes et dualistes (Hildebrand 2008 ; Renault 2016 ; Zask 2015). Or, le paradigme scientifique moderne est l'héritier des philosophies critiquées par J. Dewey et, par conséquent, de leur conception spectatrice de la connaissance et d'une approche de la vérité en tant que correspondance entre idée et monde (*Ibid.*). En ce sens, et comme a pu le souligner G. Bourgeault (1999, p. 103), la recherche fondamentale positiviste adopte une « (…) vision descendante, selon laquelle un ordre du monde préétabli et déterminé d'en haut, immuable, impose à la conscience comme aux conduites humaines la rigueur de sa loi ». En conséquence, cela « (…) conduit à inféoder la pratique à la théorie, celle-ci dictant à celle-là ce qu'il convient de faire, les milieux de pratique étant réduits à des lieux d'application des théories, les acteurs de terrain étant conçus comme de simples exécutants » (Morrissette 2013, p. 46).

Or, les pragmatistes rejettent toute approche opposant « connaissance et action » ou « théorie et pratique » et subordonnant la pratique ou l'action à la théorie ou à la connaissance (Dewey 2003a [1919] ; Frega 2006 ; James 2003 [1907] ; Rorty 2017 [1979]). Selon ce courant de pensée, les dualismes « réalité/apparence », « matière/esprit », « sujet/objet », « chercheur/objet d'étude » conduisent à une conception métaphysique appréhendant la réalité comme quelque chose d'extérieur et d'indépendant de la personne qui connaît. Cette vision de la réalité va à l'encontre de l'expérimentalisme et de la conviction selon laquelle une proposition est « vraie » dans la mesure où elle correspond à l'expérience actuelle qu'on a du monde (Dewey 1993 [1938] ; J. L. Stark 2014 ; Zask 2015). Les pragmatistes ne cherchent pas « *la* » vérité, mais plutôt « une croyance » adaptée à la « situation » (Hildebrand 2008 ; Zask 2015). La « croyance » qui se construit alors à partir de l'interaction avec l'environnement apparait justifiable si elle offre des repères fiables pour agir et parvenir à des objectifs et si elle passe le test de l'observation des conséquences de l'action (Rorty 1999). La

[140] P. Reason (2003) fait, en ce sens, une analogie intéressante : de même que les pragmatistes essaient de « re-construire » la philosophie, les chercheurs partisans de l'approche de la recherche-action essaient de « re-construire » la recherche scientifique (Dewey 2003a [1919] ; Rorty 2017 [1979]).

« réalité », l'« objectivité » et la « vérité » de la connaissance sont, en ce sens, appréhendées différemment d'une approche positiviste[141].

Dans le cadre de la recherche menée à l'UCPA, deux caractéristiques spécifiques de l'approche de recherche action adoptée méritent d'être soulignées. La première caractéristique a été l'abandon de toute opposition entre recherche et action, avec deux conséquences pour la recherche que nous avons nommées à la suite de J. Dewey comme : expériencialisme et instrumentalisme (Zask 2015).

D'un côté, la notion d'expériencialisme implique que l'on assume que la connaissance nait de la relation entre l'expérience[142] (ensemble constitué par l'action et ses conséquences) et la réflexion (processus qui cherche à donner un sens à l'expérience) (Dewey 2005 [1906] ; J. L. Stark 2014 ; Zask 2015). C'est ainsi que la recherche-action apparaît influencée par le postulat pragmatiste selon lequel « (…) l'acteur social apprend en faisant », un processus semblable à la « réflexion-dans-l'action » évoquée par D. Schön (Morrissette 2013, p. 38 ; Saint-Arnaud 2001 ; Schön 1994).

De l'autre, la notion d'instrumentalisme implique de poser préalablement le postulat selon lequel la recherche possède une finalité de changement (Gillet et Tremblay 2017 ; Zask 2015). En ce sens, la théorie est vue comme un « instrument » que les individus utilisent pour donner du sens, comprendre et transformer le monde auquel ils participent (J. L. Stark 2014 ; Vinatier et Morrissette 2015). Comme tout outil ou instrument, la valeur de la théorie ne réside pas en elle-même mais dans sa capacité à faire apparaître les conséquences de son usage (Zask 2015, p. 58-59). La recherche-action consiste ainsi en une « stratégie de changement planifié » et « une démarche de résolution de problèmes » susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique (Morrissette 2013, p. 37)[143]. Cette conception de la recherche possède

---

[141] Comme a pu l'affirmer P. Reason (2003, p. 104) : « *The characteristic idea of philosophical pragmatism is that ideas and practices should be judged in terms of their usefulness, workability and practicality and that these are the criteria of their truth, rightness and value* ». Ou encore, selon les termes de R. Almeder (1986, p. 81) : « (…) *it is not in the roots but the fruits of our beliefs that truth lies* ».

[142] Selon J. Zask (2015, p. 40), l'expérience chez J. Dewey « (…) n'est pas un moment défini et limité ; c'est un processus à dérouler, un maillage à organiser entre des idées et certaines actions destinées à les mettre à l'épreuve, échange fructueux entre la théorie et la pratique, entre le spirituel et le physique, c'est une *méthode* à employer, quel que soit le domaine considéré ».

[143] Selon R. Rorty (1999, p. 25) : « *We cannot regard truth as a goal of inquiry. The purpose of inquiry is to achieve agreement among human beings about what to do, to bring consensus on the end to be achieved and the means to be used to achieve those ends. Inquiry that does not achieve co-ordination of behaviour is not inquiry but simply wordplay* ». Selon Reason & Bradbury

des prétentions éthiques et politiques venant faire écho aux préoccupations de J. Dewey pour libérer le potentiel des membres d'un groupe conformément au bien commun (Dewey 2003b [1927]).

La seconde caractéristique spécifique de l'approche de recherche-action adoptée par le GRÉUS dans le cadre de la recherche à l'UCPA apparaît, pour sa part, liée à la reconnaissance de plusieurs formes de savoirs et consiste à rapprocher le savoir-expérientiel et le savoir-pratique du savoir-académique à travers la création de *communities of inquiry* (communautés d'enquête) et d'*open communicative spaces* (espaces de communication ouverts) (Rorty 2017 [1979]). Une telle posture a deux conséquences pour la recherche : la mise en valeur du savoir-expérientiel et du savoir-pratique ; et la démocratisation du processus de création de savoirs.

D'une part, la reconnaissance d'une pluralité des savoirs implique d'admettre qu'il existe différentes formes de savoirs et différentes manières de connaître. On trouve, bien entendu, le savoir-académique ou scientifique des chercheurs universitaires, mais également le savoir-pratique des professionnels et gestionnaires et le savoir expérientiel des populations (Dumais 2011 ; Ferrand 2008). Or, la complexité des problèmes abordés au cours de la recherche-action requiert la confluence du savoir et de l'expérience d'une diversité de parties prenantes incluant des chercheurs académiques, des experts professionnels et l'ensemble des acteurs appartenant aux organisations ou aux communautés étudiées (Greenwood 2007, p. 131). La reconnaissance de l'existence d'une pluralité de formes de savoirs implique une valorisation des formes de savoirs dites « expérientielles ». D'un point de vue pragmatique, tous les individus constituent des êtres intelligents, capables de réflexion et, sont donc à ce titre, des « experts » de leurs propres vies et de leurs propres situations de vie. J. Dewey avait foi dans les compétences et les capacités des personnes dites ordinaires (*Ibid.*, p. 135). Ainsi, chacun, du fait même de sa place unique dans l'univers social étudié, apparaît détenteur de capacités spécifiques susceptibles d'être mises à profit et mobilisées au cours du processus d'enquête (Tremblay 2014, p. 9)[144].

(2008, p. 2): « *A primary purpose of action research is to produce practical knowledge that is useful to people in the everyday conduct of their lives. A wider purpose of action research is to contribute through this practical knowledge to the increased well-being – economic, political, psychological, spiritual – of human persons and communities, and to a more equitable and sustainable relationship with the wider ecology of the planet of which we are an intrinsic part* ».

[144] Selon P. Tremblay (2014, p. 9), les acteurs de terrain « (…) apportent une connaissance directe, empirique, du terrain de recherche et de la conjoncture locale concrète et ils fournissent généralement des portes d'entrée au terrain lui-même ainsi qu'aux acteurs qui l'occupent » ; et les acteurs académiques « (…) apportent une expertise en matière d'outils d'enquête, de

D'autre part, la démocratisation de la création de savoir implique - plutôt que de mettre en rapport un objet de recherche « passif » et un sujet enquêteur « actif » monopolisant les décisions et la réflexion - que l'intention de la recherche-action soit de créer une « arène de dialogue » et une « communauté d'enquête » sur la base de la co-construction de savoirs dans les diverses dimensions de l'activité de recherche et au cours de ses diverses étapes (Reason et Bradbury 2008 ; J. L. Stark 2014 ; Tremblay 2014 ; Vinatier et Morrissette 2015). La démocratie participative[145] devient dès lors une « méthode » et une finalité dans la mesure où l'on espère que la participation vienne accroître le niveau de réflexivité et d'engagement de l'ensemble des participants à l'enquête et contribue ainsi au développement[146] de chacun, au changement social et à la construction du bien commun (Dewey 1997 [1910] ; Greenwood 2007 ; Greenwood et Levin 2007 ; Morrissette 2013 ; J. L. Stark 2014).

Comment ces spécificités épistémiques du pragmatisme et de l'approche de recherche-action ont-elles été traduites en termes méthodologiques dans le cadre de la recherche réalisée à l'UCPA ? Le rapprochement entre recherche et action, entre savoir-académique et savoir-pratique et expérientiel, et l'application du principe de démocratie participative dans la construction de savoirs peuvent prendre différentes formes. Dans le cas de l'UCPA, une recherche-action de type « partenariale » ou « collaborative » venant impliquer les professionnels de l'organisation étudiée dans chacune des étapes de la recherche a été mise en place (Bussières et Fontan 2011 ; Dumais 2011 ; Gillet et Tremblay 2017 ; Morrissette 2013 ; Tremblay 2014 ; Vinatier et Morrissette 2015). Selon P. Tremblay (2014, p. 4) : « La recherche partenariale a comme trait caractéristique de faire collaborer chercheurs universitaires et acteurs de terrain dans la réalisation d'activités de recherche visant à appuyer ceux-ci dans leurs activités ». Ce type de recherche mobilise la coopération d'acteurs hétérogènes pour co-construire la recherche et co-produire des connaissances (Gillet et Tremblay 2017, p. 8). En ce sens, nous avons concrétisé la participation partenariale à travers trois instances : deux comités de pilotage et un comité de recherche dit Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS).

---

ressources théoriques, de compétence en écriture, en plus d'une vision souvent large et comparative qui permet une analyse répondant aux critères d'une "bonne recherche" ».

[145] À l'instar de J. Dewey, nous nous déclarons davantage favorable à la démocratie participative qu'à celle délibérative, le plus important étant, à nos yeux, le *self-government* ou la participation des individus au choix conditionnant de leur propre vie (Cometti 2016 ; Dewey 2003b [1927] ; Sintomer 2011).

[146] J. Dewey (Dewey 1997 [1910]) utilise le terme anglais *growth* que nous avons choisi de traduire ici par « développement ».

Les comités de pilotage

Une fois l'objet et le projet de recherche co-construits entre la direction de l'UCPA et les membres du GRÉUS à partir des enjeux décrits, deux instances de gouvernance ont été mises en place : un comité de pilotage « interne » composé des membres de la direction de l'UCPA, et un comité de pilotage « externe » constitué par les partenaires institutionnels du projet de recherche[147]. L'objectif du comité interne était de promouvoir la participation des salariés de l'UCPA en offrant aux membres de la direction de l'association le statut de partenaire ainsi que le pouvoir : 1) de discuter du fonctionnement du projet et de le valider, 2) de contrôler les avancées de la recherche par rapport aux objectifs de départ et à la planification initiale, 3) de s'approprier les résultats et de réfléchir à leur « application » au fur et à mesure du processus d'évaluation. Le comité externe avait, pour sa part, comme objectif de promouvoir la participation des institutions de l'ESS intéressées au projet de recherche en proposant aux représentants des institutions ayant co-financé le projet le statut de partenaire et en leur permettant: 1) de discuter du fonctionnement du projet et le valider, 2) de contrôler les avancés de la recherche par rapport aux objectifs de départ et à la planification initiale, 3) de s'approprier les résultats et réfléchir à leur « diffusion » tout au long du processus d'évaluation.

Encadré 56. Composition des comités de pilotage du projet de recherche-action

Membres du comité de pilotage « interne » :

1. Directeur de l'unité sport vacances
2. Directeur de l'unité sport loisirs
3. Directeur de l'unité sport planète
4. Directeur de la marque et de la communication
5. Directeur du marketing stratégique
6. Directeur des ressources humaines et relations sociales
7. Directeur financier
8. Directeur de la stratégie éducative et sportive
9. Doctorant-salarié CIFRE en gestion associé au GRÉUS
10. Doctorant-salarié CIFRE en économie associé au GRÉUS

[147] Convaincues que l'évaluation de l'utilité sociale constitue une problématique qui intéresse plusieurs acteurs de l'ESS, l'UCPA et le GRÉUS ont cherché des partenaires institutionnels pour le projet de recherche-action dans un double objectif : co-financer, d'une part, les frais de la recherche qui n'étaient pas couverts par la convention CIFRE signée avec l'ANRT ; et promouvoir, d'autre part, le débat autour des résultats de l'étude réalisée. Les partenaires institutionnels ayant participé au projet de recherche sont : Citoyens & Justice, Fondation du Crédit Coopératif, France Active, Institut CDC pour la Recherche et UNIOPSS.

Membres du comité de pilotage « externe » :
1. Représentant de l'Institut CDC pour la recherche 2. Représentant de la Fondation du Crédit Coopératif 3. Représentant de France Active 4. Représentant de Citoyen et Justice 5. Représentant de l'UNIOPSS 6. Directeur général de l'UCPA 7. Directeur de la stratégie de l'UCPA 8. Représentant du GRÉUS 9. Doctorant-salarié CIFRE en gestion associé au GRÉUS 10. Doctorant-salarié CIFRE en économie associé au GRÉUS

Source : élaboration propre.

Le comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS)

En ce qui concerne la construction de connaissances, il convient ici de distinguer deux formes de participation au projet de recherche selon les différents degrés de collaboration : la coopération et la co-production (*Ibid.*). Dans les « espaces de coopération », tous les participants partagent leurs connaissances. Chacun est invité à s'exprimer et les chercheurs s'assurent que tous participent et que la pluralité de points de vue exprimés soit prise en compte, tandis que ce sont les chercheurs qui analysent les données et construisent les savoirs en dernière instance. Les « espaces de co-production » prévoient, quant à eux, que les équipes de chercheurs et les participants deviennent de véritables partenaires dans la recherche et co-construisent de nouvelles connaissances. Au-delà du partage de leurs connaissances, les participants et les chercheurs réfléchissent et interprètent alors ensemble l'information (Gillet et Tremblay 2017). Le CIUS a été créé sous cette dernière forme de collaboration dans l'optique d'une co-production de savoirs.

Le CIUS se composait de salariés et de membres du conseil d'administration de l'UCPA et de l'équipe de chercheurs-universitaires du GRÉUS[148]. Le choix d'opter pour un modèle de co-production pour penser l'utilité sociale repose sur le fait que les salariés et les membres du conseil d'administration de l'association sont ancrés dans la vie quotidienne de l'organisation et dans le fonctionnement des centres UCPA et apparaissent donc capables de rendre compte de ce qui se passe sur le terrain et de proposer une grille de lecture pertinente des informations recueillies. Ce dernier point

[148] Les salariés et les membres du conseil d'administration ont été missionnés par la direction générale de l'UCPA pour mener une réflexion sur l'utilité sociale de l'UCPA de façon autonome et en collaboration avec l'équipe de chercheurs du GRÉUS.

n'est pas négligeable, car, comme a pu le souligner P. Tremblay (2014, p. 6), « (…) c'est généralement au moment de l'analyse des données que cesse la participation des sujets-objets de la recherche ». En analysant ensemble les informations, les salariés et les membres du conseil d'administration sont donc susceptibles de proposer des interprétations basées sur leurs expériences et d'élaborer des analyses mieux fondées que celles qu'une équipe de chercheurs externes classique aurait pu produire depuis sa « tour d'ivoire » (Tremblay 2014).

Pour ce faire, toute une série de rencontres entre chercheurs et professionnels de l'UCPA a été considérée dans une perspective interactionniste[149]. C'est ainsi que les professionnels ont d'abord pu exprimer leurs connaissances sur l'UCPA et réfléchir ensemble dans le cadre des dynamiques de groupes proposées par les chercheurs. Les chercheurs se sont ensuite employés à systématiser et conceptualiser ces savoirs d'expérience mobilisés par les professionnels dans le but de finalement revenir aux professionnels en leur proposant de valider, amender ou rejeter ces analyses (Vinatier et Morrissette 2015). Chacun des partenaires de la réflexion s'est ainsi retrouvé « (…) tour à tour dans la position de celui qui sait ce que l'autre ne sait pas encore. (…) Au-delà de ce qui pourrait apparaître (…) comme un simple échange de savoirs – savoirs professionnels propres aux praticiens versus savoirs théoriques propres au chercheur – l'enjeu (…) est à lire dans une mise en commun de connaissances-en-acte et savoirs plus ou moins formalisés de chacun des partenaires de l'interaction, au service de l'élaboration de savoirs nouveaux, émanant d'un collectif de professionnels pluricatégoriels » (Vannier 2012, p. 120).

[149] Il s'agit ici du courant sociologique enraciné dans la philosophie pragmatiste nommé « interactionnisme symbolique » (Morrissette 2010 ; Reynolds et al. 2003). La perspective interactionniste implique considérer que : « (…) le sens d'un énoncé est le produit d'un travail collaboratif, qu'il est construit en commun par les différentes parties en présence - l'interaction pouvant alors être définie comme le lieu d'une activité collective de production de sens, activité qui implique la mise en œuvre de négociations explicites ou implicites, qui peuvent aboutir, ou échouer » (Kerbrat-Orecchioni 1990, p. 37).

Encadré 57. Composition du comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS)[150]

1. Membres du conseil d'administration (Syndicat étudiant)
2. Membres du conseil d'administration (Fédération sportive)
3. Directeur d'unité-métier
4. Directeur d'unité-métier
5. Responsable solidarité
6. Directeur de l'innovation d'une unité-métier
7. Directeur du pôle activités et qualité d'une unité-métier
8. Directeur du marketing produits d'une unité-métier
9. Responsables des territoires sportifs (Littoral)
10. Responsables des territoires sportifs (Montagne)
11. Responsables des territoires sportifs (Urbain)
12. Responsable du pôle ingénierie financière et pédagogique d'une unité-métier
13. Directeur d'un équipement de loisirs sportifs
14. Représentant du GRÉUS
15. Doctorant-salarié CIFRE en gestion associé au GRÉUS
16. Doctorant-salarié CIFRE en économie associé au GRÉUS

Source : élaboration propre.

Il apparaît important de signaler ici que l'équipe de chercheurs a été considérée comme faisant partie du CIUS de manière à pallier l'asymétrie de pouvoir entre chercheurs et « acteurs de terrain » et ainsi insister sur la volonté de mettre en place une recherche partenariale. Cela ne signifiait pas que chercheurs et professionnels accomplissaient les mêmes tâches ou remplissaient les mêmes fonctions dans chacune des étapes d'une telle démarche (Morrissette 2013). Ainsi, le chercheur et les deux doctorants ont tout d'abord joué un rôle d'« accompagnateurs » destiné à faciliter les échanges et la réflexion entre les participants. Notre rôle au sein du CIUS a, à ce titre, essentiellement été d'organiser et de mener les rencontres ; de fournir des ressources telles que des références théoriques et conceptuelles censées venir nourrir la réflexion des participants ; et d'enregistrer, retranscrire et réaliser la synthèse de chaque réunion. Notre expertise s'est ainsi davantage située sur le plan de l'accompagnement d'un collectif dans une démarche de réflexion sur l'utilité sociale de l'UCPA que sur celui du contenu à proprement parler de cette utilité sociale spécifique. Comme le remarque J.

[150] Les membres du CIUS ont été choisis par la direction de l'UCPA selon des critères définis par l'équipe de chercheurs et selon la consigne de représenter la diversité des départements clés, des métiers de l'organisation et des membres du conseil d'administration et de rendre compte de la mixité de genre et générationnelle. Les représentants ont été sélectionnés d'après 4 critères : leur intérêt et leur motivation à participer à l'évaluation ; leur capacité à prendre du recul par rapport à leur activité professionnelle ; leur connaissance de l'histoire de l'organisation ; leur connaissance de l'organisation et de son écosystème. La plupart des membres du CIUS avaient exercé différentes fonctions à l'UCPA, à la fois sur le terrain et au siège du groupe. Plusieurs de ces salariés avaient gravi la quasi-totalité de l'échelle hiérarchique après avoir commencé comme moniteur sportif dans un centre UCPA.

Morrissette (*Ibid.*, p. 45), dans une telle perspective, « (…) le chercheur est considéré comme un acteur de changement, au même titre que les participants à la recherche ; il renonce à sa position en surplomb (…) acceptant un partage du pouvoir ». C'est donc un rapport plus symétrique entre chercheur et acteurs qui est valorisé, les distances entre pratiques de recherche et pratiques professionnelles et entre savoir-académique et savoir-pratique ou expérientiel étant raccourcies ou rapproches[151].

Afin de mieux présenter le fonctionnement du CIUS et le rôle de l'équipe de chercheurs au sein du CIUS, nous nous sommes basés explicitement sur trois principales sources : les travaux relatifs à la recherche-action du Collège Coopératif de Paris[152] (Hermelin 2009), les travaux relatifs à la recherche-partenariale du CRISES[153] (Fontan, Klein et Bussières 2014), et la méthode d'intervention sociologique du CADIS[154] (Touraine 1978 ; Touraine (ed.) 1978). La méthode d'intervention sociologique[155] s'est révélée particulièrement importante pour aider à formaliser les rôles spécifiques des chercheurs dans la dynamique de travail du CIUS.

---

[151] Il est important de signaler que les membres du CIUS ont parfaitement saisi l'enjeu partenarial de la création de savoirs et ont pris au sérieux leur rôle et leur responsabilité en tant que salariés-chercheurs. Néanmoins, la critique du positivisme et l'idée de co-construction de savoir dans le cadre d'une recherche-action ont eu du mal à être comprises par certains membres du comité de pilotage « interne ». Malgré nos efforts pour expliquer que ce type de recherche était différent d'une recherche traditionnelle, certains dirigeants de l'UCPA ont insisté, tout au long du projet, sur l'importance de l'objectivité scientifique, sur l'importance de l'asymétrie de pouvoir et de responsabilité entre chercheurs et salariés, et sur la séparation entre « moments de recherche » et « moments d'action ».

[152] Le Collège Coopératif de Paris est une association qui travaille pour « (…) la consolidation et le développement des activités de formations individuelles et collectives par la démarche de recherche-action ». Ils donnent des formations collectives sous forme d'Ateliers Coopératifs de Recherche-Action (ACORA) qui visent la « (…) construction collective de savoirs d'acteurs en société » (Collège Coopératif de Paris [Internet] 2018 ; Hermelin 2009). Les travaux sur l'ACORA nous ont servi pour construire les étapes de la démarche avec le CIUS et pour envisager le rôle du CIUS dans l'ensemble de l'évaluation.

[153] Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre de recherche pluridisciplinaire qui relève de la Faculté des sciences humaines et de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Un de ses objectifs est de réfléchir « (…) sur la question de la recherche partenariale, ses modalités d'exercice, ses résultats, ses avantages et difficultés » (Bussières et al. 2013 ; UQAM [Internet] 2018). Les travaux sur la recherche-partenariale du CRISES nous ont permis de travailler sur la posture des professionnels et des chercheurs participants au CIUS.

[154] Le Centre d'analyse et d'intervention sociologique (CADIS) de l'EHESS est un laboratoire de sociologie avec une orientation théorique et une conception du travail de recherche marqué par l'intervention sociologique. Cette méthode élaborée par Alain Touraine « (…) repose sur l'idée que les acteurs sont en position d'élever leur capacité d'action par l'analyse de leur action, de co-produire et de s'approprier une analyse sociologique » (Cousin et Rui 2011 ; EHESS [Internet] 2018).

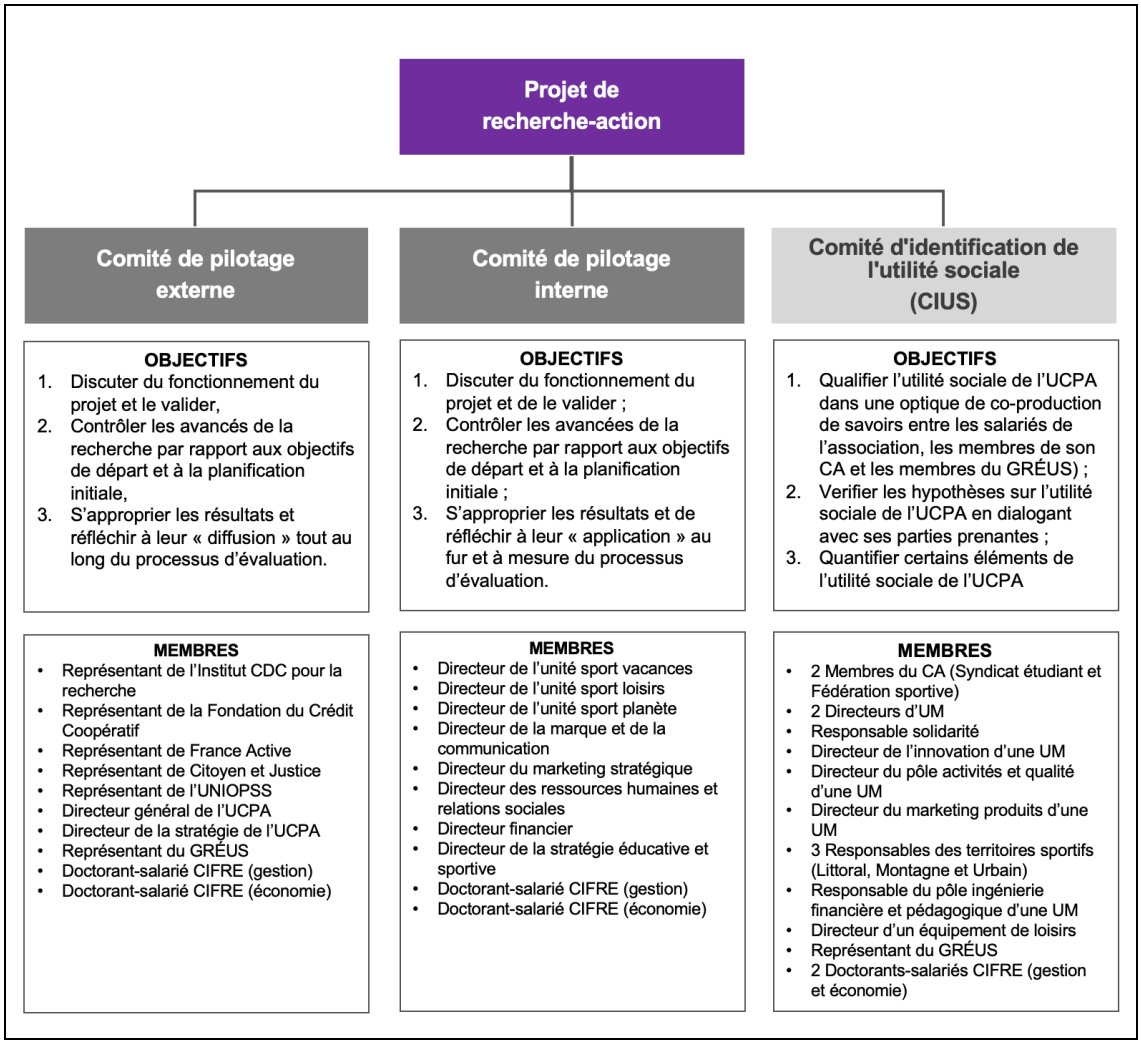
[155] L'intervention sociologique consiste à réunir des groupes, composés de dix à quinze personnes, autour d'une problématique spécifique, au cours de plusieurs rencontres, afin d'analyser les différentes composantes de la problématique. L'équipe de chercheurs qui guide les rencontres s'organise et se mobilise selon trois rôles (Cousin et Rui 2010 ; Cousin et Rui 2011).

Encadré 58. Les rôles des chercheurs au sein du CIUS (inspirés de l'intervention sociologique)

Rôles des chercheurs	*Description*
Scribe	Il s'agit de réaliser un travail de secrétariat, d'enregistrement, de retranscription et de synthèse des rencontres.
Interprète	Il s'agit d'aider le groupe à se construire et de l'accompagner en facilitant les témoignages, en organisant les prises de parole, en veillant au respect du programme des rencontres, en poussant le groupe à réfléchir et à prendre de la distance par rapport à ses propos spontanés, et en aidant le groupe à synthétiser et à construire un point de vue collectif.
Analyste	Il s'agit de maintenir une certaine distance et à amener le groupe vers une posture analytique en l'entraînant vers une lecture d'ensemble de la situation et de son expérience à partir des connaissances créées tout au long des rencontres, en bousculant parfois le groupe, en pointant ses contradictions, ses revirements et ses non-dits, et en introduisant les points de vue des sciences sociales dans le déroulement de la recherche.

Source : Élaboration propre à partir d'A. Touraine (1978 ; 1978) et O. Cousin et S. Rui (2010 ; 2011).

Encadré 59. Instances de participation partenariale de la recherche-action



Source : élaboration propre.

Afin de conclure la réflexion sur le lancement de la démarche, il convient ici d'évoquer le fait que l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA et le présent travail de recherche sur le processus d'évaluation de l'utilité sociale ont été rendus possibles grâce au dispositif CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) de l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie). Selon l'ANRT, l'objectif du dispositif CIFRE « (…) est de favoriser le développement de la recherche partenariale publique-privée et de placer les doctorants dans des conditions d'emploi » (ANRT [Internet] 2015). Le principe du CIFRE consiste en ce qu'une entreprise recrute un doctorant « (…) à qui elle confie une mission de recherche stratégique pour son développement socio-économique. (…) Les travaux constitueront l'objet de la thèse du salarié-doctorant » (*Ibid.*). La définition du dispositif CIFRE comporte ici deux éléments nous renvoyant directement à l'approche dite de « recherche-action partenariale » évoquée plus haut. Il n'existe, d'une part, aucune séparation entre recherche et action,

la recherche se plaçant au service de l'action et du développement de l'organisation : « mission de recherche stratégique pour son développement socio-économique ». Un rapprochement se produit, d'autre part, entre savoir-pratique ou expérientiel et savoir-académique autour de la notion de partenariat : « recherche partenariale publique-privée ».

La thèse CIFRE est également une façon de rapprocher les savoirs dans la mesure où le doctorant-salarié vit une expérience directe ou de « première ordre » avec l'organisation : une « expérience-salarié », une « expérience-client » et une « expérience-partenaire ». C'est ainsi que, dans le cadre du contrat CIFRE, nous avons passé un an et demi au sein des dépendances de l'UCPA dans le but, notamment, de participer aux activités du siège de l'UCPA ; de remplir d'autres missions que l'évaluation de l'utilité sociale avec les départements de la stratégie, de ressources humaines et de finances ; de visiter certains centres UCPA ; et de réaliser des séjours d'immersion et d'observation participante au sein de ces centres. En ce sens, nous avons également pu participer à la sphère d'intersubjectivité et au monde commun que l'UCPA partage avec ses principales parties prenantes (Perret 2003). Les deux doctorants en contrat CIFRE présents dans l'équipe du GRÉUS ont ainsi assumé un « rôle hybride » et E. Lasida un rôle « externe » d'analyste.

Une fois que nous avons analysé le cadre du lancement de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale en explicitant les enjeux auxquels elle répond et la forme dont le GRÉUS l'a abordé en tant que recherche-action du type partenariale, il convient maintenant d'analyser la première phase de qualification de l'utilité sociale de l'UCPA su sein du CIUS.

Section 2. Étape 2 : Identification initiale ou « dire ce à quoi nous tenons »

Au cours de cette deuxième étape (E2), les membres du CIUS se sont réunis afin de se mettre d'accord (convenir) sur le sens qu'ils donnaient collectivement à l'apport de l'UCPA au bien commun. Au cours de 5 rencontres/ateliers de travail, ils ont ainsi « qualifié » l'utilité sociale en explorant l'anthropologie (conception de l'humain) et la philosophie politique (conception du vivre-ensemble) se trouvant à la base de l'identité de l'UCPA. Ils ont, pour cela, évoqué des expériences vécues au contact de l'organisation, certaines pratiques organisationnelles les sous-tendant ainsi que les représentations véhiculées par l'organisation. Ce travail a permis de parvenir à (co-

construire) un premier accord, un point de vue collectif approfondi et interne à l'organisation, sur l'utilité sociale de l'UCPA. Ci-après, nous analyserons les détails de cette étape en explicitant la forme dont nous avons opérationnalisé la notion d'utilité sociale et comment nous avons guidé la réflexion initiale au sein du CIUS[156].

2.1. L'opérationnalisation de la notion d'utilité sociale

J. Gadrey (2004a, p. 63) remarque que tous les acteurs qui admettent la problématique de l'utilité sociale des organisations de l'ESS sont confrontés à la question de son contenu, de ses critères et des méthodes pertinentes pour l'évaluer. Au moment d'opérationnaliser la notion d'utilité sociale dans le cadre de l'évaluation à l'UCPA, l'équipe de chercheurs a ainsi distingué 3 approches : 1) le référentiel externe, 2) le compromis, et 3) l'accord légitime.

La première approche consistait à trouver un « référentiel externe » jugé « rigoureux », « objectif » et « universel » doté d'une définition « claire » et de critères d'analyse standard prédéfinis (Gadrey 2004a)[157]. Il aurait, par exemple, été possible de reprendre ici la définition « personnelle » de J. Gadrey et le répertoire de critères qu'il propose comme un référentiel prêt-à-l'emploi.[158] Or, comme l'affirme J. Gadrey lui-même, une telle voie s'avère sans issue si ce qui est recherché consiste en un accord politique sur une convention du même type que l'intérêt général (*Ibid.*, p. 42). En ce sens, la posture à adopter n'est pas celle du *problem solving*, au sens de J. Dewey (1997 [1910]), mais celle de l'« interprétation » et du « dialogue » (D. Stark 2011a)[159].

La deuxième approche consistait à parvenir à un « compromis », au sens de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]), à travers le dialogue entre les parties prenantes

---

[156] Les 5 premières rencontres du CIUS ont eu lieu entre octobre 2015 et mars 2016.

[157] Un exemple de cette approche d'opérationnalisation à travers un référentiel standardisé réside dans le travail que l'ISO (International Organization for Standardization) a réalisé sur la responsabilité sociétale des organisations pour la Norme ISO 26000 (AFNOR 2010).

[158] J. Gadrey insiste sur le caractère « personnel » de la définition d'utilité sociale qu'il propose dans la conclusion de son principal rapport sur l'utilité sociale ainsi que sur le fait qu'aucune définition ne peut se « (…) substituer aux acteurs dans le processus de construction de conventions de ce type » (2004a, p. 120). Il souligne également le caractère de répertoire « additif » de la grille de critères de l'utilité sociale qu'il propose dans le Chapitre 4 du même rapport.

[159] En reprenant J. Dewey, D. Stark (2011a, p. 2-3) distingue deux façons d'aborder un problème : le mode analytique et le mode interprétatif. Le mode analytique est celui du *problem solving* où l'on part d'un problème « bien défini » ou « tout fait » pour chercher la solution à l'intérieur d'un groupe de paramètres préétablis, tandis que le mode interprétatif consiste à partir d'une situation « déconcertante » ou « trouble » remplie de possibilités afin de favoriser des dialogues ouverts et imprédictibles.

de l'organisation évaluée. Selon L. Boltanski et L. Thévenot (*Ibid.* [1991]), un compromis est un accord hybride faisant référence à plusieurs principes supérieurs communs et à différents registres de valeur et qui ne spécifie pas une forme du bien commun. La plupart des évaluations de l'utilité sociale se situent dans le sillage d'une telle approche où l'on reconnaît le besoin de mettre en place des procédures « démocratiques » ou « participatives » et d'assumer une posture interprétative, mais où on se contente également souvent d'additionner et de synthétiser l'ensemble des critères mentionnés par les parties prenantes sans forcément les articuler autour d'une valeur centrale et d'une vision du bien commun[160]. Les risques d'une telle approche, en ce qui concerne une organisation, sont comme nous avons déjà pu le voir, que l'« infrastructure invisible » du compromis constitue une forme de bien commun nullement cohérente avec les valeurs de l'organisation ou que les résultats n'aient pas de sens par rapport à l'identité et à la spécificité de l'organisation (Brugidou 2008 ; Tournay 2015).

La troisième approche consistait, quant à elle, à parvenir à un « accord légitime », au sens de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]), au sujet de l'utilité sociale de l'organisation pour ensuite le soumettre à l'épreuve de la « publicisation » et du dialogue avec les parties prenantes (Cefaï 2016 ; Cefaï et Terzi (eds.) 2012 ; Dewey 2003b [1927]). Cette posture apparaît la plus pertinente dans le cas d'une démarche se voulant « autonome » et cherchant à interpréter l'utilité sociale en tant que convention autour du « sens » et de l'« originalité » de la contribution de l'organisation au bien commun (Gadrey 2004a ; Perret 2010). Aborder l'identité de l'UCPA à travers le prisme de l'utilité sociale requérait ainsi un travail approfondi et exigeait un investissement en temps et une intensité de travail qui semblaient difficilement compatibles avec les procédures « démocratiques » ou « participatives » engageant un grand nombre de parties prenantes d'une organisation lors de rencontres ponctuelles. C'est pourquoi la posture de la recherche-action de type « partenariale » est ici apparue la façon la plus pertinente d'ouvrir une réflexion autour de l'utilité sociale de l'UCPA en co-construisant, au cours de plusieurs rencontres, un « accord légitime » avec un groupe de salariés et de membres du conseil d'administration - les experts de terrain au sein du CIUS - sur l'apport de l'UCPA au bien commun (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Or, afin de guider une telle réflexion au sein du CIUS, deux questions devaient faire l'objet de quelques précisions : 1) Qu'est-ce le bien commun dans l'ESS ? 2) Comment construire

[160] Le guide de l'AVISE rédigé par H. Duclos (2007), lequel constitue la principale référence en matière d'ESS, se situe, par exemple, dans cette approche. On retrouve également cette dernière dans le cadre des expérimentations territoriales de co-construction de nouveaux indicateurs de richesse et de bien-être en France et en Europe (Renault 2016 ; Renault 2017a ; Renault, Meriot et Gouzien 2017).

un « accord légitime » sur l'apport au bien commun ? E. Lasida (2014) avait esquissé une première réponse à ses deux questions dans l'évaluation de l'utilité sociale qu'elle avait menée à L'Arche en France entre 2012 et 2014, et la démarche de l'UCPA a été l'occasion de systématiser cette réponse comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite.

2.2. L'utilité sociale comme contribution à une forme du bien commun

Le Chapitre 3 a été l'occasion de voir comment J. Gadrey (2004a) et B. Perret (2010) s'accordent, non seulement sur le fait que le contexte de la genèse de la notion d'utilité sociale a été celui de la reconfiguration du rôle de l'État et de la société civile à partir des années 1970, mais également sur une définition de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS comme une convention sur sa contribution au bien commun. Ces éléments posés, il apparaît à ce stade nécessaire de préciser la nature du « bien commun » auquel on se réfère.

L. Boltanski et L. Thévenot (2011) montrent clairement que plusieurs formes de convention sur le bien commun coexistent dans une société pluraliste[161]. Or, toute évaluation fait référence, de façon implicite ou explicite, à des formes d'équivalence ou de généralité et à des principes supérieurs communs venant spécifier le bien commun d'une façon particulière (*Ibid.* [1991] ; Nachi 2006). C'est pourquoi il convient ici de s'interroger sur l'origine des critères mobilisés pour chaque évaluation et sur la manière dont les valeurs qui guident cette dernière ont été façonnées (de Munck et Zimmermann 2015, p. 120). Sachant toujours que le choix du type de bien commun qui guide une évaluation peut avoir un fondement « scientifique », mais qu'il résultera également toujours d'une décision « politique » ou « morale », dans la mesure où elle affirme une conception de la justice qui est contingente (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Gadrey 2004a)[162].

[161] Un des points les plus importants des travaux de L. Boltanski, L. Thévenot et E. Chiapello est le fait qu'ils démontrent que les économies modernes comprennent une pluralité de registres de valeur. Ces registres de valeur s'articulent autour d'un principe d'équivalence et qualifient les êtres selon une grammaire. Néanmoins, tout comme D. Stark (2011a), nous ne limitons pas notre analyse aux sept registres de valeur esquissés dans *De la justification* (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]) et dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello 2011 [1999]).
[162] Il est intéressant ici de remarquer que l'économiste Amartya Sen (2009) arrive à un constat similaire dans son ouvrage *The Idea of Justice* lorsqu'il évoque une « plurality of evaluative frameworks » (de Munck et Zimmermann 2015, p. 118).

En économie, la plupart des évaluations se font sous le registre de valeur que L. Boltanski et L. Thévenot (2011) nomment « industriel » selon lequel le principe supérieur commun est l'efficacité[163] ou la performance[164]. L. Boltanski et E. Chiapello (2011, p. 66) affirment, en effet, qu'un des piliers de l'esprit du capitalisme est l'efficacité et l'efficience dans la satisfaction des besoins. Selon F. Jany-Catrice (2012a, p. 14), la légitimité de ce type d'évaluation réside dans « (…) le caractère prétendument axiologiquement neutre des indicateurs ». Or, les organisations de l'ESS n'échappent pas à cette logique évaluative industrielle de la performance. Ainsi, depuis les années 2000, l'exigence de mener des évaluations de type « qualité » devient la règle[165] dans le secteur de l'ESS tandis que, comme nous avons déjà pu le voir, dans la mesure où les organisations de l'ESS doivent se tourner vers les financeurs privés, ces dernières commencent à être soumises à des évaluations de leur performance sociale. Il apparaît, dès lors, clairement que les méthodologies anglo-saxonnes d'évaluation de l'impact social tel que le *Social Return on Investment* (SROI), et les mécanismes de financement de type « contrat à impact social » prennent les principes de l'efficacité et de l'efficience comme critères d'évaluation de la contribution sociale des organisations (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018b ; Nicholls et al. 2011 ; Stievenart 2012)[166]. En réalité, le registre de valeur industriel et le régime de la performance sont tellement omniprésents qu'il devient facile d'oublier leur caractère contingent et de négliger le fait qu'il existe d'autres manières d'évaluer l'apport d'une organisation à la société.

Conscients de la pluralité de principes pouvant servir de base à une évaluation et du fait que les résultats de l'exercice d'évaluation dépendent du registre de valeur dans lequel se situe l'évaluateur, nous nous sommes interrogés au sein du GRÉUS sur le cadre normatif le plus pertinent pour évaluer la contribution sociale de l'UCPA. Il fallait

---

[163] Selon E. Stievenart et A. Pache (2014, p. 83), « L'efficacité renvoie au besoin de se fixer des objectifs, puis de piloter l'atteinte de ces derniers. L'analyse des écarts entre ce qui était attendu et ce qui est réalisé peut susciter une réflexion sur les points forts et faibles du projet et permettre une amélioration de sa mise en œuvre. Les financeurs pourront par ailleurs être sensibles aux progrès réalisés par une entreprise sociale d'une année sur l'autre ou comparer l'efficacité relative de différents projets afin d'affiner leurs choix d'investissement ».

[164] Pour une définirion de performance, cf. F. Jany-Catrice (2012a, p. 11 italique dans l'original).

[165] À titre d'exemple, l'évaluation de la qualité est devenue une obligation légale pour les organisations de l'ESS qui ouvrent dans le secteur médico-social depuis 2002 avec la Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (Legifrance [Internet] 2018c ; Sentein 2004).

[166] La vision du bien commun présente derrière l'approche d'évaluation de l'impact social inspiré des méthodologies anglo-saxonnes de type *Social Return on Investment* (SROI) semble assez proche du registre de valeur industriel de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]) et de la performance de F. Jany-Catrice (2012a). Il existe, selon E. Stievenart et A. Pache (2014, p. 83-84), quatre enjeux classiques dans une évaluation de l'impact social : la pertinence ; l'efficacité ; l'efficience ; et l'impact net.

une forme de bien commun cohérente avec l'ESS[167] - le principe de solidarité et une vision du « social » comme qualité relationnelle de la vie - comme avec les intuitions concernant l'utilité sociale de l'UCPA présentes au sein de l'association - et notamment la notion de « sport-relation ». En cherchant une manière d'aborder l'évaluation de l'utilité sociale mettant en avant des critères plus proches des registres de valeur « civique » (collectif), « domestique » (relation personnelle) ou « inspirée » (créativité) que du registre « industriel » (efficacité), pour reprendre les catégories d'analyse de L. Boltanski et L. Thévenot (2011), nous sommes ainsi arrivés par le dialogue au sein du GRÉUS à la forme du bien commun qu'E. Lasida (2014b) appelle « bien de communion ».

Les principales références philosophiques du registre de valeur du bien de communion sont les textes qui conforment la pensée sociale de l'Église catholique, les travaux du philosophe et théologien Gaston Fessard sur le bien commun et ceux d'E. Lasida sur le lien entre économie et bien commun (Fessard 2015 [1944] ; Justice et Paix et al. (eds.) 2005 ; Lasida 2011 ; Lasida 2014b ; Lasida 2015 ; Lasida 2016)[168].

La pensée sociale de l'Église met en évidence trois caractéristiques, ou dimensions essentielles, du bien commun envisagé depuis une perspective chrétienne : la dimension *individuelle* liée à sa finalité d'épanouissement individuel[169] ; la dimension *universelle* ou *collective* liée à son appartenance à l'ensemble de l'humanité et à la planète[170] ; la dimension *relationnelle* liée à l'articulation de la dimension individuelle et

---

[167] Selon E. Lasida (2011, p. 91-93), ce qui rassemble les différentes pratiques de l'économie solidaire est la recherche d'un lien nouveau entre économique et social : « En fait, l'économie solidaire déplace la notion habituelle de "social", souvent liée aux besoins de base de la personne (santé, alimentation, éducation, logement, etc.), vers une dimension plus existentielle et intégrale : celle de la qualité relationnelle de la vie ».

[168] Selon E. Lasida (2014b), le bien commun est une notion héritée de la philosophie antique et revisitée par le christianisme et qui organise tout le discours social de l'Église catholique en matière politique, sociale et économique. « Il exprime la dimension politique et institutionnelle de la charité » et la conception de la justice sociale de la pensée catholique (*Ibid.*, p. 65-67). La notion de bien commun est au cœur de la pensée sociale de l'Église, mais c'est une notion difficile à définir. Comme bien l'affirme E. Lasida (2015) : « Lorsque vous lisez les encycliques sociales cette notion reste toujours très vague ». On voit bien, dès lors, qu'il s'agit d'une convention socio-politique, au sens de J. Gadrey (2004a), laquelle réclame d'être définie selon les circonstances. À travers les différentes occurrences de la notion de bien commun dans les textes consacrés à la pensée sociale de l'Église, E. Lasida (2014b, p. 67) dégage plusieurs caractéristiques permettant davantage de la qualifier que de la définir.

[169] « (…) car il ne s'agit pas d'un bien recherché pour lui-même, mais pour les personnes qui font partie de la communauté sociale » (Lasida 2014b, p. 69). Dans *Mater et Magistra*, par exemple, le bien commun apparaît « (…) lié aux droits humains » et « (…) aux conditions sociales qui favorisent l'épanouissement et la perfection de l'individu » et « (…) besoins essentiels de la vie humaine » (Justice et Paix et al. (eds.) 2005 ; Lasida 2014b, p. 68).

[170] « (…) car le bien commun est celui de la famille universelle et de la planète tout entière » (Lasida 2014b, p. 69). Par exemple, *Pacem in Terris* affirme « (…) le caractère universel du bien

de la dimension collective dans et par la communion (Lasida 2014b)[171]. Ces trois dimensions permettent, au même titre que la notion de « bien de communion » de G. Fessard (2015 [1944]), d'« encastrer », au sens de K. Polanyi (2009), l'économie dans la société en pensant cette première comme « lieu de communion » (Lasida 2011). Il s'agit, dès lors, ici de mettre en avant la dimension relationnelle de l'activité économique et de la richesse en affirmant, d'une part, que le bien commun ne relève pas seulement de besoins susceptibles d'être satisfaits par des biens et des services et, d'autre part, que l'essentiel du bien commun ne se situe pas dans l'accès aux biens et aux services de base ou dans la redistribution de la richesse (Lasida 2014b ; Lasida 2015). Du point de vue de la communion, le bien commun concerne fondamentalement « (…) le lien entre les personnes et l'organisation politique de la cité, c'est-à-dire la qualité relationnelle et participative de la société » (2014b, p. 71).

D'un point de vue anthropologique autant que politique, faire une place à la communion en économie suppose de concevoir autrement le rôle de l'échange en en faisant un moyen de créer de l'appartenance et de la reconnaissance et pas uniquement un vecteur de satisfaction des besoins ou un pourvoyeur d'utilité (Lasida 2011, p. 141). Les relations économiques créent une appartenance commune, une représentation commune du monde, donnent un sens à l'action collective et une identité partagée autour d'un projet de société construit conjointement (Lasida 2016). Ainsi, si le bien commun vise à assurer que chacun puisse avoir une place dans la société et être reconnu non seulement en tant que consommateur, mais aussi en tant que « contributeur », l'économie devrait être évaluée non seulement en fonction de la quantité des biens produits et de leur distribution, mais également en fonction de la qualité des relations établies et de l'appartenance et de la reconnaissance portée sur chaque personne (*Ibid.*).

---

commun » et *Populum Progressio* indique « (…) qu'il s'agit du développement de tout l'homme et de tous les hommes » (Justice et Paix et al. (eds.) 2005 ; Lasida 2014b, p. 68-69).

[171] : « (…) car c'est le bien de la communion des personnes qui renvoie à une anthropologie de l'homme relié, à celle d'un être en relation » (Lasida 2014b, p. 69). Par exemple, dans *Caritas in Veritate* le bien commun c'est le bien de « nous tous » et se réfère « (…) autant au bien individuel de chacun qu'à celui de l'ensemble de la communauté humaine. Il relève du vivre-ensemble et de la place occupée par chacun dans la communauté ». *Gaudium et Spes* insiste sur « (…) l'interdépendance entre développement intégral de l'homme et développement de la société elle-même » (Justice et Paix et al. (eds.) 2005 ; Lasida 2014b, p. 67-68).

Encadré 60. La grammaire du bien de communion selon le GRÉUS

La prise en compte du bien commun en tant que « bien de communion » nous a permis d'articuler une grammaire du lien politique sur la base des éléments suivants :

- **Principe supérieur commun** : le principe de justice qui permet de faire la mise en équivalence est la « communion » comprise comme « ce qui relie les personnes » dans une relation d'interdépendance et de réciprocité (Lasida 2015).

- **Anthropologie** : la conception de l'humain est celle d'un être marqué par sa finitude, radicalement incomplet, en manque et fragile, et, de ce fait, capable de se relier aux autres et d'entrer en relation (Lasida 2011, p. 33 ; Lasida 2014b, p. 69).

- **Philosophie politique** : la conception du vivre-ensemble est celle de l'interdépendance comprise comme « (…) tout est lié » (François 2015, §16) et de la solidarité comprise comme « (…) détermination ferme et persévérante de travailler (…) pour le bien de tous et de chacun, parce que, tous, nous sommes vraiment responsables de tous » (Jean-Paul II 1987, § 38).

- **L'épreuve de valeur** : les trois dimensions de la notion de bien commun issue de la pensée sociale de l'Église se rapprochent de quatre concepts issus des sciences sociales contemporaines et qui permettent d'aborder l'évaluation en économie en lien avec le bien de communion :

    - La dimension individuelle et la notion de « capabilité » d'Amartya Sen (2000) : un ordre économique au service du bien commun doit penser le développement économique en termes de liberté à être et à faire plutôt que de capacité de production et consommation[172].

    - La dimension collective et la notion de « ressource commune » d'Elinor Ostrom (2010) : un ordre économique au service du bien commun doit prendre en compte la qualité collective des biens et promouvoir la co-gouvernance des ressources en introduisant une certaine transcendance dans la gestion individuelle des biens[173].

    - La dimension relationnelle et les notions de « capital social » de Robert Putnam (2001) et de « monde commun » de Bernard Perret (2003) : un ordre

[172] Nous rapprochons ici la dimension individuelle du bien de commun de la notion de « capabilité » de A. Sen (2000) dans la mesure où la notion de bien commun proposée par la pensée sociale de l'Église est associée « (…) aux conditions sociales qui favorisent l'épanouissement individuel » et l'approche de capabilités « (…) permet de penser l'organisation de la société en termes d'*empowerment*, d'habilitation, de déploiement des capacités individuelles à être et à devenir, plutôt que de contrôle et de distribution des biens et des services ». « (…) le bien commun relève de la liberté individuelle et des conditions qui la rendent possible dans une société » (Lasida 2014b, p. 73-75).

[173] Nous rapprochons la dimension collective du bien de commun avec la notion de « ressource commune » d'E. Ostrom (2010) dans la mesure où l'idée de bien commun proposé par la pensée sociale de l'Église concerne le « (…) développement de tout l'homme et de tous les hommes » et le concept de ressource commune « (…) appelle une conception particulière de l'action collective et de la gouvernance » (Lasida 2014b, p. 67-68, 75). En ce sens, la finalité du bien commun serait associée à la création d'une appartenance commune et non seulement à la satisfaction des besoins de chacun (Lasida 2016).

économique au service du bien commun doit avoir comme finalité l'harmonie et la cohésion sociale relevant de la qualité du lien social et de l'appartenance à un espace commun de solidarité[174].

Source : élaboration propre.

Comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite à l'occasion des ateliers réalisés avec le CIUS, c'est finalement cette conception du bien commun comprise comme « bien de communion » qui fut adoptée par les chercheurs du GRÉUS pour évaluer l'UCPA. D'une part, parce qu'elle nous semblait pertinente pour une organisation de l'ESS et, d'autre part, parce qu'elle dialoguait bien avec les notions de « sport-connexion » et « sport-relation » de l'UCPA. Voyons maintenant comment cette vision du bien commun a permis de construire un accord sur l'utilité sociale de l'UCPA au sein du CIUS.

2.3. L'accord légitime comme modèle pour construire un accord sur la contribution au bien commun

Après avoir identifié et explicité le registre de valeur et la conception du bien commun qui ont été proposés par les chercheurs et adoptés par les membres du CIUS dans le cadre de l'évaluation à l'UCPA, il convient à présent de rendre compte de la façon dont il a été possible de parvenir à un accord sur l'utilité sociale de l'association. Dans un premier moment, nous allons justifier le choix de partir la réflexion avec un accord interne au CIUS et le choix du type de grammaire du bien commun qui a été adopté.

2.3.1 Commencer par un accord interne : la formation de valeurs au sein du CIUS

L'expérience menée à L'Arche en France par E. Lasida (2014a) et l'approche de la recherche-action partenariale décrite précédemment indiquaient qu'il fallait commencer cette réflexion au sein du CIUS avant d'ouvrir le dialogue à l'ensemble de

[174] Nous rapprochons la dimension relationnelle du bien de commun avec la notion de « capital social » de R. Putnam (2001) et de « monde commun » de B. Perret (2003) dans la mesure où l'idée de bien commun proposé par la pensée sociale de l'Église relève « (…) du vivre-ensemble et de la place occupée par chacun dans la communauté » et les concepts de capital social et monde commun font place à « (…) la qualité du lien social et à la construction d'une appartenance commune dans la conception du vivre-ensemble ». En ce sens, un ordre économique au service du bien commun doit avoir la paix, comprise comme « (…) harmonie et cohésion sociale » qui relèvent de la « qualité du lien social » et comme « (…) appartenance à un espace commun libre de rivalité », comme finalité (Lasida 2014b, p. 67-68, 74).

parties prenantes de l'UCPA[175]. Au-delà d'une simple partie prenante qui coopère et partage ses connaissances, le CIUS était un partenaire dans la co-construction de savoir. En ce sens, pour mieux profiter du dialogue avec l'ensemble de parties prenantes, nous avons estimé qu'il fallait leur donner un temps de réflexion collective afin de consolider un premier accord interne au groupe.

Cette décision s'appuyait également sur une approche pragmatique de l'identité organisationnelle comme phénomène toujours inachevé réclamant d'être réactivé dans les moments d'épreuve. Nous nous placions dans une perspective pragmatique-transactionnelle plutôt qu'« individualiste atomistique » (Bensebaa et Béji-Bécheur 2008 ; Buchholz et Rosenthal 2005 ; Renault 2007 ; Renault 2008 ; Renault 2009). Rappelons, en effet, que l'individualisme atomistique considère les organisations comme des entités dotée d'une identité bien définie, l'évaluation se réduisant dès lors à un processus de « transmission » d'informations ou de « dévoilement » de la réalité n'intervenant pas lui-même dans la définition de sa propre identité (cf. Chapitre 2). L'approche pragmatiste de la valeur de J. Dewey (2011a [1918, 1926, 1939, 1946]) postule, au contraire, que les valeurs ne préexistent pas à l'évaluation[176] et indique que la construction du système organisation/monde n'est jamais achevée, la dimension constitutive étant toujours un enjeu majeur de l'action collective (Perret 2003)[177]. Nous craignions, en effet, de lancer immédiatement et de façon précipitée les membres du CIUS dans un dialogue trop ouvert avec les parties prenantes de l'UCPA et de nous nous cantonner par là-même à un dialogue risquant de rester trop superficiel car reprenant essentiellement le discours officiel ou certains lieux communs. Un travail approfondi au sein d'un groupe restreint promettait, en revanche, de permettre de vraiment vivre le processus de formation de

[175] La démarche d'évaluation à L'Arche en France avait été menée par « (…) un binôme constitué d'une personne externe et d'une personne interne à la structure » et « un comité de suivi du projet, composé de personnes associées à L'Arche et à l'Institut Catholique de Paris ». Ils « (…) partaient de la conviction que le projet de L'Arche, par sa manière propre de faire, disait et apportait quelque chose d'original à la construction de la société et à la conception du vivre ensemble » (Lasida 2014a, p. 2, 6).

[176] Selon J. Gouinlock (1972, p. 308), dans la philosophie de la valeur de J. Dewey, « *The good of the situation is something eventual; it is created, constructed. It is not in any sense in existence in "antecedent reality"* ». Bidet et al (2011, p. 48-49) ajoutent que, pour découvrir le bien de la situation, « (…) il ne suffit pas de suivre des principes et des règles (ce ne sont que des aides à l'enquête). Il faut reconstituer le sens des évènements réels ou potentiels (en les mettant en relation entre eux), explorer les caractéristiques de la situation, ses relations et ses potentialités, anticiper les conséquences, vérifier que les conséquences effectives correspondent aux conséquences anticipées, etc. ».

[177] Selon B. Perret (2003, p. 138), « (…) la double définition du monde et de soi-même reste une question centrale tout au long de l'existence. La construction identitaire n'est jamais achevée ». En ce sens, il ajoute qu'« (…) avant d'évaluer la performance et de comparer un résultat à un objectif, il faut comprendre comment l'organisation constitue son identité et sa place dans la société ».

valeurs avec les membres du CIUS en partant de l'expérience vécue et de va-et-vient entre impressions premières et réflexions afin de croiser ensuite les regards, d'aborder certains points de controverses et de finalement parvenir à un point de vue partagé à partir duquel dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes[178].

2.3.2. Construire une grammaire du bien commun : la forme de l'accord recherché

Le Chapitre 3 a été l'occasion de voir comment le GRÉUS a appréhendé le processus d'évaluation de l'utilité sociale comme une situation de « dispute en justice non-violente », au sens de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]), dans laquelle les participants cherchaient à construire, à travers le dialogue, des accords légitimes sur l'apport d'une organisation au bien commun. En ce sens, l'identification initiale de l'utilité sociale à l'UCPA avait deux objectifs : 1) que les participants du CIUS mobilisent leurs expériences, leurs représentations et leurs « compétences normatives » en justifiant et en rendant leurs arguments acceptables et légitimes par les autres membres du groupe (*Ibid.* [1991]) ; 2) construire un accord ou consensus autour de l'utilité sociale de l'UCPA - dit « Modèle initial d'utilité sociale » - venant articuler une anthropologie et une philosophie politique via l'énonciation d'un principe supérieur commun ou d'une valeur centrale, une représentation de ce qui est l'humain, une représentation de ce qui est le vivre-ensemble et des éléments d'épreuve de valeur susceptibles de qualifier les êtres et de leur attribuer un état de valeur (Boltanski et Chiapello 2011 [1999] ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991]).

Inspirée par l'expérimentation menée à L'Arche et par une vision du bien commun en tant que « bien de communion », l'équipe de chercheurs a accompagné les membres du CIUS dans leur travail de définition de l'« anthropologie relationnelle » de l'UCPA (Lasida 2014a). L'anthropologie relationnelle constitue ici la synthèse ou l'articulation entre anthropologie (vision de ce qu'est l'humain et de ce qui donne de la valeur à la vie humaine) et philosophie politique (vision de ce qu'est le vivre-ensemble et la manière de penser, organiser et animer la vie collective) véhiculées par l'organisation. Rendre manifeste l'anthropologie relationnelle d'une organisation consiste, dès lors, notamment

[178] Or, le choix de démarrer un processus évaluatif se voulant pluraliste, démocratique et participatif au sein d'un comité de 16 personnes ne s'est pas fait sans susciter quelques questions. Les représentations que certains membres de l'équipe de chercheurs avaient d'une évaluation pluraliste étaient marquées par l'image de grandes assemblées citoyennes ou de larges processus participatifs territoriaux, cela nous conduisant à différencier notre démarche concernant l'utilité sociale d'une organisation d'autres démarches portant sur le bien-être ou les richesses au niveau d'un territoire.

à décrire sa vision de l'expérience faite par les personnes dans les relations humaines qu'elles tissent dans le cadre de l'organisation. Voyons maintenant comment cette anthropologie relationnelle a été définie lors des ateliers de travail du CIUS.

2.4. La réflexion initiale du CIUS et la construction d'un premier accord légitime en interne

L'étape d'identification initiale de l'utilité sociale de l'UCPA a duré 6 mois (entre octobre 2015 et mars 2016) et apparaît comme le fruit de 5 réunions ou ateliers de travail du CIUS[179]. Les ateliers ont été animés par l'équipe de chercheurs. Tous les échanges audiovisuels ont été enregistrés et les contenus de chacune de ces réunions retranscrits ou photographiés. Entre chacune de ces rencontres, les chercheurs ont réalisé un travail continu de synthèse, d'analyse et de conception des séquences suivantes. Les 5 ateliers ont permis de construire progressivement le Modèle initial d'utilité sociale de l'UCPA en passant par l'exploration et la réflexion sur les impressions premières des participants, le langage propre à l'UCPA et les expériences qu'on y vit.

2.4.1. Atelier 1 : Valeurs spontanées

La théorie de J. Dewey (1946 ; 2011a [1939]) indiquait qu'il ne fallait pas adopter une posture « idéaliste » ou « réaliste » de la valeur, mais plutôt ouvrir une troisième voie capable de prendre en compte les aspects affectivo-moteurs et réflexifs de la formation de valeurs (cf. Section 1 du Chapitre 3). Le premier atelier eut, en ce sens, comme but principal de faire émerger les aspects affectivo-moteurs, les appréciations-immédiates, les impressions premières et les représentations spontanées des membres du CIUS par rapport à l'utilité sociale de l'UCPA. Le fil rouge du travail de cette journée de travail a ainsi consisté à poser la question « à quoi tenons-nous à l'UCPA ? », les dynamiques mises en œuvre venant alors privilégier le partage d'expériences vécues ou témoignées, le langage corporel et une réflexion sur ce qui « manquerait à la société si l'UCPA n'existait pas ? » (cf. Encadré 61). L'équipe de chercheurs s'est ici montrée attentive à ne pas fournir de définition de l'utilité sociale ou du bien commun afin de ne pas biaiser l'expression spontanée des participants, en profitant par là-même de cette journée pour clarifier les enjeux d'une telle démarche et créer une certaine cohésion au sein du CIUS.

[179] Une journée de travail dans une base de loisirs UCPA et 4 réunions de 3 heures au siège de l'UCPA.

Encadré 61. L'Atelier 1 « valeurs spontanées »

Les animations de l'Atelier 1 « valeurs spontanées »

- *Temps 1*. Temps collectif autour des représentations spontanées sur l'utilité sociale de l'UCPA : conformation de sous-groupes de 3 personnes à qui il a été demandé de prendre une pose corporelle montrant visuellement un aspect de l'utilité sociale de l'organisation, le reste du groupe devant chercher à deviner [180].

- *Temps 2*. Temps individuel autour des représentations spontanées sur ce à quoi on tient à l'UCPA : chaque personne s'est vue demandé de réfléchir individuellement et d'écrire sur des post-its leur réponse aux questions suivantes : « À quoi je tiens le plus dans l'organisation ? » « Qu'est-ce qui a beaucoup de valeur à mes yeux ? » « Ai-je des fiertés particulières ? ». Il s'agissait ensuite de mettre tout cela en commun en l'illustrant par des exemples, en affichant des post-its et en les regroupant par similitude. Lors de l'exercice de restitution, le chercheur qui a joué le rôle d'analyste a repéré les idées centrales qui semblaient être en tension.

- *Temps 3*. Temps collectif autour des tensions qui émergent dans le débat sur l'identité de l'UCPA : conformation de trois groupes de débats autour de tensions repérées au cours du temps précédent : être seul/être ensemble, sport individuel/pratique collective, professionnalisme/humilité.

- *Temps 4*. Temps individuel autour du vivre-ensemble, suivi d'un partage d'exemples : il s'agissait ici d'aborder la thématique du « vivre-ensemble » à travers une réflexion individuelle suivie du partage des petites histoires marquantes vécues par les participants ou dont ces derniers avaient entendu parler.

- *Temps 5*. Temps collectif autour du rôle social de l'UCPA : réflexion en groupe sur les questions « Et si l'UCPA n'existait pas ? » « Que manquerait-il à la société ? ».

- *Travail de synthèse et d'analyse* : l'équipe de chercheurs a synthétisé les échanges qui ont eu lieu au cours de la journée en vue d'une restitution et d'une validation lors de l'Atelier 3 (cf. Encadré 63). Choix de 3 notions clés définissant le mieux l'UCPA en vue de l'Atelier 2 : sport, nature et groupe.

Les résultats de l'Atelier 1 « Valeurs spontanées »

Synthèse des échanges de l'Atelier 1

- *Le projet* : l'UCPA a une vocation éducative qu'elle exerce à travers l'activité sportive, pendant le temps libre (parenthèse), en lien avec la nature, au cours des différentes étapes de la vie.

- *Le projet politique* : son projet politique consiste à démocratiser le sport et les vacances en rendant accessible une grande variété de pratiques (ouverture aux

[180] Cette technique s'inspire du théâtre-image, une des approches du théâtre de l'Opprimé initié par le dramaturge brésilien Augusto Boal. Cette technique permet de réfléchir et d'exprimer une vision synthétique d'une situation sans besoin de recourir à la parole (Coudray 2016).

sports), principalement pour la jeunesse, dans le but de contribuer à la cohésion sociale et à une meilleure découverte de la nature.

- *L'utilité* : son utilité repose sur une articulation originale entre l'individuel et le collectif permettant, à travers le développement du processus d'individuation de la personne, de favoriser les rencontres et la création de liens sociaux.

- *Les « valeurs » autour desquelles s'articule le projet UCPA* :
    - Bien-être, plaisir, énergie, vitalité, passion
    - Convivialité, amitié, confiance et empathie
    - Authenticité, simplicité, engagement
    - Autonomie, progression
    - Égalité, mixité, diversité, dignité de la personne
    - Solidarité, inclusion, faire-ensemble

- *Les « principes » de fonctionnement* :
    - Les relations sont conçues en termes de complémentarité et d'hybridation.
    - On valorise l'autre. De là, apparaît une conception originale de la performance : chacun définit ses objectifs en fonction de ses limites et de ses aspirations. Ses objectifs ne sont pas définis par des critères objectifs, imposés de l'extérieur. Chacun est appelé à participer (participation) au projet, d'une part en participant librement à la définition de sa performance, et d'autre part en endossant successivement différents rôles : client, stagiaire en formation ou moniteur.
    - Un principe d'engagement qui relève plutôt du monde associatif où la bonne volonté de chacun est visible.
    - Un principe d'ouverture (…) et la recherche de nouveaux horizons (sportifs, technique – innovation) avec une ouverture au monde.
    - Fonctionnement sur la base de communautés de vie et un fort sentiment d'appartenance.
    - Une quête de sens permanente avec toutefois des doutes quant aux capacités réflexives de l'organisation. L'important est l'instauration d'une relation harmonieuse entre la tête et le corps (cela a été évoqué concernant les relations entre le siège et le terrain) et entre l'homme et la nature.
    - La quête de sens révèle une dimension spirituelle (un désir de transcendance) constitutive du sentiment d'appartenance et de l'engagement.

- *Les « produits »* :
    - La pédagogie, vis-à-vis des clients : un apprentissage individualisé, par la réussite, l'action, l'expérience de risques maitrisés, le plaisir, et de manière collective. Cette pédagogie *ex-ducere* favorise la progression dans la pratique en vue d'acquérir davantage autonomie. Le cadre collectif permet également d'apprendre à vivre-ensemble. Cette pédagogie basée sur la capacité d'adaptation demande une grande expertise qui, alliée à la modestie, permet de mettre en œuvre un accompagnement véritablement personnalisé des personnes. Le défi apparaît aujourd'hui de réussir à transmettre cela aux moniteurs actuellement formés.

○ Le développement professionnel, vis-à-vis des salariés : l'UCPA permet l'insertion professionnelle et favorise le développement professionnel de ses salariés en valorisant la mobilité professionnelle dans un contexte d'égalité des chances. On promeut l'autonomie et on prend plaisir dans le fait de travailler ensemble.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

2.4.2. Atelier 2 : Langage, exploration identitaire et expériences fondamentales

Le premier atelier du CIUS avait permis, au cours d'une journée de travail, de faire émerger les impressions premières, individuelles et collectives, relatives à l'utilité sociale de l'UCPA. Or, le pragmatisme et le conventionnalisme insistent sur l'importance du « langage »[181], des « significations des mots » et des « univers de référence » dans le processus de dialogue et de formation de valeurs (Bidet 2008 ; Cottereau et Marzok 2012 ; Desrosières 2008 ; Dewey 2011a [1939] ; Perret 2003 ; Renault 2016 ; Renault 2017a). Des termes comme « sport », « nature » et « groupe » n'apparaissent, dès lors, pas étrangers à l'expérience quotidienne des chercheurs ou des experts de terrain du CIUS. Rien n'assurait toutefois que chacun mît la même signification derrière ces mots et on ne savait pas encore exactement quelle était leur signification spécifique dans le cadre de l'expérience vécue à l'UCPA[182]. Conscients de l'importance de construire de tels éléments de référence communs, qui ne préexistent pas au débat[183] et doivent être négociés dans une « sphère d'inter-subjectivité » et définis dans un processus d'« inter-objectivation »[184], le deuxième atelier du CIUS a eu comme principal objectif d'approfondir la signification des notions clés ressorties du dialogue sur l'utilité sociale pour ensuite commencer à faire émerger collectivement les expériences fondamentales

[181] D'après B. Perret (2003, p. 213-214) : « Analyser la réalité sociale, c'est d'abord la décrire et la catégoriser, et ensuite seulement, lorsque c'est possible, établir des liens de causalité par des méthodes spécifiques et formalisées. L'élaboration de nomenclatures et de typologies, la modélisation, l'interprétation des données à des fins de compréhension intuitive des comportements humains, sont des tâches qui supposent un travail sur le langage, travail qui ne diffère pas fondamentalement de l'activité intellectuelle ordinaire que chacun mène à des fins pratiques (juger, classer, typifier, modéliser) ».

[182] Selon A. Bidet (2008, p. 212), J. Dewey rappelle le rôle décisif « (…) des conditions culturelles et des institutions dans le façonnement des désirs et des fins, et ainsi des valuations ».

[183] Pour reprendre les termes de A. Desrosières (2008, p. 89) : « La constitution d'un espace public rendant possible le débat contradictoire sur les options de la cité suppose l'existence d'un minimum d'éléments de référence communs aux divers acteurs : langage pour mettre en forme les choses, pour dire les fins et les moyens de l'action, pour en discuter les résultats. Ce langage ne préexiste pas au débat. Il est négocié, stabilisé, inscrit, puis déformé et défait peu à peu, au fil des interactions propres à un espace et une période historique donnés ».

[184] Selon M. Renault (2016, p. 220-222), ce processus d'inter-objectivation passe par un double processus conversationnel impliquant des « conversations intérieures » et des « conversations collectives » qui permettent de « (…) rendre explicite l'implicite et de débattre pour converger vers un "monde commun" ».

vécues à l'UCPA (Renault 2016 ; Zask 2004)). Toujours d'après J. Dewey (Dewey 2005 [1906] ; Dewey 2011a [1939]), le pari était d'ainsi parvenir à aborder les valeurs venant définir l'identité, l'anthropologie et la philosophie politique propres à l'UCPA (cf. Encadré 62).

Encadré 62. L'Atelier 2 « langage, exploration identitaire et expériences fondamentales »

Les animations de l'Atelier 2 « langage, exploration identitaire et expériences fondamentales »

- *Temps 1*. Temps collectif sur 3 notions clés : organisation de 3 sous-groupes de débat pour réfléchir aux représentations associées aux 3 notions clés dégagées de l'Atelier 1 (« sport », « nature » et « groupe ») au sein de chaque unité métier de l'UCPA (Vacances, Loisir et Planète) à l'aide des questions suivantes : « Quelle est notre représentation du sport ? », « Quelles sont les caractéristiques des activités sportives que nous pratiquons ? », « Quelle est notre représentation de l'environnement naturel ? Que signifie pratiquer un sport de plein-air ? », « Quelle est notre représentation du groupe ? Pourquoi pratiquer collectivement un sport individuel ? ». Les résultats de la réflexion de chaque groupe ont été restitués et débattus en plénière.

- *Temps 2*. Forum ouvert : il s'agissait ici de poser la question suivante aux membres du CIUS : « Quelle(s) expérience(s) fondamentale(s) est(sont) vécue(s) dans l'UCPA ? ». Chaque participant a alors noté sur une feuille de papier les expériences qu'il souhaitait proposer au groupe de réflexion. Les expériences ont ensuite été affichées sur un mur afin d'être lues collectivement et regroupées selon qu'elles pouvaient, ou non, être débattues ensemble. Le groupe a finalement choisi 3 expériences à soumettre au débat : imprévu, confiance et relation.

- *Temps 3*. World café : organisation de trois tables de discussion (une pour chaque expérience) avec un responsable par table en charge d'animer le débat et d'en proposer la synthèse. Le groupe s'est réparti entre les tables et deux séances de discussion de 20 minutes ont eu lieu. Pendant les 20 premières minutes, chaque table a débattu de la question « En quoi cette expérience dans l'UCPA est-elle originale, différente, voire opposée, par rapport à ce qui se vit et se conçoit habituellement en dehors ? ». Au bout de 20 minutes tous ont été invités à changer de table, le responsable de chaque table réalisant une synthèse du débat venant d'avoir eu lieu aux nouveaux participants de la table avant de réfléchir à une nouvelle question posée : « À quels enjeux de la société contemporaine cette expérience répond-elle (donner des exemples) ? ». Au bout de 20 minutes, chaque responsable de table a fait une synthèse du débat ayant eu lieu autour de l'expérience de sa table en plénière. L'équipe de chercheurs a ensuite mené un débat collectif autour de trois expériences et des questions « Cette expérience est-elle dirigée vers soi, vers les autres, vers le monde ? Dans quelle mesure est-elle transposable à ces autres dimensions ? ».

- *Travail de synthèse et analyse* : l'équipe de chercheurs a réalisé deux synthèses et deux analyses. Une synthèse des représentations du sport, de la nature et du groupe transversales aux trois unités métiers de l'UCPA, et une synthèse des trois expériences fondamentales vécues au sein de l'UCPA. Une analyse des

représentations qui entrent en tension dans le discours des membres du CIUS (sport épanouissement/sport dépassement de soi, sport avec effort/sport pour le plaisir, recherche d'équilibre/recherche de performance) et une analyse de l'ensemble des expériences et des représentations formulées au cours des deux ateliers afin de formuler une première hypothèse centrale.

Les résultats de l'Atelier 2 « langage, exploration identitaire et expériences fondamentales »

Exemple de synthèse d'une notion clé à l'UCPA : la nature

- D'un point de vue historique, l'UCPA représente, la démocratisation de l'accès au grand air. L'environnement de pratique est une passion que l'on transmet.
- La nature constitue, à l'UCPA, l'espace dans lequel on va pour sortir de son environnement habituel, que ce soit à l'extérieur, dans un spot exceptionnel ou dans un centre de loisirs. L'UCPA, représente, dès lors, une porte de sortie de son quotidien et une passerelle vers le grand air. Le sport de plein air, par nature individuel et moins normatif que le sport collectif, incarne ici un certain esprit de liberté.
- La nature, à l'UCPA, attise la curiosité en invitant à explorer de nouveaux horizons.
- La pratique de l'activité à UCPA permet une immersion totale et dépaysante dans un environnement réel et authentique dans sa beauté et sa complexité.
- Le contact avec la nature permis par l'UCPA facilite le décrochage et l'oxygénation. La confrontation avec ses propres lois, ses dangers et son caractère instable et changeant fait sortir l'individu de sa zone de confort et permet ainsi toute sorte d'apprentissage, y compris l'apprentissage du vivre-ensemble.
- Pour l'UCPA, la nature est le lieu où l'homme peut pleinement s'épanouir: physiquement, psychiquement et philosophiquement.

Exemple de synthèse d'une expérience fondamentale vécue à l'UCPA : l'imprévu

- L'UCPA offre la possibilité de vivre un espace-temps en rupture avec le quotidien en permettant de se vider l'esprit et d'ainsi être en mesure pour se laisser surprendre par l'imprévu.
- Cette expérience se vit dans une relation à soi (ex : vivre rapidement des émotions sportives alors qu'on est débutant), aux autres (ex : rencontrer des personnes différentes et échanger de manière apaisée sur des sujets habituellement polémiques) et à notre milieu ou environnement (ex : s'adapter à un changement de temps).
- Ce type d'expérience s'avère cruciale dans une société où tout est habituellement tourné vers l'avenir, planifié et maîtrisé. Être confronté à l'imprévu permet, en effet, de vivre le moment présent et de mobiliser des capacités d'adaptation et de création grâce aux ressources que chacun réactive et à celles partagées au sein du groupe.
- Chacun quitte ainsi une logique de consommation passive et contractuelle pour entrer dans une logique d'action en devenant co-responsable du résultat de son expérience.
- Grâce à cette expérience, des capabilités nécessaires à l'épanouissement et à la construction d'une citoyenneté active se consolident au même titre que le souvenir d'une expérience forte.
- Les sports de nature pratiqués à l'UCPA génèrent, par essence, des aléas obligeant chacun à s'adapter.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

2.4.3. Atelier 3 : Hypothèse centrale d'utilité sociale (dimension anthropologique)

Les ateliers 1 et 2 avaient privilégié l'expression spontanée des membres du CIUS à propos de l'utilité sociale, de « ce à quoi nous tenons », du sens des mots et des expériences fortes vécues à l'UCPA. En s'inspirant de la théorie de la formation de valeurs de Dewey (2011), l'atelier 3 a ainsi été conçu comme un moment plutôt « réflexif » de relecture et d'appropriation des synthèses intermédiaires des ateliers précédents, de débats autour des controverses ou des désaccords identifiés, et de jugement évaluatif de la valeur ou hypothèse centrale de l'expérience UCPA (cf. Encadré 63).

Encadré 63. L'Atelier 3 « hypothèse centrale d'utilité sociale »

Les animations de l'Atelier 3 « hypothèse centrale d'utilité sociale »

- *Temps 1*. Lecture des synthèses : projection des synthèses des ateliers 1 et 2 sur écran et lecture collective. Les membres du CIUS ont alors réalisés leurs commentaires au fur et à mesure de la lecture jusqu'à identifier les points d'accord et de désaccord.

- *Temps 2*. Construction d'accords et de désaccords : conformation de sous-groupes de débat autour des trois tensions identifiées au cours des ateliers 1 et 2 (sport épanouissement/sport dépassement de soi, sport avec effort/sport pour le plaisir, recherche d'équilibre/recherche de performance).

- *Temps 3*. Discussion de proposition d'hypothèse centrale : à partir du contenu des ateliers précédents et des lectures faites entre les ateliers, l'équipe de chercheurs a proposé l'hypothèse selon laquelle l'expérience centrale aux diverses expériences analysées était l' « extra-ordinaire ». Les expériences fondamentales qui apparaissaient autour de l'extra-ordinaire étaient, en effet : l'« authenticité », le « compagnonnage », le « collectif », la « confiance », l'« épanouissement personnel », l'« imprévu », la « relation », la « limite », la « mixité », le « réel » et la « responsabilité sociale »[185].

- *Travail de synthèse et analyse* : l'équipe de chercheurs a incorporé les commentaires des membres du CIUS et le débat au sujet des tensions repérées aux synthèses des ateliers précédents.

Les résultats de l'Atelier 3 « hypothèse centrale d'utilité sociale »

Les idées récurrentes et transversales aux travaux du CIUS étaient :

- Décrocher, sortir du quotidien

[185] Pour plus de détails sur les animations et la façon dont les CIUS sont arrivés aux résultats de chaque atelier, cf. Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

- Sortir de sa zone de confort
- Hors-norme
- Imprévisibilité
- Évènement exceptionnel (spot)
- Dépassement de soi, performance

L'hypothèse d'expérience fondamentale

- L'hypothèse d'expérience fondamentale centrale proposée par l'équipe de chercheurs et validée par les membres du CIUS était : L'« extra-ordinaire »

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

2.4.4. Atelier 4 : Pratiques organisationnelles d'utilité sociale (dimension politique)

La théorie de la formation des valeurs de J. Dewey (2011a [1939]) indique que « ce à quoi nous tenons » se manifeste dans « ce par quoi nous tenons ». Il convenait, dès lors, d'observer les manifestations concrètes des attachements d'une personne ou d'un groupe à travers les attitudes actives, les comportements, les conduites, les manières de faire ou d'agir ou les styles dans des situations données. Les valeurs sont des faits parce qu'elles appartiennent au domaine des comportements situés. L'atelier 4 a ainsi été l'occasion d'analyser les pratiques organisationnelles et le « style »[186] singulier de l'UCPA afin, d'une part, de tester l'existence des expériences et des valeurs à travers des conduites effectives, observables et vérifiables et d'explorer, d'autre part, la philosophie politique sous-jacente au projet de l'UCPA à travers l'observation de pratiques et d'une manière de faire spécifique mise en place pour animer le vivre-ensemble (cf. Encadré 64).

Encadré 64. L'Atelier 4 « pratiques organisationnelles d'utilité sociale »

Les animations de l'Atelier 4 « pratiques organisationnelles d'utilité sociale »

- *Temps 1*. Réflexion individuelle sur expériences fondamentales : chaque expérience fondamentale retenue dans le cadre de l'Atelier 3 a été attribuée à un membre du CIUS afin de réfléchir individuellement aux questions suivantes : « Comment s'organise-t-on, quelles pratiques met-on en place, pour faire vivre cette expérience …au niveau des usagers/clients ? …au niveau des salariés ? …au niveau des collectivités territoriales/partenaires ? », « Comment cette expérience se décline-t-elle …au niveau de la gouvernance ? …au niveau du marketing ? …au niveau de la communication ? …au niveau des finances ? … au niveau du modèle économique ? »

[186] Nous utilisons ici la notion de « style » au sens de M. Macé (2016) et de M. Merleau-Ponty (2013 [1945] ; 1952) (Singer 1981).

- *Temps 2*. Restitution et discussion de groupe sur chaque expérience fondamentale : chaque membre du CIUS a exposé ses réflexions sur l'expérience qui lui correspondait (authenticité, compagnonnage, collectif, confiance, épanouissement personnel, imprévu, relation, limite, mixité, réel et responsabilité sociale) et débat collectif autour de chaque expérience.

- *Travail de synthèse et d'analyse* : l'équipe de chercheurs a procédé à une synthèse des réflexions et des débats ayant eu lieu dans le cadre de l'Atelier 4 pour ensuite élaborer une proposition initiale du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA à partir du contenu des 4 ateliers.

Les résultats de l'Atelier 4 « pratiques organisationnelles d'utilité sociale »

Qu'est-ce que l'UCPA met en place pour faire vivre les expériences fondamentales ?

1. l'accueil d'un public caractérisé par sa diversité
2. la pratique de sports qui mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même
3. la mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons
4. l'existence d'un espace où l'on se rassemble et où l'on partage.

Exemple de description d'une pratique organisationnelle : 3) La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons

L'UCPA met en oeuvre un projet éducatif et sportif dont l'ambition (telle qu'elle est formulée actuellement) est de rendre ses clients plus autonomes (dans l'activité sportive mais aussi dans leur quotidien), "acteurs du lien social", capables d'accroître leur bien-être durablement et plus responsables dans leur manière d'habiter l'espace.

Ce projet éducatif et sportif repose sur quatres piliers, ou "marqueurs", que l'UCPA décline dans les parcours-clients et qui mettent l'accent sur la personne, centre de l'attention quotidienne ; sur le collectif, support de la pédagogie ; sur l'importance de l'action dans l'apprentissage ; sur une pédagogie fondée sur la progression et la réussite.

L'UCPA invite aussi son personnel à adopter la bonne attitude qui consiste à "communiquer de l'énergie, à créer une ambiance conviviale et à faire vivre l'aventure" afin de porter au mieux le projet éducatif et sportif. Cette attitude est décrite en quatre axes : être dans une posture d'observation, d'écoute et de dialogue pour créer du lien et établir la confiance ; être positif et créatif en recherchant des solutions créatives afin de motiver et de responsabiliser les stagiaires dans leur apprentissage ; animer le collectif et stimuler chacun puisque la dynamique de groupe est clé dans l'apprentissage de chacun et la création de lien ; mettre son expertise au service de tous en suivant ses qualités propres.

Dans le projet éducatif et sportif, l'activité sportive n'est pas le seul siège de la pédagogie. Tout contact avec l'UCPA, toute expérience vécue au sein l'UCPA, que l'on soit client, salarié (à toute échelle) ou partenaire est potentiellement le lieu d'un apprentissage, d'une éducation. Quelles sont les pratiques pédagogiques développées à l'UCPA autour de l'action, de la progression individuelle et de la dynamique de groupe, qui nous semblent clé pour créer une expérience extra-ordinaire ?

- *L'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun*

L'UCPA permet de pratiquer dans des hauts-lieux d'une pratique sportive, les endroits les plus réputés pour une pratique sportive, historiquement liés à son développement et présentant les meilleures conditions de pratique. L'encadrement sportif permet d'accéder à des endroits difficiles d'accès, où l'on n'irait pas sans être accompagné, des lieux qui, parce qu'ils apparaissent comme périlleux, nécessitent justement un encadrement sportif adapté à chacun et permettant de franchir les situations difficiles. Le moniteur construit la progression afin de viser et d'accéder à des sites spectaculaires. Les programmes construits sur le mode de l'itinérance (dans lesquels on découvre un nouveau lieu à chaque séance) favorisent l'apprentissage, multiplient les occasions de s'émerveiller devant la nature et décuplent le bien-être, fondé sur le sentiment d'harmonie. Si, dans un groupe, la progression technique est individualisée, le but géographique est commun.

- *La progression sur le mode de la réussite et de la confiance*

La pédagogie repose sur la mise en situation de réussite des personnes : dans chaque situation, il s'agit de trouver la bonne manière de faire avancer la personne en fonction de sa personnalité et de ses capacités. C'est cette pédagogie adaptable et créative qui permet à des personnes de tout niveau sportif et de toute condition physique et psychique de trouver à l'UCPA les moyens de progresser. Ce type de pédagogie n'est possible, dans l'apprentissage d'un sport qui présente des risques, que si l'on se sent en sécurité. Or, l'UCPA offre un cadre sécurisé de pratique qui réduit les appréhensions et permet à chacun de se dépasser. Ce cadre sécurisant permet la prise de risque maîtrisée. Il n'empêche pas la convivialité : les moments conviviaux liés à la découverte d'une activité sont rythmés de temps de concentration plutôt dédiés à la sécurité. Ce sentiment d'évoluer dans un cadre sécurisé provient d'une part du professionnalisme de l'encadrant, qui sait inspirer confiance, et d'autre part de perception de la qualité du matériel. La communication épurée, simple, loyale et l'informalité de la relation (tutoiement, formalisme réduit) que l'on privilégie à l'UCPA favorisent la confiance, à condition que l'absence de formalisme ne devienne pas trop déstabilisant.

- *Le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité*

Bien que la diversité du public accueilli est une richesse permettant de vivre l'expérience de sociabilité nomade, les équipes UCPA veillent à organiser une certaine homogénéité au sein des groupes, nécessaire pour permettre aux personnes de vivre une véritable expérience de rencontre, d'échange et de partage : homogénéité de niveaux dans les pratiques sportives, homogénéité d'âges, d'attentes et de modes de vie hors activité, en particulier sur les produits Vacances et Planète.

Cette homogénéité est aussi le résultat de la participation de chacun et la reconnaissance de l'implication de chacun dans l'aventure collective. Que ce soit dans l'activité sportive ou dans la vie organisationnelle, on favorise une implication de chacun et la construction ascendante des projets collectifs (Participation de chacun au cours de jeux appropriés [igloo, DVA] dans lequel le moniteur sait s'effacer). Chacun est invité à proposer des idées et écouter les autres. Le rôle de chacun dans le groupe est mis en valeur. Les

comportements altruistes et les contributions positives (convivialités) à la dynamique de groupe sont encouragés et remarqués.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

2.4.5. Atelier 5 : Modèle initial d'utilité sociale UCPA

Après avoir exploré, de façon spontanée et réflexive, « ce à quoi nous tenons » et « ce par quoi nous tenons » (les expériences vécues ; les pratiques et le style organisationnel ; et les visions de l'anthropologie et de la philosophie politique), l'atelier 5 avait l'objectif de parvenir à un argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA. L'argumentaire sur l'utilité sociale d'une organisation pose, en effet, les bases de son « Modèle d'utilité sociale »[187] en explicitant ce que nous appellerons, dans le cadre de la recherche, une « anthropologie relationnelle », laquelle se définit comme une synthèse de l'anthropologie et de la philosophie politique de l'UCPA articulée autour d'une expérience centrale. Cette expérience centrale est d'ordre relationnel et traduit l'essentiel du « type » et de la « qualité » des relations établies à l'UCPA. Cette expérience centrale se décline dans des expériences spécifiques qui relèvent de l'essentiel vécu dans la relation à soi, à l'autre et au collectif. Nous désignerons cette première version de l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA « Modèle initial d'utilité sociale », que l'on retrouve à la base du dialogue entamé par les membres du CIUS avec les principales parties prenantes de l'UCPA au cours de l'étape suivante. L'atelier 5 a ainsi également été l'occasion de cartographier les parties prenantes de l'UCPA, de les prioriser et de construire la méthodologie de l'étape suivante (cf. Encadré 65).

Encadré 65. L'Atelier 5 « Modèle initial d'utilité sociale UCPA »

Les animations de l'Atelier 5 « Modèle initial d'utilité sociale UCPA »
- *Temps 1*. Lecture et débat du Modèle initial d'utilité sociale UCPA : le groupe a lu et discuté ensemble le document rédigé par l'équipe de chercheurs et reprenant les principaux accords dégagés lors des séances de travail sous la forme d'un « Modèle

[187] Nous avons ici choisi d'utiliser le terme « modèle » pour rendre compte du caractère « idéal » et « créatif » de ce dernier. Ce terme apparaît, en effet, parfaitement appropriée ici en ce sens qu'il « (…) saisit des choses les plus précieuses qu'[il] trouve dans les moments privilégiés de l'existence et les projette » (Dewey 2011b, p. 137 [1934]). Dans le pragmatisme, la formation de valeurs est un processus de création, expérimental et continu, au cours duquel l'imagination et la créativité prennent une part importante (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Joas 1999 ; Madelrieux 2016). Nous nous référerons d'abord ici à un « Modèle initial » afin de rendre compte du fait que ce modèle est le fruit du travail interne du CIUS et a vocation à passer la « preuve de la publicisation» et du dialogue avec les « publics » pour devenir un « Modèle final » au cours de l'étape 5 (Dewey 2003b [1927]).

d'utilité sociale UCPA » dans sa version « initiale ». L'équipe de chercheurs a pris note de toutes les remarques et de tous commentaires.

- *Temps 2*. Définition de la méthodologie du dialogue pluraliste : l'équipe de chercheurs a présenté une proposition concernant les grandes lignes de la méthodologie de dialogue avec les parties prenantes de l'UCPA et le groupe a discuté. L'équipe de chercheurs a pris note de chaque remarque et commentaire.

- *Temps 3*. Cartographie des parties prenantes : le groupe a fait une liste des principales parties prenantes de l'UCPA et a composé 3 grands collèges dont l'avis semblait crucial pour poursuivre cette réflexion autour de l'utilité sociale de l'UCPA.

Les résultats de l'Atelier 5 « Modèle initial d'utilité sociale UCPA »

La principale utilité sociale de l'UCPA :

- À l'UCPA, le CIUS a, au cours de cette première étape, identifié la principale utilité sociale de l'organisation comme étant sa capacité à faire vivre des espaces de socialisation « extra-ordinaires ». Ses parties prenantes, et en premier lieu ses clients et ses salariés, y font l'expérience, au cours d'un temps en dehors du quotidien, d'une sociabilité souple et peu contraignante qui prend la forme de relations le plus souvent éphémères, mais d'une intensité telle qu'elles participent à la construction de l'identité personnelle et permettent de reconstituer un « nous » au-delà de l'atomisation de l'expérience de la vie ordinaire. On y vit une expérience différente de la relation à soi, sous le mode de "l'authenticité", de la relation à l'autre, sous le mode du "compagnonnage", de la relation au groupe, sous le mode de "l'aventure collective" et de la relation à la société, sous le mode de "l'engagement sociétal". Cette expérience, éphémère, mais intense, permet de « réinvestir » différemment son quotidien parce qu'elle bouscule, fait évoluer les représentations et crée un sentiment d'appartenance.

Modèle initial d'utilité sociale élaboré par les chercheurs après l'Atelier 4 (version écrite simplifiée)

- *Titre* : Vivre l'extra-ordinaire pour réinvestir différemment l'ordinaire

- *Le constat* :
    - Libération vis-à-vis des codes normatifs fixés par les institutions
    - Multiplicité des appartenances
    - Floraison des « demandes identitaires »
    - Besoin de participer à des événements susceptibles de reconstituer un « nous », au-delà de l'atomisation de l'expérience ordinaire.

- *L'hypothèse centrale de l'utilité sociale de l'UCPA* :
    - L'importance des loisirs ne réside pas seulement dans leur capacité à favoriser la déconnexion et le ressourcement. Ces moments répondent également à un besoin de rencontre.
    - Quand on pense à la question du lien social, on valorise surtout la création de liens durables.

- Les gens construisent aussi leur identité et leur vision du monde à travers des temps forts pendant lesquels ils font des rencontres (éventuellement éphémères) et partagent leur expérience de vie.
- La formule UCPA favorise ces rencontres en faisant rapidement tomber les barrières entre les individus.
- Quelle trace laissent ces rencontres dans la vie des gens ? Comment ces temps forts contribuent-ils à construire la société ?

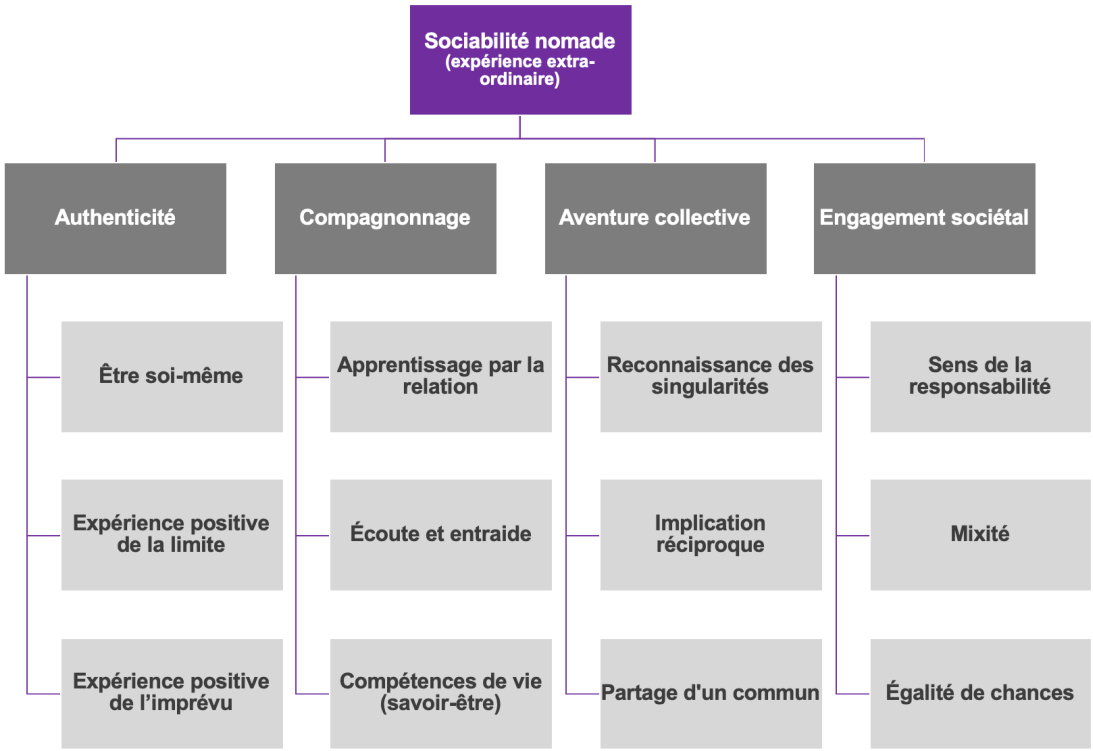
- *Cette hypothèse prend la forme de 4 expériences* :
  - L'expérience d'un certain rapport à soi : l'authenticité
  - L'expérience d'une relation à l'autre : le compagnonnage
  - L'expérience d'une relation aux autres : l'aventure collective
  - L'expérience d'une relation à la société : l'engagement sociétal

- *Exemple de description d'une expérience : « l'aventure collective »*
  - Dans un monde où chacun revendique sa singularité, le défi consiste à faire société sans nier les singularités. L'expérience collective à l'UCPA est remarquable : elle permet justement la création d'un « nous » tout en facilitant l'expression des singularités.
  - Construit autour de l'action, le collectif se crée dès que chacun adhère à l'aventure commune, s'y implique et reconnaît l'implication des autres. Imprévisible, l'aventure collective se construit chemin faisant, chacun étant co-responsable de ses résultats.
  - Le cadre commun de vie et d'activité permet la rencontre de personnes qui ne se seraient pas rencontrées dans la vie ordinaire. Il facilite l'ouverture et la création de confiance.
  - La reconnaissance des singularités, la mise en œuvre d'une implication réciproque et le vécu commun fonde l'expérience du vivre-ensemble, expérience qui permet de réinvestir l'ordinaire confiant, ouvert et désireux de « faire ensemble ».
  - Principales questions associées à l'aventure collective :
    - Comprendre comment cette expérience donne le goût d'être ensemble et de faire ensemble et comment les représentations des autres groupes sociaux évoluent.
    - Comprendre comment se construit un "nous" au cours de cette expérience.
    - Explorer la représentation du collectif et du vivre-ensemble que cette expérience véhicule. Comprendre la contribution de cette expérience à la cohésion sociale. Comprendre les processus d'apprentissage (informel) que cette expérience collective favorise en termes de vivre-ensemble, de citoyenneté, de démocratie, etc.
  - Modalités et pratiques concrètes associées à l'aventure collective :
    - *La mixité :* L'UCPA crée de la cohésion, de l'appartenance et fait se rencontrer des personnes qui ne se côtoient habituellement pas. Elle instaure un cadre informel propice à la relation, par ex. le tutoiement. Domaine concerné : Relation client (parcours client, adhésion, Parcours client digital).
    - *L'implication :* Les groupes de pratique construisent un projet et prennent des décisions collectives. Les moniteurs favorisent la connaissance interpersonnelle entre les stagiaires et invitent

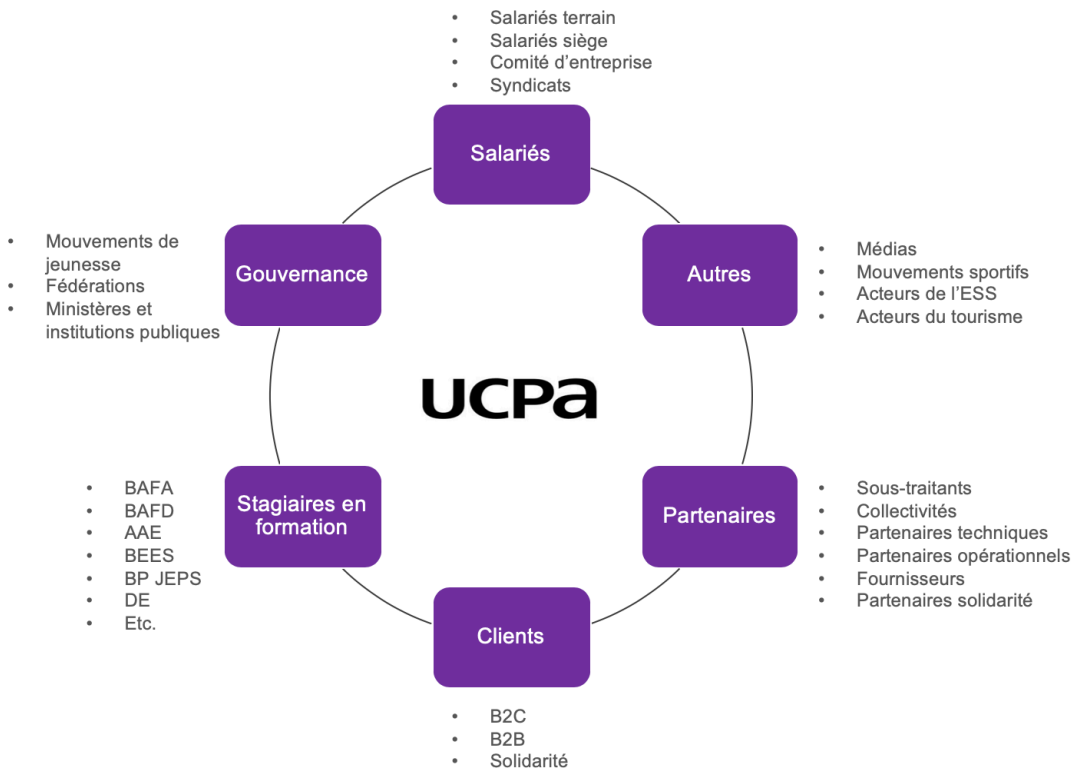
chacun à s'exprimer. Domaine concerné : Projet éducatif et sportif, relation client, RH.

- *La mutualisation :* Les usagers partagent des espaces de vie (la chambre, la table, le vestiaire, le club house, le corner UCPA …) et de pratiques, du matériel et un apprentissage, avec des personnes qu'ils ne connaissent pas. Domaines concernés : projet éducatif et sportif, relation client, aménagement des espaces.

Schéma du Modèle d'utilité sociale initial de l'UCPA (version Mind Map)



Cartographie de parties prenantes de l'UCPA



Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

Section 3. Étape 3 : Dialogue pluraliste ou épreuve de la publicisation

La publicisation fait référence au processus par lequel une situation passe de l'état d'un ressenti individuel à la constitution d'un collectif concerné par cette situation (Cefaï 2016 ; Cefaï et Terzi (eds.) 2012 ; Dewey 2003b [1927]). Au cours de la troisième étape, le CIUS et l'équipe de chercheurs ont élargi la réflexion sur l'utilité sociale de l'UCPA par la mise en place d'un dialogue pluraliste avec les représentants des principales parties prenantes de l'UCPA à partir des hypothèses élaborées par le CIUS au cours de l'Étape 2 d'identification initiale. À l'occasion des 9 rencontres organisées avec les parties prenantes, les membres du CIUS et l'équipe de chercheurs ont collecté les informations complémentaires jugées nécessaires par le CIUS, ils ont caractérisé la perception des parties prenantes concernant l'utilité sociale de l'UCPA et ils ont vérifié la pertinence du Modèle initial d'utilité sociale.

Encadré 66. Les 9 rencontres du processus de dialogue pluraliste[188]

Partie prenante	*Nombre de rencontres*	*Durée de chaque rencontre*	*Moyenne de participants par rencontre*
Salariés et jeunes en formation	4	3 heures	10
Clients [189]	1	6 heures	8
Partenaires locaux	3	3 heures	8
Partenaires nationaux [190]	1	3 heures	9
Total	9 rencontres	30 heures	81 participants

Source : élaboration propre.

Les rencontres se sont déroulées en deux parties ou séquences : 1) exploration des représentations individuelles et collectives sur l'utilité sociale de l'UCPA et 2) mise à l'épreuve des hypothèses du Modèle d'utilité sociale initial de l'UCPA.

3.1. La démocratie comme enquête à perspectives multiples

Avant d'analyser les deux temps du dialogue avec les parties prenantes, il apparaît important ici d'expliciter l'idée de « démocratie » ayant guidé ce processus de dialogue. La démocratie en effet ne désigne pas une forme de gouvernement, mais plutôt un « (…) mode de vie associée, un mode d'expérience conjointe et communiquée » (Madelrieux 2016, p. 184). L'idée de démocratie au dix-huitième siècle « (…) représentait les démocraties comme constituant un "peuple" dont "la volonté collective" était exprimée à condition que la démocratie soit authentique et que les normes démocratiques soient respectées en pratique » (Bohman 2008, p. 10 ; Habermas 1997). Or, pour J. Dewey, la démocratie constitue « (…) une méthode pour résoudre des problèmes concrets qui mettent en jeu ce à quoi nous tenons collectivement » (Renault, Meriot et Gouzien 2017, p. 63). Dans une perspective

[188] Les 9 rencontres ont eu lieu entre avril et septembre 2016.
[189] Afin de mieux comprendre la motivation des clients à partir à l'UCPA et la manière dont ils vivent leur séjour sportif, nous avons interviewé 16 clients deux fois (32 entretiens) : avant leur départ et à leur retour. Ces entretiens ont été réalisés auprès d'un échantillon d'adultes partis en séjour sportif au cours de l'hiver et de l'été 2016.
[190] Les partenaires nationaux ayant participé à la rencontre sont : Secours catholique, Resto du Cœur, Samu Social, Mairie de Paris, FAGE (Fédération des Associations Générales Étudiantes), Ministère de l'agriculture, FFSA (Fédération Française du Sport Adapté), ANDSA (Association Nationale pour le Développement du Sport dans l'Apprentissage).

pragmatique, la démocratie est donc elle-même une forme d'enquête, « (…) un mode de résolution des problèmes par l'activité sociale coopérative » (Bohman 2008, p. 4-5). Dès lors, plus que le modèle du forum citoyen ou des pratiques du conseil municipal, ce qui a guidé les choix méthodologiques dans l'évaluation à l'UCPA a été la méthode de l' « enquête sociale » et de l' « intelligence collective » (Zask 2015). Comme nous avons vu lors de l'Introduction générale, on peut interpréter les étapes de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA comme les phases de l'enquête sociale de J. Dewey : au cours de l'étape précédente (Étape 2) nous avons, d'abord, décrit la formation d'un public enquêteur - le CIUS - autour de la problématique de l'utilité sociale de l'UCPA et, ensuite, la construction d'un « modèle hypothétique » à travers un travail d'intelligence collective au sein du CIUS. Au cours de l'étape présente (Étape 3), nous allons décrire, d'abord, le processus d'écoute des « perspectives multiples » des principales parties prenantes de l'UCPA et, ensuite, la mise à l'épreuve des hypothèses du CIUS par le biais de la « publicité » ou de la « publicisation » (Bohman 2008 ; Cefaï 2016).

Définir « qui » doit délibérer sur l'utilité sociale d'une organisation reste une question difficile. En effet l'idéal d'une participation de tous est impossible à atteindre en pratique dans la majorité des cas et à l'inverse, limiter la participation et les possibilités de peser sur les débats peut mener à une forme d'élitisme (Bohman 2008, p. 3). Dans l'évaluation à l'UCPA, l'équipe de chercheurs était consciente que le résultat de la réflexion d'un seul groupe de personnes - le CIUS - serait toujours incomplet et biaisé et qu'il fallait ouvrir ou « publiciser » le débat[191]. La nature « conventionnelle » de l'utilité sociale réclamait, de surcroit, d'élargir le débat et de prendre en compte la pluralité de points de vue et de systèmes de valeurs des parties prenantes de l'organisation (Baron et Monnier 2003 ; Bohman 2008 ; Hildebrand 2008 ; Hutter et Stark 2015). Dans le cas de l'UCPA, le CIUS avait fait un travail en profondeur pendant six mois pour construire les hypothèses sur la « convention dominante » à propos de l'utilité sociale de l'organisation (Gadrey 2004a). Or, la restriction de la réflexion à un seul groupe entrainait au moins deux risques : celui de négliger les interdépendances allant au-delà des groupes représentés au sein du CIUS, et celui de reproduire de façon irréfléchie les préjugés des membres du CIUS. En ce sens, le regard porté par d'autres parties

[191] Selon J. Gadrey (2004a, p. 23) : « (…) en toute logique scientifique, l'utilité sociale ne peut pas être "prouvée" et évaluée si l'on colle de trop près aux représentations d'un seul groupe. Si elle est une forme d'utilité pour "la société", alors, par définition, elle doit être appréhendée de façon pluraliste et contradictoire. Bien entendu, on trouve nombre de dirigeants des OES capables de jeter eux-mêmes un regard lucide et critique sur les pratiques associatives, sur leurs insuffisances, leurs dérives, etc. Il n'est donc pas sans intérêt de recueillir en priorité les discours de ces acteurs centraux. Il n'empêche que, sur certaines questions, leur vision est nécessairement incomplète ou biaisée ».

prenantes sur l'utilité sociale de l'UCPA et sur les hypothèses du CIUS permettrait d'introduire une « distance saine » par rapport aux croyances des membres du CIUS et de créer un langage commun entre ces derniers et les autres parties prenantes de l'UCPA (de Munck et Zimmermann 2015).

Suite au travail de cartographie des parties prenantes de l'UCPA réalisé lors de la cinquième réunion du CIUS (cf. Atelier 5 de l'Étape 2), les membres du CIUS ont réfléchit et ont estimé qu'il fallait identifier en priorité les perspectives de trois groupes qui étaient les plus importants pour l'opération quotidienne de l'organisation : les clients, les salariés de terrain et les partenaires opérationnels. Après avoir défini quelles perspectives il fallait intégrer au dialogue, nous nous sommes posé la question de savoir comment rendre opératoire l'association de ces groupes à l'enquête. Partant de l'idée selon laquelle aucune méthode participative n'est neutre et que tout choix méthodologique implique des effets de structuration, le principal enjeu pour le CIUS était d'identifier les spécificités des perspectives propres à chaque groupe (Renault 2016). C'est ainsi qu'au lieu de privilégier des espaces de dialogue mixtes pour arriver à la « volonté générale », nous avons préféré favoriser des espaces « décentrés » par type de partie prenante afin de parvenir à des « perspectives multiples » (Bohman 2008).

Les 9 rencontres réalisées avec les parties prenantes ont été enregistrées, retranscrites et synthétisées. L'équipe de chercheurs a procédé à une synthèse par rencontre par souci de transparence, de valorisation de la participation de chacun et afin de faciliter l'analyse et l'évaluation des hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale. L'ensemble ainsi produit a ensuite été analysé avec l'aide du logiciel de recherche qualitative NVivo afin de faire ressortir les approfondissements, les nouveautés et les critiques par rapport aux hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale.

3.2. Première partie du dialogue : une vision pluraliste sur l'utilité sociale de l'UCPA

L'objectif de la première partie du dialogue avec les parties prenantes était d'identifier les représentations individuelles et collectives relatives à l'utilité sociale de l'UCPA. Trois enjeux spécifiques ont ainsi été définis : 1) explorer le point de vue des parties prenantes ; 2) permettre aux parties prenantes de se forger un avis personnel et collectif avant d'ouvrir le débat sur les hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale ; 3) connaître le point de vue des parties prenantes sur certaines informations manquantes.

D’abord, il fallait explorer le point de vue des parties prenantes. Il s’agissait de connaître les représentations avec lesquelles chaque partie prenante entamait le dialogue : les préjugés, les impressions spontanées, les postures plus réfléchies et ce à quoi elles attachaient de la valeur. Cela en vue d’expliciter et de mieux comprendre le point de vue à partir duquel chacun parle, c’est-à-dire, de situer le débat, de créer un langage commun et de mettre en perspective la parole de chacun.

Ensuite, il s’agissait de permettre aux parties prenantes de se forger un avis personnel et collectif (sur les dimensions du projet auxquelles elles tiennent le plus) avant d’ouvrir le débat sur les hypothèses du Modèle initial d’utilité sociale. Avant de présenter le Modèle initial d’utilité sociale élaboré par le CIUS aux participants, il était important de connaître leur perception de l’organisation, son projet, sa gestion et sa contribution sociale. Il s’agissait également de leur laisser le temps de construire un point de vue d’abord personnel, puis partagé, sur l’utilité sociale de l’organisation pour deux raisons : d’une part, parce qu’ils pouvaient montrer les « angles morts » du Modèle initial d’utilité sociale aux membres du CIUS et révéler des éléments nouveaux qui n’auraient pas été pris en compte dans le travail du CIUS lors de l’Étape 2 et susceptibles d’enrichir leur réflexion ; d’autre part, parce que cela leur donnait un point de repère pour pouvoir comparer et « évaluer » la pertinence des hypothèses du Modèle initial d’utilité sociale élaboré par le CIUS.

Finalement, nous voulions connaître la perception des parties prenantes sur certaines informations manquantes. Nous avons pu voir, lors de l’Étape 2, que l’identification de l’utilité sociale passe par plusieurs approches complémentaires. Évidemment, les membres du CIUS n’ont pas les réponses à tous les éléments évoqués dans ces approches et avaient établi, à la fin de l’Étape 2, une liste de points clés à approfondir avec les parties prenantes. Réunir plusieurs parties prenantes requiert des efforts en termes de temps, de logistique et de coordination et il était difficilement possible d’avoir le même groupe de personnes plus d’une fois. Nous avons donc profité de cette réunion pour creuser également les points que le CIUS estimait importants à approfondir pour enrichir le Modèle initial d’utilité sociale.

Nous avions à l’esprit le fait que la relation de chaque partie prenante avec l’UCPA est singulière. Un salarié, un client, un partenaire local ou un partenaire national n’ont ni les mêmes intérêts, ni le même degré d’influence ni la même intensité de contact avec l’organisation. Cela nous a obligés à adopter deux façons d’aborder l’identification

des représentations, individuelles et collectives, sur l'utilité sociale de l'UCPA : 1) une pour celles « proches » de l'activité de terrain de l'organisation ou qui vivent directement les expériences fondamentales décrites dans le Modèle initial d'utilité sociale ; 2) une autre pour celles qui ont un lien plus « institutionnel » avec l'organisation et sont en mesure d'apprécier les répercussions institutionnelles, systémiques et symboliques des activités de l'organisation.

3.2.1. Dynamique avec les parties prenantes dites « proches » (salariés, clients et partenaires locaux)

Avec les salariés, les clients et les partenaires locaux, nous avons approfondi les expériences fondamentales et leurs effets individuels. D'un point de vue théorique, l'idée qui a guidé les animations lors de cette première partie du dialogue avec les parties prenantes dites « proches de l'expérience UCPA » était de justifier et de défendre publiquement un point de vue personnel ou un plaidoyer (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Gadrey 2004a). Nous partageons ici la conviction de J. Gadrey (*Ibid.*, p. 43) selon laquelle les conventions émergent dans le débat et se repèrent principalement « (…) dans le discours par lesquels les personnes justifient leur action et répondent aux critiques, en particulier dans les moments où les conventions sont contestées ». L'objectif de cette partie était ainsi de favoriser l'émergence d'un point de vue collectif en sous-groupe, sur la base des appréciations immédiates de différents participants, point de vue qui devait dès lors être défendu et justifié publiquement aux autres participants.

Pour parvenir à un tel point de vue collectif, la première partie du dialogue démarrait toujours avec un temps de réflexion individuelle destiné à ce que chacun puisse se forger un avis et l'exprimer à l'oral ou à l'écrit. Ce premier temps était important pour favoriser l'expression des « appréciations immédiates », au sens de J. Dewey (2011a [1939]), et les « conversations intérieures », au sens de M. Archer (2003), à partir de questions du type « à quoi tenez-vous dans le projet de l'UCPA ? » ou « si l'UCPA n'existait pas, que manquerait-il à la société ? ». Les participants se retrouvaient ensuite en sous-groupe homogènes, c'est-à-dire avec d'autres personnes qui leur ressemblent afin de construire un point de vue collectif. Dans ce deuxième temps, les participants exposaient leurs « appréciations immédiates » et leurs « conversations intérieures » (en partageant leurs réflexions et expériences personnelles, par exemple), réfléchissaient ensemble et construisaient, dans la « conversation collective », un point de vue avec des « jugements évaluatifs » (Dewey 2011a [1939]). Cette première conversation

collective était stimulée par des dynamiques de mise en situation telles que la participation à un procès devant un tribunal ou la formulation d'un plaidoyer[192]. Les sous-groupes présentaient et justifiaient finalement leur point de vue face aux autres dans un débat hétérogène afin de favoriser le croisement de points de vue différents et une certaine « mise en perspective » (Mead 2006 [1934] ; Renault, Meriot et Gouzien 2017).

Encadré 67. Le dialogue avec les parties prenantes « proches »

Les animations de la première partie du dialogue avec les parties prenantes « proches »

Animations avec les salariés

- *Temps 1*. Temps personnel où chacun a réfléchi individuellement aux *valeurs créées* par l'UCPA et a pris des notes sur des post-its. La réflexion sur les valeurs a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « A quoi tenez-vous le plus dans le projet de l'UCPA ? », « Si l'UCPA n'existait pas, que manquerait-il à la société ? »

- *Temps 2*. Temps en sous-groupe homogènes où chacun a partagé ses réflexions personnelles pour ensuite participer à une réflexion collective sur les valeurs créées par l'UCPA. La réflexion collective, menée en sous-groupes, sur les valeurs a été stimulée/guidée par l'exercice de mise en situation fictive suivant : « L'UCPA est en procès. On lui reproche de n'avoir aucune utilité sociale et de ne plus répondre aux enjeux actuels. On vous charge d'élaborer un plaidoyer en groupe, pour défendre l'UCPA à partir des éléments de votre réflexion personnelle »

- *Temps 3*. Temps en groupe de restitution du résultat de la réflexion en sous-groupe suivi d'une synthèse collective. Le travail de synthèse en groupe a été stimulé/guidé par les questions suivantes : « Qu'est-ce qui est commun dans ces restitutions ? », « A quoi tenons-nous collectivement à l'UCPA ? »

Animations avec les clients

- *Temps 1*. Temps personnel où chacun réfléchit et exprime individuellement devant les autres membres du groupe ses *représentations spontanées sur ce qu'est l'UCPA et sur ce qui a de la valeur pour eux à l'UCPA*. La réflexion sur les perceptions a été

[192] Au cours des diverses rencontres avec les parties prenantes, nous nous sommes rendu compte que la mise en situation de type « procès » était très pertinente pour faire émerger les jugements sur l'utilité sociale de l'UCPA. Cette dynamique consistait à mettre les personnes en sous-groupes afin d'élaborer un plaidoyer de défense de l'UCPA sur la base de leurs expériences et de leurs réflexions individuelles. L'énoncé de l'exercice était le suivant : « *L'UCPA est en procès. On lui reproche de n'avoir aucune utilité sociale et de ne plus répondre aux enjeux actuels. On vous charge d'élaborer un plaidoyer en groupe, pour défendre l'UCPA, à partir des éléments de votre réflexion personnelle* ». Nous attribuons la pertinence de cette dynamique au fait signalé par S. Toulmin (2003) selon lequel les pratiques argumentatives réelles obéissent à la logique de la jurisprudence et sont analogues à un procès (Perret 2003).

stimulée/guidée par la consigne suivante : « Expliquez à un étranger ce qu'est l'UCPA en mettant en avant ce à quoi vous tenez le plus à l'UCPA ».[193]

- Temps 2. Temps personnel où chacun a réfléchi et exprimé individuellement aux autres membres du groupe les *expériences les plus marquantes qu'il a vécues à l'UCPA*. La réflexion sur les caractéristiques des expériences marquantes (types, composantes, effets) a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « Quel(s) souvenir(s) fort(s) gardez-vous de l'UCPA ? Racontez-nous ! », « Quelle(s) expérience(s) avez-vous faite(s) lors de ce(s) moment(s) ? », « Quels sont les ingrédients de ces expériences ? », « Quels effets sur votre vie ont eu ces expériences ? »

Animations avec les partenaires locaux

- *Temps 1*. Temps personnel où chacun a réfléchi individuellement aux *apports de l'activité ou de la gestion de l'UCPA au territoire* et a pris des notes sur un post-it. La réflexion sur la contribution de l'UCPA au territoire a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « Quels sont les apports de l'UCPA au territoire ? »[194] , « Quels sont les enjeux du territoire ou de la société auxquels l'UCPA répond ? », « Comment cela se traduit-il concrètement ? »

- *Temps 2*. Temps personnel où chacun a réfléchi individuellement à son *expérience en tant que partenaire* de l'UCPA et a pris des notes sur un post-it. La réflexion sur l'expérience de partenariat avec l'UCPA a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « Quelle est votre expérience de l'UCPA en tant que partenaire ? », « Comment cela se traduit-il concrètement ? »

- *Temps 3*. Temps en sous-groupes homogènes[195] où chacun a partagé ses réflexions personnelles sur l'apport de l'UCPA au territoire et sur son expérience en tant que partenaire de l'UCPA pour ensuite participer à une réflexion collective sur les *valeurs créées* par l'UCPA. La réflexion collective sur les valeurs a été stimulée/guidée par l'exercice de synthèse ou de mise en situation fictive suivant : « Pour les centres qui appartiennent à l'UCPA : En petit groupe, à partir des éléments de votre réflexion personnelle, préparer une synthèse en mettant l'accent sur des exemples concrets. Votre synthèse collective sera restituée devant l'ensemble du groupe ». « Pour les centres en délégation de service public (DSP) : Lors du renouvellement de la DSP, l'UCPA hésite à candidater. Pouvez-vous préparer un argumentaire pour l'y inciter, en mettant l'accent sur des exemples concrets ? »

[193] Comme l'UCPA fait partie du monde commun d'une grande partie des français, la notion d'étranger a été utilisée pour désigner une personne de nationalité non-française ne connaissant pas l'UCPA et n'ayant donc aucun préjugé à l'égard de cette association.
[194] Pour les centres confiés à l'UCPA en délégation de service public, nous avons posé cette question en deux temps afin d'identifier et d'isoler les apports de l'équipement lui-même au territoire, qui ne sont pas forcément dus à l'UCPA : « Quels sont les apports du centre/équipement au territoire ? » « Quels sont les effets de la gestion de l'UCPA sur l'équipement et sur le territoire ? »
[195] Le principal critère d'homogénéité était la nature du partenariat : partenaire privé (comme les fournisseurs ou les partenaires commerciaux), partenaire public (comme les collectivités territoriales ou les services régionaux de l'État), et partenaire associatif (comme les clubs sportifs ou les associations loi de 1901).

- *Temps 4*. Temps en groupe de restitution du résultat de la réflexion en sous-groupe suivi d'une synthèse collective. Le travail de synthèse a été stimulé/guidé par les questions suivantes : « Qu'est-ce qui est commun dans ces restitutions sur l'apport de l'UCPA et votre expérience en tant que partenaire de l'UCPA ? » , « À quels aspects de l'UCPA tenons-nous collectivement ? »

- *Temps 5*. Temps en groupe de réflexion collective prospective sur le potentiel de contribution de l'UCPA au territoire ou à la société. La réflexion collective a été stimulée/guidée par la question suivante : « Quels sont les enjeux du territoire ou de la société auxquels l'UCPA pourrait répondre ? »

Les résultats de la première partie du dialogue avec les parties prenantes « proches »

Synthèse de la perspective spontanée sur l'utilité sociale de l'UCPA (salariés, clients et partenaires locaux)

- Les salariés :
    - La promotion de la pratique sportive : *Faire connaître et faciliter l'accès*
    - La formation aux métiers du sport : *Ouvrir des horizons, éveiller des vocations, accompagner, faire évoluer*
    - La création d'emplois : *Pour les jeunes et local*
    - La création de liens et la promotion de la mixité : *Un lieu de rencontre conviviale et de mixité autour d'une même passion*
    - La préservation de la nature : *Sensibiliser et prendre soin de notre terrain de jeu*
    - L'amélioration du bien-être : *Bien-être individuel et santé publique*
    - L'engagement associatif : *Intérêt commun, implication, prix juste, réciprocité salarié/UCPA*

- Les clients :
    - Accessibilité : *Faire tomber les barrières de prix, géographiques et de manque de compagnie pour partir en vacances ou pratiquer du sport*
    - Élargir ses horizons : *Humains, sociaux, culturels, géographiques, disciplinaires*
    - Facilité et transparence : *Tout compris et cadré*
    - Convivialité : *Ambiance, pratique de sport en groupe, rencontres*
    - Le "nous" : Entraide*, égalité, collectif, partage*
    - Sport : *Autour du sport, qualité, être en forme, se dépenser*
    - Le "moi" : Exercice *de liberté sur la formule, l'intensité, les relations, continuer à pratiquer*
    - Sentiment de sécurité : *Encadrement et matériel, mais convivial*

- Les partenaires locaux :
    - La contribution au développement local : *Emploi, consommation, impôts, rayonnement, renouvellement de clients et touristes, événements, présence à long terme, participation*
    - L'accessibilité aux sports de plein-air : *Tout public, accessibilité financière, diversité de pratiques et de niveau de difficulté, accessibilité géographique*
    - La mixité : *Mettre en relation une diversité de publics*

- La nature : *Accès, contact, sensibilisation et prise de soin*
- Une autre manière de servir efficacement la communauté : *Vocation de service public, efficience, alliance, finalité sociale + viabilité économique*

Exemple de synthèse d'une expérience forte d'un client

- *La situation* : Arrivée au sommet d'une montagne suite à une montée difficile en ski de randonnée. Une vue sur la côte espagnole.

- *Sentiments* :
  - Dépassement de soi : impression d'être au bout de soi et de faire quelque chose qu'on n'aurait pas fait tout seul
  - Harmonie avec la nature et son corps
  - Dépaysement : moment où on oublie tout le reste, où on oublie les tracas du quotidien, où on se vide la tête
  - Bonheur
  - Libération et maîtrise de la peur

- *Les ingrédients* :
  - Groupe : le groupe qui encourage ; la cohésion du groupe
  - Encadrement : la qualité de l'encadrement, des encadrants avec expérience, communicatifs, capables de s'adapter à chacun des stagiaires
  - Spot ou endroit : le choix de l'itinéraire et des refuges

- *Les traces* :
  - Confiance en soi
  - Envie de faire plus de sport dans le quotidien

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

3.2.2. Dynamique avec les parties prenantes « institutionnelles » (partenaires nationaux)

Avec les partenaires institutionnels, la discussion a essentiellement tourné autour du rayonnement du projet social et, en particulier, la contribution de l'organisation au monde commun ainsi que les effets de ses discours et de ses actions sur son cadre social (représentations, normes, règles, motifs, institutions). Une telle question a notamment été abordée en interrogeant les partenaires sur la perception qu'ils avaient de la conception du vivre-ensemble véhiculée par l'organisation ainsi que de la place de l'organisation et la pertinence de ses actions dans la société actuelle.

Encadré 68. Le dialogue avec les parties prenantes « institutionnelles »

Les animations de la première partie du dialogue avec les parties prenantes « institutionnelles »

Animations avec les partenaires nationaux

- *Temps 1*. Temps personnel où chacun a réfléchi et exprimé individuellement aux autres membres du groupe ses *représentations spontanées sur la place de l'UCPA dans son environnement institutionnel***.** Cette réflexion sur les perceptions spontanées a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « Selon vous, quelle est la place de l'UCPA dans la société française et en Europe ? », « Dans quel environnement l'UCPA évolue-t-elle ? », « Quelles sont les fonctions qu'elle remplit dans les sociétés française et européenne ? », « À quelles autres institutions associe-t-on l'UCPA en France et en Europe ? »

- *Temps 2*. Temps personnel où chacun a réfléchi et exprimé individuellement aux autres membres du groupe ses *représentations spontanées sur les effets de l'UCPA sur son cadre social***.** Cette réflexion sur les perceptions spontanées a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « Quels sont (ont-été) les effets des opérations de l'UCPA sur son environnement institutionnel ? (sur vos organisations, sur le débat public ou sur le débat réglementaire et législatif) »

- *Temps 3*. Temps personnel où chacun a réfléchi et exprimé individuellement aux autres membres du groupe ses *représentations sur les enjeux de société auxquels l'UCPA répond ou pourrait répondre***.** Cette réflexion a été stimulée/guidée par les questions suivantes : « Selon vous, à quels enjeux de société en France et en Europe, l'UCPA répond-elle ? », « À quels enjeux de société pourrait-elle répondre ? »

- *Temps 4*. World café sur *les effets de l'UCPA sur certaines représentations collectives spécifiques***.** Cet exercice vise à explorer la contribution de l'UCPA à la construction collective du sens de certaines notions qui sont centrales aux hypothèses d'utilité sociale du Modèle initial d'utilité sociale. Cet exercice d'intelligence collective a été stimulé/guidé par les questions suivantes : « Quelle image du sport l'UCPA contribue-t-elle à construire dans la société ? », « Quelle image du lien social l'UCPA contribue-t-elle à construire dans la société ? », « Quelle image du temps libre l'UCPA contribue-t-elle à construire dans la société ? »

Les résultats de la première partie du dialogue avec les parties prenantes « institutionnelles »

Synthèse de la perspective spontanée sur l'utilité sociale de l'UCPA (partenaires institutionnels)

- Acteur associatif (fédérateur et représentatif)
- Acteur de la solidarité (accès, travail du corps, socialisation et sociabilité)
- Acteur de l'éducation (éducation populaire, formation professionnelle)
- Acteur de service public (délégation de service public, participation aux politiques publiques)
- Acteur de l'innovation (une richesse de ressources mise au service de l'innovation)
- Acteur du marché (opérateur privé)

Synthèse des effets actuels et passés des opérations de l'UCPA sur son environnement institutionnel

- *Effet sur le débat législatif et réglementaire :*

- La voix de l'UCPA est importante dans le débat réglementaire sur l'encadrement sportif.

- *Effet sur les représentations :*
  - Effet sur la représentation de la personne et de ses besoins dans les organisations partenaires (l'importance des besoins dits « secondaires », comme le sport et le loisir, dans le parcours de personnes en insertion).
  - Effet sur la représentation des besoins des étudiants dans les associations étudiantes (besoin de sport et loisirs pour une vie équilibrée et la performance intellectuel).
  - Effet sur la représentation de la prise de risque et de la sécurité dans les activités de sport de nature et effet sur les normes à cet égard.
  - Effets sur les représentations de l'action sociale (dans l'urgence sociale, penser au bien-être que peut procurer une initiation au sport ou la pratique régulière du sport.

- *Effets sur le débat public :*
  - Effet sur l'affirmation des droits aux loisirs pour les personnes sans domiciles
  - Effet sur le débat public sur le droit aux loisirs
  - Le rôle de l'UCPA pour aider les actions de solidarité à porter le débat sur les droits au sport et l'intégration par le sport
  - Le rôle de l'UCPA pour véhiculer de "belles histoires" sur la manière de grandir grâce au sport

- *Effets sur les institutions :*
  - UCPA a été partie prenante à la création du BP JEPS – APT (Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport - Activités physiques pour tous)
  - Création d'une réglementation AFNOR sur la prévention des risques dans les équipements aquatiques.
  - Dans un contexte de perte de vitesse de la dynamique associative autour du sport qui devrait contribuer au vivre et au faire ensemble, l'UCPA prend en charge cette mission
  - Innovation sportive

- *Impact sur les clients, bénéficiaires et salariés :*
  - Le questionnement provoqué chez les bénéficiaires quant à la poursuite d'une activité sportive
  - Premier employeur de France dans les métiers du sport
  - Acteur majeur de la formation aux métiers du sport et de l'animation

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

3.3. Deuxième partie du dialogue : publicité et mise à l'épreuve des hypothèses du Modèle initial

L'objectif de la deuxième partie du dialogue avec les parties prenantes était de « tester » ou de vérifier les hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale de l'UCPA. Trois

enjeux spécifiques avaient été définis : 1) exposer le Modèle initial d'utilité sociale ; 2) vérifier la pertinence des hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale ; 3) approfondir la connaissance sur la manière dont les parties prenantes vivent ou perçoivent les expériences et les effets du Modèle initial d'utilité sociale.

D'abord, il fallait exposer le Modèle initial d'utilité sociale. Il s'agissait de présenter le contenu du Modèle initial d'utilité sociale élaboré par le CIUS. Il fallait expliquer les hypothèses liées aux expériences fondamentales et celles liées aux conséquences de ces expériences. Il était important de s'adresser aux participants dans un langage adapté et de fournir des exemples concrets.

Ensuite, il s'agissait de vérifier la pertinence des hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale. Une hypothèse est une proposition ou explication qui appartient au domaine du possible et du probable et qui doit être vérifiée, c'est-à-dire, affirmée ou niée. Une fois énoncées, les hypothèses peuvent être étudiées, confrontées ou discutées. Il s'agissait d'ouvrir un débat pour évaluer si les hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale correspondent ou non au vécu des parties prenantes ou à leur expérience en tant qu'observateurs de l'activité de l'organisation. Il s'agissait en fait d'évaluer qualitativement le Modèle initial d'utilité sociale.

Finalement, nous voulions approfondir la connaissance sur la manière dont les parties prenantes vivent ou perçoivent les expériences et les effets du Modèle initial d'utilité sociale. Au-delà de la vérification des hypothèses, cette séquence a servi à mieux caractériser celles tenues comme vraies. Cela nous a également donné l'opportunité de mieux connaître la façon dont les expériences fondamentales sont vécues et les effets de ces expériences sur l'individu, les collectifs et la société (sur les plans instrumental et constitutif).

Encadré 69. Les animations de la deuxième partie du dialogue avec les parties prenantes

- *Temps 1*. Présentation de la méthodologie de construction du Modèle initial d'utilité sociale. Introduction sur les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale pour l'UCPA et sur les étapes de la démarche.

- *Temps 2*. Présentation des hypothèses suivie de débats sur la pertinence des hypothèses présentées et de la recherche d'exemples.

- ***Exemples de questions posées suite à la présentation de chaque hypothèse***
    - Pensez-vous que l'UCPA arrive à faire vivre cette expérience ? Est-ce que vous vivez cette expérience ? Comment cela résonne dans vos vécus et vos

observations ? Est-ce que cela vous parle ? Est-ce que cela fait écho à votre expérience ? Est-ce que cela vous paraît cohérent ? Cela traduit-il l'expérience que vous faites à l'UCPA ? Nous voudrions savoir si cela a du sens pour vous. - Avez-vous des exemples qui reflètent bien cette expérience ? Avez-vous des exemples de la manière dont cette expérience se traduit dans votre vécu ou dans ce que vous avez pu observer ? Pouvez-vous nous parler de votre expérience ? Comment pouvez-vous la décrire et la qualifier ? - Quels sont les ingrédients de cette expérience ? Quelles sont les pratiques de l'UCPA qui favorisent cette expérience ? - Y a-t-il de la « cohérence » entre l'expérience de différentes parties prenantes ? Par exemple, entre l'expérience des clients et celle des salariés ? - Cette expérience, a-t-elle un impact sur votre vie en dehors de l'UCPA ? De tout ce qu'on a dit ici, quelle trace quand on rentre chez soi, le séjour UCPA laisse-t-il ? Que gardez-vous des séjours UCPA une fois que vous êtes rentré chez vous ?

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

D'un point de vue théorique, l'idée centrale ayant guidé la deuxième partie du dialogue avec les parties prenantes était l'idée de « mise à l'épreuve par la publicisation » (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Cefaï et Terzi (eds.) 2012 ; Dewey 2003b [1927] ; Zask 2004 ; Zask 2008). Selon J. Dewey (2003b [1927]), ce n'est qu'en étant rendue publique et partagée qu'une connaissance peut être mise à l'épreuve. En ce sens, les 9 rencontres de diffusion et de discussion publique des résultats de l'enquête menée par le CIUS, formulés dans le Modèle initial d'utilité sociale, étaient des moments fondamentaux. Dans une approche « expériencialiste », les membres du CIUS avaient formulé des hypothèses dont la vérification devait passer par l'épreuve de l'expérience vécue dont ont témoigné les personnes concernées par les expériences décrites dans le Modèle initial d'utilité sociale de l'UCPA (Zask 2008). Si le Modèle initial était légitime, les parties prenantes devaient pouvoir se reconnaître dans les expériences fondamentales décrites par le CIUS et trouver dans l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA « (...) un compte rendu crédible, utile ou éclairant à l'égard de sa propre situation » (*Ibid.*, p. 187). En ce sens, l'exposition des hypothèses du Modèle initial est une « épreuve », un moment d'incertitude et d'indétermination où les membres du CIUS et les parties prenantes participant au débat doivent s'appuyer sur leur expérience pour justifier leur accord ou désaccord avec le contenu du Modèle.

Comme nous aurons l'occasion de le voir au cours de l'étape suivante, la qualité de l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA a globalement suscité l'adhésion des parties prenantes. La plupart des hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale de l'UCPA ont été jugées plausibles et cohérentes. Les 9 rencontres avec les parties prenantes de

l'UCPA ont été enregistrées, intégralement retranscrites et analysées au cours de l'étape suivante. Comme nous le verrons à continuation, les accords et désaccords avec la version initiale du Modèle d'utilité sociale ont été identifiés, analysés et intégrés dans la version finale.

Section 4. Étape 4 : Identification finale ou Modèle d'utilité sociale vérifié

La quatrième étape (E4) a permis aux membres du CIUS de parvenir à une nouvelle formulation de l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA qu'ils ont nommé « Modèle final d'utilité sociale »[196]. Les chercheurs ont, pour cela : croisé les résultats du dialogue avec les parties prenantes de l'Étape 3 (E3) avec le « Modèle initial d'utilité sociale » élaboré au cours de l'Étape 2 (E2) ; reconstruit chacune des expériences fondamentales du Modèle d'utilité sociale en croisant théorie et pratique ; élaboré les parties « style organisationnel » et « contributions » ; et validé le Modèle final d'utilité sociale avec l'ensemble du CIUS et de la direction[197]. Il convient à présent de revenir sur chacun de ces points.

En tant que résultat d'un exercice de justification, le Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA peut être analysé comme un « accord légitime » au sens de L. Boltanski et L. Thévenot (2011 [1991]), articulé sous une forme grammaticale et venant répondre à une vision du bien commun comme bien de communion déclinée en trois parties et une conclusion : partie 1) la description des expériences fondamentales vécues à l'UCPA et articulées autour d'une expérience centrale ; partie 2) la description du style organisationnel (modalités et pratiques de l'UCPA) permettant de faire vivre ses expériences ; partie 3) l'identification des contributions de l'UCPA aux individus, aux collectifs et à la société ; et conclusion) sa contribution au monde commun.

[196] En parlant de « formulation finale » de l'utilité sociale de l'organisation, ou en évoquant un « Modèle final d'utilité sociale » comme résultat ou livrable de cette étape, nous ne souhaitons surtout pas laisser entendre que cet argumentaire est définitif. À l'instar de toute convention, l'utilité sociale d'une organisation est située et apparaît donc appelée à évoluer dans le temps en fonction, notamment, des évolutions de la société et des personnes qui participeront à sa redéfinition. Parler de « final » signifie simplement qu'il s'agit d'hypothèses « vérifiées » en l'état actuel (Zask 2008). Cela n'exclut pas les conflits d'interprétation ni la possibilité d'une modification future de la convention d'utilité sociale de l'UCPA (Gadrey 2004a).

[197] Le processus d'élaboration du Modèle final d'utilité sociale a eu lieu entre octobre 2016 et mars 2017.

4.1. Partie I du Modèle final d'utilité sociale : les expériences fondamentales

Développer la première partie du Modèle final d'utilité sociale exigeait de réaliser une analyse transversale des données recueillies au cours du dialogue mené avec les parties prenantes afin de restructurer les expériences fondamentales vécues à l'UCPA, les faire valider par l'ensemble du CIUS et rédiger le texte devant servir de base au Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA.

4.1.1. Analyse des données recueillies

Les 9 rencontres ont été enregistrées et retranscrites dans leur intégralité à la fin de l'Étape 3 (E3). Au début de l'Étape 4 (E4), l'équipe de chercheurs s'est mise d'accord sur quatre « variables » ou « classes » minimales devant guider leur relecture de ce contenu et servir de base au codage[198] de l'analyse qualitative de ce contenu à l'aide du logiciel NVivo.

Encadré 70. Les 4 variables minimales ayant guidé le codage des données recueillies au cours du dialogue établi avec les parties prenantes

- *Variable 1* : Rattachement de l'idée à une expérience fondamentale existante. Catégories : « sociabilité nomade (expérience extra-ordinaire) » ; « authenticité » ; « compagnonnage » ; « aventure collective » ; « engagement sociétal ».

- *Variable 2* : Rattachement de l'idée à une sous-catégorie d'une expérience fondamentale. Catégories : « être soi-même et rite d'inversion » ; « expérience positive de la limite » ; « expérience positive de l'imprévu » ; « apprentissage par la relation » ; « écoute et entraide » ; « compétence de vie /savoir-être » ; « reconnaissance des singularités » ; « implication réciproque » ; « partage d'un commun » ; « sens de la responsabilité » ; « mixité » ; « égalité de chances ».

- Variable 3 : Qualification de l'idée. Catégories : « nouveauté » lorsqu'il s'agissait d'une nouvelle expérience ou élément non évoqués dans le Modèle initial ; « critique » lorsqu'il s'agissait d'une expérience ou élément qui vient nuancer ou contredire une idée présente dans le Modèle initial ; « approfondissement » lorsqu'il s'agissait d'une expérience ou élément qui permet d'approfondir, d'expliciter ou d'illustrer des idées développées dans le Modèle initial.

- Variable 4 : Partie prenante concernée. Catégories : « salariés », « clients », « partenaires locaux », « partenaires nationaux ».

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

[198] Nous parlons ici de « codage » au sens d'A. Desrosières (2008, p. 157), c'est-à-dire un « (…) travail concret d'affectation d'un cas à une classe ».

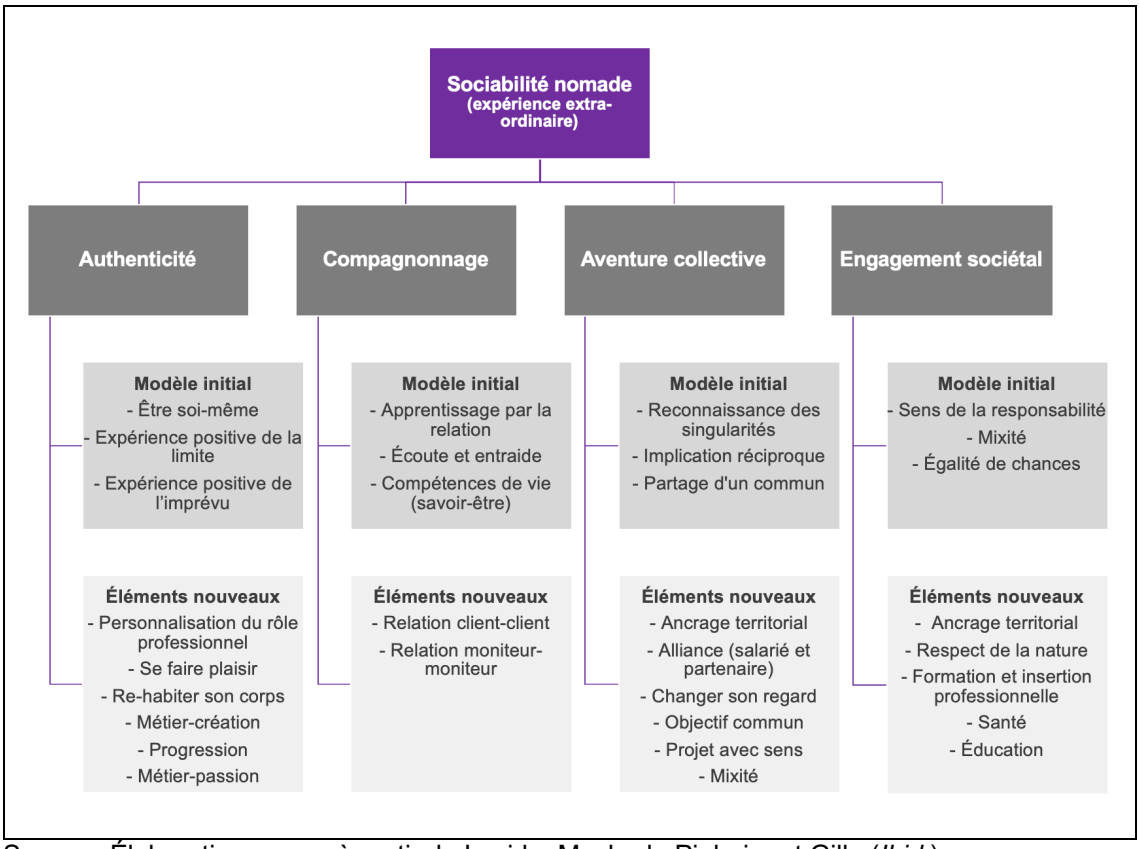
Une fois les variables minimales de codage définies, deux membres de l'équipe de chercheurs ont lu et codé de façon individuelle et indépendante la totalité du contenu des rencontres. Ils ont ensuite relu ensemble le contenu des rencontres avec les parties prenantes sur le logiciel NVivo. Chacun a alors partagé le résultat de son codage individuel et quand il avait des différences ils discutaient pour arriver à un consensus sur NVivo[199]. C'est ainsi que nous avons pu parvenir à des listes de citations pour chaque expérience fondamentale et ses sous-catégories classées comme « critique » ou « approfondissement » du Modèle initial, ainsi qu'à des listes de citations d'expériences et d'éléments nouveaux.

4.1.2. Structuration des expériences fondamentales

Une fois les citations d'expériences et éléments nouveaux issus du dialogue avec les parties prenantes identifiés, les chercheurs les ont classés dans des catégories communes en fonction de leur proximité de sens[200], pour ensuite les croiser avec chaque dimension du Modèle initial d'utilité sociale de l'UCPA. Il a fallu, pour cela, reprendre le schéma du Modèle initial d'utilité sociale de l'UCPA (cf. Encadré 65) pour y introduire les catégories issues des instances de dialogue avec les parties prenantes.

[199] Cette manière de fonctionner en passant par le codage individuel pour ensuite réaliser un codage collectif avait pour but de préserver au maximum la richesse d'une diversité d'analyses de ces données qualitatives et d'éviter les effets de structuration propres à l'interprétation collective (Renault 2016).
[200] Ce travail de classement par proximité de sens s'est fait sur la base des critères définis par les chercheurs.

Encadré 71. Croisement entre le Modèle initial et les catégories issues de l'analyse de données

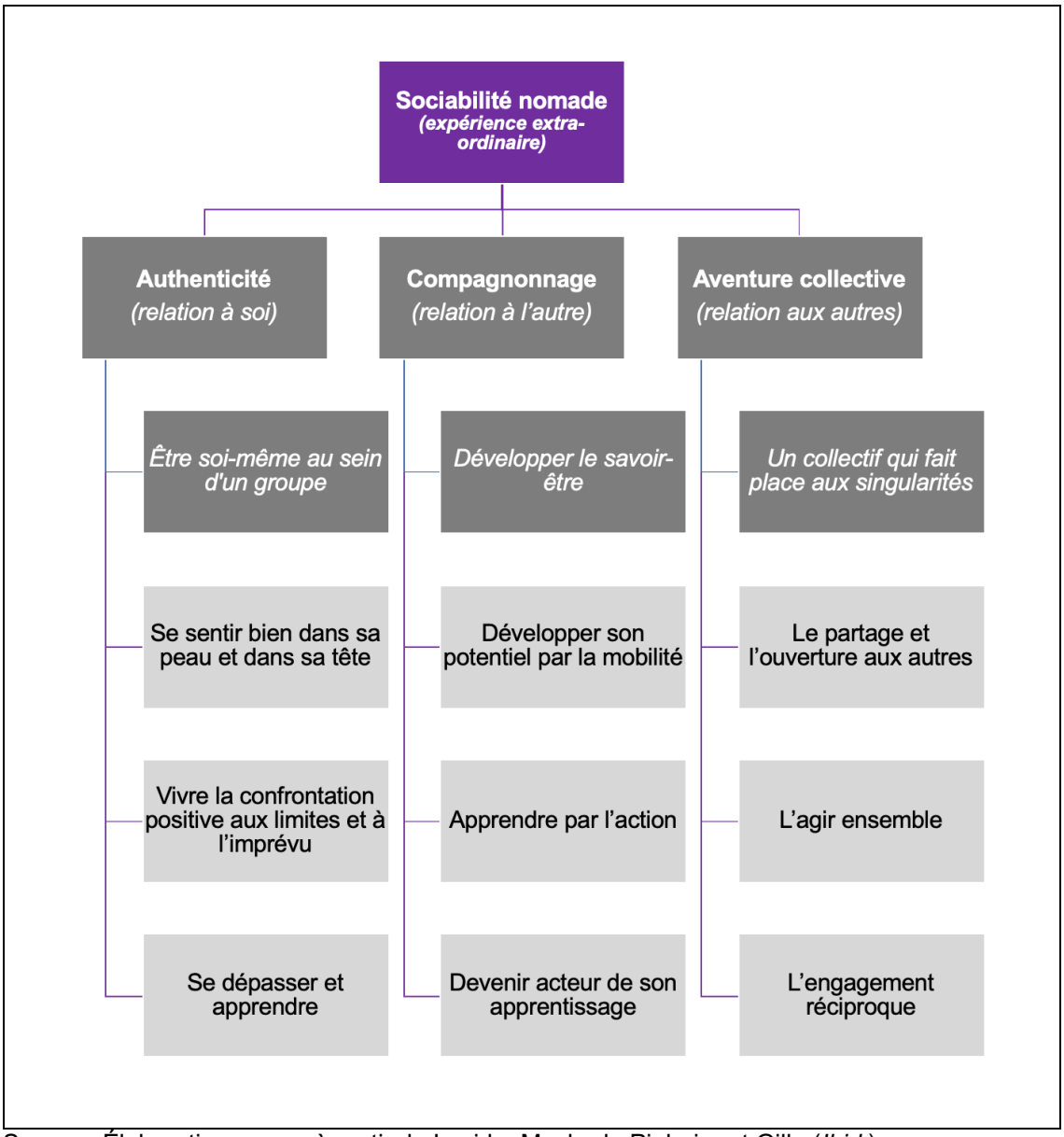


Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

La sixième rencontre du CIUS a ensuite été l'occasion pour nous de présenter à l'ensemble des membres du CIUS la synthèse des résultats du dialogue établi avec les parties prenantes et du croisement de ces résultats avec le Modèle initial[201]. En analysant le croisement entre le Modèle initial et les catégories d'analyse du dialogue avec les parties prenantes, nous avons convenu que l'expérience fondamentale « engagement sociétal » n'était pas du même ordre que les autres trois expériences du Modèle et faisait, au même titre que ses sous-catégories, référence aux contributions de l'activité de l'UCPA à la société plutôt qu'à une expérience fondamentale d'ordre relationnel tels que la « sociabilité nomade », l' « authenticité », le « compagnonnage » et l' « aventure collective ». Nous avons abouti ainsi à la structure des expériences fondamentales du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA sur la base d'une expérience centrale et trois expériences spécifiques (cf. Encadré 72).

[201] Dans chacune des rencontres avec les parties prenantes se trouvaient au moins un membre de l'équipe de chercheurs et un membre salarié du CIUS. La sixième rencontre du CIUS s'est avérée cruciale en cela qu'il s'agit du moment où tous les membres du CIUS ont pris connaissance de l'ensemble des synthèses des instances de dialogue et ont échangé sur leurs expériences avec les parties prenantes.

Encadré 72. Structure des expériences du Modèle final d'utilité sociale



Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

4.1.3. Rédaction de chaque expérience fondamentale

Après s'être mis d'accord sur la structure des expériences fondamentales et avoir pu débattre avec les membres du CIUS sur le contenu des synthèses du dialogue, l'équipe de chercheurs a procédé à la formalisation du contenu des expériences fondamentales en cherchant et en identifiant pour cela, des références théoriques similaires à la description de chaque expérience afin d'en enrichir l'argumentaire théorique.

Encadré 73. Principales références théoriques liées aux expériences fondamentales du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA

- **La sociabilité nomade** : l'analyse que la sociologue Danièle Hervieu-Leger (1999 ; 2000) fait des formes de la religiosité contemporaine nous a aidé à mieux comprendre l'importance des espaces de socialisation « extra-ordinaires » dans la société contemporaine. Nous avons fait un parallèle entre, d'une part, son analyse du phénomène de l'individualisation et de la subjectivisation des croyances en occident et la tendance à la recomposition individuelle des pratiques religieuses et, d'autre part, l'analyse de la construction identitaire et de l'appartenance sous le signe de la mobilité et de l'association temporaire dans les centres UCPA.

- **L'authenticité** : l'analyse que le philosophe Michel Serres (1999) fait de l'expérience de la corporéité nous a aidé à mieux comprendre l'importance du corps dans la construction de soi. Les descriptions du rapport brut du corps à l'environnement dans les sports de nature et la métamorphose de l'esprit que cette expérience permet faisaient écho aux récits des expériences fortes des clients et salariés de l'UCPA.

- **Le compagnonnage** : l'analyse que l'économiste Elena Lasida (2011) fait du rôle du « passeur » comme figure qui rend possible l'avènement de la singularité de chacun nous a aidé à mieux comprendre la relation pédagogique qui a lieu dans la formation de moniteurs et clients à l'UCPA. L'accompagnement à l'UCPA rend possible l'avènement de la singularité de chacun.

- **L'aventure collective** : l'analyse que les philosophes Miguel Benasayag et Angélique del Rey (2011) font de l'engagement dans la société à l'époque contemporaine nous a aidé à mieux comprendre l'importance de l'action et de la proximité dans la solidarité concrète que se vit à l'UCPA. L'expérience collective à l'UCPA permet la création d'un « nous » tout en facilitant l'expression des singularités.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

Nous avons ensuite sélectionné sur le logiciel NVivo toutes les citations rattachées à chaque expérience et créé un corpus de citations par expérience fondamentale en procédant à la lecture de chaque corpus afin de classer son contenu selon trois critères.

Encadré 74. Les critères de classement du corpus de citations liées à chaque expérience fondamentale

- *Critère 1* : le contenu qui relève de la description des expériences, c'est-à-dire les éléments qui répondent à la question « *Que vit-on au sein de l'UCPA ?* »

- *Critère 2* : le contenu qui relève de la description des modalités et pratiques mises en œuvre dans l'UCPA et qui favorisent ces expériences, c'est-à-dire les éléments qui répondent à la question « *Comment rend-on possible ces expériences ? Quelles sont les pratiques organisationnelles qui rendent possibles ces expériences ?* »

- *Critère 3* : le contenu qui relève des effets de l'expérience sur les personnes, les collectifs et la société, mais aussi les représentations que l'organisation véhicule[202], c'est-à-dire les éléments qui répondent à la question « *Comment cela transforme-t-il les personnes / les collectifs / la société / le monde commun ? ».*

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

Il s'agissait, enfin, de réaliser une synthèse pour chaque expérience fondamentale en croisant les citations du dialogue avec les parties prenantes classées sous le « critère 1 », le contenu du Modèle initial d'utilité sociale et les références théoriques explorées.

Encadré 75. L'expérience fondamentale centrale : la sociabilité nomade

La sociabilité nomade : l'extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire

Venir à l'UCPA pour un temps de loisirs ou de vacances provoque une rupture avec le quotidien. C'est une parenthèse, un temps de ressourcement, de retraite. On se déconnecte de sa vie quotidienne et on se re-connecte à soi, aux autres et aux éléments naturels. Les vacances et les loisirs jouent le rôle de parenthèses sociales répondant au besoin vital de récréation, de détente, de récupération, d'éloignement d'une société marquée par la compétition, la complexité et le stress, fonction sociale qui a bien été identifiée par la sociologie des loisirs et du tourisme.

Or, au-delà du besoin de ressourcement, l'expérience qu'on vit à l'UCPA répond aussi au besoin des individus contemporains de participer à des espaces de socialisation extra-ordinaires, de vivre une forme de sociabilité que l'on peut qualifier de « sociabilité nomade » et décrite à partir des travaux de la sociologue Danièle Hervieu-Léger (2000)[203].

Cette nouvelle forme de sociabilité s'établit « sous le signe de la mobilité et de l'association temporaire ». C'est une « (…) sociabilité des hauts lieux et des moments forts » dans des « (…) réseaux affinitaires constamment redéfinis par la circulation des individus qui y trouvent, à un moment donné de leur parcours, les conditions favorables à l'expression et à l'échange de leurs expériences ». Ce sont des « pratiques volontaires, individuelles (même lorsqu'elles sont pratiquées en groupe), mobiles, facultatives, modulables et exceptionnelles » (*Ibid.*, p. 57).

De moins en moins soumis aux codes normatifs fixés par les institutions, les individus « (…) bricolent librement les petits systèmes de signification qui donnent un sens à leur expérience » (*Ibid.*, p. 55). C'est l'avènement définitif de l'individu. Or, cet individu moderne

[202] Concernant les représentations, il s'agissait d'explorer, dans les discours des différentes parties prenantes de l'organisation, les représentations originales que l'organisation contribue à véhiculer. Il apparaît, par exemple, que l'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du travail (il est possible de concilier sa passion et son travail) ou encore de l'éducation (qui consiste davantage à permettre à chacun d'explorer ses potentialités qu'à transmettre des connaissances techniques) (Lasida, Machado Pinheiro et Gille à paraître).

[203] D. Hervieu-Léger parle, quant à elle, de « sociabilité pèlerine » (2000, p. 55). Pour éviter la connotation religieuse et se rapprocher de la sémantique du milieu sportif, les membres du CIUS ont préféré parler de nomadisme plutôt que de pèlerinage.

est « déraciné ». Il a été « (…) libéré (au moins formellement) du poids des appartenances locales, familiales, religieuses, professionnelles, et même nationales constitutives pendant des siècles d'identités stables ». On observe une floraison des « demandes identitaires », « (…) manifestation inversée, en creux, de cet éclatement des enracinements communautaires au sein desquels se transmettaient les codes collectifs du sens, organisateurs de la vie des individus » (*Ibid.*, p. 60).

Cette sociabilité nomade se manifeste dans des pratiques de l'extra-quotidien. Elle s'opère lors de moments d'intensité relationnelle qui « (…) ne s'inscri[vent] pas dans les rythmes de la vie ordinaire et qui romp[ent] avec l'ordonnancement régulier du temps ». C'est un « (…) mouvement non prévisible, susceptible seulement de se cristalliser ponctuellement dans des moments d'intensité qui préservent (et activent) la spontanéité de l'engagement émotionnel ». L'individu choisit le moment où il « (…) recharge les batteries de sa vie », à travers des « (…) expériences exceptionnelles, dans lesquelles la rupture du quotidien est valorisée comme un moyen d'accéder à l'épanouissement personnel, au-delà des routines ordinaires » (*Ibid.*, p. 59).

Ces expériences extra-ordinaires répondent aussi au besoin de l'individu de participer à des « (…) événements susceptibles de reconstituer un "nous", au-delà de l'atomisation de l'expérience ordinaire » (*Ibid.*, p. 60). Ces événements opèrent « (…) un certain degré de "coagulation" collective des cheminements individuels » (*Ibid.*, p. 59). Les rassemblements festifs, les rencontres affinitaires et les pratiques de la convivialité nomade participent à la reconnaissance intersubjective, il y a le souci de l'échange des expériences. On est face à « (…) une sociabilité souple et peu contraignante, fondée sur la reconnaissance mutuelle de la singularité des parcours individuels » (*Ibid.*, p. 63).

La spécificité de l'UCPA en tant que lieu de « sociabilité nomade » est définie par la façon dont elle arrive à constituer une expérience du « soi » et du « nous » et le type de reconnaissance intersubjective qu'elle permet à ses usagers de vivre.

Cette expérience fondamentale se traduit en 3 expériences spécifiques : l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.[204]

Source : Annexe 4

4.2. Partie II du Modèle final d'utilité sociale : le style organisationnel[205]

Pour développer la deuxième partie du Modèle final d'utilité sociale, il a fallu procéder à une analyse transversale des données recueillies au cours du dialogue avec les parties prenantes afin de restructurer les modalités et pratiques organisationnelles qui incarnent, révèlent ou favorisent les expériences fondamentales décrites dans la

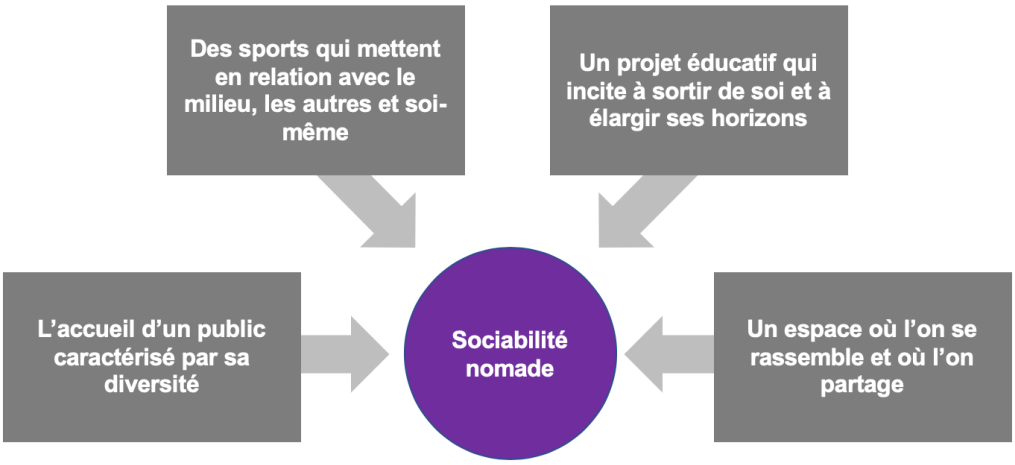
[204] Pour lire l'intégralité de la synthèse des expériences fondamentales du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA, cf. Annexe 4.
[205] Nous utilisons ici la notion de « style » pour faire référence à la façon propre à l'UCPA de mettre en forme les éléments du monde, à sa façon de faire, ses formes et ses modalités (Lasida 2009b ; Macé 2016 ; Singer 1981).

Partie I du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA. En croisant les citations du dialogue avec les parties prenantes classées sous le « critère 2 » (cf. Encadré 74) avec le contenu du Modèle initial d'utilité sociale, l'équipe de chercheurs est parvenue à identifier quatre ingrédients principaux permettant de faire vivre les expériences fondamentales : l'accueil d'un public caractérisé par sa diversité ; la pratique de sports qui mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même ; la mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons ; l'existence d'un espace où l'on se rassemble et où l'on partage[206].

Encadré 76. Les modalités et pratiques que l'UCPA met en place pour faire vivre les expériences

Qu'est-ce que l'UCPA met en place pour faire vivre ces expériences ?

Quels sont les ingrédients qui permettent de vivre ces expériences ? L'expérience de la sociabilité nomade et ses expériences liées (authenticité, compagnonnage et aventure collective) sont permises à l'UCPA par :



1. L'accueil d'un public caractérisé par sa diversité (synthèse[207])

On ne pourrait pas vivre à l'UCPA l'expérience de la sociabilité nomade, et les expériences qui y sont liées, sans la rencontre avec des personnes que l'on n'aurait pas croisées dans son quotidien. La diversité des personnes en présence, d'une part, favorise la relation, la différence étant vue par les clients comme une relation potentielle, un espace de découverte. Elle élargit, d'autre part, les ressources d'un groupe et facilite la progression dans l'aventure collective (au sein d'un groupe de pratique, mais aussi d'une équipe UCPA). Chacun est donc le bienvenu et peut venir à l'UCPA « tel qu'il est ».

[206] Ces modalités et pratiques sont transversales à l'expérience fondamentale centrale et aux trois expériences fondamentales spécifiques et il ne nous a pas semblé nécessaire de rechercher des liens de correspondance exacte entre chaque pratique ou modalité et chaque expérience.
[207] Pour la version intégrale de la Partie II du Modèle final d'utilité sociale « Style organisationnel », cf. Annexe 4).

Pour ce faire, l'UCPA cherche à développer des produits adaptés à tous et à porter à l'égard de chacun une attention personnalisée à travers l'adaptation de ses services et de ses règles de fonctionnement aux spécificités des uns et des autres. "La personne est au centre de notre attention quotidienne" est d'ailleurs le premier marqueur de son projet que l'UCPA met en avant.

2. Des sports qui, par nature, mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même (synthèse)

L'UCPA permet de découvrir et de pratiquer près de 80 activités sportives. Historiquement, l'UCPA a diffusé en France, et démocratisé, les sports de plein air, puis a enrichi son offre, en s'adaptant aux tendances et en s'ouvrant aux sports de loisirs dans les années 1990, aux sports urbains (skate, rollers, trottinette, BMX) à partir des années 2000, et aux sports tournés vers l'entretien physique (fitness).

Comment caractériser ce qui, dans le sport pratiqué à l'UCPA, permet de vivre pleinement l'expérience de la sociabilité nomade ? Nous décryptons ici ce qui nous semble être les traits caractéristiques des sports pratiqués à l'UCPA et qui permettent de vivre les expériences de sociabilité nomade, d'authenticité, de compagnonnage et d'aventure collective : un mouvement vers un milieu inhospitalier, un cheminement au cœur de ce milieu, une confrontation aux lois physiques de la nature et une dimension ludique.

3. La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons (synthèse)

L'UCPA met en œuvre un *projet éducatif et sportif* dont l'ambition (telle qu'elle est formulée actuellement) est de rendre ses clients plus autonomes (dans l'activité sportive mais aussi dans leur quotidien), "acteurs du lien social", capables d'accroître leur bien-être durablement et plus responsables dans leur manière d'habiter l'espace.

Ce projet éducatif et sportif repose sur *quatre piliers, ou « marqueurs »,* que l'UCPA décline dans les parcours-clients et qui mettent l'accent sur la personne, centre de l'attention quotidienne ; sur le collectif, support de la pédagogie ; sur l'importance de l'action dans l'apprentissage ; sur une pédagogie fondée sur la progression et la réussite.

L'UCPA invite aussi son personnel à adopter la *bonne attitude* qui consiste à "communiquer de l'énergie, à créer une ambiance conviviale et à faire vivre l'aventure" afin de porter au mieux le projet éducatif et sportif. Cette attitude est décrite en quatre axes : être dans une posture d'observation, d'écoute et de dialogue pour créer du lien et établir la confiance ; être positif et créatif en recherchant des solutions créatives afin de motiver et de responsabiliser les stagiaires dans leur apprentissage ; animer le collectif et stimuler chacun puisque la dynamique de groupe est clé dans l'apprentissage de chacun et la création de lien ; mettre son expertise au service de tous en suivant ses qualités propres.

Dans le projet éducatif et sportif, l'activité sportive n'est pas le seul siège de la pédagogie. Tout contact avec l'UCPA, toute expérience vécue au sein de l'UCPA, que l'on soit client, salarié (à toute échelle) ou partenaire est potentiellement le lieu d'un apprentissage, d'une éducation. Les pratiques pédagogiques développées à l'UCPA autour de l'action, de la

progression individuelle et de la dynamique de groupe, qui sont essentiels pour créer une expérience de sociabilité nomade, d'authenticité, de compagnonnage et d'aventure collective sont : l'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun, la progression sur le mode de la réussite et de la confiance, et le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité.

4. L'existence d'un espace physique où l'on se rassemble et où l'on partage (synthèse)

Des sites ouverts aux influences culturelles. On s'assure que les sites soient ouverts sur leur environnement et accessibles, les seules barrières acceptables étant les frontières naturelles qui permettent éventuellement de garder le caractère naturel et préservé du lieu. On permet aux associations de l'environnement proche de profiter ponctuellement des locaux pour leurs manifestations. On accueille des événements qui mêlent sport et culture, haut-niveau et sport de loisir.

Des équipes passionnées par la relation humaine. Les équipes UCPA et les clients sont passionnés par la rencontre et les échanges avant, pendant et après l'activité sportive. Ce sont les équipes et les clients qui créent la convivialité, qui instaurent des dynamiques de groupe et donnent l'impulsion de l'aventure collective. On essaie de créer du lien entre les personnes. On les appelle par leur prénom et on repère les personnes isolées pour les intégrer au groupe. On place les personnes sur un pied d'égalité, au-delà de leurs différences, de leur différence de statut (salarié / client) ou de leur statut hiérarchique à l'UCPA, grâce notamment à l'informalité de la relation et, en ce qui concerne les clients, à l'absence de services différenciés selon les publics.

Des temps conviviaux en dehors de l'activité sportive. On privilégie les temps conviviaux informels ou organisés hors de l'activité sportive et les infrastructures sont adaptées à ces temps conviviaux. On est conscient du rôle de l'animation et de l'ambiance pour fédérer plutôt que pour seulement amuser.

Source : Annexe 4.

4.3. Partie III du Modèle final d'utilité sociale : les contributions

Le développement de la troisième partie du Modèle final d'utilité sociale a lui aussi requis une analyse transversale des données recueillies lors du dialogue avec les parties prenantes afin de décrire les différents niveaux de contributions sociales de l'UCPA. En croisant les citations du dialogue avec les parties prenantes classées sous le « critère 3 » (cf. Encadré 74) et le contenu du Modèle initial d'utilité sociale, l'équipe de chercheurs a pu identifier les effets et les représentations mises en avant par les

parties prenantes et qu'elles rattachent aux expériences fondamentales vécues à l'UCPA[208].

Pour aboutir à la classification des effets et des représentations, l'équipe de chercheurs a relu le corpus de citations du dialogue avec les parties prenantes identifiées comme « effets sur les personnes, les collectifs et la société » et « représentations véhiculées », ainsi que la description des expériences fondamentales dans la Partie I du Modèle final, afin de synthétiser et d'établir une liste pour chaque expérience fondamentale[209]. Chaque liste décrivait les changements que les parties prenantes mettaient en avant et rattachaient aux expériences fondamentales vécues à l'UCPA et les représentations que les parties prenantes attribuaient à l'UCPA[210].

Nous avons fait la distinction entre « effet pendant » et « effet après » pour distinguer les changements immédiats, ayant lieu pendant que l'expérience est vécue au sein de l'UCPA, des changements qui se prolongent dans le temps au-delà de l'expérience immédiate vécue dans les centres UCPA. Cela afin de distinguer ce qui est de l'ordre de l'effet qui dure lors du retour à la vie quotidienne, de l'effet immédiat qui dure seulement pendant le moment « extra-ordinaire »[211].

Encadré 77. Exemple de liste de classification des effets et des représentations liés à l'expérience « aventure collective » à l'UCPA (extrait)

AVENTURE COLLECTIVE	**Effets pendant l'expérience sur les personnes, les collectifs et la société**	**Effets après l'expérience sur les personnes, les collectifs et la société**	**Effets de l'expérience sur les représentations / le monde commun**
Un collectif qui fait place aux singularités	- Exprimer sa singularité à l'intérieur d'un groupe	- Le goût de l'autre - Apprendre à vivre-ensemble	- Une représentation du collectif qui fait place aux

[208] La théorie de l'action de B. Perret (2003) nous a amené à prêter une attention toute particulière à la dimension constitutive de l'agir de l'UCPA et à prendre en compte les représentations véhiculées par les expériences fondamentales qu'on vit à l'UCPA.
[209] Chaque chercheur a classé les effets et les représentations de manière d'abord individuelle et indépendante pour échanger ensuite et aboutir à la liste de classification pour chaque expérience.
[210] Par rapport aux effets, l'expérience de l'authenticité avait, par exemple, été associée à la confiance en soi et à l'envie de faire du sport. Par rapport aux représentations véhiculées, on avait dit que l'UCPA diffusait une idée du travail dans laquelle métier et passion étaient conciliables.
[211] Dans la terminologie anglo-saxon de l'évaluation de l'impact social, il s'agit de la distinction qui est faite entre *outcome* et *impact* (Stievenart et Pache 2014).

	- Appartenir à un groupe - Être inclus dans un groupe - Coexistence entre sport de loisir / haut niveau - Convivialité		singularités - Une représentation de relation de consommation dans laquelle le consommateur est co-responsable de son expérience. - Une représentation de la relation de travail dans laquelle employeur et salarié sont responsables l'un de l'autre.
Le partage et l'ouverture aux autres	- Exposition à la diversité (âge, culture, CSP) - Entrer facilement en relation avec des inconnus - Tisser du lien avec des inconnus - Partager la passion du sport - Échanger des expériences personnelles - Échanger des savoirs sur le sport - Échanger des points de vue - Respecter les différences	- Ouverture à l'autre - Nouer des relations d'amitié (réseaux sociaux, voyage, rencontres quotidiennes) - Appartenance à une communauté (famille) - Changer ses représentations sur les autres groupes sociaux - Respecter les différences - Être en couple	- Existence d'espaces publics favorisant diversité et mixité - Autonomie dans interdépendance - Mutualisation des ressources comme source de lien social
Agir ensemble	- Contribuer à la progression du groupe (selon ses capacités) - Être reconnu par sa contribution au groupe	- Confiance en l'autre	- Engagement : fin des modèles à défendre, place des collectifs éphémères pour résoudre des situations

	- Se relever grâce au groupe - Créativité de groupe - Confiance en l'autre		problématiques
Engagement réciproque	- Solidarité - Se sentir co-responsable des résultats de son expérience - Entraide : Aider et être aidé - Se sentir sur un pied d'égalité - Se sentir valorisé dans sa singularité	- Envie de s'engager dans des activités solidaires	
(Déclinaison de l'expérience par partie prenante)	- Sentir la force du collectif et faire des choses qu'on n'aurait pas faites seul - Engagement des salariés envers UCPA - Engagement UCPA envers salariés - Se sentir accueilli - Accès pour tous - Participer à une expérience commune inédite		- Une représentation de la relation partenariale comme alliance plutôt que comme contrat.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

Une fois la liste pour chaque expérience fondamentale terminée, de même que pour les modalités et pratiques, nous nous sommes aperçus que les principaux effets et représentations étaient transversaux à l'expérience fondamentale centrale et aux trois expériences fondamentales spécifiques. Nous avons dès lors procédé à un exercice de regroupement des « effets après » et des « représentations véhiculées » par dimension de sens jusqu'à aboutir à un tableau d'opérationnalisation des effets et à une liste des représentations.

Encadré 78. Synthèse des « effets après » et de représentations véhiculées par l'UCPA

Tableau de synthèse des « effets après » de toutes les expériences fondamentales du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA

Échelle de contribution	Axes d'effet	Critères
Sociétale	Cohésion sociale	Citoyenneté (comportements prosociaux et compétences de vie)
		Égalité (accessibilité en termes de prix, partir seul, genre, handicap, culture)
		Mixité (bridging et représentations de la différence)
		Lutte contre l'isolement social
	Emploi	Formation professionnelle
		Insertion socio-professionnelle
		Développement de talents
	Santé publique	Activité physique (heures de pratique à l'UCPA, fréquence d'activités physiques)
		Bien-être (santé physique et mentale)
		Lutte contre la sédentarité
		Promotion de l'activité physique et sportive (reprise, maintien ou augmentation)
	Environnement	Connexion à la nature
Individuelle	Construction de soi	Confiance en soi
		Santé physique et mentale
		Compétences sportives
		Compétences de vie
		Connexion à la nature
		Autonomie dans l'interdépendance
	Ouverture aux autres	Liens sociaux
		Participation sociale et politique
		Représentations des différences
		Comportements prosociaux
		Goût de l'autre
	Rapport à l'avenir	Créativité
		Posture face à l'avenir

Liste de représentations véhiculées par l'UCPA

À travers ses actions et son discours, l'UCPA contribue à véhiculer des représentations originales du travail, de l'éducation, du collectif, des rapports sociaux et de l'avenir.

Représentations liées au travail

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du travail :

- qui consiste à faire de sa passion sa profession et peut ainsi être source de plaisir.
- dans lequel on peut s'accomplir intégralement, le rôle professionnel qu'on endosse n'écrasant pas la personnalité. Le travail permet d'être soi-même, de se montrer et de s'exprimer. Il valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis, et favorise le développement à la fois de compétences techniques et de compétences comportementales et relationnelles,
- qui est porteur de sens, parce qu'en l'occurrence, il sert un projet qui fait primer le sport sur l'argent, le modèle associatif (visant l'équilibre des comptes) sur le modèle entrepreneurial (visant à faire du profit), ouvert à tous, a-politique et qui a une vocation d'utilité sociale.

Représentations liées à l'éducation

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation de l'éducation :

- qui consiste à permettre à chacun d'explorer ses potentialités plutôt qu'à transmettre des connaissances techniques,
- qui est nécessairement personnalisée, faite d'expérimentation, d'aller-retour constant entre action et réflexion, d'apprentissages adaptés à chacun ainsi que de petites réussites personnelles, et qui, avant tout, est source de plaisir,
- que l'on considère comme réussie lorsqu'elle a stimulé la créativité, donné à la fois l'envie de continuer à apprendre et les bases techniques pour le faire, mais aussi lorsqu'elle guide vers une autonomie dans l'interdépendance plutôt dans l'indépendance.

Représentations liées au collectif

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du collectif :
- qui, ouvert aux singularités, se construit à partir de la diversité des personnalités qui le constituent,
- qui s'adapte et résout les situations problématiques qui se présentent plus qu'il n'impose et défend des modèles préétablis,
- dans lequel la mutualisation des ressources crée de la richesse relationnelle avant de permettre les économies de moyens.

Représentations liées aux rapports sociaux

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation des rapports sociaux, en particulier :
- des relations de travail, dans lesquelles employeur et salarié sont responsables l'un de l'autre,
- des relations de consommation, dans lesquelles le consommateur est co-responsable de son expérience,
- des relations partenariales qui, vécues comme alliance plutôt que comme contrat, reposent sur la confiance et la créativité plutôt que sur le contrôle et la coercition.

Représentations liées à l'avenir

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation de l'avenir dans laquelle la conscience de la finitude de l'Homme et du monde est un appel à l'ouverture aux autres, à l'engagement et à la créativité

Source : Annexe 4.

4.4. Conclusion du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA

Afin de souligner l'importance du rôle politique et de la dimension constitutive de l'action des organisations de l'ESS, l'équipe de chercheurs a estimé important de procéder à une lecture transversale du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA à travers le prisme de sa contribution au « monde commun » (Perret 2003 ; Lasida 2014b). Cela nous a amené à réaliser une synthèse visant, en partant d'une anthropologie (conception de l'humain) et d'une philosophie politique (conception du vivre-ensemble) articulé

autour d'une vision du bien commun comme « bien de communion », à formuler la contribution de l'UCPA à la construction de la société comme monde commun, c'est-à-dire, comme univers symbolique partagé (Perret 2003).

Nous avons relu les trois parties du Modèle final d'utilité sociale en nous interrogeant sur : 1) l'ADN de l'UCPA, ce qui lui est spécifique dans sa dimension relationnelle et dans sa forme d'action collective. L'ADN d'une structure doit à la fois dire sa singularité et son universalité ; 2) le caractère institutionnel de l'ADN de l'UCPA, c'est-à-dire sa portée symbolique, sa capacité à rassembler, à créer du commun. Ce caractère institutionnel doit à la fois dire sa similitude aux autres acteurs sociaux et sa différence, lui permettant de formuler pourquoi l'UCPA n'est pas un acteur de plus. Elle doit permettre de dire à la fois une appartenance et une singularité ; 3) la capacité de transformation sociale de l'UCPA, c'est-à-dire sa créativité et sa capacité à changer et à évoluer. Cette capacité de transformation doit à la fois dire sa force pour entraîner d'autres acteurs et sa souplesse pour se laisser déplacer par les autres (Lasida, Machado Pinheiro et Gille à paraître).

Encadré 79. Synthèse de la contribution de l'UCPA au monde commun

À travers ce processus d'évaluation qui a progressivement dessiné et coloré l'utilité sociale de l'UCPA en singularisant sa manière propre de faire société, on peut risquer une synthèse autour de trois expressions clés :

- **la sociabilité nomade :** l'UCPA propose de vivre une expérience extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire. La richesse relationnelle produite par l'UCPA ne se mesure pas dans la durabilité du lien créé mais plutôt dans la manière dont la relation ponctuelle et éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun.

- **une pédagogie du commun :** à travers l'apprentissage d'un sport individuel mais pratiqué de manière collective, l'UCPA fait vivre une expérience singulière du « commun ». Le commun à l'UCPA ne se traduit pas dans des normes ou des techniques communes, suivies et pratiquées par tous de la même manière, mais plutôt dans le partage d'un mouvement et d'un « espace » commun (nature, salle de sport, chambre partagée, bar du site sportif…) où l'aventure individuelle devient expérience collective. Un cadre commun qui habilite chacun à devenir soi-même. Un collectif éphémère qui crée un avenir commun.

- **une société qui se fait conversation :** à l'UCPA on décloisonne les relations sociales en plaçant toutes les personnes sur un pied d'égalité, en pratiquant une communication directe et non formelle, en transformant l'indépendance en interdépendance. La société avec ses classes et ses segments se déstructure pour devenir conversation. L'appartenance commune créée par l'UCPA n'est pas marquée

par des statuts, des expertises ou des acquis communs, mais plutôt par la solidarité, ce qui circule entre ceux qui y participent.

L'utilité sociale de l'UCPA est ainsi marquée par ces trois paradoxes : un nomadisme qui crée de la durabilité, une singularisation qui crée du commun, un décloisonnement qui crée de l'appartenance.

Source : Annexe 4.

Une fois le Modèle final d'utilité sociale finalisé, il a été présenté, corrigé et validé par les différentes personnes impliquées dans cette démarche : les membres du CIUS, les membres du comité de pilotage interne, la direction générale et le conseil d'administration.

Section 5. Étape 5 : Mesure des effets ou quantification

Au cours de la cinquième étape (E5), l'équipe de chercheurs a réfléchi aux enjeux de la généralisation de la connaissance créée sur l'utilité sociale de l'UCPA et a mené un travail de quantification de certaines hypothèses du Modèle d'utilité sociale en collaboration avec les membres du CIUS et l'équipe de la direction marketing et expérience client de l'UCPA. Une fois l'utilité sociale de l'UCPA co-construite, publicisée et mise à l'épreuve par le biais du travail du CIUS et du dialogue avec les parties prenantes lors des étapes précédentes, il s'agissait, en effet, de procéder à l'évaluation quantitative des hypothèses sur les expériences vécues à l'UCPA et sur les effets des expériences vécues auprès de clients afin de répondre à l'enjeu de fournir des indicateurs chiffrés sur la performance sociale de l'organisation. Ce travail a abouti à la formalisation d'un Rapport sur la mesure de l'utilité sociale de l'UCPA.

5.1. Généralisation de la connaissance du CIUS : qualifier ou quantifier ?

Les travaux d'identification initiale (E2), de dialogue pluraliste (E3) et d'identification finale (E4) avaient permis d'élaborer un argumentaire sur « ce qui compte » dans l'activité de l'UCPA en termes de contribution au bien commun (sous l'angle du type et de la qualité du lien social proposé et véhiculé par l'UCPA). Une centaine de personnes avait participé à la construction et validation du Modèle final

d'utilité sociale[212] et nous nous sommes demandé comment généraliser la connaissance produite au sein du CIUS et ainsi consolider l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA.

En nous inspirant d'A. Desrosières (2008), nous avons identifié deux grandes familles de méthodes susceptibles de nous servir de base pour approfondir cette connaissance, mieux décrire les expériences vécues à l'UCPA et « conter » ou « compter » les effets associés à ces expériences : la famille « quantitative » et la famille « qualitative ». Nous étions conscients que ce choix de méthode n'était pas un choix purement « technique » entre connaissances « micro » ou « macro », mais plutôt un choix politique, cognitif et moral (*Ibid.*). « Politique » dans la mesure où il était important de savoir à quoi l'information produite allait servir, c'est-à-dire, de prendre en compte de façon pragmatique la finalité et l'usage qu'on allait faire de cette information ; « cognitif » dans la mesure où il fallait prendre parti pour une forme de construction de la totalité (d'un cas ou d'une population) et de généralisation (exemplaire ou probabiliste)[213] ; et « moral » dans la mesure où la façon de construire la totalité et de généraliser est toujours associée à un certain registre de valeur (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Desrosières 2008, p. 143, 146-147).

Encadré 80. Caractéristiques de familles de méthode d'observation

Famille de méthodes	*Quantitatives*	*Qualitatives*
Aspect politique ou pragmatique (usage ou finalité)	Servent à comparer les organisations sur la base des conventions d'équivalence[214]. Son utilisation répond mieux à des enjeux de comparaison analytique standardisée entre organisations ou entre deux	Servent à connaître la singularité d'une organisation à partir de ses caractéristiques spécifiques. Son utilisation répond mieux à des enjeux de comparaison globale d'une organisation dotée d'une

[212] 22 personnes ont participé au CIUS et au comité de pilotage interne et 81 personnes ont participé au dialogue avec les parties prenantes.
[213] Pour davantage de détails sur les deux formes de construction de la totalité de généralisation, voir l'Encadré 51 du Chapitre 3.
[214] Quand on construit une classe d'équivalence, des organisations et des unités d'analyse *a priori* singuliers et incommensurables sont mises en relation « (…) dans un cadre de référence permettant de les penser en même temps » (Desrosières 2008, p. 83). On procède à des opérations de jugement, visant à coder, c'est-à-dire à affecter, selon des conventions générales fixées *a priori*, des cas singuliers à des classes. Selon A. Desrosières (*Ibid.*, p. 66), « Une caractéristique de ces formalisations est de remplacer des acteurs historiquement et socialement situés par des items de variables décontextualisées, dont la signification est supposé la même pour tous les individus concernés ». On compte ensemble des choses qui sont « en fait » différentes. En ce sens, « Non seulement le codage aplatit, fait perdre une partie des observations, mais en plus il fractionne, isole, selon des critères, des aspects de situations, de personnes, de groupes, qui doivent être vus comme des totalités, perçues et décrites globalement » (*Ibid.*, p. 144-145).

	moments différents dans le temps d'une même organisation.	identité et d'une culture distinctives dans son environnement.
Aspect cognitif (façon de construire la totalité ou mode de généralisation)	On cherche la représentativité probabiliste de la totalité (implicitement homogène et exhaustive) d'un univers d'inférence ou population.	On cherche la représentativité exemplaire de la totalité (implicitement hétérogène et singulière) d'un cas particulier de portée générale.
Aspect moral (registre de valeur associé selon la théorie de Boltanski et Thévenot)	Industriel : lié aux conceptualisations formelles que la science a fournies à des formes de production en série, où des choses peuvent être produites selon des normes, des standards, consignés dans des codes, des dessins techniques, permettant la reproduction à l'identique. Les sciences de l'ingénieur exigent des formes transposables, reproductibles, généralisables par des modifications bien réglées. La connaissance est destinée à étayer une transformation du monde social selon des modes standardisés.	Domestique : centré sur la proximité, la familiarité et la relation directe entre personnes que se côtoient depuis longtemps. Les savoirs sont attachés aux personnes, aux traditions, à l'histoire, à une culture.
Méthode exemplaire	Approche statistique chiffrée qui privilégie les variables décontextualisées.	Approche monographique contextualisée et narrative qui privilégie l'individu ou le cas.

Source : élaboration propre à partir d'A. Desrosières (*Ibid.*).

Nous avions initialement voulu explorer, dans le cadre de la recherche-action, ces deux familles de méthodes afin de proposer une comparaison et de mieux comprendre les enjeux et la portée des différentes approches méthodologiques. Nous comptions, d'une part, avec un riche matériau qualitatif que les membres de l'équipe de chercheurs avaient compilé au cours d'entretiens en profondeur avec les clients UCPA[215] et de séjours de terrain où nous avons mené des observations participantes

[215] Nous-mêmes avions réalisé 16 entretiens en profondeur semi-directifs de 1h30 avec 8 clients ex-ante (avant leur départ en séjour à l'UCPA) et ex-post (après leur retour du séjour UCPA) au cours de l'hiver 2016 et de l'été 2016. Les clients ont été choisis aléatoirement parmi la base de données de l'UCPA d'après des critères de genre (femme/homme), d'âge (entre 16-25/entre 26-35) et du nombre de séjours UCPA (partant pour la première fois/ayant parti plus d'une fois). *Les*

dans les centres UCPA[216]. Ce matériel ethnographique et ces expériences s'étaient déjà révélés utiles pour mieux comprendre les expériences vécues à l'UCPA et les récits des membres du CIUS et des parties prenantes, mais ils avaient été également réunis en vue d'un éventuel travail monographique à travers des études de cas ou des récits de vie (Bertaux 2016 ; Desrosières 2008, p. 147-148 ; Martuccelli et de Singly 2012). Nous avions, d'autre part, prévu de réaliser un sondage auprès de clients de l'UCPA afin de quantifier l'étendue des expériences décrites dans le Modèle d'utilité sociale et des effets de ces expériences sur les clients.

Néanmoins, par manque de temps et de ressources[217], nous avons été obligés de développer une seule méthode. Au niveau politique, la création d'indicateurs quantitatifs a été privilégiée par les comités de pilotage interne et externe du projet de recherche-action. Le comité de pilotage interne jugeait prioritaire d'aborder l'enjeu de la création d'indicateurs de performance sociale afin de faciliter le pilotage des activités internes et la communication destinée aux parties prenantes (notamment les financeurs), tandis que le comité de pilotage externe jugeait prioritaire de travailler le lien entre l' « identification de l'utilité sociale » et la « mesure de l'impact social » afin de faire face aux exigences de « performance » et de contrôle de gestion à l'aide des chiffres propres au contexte socio-historique décrit dans l'introduction de cette thèse (Jany-Catrice 2012a ; Salais 2010).

---

thématiques abordées au cours de l'entretien ex ante étaient : le parcours de vie (parcours personnel, origine, occupation, résidence, couple, temps libre, lieux, quotidien, weekend, cercle d'amis, cercle familial, vacances, sport engagement associatif ou politique) ; la perception de l'UCPA (image et importance) ; les attentes et motivations avant le séjour. Les thématiques abordées dans l'entretien ex post étaient : le séjour à l'UCPA (principaux souvenirs, sensations et émotions, rencontres, expérience de groupe, expérience de l'activité sportive, vie au centre) ; les effets du séjour (sentiment post, contributions, réflexions, enseignements, impact santé, impact relations sociales, impact citoyenneté, aspects décevants, effets négatifs). L'ensemble des entretiens avait été enregistré et retranscrit.

[216] Nous-mêmes avions réalisé trois séjours de terrain entre mai 2015 et août 2016 (3 jours de stage Surf à Lacanau ; 7 jours de stage Ski à Les Arcs ; 7 jours de Tennis et Multi-sport à Les Contamines). Au cours d'un total de 17 jours d'observation participante, nous avons vécu l'expérience client UCPA et avons échangé avec les clients et salariés des centres UCPA sur l'expérience UCPA du point de vue du client et du salarié. Pendant les séjours nous avons pris de notes dans le cahier de terrain et nous avons enregistré certains entretiens avec des salariés UCPA.

[217] L'Étape 5 (E5) a démarré en mars 2017 et nous étions à trois mois de la fin de la deuxième année du contrat CIFRE à l'UCPA, moment où nous devions finir les travaux à l'UCPA pour nous consacrer prioritairement au laboratoire de recherche et à la rédaction de la thèse. Compte tenu du fait que nous avions également d'autres missions à finir à l'UCPA, c'est-à-dire, que nos tâches ne se limitaient pas à l'évaluation de l'utilité sociale, il a fallu développer une seule méthode. À titre d'exemple, nous menions un chantier de construction d'un tableau de bord d'indicateurs sociaux avec le département de ressources humaines afin de répondre aux attentes de redevabilité (*accountability*) des financeurs solidaires que nous avons décrit dans le Chapitre 2.

5.2. Quantifier : convenir et mesurer

Le choix « politique » d'adopter une approche quantitative n'a pas évacué les dimensions « cognitive » et « morale » de l'enjeu de généralisation de la connaissance du CIUS. Comme l'exprime R. Salais (*Ibid.*, p. 500) : « (…) une opération de réduction quantitative est toujours possible, de même que la possibilité d'exhiber un indicateur. Le problème est celui de la pertinence. Comment être sûr que la perte d'information qui en résulte, relativement à une connaissance qualitative approfondie du phénomène, demeure sans effet sur le caractère fondé et adéquat aux problèmes de la décision qui sera prise ? ». Comme l'a bien montré l'anthropologue Louis Dumont (1991), l'enjeu cognitif et moral derrière la quantification est l'individualisme et l'homogénéisation. En quantifiant, on assume, d'une part, une « perspective de substitualité générale » où les qualités des phénomènes analysés deviennent homogènes et substituables et, d'autre part, un « individualisme méthodologique » qui rend difficile la formation d'un point de vue collectif ou la formation de préférences collectives au-delà de l'agrégation des points de vue, des intérêts ou des préférences individuelles (Renault 2017b). Le chiffre est souvent paré d'une aura qui tend à le naturaliser et à le doter d'une primauté ontologique, l'analyse qualitative ne faisant que lui apporter un supplément d'âme (Dartiguenave et Garnier 2014, p. 173). Or, comme l'explique A. Desrosières (2008, p. 12), un tel choix cognitif et moral « ne va pas de soi », et il n'allait pas sans poser des questions au sein de l'équipe de chercheurs. Jusqu'à la fin de l'Étape 4 (E4), nous avions abordé la problématique de l'utilité sociale sous l'angle de l'identité et de la singularité de l'UCPA et de la spécificité de sa contribution au bien commun et à la construction du vivre-ensemble dans un registre de valeur plutôt critique des principes « industriels » de comparaison analytique standardisée, d'efficacité et d'efficience. Il n'était pas, en ce sens, question d'appliquer sans réfléchir les méthodologies de « mesure de l'impact social » existantes, tel le SROI, mais plutôt de réfléchir à la place des indicateurs dans la réflexion sur l'utilité sociale. Dans cette réflexion, deux points sont apparus comme centraux : d'une part, résister à ce qu'A. Desrosières (2008) appelle la « demande sociale réaliste » en insistant sur le caractère conventionnel des indicateurs, et faire, d'autre part, un effort pour élaborer des indicateurs sur la base du langage du Modèle d'utilité sociale en puisant dans le matériel qualitatif disponible et en créant des indicateurs originaux au sein du CIUS.

5.2.1. Résister à la « demande sociale réaliste » en explicitant les conventions d'équivalence

Au moment de parler d'indicateurs avec les membres du CIUS et des comités de pilotage de la recherche-action, nous nous sommes « heurté de front » ce qu'A. Desrosières (*Ibid.*) décrit comme la « demande sociale réaliste ». Les acteurs du terrain qui, jusqu'à l'étape précédente, se sentaient légitimes pour parler des expériences vécues à l'UCPA croyaient, à ce moment, que l'évaluation quantitative était plutôt une affaire de l'équipe de chercheurs et des experts capables de trouver les bons indicateurs pour « refléter la réalité » qu'on voulait mesurer. Nous avons ainsi compris que pour la plupart des acteurs engagés dans la recherche-action la statistique était investie d'une autorité liée à son « objectivité » et était perçue comme un instrument « neutre » renvoyant à des questions techniques (Hache 2011). Le chiffre, l'indicateur, apparaît aussi comme rassurant pour envisager de maîtriser des événements incertains en évacuant le « (…) risque inhérent à toute intention de dire et de faire » (Dartiguenave et Garnier 2014, p. 174). On retrouve la quête de la certitude évoquée par J. Dewey (2014 [1929]).

Face à de telles attentes « réalistes », il nous a fallu nous employer à expliquer la posture du GRÉUS sur la quantification en insistant sur le caractère conventionnel, incertain et créateur de la mise en chiffre de la réalité sociale (Jany-Catrice et Pinaud 2017 ; Desrosières 2008). Comme l'explique R. Salais (2010, p. 502) : « La donnée n'a rien de donné, elle est produite à l'issue d'un véritable processus de production en plusieurs étapes ; les choix faits à chacune de ces étapes influent sur les suivantes, et donc sur la donnée finale ». Ainsi, de même que l'argumentaire du Modèle d'utilité sociale était le résultat des « conventions » qui ont émergé au cours du débat au sein du CIUS et du dialogue avec les parties prenantes, les indicateurs de l'utilité sociale seraient le produit de « (…) conventions de définition et de mesure du phénomène qui en est l'objet ». Comme l'explique A. Desrosières (2011, p. 308) à propos de la quantification : « Il ne faut pas seulement convenir de ce qui vaut, mais aussi de ce qui équivaut ». Il y a une dimension créatrice dans la quantification. Ce n'est pas un exercice visant à « refléter le monde », mais plutôt un exercice de « transformation » et de « reconfiguration » du monde (Desrosières 2008, p. 11). Les indicateurs font « (…) partie des signes conventionnels par lesquels une société [ou une organisation] se représente et agit sur elle-même » (*Ibid.*, p. 203).

Il était, par conséquent, crucial ici d'expliciter les conventions d'équivalence qui allaient avoir lieu. Si la posture « réaliste » supposait que les phénomènes étudiés et leurs indicateurs existent antérieurement au processus de mesure, la posture « conventionnaliste » ou « constructiviste » impliquait de ne pas perdre de vue que « (…) le résultat d'une opération de mesure dépend fortement de cette procédure elle-même » (*Ibid.*, p. 206). Il fallait, dès lors, expliciter les conditions de construction des indicateurs afin de préciser les cadres de référence, les partis pris et les systèmes de valeurs qui se cachent derrière les « boîtes noires » des indicateurs (Vatin (ed.) 2009, p. 20).

5.2.2. Construire les indicateurs avec le langage propre au Modèle d'utilité sociale

Comme nous avons pu le voir à propos des partis-pris du GRÉUS (cf. Chapitre 3), l'équipe de chercheurs adhérait à la posture épistémologique qu'A. Desrosières (2008) nomme « conventionnalisme constructiviste ». Cette posture nous rendait particulièrement sensibles à l'importance du rôle de la participation et de la délibération dans les processus démocratiques de construction de nouveaux indicateurs de richesse et d'indicateurs de bien-être territorialisés (Blondiaux 2008 ; Gadrey et Jany-Catrice 2010 ; Renault 2016 ; Renault 2017a ; Renault, Meriot et Gouzien 2017 ; Together 2016)[218]. Au moment de produire les indicateurs dans le processus d'évaluation à l'UCPA, nous n'avions néanmoins ni le temps ni les ressources disponibles pour mener à bien un travail de co-construction d'indicateurs avec le CIUS et les parties prenantes de l'UCPA de la même envergure que le processus de construction du Modèle l'utilité sociale. Il a ainsi été décidé avec les membres du CIUS et du comité de pilotage interne que, d'une part, l'équipe de chercheurs allait adopter une posture « experte » et que, d'autre part, la technique de participation à adopter serait la « démocratie par sondage » (Jany-Catrice et Pinaud 2017 ; Branger et al. 2014)[219].

[218] Conscients de l'« impératif »participatif et délibératif décrit par L. Blondiaux et Y. Sintomer (2002), nous avons pensé suivre, à un moment donné, la méthode SPIRAL du Conseil de l'Europe pour co-construire les indicateurs de l'utilité sociale avec les parties prenantes de l'UCPA (Renault 2016 ; Together 2016). Nous avons, dès lors, suivi une formation de deux jours sur cette méthode à la Société Française d'Évaluation et nous sommes aperçus qu'elle exigeait une quantité de temps et de ressources supérieure à celle dont nous disposions.

[219] La posture « experte » fait, d'une part, référence au rôle prépondérant donné aux experts dans le processus de délibération sur les indicateurs à prendre en compte. La détermination de « ce qui vaut » avait été principalement construite par les membres du CIUS et les parties prenantes, mais la détermination de « ce qui équivaut » a été principalement construite par l'équipe de chercheurs. La « démocratie par sondage » fait, quant à elle, référence à la technique de participation adoptée pour recueillir l'avis de clients et mobiliser leur opinion sur les variables à mesurer. Comme le soulignent F. Jany-Catrice et S. Pinaud (2017, p. 44), l'idée de démocratie derrière les enquêtes par sondage est assez individualiste et questionnable dans la mesure où l'on vient sonder « en privé » chaque personne en assumant que l'opinion collective se révèle

Suite à ces deux décisions, nous avons conclu que la place destinée à l'impératif de participation et délibération démocratique dans la construction des indicateurs risquait d'être restreinte. Pour atténuer cette faiblesse, plusieurs mesures ont été prises. Comme nous le détaillerons ensuite, le vaste matériel qualitatif issu du travail avec le CIUS et du dialogue avec les parties prenantes lors des étapes précédentes était un riche réservoir de symboles propres au monde commun de l'UCPA dans lequel nous devions puiser et dont le Modèle final d'utilité sociale devait nous offrir le langage commun, convenu de façon participative, pour mettre en forme les indicateurs. Nous avons ainsi fait un effort conscient pour « construire » les indicateurs en fonction des spécificités du langage et du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA et avons travaillé avec le CIUS pour co-construire des indicateurs originaux afin de mettre en valeur l'identité de l'UCPA et la singularité de l'expérience qu'elle fait vivre.

Encadré 81. Mesures prises pour atténuer le caractère expert et individualiste du sondage

1. *Wording*[220] : nous avons fait attention à que la formulation des questions prenne en compte le langage commun qui a été convenu dans le travail du CIUS et dans le dialogue avec les parties prenantes (Desrosières 2008). En ce sens, les retranscriptions des instances de travail et de dialogue ont servi de base pour trouver les mots adéquats pour clients de l'UCPA et nous avons élaboré un questionnaire avec l'équipe de la direction marketing et expérience client de l'UCPA qui est au contact des clients au quotidien.

2. *Indicateurs originaux* : Nous avons essayé de trouver un équilibre entre comparabilité et singularité des indicateurs. Les indicateurs standardisés ont l'avantage d'être comparables à ceux des organisations qui utilisent les mêmes et les bailleurs de fonds sont intéressés à ce type de « preuve »[221]. Cependant, à force d'homogénéiser les indicateurs, on prenait le risque de perdre la singularité des effets produits par les expériences que l'UCPA fait vivre. En ce sens, nous avons travaillé aussi sur des indicateurs qui, au-delà de la comparaison, permettaient d'approfondir la

dans l'agrégation des opinions individuelles. Nous avons analysé certains risques de l'individualisme méthodologique dans la critique à la théorie de l'action utilitariste (cf. Chapitre3) et les limites liées à une telle approche ont été bien démontrées par le théorème de l'impossibilité de Kenneth Arrow (Arrow 1998 [1974]).

[220] *Wording* est le terme en anglais qu'A. Desrosières (2008, p. 206) utilise pour faire référence à la formulation des questions figurant dans un questionnaire.

[221] La plupart des guides et des méthodes sur l'évaluation ou la mesure de l'utilité sociale et de l'impact social prône l'utilisation d'indicateurs de performance sociale standards qu'il est possible de trouver dans des bases d'indicateurs tel les catalogues IRIS du Global Impact Investing Network, les publications de la New Philanthropy Capital (NPC) en collaboration avec le SROI Network, Investing for Good et Big Society Capital, ou l'outil Outcomes Star (GIIN 2018 ; NPC et al. 2013 ; Triangle 2017).

compréhension d'une hypothèse, de faire la preuve de la singularité de l'UCPA et de piloter la performance du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA[222].

3. *Dimension narrative* : nous avons essayé de ne pas dissocier la dimension narrative de qualification de l'argumentaire de l'utilité sociale de la dimension quantitative des indicateurs de l'utilité sociale. En ce sens, le *Rapport sur la mesure* ne se réduit pas à un ensemble de données quantitatives ou à un tableau d'indicateurs. Il inclut une synthèse du Modèle d'utilité sociale et une relecture qui aborde les aspects qualitatifs et quantitatifs ensemble[223].

4. *Type de variable* : nous avons privilégié les variables discrètes sur les variables continues en adoptant principalement des « mesures qualitatives », au sens de J. Dewey (1993 [1938]), sans pousser jusqu'au numérique afin d'atténuer l'effet « réaliste » des chiffres et éviter ainsi de les considérer comme des valeurs intrinsèques. En ce sens, pour apprécier le niveau d'accord avec un jugement ou vérifier le changement chez le client, nous avons utilisé les échelles d'accord et les propositions caractérisées par « plus » ou « moins » qui, comme l'explique J. Dewey (*Ibid.*, p. 280 [1939]), sont « (…) des concepts quantitatifs sous une forme quasi-qualitative ».

5. *La place des commentaires* : nous avons été attentifs à laisser une place pour les commentaires libres des répondants (Renault 2016). En ce sens, à chaque fois qu'on changeait de thématique dans le questionnaire nous avons encouragé l'expression spontanée et le partage d'expériences vécues. Nous avions un total de 4 espaces pour commentaires dans le questionnaire, 25% des répondants ont partagé leur avis et nous les avons analysés sur NVivo.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

5.3. Quantification de l'utilité sociale : conventions d'équivalences et mesure

L'Étape 5 (E5) a duré 15 mois (de mars 2017 à mai 2018) et a comporté 3 parties ou séquences : a) l'opérationnalisation de variables, b) la mesure, c) la construction du Rapport sur la mesure. Le travail plus intense d'opérationnalisation des variables a été réalisé entre mars et mai 2017 et les deux vagues de mesures ont eu lieu du 20 septembre au 9 octobre 2017 et du 17 avril au 28 mai 2018.

5.3.1. Opérationnalisation des variables ou construction des conventions d'équivalences

L'objectif du processus d'opérationnalisation des variables était de rendre concrètes et observables les principales hypothèses d'expériences fondamentales

[222] Si on pense, par exemple, à l'UCPA, il existe plusieurs façons de travailler la confiance en soi, nous nous sommes intéressés à quelle était la particularité de travailler la confiance en soi à partir de la pratique, en groupe, d'un sport individuel.
[223] Pour plus de détail sur le Rapport sur la mesure de l'utilité sociale de l'UCPA, voir Annexe 5.

vécues à l'UCPA et les principaux effets de ces expériences fondamentales sur les clients. Étant donné qu'il n'était ni concevable ni pertinent d'essayer de mesurer toutes les hypothèses d'expériences et tous les effets liés au Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA, nous avons procédé à une sélection des variables les plus importantes afin de mieux comprendre le Modèle d'utilité sociale de l'UCPA et d'essayer d'en apporter la preuve et de le généraliser de façon probabiliste. Ce travail de sélection des variables s'est fait dans le cadre d'une réunion du comité de pilotage interne au cours de laquelle les dirigeants de l'UCPA ont priorisé les hypothèses d'expériences fondamentales et d'effets sur les clients qu'ils estimaient les plus importants à mesurer[224].

Une fois les expériences et les effets à mesurer définis, il convenait de les traiter comme des variables quantitatives et de procéder à l'élaboration de leurs composantes et de leurs indicateurs. Pour passer à la mesure, il fallait décomposer chaque variable en dimensions et en sous-dimensions rendant compte de la complexité du phénomène en arrière-plan de la variable et, ensuite, trouver les indicateurs susceptibles de décrire les composantes (dimensions et sous-dimensions) en termes de comportements ou de caractéristiques observables. Nous avons, pour cela, d'abord procédé à l'approfondissement de la connaissance sur les variables à mesurer par deux biais : d'une part, la recherche bibliographique et, d'autre part, un atelier de création d'indicateurs originaux avec le CIUS.

La recherche bibliographique a été réalisée par l'équipe de chercheurs et a consisté à recenser, lire et synthétiser les principaux travaux existants sur chaque variable dans différentes sources (articles dans des revues scientifiques ; articles dans des revues spécialisées ; livres et dictionnaires spécialisés ; études et documents d'agences gouvernementales ou internationales, *think tanks* ou organismes de recherche) et rédiger une fiche résumée par variable avec les différentes formes de

[224] Lors du comité de pilotage interne du 10 avril 2017, nous avons réalisé un exercice avec les dirigeants de l'UCPA afin de prioriser les variables à mesurer. L'exercice consistait à leur présenter les expériences fondamentales et le tableau de synthèse des effets ou contributions des expériences fondamentales du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA (cf. Encadré X dans l'étape 4 du présent chapitre) sur une feuille individuelle, à leur distribuer des gommettes et à leur demander d'attribuer les gommettes aux variables qui leur semblait plus importantes à mesurer en fonction de son importance pour le client et pour leurs parties prenantes. Le comité a sélectionné 12 effets et 3 hypothèses d'expérience : Effet 1) Égalité (accessibilité aux sports et aux vacances sportives) ; Effet 2) Confiance en soi (globale) ; Effet 3) Confiance en soi (capacité à progresser par domaine de la vie) ; Effet 4) Santé physique et mentale (bien-être) ; Effet 5) Santé physique et mentale (activité physique et sportive) ; Effet 6) Connexion à la nature ; Effet 7) Liens sociaux (création d'amitiés) ; Effet 8) Liens sociaux (fréquence de contact avec des amis UCPA) ; Effet 9) Représentations des différences (mixité) ; Effet 10) Goût de l'autre ; Effet 11) Créativité ; Effet 12) Posture face à l'avenir ; Hypothèse d'expérience 1) Sociabilité nomade ; Hypothèse d'expérience 2) Authenticité ; et Hypothèse d'expérience 3) Aventure collective.

définition de la variable, de dimensions ou composantes de la variable, d'indicateurs et de méthodes de mesure.

L'atelier de création d'indicateurs originaux a été réalisé avec les membres du CIUS du fait qu'ils étaient les personnes qui maitrisaient le mieux le contenu du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA. Le travail a été effectué au cours d'une réunion de 3 heures pendant lesquelles nous avons travaillé sur 3 variables : authenticité, goût de l'autre et posture face à l'avenir. Nous avons choisi d'aborder avec les CIUS les variables particulièrement spécifiques à l'UCPA ou pour lesquelles la recherche bibliographique n'avait pas apporté d'éléments appropriés.

Encadré 82. Les animations de l'atelier de création d'indicateurs originaux avec le CIUS

- *Temps 1*. Débat en sous-groupe sur les variables « Qu'est-ce que l'autonomie à l'UCPA ? » « Qu'est-ce que le goût de l'autre à l'UCPA ? » « Qu'est-ce que la posture face à l'avenir à l'UCPA ? »

- *Temps 2.* Lecture individuelle des fiches résumées rédigées par l'équipe de chercheurs sur l'authenticité, le goût de l'autre et la posture face à l'avenir suivi de débat en sous-groupe sur les définitions et dimension de la variable.

- *Temps 3*. Réflexion individuelle sur les indicateurs possibles et prise de note sur post-it « Comment peut-on savoir si l'expérience ou l'effet a eu lieu ? » « Comment cela se manifeste-t-il ? »

- *Temps 4*. Mise en commun de réflexions individuelles sur les indicateurs en sous-groupe, synthèse, sélection d'indicateurs et remplissage d'une fiche par indicateur original.

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (*Ibid.*).

Un tableau d'opérationnalisation a ainsi été synthétisé pour les 15 variables à mesurer à partir du contenu du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA, des fiches résumées issues de la révision bibliographique et des fiches d'indicateur original issues du travail de création d'indicateurs du CIUS. Ce tableau contenait : une définition des variables à évaluer, les composantes ou dimensions des variables et ses définitions, les indicateurs existants (dans la bibliographie et dans l'UCPA) de chaque composante ou une proposition originale d'indicateur du CIUS, les formes de mesure existantes trouvées pour chaque indicateur ou une proposition originale de mesure des indicateurs du CIUS. Certaines variables ont été opérationnalisées de façon plus standard, comme la variable « Confiance en soi », tandis que d'autres ont pris un « style UCPA » pour

rendre compte de la spécificité de l'expérience vécue à l'UCPA, à l'image de la variable « Posture face à l'avenir ».

Encadré 83. Exemple d'opérationnalisation de variable à l'UCPA « Confiance en soi »

Expérience ou effet	Amélioration de la confiance en soi. Chacun éprouve une attitude plus favorable à l'égard de ce qu'il est ou pense être. (Rosenberg 1965 ; Heatherton et Wyland 2003).	
Définition	Attitude personnelle à l'égard de ce qu'on est ou pense être. Le jugement ou l'évaluation que l'on fait de soi-même, de sa valeur personnelle (Rosenberg 1965).	
Composantes	**Indicateur**	**Mesure**
Estime de soi – globale. Les personnes éprouvent une meilleure attitude personnelle à l'égard de ce qu'il pense être (*Ibid.*).	Nombre ou % de personnes qui ont une estime de soi globale plus élevée après l'activité ou séjour UCPA.	Échelle d'Estime de Soi de Rosenberg - questionnaire psychologique validé - 10 items (Vallieres et Vallerand 1990). Single-Item Self-Esteem Scale de Robins, Hendin & Trzesniewski - questionnaire psychologique validé - 1 item (Robins, Hendin et Trzesniewski 2001).
Estime de soi – performance. Les personnes ont un meilleur sentiment de compétence général (capacités intellectuelles, performance scolaire, capacités d'autorégulation, confiance en soi, efficacité et pouvoir d'agir) (Heatherton et Wyland 2003).	Nombre ou % de personnes qui ont une estime de soi-performance plus élevée après l'activité ou séjour UCPA.	Current Thoughts Scale de Heatherton & Polivy, dimension performance self-esteem - questionnaire psychologique validé - 7 item (Heatherton et Polivy 1991).
Estime de soi – sociale. Les personnes croient que les autres les perçoivent avec plus de valeur et plus de respect (Heatherton et Wyland 2003).	Nombre ou % de personnes qui ont une estime de soi-sociale plus élevée après l'activité ou séjour UCPA.	Current Thou.ghts Scale de Heatherton & Polivy, dimension social self-esteem - questionnaire psychologique validé - 7 item (Heatherton et Polivy 1991).
Estime de soi – apparence. Les personnes ont une vision plus positive de leur corps (compétences sportives, attrait physique, image du corps,	Nombre ou % de personnes qui ont une estime de soi -apparence plus élevée après l'activité ou séjour UCPA.	Current Thoughts Scale de Heatherton & Polivy, dimension apparence self-esteem - questionnaire psychologique validé - 6 item (Heatherton et Polivy 1991).

sentiment sur ethnie et race) (Heatherton et Wyland 2003).		

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

Encadré 84. Exemple d'opérationnalisation de variable à l'UCPA « Posture face à l'avenir »

Expérience ou effet	Amélioration de la **posture face à l'avenir**. Chacun est plus optimiste, plus ouvert, plus en capacité de lâcher-prise et avec plus d'énergie pour s'investir dans une nouvelle aventure.	
Définition	La posture face à l'avenir reflète l'attitude de la personne face à son futur. Elle dépend de traits de la personnalité et de la motivation de chacun.	
Composantes	**Indicateur**	**Mesure**
Optimisme - Les personnes ont des attentes plus positives face à une situation donnée (optimisme « état ») ou de manière générale dans la vie (optimisme « trait ») (Shankland et Martin-Krumm 2012).	Nombre ou % de personnes qui ont des attentes plus positives de manière générale dans la vie après l'activité ou séjour UCPA.	Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ? "Je suis plus optimiste" a) Pas du tout d'accord; b) Plutôt pas d'accord; c) Plutôt d'accord; c) Tout à fait d'accord
Ouverture à la nouveauté - Les personnes ont plus tendance à s'ouvrir aux expériences, quelle que soit la nature de celles-ci. Elles développent certaines facettes de leur personnalité : l'ouverture aux rêveries, l'appréciation de l'art et de la beauté (esthétique), l'ouverture aux sentiments (réceptivité aux émotions), la volonté d'essayer des activités différentes et nouvelles, la curiosité intellectuelle ainsi que la remise en question de ses propres valeurs ainsi que celles des figures d'autorité.	Nombre ou % de personnes qui sont plus ouvertes aux expériences nouvelles après l'activité ou le séjour UCPA.	Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ? "J'ai envie d'essayer des activités différentes et nouvelles" a) Pas du tout d'accord; b) Plutôt pas d'accord; c) Plutôt d'accord; c) Tout à fait d'accord

Dé-maîtrise - Les personnes acceptent mieux de ne pas tout maitriser et se sentent plus à l'aise pour lâcher-prise.	Nombre ou % de personnes qui acceptent mieux leurs limites, se sentent plus capables de faire avec ce qui se présente et admettent un peu plus de ne pas tout maîtriser après l'activité ou le séjour UCPA	Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ? "Je suis plus ouvert à l'inattendu" a) Pas du tout d'accord; b) Plutôt pas d'accord; c) Plutôt d'accord; c) Tout à fait d'accord
Participation à l'émergence d'un monde nouveau - Les personnes ont plus de goût de l'aventure et la découverte. Elles trouvent l'énergie nécessaire pour s'investir dans un nouveau projet auquel elles croient.	Nombre ou % de personnes qui ont augmenté leur envie de vivre des aventures et trouvent l'énergie nécessaire pour s'investir dans un nouveau projet qui peut bousculer leur quotidien.	Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ? "Je me suis investi(e) dans un projet d'ampleur qui peut changer ma vie" a) Pas du tout d'accord; b) Plutôt pas d'accord; c) Plutôt d'accord; c) Tout à fait d'accord

Source : Élaboration propre à partir de Lasida, Machado Pinheiro et Gille (à paraître).

Une fois les variables décomposées en dimensions, les indicateurs pertinents définis et les questions à poser et les catégories de réponse convenues au sein de l'équipe de chercheurs, il s'agissait de créer l'outil capable de renseigner sur l'information recherchée. Nous avons, pour cela, opté pour développer un questionnaire via Internet par l'intermédiaire du logiciel de sondage en ligne Sphinx. L'équipe de direction marketing et expérience-client de l'UCPA avait l'habitude d'utiliser ce logiciel pour sonder l'opinion des clients UCPA, et les expériences de questionnaire en ligne précédentes avaient suscité un taux de réponse significatif pour un coût relativement inférieur à des questionnaires appliqués selon la modalité du face à face. L'inconvénient de l'administration en ligne était que les clients ne disposeraient pas d'un enquêteur à qui poser des questions en cas de difficulté d'interprétation du contenu du questionnaire, ce qui nous obligea à nous montrer très prudents avec le choix des questions et des alternatives de réponse. Il était, en effet, crucial de bien réfléchir aux formulations des questions et des consignes et de préalablement tester le questionnaire en interne avant de lancer les deux vagues de mesures[225].

[225] Pour consulter le questionnaire dans son intégralité, voir l'Annexe 6.

5.3.2. Mesure ou mise en œuvre réglée de ces conventions

Après un long chemin d'élaboration et d'explicitation d'une série de conventions d'équivalence autour des variables à analyser quantitativement nous sommes arrivés au moment de la mesure proprement dite. L'instrument de mesure étant prêt, nous avons procédé à la définition de la procédure d'échantillonnage et des vagues du questionnaire. L'équipe de la direction marketing et expérience client de l'UCPA comptait avec une experte en définition d'échantillon en ligne et nous avons travaillé avec elle. En réfléchissant aux enjeux de représentativité de la donnée à être collecté, nous avons défini la taille minimale de l'échantillon (1668 réponses)[226] et les catégories de représentativité ou quotas à respecter (civilité ou genre, classe d'âge, fidélité, destination, saison et récence de la consommation). En ce sens, nous avons décidé que l'enquête devrait être appliquée auprès de « clients vacances » ou « clients séjours » en France et à l'étranger en deux vagues pour saisir une éventuelle différence entre l'expérience dans la saison d'hiver et l'expérience dans la saison d'été.

Encadré 85. Caractéristiques de l'instrument de mesure

- Type d'enquête :
  - Par questionnaire
  - 33 questions
  - En ligne avec sollicitation par emailing

- Questionnaires enregistrés en 2 vagues :
  - Vague 1 « été » : du 20/09 au 09/10/2017
  - Vague 2 « hiver » : du 17/04 au 28/05/2018

- Échantillonnage :
  - Vague 1 : 10 759 emails délivrés
  - Vague 2 : 7 496 emails délivrés
  - Total : 18 255 emails délivrés
  - Réponses : 1 668 répondants
  - Taux de réponse : 9,1% de retours
  - Intervalle de confiance : 3,01%
  - Niveau de confiance : 99%

- Objectif :
  - Tester statistiquement certaines hypothèses du Modèle d'utilité sociale, à savoir les expériences que l'on vit à l'UCPA : en particulier l'hypothèse de la

[226] Nous avons calculé la taille de l'échantillon sur la base d'une population de 18 255 clients pour les vacances d'été et d'hiver 2018, avec un intervalle de confiance de 3,01% et un niveau de confiance de 99%.

sociabilité nomade, mais aussi, par exemple, l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.

- Tester statistiquement certains effets de l'expérience UCPA sur les clients, au cours de l'expérience à l'UCPA ou au retour chez soi : la Construction de soi (Autonomie, Bien-être, Relation à la nature, Confiance en soi, Capacité à progresser), l'Ouverture aux autres (les Rencontres amicales, le Changement de représentations des différences, le Goût de l'autre), l'évolution des Postures face à l'avenir ; mais aussi une dimension plus générale toujours invoquée à l'UCPA : l'Accessibilité.

Source : Annexe 6 et UCPA (2018).

Le logiciel Sphinx a calculé les résultats de réponses aux questionnaires sur la base des deux vagues de collecte de données, nous invitant à réviser la base de données et les calculs de résultats ainsi que l'équipe de la direction marketing et expérience client de l'UCPA à rédiger un rapport en collaboration avec les chercheurs (*Ibid.*). L'équipe de chercheurs a ensuite interprété les résultats à la lumière de l'argumentaire du Modèle d'utilité sociale.

Encadré 86. Exemples d'interprétation des données quantitatives[227]

- *Exemple 1*. Test de l'hypothèse sur les caractéristiques de rencontres dans le cadre de la sociabilité nomade.

  - Question : Selon toi, concernant les rencontres amicales, l'UCPA est avant tout un lieu permettant de … (*1 réponse possible, question fermée unique avec rotation aléatoire des modalités*)

  - Catégories de réponse et résultat :
    - Partager des expériences intenses et significatives, sans forcément garder des liens d'amitié après le séjour : 46%
    - Tisser des liens d'amitié qui durent après le séjour : 28%
    - Faire des rencontres éphémères et agréables : 26%

  - Interprétation : L'hypothèse de l'UCPA comme un lieu de rencontres de courte durée, mais intenses et significatives est confortée par les perceptions client. 72% des clients associent l'UCPA à des rencontres de courte durée ou éphémère (46% « sans forcément garder de lien » + 26% « éphémères ») et 74% des clients affirment le caractère intense, significatif ou durable des rencontres (46% « intenses et significatives » + 28% « qui durent »).

- *Exemple 2*. Test de l'effet de l'UCPA sur la capacité d'accéder aux vacances sportives

  - Question : Si l'UCPA n'existait pas, serais-tu parti(e) en séjour sportif ? (*1 réponse possible, question fermée unique avec variable AUTRE*)

[227] Pour consulter l'intégralité du Rapport de mesure, voir Annexe 5.

- Catégories de réponse et résultat :
  - Oui, probablement : 43%
  - Non, je n'ai pas les moyens financiers de me payer des vacances sportives sous une autre forme : 10%
  - Non, je ne voulais pas partir seul(e) : 23%
  - Non, parce que c'est trop compliqué ou trop long d'organiser un séjour sportif soi-même : 22%
  - Non, pour une autre raison (précise ta réponse) : 2%

- Interprétation : 57% des clients ne seraient pas partis en vacances sportives si l'UCPA n'existait pas pour diverses raisons. Les principaux freins au départ en vacances sportives sont "ne pas vouloir partir seule" (23%), "la complexité de l'organisation d'un séjour sportif" (22%), "manque de moyens de financer une autre forme de séjour sportif" (10%).

Source : UCPA (*Ibid.*) et Annexe 6

Les résultats statistiques du questionnaire ont confirmé les trois hypothèses d'expériences fondamentales vécues par les clients de l'UCPA sélectionné par le comité de pilotage interne (sociabilité nomade, authenticité et aventure collective). Toutes les affirmations sur les hypothèses d'expériences fondamentales vécues par les clients de l'UCPA ont eu un taux d'acceptation supérieur à 72% des répondants.

Encadré 87. Synthèse des résultats été/hiver 2017 pour les variables sur les expériences fondamentales

Les 3 hypothèses d'expériences fondamentales vécues à l'UCPA :

- Hypothèse d'expérience 1. Sociabilité nomade
  - 72% des clients associent l'UCPA à des rencontres éphémères ou de courte durée.
  - 74% des clients reconnaissent le caractère intense, significatif ou durable des rencontres.

- Hypothèse d'expérience 2. Authenticité
  - 93% des clients déclarent, qu'en général, un séjour UCPA offre l'occasion de mettre en avant différentes facettes de sa personnalité.
  - 94% des clients déclarent, qu'en général, on vit, pendant un séjour UCPA, des expériences imprévues dont on garde de bons souvenirs.
  - 87% des clients déclarent, qu'en général, pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexé par ses propres limites.

- Hypothèse d'expérience 3. Aventure collective
  - 94% des clients déclarent, qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut partager son histoire et ses expériences personnelles avec des personnes qu'on ne connaît pas.

- 87% des clients déclarent, qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres afin de se sortir d'une difficulté.

Source : UCPA (*Ibid.*) et Annexe 5

Les résultats statistiques du questionnaire ont confirmé neuf des douze hypothèses d'effets du séjour UCPA sur les clients de l'UCPA sélectionnées par le comité de pour être mises à l'épreuve. Les affirmations relatives aux hypothèses d'effet concernant l'accessibilité aux sports et aux vacances sportives, l'amélioration du bien-être, la pratique d'activité physique et sportive, la connexion à la nature, la création de liens d'amitié, la mixité, le goût de l'autre et la posture face à l'avenir[228] ont eu un taux d'acceptation supérieur à 50% des répondants. Les affirmations pour les hypothèses d'effet concernant la confiance en soi globale, la capacité à progresser par domaine de la vie et la créativité ont, quant à elles, eu un taux d'acceptation inférieur à un 50% des répondants.

Encadré 88. Synthèse des résultats été/hiver 2017 pour les variables sur les effets du séjour UCPA sur les clients

Les 12 hypothèses d'effets d'un séjour à l'UCPA sur les clients :

- Effet 1. Égalité (accessibilité aux sports et aux vacances sportives)
  - 57% des clients ne seraient pas partis en vacances sportives si l'UCPA n'existait pas, ceci pour diverses raisons.

- Effet 2. Confiance en soi (globale)
  - 45% des clients affirment avoir « plus » confiance en soi après un séjour à l'UCPA.

- Effet 3. Confiance en soi (capacité à progresser par domaine de la vie)
  - 44% des clients croient davantage en leur capacité à progresser dans les pratiques sportives.
  - 30% des clients croient davantage en leur capacité à progresser sur le plan des relations sociales (amis, famille, voisins …).
  - 14% des clients croient davantage en leur capacité à progresser dans des projets et des choix de vie (faire un choix décisif pour l'avenir).
  - 9% des clients croient davantage en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sentimentales.
  - 4% des clients croient davantage en leur capacité à progresser dans le domaine des études ou sur le plan professionnel.

- Effet 4. Santé physique et mentale (bien-être)

[228] Une seule sur les cinq affirmations liées à la Posture par rapport à l'avenir a obtenu un taux d'acceptation inférieur à 50% (investissent dans un vaste projet susceptible de changer leur vie).

- 93% des clients déclarent que le séjour a eu un impact positif sur leur bien-être.

- Effet 5. Santé physique et mentale (activité physique et sportive)
  - 84% des clients déclarent continuer à pratiquer un sport à une fréquence égale ou supérieure suite à leur dernier séjour UCPA.

- Effet 6. Connexion à la nature
  - 80% des clients déclarent avoir appris des choses nouvelles sur le milieu naturel dans lequel ils ont pratiqué des activités sportives lors de leur dernier séjour UCPA ;
  - 82% des clients déclarent se sentir davantage connectés à la nature et/ou avoir envie de passer plus de temps dans la nature après leur dernier séjour UCPA ;
  - 69% des clients déclarent être plus conscients de leur responsabilité et de l'impact de leurs actions sur la nature à la suite de leur dernier séjour à l'UCPA.

- Effet 7. Liens sociaux (création d'amitiés)
  - Les clients UCPA déclarent, en moyenne, avoir rencontré 3,6 amis au cours de leur dernier séjour.

- Effet 8. Liens sociaux (fréquence de contact avec des amis UCPA)
  - 64% des clients contactent « à distance » leurs nouveaux amis rencontrés à l'UCPA plusieurs fois par semaine ou par mois.
  - 35% des clients se rencontrent physiquement de façon régulière après leur séjour UCPA.

- Effet 9. Représentations des différences (mixité)
  - 95% des clients UCPA déclarent avoir rencontré des amis qu'ils considèrent différents d'eux lors de leur dernier séjour UCPA. Les principales différences rencontrées sont ici le métier ou l'univers professionnel (34%), la génération (18%) et la catégorie socio-professionnelle (17%).

- Effet 10. Goût de l'autre
  - 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné davantage envie d'aider les autres et d'être aidés.
  - 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné davantage envie de faire confiance aux autres.
  - 67% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné davantage envie d'engager la conversation avec des inconnus dans des lieux publics (transports en commun, rue, parcs, bars, restaurants…).
  - 82% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné davantage envie de faire du sport en groupe de façon régulière.
  - 69% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné davantage envie de participer à des activités culturelles ou associatives.

- Effet 11. Créativité
  - 41% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils se sentent plus créatifs.

- Effet 12. Posture face à l'avenir
    - 90% des clients déclarent que les séjours UCPA leur ont donné envie d'essayer des activités différentes et nouvelles.
    - 79% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils soient plus ouverts à l'inattendu.
    - 71% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils soient plus optimistes.
    - 52% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils changent certaines de leurs habitudes ou remettent en question certaines de leurs valeurs.
    - 34% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué au fait qu'ils s'investissent dans un projet d'ampleur susceptible de changer leur vie.

Source : UCPA (*Ibid.*) et Annexe 5.

5.3.3. Rapport sur la mesure de l'utilité sociale

Une fois les indicateurs convenus mesurés et les données statistiques traitées, l'équipe de chercheurs a rédigé un « Rapport sur la mesure de l'utilité sociale » afin de rendre compte de façon synthétique du système de références de l'évaluation en rassemblant les « données » qualitatives et quantitatives qui précisent l'utilité sociale de l'UCPA. Il s'agissait ici de ne pas dissocier les éléments quantitatifs de l'évaluation en contextualisant les chiffres sur la base de l'argumentaire sur l'utilité sociale afin de rendre compte de la spécificité de l'UCPA. Le rapport comptait trois parties : la synthèse socio-anthropologique de l'utilité sociale de l'UCPA ; la synthèse des principales représentations véhiculées par l'UCPA ; la synthèse des principaux effets de l'expérience UCPA sur les clients et le résultat de la mesure de leurs indicateurs. Cet exercice de synthèse a été l'occasion d'articuler les résultats des différentes étapes de l'évaluation.

Encadré 89. Description du processus de synthèse et rédaction du rapport sur la mesure

- *Relecture des résultats de l'ensemble de la démarche*. L'équipe de chercheurs a relu le Modèle final d'utilité sociale et les résultats du processus de quantification en réfléchissant aux questions suivantes : « Qu'est-ce que les résultats de la mesure nous disent sur le Modèle final d'utilité sociale ? » « Est-ce qu'ils confirment les hypothèses ? » « Est-ce qu'ils permettent une lecture différente des hypothèses ? »

- *Synthèse de l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA.* L'équipe de chercheurs a repris et synthétisé la conclusion du Modèle final en tenant compte des résultats de la mesure des variables pour répondre aux questions suivantes : « De quelle manière l'UCPA participe-t-elle à la construction de la société ? » « De quelle manière

construit-elle du lien social ? » « De quelle manière favorise-t-elle le vivre ensemble ? »

- *Synthèse des principales représentations véhiculées par l'UCPA*. L'équipe de chercheurs a repris la synthèse des principales représentations véhiculées par l'UCPA figurant dans le Modèle final d'utilité sociale en tenant compte des résultats de la mesure des variables pour répondre aux questions suivantes : « Quelle représentation du "monde commun" est portée par l'UCPA ? » « Quelle vision des phénomènes sociaux, comme l'éducation, la justice, la santé, du sport, entre autres, lui est propre ? »

- Synthèse des effets de l'expérience UCPA sur le client et leur mesure. L'équipe de chercheurs a rédigé une synthèse des effets de l'expérience vécue à l'intérieur de l'UCPA sur les clients en articulant la Partie III « Contributions » du Modèle final d'utilité sociale, les résultats de l'opérationnalisation de variables et les résultats de la mesure des variables. La synthèse rendait compte de : a) la dénomination de l'effet tel qu'il est décrit habituellement dans la bibliographie révisée ou dans d'autres rapports d'évaluation, b) la description spécifique "colorée utilité sociale" qui donne à voir la spécificité de cet effet quand il est produit par l'UCPA, et c) un tableau avec les indicateurs et les résultats de la mesure et un commentaire sur les résultats de la mesure.

- *Discussion et validation du Rapport sur la mesure de l'utilité sociale*. Les 3 synthèses précédentes ont été présentées et validées par les membres du CIUS et le comité de pilotage interne (cf. Annexe 5).

- *Édition d'un document Évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA*. Une fois que le contenu du Rapport sur la mesure a été validé, l'équipe de chercheurs a travaillé avec le département de communication de l'UCPA pour rédiger et éditer un document attractif et pédagogique destinée aux parties prenantes de l'UCPA. Ce document a été imprimé et distribué aux parties prenantes de l'UCPA (Lasida, Machado Pinheiro et Gille 2018).

Source : élaboration propre.

Le contenu du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA et les résultats des premières mesures des hypothèses d'expériences fondamentales vécues par les clients à l'UCPA et des hypothèses d'effets du séjour UCPA sur les clients (vague été/hiver 2017) ont été publiés par l'UCPA dans un document destiné à ses parties prenantes (*Ibid.*). Ce document a été présenté et distribué à l'occasion d'un colloque organisé par l'UCPA le 29 mars 2018[229] et sa version digitale se trouve disponible sur le site internet de l'association.

[229] Le colloque s'intitulait « Inventer l'association de demain et relever les défis de la société d'aujourd'hui » et s'est déroulé le jeudi 29 mars 2018 de 14h à 17h à l'auditorium du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) à Paris. Pour plus de détail sur le colloque, cf. Annexe 6.

Conclusion du Chapitre 4

Nous avons commencé ce dernier chapitre de la thèse en faisant référence à la notion d' « observation de second ordre » de N. Luhmann (2011) dans le but d'introduire l'auto-observation et notre réflexion à propos de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale menée par le GRÉUS à l'UCPA à partir des partis-pris explicités dans le chapitre précèdent. Cette observation de second ordre nous a permis d'identifier les enjeux et les questions clés liées aux différentes étapes d'une évaluation de la valeur sociale dans le secteur de l'ESS. Nous reprenons dans la suite le cheminement lié à cette observation de second ordre en identifiant les questions successives qui sont apparues dans le cours de l'enquête menée.

La première étape (E1) concernait le lancement de la démarche d'évaluation et son enjeu principal a été la définition d'une « situation problématique » à propos de la valeur sociale de l'UCPA (Dewey 1993 [1938]). À partir du dialogue entre la direction de l'UCPA et les membres du GRÉUS sur la « situation indéterminée » - ou « dissonante » au sens de D. Stark (2011a) - analysée dans la première partie de cette thèse, un projet de recherche a été élaboré avec un double objectif : réfléchir, d'une part, à l'identité de l'association afin d'identifier sa valeur sociale et développer, d'autre part, des indicateurs chiffrés afin de pouvoir compter sur des éléments de pilotage de la performance sociale et des éléments de preuve pour les parties prenantes. La décision conjointe de mener une enquête sur les valeurs sociales a posé deux problèmes aux chercheurs : comment aborder la notion de valeur sociale d'une organisation de l'ESS ? Comment aborder la création de connaissance entre chercheurs et acteurs du terrain ? La réponse à la première question est venue de l'économie des conventions (Gadrey 2004a) : la valeur sociale se dit utilité sociale dans les débats scientifiques et politiques liés aux organisations de l'ESS ; l'utilité sociale est une convention socio-politique sur la contribution d'une organisation au bien commun ; cette convention est capable de mobiliser et de faire adhérer les parties prenantes d'une organisation, mais elle a besoin d'être repensée et explicitée périodiquement pour être opérante. La réponse à la seconde question est venue du pragmatisme (Dewey 2003a [1919]): il faut abandonner la conception spectatrice de la connaissance et la subordination de la pratique à la théorie ; on apprend en faisant (expériencialisme) ; la théorie est un instrument pour changer ou transformer le monde (instrumentalisme) ; il existe plusieurs formes de savoirs (savoir-universitaire, savoir-pratique et savoir-expérientiel) et le processus de création de connaissances doit impliquer les « vrais experts » sur l'utilité sociale de l'organisation, ses parties prenantes, dans

la co-construction de savoirs. Dans le cas de l'UCPA, la co-construction de savoirs a pris la forme d'une recherche-action partenariale dans laquelle le CIUS (comité mixte composé par salariés, administrateurs et les chercheurs) a joué un rôle fondamental dans la co-production de la connaissance sur la valeur sociale de l'association.

La deuxième étape (E2) de l'expérimentation concernait l'identification initiale de l'utilité sociale au sein du CIUS et son enjeu principal a été de « dire ce à quoi nous tenons », c'est-à-dire de convenir du sens que les membres du CIUS donnaient collectivement à la contribution de l'UCPA au bien commun (Dewey 2011a [1939] ; Gadrey 2004a). Or, le défi de qualifier l'utilité sociale de l'UCPA a là encore soulevé une question : comment opérationnaliser la notion d'utilité sociale ? Face à la question du contenu de la notion d'utilité sociale, le GRÉUS a envisagé trois façons d'opérationnaliser cette dernière : en trouvant un référentiel externe, en construisant un compromis ou en parvenant à un accord légitime. L'adoption d'un référentiel externe nous a, d'une part, semblé peu adaptée pour une convention socio-politique qui réclame d'être interprétée par le dialogue. Un compromis qui n'articule pas les valeurs autour d'une valeur centrale et d'une vision du bien commun impliquait, d'autre part, le risque de ne pas répondre à l'enjeu identitaire ou de cacher une infrastructure invisible articulée autour d'une vision du bien commun incompatible avec l'identité de l'UCPA et la culture de l'ESS. La construction d'un « accord légitime » sur la contribution de l'UCPA au bien commun semblait, par conséquent, la meilleure façon de qualifier l'utilité sociale (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Cependant une telle perspective ouvrait sur une deuxième interrogation : comment construire un accord légitime ? La posture pragmatique et partenariale de la recherche nous a amenés à privilégier la constitution d'un point de vue propre au CIUS avant d'ouvrir le dialogue avec les parties prenantes. Les membres du CIUS ont ainsi mobilisé leur savoir-pratique, leur savoir-expérientiel et leurs compétences normatives pour exprimer, argumenter et échanger leurs points de vue. Accompagnés par les chercheurs, ils ont su parvenir, au bout de 5 ateliers de travail, à un Modèle capable de projeter le type et la qualité des relations vécues à l'UCPA (vision du bien commun) en articulant une anthropologie (vision de l'humain) et une philosophie politique (vision du vivre-ensemble) sous l'expérience centrale de la « sociabilité nomade », ceci tout en explicitant le style et les pratiques organisationnels à la base de ces relations et des représentations qu'elles véhiculent.

La troisième étape (E3) de l'évaluation portait sur le dialogue pluraliste avec l'enjeu principal de soumettre l'accord initial du CIUS à l'« épreuve » des procédures démocratiques (Dewey 2003b [1927]). Les membres du CIUS avaient construit un « modèle hypothétique » à partir de leurs savoirs, mais la restriction de la réflexion aux 16 membres du CIUS impliquait, d'une part, le risque de négliger les interdépendances allant au-delà des groupes représentés au sein du CIUS et, d'autre part, la reproduction de façon irréfléchie des préjugés des membres du groupe. L'impératif d'approfondir la « démocratisation » de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA a dès lors posé une question : quelle idée de la démocratie doit guider la mise à l'épreuve d'un accord qui se veut légitime ? Là encore, le pragmatisme de J. Dewey nous a interpelé en nous invitant à interpréter l'impératif démocratique, non comme la constitution d'« un peuple » et d'« une volonté générale », mais comme une activité sociale coopérative d'écoute des « perspectives multiples » des principales parties prenantes de l'UCPA et de mise à l'épreuve des hypothèses du CIUS par le biais de sa « publicisation » (Bohman 2008 ; Cefaï 2016 ; Cefaï et Terzi (eds.) 2012 ; Dewey 2003b [1927] ; Zask 2015). Cela ouvre alors sur une autre question : comment guider le dialogue avec les parties prenantes ? Notre approche pragmatique nous a ici conduit à organiser deux moments : un premier d'expression des représentations spontanées sur l'utilité sociale de l'UCPA afin de repérer les « angles morts » du CIUS et de permettre aux parties prenantes de se constituer leur point de vue ; et un second moment de « publicisation » et débat autour des hypothèses du Modèle élaboré par le CIUS.

La quatrième étape (E4) du processus d'évaluation a, pour sa part, concerné l'identification finale de l'utilité sociale de l'UCPA avec comme enjeu principal la « vérification » des hypothèses du Modèle initial (Dewey 1993 [1938]). Avant cette étape, une centaine de personnes avaient exprimé ces « perspectives » sur l'utilité sociale de l'UCPA et débattu des hypothèses du CIUS à partir de leurs savoirs et de leurs propres opinions. Or, l'importante quantité de matériel qualitatif a posé un problème aux chercheurs : comment analyser ces données qualitatives issues du dialogue avec les parties prenantes ? Conscients que toute comparaison implique la construction de conventions d'équivalences qui sont contingentes, nous avons, d'abord, enregistré et retranscrit le contenu de l'intégralité des débats afin de conserver une trace du dialogue ayant eu lieu, pour ensuite expliciter les procédures de codage et la façon dont nous avons croisé le Modèle initial, le contenu systématisé de chaque dialogue et la révision bibliographique pour parvenir à élaborer le Modèle final. Une fois l'analyse de

données terminée, les chercheurs sont arrivés à un nouveau défi : comment structurer le Modèle d'utilité sociale finale ? Étant donné qu'il s'agissant de construire un « accord légitime », le Modèle a été articulé sous une forme grammaticale répondant à une vision du bien commun comme bien de communion et déclinée en trois parties et une conclusion (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]) : la première partie explicite la vision du bien commun, le principe supérieur commun, la vision de l'humain et la conception du vivre-ensemble véhiculé à l'UCPA à travers les expériences fondamentales qu'on y vit ; la deuxième partie décrit le style organisationnel, les modalités et les pratiques de l'UCPA qui permettent de faire vivre ses expériences fondamentales ; la troisième partie identifie les contributions ou les effets des expériences et pratiques de l'UCPA sur les personnes, les collectives et la société ; et la conclusion offre la synthèse de la contribution de l'UCPA à la société comme monde commun (Perret 2003).

La dernière étape (E5) de l'expérimentation a porté sur la quantification de l'utilité sociale avec comme objectif principal la généralisation de la connaissance exprimée dans le Modèle final (Desrosières 2008). Une fois l'utilité sociale co-construite, publicisée et mise à l'épreuve par le biais du travail du CIUS et du dialogue avec les parties prenantes, les chercheurs se sont demandé comment généraliser la connaissance produite au sein du CIUS et ainsi consolider l'évaluation de l'UCPA ? Deux familles de méthodes ont été identifiées, qualitatives et quantitatives, et, contraints d'en choisir une, les instances de gouvernance de la recherche-action (les deux comités de pilotage) ont priorisé l'enjeu politique consistant à compter sur des indicateurs chiffrés relatifs à la performance sociale et à lier le processus d'identification de l'utilité sociale à la mesure de l'impact social. Or, la posture pragmatiste et conventionnaliste est venue nous rappeler que les indicateurs, de la même façon que l'argumentaire sur l'utilité sociale, sont également le résultat de conventions d'équivalence devant être légitimées. Comment alors rendre légitime la construction d'indicateurs à partir du Modèle final d'utilité sociale ? Il est possible d'identifier deux façons de légitimer les indicateurs, par l'expertise ou par la démocratie participative. Or, n'ayant pas la possibilité de mener un processus de co-construction de conventions comme celui déployé pour qualifier l'utilité sociale de l'UCPA et susceptible de légitimer les indicateurs par la participation et la délibération, l'équipe de chercheurs a adopté une posture « experte » pour décider de « ce qui équivaut » en réduisant la démocratie à une technique de participation par sondage (questionnaire en ligne aux clients de l'UCPA). Pour atténuer cette carence, une série de mesures ont été

prises telles que la prise en compte du riche matériel qualitatif issu du dialogue avec les parties prenantes dans la formulation des indicateurs et des questions, la création d'indicateurs originaux au sein du CIUS, la place pour les commentaires libres dans le questionnaire, l'utilisation de variables quasi-qualitatives et une certaine préoccupation pour ne pas dissocier l'argumentaire sur l'utilité sociale des chiffres issus de la mesure.

Encadré 90. Enjeux et questions par étape de la méthodologie du GRÉUS

Étape	*Enjeu central*	*Questions principales*
1. Lancement de la démarche	Définition d'une « situation problématique » à propos de la « valeur sociale » de l'UCPA	1) Comment aborder la notion de « valeur sociale » d'une organisation de l'ESS ? 2) Comment aborder la création de connaissance entre chercheurs et acteurs du terrain ?
2. Identification initiale de l'utilité sociale	« Dire ce à quoi nous tenons » ou convenir le sens que les membres du CIUS donnaient collectivement à la contribution de l'UCPA au bien commun	1) Comment opérationnaliser la notion d'utilité sociale ? 2) Comment construire un accord légitime ?
3. Dialogue pluraliste	Soumettre l'accord initial du CIUS à l'« épreuve » des procédures démocratiques	1) Quelle idée de la « démocratie » doit guider la mise à l'épreuve d'un accord qui se veut légitime ? 2) Commet guider le dialogue avec les parties prenantes ?
4. Identification finale de l'utilité sociale	« Vérification » des hypothèses du Modèle initial	1) Comment analyser les données qualitatives issues du dialogue avec les parties prenantes ? 2) Comment structurer le Modèle d'utilité sociale finale ?
5. Quantification de l'utilité sociale	Généralisation de la connaissance exprimée dans le Modèle final	1) Comment généraliser la connaissance produite au sein du CIUS et consolider ainsi l'évaluation de l'UCPA ? 2) Comment rendre légitime la construction d'indicateurs à partir du Modèle d'utilité sociale ?

Source : élaboration propre.

L'objectif de ce chapitre était d'aider à mieux comprendre comment les entreprises de l'ESS mettent en place des processus d'évaluation de leur valeur sociale à partir de l'analyse d'une expérimentation de la méthode du GRÉUS. Plus précisément, l'observation de second ordre de l'évaluation à l'UCPA nous a ainsi permis d'identifier les enjeux et les questions auxquels les participants ont dû faire face dans chaque étape du processus. Cependant, pour conclure il nous apparaît nécessaire de profiter de l'élan de l'exercice d'observation de second ordre et de la distance qu'il permet de prendre par rapport à l'expérimentation et à notre travail de terrain dans le cadre de la bourse CIFRE pour porter un regard critique sur l'évaluation de l'utilité sociale à l'UCPA. Plus précisément, il est nécessaire de porter un regard réflexif et critique sur trois aspects de la démarche : 1) le caractère partenarial de la recherche-action ; 2) la forme de modèle prise par l'argumentation sur l'utilité sociale ; 3) le caractère quantitatif de l'exercice de généralisation des connaissances sur l'utilité sociale de l'UCPA.

1) Un regard critique sur le caractère partenarial de la recherche-action

Les premières critiques qu'il serait possible d'adresser à l'expérimentation à l'UCPA portent sur le caractère « partenarial » pris par la recherche-action. Comme nous avons pu le voir, le rapprochement entre recherche et action et entre différentes formes de savoirs peut prendre différentes formes. Nous avons, dans le cas de l'UCPA, mis en place une recherche-action de type « partenarial » ou « collaboratif » venant impliquer les professionnels de l'organisation étudiée dans chacune des étapes de la recherche à travers une participation partenariale concrète dans trois instances : deux comités de pilotage et un comité de recherche dit Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS). Le CIUS s'est ainsi constitué comme la pierre angulaire de cette démarche, nous invitant dès lors à lui adresser deux critiques principales : la première au sujet de sa composition, et la seconde concernant son fonctionnement.

En ce qui concerne la composition du CIUS, la catégorie de « partenaire de la recherche » incluait les salariés et les membres du conseil d'administration de l'UCPA, mais n'incorporait pas les clients, les partenaires locaux ou les partenaires nationaux. Ces derniers ont participé aux instances de dialogue de l'Étape 3 (E3) en exprimant leur avis sur l'utilité sociale de l'UCPA et en analysant les hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale lors de rencontres ponctuelles, mais n'ont pas co-construit le Modèle au sein du CIUS. En ce sens, les tenants de formes plus participatives de recherche-action peuvent estimer que le niveau d'inclusion de notre expérimentation a été faible si l'on compare avec des types de recherche-action comme ceux promus par ATD Quart

Monde où les personnes en situation de pauvreté dialoguent toute au long de la démarche avec des experts, des universitaires et des professionnels pour construire un savoir relatif à la pauvreté (Ferrand 2008 ; Groupes de recherches Quart Monde-Université et Quart Monde Partenaire 2008 ; de Laat et al. 2014). Dans le cas de l'UCPA, nous avons estimé qu'il aurait été très difficile et onéreux de mobiliser un même groupe de clients pendants toutes les rencontres du CIUS. Rappelons, en effet, que dans le cas de l'UCPA, la participation au CIUS a impliqué de s'engager pendant dix-huit mois (d'octobre 2015 à mars 2017) et de participer à une journée de travail dans une base de loisir UCPA, à six ateliers de trois heures au siège à Paris et aux instances de dialogue avec les parties prenantes, et enfin se montrer disponible pour lire et faire des commentaires sur les synthèses des résultats entre chaque atelier. À l'UCPA, nous avions la chance que les salariés et les membres du conseil d'administration ayant participé au CIUS avaient une bonne connaissance de l'organisation et du terrain et avaient tous vécu l'expérience d'être client de l'UCPA. Or, en vue de nouvelles expérimentations de la méthode du GRÉUS, il convient de se poser à nouveau la question de la pertinence d'intégrer des clients ou des bénéficiaires ou d'autres parties prenantes de l'organisation évaluée toute en veillant à ce qu'elles soient disponibles et prêtes à s'engager et à consacrer le temps nécessaire à une co-construction de savoirs au sein du CIUS.

En ce qui concerne le fonctionnement du CIUS, il faut avouer que, même si les salariés et les membres du conseil d'administration y ayant participé, étaient très motivés et impliqués dans une telle démarche, la tension entre coopération et co-production dans la construction des connaissances était toujours présente (Gillet et Tremblay 2017). Nous avions, dans un premier temps, distingué deux formes de participation à la recherche selon différents degrés d'intensité de collaboration : dans les espaces de coopération (les rencontres avec les clients, les partenaires locaux et nationaux), les participants allaient partager leurs connaissances et les chercheurs allaient analyser les données et construire les savoirs ; dans les espaces de co-production (le CIUS), les participants allaient non seulement partager leurs connaissances, mais aussi réfléchir et interpréter ces informations avec les chercheurs. Or, il faut avouer que la tâche de co-production de connaissances n'est pas aisée du fait de l'existence de certaines asymétries dans la relation entre l'équipe de chercheurs et les autres membres du CIUS. Il existait ainsi, tout d'abord, une asymétrie liée au fait que la méthode avait été élaborée par les chercheurs et que les salariés et les membres du conseil d'administration n'avaient pas participé aux réflexions sur ses partis-pris ou à la prise de décision quant à la méthodologie à mettre en place. Une autre asymétrie résidait dans le fait que la

synthèse de chaque atelier de travail du CIUS était réalisée par l'équipe de chercheurs. Or, même si nous avons partagé les synthèses entre les ateliers et pris le temps de lire ensemble les principaux résultats de la réflexion lors des ateliers en insistant sur l'importance de leurs commentaires et de leur validation toute au long du processus, toute synthèse implique, volontairement ou pas, une interprétation, c'est-à-dire le fait de retenir certains éléments et d'en écarter d'autres. En ce sens, les résultats écrits du processus de réflexion du CIUS avaient toujours un « biais chercheurs ». Une autre asymétrie concerne le temps disponible à consacrer à la démarche. Le processus de réflexion du CIUS a duré 18 mois pendant lesquels l'évaluation a été la principale occupation des deux doctorants et une « tâche de plus » pour les autres membres du CIUS. En ce sens, la disponibilité d'esprit et de temps et le maniement de l'ensemble des données sont, de fait, inégaux. À cela, est venu s'ajouter une asymétrie plus fondamentale due aux représentations associées aux catégories de « doctorant » et de « professeur » qui octroie à l'équipe de chercheurs un « halo » de savants au sein du CIUS qu'il a fallu déconstruire en permanence. Or, en vue de nouvelles expérimentations de la méthode du GRÉUS, il convient de se poser à nouveau la question de la participation des membres du CIUS dans la construction de la démarche et entre les ateliers de travail.

2) Un regard critique sur la forme de « modèle » de l'argumentaire sur l'utilité sociale

Une autre critique susceptible d'être adressée à l'expérimentation à l'UCPA porte sur le caractère de « modèle » qu'a pris l'argumentation sur l'utilité sociale. Le GRÉUS a choisi le terme « Modèle d'utilité sociale » pour rendre compte du fait que la description qualitative de la contribution d'une organisation de l'ESS au bien commun comporte toujours une dimension « idéale ». Selon J. Dewey (2011a [1939] ; 2011b [1934]), tout processus de formation des valeurs dispose, en plus des dimensions affectivo-motrices (appréciation immédiate) et intellectuelles (jugements évaluatifs) déjà analysées, d'une dimension idéationnelle (Renault, Meriot et Gouzien 2017). L'évaluation de l'expérience présente ou passée est, en effet, toujours marquée par les aspirations ou les désirs de ceux qui l'évaluent. L'argumentaire sur l'utilité sociale d'une organisation est « idéal » dans le sens où il prend les éléments les plus précieux de l'expérience relationnelle qu'on y vit et les projette. Un tel argumentaire apparaît, dès lors, à la fois le descriptif d'un état de choses et l'affirmation d'une aspiration sociale, une sorte de « contrefactuel » permettant de juger les expériences passées et présentes à partir de « ce à quoi nous tenons » (Dupuy 2014). Or, les tenants d'une épistémologie réaliste peuvent estimer qu'une évaluation doit être « neutre » et se tenir à l'analyse de l'« existant ». Cependant,

dans le cas du GRÉUS, nous partons d'une épistémologie constructiviste et d'une approche transactionnelle. Les situations évaluées sont toujours ouvertes et incomplètes et les jugements de valeurs viennent contribuer à compléter la situation (de Munck et Zimmermann 2015). L'évaluation de l'utilité sociale est toujours orientée vers le futur et son caractère idéal constitue un outil dans la mesure où il devient l'objectif et le contrefactuel à partir duquel il est possible d'entamer un dialogue sur la contribution d'une organisation (Hildebrand 2008 ; Rorty 1999). L'évaluation ne sert pas seulement à rendre des comptes des actions passés, mais également à construire le système organisation/monde et re-définir l'identité d'une organisation. Dans une démarche pragmatique, la formation des valeurs constitue un processus de création, expérimental et continu, au sein duquel l'imagination et la créativité jouent un rôle important (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Joas 1999, p. 199 ; Madelrieux 2016). Or, même si l'on assume la forme de modèle et le caractère idéal de l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA, il convient, en vue de nouvelles expérimentations de la méthode du GRÉUS, de se poser à nouveau la question de la place de « ce à quoi nous *ne* tenons *pas* » ou des « controverses » qui peuvent exister autour de l'utilité sociale d'une organisation. Dans le cas de l'UCPA, étant donné que l'enjeu principal était d'ordre identitaire et que nous n'avons pas trouvé de perspectives trop dissonantes parmi les parties prenantes, le caractère idéal n'a pas posé problème, ce qui ne sera toutefois pas forcément toujours le cas. On peut également s'interroger sur d'éventuels effets de structuration qui auraient pu gommer les dissonances.

3) Un regard critique sur la forme quantitative de la généralisation de la connaissance sur l'utilité sociale de l'UCPA

Une dernière critique que l'on pourrait adresser à l'expérimentation à l'UCPA porte sur la forme quantitative qu'a pu prendre l'exercice de généralisation de la connaissance relative à l'utilité sociale de l'association. Comme nous avons pu le constater, il existe deux grandes familles de méthodes, l'une quantitative et l'autre qualitative, susceptibles de pouvoir servir de base à l'approfondissement et la généralisation de données sur l'utilité sociale d'une organisation (Desrosières 2008). Le choix entre l'une ou l'autre n'est pas purement « technique » entre connaissances « micro » ou « macro », mais constitue plutôt un choix politique, cognitif et moral (*Ibid.*). Dans le cas de l'UCPA, le choix politique a été de créer des indicateurs quantitatifs afin d'évaluer la performance sociale et de rendre des comptes aux parties prenantes. Les choix cognitif et moral qui ont suivi étaient dès lors d'établir, par le biais d'un sondage avec représentativité probabiliste, le pourcentage de clients UCPA qui déclaraient avoir

vécu les expériences et les effets décrits dans le Modèle d'utilité sociale. Or, même si nous avons pris une série de mesures pour atténuer le caractère « expert » et « individualiste » du sondage, les tenants de la famille de méthodes qualitative peuvent estimer que nous avons cédé à la « demande réaliste », décrite par A. Desrosières (*Ibid.*, p. 147-148), et qu'il est dommage de ne pas avoir exploité la richesse du matériel ethnographique et qualitative à travers des études de cas ou des récits de vie (Martuccelli et de Singly 2012 ; Bertaux 2016). En ce sens, et en vue de nouvelles expérimentations de la méthode du GRÉUS, il convient ici de se poser à nouveau la question de la place des méthodes qualitatives dans la généralisation de la connaissance, notamment lorsqu'un des principaux enjeux d'une telle évaluation est l'analyse de la singularité d'une organisation, et mettre en avant la valeur des monographies, des études de cas et des récits de vie. Comme l'affirme J. Dewey (1993, p. 281) : « Insister sur la mesure numérique, quand elle n'est pas requise en soi par la conséquence à produire, est une marque de respect pour le rituel de la pratique scientifique aux dépens de sa substance ». La question des contextualisations, des références d'évaluation - toujours singulières - apparaît ici comme centrale puisque la focalisation sur le quantitatif et l'homogène tend à les faire disparaître (Cottereau et Marzok 2012 ; Cottereau 2015). Dans le cas de l'UCPA, certains acteurs jugeaient que le processus de dialogue avec les parties prenantes et le consensus social autour du Modèle initial suffisaient comme « épreuve publique » ou vérification des hypothèses de l'utilité sociale de l'UCPA et que la validation statistique n'était pas plus importante que le travail en profondeur sur des cas exemplaires (Deledalle 1995, p. 165 ; Hallée 2013, p. 67).

Malgré ces critiques, l'engagement de l'UCPA dans une enquête sociale sur son utilité sociale avec l'accompagnement du GRÉUS a permis des apprentissages multiples que nous allons systématiser ensuite dans la conclusion générale de la thèse.

CONCLUSION DE LA PARTIE II

La seconde partie de cette thèse vient d'analyser les fondements épistémologiques, méthodologiques et théoriques de la méthode d'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS ainsi que l'expérimentation de cette méthode dans le cadre du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. Il s'agissait, en effet, de comprendre comment le GRÉUS a appréhendé la notion d'utilité sociale et comment il a opérationnalisé cette notion à travers une méthode d'évaluation.

Le Chapitre 3 a ainsi porté sur les principaux partis-pris de la méthode du GRÉUS en identifiant les principales questions sous-jacentes au processus d'évaluation de l'utilité sociale et en synthétisant la façon dont le groupe les a abordées à l'occasion de ses rencontres mensuelles. Ces réunions constituaient alors des moments de réflexion collective autour de la lecture de textes et du partage d'expériences de terrain, de convictions et de réflexions antérieures. Ce travail d'intelligence collective au sein du GRÉUS a ainsi permis de consolider progressivement des « jugements », des « croyances » et des « hypothèses » (Dewey 2012 [1922] ; Gadamer 1996 [1960] ; Peirce 1905) à partir desquels les membres du groupe ont pu aborder le phénomène de la pratique de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS en France. Les partis-pris exposés dans ce chapitre permettent de mieux comprendre les choix méthodologiques réalisés dans le cadre de l'expérimentation à l'UCPA.

Le Chapitre 4 a, quant à lui, porté sur l'expérimentation ou la mise en application concrète de la méthode du GRÉUS dans le cadre du projet de recherche-action à l'UCPA à partir d'une observation de second ordre des différentes étapes de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA : 1) lancement de la démarche ; 2) identification initiale de l'utilité sociale ; 3) dialogue pluraliste ; 4) identification finale de l'utilité sociale ; et 5) mesure de l'utilité sociale. Cette observation nous a permis d'identifier les enjeux de chaque étape et d'analyser le processus ayant permis de qualifier et de mesurer l'utilité sociale de l'UCPA. Ces éléments nous ont ainsi permis d'établir la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale du point de vue du GRÉUS et de mieux comprendre l'articulation entre les processus de qualification et de mesure de la valeur sociale des organisations de l'ESS.

L'étude de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale à l'UCPA présente un caractère monographique et analyse en profondeur la cohérence interne d'une

constellation de traits enregistrés pour un cas singulier d'application des partis-pris du GRÉUS. Or, une telle singularité révèle des caractéristiques exemplaires à portée générale susceptibles de mieux répondre à la question plus large de savoir comment les entreprises de l'ESS mettent en œuvre des processus d'évaluation de leur valeur sociale. En guise de conclusion de la Partie II de la thèse, nous souhaitons faire une relecture globale de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA sous forme de processus d'enquête en articulant les antécédents de la situation problématique qui ont été analysés dans le Chapitre 1 et le Chapitre 2, les partis-pris développés dans le Chapitre 3 et les caractéristiques de l'expérimentation analysée dans le Chapitre 4.

L'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA a commencé à partir d'une situation indéterminée ou troublante autour de sa valeur sociale. Le Chapitre 1, le Chapitre 2 et la Section 1 du Chapitre 4 (Étape 1) ont été l'occasion de mettre en lumière les principales dissonances internes et externes à l'origine de cette situation indéterminée : 1) l'articulation entre valeur économique et valeur sociale au sein de l'organisation ; et 2) une demande externe de redevabilité (*accountability*) de la valeur sociale. L'approche pragmatique de la valeur et de l'évaluation (cf. Parti-pris 1 du Chapitre 3) nous a alors amenés à aborder le processus évaluatif à partir de la logique d'enquête de J. Dewey et à considérer le postulat selon lequel toute enquête sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS a comme antécédent une situation existentielle caractérisée par le doute, l'incertitude, l'instabilité, le trouble, la perturbation, l'ambiguïté, la confusion, les contradictions ou l'obscurité à propos de sa valeur sociale. Le premier pas d'une évaluation de l'utilité sociale apparaît donc être l'identification des sources de « doute » sur la valeur sociale tandis que la première phase de l'enquête consiste à transformer cette « situation indéterminée » en une « situation problématique ». Il s'agit d'observer les conditions factuelles de la situation en question afin de transformer la sensation de doute en un problème ayant une solution possible. Dans le cas de l'UCPA, le processus de dialogue entre la direction générale et les membres du GRÉUS a permis d'élaborer un projet de recherche ayant un double objectif : réfléchir, d'une part, à l'identité de l'association afin d'identifier sa valeur sociale et développer, d'autre part, des indicateurs chiffrés afin de pouvoir compter sur des éléments de pilotage de la performance sociale et des éléments de preuve pour les parties prenantes. La phase de problématisation de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est achevée avec la mise en œuvre du projet de recherche-action et la constitution du CIUS (Comité d'identification de l'utilité sociale).

La deuxième phase de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est matérialisée dans le travail d'intelligence collective réalisé au sein du CIUS. L'approche

conventionnaliste de l'utilité sociale (cf. Parti-pris 2 du Chapitre 3) indiquait qu'il fallait construire une convention ou un accord légitime sur l'utilité sociale de l'UCPA à travers le dialogue entre les parties prenantes de l'association. Or, la posture pragmatique de la recherche-action partenariale suggérait qu'il était souhaitable de démarrer cette réflexion au sein d'un groupe restreint d'experts de terrain de l'UCPA avant d'élargir le dialogue à l'ensemble des parties prenantes. Ceci afin d'arriver au dialogue avec des hypothèses pertinentes susceptibles de favoriser un débat plus profond. La deuxième phase d'une enquête sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS consiste donc à réfléchir au problème de la valeur sociale de l'organisation et à ses éventuelles solutions afin de formuler des hypothèses susceptibles de produire et d'orienter une expérimentation. Dans le cas de l'UCPA, le travail d'intelligence collective au sein du CIUS a permis d'élaborer un Modèle initial d'utilité sociale venant énoncer le sens que les membres du CIUS donnaient collectivement à la contribution de l'association au bien commun. Les membres du CIUS ont mobilisé leur savoir-pratique, leur savoir-expérientiel et leurs compétences normatives pour exprimer, argumenter et échanger leurs points de vue. Accompagnés par les chercheurs, ils sont ainsi parvenus, au bout de 5 ateliers de travail, à un Modèle capable de projeter le type et la qualité des relations vécues à l'UCPA (vision du bien commun) en articulant une anthropologie (vision de l'humain) et une philosophie politique (vision du vivre-ensemble) avec l'expérience centrale de la « sociabilité nomade », ceci tout en explicitant le style et les pratiques organisationnels à la base de telles relations et des représentations qu'elles véhiculent. La phase de raisonnement de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est achevée avec la formalisation de ce Modèle initial à la fin de l'Étape 2 (E2) (cf. Section 2 du Chapitre 4).

La troisième phase de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA a consisté en un dialogue pluraliste avec les principaux acteurs de l'UCPA et l'évaluation de certaines hypothèses sur l'utilité sociale de l'association auprès des clients. Dans le cadre de l'Étape 3 (E3), le dialogue avec les parties prenantes a permis, d'une part, de mieux cerner les représentations spontanées sur l'utilité sociale de l'UCPA afin de repérer les « angles morts » ignorés par le CIUS et, d'autre part, de soumettre l'accord initial du CIUS à l'« épreuve » de la publicisation (Dewey 2003b [1927]). L'Étape 4 (E4) a, quant à elle, permis de systématiser et d'analyser les données issues du dialogue avec les parties prenantes, de vérifier et d'approfondir les hypothèses du Modèle initial et de construire le Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA. L'Étape 5 (E5) a finalement été l'occasion de généraliser certains des savoirs exprimés dans le Modèle final à travers la quantification de certaines

hypothèses. En ce sens, la troisième phase d'une enquête sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS consiste donc à tester les hypothèses concernant le Modèle d'utilité sociale de l'organisation afin de s'assurer qu'elles fonctionnent bien en tant que preuve ou élément de résolution du problème relatif à sa valeur sociale. La phase d'expérimentation de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est achevée avec l'établissement d'une situation « restaurée » et « unifiée » dans laquelle l'organisation bénéficiait d'un Modèle capable de rendre compte de son utilité sociale et doté d'indicateurs capables de rendre des comptes de certains éléments liés à cette utilité sociale.

Encadré 91. Relecture globale de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale sous forme de processus d'enquête

Phase	*Description*	*Exemple UCPA*
Antécédent. Situation indéterminée	Toute enquête sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS a comme antécédent une situation existentielle caractérisée par le doute, l'incertitude, l'instabilité, le trouble, la perturbation, l'ambiguïté, la confusion, les contradictions ou l'obscurité à propos de sa valeur sociale.	Dans le cas de l'UCPA, les principales dissonances internes et externes à l'origine de la situation indéterminée sont : 1) l'articulation entre valeur économique et valeur sociale au sein de l'organisation ; et 2) une demande externe de redevabilité (*accountability*) de la valeur sociale.
Phase 1. Problématisation	Le premier pas d'une évaluation de l'utilité sociale est l'identification des sources de « doute » sur la valeur sociale tandis que la première phase de l'enquête consiste à transformer cette « situation indéterminée » en une « situation problématique ». Il s'agit d'observer les conditions factuelles de la situation en question afin de transformer la sensation de doute en un problème ayant une solution possible.	Dans le cas de l'UCPA, le processus de dialogue entre la direction générale et les membres du GRÉUS a permis d'élaborer un projet de recherche ayant un double objectif : réfléchir, d'une part, à l'identité de l'association afin d'identifier sa valeur sociale et développer, d'autre part, des indicateurs chiffrés afin de pouvoir compter sur des éléments de pilotage de la performance sociale et des éléments de preuve pour les parties prenantes. La phase de problématisation de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est achevée avec la mise en œuvre du projet de recherche-action et la constitution du CIUS.
Phase 2. Raisonnement	La deuxième phase d'une enquête sur l'utilité sociale	Dans le cas de l'UCPA, le travail d'intelligence collective au sein du

	d'une organisation de l'ESS consiste à réfléchir au problème de la valeur sociale de l'organisation et à ses éventuelles solutions afin de formuler des hypothèses susceptibles de produire et d'orienter une expérimentation.	CIUS a permis d'élaborer un Modèle initial d'utilité sociale venant énoncer le sens que les membres du CIUS donnaient collectivement à la contribution de l'association au bien commun. Accompagnés par les chercheurs, les membres du CIUS ont mobilisé leur savoir-pratique, leur savoir-expérientiel et leurs compétences normatives pour exprimer, argumenter et échanger leurs points de vue. La phase de raisonnement de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est achevée avec la formalisation du Modèle initial.
Phase 3. Expérimentation	La troisième phase d'une enquête sur l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS consiste donc à tester les hypothèses concernant le Modèle d'utilité sociale de l'organisation afin de s'assurer qu'elles fonctionnent bien en tant que preuve ou élément de résolution du problème relatif à sa valeur sociale.	La troisième phase de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA a consisté en un dialogue pluraliste avec les principaux acteurs de l'UCPA et l'évaluation de certaines hypothèses sur l'utilité sociale de l'association auprès des clients. La phase d'expérimentation de l'enquête sur l'utilité sociale de l'UCPA s'est achevée avec l'établissement d'une situation « restaurée » et « unifiée » dans laquelle l'organisation bénéficiait d'un Modèle capable de rendre compte de son utilité sociale et doté d'indicateurs capables de rendre des comptes de certains éléments liés à cette utilité sociale.

Source : élaboration propre.

CONCLUSION GÉNERALE

Comme nous l'avions évoqué dans l'Introduction générale, le présent travail s'insère au sein d'un processus d'enquête sociale au sens de J. Dewey (1993 [1938]), travail initié en 2013. Le point d'origine de cette enquête est une interrogation, une « situation indéterminée » qui a émergée au cours de la journée d'échanges et de débats sur l'évaluation de l'utilité sociale tenue le 20 février 2013 à l'Institut Catholique de Paris. Lors de cette journée, et plus précisément au moment de faire allusion à la valeur sociale créée par les organisations de l'ESS, certains intervenants ont eu recours à la notion d'utilité sociale tandis que d'autres évoquaient celle d'impact social. Face à cette divergence sémantique, une des conclusions de la journée fut que la relation entre les deux notions restait confuse et floue : s'agissait-il de synonymes ou existait-il une réelle spécificité propre à chaque notion ? Convaincu que cette interrogation mettait en évidence une divergence plus générale sur les enjeux de l'évaluation de la valeur sociale des organisations de l'ESS, un groupe de réflexion s'est mis en place : le GRÉUS. Ce groupe s'est engagé dans une « enquête » sur la spécificité de l'évaluations de l'utilité sociale et la spécificité de l'évaluation de l'impact social.

La première phase de l'enquête du GRÉUS a consisté à problématiser la relation entre ces deux notions. L'analyse socio-historique des concepts d'utilité sociale et d'impact social nous a permis de conclure qu'en France, ces deux notions n'avaient pas exactement la même signification et n'entretenaient pas une relation de synonymie. Nous avons ainsi identifié deux approches évaluatives bien distinctes répondant à différents enjeux. Historiquement, la notion d'utilité sociale avait notamment répondu à des enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS, tandis que la notion d'impact social avait principalement répondu à des enjeux gestionnaires : mais en quoi consistait, dès lors, la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale ?

La deuxième phase de l'enquête du GRÉUS a donc consisté en une réflexion autour de ce problème et des éventuelles solutions qu'il était possible d'y apporter afin de formuler des hypothèses susceptibles de proposer et d'orienter une expérimentation. La lecture et la discussion des textes de sciences sociales et économiques abordant les fondements de l'évaluation de la valeur sociale et l'accompagnement d'organisations de l'ESS dans leur démarche d'évaluation nous ont dès lors permis de proposer une série d'hypothèses épistémologiques, théoriques et méthodologiques adaptées au problème de la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale. Au bout d'un an de réflexion

collective, les membres du groupe ont alors jugé que le moment était venu de procéder à une évaluation commune dans le but de commencer à apporter la preuve de l'applicabilité et de la cohérence de l'ensemble des partis-pris du GRÉUS.

La troisième phase de l'enquête du GRÉUS a donc porté sur une mise à l'épreuve des partis-pris du groupe afin de s'assurer de leur fonction en tant qu'élément de preuve ou de résolution du problème identifié. La rencontre du GRÉUS avec l'UCPA a donné lieu à un projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'ESS. Ce projet nous a permis de tester et d'approfondir les partis-pris du GRÉUS à travers l'expérimentation de sa méthode d'évaluation de l'utilité sociale dans le cadre d'une organisation se posant la question de sa valeur sociale, expérimentation que la présente thèse s'est ici proposée d'analyser en détail.

Cette thèse a, en effet, principalement porté sur les enjeux de l'évaluation sociale des organisations de l'ESS en France, dans le but de mieux comprendre la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale. Afin de mieux comprendre une telle spécificité, nous avons retenu trois éléments du processus évaluatif particulièrement dignes d'intérêt : 1) la définition de ce qui a de la valeur ou de « ce qui compte » ; 2) les modalités d'évaluation ou de « prise en compte » ; 3) la mise en forme des résultats de l'évaluation, ou « reddition de comptes » (Cottereau et Marzok 2012 ; Dewey 2011a [1939] ; Hache 2011 ; Renault 2017a). Nous avons ainsi traduit l'objectif principal de la thèse et ces trois éléments spécifiques du processus évaluatif à travers trois principales questions ayant guidé notre recherche autour de la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale dans le secteur de l'ESS en France :

- Qu'est-ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

- Comment prend-t-on en compte ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

- Comment rend-t-on compte des résultats d'une évaluation de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

Arrivés au terme de ce travail d'enquête il apparaît nécessaire de synthétiser les réponses ébauchées au cours de la thèse. Il s'agira de mettre en évidence les apports de la thèse par rapport à l'état de la recherche sur l'évaluation de la valeur sociale des

organisations de l'ESS ; il s'agira également de souligner les limites affectant ce travail et les perspectives d'avenir ouvertes par un tel travail de recherche.

Section 1. Des questions ayant guidé cette recherche aux réponses apportées

Les développements de notre travail ont eu pour finalité de répondre aux trois questions spécifiques ayant guidé et animé cette recherche sur la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale : 1) Qu'est-ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 2) Comment prend-t-on en compte ce qui est déterminant lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 3) Comment rend-t-on compte des résultats d'une évaluation de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

1) Qu'est-ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

Le premier élément du processus d'évaluation de l'utilité sociale nous intéressant ici est la définition de ce qui a de la valeur ou de « ce qui compte » lorsqu'on procède à une évaluation de l'utilité sociale. Nous avons souligné qu'un élément distinctif entre l'approche en termes d'utilité sociale et l'approche en termes d'impact social réside dans le fait que la première va au-delà de l'analyse des effets des actions d'une organisation sur ses parties prenantes et pose la question de sa contribution sur le plan collectif, notamment en termes de bien commun (Gadrey 2004a ; Perret 2010). L'utilité sociale apparaît, en ce sens, comme une convention partagée par les parties prenantes d'une organisation sur sa contribution au bien commun.

Or, le bien commun est une notion qui n'a pas de définition et de contenu préétabli et qui demande donc d'être précisée et validée par la mobilisation des compétences normatives des acteurs par l'intermédiaire des procédures démocratiques (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Gadrey 2004a). La société est caractérisée par une pluralité de registres de valeur et de critères auxquels les acteurs se réfèrent dans l'exercice de leurs compétences normatives. Toute évaluation mobilise donc - de façon implicite ou explicite - une certaine conception du bien commun, ce qui implique qu'il est nécessaire de réfléchir aux registres de valeur et aux critères qu'il convient de mobiliser au moment d'évaluer la contribution d'une organisation de l'ESS. Le choix d'un registre

de valeur et des critères qui guident une évaluation peut avoir un fondement scientifique, mais résulte aussi immanquablement d'une décision politique ou morale dans la mesure où il affirme une conception contingente du bien et de la justice (Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Gadrey 2004a).

En économie, la plupart des évaluations se font selon des registres de valeur de type « industriel » ou « marchand » pour lesquels les critères à mobiliser sont l'efficacité, l'efficience et la concurrence. Les méthodologies anglo-saxonnes d'évaluation de l'impact social tels que le *Social Return on Investment* (SROI) et les mécanismes de financement de type « contrat à impact social » mobilisent de tels critères de performance afin d'évaluer la contribution sociale des organisations de l'ESS (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018b ; Nicholls et al. 2011 ; Stievenart 2012). Ces méthodes se basent sur une vision utilitariste de l'action individuelle et collective dans le but d'analyser les effets de l'activité d'une organisation de l'ESS sur une ou plusieurs de ses parties prenantes à court, moyen ou long terme. Il s'agit ainsi de chercher à identifier l'évolution d'une personne ou d'un groupe de personnes après l'intervention d'une organisation afin de définir une certaine théorie du changement. Identifier l'impact social revient dès lors à établir un modèle logique et un argumentaire venant expliquer les liens de causalité entre les investissements, les activités et les productions de l'organisation, et leurs effets (résultats et impacts) sur une partie prenante (Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; GECES 2015). Les paradigmes de l'action à la base de la plupart des théories du changement sont fortement influencés par la doctrine rationaliste et l'individualisme méthodologique, deux des principaux piliers de l'utilitarisme (de Champs, 2015).

Le rationalisme propose, en effet, d'une part, une conception du raisonnement comme capacité à déterminer que certains effets sont le résultat de certaines causes, à partir, notamment, de principes logiques linéaires (*ibid*.). Il s'agit ici d'un raisonnement hypothético-déductif semblable aux modèles mathématiques résultants d'hypothèses initialement admises (Phillips et Edwards 2000). Le postulat rationaliste suppose également que les actions sont guidées par la rationalité instrumentale et par le modèle moyens-fins, c'est-à-dire un modèle dans lequel les acteurs se fixent un but et déploient les séquences d'action cohérentes et logiques nécessaires pour l'atteindre (Perret 2003 ; Dewey 1923 ; Dewey et Bentley 1960 [1949]). Cette vision rationaliste conçoit l'évaluation comme une pratique neutre venant dévoiler une réalité objective et indépendante de l'évaluateur tout en analysant l'efficacité de la relation entre une fin donnée et les moyens choisis pour l'atteindre. À partir de la théorie du changement,

l'évaluation de l'impact social consiste à mesurer les résultats obtenus auprès de la population ciblée afin de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Ce faisant, on peut examiner les résultats, vérifier la valeur attendue, évaluer l'efficacité, rendre des comptes et justifier l'investissement de ressources dans la poursuite de certains résultats sociaux (Bellue, Stievenart et Dasnoy 2013 ; Frémeaux 2013).

L'individualisme méthodologique, pour sa part, se fonde sur le postulat selon lequel l'impact social final représente la somme des impacts sur chacun des membres constituant la société ou le groupe social concerné (Boudon 2004 ; Favereau 2018). De ce point de vue, la valeur sociale d'une action correspond à la somme des incréments de bien-être ou de plaisir procuré aux individus ayant bénéficié de l'intervention d'une organisation (Salais 2011 ; Stievenart et Pache 2014). À la base de l'individualisme méthodologique se trouve une conception autonome, atomiciste ou souveraine des individus qui néglige ou subordonne les phénomènes « sociaux » à la somme des phénomènes individuels. L'individualisme méthodologique implique, dès lors, le plus souvent une réduction de la théorie sociale au modèle économique néoclassique et à la théorie du choix rationnel (Caillé 2009 ; Buchholz et Rosenthal 2001 ; Dewey 1983 [1916] ; Orléan 2018 ; Perret 2003).

Au sein des sociétés contemporaines, le régime de la performance est tellement omniprésent qu'il devient facile d'oublier son caractère contingent et de négliger le fait qu'il existe d'autres manières d'évaluer l'apport d'une organisation à la société (Jany-Catrice 2012). Or, même si la performance tend à l'emporter sur d'autres critères dans le cadre des processus évaluatifs mis en œuvre de nos jours, nous avons remis en question la pertinence de mobiliser exclusivement des critères « économicistes » ou « utilitaristes » pour évaluer la contribution des entreprises de l'ESS à la société. Les principales caractéristiques des pratiques économiques qualifiées de « sociales et solidaires » sont la relation, l'interdépendance, la responsabilité et l'intérêt collectif, c'est-à-dire le fait que ces organisations servent à tisser des liens et à renforcer la cohésion sociale avant même de satisfaire des besoins de façon efficiente ou efficace (Lasida 2011). Cela implique de mobiliser des registres de valeurs et des critères plus proches du principe de solidarité et d'une vision du « social » comme qualité relationnelle de la vie pour saisir « ce qui compte » ou ce qui a de la valeur dans ces activités.

Il s'agit donc, en ce qui concerne l'évaluation de l'utilité sociale, de mettre en avant la dimension relationnelle de l'activité économique et de la richesse créée par les organisations de l'ESS en affirmant, d'une part, que le bien commun ne relève pas

seulement des besoins susceptibles d'être satisfaits par des biens et des services et, d'autre part, que l'essentiel du bien commun au sein de l'ESS ne se situe ni dans l'accès aux biens et aux services de base (santé, alimentation, éducation, logement, etc.) ni dans la redistribution de la richesse (Lasida 2014b ; Lasida 2015). De ce point de vue, le bien commun concerne fondamentalement la nature et la qualité des liens entre les individus et de l'organisation de la vie collective elle-même.

D'un point de vue anthropologique autant que politique, faire, en économie, une place au relationnel suppose de concevoir autrement le rôle de l'échange en en faisant un moyen de créer de l'appartenance et de la reconnaissance et pas uniquement un vecteur de satisfaction des besoins ou un pourvoyeur d'utilité (Lasida 2011). Les relations économiques créent une appartenance commune, une représentation commune du monde, donnent un sens à l'action collective et proposent une identité partagée autour d'un projet de société construit conjointement (Lasida 2016). Ainsi, si le bien commun vise à assurer que chacun puisse avoir une place dans la société, l'économie doit être évaluée, non seulement en fonction de la quantité des biens produits et de leur distribution, mais aussi en fonction de la qualité des relations établies et de l'appartenance et de la reconnaissance de chaque individu (*Ibid.*).

En ce sens le registre de valeur le plus pertinent pour évaluer la contribution des organisations de l'ESS au bien commun est, à nous yeux, celui qu'E. Lasida (2014) appelle « bien de la communion » et que l'on pourrait parfaitement appeler ici « bien de la relation ». Ce registre de valeur met en lumière trois caractéristiques ou dimensions essentielles du bien commun : une dimension individuelle, une dimension interpersonnelle et une dimension collective.

La dimension individuelle du bien de la relation propose une anthropologie ou une conception de l'humain marquée par sa finitude et son incomplétude, c'est-à-dire une personne fragile et incomplète, mais capable d'entrer en relation. On s'éloigne évidemment ici du postulat individualiste d'après lequel l'individu est autonome et arrive au marché avec une identité et des préférences clairement définies pour affirmer l'antériorité de la société sur l'individu et l'importance de l'intersubjectivité. Les cadres cognitif et normatif à l'intérieur desquels nous donnons un sens à la réalité nous sont fournis par le groupe qui nous accueille, et notre subjectivité est ouverte sur celles des autres (Perret 2003 ; Mead 2006 [1934]). Ce qui explique l'importance, au moment d'évaluer les effets des actions d'une organisation sur les individus, d'aller au-delà des effets instrumentaux tel que l'accès aux biens et aux services afin de prendre en compte

les effets générés au niveau de la construction du système individu/monde, en l'occurrence, la contribution de l'organisation aux processus de construction de soi et d'augmentation de la liberté à être de ses parties prenantes. C'est ainsi que, dans le cas de l'UCPA, nous avons pu établir que l'expérience de l'authenticité traduisait la contribution de l'association à la construction de l'identité de ses parties prenantes.

La dimension interpersonnelle du bien de la relation affirme, quant à elle, l'existence de liens d'interdépendance et de réciprocité. On s'éloigne ici du principe d'utilité selon lequel l'être humain agit toujours en fonction de son intérêt individuel, ce qui lie les individus étant leur intérêt mutuel, pour reconnaitre qu'une des motivations propres à tout être humain est la reconnaissance des autres (Honneth 2013 [1992]). Ceci nous amène, dès lors, à attacher une certaine valeur aux relations interpersonnelles « pour elles-mêmes », et ceci bien au-delà des avantages tangibles ou instrumentaux qu'elles sont susceptibles de nous procurer en termes de « capital social » (Putnam 2001 ; Perret 2003). C'est dans la relation inter-subjective à l'autre que notre existence prend un sens et que nous construisons notre identité. C'est pourquoi il apparaît dès lors primordial, au moment d'évaluer les effets des actions d'une organisation sur la société, de dépasser une simple approche instrumentale du capital social comme réservoir de liens susceptibles d'être convertis en termes de bien-être individuel ou d'action collective efficace, pour mieux mettre en valeur le type et la qualité du lien social promu par l'organisation en question. C'est ainsi que nous avons pu, concernant l'UCPA, définir le lien social qu'elle promeut comme étant une sociabilité « nomade », un lien interpersonnel « extra-ordinaire » et « éphémère », mais intense et capable de modifier les représentations des acteurs et de leur donner l'élan nécessaire pour se réapproprier différemment leur vie.

Enfin, la dimension collective du bien de la relation affirme l'appartenance des individus et des organisations à un groupe social et à un environnement naturel et culturel. Il s'agit, en effet, ici de s'éloigner de l'individualisme méthodologique pour reconnaître que tout individu et toute organisation s'insèrent, de fait, au sein d'une société et d'un milieu naturel. En ce qui concerne la société, toute action a lieu dans un contexte déjà doté d'une culture, d'institutions, d'individus et d'organisations qui lui fournissent son cadre cognitif et normatif. Or, cela n'implique pas que la société, ses institutions et ses symboles soient des réalités fixes et transcendantes. Elles apparaissent bien, au contraire, comme des phénomènes « immanents », « situés », associés à certains groupes sociaux et à certaines périodes historiques (Mead 2006 [1934] ; Frega 2006). La relation entre chaque organisation et le monde commun

constitue donc une relation mouvante à double sens : d'une part, les institutions et les cultures qui créent et maintiennent le monde commun guident la stratégie et le comportement des organisations et de ses parties prenantes ; d'autre part, l'organisation et ses parties prenantes reproduisent, modèlent et redéfinissent les structures institutionnelles et symboliques du monde commun à travers des processus d'interaction et d'interprétation mutuelles (Mead 2006 [1934] ; Perret 2003). Pour nous, le fait de reconnaître que la relation entre les organisations et le monde commun est mouvante et à double sens rend compte de l'effet des actions des organisations de l'ESS sur la création, l'enrichissement, la consolidation et l'extension de l'univers symbolique partagé au sein d'une société. Ainsi, lorsqu'on évalue la contribution d'une organisation de l'ESS à la société, il convient de dépasser la simple observation de ses activités pour prendre également en compte son discours et les effets de ce dernier sur son cadre institutionnel et symbolique. Or, dans le cas de l'utilité sociale, il s'agit d'être spécialement attentif aux représentations du bien commun, de l'être humain et du vivre-ensemble véhiculées par les activités et les discours de l'organisation (Lasida 2014a). Nous avons, en effet, pu constater que l'UCPA contribue à véhiculer des représentations originales autour du travail, de l'éducation, du collectif, des rapports sociaux et de l'avenir.

Les paradigmes de l'action à la base d'une telle conception du bien commun en tant que bien de la relation insistent sur l'importance de la prise en compte de la dimension constitutive de l'agir et du cadre social dans lequel les actions ont lieu. « Comptent », dès lors, dans l'évaluation de l'utilité sociale, les dimensions de l'action orientées vers la construction du système individu/monde et du système organisation/monde. Ce qui, concrètement, se traduit, dans le cas de la méthodologie du GRÉUS, par la définition de ce que nous avons appelé l'« anthropologie relationnelle » de l'organisation évaluée et son modèle d'utilité sociale. L'anthropologie relationnelle constitue ici la synthèse ou l'articulation entre l'anthropologie (vision de ce qu'est l'humain et de ce qui donne de la valeur à la vie humaine) et la philosophie politique (vision de ce que sont le vivre-ensemble et la manière de penser, d'organiser et d'animer la vie collective) véhiculées par l'organisation. Rendre manifeste l'anthropologie relationnelle d'une organisation consiste, dès lors, à décrire sa vision de l'expérience faite par les personnes dans les relations humaines qu'elles tissent dans le cadre de l'organisation. Le modèle d'utilité sociale articule, quant à lui, la description des expériences fondamentales vécues dans l'organisation avec la description du style organisationnel ou des modalités et pratiques de l'organisation permettant de faire vivre ses expériences et l'identification des contributions de l'organisation aux individus, aux collectifs, à la société et au monde commun.

2) Comment prend-t-on en compte ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

Après avoir répondu à la question de « ce qui compte » lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS, il convient de répondre à la question de comment « prendre en compte » ce qui compte. Le deuxième élément du processus d'évaluation de l'utilité sociale qui nous intéresse ici est constitué par les modalités d'évaluation de la valeur sociale. Au cours de nos travaux, nous avons pu constater qu'un élément caractéristique de l'approche de l'utilité sociale est l'épistémologie constructiviste, et en particulier l'approche transactionnelle proposée par J. Dewey et A. F. Bentley (1960 [1949]). Une telle posture implique d'abandonner une conception spectatrice de la connaissance qui conçoit l'évaluation comme un processus révélateur d'une réalité fixe et indépendante du sujet évaluateur pour adopter une conception de la relation entre sujet-évaluateur et objet-évalué comme une « transaction » dans laquelle la valeur identifiée est relative aux activités du sujet-évaluateur (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Dewey 2011a [1918, 1925, 1939, 1944] ; Dewey et Bentley 1960 [1949]). Dans une perspective transactionnelle, sujet-évaluateur et organisation-évaluée se modifient mutuellement et les propriétés du résultat de l'évaluation sont une conséquence de la relation entre l'évaluateur, l'organisation et ses parties-prenantes. L'approche évaluative de l'utilité sociale cherche, en ce sens, non pas à vérifier des objectifs préfixés mais plutôt à établir une convention autour de la valeur sociale de l'organisation à partir d'un dialogue avec ses parties prenantes (Gadrey 2004a ; Perret 2010).

L'évaluation de l'utilité sociale constitue ainsi un processus situé et contingent mis en œuvre dans le cadre d'une enquête et par lequel un groupe de personnes définit et manifeste « ce à quoi ils tiennent » au sein d'une organisation ou d'un projet (Hache 2011 ; Cottereau et Marzok 2012). L'évaluation renvoie dès lors à l'activité au cours de laquelle un ou plusieurs individus attribuent des qualités (bien ou mauvais, utile ou inutile, par exemple) et attachent de l'importance aux activités et aux conséquences des activités d'une organisation. Ce processus est situé et contingent en ce sens qu'il dépend, d'une part, du cadre social, culturel et historique dans lequel il se déploie et, d'autre part, des croyances et des perspectives des personnes qui le guident et qu'y participent.

D'un point de vue pragmatiste, le processus de formation de valeurs qui a lieu dans l'enquête sur l'utilité sociale possède trois caractéristiques qu'il convient de souligner : il s'agit d'un processus de dialogue et de réflexion collective qui vise la co-production du savoir sur l'utilité sociale ; c'est un processus qui observe les comportements situés et les expériences vécues ; c'est un processus qui crée de la valeur.

Enquêter sur l'utilité sociale d'une organisation implique, en premier lieu, d'explorer les va-et-vient entre les appréciations immédiates et les jugements évaluatifs tout en affirmant la nature relationnelle du processus de formation de valeurs. Il n'y a pas, dans le processus évaluatif, de coupure entre émotion, réflexion et relation. Le processus de qualification de l'utilité sociale d'une organisation requiert d'explorer ce à quoi tiennent les parties prenantes à travers l'examen de leurs émotions et de leurs affects et par l'intermédiaire de la promotion d'une réflexion individuelle et collective. La réflexion sur l'utilité sociale met en relation l'organisation et ses parties prenantes tout en mobilisant les cadres cognitifs et normatifs qu'ils partagent. En particulier, au cours des moments de réflexion, le processus évaluatif appréhende les événements, les objets et les personnes en relation avec d'autres événements, d'autres objets ou d'autres personnes, et des faits extérieurs aux appréciations immédiates. L'évaluation a, dès lors, trait à une propriété relationnelle des valeurs en ce sens que la valeur est relationnelle dans la mesure où sa formation implique, d'une part, le collectif, c'est-à-dire la mobilisation des cadres de référence du monde commun, et d'autre part, l'intersubjectif, c'est-à-dire la relation aux autres, les anticipations réciproques et le mimétisme (Dewey 1993, p. 245 [1938] ; Dewey 2011a [1939] ; Mead 2006 ; Orléan 2011 ; Renault 2012 ; Renault 2016). La construction d'une convention sur l'utilité sociale d'une organisation exige, en ce sens, de recourir à des méthodes spécifiques capables d'explorer les allers-retours entre les deux pôles de la formation des valeurs, c'est-à-dire des méthodes qui facilitent l'expression des impressions immédiates et d'autres pour réfléchir individuellement et en groupe. La réflexion en groupe prend un rôle particulièrement important dans la mobilisation des éléments collectifs et intersubjectifs constitutifs de l'utilité sociale.

Le dialogue pluraliste prend ainsi une importance centrale dans la construction d'accords et de désaccords sur la contribution de l'organisation au bien commun. Il convient ainsi de veiller à ce que les principales parties prenantes de l'organisation participent bien au processus d'évaluation tout en s'assurant que les groupes minoritaires et contestataires prennent la parole. Il est également important de créer un

langage commun et de prendre le temps de se comprendre les uns les autres afin que chacun puisse rendre intelligible dans son propre système de valeurs les points de vue des autres et puisse ainsi, par la suite, réfléchir à partir d'autres catégories que les siennes (Jullien 2008). Il apparaît, enfin, important d'être pleinement conscient que l'évaluation de l'utilité sociale cherche à convenir de ce à quoi « nous » tenons (Mead 2006 [1934]). Or, ce à quoi nous tenons n'est pas forcément ce à quoi « je » (ou chacune des parties prenantes) tiendrais individuellement. L'évaluation de l'utilité sociale consiste ainsi à convenir d'une vision partagée ou commune quant à l'apport d'une organisation au bien commun. Il existe, dès lors, un gain en complexité entre l'opinion individuelle et la vision partagée, les méthodologies basées sur des procédures démocratiques comme les groupes de discussion, les ateliers d'intelligence collective et les forums hybrides, devenant, par conséquent, plus adaptées pour traiter de l'utilité sociale que les méthodologies telles que les entretiens ou les questionnaires individuels abordant chaque partie prenante de façon isolée.

En ce qui concerne la construction de la convention sur l'utilité sociale, il convient de distinguer deux formes de participation au processus d'évaluation en fonction des différents degrés de collaboration : la coopération et la co-production (Tremblay 2013). Au sein des espaces de coopération, tous les participants partagent leurs connaissances. Chacun est, en effet, invité à s'exprimer et les évaluateurs s'assurent de la participation de tous et que la pluralité des points de vue exprimés soit prise en compte, tandis qu'il appartient aux évaluateurs d'analyser les données recueillies et d'élaborer les savoirs en dernière instance. Les espaces de coproduction prévoient, quant à eux, que les évaluateurs et les participants deviennent de véritables partenaires dans la recherche et co-construisent de nouvelles connaissances. Au-delà du partage de leurs savoirs, les participants et les évaluateurs réfléchissent et interprètent ensemble l'information (Gillet et Tremblay 2017). Selon la méthodologie employée par le GRÉUS, le CIUS (Comité d'identification de l'utilité sociale) existe dans l'optique d'une co-production de savoirs et part du postulat selon lequel il est primordial que les évaluateurs travaillent en partenariat avec les acteurs de l'organisation afin de mettre en valeur l'importance du savoir-expérientiel des populations et du savoir-pratique des professionnels et gestionnaires dans la co-construction d'un accord sur l'utilité sociale de l'organisation (Dumais 2011 ; Ferrand 2008). Ainsi, dans le cas de l'UCPA, le CIUS a, par exemple, intégré des salariés et des membres du conseil d'administration dès lors considérés comme les véritables experts en ce qui concerne l'expérience vécue au sein de l'organisation.

Enquêter sur l'utilité sociale d'une organisation implique, au-delà d'un dialogue et d'une réflexion collective visant à co-produire un savoir sur « ce à quoi nous tenons », d'observer « ce *par* quoi nous tenons ». Sur le plan empirique, nous passons ainsi d'une théorie de la valeur *a priori* des objets idéaux (des représentations ou des événements purement mentaux) ou réels (des propriétés intrinsèques ou transcendantes des choses) à une théorie empirique des faits concrets (Bidet 2011 ; Prairat 2014 ; De Munck et Zimmerman 2015). Les faits appartiennent au domaine du comportement situé et exigent d'observer la relation active entre l'organisation et son environnement. Ce sont les conduites effectives, les comportements ou les attitudes observables dans des situations concrètes qui attestent de l'existence de la valeur (Bidet 2011). C'est donc en tant que « comportement », et non en tant qu'« état mental » ou « substance », que les désirs, les intérêts et les fins-en-vue orientent nos activités (Dewey 2011 [1939]). Cela revient à dire que la valeur est une qualité devant être incarnée ou performée au sens théâtral ou artistique du terme (Schechner 2013a [2002]). Évaluer l'utilité sociale consiste, dès lors, à observer les manifestations concrètes des attachements d'une personne ou d'un groupe à travers leurs attitudes actives, leurs comportements, leurs conduites et leurs manières de procéder dans certaines situations. Si un groupe tient à quelque chose, soit il le désire et s'efforce de l'obtenir, soit il fait tout pour le conserver et en prolonger l'existence (Dewey 2011 [1939], Bidet 2011). Les valeurs doivent donc être manifestées pour être observées, partagées, discutées ou révisées. D'un point de vue empirique, l'utilité sociale qu'une personne ou un groupe attache à une organisation ou à un projet ne se vérifie pas seulement par ce qui est dit ou exprimé, mais également, et surtout, par ce qui est réalisé (actes). Les qualités et les attachements se doivent d'être observables et vérifiables. Une valeur ne se réduit ni à une représentation ou un événement mental, ni à des propriétés pré-existantes ou une qualité arbitraire. Les prédicats sur l'utilité sociale d'une organisation s'éprouvent, se testent et se vérifient. L'évaluation doit, dès lors, passer par l'épreuve critique de l'expérience vécue par les parties prenantes. Une telle approche prend ainsi en compte non seulement les actions menées par les organisations pour atteindre les buts préfixés, mais également leurs communications, leur gouvernance, leur gestion, leurs relations, leur façon d'appréhender les problèmes sociaux et leurs perceptions de l'être humain et du vivre-ensemble (Lasida, Machado Pinheiro et Renault 2016).

Enquêter sur l'utilité sociale d'une organisation exige, enfin, d'évaluer la valeur d'une organisation tout en produisant ou en créant de la valeur (Helgesson et Muniesa 2013). En d'autres termes, l'évaluation de l'utilité sociale revient à examiner une réalité tout en la provoquant (Muniesa 2011). Il s'agit, dès lors, d'un processus qui transforme

« sujet-évaluateur » et « objet-évalué » étant donné, d'une part, que ce qui est soumis à l'évaluation n'est pas donné, mais fabriqué et transformé au cours même du processus d'évaluation et que, d'autre part, l'identité des participants est construite et transformée par ce même processus d'évaluation (Khalil 2003a ; Khalil 2003b). La relation entre évaluateur et objet évalué apparaît donc comme une transaction : le processus construit l'objet et l'évaluateur (Hutter et Stark 2015), ce qui implique la nécessité d'assumer la dynamique « créative » et « transformatrice » de toute évaluation (Joas 1999 [1992] ; Joas 2000). Évaluer l'utilité sociale d'une organisation se rapprocherait dès lors davantage de l'activité d'un peintre que de celle d'un photographe, l'évaluateur n'étant plus simplement un photographe devant choisir l'appareil photo et l'angle de vue, mais bien un peintre absorbé avec la production du tableau (Dewey 2003a [1919]). L'évaluateur participe et contribue alors en tant qu'acteur à convenir de l'utilité sociale de l'organisation évaluée. Dans ce cadre, la relation entre évaluateurs, organisation et parties prenantes devient source de valeur et de transformation. Ainsi, dans le cas de l'UCPA, l'évaluation contenait la finalité de changement explicite de transformer une situation indéterminée sur sa valeur sociale en une situation unifiée vectrice d'un modèle d'utilité sociale clair et validé par les parties prenantes. Le résultat de l'évaluation est, en ce sens, perçu comme un « instrument » utilisé par l'organisation pour donner du sens, comprendre et transformer le monde auquel l'ensemble des acteurs impliqués participent.

3) Comment rend-t-on compte des résultats de l'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ?

Une fois répondu aux deux questions de « ce qui compte » et de comment « prendre en compte » ce qui compte dans une évaluation de l'utilité sociale, reste celle de comment « rendre compte » des résultats du processus évaluatif. La troisième caractéristique du processus d'évaluation de l'utilité sociale qui nous intéresse ici est la formulation ou mise en forme des résultats de l'évaluation. D'un point de vue pragmatique, l'exercice de reddition de comptes doit répondre aux enjeux de l'évaluation. Il est, en effet, évident que l'amélioration de la performance est *a priori* un enjeu désirable lorsqu'il s'agit d'analyser la création de valeur sociale d'une organisation de l'ESS. Avoir de meilleurs résultats à moyens constants est un objectif qui, en soi, n'a rien de nuisible (Salais 2010). Le fait de se focaliser sur l'analyse de l'efficacité et de l'efficience comporte toutefois le risque de négliger la dimension constitutive de l'agir de l'organisation et d'évacuer toute référence, autre que rhétorique, à l'identité de

l'organisation et à son apport au bien commun. Or, la relation entre les organisations de l'ESS et ses principales parties prenantes ne se réduit pas à des enjeux de légitimité gestionnaire et les attentes de redevabilité (*accountability*) ne se limitent pas à une demande de preuves quantitatives de l'engagement de l'organisation pour la création efficiente de valeur sociale. Les « transactions » entre les organisations de l'ESS et ses parties prenantes ne mettent, en effet, pas seulement en circulation de l'argent, des biens et des services, mais également du sens, des symboles et de la reconnaissance (Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Mead 2006 [1934] ; Polanyi 2009 [1944]). À la base de tout processus de redevabilité (*accountability*) se trouvent ainsi des enjeux moraux et identitaires situés en amont des enjeux de contrôle des résultats et de performance. Pour que les indicateurs sociaux d'une organisation de l'ESS soient légitimes et crédibles aux yeux d'un tiers, un récit convaincant de ses actes, de leur motivation et de leurs conséquences sur la société doit donc exister. Pour qu'un acteur valide les « comptes » (les indicateurs quantitatifs de valeur sociale) d'une organisation de l'ESS, il doit constater, ou supposer, l'existence de « contes » ou d'une narration auxquels il adhère et qu'il soutient (Viveret 2008). C'est ainsi que nous avons pu voir, dans le cas de l'UCPA, comment certaines dissonances autour de la valeur sociale pouvaient être à la source de questionnements sur la légitimité et la pertinence de l'organisation de la part des salariés et des financeurs.

En France, la notion d'utilité sociale est, notamment, venue répondre à des enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS, sa principale fonction ayant été de justifier la responsabilité politique et la contribution au bien commun de ce type d'organisation. En tant que processus de construction d'une convention dont le but est d'identifier la spécificité d'une organisation de l'ESS, l'évaluation de l'utilité sociale se situe en amont de prouver ou améliorer la performance sociale (contrôle externe) et se conçoit comme un processus de réactivation des représentations que les parties prenantes se font de l'organisation. La force des règles, normes et valeurs qui justifient l'apport d'une organisation au bien commun tend à s'affaiblir si celles-ci restent longtemps implicites ou impensées. Une convention a besoin d'être contestée et réactivée pour être pérenne. L'évaluation de l'utilité sociale représente, en ce sens, un moment pendant lequel les parties prenantes dialoguent et réfléchissent sur l'apport de l'organisation au bien commun (Gadrey 2004). Il est dans la nature des organisations d'être réinterprétées et réinventées à travers la relation qu'elles entretiennent avec leurs acteurs et leur retour réflexif sur leurs comportements (Perret 2003). Même si les organisations se présentent comme une réalité « objectivée », la dimension constitutive de l'action témoigne du caractère « actif » et « créatif » du rapport aux parties prenantes.

On a toujours besoin d'arguments pour se convaincre que les actions d'une organisation sont justes et que ses buts valent la peine d'être poursuivis (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Pour que les organisations puissent fonctionner, leur utilité sociale doit donc être activement et consciemment assumée en tant que projet collectif par un nombre suffisant de parties prenantes (Perret 2003).

Pour nous, reconnaitre que toute évaluation implique des enjeux de sens et de reconnaissance signifie que l'analyse de la conformité à des indicateurs standardisés ou l'analyse de l'efficience dans l'atteinte de certains objectifs, à savoir le contrôle externe, n'est pas la seule source de motivation pour se soumettre à une évaluation (Boulanger 2004). L'évaluation de l'utilité sociale peut ainsi constituer un moment de réflexion venant participer à la réactivation des représentations sur la valeur sociale de l'organisation, et peut donc contribuer au développement de l'organisation, à l'affirmation de son originalité et de ses valeurs ou à une nouvelle énonciation de son identité, de sa cohérence interne et de ses fondements (Lasida 2014a). La dimension constitutive de l'action nous rappelle ici qu'avant d'atteindre des buts définis par des moyens rationnels, les organisations doivent construire - par la réflexion, l'interprétation et le recours à certains symboles - leur propre identité et leur monde commun (Mead 2006 [1934] ; Perret 2003). En ce sens, avant même d'évaluer la performance et de comparer un résultat à un objectif simple, univoque et ciblé, il convient de mieux comprendre comment l'organisation « constitue » sa place dans la société. Les organisations travaillent ainsi, non seulement pour la reconnaissance de leur légitimité gestionnaire, mais aussi, et surtout, pour la reconnaissance de leur légitimité politique et la constitution d'un contexte dans lequel leurs actions trouvent leur sens et où leur identité d'acteur se trouve valorisée (Perret 2010).

En tant que processus de construction et de validation d'une convention, « rendre compte » de l'utilité sociale d'une organisation passe d'abord par la construction d'un accord légitime sur sa contribution au bien commun (Boltanski et Thévenot 2011 [1991]). Il s'agit au préalable d'identifier ou de qualifier l'utilité sociale de l'organisation. Ce type d'accord ne se construit pas en consultant un référentiel standardisé mais à travers des procédures démocratiques qui mobilisent les compétences normatives des acteurs concernés. C'est par le dialogue situé et la réflexion collective qu'il est possible de parvenir à un accord sur la contribution de l'organisation au bien commun tout en explicitant les points d'appui normatifs qui le soutiennent. Ceci implique de privilégier des méthodes qualitatives et collectives permettant de nommer l'utilité sociale d'une organisation. Dans le cas de l'UCPA, un tel processus a pu être concrétisé grâce au

travail d'intelligence collective des membres du CIUS et prendre forme à travers la rédaction du modèle initial d'utilité sociale venant expliciter, sous une forme grammaticale, une valeur centrale, une vision du bien commun, de ce qu'est l'humain et de ce qu'est le vivre-ensemble.

En ce qui concerne la généralisation de la connaissance sur l'utilité sociale d'une organisation, nous avons pu identifier deux familles de méthodes venant répondre à des enjeux différents : les méthodes qualitatives et quantitatives. Le recours à des méthodes quantitatives répond mieux à des enjeux de comparaison analytique standardisée entre organisations et de représentativité probabiliste de la totalité implicitement homogène et exhaustive d'un univers d'inférence, tandis que le recours à des méthodes qualitatives répond mieux à des enjeux de comparaison globale d'une organisation dans son environnement et de représentativité exemplaire de la totalité implicitement hétérogène et singulière d'un cas particulier à portée générale. Il convient d'être spécialement attentif au fait que les méthodes quantitatives, par nature individualistes, peuvent se montrer moins pertinentes pour saisir le cadre cognitif et normatif de l'action et rendre compte de phénomènes proprement « sociaux » tels que les conventions, les grammaires du bien commun ou le monde commun (Arendt 2002 [1958] ; Boltanski et Thévenot 2011 [1991] ; Eymard-Duvernay (ed.) 2006 ; Gadrey 2004a ; Orléan 2004 ; Perret 2003 ; Smith 2016 [1759]). En ce sens, la mise à l'épreuve publique des hypothèses sur l'utilité sociale d'une organisation est un moyen pertinent de valider ou de légitimer l'accord initial. Le débat autour des hypothèses sur l'utilité sociale permet de construire le consensus qui devient l'épreuve finale du fait de la participation des principales parties prenantes. En rendant publiques et en partageant les hypothèses sur l'utilité sociale, on met, en effet, à l'épreuve les hypothèses sur l'utilité sociale par la voie de la publicisation (Bidet, Quéré et Truc 2011 ; Cefaï et Terzi (eds.) 2012 ; Dewey 2003b [1927] ; Zask 2004 ; Zask 2008). Selon J. Dewey (2003b [1927]), ce n'est qu'en étant rendue publique et partagée qu'une connaissance peut être mise à l'épreuve. Ainsi, dans le cas de l'UCPA, les membres du CIUS avaient formulé des hypothèses dont la vérification devait passer par l'épreuve de l'expérience vécue des personnes concernées par le contenu du Modèle initial d'utilité sociale. Si l'accord exprimé dans le Modèle initial était légitime, les parties prenantes devaient pouvoir se reconnaître dans les expériences décrites par le CIUS et trouver, dans l'argumentaire sur l'utilité sociale de l'UCPA, un compte rendu crédible, utile et éclairant à l'égard de leur propre situation. L'exposition des hypothèses du Modèle initial peut, en ce sens, constituer l'« épreuve », le moment d'incertitude et d'indétermination pendant lequel les membres du CIUS et les parties prenantes participant au débat

doivent s'appuyer sur leur propre expérience pour justifier leur accord ou désaccord avec le contenu du Modèle initial d'utilité sociale.

Cependant, rien n'empêche non plus de construire des indicateurs quantitatifs. Après avoir fait le point sur l'importance de ne pas réduire l'évaluation de la valeur sociale d'une organisation de l'ESS à la seule mesure d'indicateurs, il est important de signaler que l'évaluation de l'utilité sociale peut aboutir à des indicateurs chiffrés. Il est, en effet, crucial ici de souligner le fait que toute mesure est le résultat d'un processus de construction de conventions d'équivalences qui lui sont antérieures. De même que la qualification ou l'élaboration d'un argumentaire sur l'utilité sociale est le résultat des conventions qui émergent dans le dialogue établi avec les parties prenantes, les indicateurs d'utilité sociale sont le résultat de conventions sur ce qui « équivaut » (Desrosières 2008). Il ne s'agit pas, en cela, d'un exercice capable de refléter le monde tel qu'il est, mais plutôt d'un exercice de transformation et de reconfiguration de la réalité à travers une approche tendant à homogénéiser les propriétés des phénomènes analysés et qui construit le social à partir des réponses individuelles. C'est ainsi que, dans une approche pragmatiste, la construction d'indicateurs doit impliquer les parties prenantes et promouvoir la participation et la délibération autour des indicateurs à utiliser dans la reddition de comptes. Dans le cas de l'UCPA, de tels indicateurs ont été construits dans le but de tester certaines hypothèses relatives aux expériences vécues à l'UCPA et aux effets de ses expériences sur les clients. Ces indicateurs ont été élaborés par les chercheurs en collaboration avec les membres du CIUS, même si un travail impliquant l'ensemble des acteurs concernés aurait été plus souhaitable.

Section 2. Une mise en perspectives du travail mené

Pour terminer nous aimerions insister sur les principaux apports de la présente thèse ainsi que sur certaines limites de nos travaux et les éventuelles futures recherches susceptible d'en découler.

Le principal apport de cette thèse est de proposer un ensemble d'hypothèses vérifiées sur la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale. Ces hypothèses ont été développées au sein du GRÉUS, ont été mises à l'épreuve dans le cadre du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA et ont été réinterprétées et systématisées dans la présente thèse à l'aide des théories pragmatiques et institutionnalistes. Notre travail de recherche représente dès lors l'aboutissement de cinq ans de réflexion et d'expérimentation collectives. Ainsi, nous

espérons qu'il pourra contribuer au développement de la recherche sur l'évaluation de la valeur sociale des organisations de l'ESS, en France et à l'étranger. Indépendamment des divergences sémantiques - qu'il s'agisse aussi bien de valeur sociale, de plus-value sociale, d'utilité sociale ou d'impact social - la principale conclusion à laquelle nous sommes parvenus est que l'évaluation de la valeur sociale des organisations de l'ESS ne peut pas se réduire à des démarches mobilisant uniquement les critères d'efficience, d'efficacité ou de concurrence pour analyser l'obtention des objectifs préétablis auprès des parties prenantes de l'organisation. Ainsi, même si la performance apparaît comme un critère tout à fait légitime pour évaluer les organisations de l'ESS, elle ne parvient pas à saisir l'essentiel de la création de valeur de ce type d'organisations : des relations sociales et des univers symboliques qui font place à la solidarité. L'ESS rassemble un groupe d'organisations qui produisent des biens et des services tout en contribuant à l'épanouissement individuel, à la création de liens sociaux, à l'enrichissement de nos institutions et de notre culture et à la préservation de notre environnement naturel. L'ESS contribue surtout à construire du bien commun et la démarche d'évaluation présentée et analysée dans cette thèse permet de mettre en évidence cette contribution spécifique du secteur.

L'autre apport de cette thèse sur lequel il nous semble important de revenir est la proposition d'une articulation entre les processus de qualification et de mesure de la valeur sociale des organisations de l'ESS. Nous avons, en effet, pu constater qu'un des réductionnismes les plus courants en matière d'évaluation de la valeur sociale des organisations de l'ESS consiste à réduire l'évaluation à une mesure d'indicateurs. Or, le pragmatisme, le conventionnalisme et la critique des théories de l'action utilitaristes nous montrent qu'avant de mesurer des indicateurs chiffrés, est nécessaire un travail situé et contingent de définition de conventions d'équivalence. La mesure de la valeur sociale n'est pas un processus de révélation de qualités pré-existantes au processus d'évaluation. La création d'indicateurs implique un processus d'opérationnalisation qui mobilise le cadre cognitif et normatif des participants et condense une vision à la fois scientifique et morale de ce qui vaut et de ce qui équivaut. Cette prise de conscience de l'importance du processus de création de conventions qui précède la construction des variables et leur mesure aussi bien que l'importance du cadre social et moral de ce processus augmente l'intérêt du processus de qualification de la valeur sociale. C'est par la qualification de « ce qui compte » et de comment on doit « prendre en compte » ce qui compte qu'il est possible d'élaborer des indicateurs. C'est ainsi que, pour créer des indicateurs pertinents et légitimes d'un point de vue démocratique, le travail de qualification de l'approche évaluative dite de l'utilité sociale peut servir de base à

l'élaboration d'indicateurs d'impact social. L'articulation entre la qualification de l'utilité sociale et la mesure de l'impact social permet de diminuer le risque de recours à des indicateurs standardisés qui ne parlent pas aux parties prenantes de l'organisation au même titre qu'elle permet de limiter le risque d'utiliser des indicateurs véhiculant une vision de ce qui est bien et ce qui est juste incompatible avec l'esprit de l'ESS ou avec l'identité même de ce type d'organisations.

Le dernier apport de cette thèse sur lequel il nous semble important de revenir est sa contribution à la recherche-action comme forme pragmatique de création de connaissance à partir de la relation entre l'expérience et la réflexion. Nous avons fait un effort permanent pour mobiliser les différentes formes de savoirs disponibles, pour faire dialoguer théorie et pratique et pour mettre les notions théoriques au service de la solution aux situations problématiques qui guidaient notre recherche à l'UCPA et au GRÉUS. La philosophie pragmatiste et les théories économiques institutionnalistes se sont montrés très avantageuses pour comprendre les enjeux du processus évaluatif de la valeur sociale ainsi que les enjeux du projet de recherche-action dans le cadre d'une convention CIFRE.

Les premières limites de notre travail de recherche sont liées au fait que cette thèse a été développée dans le cadre d'une recherche-action où le doctorant était salarié sous convention CIFRE à l'UCPA. Ce qui implique, notamment, que ce travail de thèse soit monographique et s'apparente à une auto-observation.

Le fait, tout d'abord, que nous étions à la fois acteur et observateur de l'évaluation qui se trouve à la base du travail de terrain opéré dans le cadre de cette thèse est une posture complexe à gérer. Nous avons, en effet, été, dans une certaine mesure, à la fois juge et partie. Cette position a exigé de nous une certaine rigueur dans l'élaboration d'un journal de terrain pendant le processus d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA ainsi qu'un effort de réflexivité et de prise de recul dans l'exercice d'observation de second ordre au moment de rédiger cette thèse. Or, il existe, sans aucun doute, un certain « isomorphisme cognitif » entre notre rôle de doctorant en économie, d'évaluateur du GRÉUS et de salarié sous convention CIFRE à l'UCPA (Gadrey 2004). La prise de conscience de telles limites nous a ainsi motivés, d'une part, à procéder à un travail d'explicitation des partis-pris épistémologiques, théoriques et méthodologiques qui ont guidé l'évaluation (cf. Chapitre 3) et, d'autre part, à nous montrer exhaustifs quant à la description des différentes étapes de l'évaluation réalisée à l'UCPA (cf. Chapitre 4).

Le caractère monographique de notre travail de terrain, c'est-à-dire le fait que nous nous soyons basés sur l'analyse d'une seule expérimentation de la méthode du GRÉUS, pose ensuite la question de la représentativité du cas de l'UCPA pour l'ensemble d'organisations de l'ESS. Nous sommes pleinement conscients que le secteur de l'ESS réunit un groupe assez hétérogène d'organisations en ce qui concerne la taille, le volume de salariés et de bénévoles, le chiffre d'affaires, le statut juridique, le domaine d'activités, entre autres caractéristiques. En ce sens, une des perspectives de notre travail de recherche sur la spécificité de l'approche évaluative de l'utilité sociale consisterait à continuer d'expérimenter la méthode du GRÉUS dans le cadre de l'enquête sur la valeur sociale d'autres organisations aux caractéristiques diverses afin de préciser les nuances du processus en fonction des spécificités de l'organisation évaluée.

La dernière limite du présent travail que nous souhaitons souligner ici consiste en ce que notre analyse n'aborde pas l'étape d'apprentissage organisationnel qui a suivi à la publication des rapports sur le Modèle d'utilité sociale et sur la mesure de l'utilité sociale de l'UCPA. D'un point de vue pragmatique, nous avons vu que la valeur d'une convention ne réside pas en elle-même, mais dans sa capacité à faire apparaître les conséquences de son utilisation (Zask 2015). En ce sens, le processus d'enquête sur la valeur sociale de l'UCPA ne s'achève pas avec la mesure des hypothèses du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA mais s'étend également aux conséquences qu'un tel savoir doit avoir sur l'organisation et ses parties prenantes. C'est pourquoi nous ne pouvons que nous réjouir qu'un travail de thèse en gestion sur l'apprentissage organisationnel lié au processus d'évaluation de l'utilité sociale à l'UCPA soit en cours de développement car il nous semble primordial de croiser la réflexion sur la spécificité du processus d'évaluation de l'utilité sociale avec les conséquences qu'une telle démarche peut avoir sur son environ

ANNEXES

ANNEXE 1. Information sur la Journée d'échanges-débats sur l'évaluation de l'utilité sociale à l'ICP

Évènement : Journée d'échanges-débats sur « L'évaluation de l'utilité sociale, Pourquoi ? Comment ? Quelle valeur créée ? »

Date et lieu : Mercredi 20 février 2013 de 9h00 à 19h00 – Institut Catholique de Paris, 21 rue d'Assas, 75006, Paris.

Organisateur : Master 2 Économie Solidaire et Logiques de Marché (ESLM) de la Faculté des Sciences Sociales et Économiques (FASSE) Institut Catholique de Paris (ICP)

Programme de la journée :

- 9h40 - Discours de *Benoît Hamon, Ministre délégué chargé de l'Économie Sociale et solidaire et de la consommation*

- 10h - Évaluation de l'utilité sociale, quels enjeux pour l'économie Sociale et Solidaire ? *Elena Lasida, directrice du Master 2 Économie Sociale et Solidaire de la FASSE*

- 10h30 / 12h30 - Table Ronde : Pourquoi évaluer l'utilité sociale ? Approches croisées : financeurs, donateurs, organisations d'utilité sociale
    - *Nicole d'Anglejan, directrice des politiques et ressources éducatives des Apprentis d'Auteuil*
    - *Bénédicte Gallon, contrôleur de la Fondation Bettencourt Schueller*
    - *Jurgen Hammer, directeur des investissements, en charge de la mesure de performance sociale, à la Fondation Grameen Crédit Agricole*
    - *Jean-Marc Maury, directeur du département développement économique et économie sociale de la Caisse des Dépôts et Consignations*
    - *Stéphan Posner, directeur général de l'Arche*

- 14h/15h45 - Table Ronde : Comment évaluer l'utilité sociale ? Outils et méthodes d'évaluation : atouts et limites
    - *Benjamin Blavier, délégué général de Passeport Avenir*
    - *Florent Duclos, chargé de mission DLA, auprès de l'Avise (sous réserve)*

- *Eve Durquety, responsable projets, Economie Sociale & Solidaire chez KPMG*
- *Maud Leblon, chargée de mission innovation et stratégie chezFrance Active*
- *Gaspard Verdier, spécialiste en impact investing*

- 16h15 / 18h - Table ronde : Quelle valeur créée par l'évaluation de l'utilité sociale ? Effets attendus et inattendus sur l'organisation évaluée
    - *Philippe Frémeaux, économiste et ancien directeur de rédaction d'Alternatives Economiques, en charge du rapport gouvernemental sur l'évaluation de l'utilité sociale*
    - *Sébastien Goua, responsable du pôle innovation et entrepreneuriat social, Croix Rouge Française*
    - *Emeline Stievenart, chargée de mission évaluation de l'utilité sociale, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC*
    - *Christelle Van Ham, consultante indépendante*
    - *Jean Verley, président de l'association Planète d'Entrepreneurs*

- 18h / 18h15 - Conclusion

ANNEXE 2. Informations sur les réunions de préparation et négociation du projet de recherche-action et d'entretiens aux principaux responsables de l'UCPA

L'étape 1 (E1) de lancement du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA comprend la période de négociation et développement du projet (avril 2014 et février 2015), ainsi que les premiers mois de la mise en œuvre du projet (mars 2015 à septembre 2015). Pendant cette étape la collecte de données à compris deux activités principales : des réunions entre les membres du GRÉUS et la direction de l'UCPA, et des entretiens individuelles semi-directives à des salariés de l'UCPA.

Section 1. Liste de dates et participants aux réunions de préparation et négociation du projet de recherche-action

Les 9 réunions de préparation et négociation du projet ont eu lieu à l'Institut Catholique de Paris (21 rue d'Assas, 75006, Paris) et au siège de l'UCPA (17 rue Rémy Dumoncel, 75014, Parus) dans les dates suivantes :

1. 02/04/2014
2. 26/06/2014
3. 26/09/2014
4. 05/11/2014
5. 26/11/2014
6. 15/12/2014
7. 15/01/2015
8. 27/01/2015
9. 09/02/2015

Les participants à ces réunions :

- BEAUFILS, Emmanuelle - Responsable de l'ingénierie financière à l'UCPA
- DE BOISMENU, Joachim - Directeur de la stratégie à l'UCPA
- GILLE, Augustin - Étudiant à l'Institut Catholique de Paris et membre du GRÉUS
- LASIDA, Elena - Professeur à l'Institut Catholique de Paris et membre du GRÉUS
- LÉGAUT, Guillaume - Directeur général à l'UCPA

- MACHADO PINHEIRO, Felipe - Étudiant à l'Institut Catholique de Paris et membre du GRÉUS

Section 2. Liste de dates et participants aux entretiens individuelles semi-directives aux principaux responsables de l'UCPA

Les entretiens visaient trois objectifs :

1. Présenter et permettre de mieux connaître les principaux responsables de l'association et les salariés que l'équipe de direction estimait clés pour le projet ;

2. Se familiariser avec le fonctionnement de l'association ;

3. Établir un diagnostic de la perception interne des besoins sociaux auxquels les activités de l'UCPA répondaient et comment ils le faisaient (processus, outils), des pratiques innovantes et des enjeux d'innovation sociale de l'UCPA, des principaux impacts sociaux et environnementaux des activités de l'UCPA et de leur système d'évaluation (mesure, communication), et enfin des organisations de référence pour le métier de l'UCPA (benchmark).

La liste de 25 salariés de l'UCPA qui ont été interrogés et les dates où ont eu lieu les entretiens est la suivante :

- AGUETTANT, Edouard - Référent animation (22/04/2015)
- BAS, Frédéric - Directeur emploi formation (10/04/2015)
- BEAUFILS, Emmanuelle - Responsable ingénierie financière (08/04/2015)
- BOURRIER, Stéphane - Directeur qualité et responsable performance parcours clients (08/04/2015 et 23/04/2015)
- CAMPAGNE, Serge - Responsable ingénierie formation (08/04/2015)
- COLLIN, Lionel - Chef de projet innovation et Référent sports nautiques (28/04/2015)
- D'ANNEBAULT, Corentin - Charge études et analyses marketing (07/04/2015)
- DUFOUR, Barbara - Directeur de centre à Marseille (07/05/2015)
- ENSELME, Loïc - Directeur du site de regroupement Lacanau (27/06/2015)
- JAUBERT, Philippe - Directeur des ressources humaines et des relations sociales (08/04/2015)

- JEZEQUEL, Pierre - Référent multiactivites à l'international et Référent montagne (07/04/2015)
- JOURNAULT, Lucie - Directeur marketing stratégique (24/04/2015)
- LACOSTE, Jean-Philippe - Responsable plateforme Haute-Savoie (27/04/2015)
- LAVAL, Laurence - Responsable de la solidarité (13/04/2015)
- LE BIHAN, Stéphane - Directeur UCPA sport vacances (14/04/2015)
- LEGAUT, Guillaume - Directeur général (22/04/2015)
- LEGENDRE, Rodolphe - Directeur de la stratégie éducative et sportive (14/04/2015)
- MARCHAIS, Élodie - Directeur UCPA sport planète (20/04/2015)
- O'SULLIVAN, Kevin - Directeur UCPA sport loisirs (14/04/2015)
- PELLEGRINO, Michel - Responsable plateforme Landes-Pyrénées (24/04/2015)
- REY, Marie-Hélène - Chef de projet transformation du projet éducatif et sportif (23/04/2015)
- ROUHIER, Frédéric - Directeur de base de loisirs Bois-le-Roi (21/04/2015)
- VERNAY, Rémy - Directeur de base de loisirs Vaires-Torcy (12/05/2015)
- VIEILLEDENT, Sébastien - Responsable du pôle activités-qualité (14/04/2015)
- VILLARET, Mattieu - Charge de mission solidarité handicap (15/04/2015 et 23/04/2015)

Section 3. Trame des entretiens individuelles semi-directives aux principaux responsables de l'UCPA

Trame d'entretien aux principaux responsables de l'UCPA

Présentation :

- Expliquer le projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA en partenariat avec le GRÉUS et dans cadre des deux conventions CIFRE ;
- Expliquer les objectifs des entretiens aux principaux responsables de l'UCPA :
    - Présenter et permettre de mieux connaître les principaux responsables de l'association et les salariés que l'équipe de direction estimait clés pour le projet ;
    - Se familiariser avec le fonctionnement de l'association ;
    - Établir un diagnostic de la perception sur la valeur sociale de l'UCPA, des pratiques d'innovation sociale et des pratiques d'évaluation sociale.

Cadrage des besoins sociaux :

- Quels sont les besoins sociaux auxquels votre activité répond ?
  Remarques :
- en introduction, présenter ce qu'on entend par « besoins sociaux » (une autre façon de le dire : les attentes).
- adapter la notion de « besoins sociaux » aux différents bénéficiaires (clients / salariés / coll. Territoriales…) pour être exhaustif. Par exemple, Frédéric Bas a une vision client (jeunes en formation), salariés (formation continue), collectivité territoriales (besoin en formation / questions d'emploi), et financeurs.

Cadrage de la chaîne de valeur :

- *Process / outils existant*s : Comment répondez-vous à ces besoins (processus, outils)
- *Outils existant mais non utilisés* : Y a-t-il d'autres dispositifs ou outils (à l'UCPA) que vous pourriez mettre en œuvre pour répondre à ces besoins sociaux ?
- *Marqueurs clés :* Par rapport à ces besoins sociaux, qu'est-ce qui différencie la réponse de l'UCPA ?
- *Innovation sociale et environnementale* :
  - A partir de ces besoins, avez-vous créé un dispositif nouveau, un nouveau mode de fonctionnement, et éventuellement un produit nouveau qui, selon vous, a un impact social et environnemental ?
    Remarque : en RH, pas de 'produit' nouveau, éventuellement des modes de fonctionnement nouveau.
  - Avez-vous identifié un nouveau besoin social (ou environnemental) auquel vous avez apporté une réponse qui n'existait pas ?
  - Si oui :
    - Description : innovation de produit / de processus
    - Stade du processus d'innovation
    - Déploiement
    - Apport au modèle économique.

- *Enjeux d'innovation sociale* :
  - Quels sont les enjeux de l'UCPA en termes d'innovation ? d'innovation sociale ?
  - Quels sont vos enjeux prioritaires, les objectifs de votre activité, de votre métier, en termes d'innovation ? d'IS ?
- *Si c'est approprié* : question sur la capitalisation et la protection des savoir-faire.

Diagnostic mesure et communication d'impact :

- Quels sont les principaux impacts sociaux et environnementaux, positifs et négatifs, de votre activité ?
- Mesurez-vous l'impact social et environnemental que vous créez au long de la chaine de valeur ?
- Mesurez-vous ces impacts spécifiquement ?
- Comment les mesurer vous ?
- Quels sont les indicateurs ?
- Quels sont les outils de mesure ?
- Comment qualifiez-vous ces indicateurs et outils ? (fiabilité et disponibilité de l'information)
- Comment utilisez vous ces indicateurs (gestion, communication, siège, évaluation de l'équipe)
- Communiquez-vous sur ces impacts ?

Besoins principaux, globalement :

- Quels sont les principaux besoins sociaux auxquels répond l'UCPA ?
- *Repartir des 5 besoins / critères de l'utilité sociale.* Au siège, une réflexion est en cours qui a permis d'établir un cadre de référence de 5 grandes catégories de besoins. Le connaissez-vous ?
- Dans quelle catégorie, classeriez-vous le(s) besoin(s) que vous venez d'évoquer ?
- Parmi ces 5 catégories, il y a-t-il des besoins auxquels vous répondez également et qu'on n'a pas évoqués auparavant ?
- Pour chaque nouveau besoin, repartir dans le processus :
    - « comment » / chaine de valeur
    - « mesure et communication impact ».

Benchmark :

- Quelles sont les organisations de référence pour le métier ?

ANNEXE 3. Analyse transactionnelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS

Introduction à l'analyse

Nous proposons ici d'analyser les caractéristiques des relations entre les acteurs du financement solidaire et les entreprises de l'ESS dans le but de mieux appréhender, d'une part, les spécificités du système de normes, valeurs, croyances et définitions de la valeur sociale que les acteurs de la finance solidaire mobilisent pour analyser la légitimité d'une entreprise de l'ESS à intégrer son portefeuille et, de l'autre, les spécificités des demandes de redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquelles étaient soumises les entreprises de l'ESS en 2015.

Nous nous baserons, pour cela, sur 10 entretiens individuels semi-directifs menés en profondeur auprès de représentants de 9 institutions du financement solidaire en France, sur un entretien individuel semi-directif à un représentant d'une association de promotion, d'études et de labélisation des produits de la finance solidaire, et sur la bibliographie disponible sur le secteur. Ces entretiens ont été réalisés entre décembre 2015 et janvier 2016 auprès d'acteurs du financement solidaire sélectionnées en commun accord avec la direction financière de l'UCPA selon les critères de sélection de l'échantillon suivants : a) historique d'investissement avec l'UCPA et b) diversité de catégorie d'acteurs. En ce qui concerne l'historique d'investissement avec l'UCPA il s'agissait de pouvoir compter sur des acteurs qui avaient déjà accepté de financer l'UCPA, qui avaient refusé de financer l'UCPA ou que l'UCPA n'avait pas encore abordé. En ce qui concerne les catégories d'acteurs du financement solidaire[230], il s'agissait d'insister sur la diversité des catégories d'acteurs auxquels l'UCPA s'adressait : les sociétés d'investissement solidaire (SIS), les structures citoyennes d'investissement solidaire (SCIS), les fonds d'investissement solidaire (FIS) et les sociétés de gestion d'OPC solidaires (SGOS). Les propos reproduits respecteront l'anonymat de leurs auteurs et de institutions qu'ils représentent parce que nous avons constaté que cela était une condition pour garantir la liberté de parole au cours des entretiens.

[230] Pour plus de détail sur les catégories d'acteurs du financement solidaire, voir l'étude de G. Viandier (2017).

Encadré 92. Liste des entretiens réalisés à des représentants d'acteurs du financement solidaire[231]

Date	*Catégorie*	*Historique*	*Acronyme*
04/12/15	Société de gestion d'OPC solidaires	Refusé	SGOS1 04/12/15
26/11/15	Société de gestion d'OPC solidaires	Refusé	SGOS2 26/11/15
21/01/16	Société de gestion d'OPC solidaires	Approuvé	SGOS3 21/01/16
11/01/16	Société de gestion d'OPC solidaires	Pas abordé	SGOS4 11/01/16
22/01/16	Structure citoyenne d'investissement solidaire	Approuvé	SCIS1 22/01/16
25/01/16	Fonds d'investissement solidaire	Approuvé	FIS1 25/01/16
22/01/16	Fonds d'investissement solidaire	Pas abordé	FIS2 22/01/16
03/02/16	Fonds d'investissement solidaire	Pas abordé	FIS3 03/02/16
03/12/15	Société d'investissement solidaire*	Approuvé	SIS1.1 03/12/15
10/12/15	Société d'investissement solidaire*	Approuvé	SIS1.2 10/12/15

Source : Élaboration propre.

Les entretiens visaient quatre objectifs spécifiques : a) Dresser un panorama de la finance solidaire en France (modalités, acteurs, importance dans l'économie française, tendances et défis du secteur) et de la stratégie de financement de chaque structure (positionnement, modalités, importance relative de ces activités dans le modèle global de la structure) ; b) Analyser les processus d'évaluation qualitatif et quantitatif utilisés par les structures de la finance solidaire pour évaluer les entreprises de l'ESS (critères mobilisés, modalités d'évaluation, indicateurs, difficultés, atouts et limites, pistes d'amélioration) ; c) Mieux connaître les représentations des structures de la finance solidaire sur les notions d'impact social et utilité sociale ; d) Établir l'opinion des structures de la finance solidaire sur la plus-value sociale de l'UCPA et son appartenance à l'ESS[232].

[231] Les interrogés signalés par un « * » appartiennent à la même structure.
[232] Le dernier objectif relatif à l'UCPA a été traité dans le Chapitre 2 et ne sera pas aborde dans cet Annexe.

Encadré 93. La trame d'entretien semi-directif aux acteurs du financement solidaire

Introduction

Cet entretien s'inscrit dans le cadre du travail de terrain de ma thèse en économie sur l'évaluation extra-financière dans l'ESS en France. Son contenu est strictement confidentiel et sa retranscription ne reproduit pas les noms des personnes interrogées ni des structures analysées dans de postérieures publications.

I. La finance solidaire en France

- Brièvement, comment décrieriez-vous les différentes modalités et acteurs de la finance solidaire en France ? Quelle est votre perception de leur importance dans l'économie française ? Quels sont, selon vous, les principales tendances et défis du secteur de la finance solidaire en France ?
- Brièvement, comment décrieriez-vous la stratégie de financement de votre structure ? Comment se positionne votre structure dans le champ de la finance solidaire en France ? Quelles sont les modalités concrètes que votre structure a développées pour faire de la finance solidaire ? Quelle est l'importance relative de ces activités dans le modèle global de la structure ?

II. Évaluation et mesure dans l'ESS

- Quels sont les critères les plus importants que vous mobilisez pour évaluer un projet solidaire, une organisation de l'ESS o un produit financier solidaire ? Comment les évaluez-vous ? À l'aide de quels indicateurs ? D'où viennent ces indicateurs ? Comment sont-ils construits ou sélectionnés ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour mesurer ou analyser les indicateurs de plus-value sociale ? Quels sont, selon vous, leurs atouts et leurs limites ? Comment pourrait-on les améliorer, selon vous ?

III. Impact social et utilité sociale

- On fait actuellement référence, pour évaluer la plus-value des entreprises de l'ESS, aux notions d'impact social ou d'utilité sociale. Existe-t-il, selon vous, une différence entre ces deux notions ? Si oui, laquelle ? Comment définiriez-vous « librement » ces deux notions ?

IV. UCPA

- Ma thèse s'inscrit dans un projet de recherche-action sur l'UCPA. Connaissez-vous l'UCPA ? Si oui, pensez-vous, *a priori*, que l'UCPA pourrait bénéficier de la finance solidaire ? Selon vous, quelle est la plus-value sociale de l'UCPA ? Comment pourrait-on mesurer cette valeur sociale ? Quels sont les indicateurs dont vous auriez besoin pour analyser la plus-value sociale de l'UCPA ?
- Voulez-vous ajouter quelque chose à propos des thématiques qui viennent d'être abordées ici ?

Merci beaucoup de votre temps et attention !

Source : Élaboration propre.

Cette série d'entretiens a été réalisée par nous-même, individuellement et sous réserve d'anonymat afin de garantir la liberté de parole. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Les documents internes (présentations, rapports, comptes rendus, documents de travail, fichier Excel, etc.) jugés pertinents pour épauler leurs argumentations ou cette recherche étaient alors requis.

Section 1. La grille de lecture : approche transactionnelle[233]

Une fois les entretiens réalisés, leur contenu retranscrit et la révision bibliographique achevée, il s'agissait donc de procéder à une analyse socio-économique sur la base de l'opérationnalisation de l'approche transactionnelle développé par M. Renault (2007 ; 2008 ; 2009). Cette approche nous permettra donc ici d'envisager les relations d'échange et de redevabilité (*accountability*) entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS en tant que relations sociales complexes mobilisant trois dimensions complémentaires : 1) une dimension structurelle ; 2) une dimension cognitive ; 3) une dimension relationnelle (Renault 2007, p. 152).

Encadré 94. Les dimensions sociales de l'échange de l'approche transactionnelle de M. Renault

L'échange et les pratiques de redevabilité (*accountability*) sont des « transactions » entre acteurs cognitivement interdépendants. Par la communication ils génèrent une définition commune d'une situation particulière et créent de nouvelles significations et anticipations intersubjectivement partagées dans le but de réduire leur incertitude mutuelle et d'orienter leur activité (Renault 2007 ; Zacklad 2004).

La relation sociale d'échange et de redevabilité (*accountability*) mobilise trois dimensions complémentaires :

1) **Dimension structurelle** : renvoie aux modalités institutionnelles d'organisation des réseaux d'échange et communication, aux modalités de définition des frontières et des critères d'inclusion dans ces réseaux ; cet aspect mobilise les « grammaires » qui impliquent une structuration forte des transactions ;

2) **Dimension cognitive** : renvoie aux codes et langages partagés, aux représentations et valeurs communes, à la construction de l'identité, aux processus permettant de développer le sens d'un présent partagé et d'un futur commun possible ; cet aspect mobilise le processus de compréhension mutuelle et de création de conventions ;

[233] Pour une exposition détaillée de l'origine et des caractéristiques de l'approche transactionnelle, cf. Section 1.2. du Chapitre 2.

3) **Dimension relationnelle** : renvoie aux modalités émotionnelles et affectives impliquées dans les transactions ; cet aspect mobilise les processus de construction sociale de la confiance, de génération d'obligations mutuelles et de référentiels moraux.

Source : élaboration propre à partir de M. Renault (2007)

En adoptant la grille de lecture transactionnelle proposée par M. Renault pour analyser les entretiens réalisés auprès des financeurs solidaires, il s'agit d'insister sur la nature « partenariale » de l'économie et de la relation entre les entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire. Les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires ont besoin les uns des autres « (…) non seulement pour vivre (ou survivre) dans une société où règne la division du travail, mais également pour s'individuer, se définir et définir les situations d'action dans lesquelles elles s'insèrent. Une telle grille de lecture n'exclut pas l'instrumentalisme, le conflit ou l'opportunisme, mais considère que les processus communicationnels inhérents aux processus d'échange impliquent de prendre en compte les autres et instituent donc les individus en tant qu'individus moraux encastrés dans une *matrice sociale* pour reprendre les termes de J. Dewey » (Renault 2007, p. 140). Une telle compréhension ouvre à l'appréhension des dimensions sociales de l'économie et permet, dans un premier temps, d'analyser le jeu des règles, institutions, conventions, émotions et affects opérants dans la relation entre les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires.

Section 2. Quelques définitions préliminaires : la finance solidaire, les financeurs solidaires et les formes d'engagement pour la valeur sociale en finance

Avant de présenter les résultats de l'analyse transactionnelle des entretiens réalisées aux représentants de la finance solidaire en France, il faut introduire les définitions qui permettent de comprendre la spécificité du secteur de la finance solidaire en France.

2.1. La finance solidaire : une épargne motivée par des valeurs

L'épargne représente la part du revenu disponible qui, pendant une période donnée, n'est pas utilisée en dépense de consommation finale (Echaudemaison (ed.) 2010, p. 187 ; INSEE [Internet] 2017a). Pour un agent économique, ce solde « (…) est égal au revenu disponible diminué de la dépense de consommation » (INSEE [Internet] 2017b).

Les économistes distinguent trois principaux types d'épargne : l'épargne immobilière, l'épargne liquide (livret A, livret jeune, compte courant rémunéré, comptes d'épargne, plan épargne logement, etc.) et l'épargne financière à moyen et long terme. Nous nous concentrerons ici sur l'épargne financière à moyen et long terme, laquelle correspond à l'acquisition de produits financiers composés de placements en titres et de produits d'épargne contractuelle destinés à obtenir un rendement et/ou une plus-value à moyen ou long terme (Larousse 2000, p. 91)[234].

Selon l'économiste et expert en gestion Pascal Glémain (2008, p. 19), dans l'analyse économique financière classique, « (…) l'épargne [financière] devient alors un simple véhicule de placements ou d'investissements, c'est-à-dire une créance ouvrant vers des transactions éventuelles à terme (besoins de liquidités pour financer un petit achat, épargne d'anticipation) ou, vers des transactions de prêt (épargner pour démontrer sa capacité de remboursement) ». Dès lors, « (…) la finance est envisagée, concrètement, comme l'instrument de la collecte et de l'utilisation de l'épargne dans le cadre de placements ou d'investissements sous contraintes de durée (temps) et de risque à anticiper et à couvrir » (*Ibid.*). Les motifs qui incitent les agents économiques à détenir de l'épargne sous forme d'actifs sont liés au « taux de rendement du placement » (*Ibid.*). Ce sont des motifs liés au rendement économique escompté, à la préférence pour le futur, à la gestion de l'incertitude et à la précaution (*Ibid.*). On considère ainsi l'épargne « (…) comme une finalité intrinsèquement économique, contrainte exclusivement par des disponibilités de revenu et des attentes en termes de rendement des placements (intérêts perçus et redistribués de façon intergénérationnelle), comme cela semble être de rigueur dans toute (bonne) gestion de portefeuille d'actifs » (*Ibid.*). L'analyse économique financière classique envisage dès lors l'acte d'épargne comme le résultat d'un choix individuel mettant en évidence un engagement pour une forme de valeur, la valeur économique ou, pour être plus précis, la valeur financière.

Or, comme le montre bien P. Glémain dans son étude sur les épargnants solidaires, le phénomène de la finance solidaire en France met en évidence « (…) un acte économique individuel à forte dimension (ou épaisseur) sociale » (*Ibid.*, p. 16-17). Les instruments comme les livrets bancaires, les contrats d'assurance-vie, les fonds communs de placement (FCP) et les actions non cotées peuvent devenir un support à l'investissement en conjuguant rentabilité financière et rentabilité sociale. Cette épargne

[234] « Les placements en titres sont composés des actions et des obligations, c'est-à-dire de produits dont la valeur fluctue en fonction de l'évolution du marché boursier. L'épargne contractuelle est représentée par les contrats d'assurance » (Larousse 2000, p. 91).

est donc bien une « épargne de rapport au groupe, à la société » et pas seulement une épargne de « rapport au temps » et de « rapport à la valeur future de l'argent ». Ce type d'épargne témoigne d'un engagement supplémentaire pour la valeur sociale nommée solidarité. Pour reprendre l'analogie de V. Joannides et S. Jaumier (2013a), on passe d'un engagement pour « la » valeur économique à un engagement pour « les » valeurs économique et sociales. C'est « (…) la capitalisation d'actifs ou la gestion de patrimoine dans laquelle nous dévoilons d'autres buts motivationnels que ceux relevant de l'économique » (Glémain 2008, p. 16). Dans un monde où la finance classique est associée aux inégalités et à l'épuisement de la planète, la transaction se rapproche, dans la finance solidaire, de la notion de J. R. Commons (2001 [1931]) pour devenir un geste identitaire, voire militant. Comme l'explique V. Bélec et F. Fourrier (2014, p. 93) : « (…) l'épargnant solidaire choisit de placer son argent, non seulement en fonction de ce qu'il va lui rapporter, mais aussi en fonction de ce qu'il va rapporter à la société, en termes de plus-value sociale ».

2.2. Les financeurs solidaires : les coûts de transactions de la finance solidaire

Comme l'ont démontré les économistes Ronald Coase (1987), John Kenneth Arrow (1969) et Oliver Williamson (1979), la réalité du fonctionnement des marchés ne correspond pas aux hypothèses de concurrence pure et parfaite de la théorie néoclassique[235], et le marché de la finance solidaire ne fait pas exception ici. L'hypothèse néoclassique de l'information parfaite, qui suppose « (…) que toutes les informations sont disponibles sur le marché, et qu'elles sont accessibles à tous sans frais », est particulièrement discutable (Abecassis 1997, p. 12). Un épargnant solidaire qui désire placer son capital directement dans une entreprise solidaire doit faire face à des frais en temps et en recherche d'information, de négociation, de décision, de surveillance et d'exécution. Comme l'exprime R. Coase (2005, p. 23 [2003]) : « (…) lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses contractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché,

[235] Selon C. Abecassis (1997, p. 11), « La théorie néoclassique considère que le marché est un mode d'organisation optimal, car régulé par une concurrence pure et parfaite ». « Tout d' abord, la concurrence est pure, cela suppose les hypothèses suivantes » : « Atomicité des agents, les vendeurs et les acheteurs sont très nombreux, et aucun d'eux ne peut, à lui seul, influencer la formation des prix » ; « Homogénéité des produits, les produits échangeables sont identiques et substituables les uns aux autres » ; « Aucune réglementation n'empêche acheteurs et vendeurs de s'exprimer librement (fluidité) ». « D'autre part, les hypothèses suivantes sont la condition d'une concurrence parfaite » : « Les facteurs sont parfaitement mobiles (mobilité) » ; « L'information est parfaite (transparence, libre accès et absence de coût) ».

de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties, etc. ». Ces « coûts de transaction », déjà décrits par R. Coase, J. Arrow et O. Williamson, justifient le choix micro-économique de « faire faire », c'est-à-dire, de faire appel à des intermédiaires pour placer son argent, c'est-à-dire celui que l'on désigne, dans le marché de la finance solidaire, le « financeur solidaire »[236].

2.3. Les formes d'engagement pour la valeur sociale en finance

Avant d'entrer plus en détail sur les dimensions sociales des relations d'échange qui ont lieu au sein de la finance solidaire, il convient d'abord de la distinguer d'une autre forme d'engagement pour « les valeurs » en finance : l'investissement socialement responsable (ISR), également connu comme finance éthique ou finance responsable. L'ISR est la matérialisation, dans le marché financier classique, des valeurs liées à la responsabilité sociétale et au développement durable. Selon Novethic (2017), le terme désigne les diverses démarches d'intégration du développement durable au sein de la gestion financière. Il s'agit de prendre en compte certains critères dits « extra-financiers », c'est-à-dire environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dans la sélection d'investissements. Cela signifie que l'investisseur ne s'intéresse plus uniquement aux caractéristiques financières des actifs dans lesquels il considère placer son capital. « Ainsi, les indicateurs déterminant les décisions d'investissement ne sont plus uniquement financiers, mais combinent performance financière et extra-financières des émetteurs (entreprises, collectivités, États …) » (Bélec et Fourrier 2014, p. 95 ; Novethic [Internet] 2017). La démarche consiste à encourager les entreprises classiques à mieux prendre en compte leur impact social et environnemental. Certains portefeuilles vont, en effet, jusqu'à exclure certains secteurs d'activités considérés nocifs pour la société (comme l'alcool, l'armement, par exemple) ou, dans le cas des portefeuilles *best-in-class*, jusqu'à sélectionner les entreprises « classiques » avec les meilleures performances dans les critères ESG de chaque secteur.

[236] Selon FInansol (in Bélec et Fourrier, 2014, p. 93), le financeur solidaire est l'« Intermédiaire financier dont l'activité principale consiste à investir dans des activités solidaires, c'est-à-dire soit des activités ayant une utilité sociale, soit des projets portés par des personnes exclues du système bancaire. Les sommes investies par les financeurs solidaires proviennent principalement des placements de personnes ayant fait le choix de mobiliser leur épargne au bénéfice d'activités solidaires. Les financeurs solidaires se caractérisent en outre par les services d'accompagnement qu'ils proposent aux porteurs de projets qu'ils financent. Ces institutions financières ont des formes juridiques très diverses (sociétés de capital-risque, établissements financiers, coopératives, sociétés foncières…) et financent des activités de natures très variées (création ou développement d'entreprises, logement, etc.). Elles sont également appelées institutions financières solidaires, acteurs financiers solidaires, financiers solidaires… ».

À son tour, la finance solidaire, ou épargne solidaire selon si on se place du point de vue des organisations intermédiaires ou de l'épargnant, constitue un domaine particulier de la gestion financière qui regroupe les produits financiers visant à développer l'activité des entreprises solidaires, organisations alternatives au modèle capitalistique dominant financé par l'ISR. Il s'agit des acteurs du secteur financier qui permettent de mettre en relation les épargnants qui souhaitent investir dans des activités solidaires et les organisations qui n'ont pas suffisamment accès aux financements classiques ou cherchent des options de financement moins onéreuses. Comme l'explique V. Bélec et F. Fourrier (2014, p. 94) : « Ce lien peut être assuré par un ou plusieurs intermédiaires. Dans le premier cas, l'épargnant s'adresse directement au financeur solidaire, celui-ci assurant à la fois la collecte de l'épargne et l'investissement dans des activités solidaires. Dans le second cas, l'épargnant s'adresse à un établissement financier proposant des placements solidaires. L'établissement financier ne s'occupe que de la collecte de l'épargne, et confie le volet investissement à un financeur solidaire ».

Selon V. Bélec et F. Fourrier (*Ibid.*, p. 14), la finance solidaire est apparue en France dans sa forme contemporaine au début des années 1980 et compte actuellement trois canaux. « Les épargnants solidaires le deviennent en passant par :

- leur entreprise en choisissant un fonds solidaire dans leur dispositif d'épargne salariale comme le PEE ou PEI (Plan d'Épargne Entreprise ou Interentreprises) et le PERCO ou PERCOI (Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif ou Interentreprises) ;
- leur banque, en souscrivant un livret bancaire, un contrat d'assurance-vie, des dépôts à terme, un OPCVM, etc. ;
- une entreprise solidaire, principalement en devenant actionnaire de l'entreprise (ou en optant parmi les autres supports qui peuvent être proposés : compte courant d'associés, obligation associative, micro-prêt solidaire en ligne, dépôt à terme, etc.). »

Encadré 95. Les canaux de la finance solidaire

Canaux	*Instruments*
Épargne salariale	FCPES (Fonds communs de placement d'entreprises solidaires) via PEE, PEI, PERCO, PERCOI.
Épargne bancaire	Livrets, Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM), Contrats d'assurance-vie.

Épargne collectée par des entreprises solidaires	Actions non cotées, dépôts à terme, obligations associatives, …

Source : élaboration propre à partir de V. Bélec et F. Fourrier (2014).

Il apparaît clairement que les produits d'épargne solidaire sont des supports d'épargne classiques auxquels sont intégrés au moins un mécanisme de solidarité. Les deux mécanismes de solidarité existant au cours de la période 2014-2016 étaient le partage et l'investissement solidaire.

Les placements de partage consistent, pour l'épargnant, à faire don de tout ou partie du revenu tiré d'un placement aux organisations solidaires partenaires du produit d'épargne. Le critère de solidarité ne concerne pas forcément le montant investi (le capital n'étant pas nécessairement investi dans des entreprises solidaires), mais son revenu. Comme le remarque P. Glémain (2008, p. 27) : « En effet, sur la rémunération de l'épargne ou sur les "intérêts perçus", on prélève une fraction à hauteur d'au moins 25% de la plus-value totale réalisée. Ce don n'est pas gratuit parce qu'il offre une baisse de la pression fiscale (…) cette épargne est une épargne "de don" sous contrainte de politiques fiscales d'incitation à l'épargne ». L'épargne de partage est apparue en France en 1983 lors de la création du Fond commun de placement (FCP) nommé « Faim et développement » par le Crédit Coopératif. Le mécanisme solidaire de ce placement consistait alors à verser une partie des bénéfices réalisés au CCFD-Terre Solidaire, association française de lutte contre la faim (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2017).

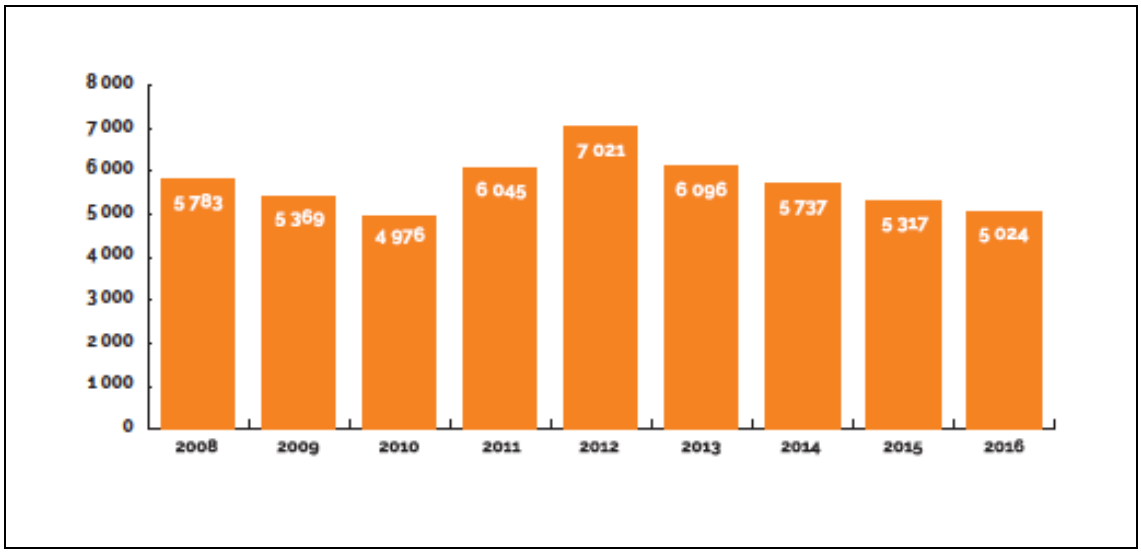
Encadré 96. Les produits de partage

Produits	*Description*
Livrets d'épargne et FCP	Le principe de partage repose sur le partage des intérêts entre l'épargnant et une ou plusieurs associations proposées par l'établissement bancaire et choisies par le client. Certains établissements financiers participent, de plus, aux dons de leurs clients sous la forme d'un abondement.
Assurance-vie	Le principe de partage repose sur le versement d'une partie des droits d'entrée au moment de la souscription du contrat ou sur un versement annuel d'une partie des bénéfices générés par le contrat.
Cartes bancaires	Au titre de produit de partage, elles portent le double logo de la banque et de l'association désignée comme bénéficiaire des dons. Le principe est soit d'arrondir le montant réglé par le client avec sa carte bancaire à l'euro

	supérieur, soit de reverser un pourcentage du montant de l'achat effectué, soit de reverser une partie de la cotisation de la carte.

Source : (*Ibid.*).

Encadré 97. Le volume de l'épargne de partage en France entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros)



Source : Finansol (2017, p. 13).

Le deuxième mécanisme de solidarité de la finance en France est l'investissement solidaire. On parle, en effet, d'investissement solidaire lorsque le montant de l'épargne est investi intégralement ou en partie dans des entreprises solidaires (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2017). Le critère de solidarité consiste en investir, sous forme de prêts ou d'apports en fonds propres, dans des organisations qui sont exclues du marché financier classique ou/et en octroyant des conditions de remboursement favorables (Bélec et Fourrier 2014 ; Nahapétian 2015). Ces investissements se font de trois manières : par un organisme intermédiaire, principalement des établissements financiers, qui collecte l'épargne solidaire et dispose d'un département de finance solidaire qui dirige l'argent vers les entreprises solidaires (Amundi, BNP, Mandarine Gestion, etc.) ; par des organismes intermédiaires spécialisés dans la finance solidaire (France Active, Comptoir de l'Innovation, Mirova, etc.) qui collectent de l'épargne directement auprès des épargnants ou à travers d'autres institutions financières ; directement par les épargnants, en souscrivant au capital d'une entreprise solidaire (Bélec et Fourrier 2014, p. 14).

Encadré 98. Les produits d'investissement solidaire

Produits	*Description*
FCPES	Les Fonds Communs de Placement d'Entreprise Solidaire (FCPES) sont des Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) d'épargne salariale qui investissent entre 5 et 10% de leur portefeuille dans des entreprises solidaires agréées et le restant dans des fonds ISR.
FCPRS	Les Fonds Communs de Placement à Risque Solidaires sont des OPCVM qui investissent en actions de entreprises solidaires non cotées en bourse à hauteur d'au moins 60% de leur portefeuille.
Actionnariat solidaire	L'épargnant investit directement son argent dans des entreprises solidaires via des actions non cotées ou des comptes à terme.

Source : V. Bélec et F. Fourrier (2014) et Ministère de l'Économie et des Finances ([Internet] 2017).

Section 3. L'analyse transactionnelle : les dimensions sociales de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire

Ensuite, nous présenterons les résultats de l'analyse transactionnelle des entretiens réalisées aux représentants de la finance solidaire en France. L'analyse se structure en 3 parties : dimension structurelle, dimension cognitive et dimension relationnelle.

3.1. La dimension structurelle de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire

La dimension structurelle renvoie aux modalités institutionnelles d'organisation du réseau de la finance solidaire, aux modalités de définition de ses frontières et aux critères d'inclusion dans ce réseau. Pour mieux comprendre la dimension structurelle des demandes de redevabilité (*accountability*) auxquelles les entreprises de l'ESS souhaitant accéder au financement solidaire étaient soumises, il convient de s'arrêter sur trois phénomènes spécifiques : l'épargne salariale solidaire (la principale modalité institutionnelle d'organisation du réseau d'épargne solidaire) ; l'agrément ESUS et le label Finansol (les principales modalités d'inclusion dans les réseaux d'épargne solidaire).

3.1.1. L'épargne salariale solidaire

Le principe de l'épargne salariale remonte à 1967 avec comme objectif de permettre aux salariés de participer aux bénéfices réalisés par leurs entreprises à travers l'épargne à long terme[237]. L'épargne salariale permet aux salariés des entreprises qui en disposent de se constituer une épargne « (…) avec l'aide de l'entreprise, dans un cadre fiscal avantageux » (Bélec et Fourrier 2014, p. 16). Il existe quatre dispositifs d'épargne salariale : la participation, l'intéressement, le versement volontaire et l'abondement[238]. Les sommes perçues par les salariés peuvent être placées dans plusieurs types de plan d'épargne salariale : PEE, PEI, PERCO, PERCOI[239]. C'est en 2001 que la Loi Fabius[240] crée l'obligation de présenter un fonds solidaire dans les plans d'épargnes salariales volontaires - le Fond Commun de Placement d'Entreprises Solidaire (FCPES) - et définit un ratio minimum d'actifs solidaires entre 5 et 10% - ce qui donne le nom de « Fonds 90/10 » aux FCPES. En 2003, la Loi Fillon[241] crée le Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) et le Plan d'Épargne Retraite Collectif Interentreprises (PERCOI) et maintient l'obligation d'offrir un fonds solidaire (FCPES) dans l'offre de placement. En 2008, la Loi de Modernisation de l'Économie[242] vient étendre cette obligation à tous les Plans d'Épargne Entreprise (PEE) et Plans d'Épargne Interentreprises (PEI) à compter du 1er janvier 2010 (*Ibid.*, p. 94 ; Fourrier 2016, p. 5).

En 2008 déjà, P. Glémain parlait de l'épargne solidaire comme d'« (…) une valeur en hausse en ce début de XXIe siècle » en allusion à la forte croissance de ce phénomène socio-économique qui impliquait 1,3 milliards d'euros en 2006 pour près de 7 milliards en 2014 (Glémain 2008, p. 15 ; Larpin 2015, p. 22). Éric Larpin estimait, en 2015, que plusieurs facteurs venait expliquer une telle croissance du secteur : « (…) des épargnants davantage en quête de sens suite à la crise financière de 2007-2008 », « (…)

[237] Ordonnance n°67-693 du 17 août 1967 relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises (Legifrance [Internet] 2017d).
[238] La participation, obligatoire depuis 1990 pour les entreprises de plus de 50 salariés, est calculée en fonction du bénéfice fiscal de l'entreprise et répartie entre les salariés proportionnellement à leur salaire. L'intéressement est facultatif et lié aux résultats ou à la performance de l'entreprise (Service Public [Internet] 2017).
[239] PEE (Plan d'Épargne Entreprise) ; PEI (Plan d'Épargne Interentreprises) ; PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) ; PERCOI (Plan d'Épargne Retraite Collectif Interentreprises). Le PEE et le PEI permettent de placer sa participation et son intéressement dans des FCPES à 5 ans. Le PERCO et le PERCOI permettent de placer sa participation et son intéressement dans des Fond Commun de Placement d'Entreprises Solidaire (FCPES) bloqués jusqu'à la retraite (Bélec et Fourrier 2014).
[240] Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 portant sur l'épargne salariale (Legifrance [Internet] 2017a).
[241] Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites (Legifrance [Internet] 2017c).
[242] Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (Legifrance [Internet] 2017b).

une acculturation plus nette des sociétés de gestion et des banques à la finance solidaire », « (…) la naissance de nouveaux produits solidaires, en particulier ceux qui sont en lien avec l'économie collaborative et la finance participative », « (…) la baisse de la rémunération des placements "classiques" a également amené les épargnants vers les placements solidaires qui, du coup, ont une rémunération à peu près équivalente tout en soutenant des projets sociaux », et, notamment, « (…) un poids toujours croissant de l'épargne salariale ». En fait, « (…) sur les 7 milliards d'euros de collecte en 2014, l'épargne bancaire solidaire (au travers des banques et des mutuelles) a contribué pour 2,23 milliards d'euros, les investissements directs dans le solidaire pour 470 millions et l'épargne salariale pour 4,14 milliards » (*Ibid.*, p. 23). Et « (…) sur le million d'épargnants solidaires désormais recensé, près de 700 000 ont choisi d'adhérer à un fonds solidaire mis en place par leur entreprise » (*Ibid.*, p. 24). En ce sens, grâce aux évolutions structurelles décrites (Loi Fabius, Loi Fillon, LME), l'épargne salariale solidaire était devenue le principal canal de collecte de l'épargne solidaire en France, avec un fort potentiel de croissance si l'on considère que l'épargne salariale constituait un marché de 100 milliards d'euros dans l'hexagone en 2015 (*Ibid.*).

Encadré 99. Évolution historique des mécanismes d'épargne solidaire (en cours en millions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Épargne collectée par les entreprises solidaires	293	348	395	429	474	444	502
Actions non cotées	220	259	295	324	367	428	484
Autres placements	73	89	100	105	107	16	18
Épargne bancaire solidaire	1 329	1 479	1 718	1 894	2 225	2 819	3 059
Comptes sur livret	491	714	823	895	1 105	1 522	1 668
Dépôts à terme	1	1	1	1	113	195	198
OPC	781	699	832	902	864	937	1012
Contrats d'assurance-vie	56	65	62	96	143	165	181
Épargne salariale solidaire	1 460	1 721	2 577	3 695	4 137	5 195	6 204
TOTAL	3 082	3 548	4 690	6 018	6 836	8 458	9 765

Source : Finansol (2017, p. 10).

3.1.2. L'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS)

C'est dans le cadre de la réforme de l'épargne salariale de 2001 et avec l'objectif de « (…) structurer et favoriser le développement de l'épargne salariale solidaire » que la Loi Fabius définit pour la première fois la catégorie d'« entreprise solidaire », avec la

possibilité pour les organisations respectant certains critères de demander un agrément auprès de la Préfecture (Fourrier 2016, p. 5). Dans sa première version, l'agrément était octroyé aux entreprises si leurs titres n'étaient pas cotés et si, soit elle employait au moins un tiers de salariés ayant des difficultés d'insertion (chômeurs de long durée, handicapés graves, etc.), ou si ses dirigeants étaient élus par les salariés et les rémunérations se situaient dans certaines limites. De même les organisations dont l'actif était composé « (…) pour au moins 80% de titres émis par des entreprises solidaires » ou les établissements de crédit dont « (…) 80% de l'ensemble des prêts et des investissements » étaient « (…) effectués en faveur des entreprises solidaires » étaient assimilés entreprise solidaires (Legifrance [Internet] 2017a).

Encadré 100. Définition d'entreprise solidaire selon la Loi Fabius de 2001

Article L443-3-1 du Code du travail français (version en vigueur du 20 février 2001 au 25 avril 2003)
Créé par Loi n°2001-152 du 19 février 2001 - art. 19 JORF 20 février 2001

Sont considérées comme entreprises solidaires, au sens du présent article, les entreprises dont les titres de capital, s'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et qui :

a) Ou bien emploient des salariés dont un tiers au moins a été recruté dans le cadre des contrats de travail visés à l'article L. 322-4-20 ou parmi des personnes mentionnées au premier alinéa de l'article L. 322-4-2 ou pouvant invoquer une décision les classant, en application de l'article L. 323-11, dans la catégorie correspondant aux handicaps graves ou les déclarant relever soit d'un atelier protégé, soit d'un centre d'aide par le travail ; dans le cas d'une entreprise individuelle, les conditions précitées s'appliquent à la personne de l'entrepreneur individuel ;

b) Ou bien sont constituées sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus directement ou indirectement par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, à condition que l'ensemble des sommes perçues de l'entreprise par l'un de ceux-ci, à l'exception des remboursements de frais dûment justifiés, n'excède pas, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, quarante-huit fois la rémunération mensuelle perçue par un salarié à temps plein sur la base du salaire minimum de croissance ; toutefois, cette condition doit être respectée dans les entreprises d'au moins vingt salariés, adhérents ou sociétaires, par dix-neuf salariés, adhérents ou sociétaires, sur vingt. En aucun cas, la rémunération du ou des salariés, adhérents ou sociétaires concernés ne peut excéder, pour un emploi au titre de l'année ou pour un emploi à temps complet, quatre-vingt-quatre fois la rémunération mensuelle perçue par un salarié à temps plein sur la base du salaire minimum de croissance ; pour les sociétés, les dirigeants s'entendent au sens des personnes mentionnées au premier alinéa du 1° de l'article 885 O bis du code général des impôts.

Les entreprises solidaires répondant aux conditions fixées ci-dessus sont agréées par décision conjointe du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de l'économie solidaire.

Sont assimilés à ces entreprises les organismes dont l'actif est composé pour au moins 80 % de titres émis par des entreprises solidaires ou les établissements de crédit, dont 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires.

Les entreprises solidaires indiquent dans l'annexe de leurs comptes annuels les informations qui attestent du respect des conditions fixées par le présent article.

NOTA :
Nota : Décision 2002-192L 2002-10-10 art. 1 : Ont le caractère réglementaire, à l'article L443-3-1, les mots : "par décision conjointe du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé de l'économie solidaire".

Source : Legifrance ([Internet] *Ibid.*).

Les critères juridiques d'obtention de l'agrément introduits par la Loi Fabius ont été modifiés par la Loi de Modernisation de l'Économie de 2008. A partir de ce moment, l'agrément était délivré par le préfet pour deux ans aux entreprises non cotées en bourse dont soit un tiers des salariés était en situation insertion ou qui relevait ou non de statuts de l'économie sociale, mais dont les dirigeants étaient élus et dont la moyenne des 5 plus grosses rémunérations n'excédait pas 5 fois le SMIC (Legifrance [Internet] 2017b).

Encadré 101. Définition d'entreprise solidaire selon la LME de 2008

Article L3332-17-1 du Code du travail français (version en vigueur du 6 août 2008 au 1 janvier 2014)
Créé par LOI n°2008-776 du 4 août 2008 - art. 81 (V)

Sont considérées comme entreprises solidaires au sens du présent article les entreprises dont les titres de capital, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et qui :

- soit emploient des salariés dans le cadre de contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle ;
-
- soit, si elles sont constituées sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, remplissent certaines règles en matière de rémunération de leurs dirigeants et salariés. Ces règles sont définies par décret.

Les entreprises solidaires sont agréées par l'autorité administrative.

Sont assimilés à ces entreprises les organismes dont l'actif est composé pour au moins 35 % de titres émis par des entreprises solidaires ou les établissements de crédit dont 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires.

Source : Legifrance ([Internet] *Ibid.*).

L'année 2014 marque un nouveau tournant dans l'évolution de la définition d'entreprise solidaire. Les pouvoirs publics ont, en effet, souhaité redéfinir le périmètre de l'ESS. La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS élargit ainsi le champ des entreprises potentiellement bénéficiaires de la finance solidaire en modifiant l'agrément « Entreprise Solidaire » pour le désigner désormais à travers le concept d'« Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS) (Fourrier 2016, p. 5). L'article 1er de la loi ouvre le champ de l'ESS, historiquement réservé à certaines formes statutaires d'entreprises (associations, fondations, coopératives et mutuelles) aux sociétés commerciales non coopératives qui respectent, comme les autres entreprises de l'ESS, les principes fondateurs de ce mode d'entreprendre (CNCRESS 2016). Le statut juridique se voit ainsi relégué à un second plan afin de souligner, avant tout, l'importance du critère d'une recherche d'utilité sociale (Legifrance [Internet] 2018e).

Encadré 102. Les conditions pour obtenir l'agrément ESUS selon Loi 2014-856 [243]

Article L3332-17-1 du Code du travail français *(version en vigueur du 2 août 2014 au 3 janvier 2018)*

I.-Peut prétendre à l'agrément " entreprise solidaire d'utilité sociale " l'entreprise qui relève de l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui remplit les conditions cumulatives suivantes :

1° L'entreprise poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale, définie à l'article 2 de la même loi ;

2° La charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise ;

3° La politique de rémunération de l'entreprise satisfait aux deux conditions suivantes :

a) La moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à sept fois la rémunération annuelle perçue par un salarié à temps complet

[243] L' Article L3332-17-1 du Code du travail français va être modifié par le 1 janvier 2019 par la LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 76 (V) (Legifrance [Internet] 2018d)

sur la base de la durée légale du travail et du salaire minimum de croissance, ou du salaire minimum de branche si ce dernier est supérieur ;

b) Les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré n'excèdent pas, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à dix fois la rémunération annuelle mentionnée au a ;

4° Les titres de capital de l'entreprise, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché d'instruments financiers, français ou étranger, dont le fonctionnement est assuré par une entreprise de marché ou un prestataire de services d'investissement ou tout autre organisme similaire étranger ;

5° Les conditions mentionnées aux 1° et 3° figurent dans les statuts.

II.-Bénéficient de plein droit de l'agrément mentionné au I, sous réserve de satisfaire aux conditions fixées à l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée et à la condition fixée au 4° du I du présent article :

1° Les entreprises d'insertion ;

2° Les entreprises de travail temporaire d'insertion ;

3° Les associations intermédiaires ;

4° Les ateliers et chantiers d'insertion ;

5° Les organismes d'insertion sociale relevant de l'article L. 121-2 du code de l'action sociale et des familles ;

6° Les services de l'aide sociale à l'enfance ;

7° Les centres d'hébergement et de réinsertion sociale ;

8° Les régies de quartier ;

9° Les entreprises adaptées ;

10° Les centres de distribution de travail à domicile ;

11° Les établissements et services d'aide par le travail ;

12° Les organismes agréés mentionnés à l'article L. 365-1 du code de la construction et de l'habitation ;

13° Les associations et fondations reconnues d'utilité publique et considérées comme recherchant une utilité sociale au sens de l'article 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée ;

14° Les organismes agréés mentionnés à l'article L. 265-1 du code de l'action sociale et des familles ;

15° Les établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés mentionnés aux 2°, 3° et 7° du I de l'article L. 312-1 du même code.

III.-Sont assimilés aux entreprises solidaires d'utilité sociale agréées en application du présent article :

1° Les organismes de financement dont l'actif est composé pour au moins 35 % de titres émis par des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 précitée dont au moins cinq septièmes de titres émis par des entreprises solidaires d'utilité sociale définies au présent article ;

2° Les établissements de crédit dont au moins 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires d'utilité sociale.

IV.-Les entreprises solidaires d'utilité sociale sont agréées par l'autorité compétente.

V.-Un décret en Conseil d'État précise les conditions d'application du présent article.

Source : Legifrance ([Internet] *Ibid.*).

Encadré 103. Les conditions pour obtenir l'agrément ESUS

Comment obtenir l'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) ?

Vérifié le 17 mai 2017 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

Les entreprises et structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) se distinguent par leur but d'utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable) et l'orientation de leurs excédents vers la poursuite de leur activité souvent non lucrative. L'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) leur permet de bénéficier d'aides et de financements spécifiques (accession à l'épargne salariale solidaire et réductions fiscales, par exemple).

Conditions d'obtention

Les entreprises et organismes de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont éligibles à l'agrément *entreprise solidaire d'utilité sociale* (ESUS) si elles remplissent les conditions suivantes :

- l'entreprise doit avoir pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable), cet objectif devant figurer dans les statuts de l'entreprise ;

- la charge induite par l'objectif d'utilité sociale doit impacter le compte de résultat de manière significative :

- soit les charges d'exploitation liées aux activités d'utilité sociale représentent au moins 66% de l'ensemble des charges d'exploitation au cours des 3 derniers exercices clos ;

- soit le rapport entre, d'une part, la somme des dividendes et de la rémunération des concours financiers non bancaires et, d'autre part, la somme des capitaux propres et des concours financiers non bancaires, est inférieur, au cours des 3 derniers exercices clos, au taux moyen de rendement des obligations des sociétés coopératives, majoré d'un taux de 5 % ;

- la politique de rémunération de l'ESUS, également mentionnée dans les statuts, doit respecter les 2 principes suivants :

  - la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux rémunérés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 125 871 €, correspondant à 7 fois le Smic ;

  - les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré, ne doivent pas excéder un plafond annuel fixé à 179 816 € correspondant à 10 fois le Smic ;

- les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

Entreprises agréées de droit

Certaines structures relevant de l'économie sociale et solidaire bénéficient de l'agrément de droit, en raison de leur activité. Elles n'ont ainsi pas l'obligation de respecter les conditions d'obtention de l'agrément, sauf celle qui concerne l'absence de cotation sur un marché financier.

Il s'agit des structures suivantes :

- entreprises d'insertion ou de travail temporaire d'insertion ;

- associations intermédiaires ;

- ateliers et chantiers d'insertion ;

- organismes d'insertion sociale ;

- services de l'aide sociale à l'enfance ;

- centres d'hébergement et de réinsertion sociale ;

- régies de quartier ;

- entreprises adaptées ;

- centres de distribution de travail à domicile ;

- établissements d'aide par le travail (EAT) ;

- organismes exerçant des activités de maîtrise d'ouvrage, d'ingénierie sociale, financière et technique, notamment ;

- associations et fondations reconnues d'utilité publique ;

- organismes assurant l'accueil et l'hébergement de personnes en difficulté ;

- établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés.

Sont assimilés aux ESUS :

- l'organisme de financement dont l'actif est composé d'au moins 35 % de titres émis par une entreprise de l'économie sociale et solidaire ;

- l'établissement de crédit dont au moins 80 % des prêts et des investissements sont effectués en faveur d'une entreprise solidaire d'utilité sociale.

Source : Service Public ([Internet] 2018).

Encadré 104. La définition d'utilité sociale selon la Loi ESS de 2014[244]

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) *(version initiale)*

Article 2

Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

- 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

- 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la 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 ;

[244] L'Article 2 de la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 va probablement être modifié par le projet de Loi PACTE (Le Maire 2018).

- 3° Elles concourent 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 à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°.

Source : Legifrance (Legifrance [Internet] 2018e).

À partir des évolutions ici décrites, l'agrément ESUS se vit renforcé au cours de la période 2014-2016 en tant que principal signe de reconnaissance institutionnelle comme entreprise solidaire et porte d'entrée pour les entreprises désirant bénéficier de certaines aides et de financements spécifiques à l'ESS. C'est ainsi que l'agrément est devenu un symbole et un requis pour être considéré comme membre du secteur de l'ESS au même titre que la condition de base pour pouvoir accéder à l'épargne salariale solidaire, aux financements publics spécifiques (comme la BPI ou la Caisse de Dêpots) et à des avantages fiscaux (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018a).

3.1.3. Le label Finansol

L'association Finansol a été créé en 1995 dans le but de « (…) promouvoir la solidarité dans l'épargne et la finance ». Ses activités contribuent « (…) à faire connaître les différents produits d'épargne solidaire disponibles ». Le label Finansol a, quant à lui, vu le jour en 1997 afin de différencier les produits d'épargne solidaire des autres produits d'épargne « classiques » auprès du grand public. Attribué par un comité d'experts indépendants, le label est devenu un gage de confiance dans le marché de la finance solidaire en France. Il repose sur des critères de solidarité et de transparence. Sur le plan de la solidarité, ce label assure que l'épargne contribue réellement au financement d'activités génératrices d'utilité sociale et/ou environnementale. Concernant la transparence, il garantit l'engagement de l'intermédiaire financier à offrir des informations fiables sur le produit d'épargne et les activités solidaires soutenues (Finansol [Internet] 2018a).

Encadré 105. Les critères du label Finansol

Le règlement du label s'applique à tout produit labellisé Finansol. Chaque produit d'épargne solidaire doit donc remplir plusieurs critères, dont les principaux sont les suivants :

Les critères de solidarité. Selon le mécanisme du produit d'épargne, il doit se conformer à l'un des deux points suivants :

- L'encours de l'épargne finance des projets solidaires : tout ou partie de l'encours de l'épargne (c'est-à-dire l'argent placé) est affecté au financement d'entreprises solidaires œuvrant principalement dans les domaines suivants : accès à l'emploi et au logement, soutien d'activités écologiques et à l'entrepreneuriat dans les pays en développement.

- Les revenus de l'épargne soutiennent les activités d'association : au moins 25% des intérêts sont versés de façon régulière (au moins annuel) par l'épargnant sous forme de don à des organismes bénéficiaires.

Les critères de transparence et d'information. Un correspondant ''épargne solidaire'' désigné est en charge :

- de tenir à disposition des souscripteurs, des épargnants et des réseaux de distribution l'ensemble des informations sur le produit labellisé,

- d'informer de manière complète les épargnants sur le caractère solidaire du produit à sa souscription et, par la suite, de façon annuelle,

- d'informer régulièrement Finansol de ses données de la finance solidaire, et ce pour faciliter la mise en place d'indicateurs sur le secteur.

Source : Finansol ([Internet] 2018b)

Les entretiens réalisés auprès des financeurs solidaires ont permis de mettre en lumière que l'agrément ESUS et le label Finansol étaient les principaux signes d'une reconnaissance formelle en tant qu'entreprise solidaire. Néanmoins, la plupart des financeurs solidaires affirmaient que ni l'un ni l'autre ne suffisait pour intégrer leur portefeuille et constituent, en ce sens, soit une condition nécessaire pour démarrer le processus d'analyse pour intégrer leur portefeuille, soit une « porte d'entrée » ou un bon premier indice pour les entreprises désireuses de bénéficier du financement solidaire. Par conséquent, le contenu et les exigences de ces deux dispositifs façonnent une partie des critères qui interviennent dans la définition du système de normes, valeurs, croyances et significations de la valeur sociale que les acteurs de la finance solidaire mobilisent pour analyser la légitimité d'une entreprise de l'ESS à faire partie de leur portefeuille et dans la mise en forme de la redevabilité (*accountability*) sur la valeur sociale auxquels les entreprises de l'ESS sont soumises.

En ce qui concerne l'agrément ESUS, les critères mobilisés depuis sa création en 2001 dans le cadre de la loi sur l'épargne salariale sont : ne pas avoir des détenir de capitaux négociés sur un marché financier (Loi 2001, Loi 2008 et Loi 2014) ; avoir un statut juridique associé à l'économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) (Loi 2001, Loi 2008 et Loi 2014) ; employer un pourcentage de salariés en situation

d'insertion (chômeurs de longue durée, handicapés graves, etc.) (Loi 2001 et Loi 2008) ; avoir un système de gouvernance démocratique où certains dirigeants sont élus par les salariés (Loi 2001 et Loi 2008) ; avoir une politique de rémunération qui limite les salaires des salariés les mieux rémunérés (Loi 2001, Loi 2008 et Loi 2014) ; et avoir pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale (Loi 2014) (Legifrance [Internet] 2017a ; Legifrance [Internet] 2017b ; Legifrance [Internet] 2018e). Il convient ici de souligner que le dernier critère de l'utilité sociale est une nouveauté de la Loi de 2014. Le premier article de cette loi ouvre en effet le champ de l'ESS, historiquement réservé aux associations, fondations, coopératives et mutuelles et aux sociétés commerciales non coopératives respectant les critères qui viennent d'être évoqués (à l'exception du pourcentage de salariés en situation d'insertion et la gouvernance démocratique) et qui ont pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale. La définition que la loi donne de l'utilité sociale vient, en ce sens, elle aussi façonner la perception que les acteurs de la finance solidaire se font de la valeur sociale en signalant les critères allant au-delà du mode d'entreprendre et qui définissent certains domaines d'intervention valorisés : offrir de l'aide à des personnes en situation de précarités (salariés, usagers, clients, membres ou bénéficiaires, 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) ; contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités (sanitaires, sociales, économiques et culturelles) ; favoriser l'éducation à la citoyenneté (notamment par l'éducation populaire) ; contribuer à la préservation et au développement du lien social ; promouvoir le maintien et le renforcement de la cohésion territoriale ; participer au développement durable (dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative) ; contribuer à la transition énergétique ; ou encore à la solidarité internationale (Legifrance [Internet] 2018f).

En ce qui concerne le label Finansol, ses critères de valeur sociale mettent principalement en avant les domaines d'activités suivants : accès à l'emploi, accès au logement, soutien d'activités écologiques et soutien à l'entrepreneuriat dans les pays en développement (Finansol [Internet] 2018b ; Finansol [Internet] 2018a).

3.2. La dimension cognitive de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire

La dimension cognitive renvoie aux principaux codes, langages, représentations et valeurs qui circulent et interviennent dans la construction de l'identité des acteurs et dans

la construction des conventions[245] qui régulent leurs actions. Les conventions sont essentielles si les acteurs veulent se comprendre et construire des accords. Ainsi, pour appréhender les caractéristiques de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS, il apparaît crucial d'analyser les représentations des acteurs de la finance solidaire sur les notions de « solidarité », d'« impact social » et d'« utilité sociale ». La notion de solidarité apparaît centrale ici car est au cœur de la dénomination du secteur d'activité économique connu comme ESS comme du secteur financier qui se spécialise dans son financement, à savoir, la finance solidaire. Les concepts d'impact social et d'utilité sociale se révèlent ici fondamentaux car il s'agit des deux principales notions mobilisées depuis une dizaine d'années en France pour se référer à la plus-value ou à l'apport des organisations de l'ESS.

3.2.1. La notion de solidarité selon les financeurs solidaires

Toujours selon P. Glémain (2008), il est possible de définir la finance solidaire comme une épargne motivée par des valeurs, à savoir, la valeur économique et la valeur sociale. Lorsque les financeurs se réfèrent à la valeur sociale, l'adjectif « solidaire » devient omniprésent dans le discours du secteur : on parle alors d'économie solidaire, d'entreprise solidaire, d'épargne et de finance solidaire, ce qui nous invite à nous pencher sur la façon dont ces acteurs signifient la notion de solidarité. Mais avant d'analyser le discours des interrogés, il convient à présent de revenir sur les origines de la notion de solidarité afin de réunir certains éléments historiques et étymologiques susceptibles de nous permettre de mieux interpréter le discours de financeurs solidaires.

Les origines socio-historiques de la notion de solidarité

Avant d'analyser les discours[246] des acteurs de la finance solidaire, il s'agira d'exposer dans un premier temps les origines socio-historiques de la notion de solidarité et du substantif qui donne son sens à l'adjectif solidaire. La notion de solidarité s'est développée au cours du XIXe siècle comme une réponse au défi de penser le lien social

[245] Nous utilisons ici la notion de « convention » au sens de l'Économie des conventions (Orléan, 2004 ; Eymard-Duvernay 2006).

[246] Et notamment leurs réponses aux questions suivantes de la trame d'entretien présentée dans l'Introduction du présent Annexe : Brièvement, comment décririez-vous la stratégie de financement de votre structure ? Comment se positionne votre structure dans le champ de la finance solidaire en France ? Quelles sont les modalités concrètes que votre structure a développées pour faire de la finance solidaire ? Quels sont les critères les plus importants que vous mobilisez pour évaluer un projet solidaire, une organisation de l'ESS ou un produit financier solidaire ? Comment les évaluez-vous ?

après la Révolution Française (Blais 2007 ; Chevallier et Cochart 1992 ; Paugam (ed.) 2007 ; Talbot 2013). Comme l'explique Marie-Claude Blais (2008, p. 9) : « Avant 1789, les individus étaient liés par des appartenances corporatives ou héritées. Ils sont devenus libres et égaux en droit. La solidarité s'est trouvée requise pour penser un problème désormais crucial : qu'est-ce qui peut faire lien entre des individus émancipés sans retour ? ». On a pu trouver la réponse à cette question dans le droit français[247]. Ainsi, selon André Talbot (2013, p. 44), « (…) le principe juridique d'action "*in solidum*", qui implique la responsabilité commune de plusieurs partenaires, a été transféré à la réalité sociale par la création du substantif "solidarité" ». On retrouve ce terme au sein des milieux progressistes de la Restauration, de la philosophie de la Troisième République et de la genèse des sciences sociales pour désigner deux croyances : une croyance positive en faveur de l'interdépendance mutuelle des membres d'une même société, c'est-à-dire, du fait qu'on a tous besoin des autres pour vivre et que nous sommes tous dépendants les uns des autres ; et une croyance normative, qui constate que chacun bénéficie, en naissant, d'un patrimoine naturel et culturel (tangible et intangible) et contracte, envers ses prédécesseurs et ses contemporains, une « dette » nous obligeant à contribuer positivement au bien de l'ensemble (Blais 2008, p. 14 ; Talbot 2013, p. 44).

Comme l'explique M. C. Blais (2008, p. 9), la notion de solidarité a gagné de l'importance en France vers la fin du XIXe et le début du XXe siècle : « C'est avec le "solidarisme" de Léon Bourgeois qu'elle trouve une véritable expression politique pour devenir la doctrine de la Troisième République ». En 1896, L. Bourgeois (2013) reprend, en effet, la notion de « dette mutuelle » pour affirmer la thèse suivante : « (…) du seul fait que nous vivons en société, nous avons des obligations envers tous nos contemporains et nos successeurs. Nous sommes unis à eux par un devoir de solidarité » (Blais 2008, p. 14). La solidarité devient alors une sorte de « contrat rétroactivement consenti » qui engage toute personne, du fait qu'elle vit en groupe et qu'elle profite du patrimoine commun, à contribuer au développement de cette communauté (*Ibid.*, p. 15). « Chacun doit donc prendre sa part afin que cette vie commune profite à tous » (Talbot 2013, p. 47). De ce fait, la solidarité élargit l'idée de responsabilité en nous rappelant notre condition sociale : « Elle nous indique que nous avons une part de responsabilité dans les actions des autres et que les autres ont une part de responsabilité dans nos propres actions » (Blais 2008, p. 15). La solidarité transforme également la conception de la justice : l'État doit

[247] « […] l'article 1202 du Code civil de 1804 définit la solidarité comme "un engagement par lequel les personnes s'obligent les unes pour les autres et chacune pour tous" » (Blais 2008, p. 9).

« (…) déterminer les droits et les devoirs de chacun, en considérant chaque homme comme associé, comme faisant partie d'un groupe dont tous les membres sont inévitablement solidaires » (*Ibid.*). Ce régime de droits et devoirs réciproques justifie l'intervention de la puissance publique et des citoyens afin de sauvegarder les droits fondamentaux à travers l'impôt et une politique fiscale redistributive, la participation citoyenne, les assurances mutuelles, le droit du travail, l'éducation, les services publics et l'auto-organisation de la société civil (Blais 2007 ; Blais 2008).

Selon M.C. Blais (*Ibid.*, p. 20), l'idée de solidarité « (…) est tombée en disgrâce à partir de la Première Guerre mondiale » et a connu à partir des années 1980 un renouveau qu'elle qualifie « (…) d'étonnant, parce qu'il se fait dans un flou conceptuel total »[248]. En dressant à grands traits un tableau de la notion de solidarité aujourd'hui, M. C. Blais (*Ibid.*) affirme l'existence de deux versions. La première : une solidarité comprise comme « solidarité nationale », c'est-à-dire, comme l'ensemble de politiques publiques à caractère redistributif dirigées aux populations défavorisées. La seconde : version, une solidarité comprise comme « engagement humanitaire », c'est-à-dire, comme une multiplicité d'actions associatives, hors du champ politique traditionnel, qui « (…) met en jeu une compassion très médiatisée pour les victimes, mais aussi une remarquable aspiration au don librement consenti » (*Ibid.*)[249].

Les discours des acteurs de la finance solidaire aujourd'hui : définition de solidarité

Les représentants de la finance interrogés se définissent comme des acteurs de la finance solidaire. Face aux questions sur la stratégie de leur structure et les principaux critères qu'ils mobilisent pour évaluer le caractère solidaire d'un projet, d'une organisation ou d'un produit financier, il est possible de constater une manière commune de comprendre l'adjectif et deux approches distinctes de l'opérationnaliser.

[248] Selon M. C. Blais (*Ibid.*, p. 20) : « En 1981, peu de temps après la création en Pologne du syndicat Solidarnosc (1980), le président Mitterrand crée un ministère de la Solidarité, qui sera reconduit par la droite. En 1987, une encyclique du pape Jean-Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, fait de la solidarité la « vertu chrétienne par excellence » ; la Charte européenne l'adopte parmi les valeurs fondamentales de la communauté, et, partout en Europe, les politiques sociales prennent désormais le nom de politiques de solidarité. La société civile n'est pas en reste : les organisations et entreprises solidaires se multiplient. La solidarité est devenue une idée fédératrice revendiquée à droite comme à gauche. Mais c'est aussi une sorte d'auberge espagnole recouvrant des significations très diverses. Nous ne savons plus vraiment ce que nous mettons sous ce terme ».
[249] Selon E. Lasida (2011), il existe actuellement une troisième version de la notion de solidarité qui s'exprime dans l'économie sociale et solidaire et qui met en jeu la « justice contributive » et le principe de « réciprocité » (Lasida 2008 ; Lasida 2009a ; Polanyi 2009 [1944] ; Servet 2007).

La conception du solidaire exprimée par les 10 acteurs de la finance solidaire interrogés est assez partagée et se base sur la garantie des droits individuels et l'assistance aux personnes en situation d'exclusion sociale. Elle se rapproche à la fois de la version de la solidarité comprise comme « engagement humanitaire » décrite par M. C. Blais (2008), c'est-à-dire, comme le soutien d'actions, hors du champ politique traditionnel ou étatique, mettant en jeu une compassion pour les personnes exclues à travers le don volontaire et, d'autre part, et de la première condition de l'article venant définir l'utilité sociale dans la Loi sur l'ESS de 2014, en l'occurrence, apporter « (…) un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social » (Legifrance [Internet] 2018e).

Selon les acteurs interrogés, une entreprise est donc fondamentalement solidaire si elle mène des actions contre l'exclusion et les inégalités sociales. Il s'agit ici d'une vision de l'économie solidaire en tant qu'économie de la réparation. Comme a pu l'exprimer le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires lors d'un entretien : « *En gros, l'économie solidaire est encore une économie de la réparation, c'est à dire qu'on a un modèle qui crée de l'exclusion, des externalités sociale et environnementale négatives et on crée à côté des structures associatives qui tentent de réparer ces externalités, ça c'est le modèle dans lequel on vit* » (SGOS4 11/01/16). Le représentant d'une autre société de gestion d'OPC solidaires racontera, quant à lui, qu'il a été abordé par une entreprise qui menait des actions pour lutter contre le décrochage scolaire et ayant des résultats surprenants, mais qui ne bénéficiait qu'à des élèves issus de familles aisées du fait de frais économiques élevés. Cet homme était convaincu qu'il n'existait pas, en France, de solutions effectives pour aborder le problème du décrochage scolaire, et que même si un tel sujet était pertinent par rapport à sa stratégie de financement, il ne lui correspondait pas car « *(…) il aidait des enfants qui n'étaient pas les plus en difficulté* » (SGOS1 04/12/15). Un autre exemple est le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires qui expliquait sa manière de travailler de la façon suivante : « *Comment travaille-t-on ? On va regarder l'ensemble des secteurs, essayer de comprendre l'ensemble des enjeux de chaque secteur. Si je prends le logement, qu'est-ce que ça signifie, je comprends que l'enjeu n°1 est de loger des personnes en grosse difficulté* » (SGOS1 04/12/15). Ou comme le résume le représentant d'un fond d'investissement solidaire : « *On est solidaire, c'est à dire, qu'on est vraiment dans l'impact social pour des populations "défavorisées"* » (FIS3 03/02/16).

Toujours selon les acteurs interrogés, l'épargne est, par ailleurs, solidaire si elle implique une volonté de faire un don ou d'accepter une moindre rentabilité financière en vue de soutenir des actions de lutte contre l'exclusion sociale et de pouvoir s'approprier une partie des résultats de ses actions. Comme l'exprimait le représentant d'un fond d'investissement solidaire lors des entretiens menés : « *Ce qui lèse énormément les entreprises solidaires c'est qu'elles vont avoir une rentabilité financière plus faible* » (FIS1 25/01/16). Dans ce sens, le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires rapportait qu'il expliquait à ses clients qu'en investissant dans les fonds 90/10, ils obtiendraient une moindre rentabilité financière sur la partie solidaire, mais cela en contrepartie d'un un dividende social : « *Voilà, dans l'épargne salariale solidaire vous avez un fonds, même plusieurs fonds à votre disposition, ils sont investis entre 5 et 10% dans des produits solidaires et entre 90 et 95% dans l'ISR. Et bien, quand vous allez investir dans ces fonds, vous allez abandonner un petit peu de performance sur 5 à 10% ... ce qu'on leur dit c'est que sur le 5 à 10% vous abandonnez un petit peu de performance financière, mais par contre c'est à nos gérants de faire la performance financière sur le 90 à 95% qui reste. En revanche, ce que moi je vous donne sur cette partie-là, et moi j'adore le mot, c'est du dividende social, du dividende social ! Vous allez pouvoir vous approprier les bonnes actions qu'ont été faites grâce à ça. On va leur dire, voilà, avec tel entreprise on a logé 2.500 personnes, avec X on a permis d'employer X personnes. C'est vous que nous a permis de le faire, c'est votre résultat* » (SGOS2 26/11/15). Ou, comme le résume le représentant d'un fonds d'investissement solidaire : « *On promet quand même une rentabilité financière à nos investisseurs mais aussi l'impact social et environnemental des entreprises dans lesquelles on investit* » (FIS1 25/01/16).

Ces discours montrent que le solidaire se réduit à des actions d'assistance aux plus démunis et à ceux en situation précaire auxquels on se réfère comme à une catégorie spécifique : les bénéficiaires. Or, comme l'énonce M. C. Blais (2008, p. 23), ce faisant, on s'éloigne de la solidarité telle qu'elle avait été définie par L. Bourgeois au XIXe siècle. La solidarité du « solidarisme » « (…) articulait la liberté personnelle et la responsabilité de tous » (*Ibid.*, p. 21). La solidarité comme engagement humanitaire et assistance aux bénéficiaires telle que comprise par les financeurs solidaires apparaît plus individualiste et contribue dans une moindre mesure au développement d'une communauté consciente de son interdépendance, de sa dette mutuelle, de sa responsabilité collective et de la réciprocité des droits et des devoirs. On observe dès lors deux déplacements : le passage, d'une part, de la responsabilité collective à la pitié individuelle et, de l'autre, d'un questionnement sur l'organisation de la société visant à la transformation sociale et

à l'émancipation de chacun à des actions correctrices ou réparatrices des défaillances du marché et de l'État. Toujours selon M. C. Blais (*Ibid.*, p. 23) : « Sans cette responsabilité collective qui passe par la délibération et l'accord négocié, la solidarité relève plutôt d'un saupoudrage visant à colmater les brèches d'une société en proie à un individualisme forcené ». Ou encore, selon A. Talbot (2013, p. 57) : « On se contente trop souvent de redistribuer des petites miettes aux plus pauvres. Certains en viennent alors à restreindre la "solidarité" à quelques mesures spécifiques destinées aux populations les plus exposées. Selon une telle perspective, la solidarité ne représente pas une dynamique créative de la société, elle panse simplement les plaies sociales les plus vives ».

Les discours des acteurs de la finance solidaire aujourd'hui : opérationnalisation de la solidarité

Si nous avons pris soin de décrire comment l'agrément ESUS est devenu, consécutivement à l'évolution des lois sur l'épargne salariale solidaire, une condition nécessaire pour intégrer le réseau de la finance solidaire, les entretiens auprès des représentants des sociétés et fonds de gestion et d'investissement solidaires mettent toutefois en évidence que l'agrément ESUS ou le label Finansol constituent des conditions nécessaires mais pas suffisantes. Chaque institution de la finance solidaire a ainsi développé sa propre stratégie pour sélectionner les entreprises pouvant faire partie de leur portefeuille solidaire. Or, même si les stratégies de sélection des entreprises étaient hétérogènes, une analyse consciencieuse des entretiens permet de mettre en évidence deux approches destinées à définir si une organisation rentre, ou non, dans la catégorie solidaire : a) par domaine d'activité et b) par analyse *impact first*. Ces deux formes d'opérationnalisation de la notion de solidarité ne sont pas excluantes et la plupart des stratégies analysées sont un mélange des deux[250].

[250] Certains financeurs solidaires complémentent leur analyse par domaine d'activité ou par *impact first* avec des critères ESG (environnement, social, gouvernance) utilisés dans les analyses ISR. Or, quand cela arrive, les critères ESG viennent en complément pour s'assurer de la responsabilité sociétale de l'entreprise solidaire et non pour définir si elle est solidaire ou pas. Comme le notait le représentant d'une structure citoyenne d'investissement solidaire : « *Ensuite la partie ESG donc on fait une analyse de la chaine de valeur. L'idée c'est qu'il n'y ait pas trop d'externalités négatives* » (SCIS1 22/01/16).

La sélection par domaines d'activité

La première façon d'opérationnaliser le concept de solidarité pour évaluer si une organisation rentre ou non dans la cible du portefeuille d'un financeur solidaire est d'identifier ses domaines d'activités. D'après cette approche, chaque institution sélectionne les types d'exclusions et d'inégalités qu'elle considère prioritaires ou dignes d'un engagement solidaire.

Finansol a joué un rôle crucial dans la définition des principaux domaines d'activités pris en compte par les financeurs solidaire. Au cours d'un entretien avec un représentant de Finansol, ce dernier rapporta ainsi que l'institution existait depuis plus de vingt ans et qu'elle bénéficiait d'une position assez intéressante et privilégiée sur le marché de la finance solidaire « (…) *puisqu'on regroupe tous les acteurs [du secteur] et donc on a la possibilité de voir tout ce qui se fait* » (entretien du 06/01/2016). À partir de l'observation de ce qui se passait historiquement sur le marché, l'interrogé explique ainsi que Finansol a constaté, dans les années 2000, que quatre principaux domaines d'activité recevaient la majeure partie des financements via l'épargne solidaire : « *l'accès à l'emploi, l'accès au logement, les activités écologiques et l'entreprenariat dans les pays en développement* » (entretien du 06/01/2016). Dans les années 2010, Finansol ajouta d'ailleurs un cinquième domaine d'activité appelé « autres domaines » incluant « (…) *principalement la dépendance des personnes âgées ou santé, le tourisme social et les activités culturelles* » (entretien du 06/01/2016)[251].

[251] Dans l'étude de Finansol sur les épargnants solidaire, V. Béléc et F. Fourrier (2014, p. 14-15) expliquent que : « Les activités financées grâce à l'épargne solidaire (…) peuvent être regroupées en 4 grandes catégories en fonction de leur utilité sociale : Certaines activités ont pour objet de soutenir l'accès à l'emploi de personnes qui en sont éloignées. On retrouve parmi ces activités les entreprises d'insertion, les entreprises adaptées ou bien les entreprises créées dans des zones défavorisées (zones "politique de la ville" ou encore zones rurales). D'autres activités favorisent l'accès au logement. Ainsi, certaines entreprises utilisent cette ressource pour construire ou racheter des logements. Ceux-ci seront mis à disposition d'associations dont le métier est d'accompagner des personnes en situation d'exclusion vers un accès pérenne à un logement décent. Les ressources issues de l'épargne solidaire sont également orientées vers des activités écologiques. Sont regroupées sous cette dénomination l'ensemble des entreprises et des associations dont l'activité économique répond à une problématique environnementale. L'épargne solidaire permet ainsi de financer le développement des énergies renouvelables, de l'agriculture paysanne ou bien encore du recyclage. Si la majeure partie des ressources issues de l'épargne solidaire permet de financer des activités à fort impact social et environnemental en France, une part non négligeable permet également de soutenir l'entrepreneuriat dans les pays en développement (PED). Ces financements sont ainsi orientés vers des institutions de microfinance sociale ainsi qu'en direction des entreprises à fort impact social ou environnemental dans les PED. (…) Si ces quatre grands "domaines" représentent l'essentiel des activités soutenues grâce aux ressources collectées sur des produits d'épargne solidaire, ils n'en constituent pas l'intégralité. Ainsi, l'épargne solidaire soutient de manière plus marginale des entreprises dans le domaine de la culture, de la santé ou encore du tourisme social ».

Le représentant de Finansol explique ainsi que l'exercice de classification des domaines d'activité a été important parce que le cœur de la mission de Finansol est la « (…) *promotion des produits d'épargne solidaires* » et que cette promotion passe par la simplification des messages au grand public : « *Historiquement on a défini les domaines d'activité pour dire au grand public : "si vous souscrivez à tel produit d'épargne solidaire, vous allez contribuer à créer de l'emploi, reloger des personnes en difficultés, favoriser la micro finance dans les pays en développement et soutenir les activités écologiques"* » (entretien du 06/01/2016). Comme on peut encore le voir aujourd'hui sur le site internet de Finansol, dans l'onglet « L'asssociation Finansol » : « Promouvoir des produits qui permettent de faire fructifier son épargne tout en favorisant l'accès à l'emploi et au logement pour des personnes en difficulté, tout en encourageant les activités écologiques et l'entrepreneuriat dans les pays en développement, tel est le rôle de Finansol, collectif des acteurs de la finance solidaire depuis 1995 » (Finansol 2018). Dans le même sens, Finansol a défini des indicateurs communiqués annuellement : « *Dans le Baromètre qu'on publie et dans le Zoom, on comptabilise tout ce qui est réalisations, c'est à dire, collectivement, le nombre d'emplois créées ou consolidés en France annuellement via l'épargne solidaire, le nombre de personnes relogées, le nombre de foyers approvisionnés en énergie renouvelable, le nombre de bénéficiaires dans les pays du Sud, etc.* » (entretien du 06/01/2016).

Le représentant de Finansol reconnaît que l'exercice de classification des activités solidaires par domaine et la publication des indicateurs d'impact de l'épargne solidaire posent des difficultés techniques et méthodologiques car les frontières entre les domaines d'activité sont « poreuses »[252] et les « plus-values »[253] des activités solidaires ne se réduisent pas aux quatre principaux domaines. En fait, le label Finansol est ouvert aux produits d'épargne solidaire qui couvrent d'autres activités que les quatre principales. Il est toutefois possible de déceler, dans le discours de la plupart des financeurs solidaires, et notamment chez les sociétés de gestion d'OPC solidaires qui gèrent les fonds d'épargne salariale solidaire, que le classement de Finansol est perçu comme une définition quelque peu normative de ce qui est considéré prioritairement comme solidaire. Trois représentants des sociétés de gestion d'OPC solidaires

[252] « *Par exemple, vous avez aussi de la création d'emploi dans des filières biologiques, énergétiques, environnementales. On peut créer de l'emploi tout en ayant un fort impact sur l'environnement* » (entretien du 06/01/2016).
[253] « *Quand on investit en épargne solidaire on a plusieurs plus-values, pas que ça* » (entretien du 06/01/2016).

rapportent ainsi qu'ils avaient pris en compte les thématiques proposées par Finansol pour définir leurs propres critères de classification des entreprises de son portefeuille.

L'un d'entre eux s'exprimait dès lors en ces termes : « *Ces thématiques, pourquoi je les ai choisis ? On observait ce qui se passait sur la place et on a regardé ce que Finansol proposait comme thématiques* » (SGOS1 04/12/15). Un second représentant explique son ressenti : « *On est multithématique. Pour le solidaire, j'ai repris les quatre grandes thématiques de Finansol et ensuite j'ai mis en place des sous-thématiques. Donc c'est les entreprises d'insertion, l'habitat, le micro-crédit etc.* » (SGOS4 11/01/16). Quant au troisième représentant, pour lui, : « *Certains ne font que de l'insertion, d'autres que de l'environnement, nous on est multi-solidaires. On classe nos entreprises solidaires via quatre thématiques. En gros, ce sont les mêmes thématiques que Finansol* » (SGOS3 21/01/16).

Parmi les 4 principaux « domaines » d'activités soutenus par l'essentiel des ressources collectées sur des produits d'épargne solidaire, le soutien à l'accès à l'emploi de personnes qui en sont éloignées apparait le plus important. Selon V. Bélec et F. Fourrier (2014, p. 14), « (…) on retrouve parmi ces activités les entreprises d'insertion, les entreprises adaptées ou bien les entreprises créées dans des zones défavorisées (zones "politique de la ville" ou encore zones rurales) ». La plupart des financeurs solidaires interrogés dans le cadre de cette recherche mettent au cœur de leur stratégie de composition du portefeuille solidaire l'accès à l'emploi. Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires raconte ainsi que l'insertion par l'activité économique lui semblait le domaine d'activité le plus logique pour être financé par l'épargne salariale : « *La notion qui m'est apparu immédiatement c'est l'insertion. On a des gens qui ont envie de travailler, mais parce qu'ils ont eu un parcours chaotique, parce qu'ils étaient au chômage, parce qu'ils se sont retrouvés dans la rue, ils ont besoin d'une main pour aller les chercher. Et cette main c'est l'épargne salariale qui peut la constituer. L'image d'un salarié qu'a une activité et qui a une épargne salariale et que, grâce à cette épargne, on va aider des gens à revenir, à se relever (pour utiliser l'expression de l'Abbé Pierre), moi je trouve ça merveilleux* » (SGOS2 26/11/15). Un autre représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires témoigne que l'emploi constituait, selon lui, l'activité prioritaire dans un pays avec un taux de chômage en hausse : « *D'abord l'emploi, combien l'entreprise a de salarié et espérer que, dans le temps, si l'entreprise est pérenne, elle ait plus de salariés. Dès que le salariat augmente dans la structure, c'est plutôt un signe de bonne santé et en plus dans un pays où on a un chômage en croissance, c'est plutôt impactant et intéressant de savoir quelle est la croissance de*

l'emploi dans nos entreprises financées » (SGOS3 21/01/16). Le représentant d'une société d'investissement solidaire affirmait enfin que l'emploi est un critère transversal à n'importe quel domaine d'activité : « *Le critère transversal, c'est la création et la consolidation de l'emploi. Quand on n'a pas d'emploi en insertion, alors on peut regarder le taux de CDI ou la pérennisation des emplois ou la transformation de CDD en CDI* » (SIS1.2 10/12/15). Les financeurs solidaires reconnaissent eux-aussi que la création d'emploi constitue le domaine d'activité et l'indicateur de réalisation le plus important pour la plupart de leurs clients. Comme l'affirmait un représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *La thématique la plus "sexy" pour nos clients actuellement c'est beaucoup l'emploi, l'insertion par l'activité économique* » (SGOS3 21/01/16). Un constat partagé par le représentant de Finansol pour qui « (…) *la question de l'emploi est une question cruciale, c'est souvent le premier indicateur qui est demandé, le nombre d'emplois créés par la finance solidaire* » (entretien du 06/01/2016).

La définition par Finansol des quatre principaux domaines d'activités eut un effet structurant sur le marché de la finance solidaire. Une définition qui avait un objectif positif, de faire un constat de l'existant à un moment « t », une fois qu'elle est énoncée et mesurée annuellement gagne un certain caractère normatif. Les acteurs de la finance solidaire prennent ces domaines d'activités comme les plus solidaires par excellence, et cela même quand la définition de Finansol n'a pas vocation à définir ce qui doit être considéré *a priori* comme solidaire. Or, concrètement, cela devient une sorte de prophétie auto-réalisatrice qui défavorise les structures de l'ESS qui sont dans les domaines d'action « marginaux ».

La sélection par analyse impact first

La seconde façon d'opérationnaliser le concept de solidarité pour évaluer si une organisation entre ou non dans la cible du portefeuille d'un financeur solidaire est l'analyse que certains financeurs appelaient *impact first*. Comme l'exprimaient le représentant d'un fonds d'investissement solidaire et le représentant d'une structure citoyenne d'investissement solidaire : « *Nous, ce qu'on sait, c'est que dans le financement, on est* impact first » (FIS3 03/02/16) ; « *Pour nous, le solidaire c'est l'*impact first*. Il faut qu'il y ait un impact direct - social ou environnemental -, que cet impact soit au sein de son objet social et que son but premier soit d'optimiser cet impact* » (SCIS1 22/01/16).

D'après une telle approche, le domaine d'activité devient un critère secondaire. Ce qui prime, c'est la capacité de l'organisation à mettre l'impact social ou environnemental au centre de ses objectifs et d'apporter une réponse aux exclusions qui soit considérée comme innovante et dotée d'un potentiel de changement d'échelle. La notion de solidarité devient, dès lors, synonyme d'innovation sociale (Laville, Klein et Moulaert 2014). Comme l'a exprimé le représentant d'une structure citoyenne d'investissement solidaire : « *Quand on fait une analyse, on prend en compte le problème social, la pertinence de l'angle choisit, l'amplitude du problème, et on voit s'il y a déjà des solutions qui y répondent. L'idée ce n'est pas de créer des concurrents de solutions d'impact mais plutôt d'innover sur la réponse aux impacts sociaux. Et le potentiel de "scalabilité" ou de changement d'échelle est aussi important* » (SCIS1 22/01/16). Un autre représentant d'un fond d'investissement solidaire développa la même idée à travers un exemple qui reflète bien cette approximation de solidarité par l'innovation sociale : « *Nous on est vraiment dans l'impact solidaire, c'est à dire une réponse à un besoin social identifié et qui n'est pas résolu. Je donne toujours l'exemple de la crèche. Si on vient nous voir pour présenter un projet de développement de crèche, les crèches c'est un problème social en France parce qu'il n'y en n'a pas assez et le modèle de créer une espèce de franchise qui permette à des auto-entrepreneurs de s'établir peut créer de l'emploi et répondre au problème de trouver un mode de garde. Mais quand je pose la question "quel est votre modèle économique ?" et qu'on me répond que les gens vont payer en fonction de leurs revenus, là je vais leur dire "ce n'est pas de notre domaine, vous répondez à un problème social mais pas solidaire". En revanche quelqu'un qui vient nous voir pour des crèches et qui nous dit "mon modèle c'est d'ouvrir très tôt le matin et fermer tard le soir pour répondre à la demande de parents qui ont des horaires décalés", là je vais dire oui parce que c'est innovant* » (FIS3 03/02/16).

L'opérationnalisation de la notion de solidarité dans l'analyse *impact first* tendra, dès lors, à exclure les organisations qui dépendent fortement de l'aide de l'État parce qu'elles sont perçues comme peu innovantes ou comme un prolongement du gouvernement. Pour reprendre les propos d'un représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Il faut qu'elle ne soit pas simplement en train de surfer sur des subventions et des aides de l'État. Qu'elle ne soit qu'une entreprise qui matérialise les actions sociales de l'État, on veut qu'elle aille plus loin* » (SGOS1 04/12/15). Et aller plus loin pour un des représentants d'un fond d'investissement solidaire, cela signifie : « *(…) être une partie un peu pionnière de l'économie au sens où elle innove, elle promeut des nouveaux services et des nouveaux produits qui sont demandés par les ménages et qui sont adaptés aux nouveaux régimes de production et de consommation qui sera, de mon*

point de vue, plus marqué par des circuits courts, une préoccupation de l'environnement et de la relation sociale avec le gens, un lien plus direct, etc. » (SIS1.1 03/12/15).

3.2.2. Les notions d'utilité sociale et d'impact social selon les financeurs solidaires

Aujourd'hui, lorsqu'ils évoquent les effets, les apports, les contributions ou les plus-values de l'ESS en France, les acteurs de terrain, les experts, les chercheurs et les lois se réfèrent à deux notions : celle d'utilité sociale et celle d'impact social. Cette tendance s'est confirmée dans les entretiens aux acteurs de la finance solidaire. Face à la question sur la « plus-value sociale » des organisations de l'ESS, les réponses faisaient, en effet, toujours référence à ces deux notions. Après avoir, donc, exploré les représentations que les acteurs de la finance solidaire associent à la notion de solidarité et la façon dont ils l'opérationnalisent pour juger si une entreprise entre ou non dans la cible de son portefeuille solidaire, il s'agirait à présent, afin de poursuivre l'analyse de la dimension cognitive de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS, d'analyser les représentations associées à ces deux notions. Mais, avant d'analyser le discours des interrogés, revenons quelques instants sur les origines des notions d'utilité sociale et d'impact social afin de réunir des éléments historiques et étymologiques susceptibles de nous aider à mieux interpréter le discours de financeurs solidaires.

Les origines socio-historiques des notions d'utilité sociale et d'impact social

Avant d'analyser les discours[254] des acteurs de la finance solidaire, il semblerait judicieux d'exposer ici les origines socio-historiques des notions d'utilité sociale et d'impact social. L'utilité sociale est une notion qui vient du domaine de la philosophie et des sciences économiques, ou plus précisément de l'économie politique. L'utilitarisme est, en effet, à l'origine une doctrine élaborée par Jeremy Bentham et développée par John Stuart Mill au cours du XIXe siècle (Caillé (ed.) 2001). Cette doctrine établit que : « Par le terme "utilité" on désigne la faculté que possède chaque chose de produire un

[254] Notamment leurs réponses aux questions suivantes de la trame d'entretien présentée dans l'Introduction du présent Annexe : Quels sont les critères les plus importants que vous mobilisez pour évaluer un projet solidaire, une organisation de l'ESS o un produit financier solidaire ? Comment les évaluez-vous ? À l'aide de quels indicateurs ? D'où viennent ces indicateurs ? Comment sont-ils construits ou sélectionnés ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour mesurer ou analyser les indicateurs de plus-value sociale ? Quels sont, selon vous, leurs atouts et leurs limites ? Comment pourrait-on, selon vous, les améliorer ? Actuellement, pour évaluer la plus-value des entreprises de l'ESS, il est fait référence à la notion d'impact social ou d'utilité sociale. Existe-t-il, selon vous, une différence entre ces deux notions ? Si oui, laquelle ? Comment définissez-vous « librement » ces deux notions ?

bénéfice, un avantage, un plaisir, un bien, ou du bonheur (tous ces mots reviennent présentement au même), ou (ce qui est la même chose) d'éviter un dommage, une souffrance, un mal, ou un chagrin à la partie dont l'intérêt est en jeu ; s'il s'agit de la communauté en général, alors il s'agit du bonheur de la communauté ; s'il s'agit d'un individu particulier, alors il s'agit du bonheur de cet individu » (Bentham 2011, p. Chapitre 1, paragraphe 3 [1789]).

L'utilité constitue donc un critère d'évaluation qui permet de juger la somme totale de bonheur dont l'acte évalué est la cause au niveau individuel (privé) et social (collectif). Lorsque le jugement concerne une personne ou un groupe de personnes, J. S. Mill parle d'utilité privée, et il parle d'utilité sociale ou d'utilité publique lorsqu'il évalue le bonheur de l'ensemble. Et c'est l'utilité sociale, le critère du bonheur général ou public, qui doit guider la justice (Cléro 2001a ; Cléro 2001b ; Mill 2004 [1848] ; Mill 2008 [1861]). Or, mêmes si ses origines remontent au XIXe siècle, la notion d'utilité sociale continue à être utilisée par l'économie contemporaine. L'économiste John C. Harsanyi affirme ainsi que « *(…) we ought to choose the moral standards of the highest expected social utility. Here "expected" stands for "the expected value of", while "social utility" refers to the arithmetic mean (or possibly the sum) of all individuals' utility levels* » (1986, p. 1). Selon J. Harsanyi le problème de la définition de l'utilité sociale est d'ordre mathématique : une somme ou une moyenne arithmétique des utilités individuelles (1985, p. 124). On voit dès lors bien qu'en économie, l'utilité sociale est l'agrégation des utilités ou des bonheurs nets individuels.

En France, la notion d'utilité sociale fait son apparition dans le débat public vers la fin des années 1970 avec une approche que l'économiste Jean Gadrey (2004a ; 2004c) qualifia de « fiscaliste ». À cette époque, le paradigme libéral prônait un État « (…) de taille réduite, de moins en moins producteur de services "individualisables" (services public, action sociale), et de plus en plus régulateur en dernier ressort de ces services, sous-traités ou délégués à l'initiative privée, qu'il s'agisse d'associations ou d'entreprises lucratives » (Gadrey 2004a, p. 55). Afin de garantir un certain équilibre au sein de la concurrence entre le secteur associatif et le secteur privé à but lucratif et de garantir la prestation de services qui ne sont pas rentables en termes financiers, l'État jugea que les organisations défendant les valeurs de gouvernance participative et de recherche limitée de profit et qui s'orientant vers un public précaire pour lequel l'accès à certains biens et services n'est pas garanti méritaient certains avantages fiscaux et financiers. C'est dans ce contexte que la notion d'utilité sociale est apparue comme une convention socio-politique pour défendre l'originalité du secteur associatif par rapport au secteur

privé lucratif et aux services publics (Gadrey 2004a ; Gadrey 2005 ; Gadrey 2006a). La notion d'utilité sociale incluait, à l'origine ; tout ce qui pouvait faire la différence entre les organisations associatives et les organisations publiques ou lucratives (le fonctionnement démocratique et la non lucrative, par exemple) mais elle s'est stabilisée à la suite des travaux de J. Gadrey en faisant référence notamment aux apports des activités associatives, à leur contribution à l'intérêt général ou au bien commun, aux bénéficiaires et à la collectivité : « Est d'utilité sociale l'activité d'une OES (organisation de l'économie sociale et solidaire) qui 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 la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits ; à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité ; à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie) » (Gadrey 2004a, p. 121)[255].

En français, le mot « impact » est utilisé en physique et en technologie afin de désigner la « Collision, heurt entre deux corps », ou, au sens figuré, comme produit d'un anglicisme, en tant qu'« effet de choc, retentissement (d'une action forte) (sur quelqu'un ou quelque chose) » ou « Vive répercussion produite (sur l'opinion) » (CNRTL [Internet] 2018c). Selon cette deuxième acception, « rejeté par les puristes », le terme devient synonyme d'effet, d'influence et se voit incorporé au langage économique, notamment dans le domaine de l'évaluation (*Ibid.*). La notion d'impact social apparaît ainsi au cours de la seconde moitié du XXe siècle dans le domaine de l'évaluation de politiques publiques, de l'évaluation d'impact environnemental de projets, et de l'évaluation de

[255] C'est cette définition de J. Gadrey qui inspire l'Article 2 de la Loi nº 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS et venant définir la notion d'utilité sociale : « Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes : 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ; 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la 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 ; 3° Elles concourent 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 à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° » (Legifrance [Internet] 2018e).

programmes de développement internationaux (Grieco, Michelini et Iasevoli 2014 ; Mulgan 2010 ; Perret 2010 ; Stievenart et Pache 2014).

La notion d'impact social a donc commencé à être utilisée de façon systématique en sciences sociales autour de la fin des années 1960 aux États-Unis. Face aux preuves des dégâts environnementaux et sociaux causés par l'industrialisation et la densification démographique, le gouvernement américain approuva en 1969 le *National Environmental Policy Act* (*NEPA*). Cette loi de protection environnementale imposait l'évaluation des effets environnementaux et sociaux comme un requis dans le processus d'analyse et d'approbation des projets industriels et politiques à grande échelle (Esteves, Franks et Vanclay 2012 ; Jacquet 2014). La pratique de l'évaluation de l'impact social s'est, depuis, répandue dans le monde de même que son champ d'application pour s'étendre de l'approbation de projets en voie de planification au processus de gestion continue de projets et d'organisations jusqu'à identifier les effets sociaux d'une intervention planifiée au cours de l'implémentation d'un projet ou du fonctionnement d'une organisation. En ce qui concerne l'ESS, la notion d'impact social a fait son chemin de 2 façons privilégiés depuis les années 2010 : les travaux de l'Union européenne visant à encadrer le financement des entreprises sociales[256] et les publications et les formations des écoles de commerce françaises visant à promouvoir l'évaluation de l'impact social des entreprises de l'ESS[257]. C'est dans ce contexte que le Conseil supérieur de l'ESS a d'ailleurs mandaté un groupe de travail sur la mesure de l'impact social, lequel proposa la définition suivante : « 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

[256] Au niveau de l'Union européenne, par exemple, en 2012 l'Acte pour le marché unique II établit que la Commission européenne élaborera une méthode pour mesurer les gains socio-économiques produits par les entreprises sociales. Le sous-groupe « Mesure de l'impact social » du groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social (GECES) a ainsi été créé en octobre 2012 pour convenir d'une méthodologie européenne susceptible de s'appliquer au financement de l'économie sociale européenne. Son rapport a été publié en français en octobre 2014 et conseille des approches et des outils de mesure de l'impact social fortement inspirée par les travaux anglo-saxons sur *social performance management* de l'entrepreneuriat social, notamment le Guide « A Practical Guide To Measuring And Managing Impact » publié en 2013 par l'European Venture Philanthropy Association (GECES 2015 ; Hehenberger, Harling et Scholten 2013).

[257] Au niveau des écoles de commerces, par exemple, en 2011 l'ESSEC commence la promotion de la méthodologie SROI (Social Return on Investment) avec la traduction et publication en Français du « A Guide to Social Return on Investment » publié par The Cabinet Office du Royaume-Uni (Nicholls et al. 2011).

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 capabilités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques » (2011a, p. 8).

Or, une première analyse des origines socio-historiques de ces notions révèle, en effet, que les contextes d'émergence en France de ces deux notions sont différents (d'une part, des enjeux moraux et de construction identitaire du secteur de l'ESS et, d'autre part, des enjeux gestionnaires qui orientent les pratiques de justification du secteur de l'ESS vers le contrôle et la comparaison des résultats des actions des organisations) et que les principales fonctions de chaque notion sont également différentes (d'une part, justifier la responsabilité politique et la contribution au bien commun des organisations de l'ESS en nommant la spécificité, l'originalité ou l'identité du secteur et, d'autre part, analyser la performance sociale selon les critères d'efficacité et efficience économiques pour en rendre compte aux bailleurs de fond publics ou privés).

Les discours des acteurs de la finance solidaire aujourd'hui sur les notions d'utilité sociale et d'impact social

Les notions d'utilité sociale et d'impact social ont été abordées à la fin de chaque conversation au cours des entretiens réalisés auprès des acteurs de la finance solidaire à travers les questions suivantes : Actuellement, pour évaluer la plus-value des entreprises de l'ESS, fait-on référence à la notion d'impact social ou d'utilité sociale ? Existe-t-il, selon vous, une différence entre ces deux notions ? Si oui, laquelle ? Comment définissez-vous librement ces deux notions ?

Le fait que les représentations autour de ces deux notions constituaient un sujet majeur de cette recherche a fait prendre quelques précautions : le fait que ces questions soient posées à la fin de l'entretien ; et que ne soit abordé au cours de l'entretien que le concept de « plus-value sociale » afin de ne pas mentionner celui d'impact social ou d'utilité sociale lors des questions et des commentaires et ainsi ne pas biaiser la conversation et voir quels étaient les notions et représentations qui apparaissaient spontanément quand on abordait la problématique de l'évaluation dans la finance solidaire. Si l'on exclue la réponse aux dernières questions qui abordaient directement le sujet, on voit que le terme d'impact social est celui qui apparaît spontanément le plus fréquemment avec celui d'utilité sociale.

Encadré 106. Tableau de fréquence de mentions des notions faisant référence aux apports sociaux des organisations de l'ESS

	Fréquence de mentions	
Acteur	*Impact social*	*Utilité sociale*
SGOS1	26	0
SGOS2	18	0
SGOS3	17	3
SGOS4	44	0
SCIS1	21	0
FIS1	35	0
SIS1.1	12	0
SIS1.2	29	12
FIS2	14	6
FIS3	24	0
Total	250	21

Source : élaboration propre

À la question « Existe-t-il, selon vous, une différence entre ces deux notions ? », 8 acteurs ont répondu non contre 2 oui. Les acteurs qui ont répondu par la négative à la question ont déclaré l'avoir fait pour les raisons suivantes : « *C'est la sémantique* » (SGOS2 26/11/15), que « *C'est la même chose* » (FIS2 22/01/16, SCIS1 22/01/16), qu'il ne voit « (…) *pas trop la différence* » (SIS1.1 03/12/15). Et ils justifient leurs réponses en disant qu'« *Il y a des modes* » (FIS3 03/02/16), que « *Ça change tous les six mois* » (FIS3 03/02/16) ou que c'est un phénomène français lié à l'histoire de l'ESS et à la Loi 2014 relative à ce secteur : « *C'est juste parce que c'est très français de dire "l'utilité" et "l'impact" c'est plus une approche anglo-saxonne … Pour moi c'est la même chose. Je pense qu'on est plus habitués à dire "utilité sociale" dans la loi [de 2014 relative à la 'ESS] parce que le problème de l'impact c'est que peut-être ça ne comprenait pas les éléments de langage des anciens acteurs de l'économie sociale et solidaire. Mais je pense que finalement c'est une manière de dire la même chose* » (SCIS1 22/01/16).

Le premier représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires qui avait répondu positivement à la question sur l'existence d'une différence entre les notions d'impact et utilité sociale a ainsi déclaré que l'utilité sociale était un jugement par rapport à des conventions sociales historiquement situées qui sont le produit d'une idéologie, tandis que l'impact social est la capacité d'évaluer si une action est positive ou négative « objectivement », comme dans le cadre d'un Contrat à impact social[258]. Selon cet acteur, « *On juge l'utilité par rapport à un consensus, par rapport à un prisme d'analyse, une vision politique des choses qui n'est valable que dans un temps déterminé, par rapport à des conventions sociales* ». Il se méfie de la notion d'utilité sociale parce que « *Quand on parle d'utilité c'est que déjà on a une idée sur l'idéologie qui est sous-jacente* ». Ce représentant prend alors l'exemple du tabac et de la crise Subprime pour montrer que la consommation de cigarettes et l'octroi massif de crédits d'achat immobilier étaient jugé comme utile socialement à une époque et que « (…) *si l'utilité ne renvoie pas à un impact clairement évalué, explicité, cerné et ne renvoie pas aussi à une forme d'éthique, vous créez un désastre* ». Or, pour lui, « *l'impact social c'est la capacité à dire si une action est positive ou négative dans l'absolu, ça va beaucoup plus loin* ». « *Moi je pense qu'il faut qu'ils mesurent plutôt leur impact* ». « *Donc on demande aux entreprises que l'on finance si elles ont créé des emplois et quels types. Ça peut être le nombre de logements, le nombre d'hectares basculés dans le bio, le nom d'éolienne, de centrale photovoltaïque, etc.* » (SGOS4 11/01/16).

Le second représentant d'un fonds d'investissement solidaire ayant répondu positivement à la question sur l'existence d'une différence entre les notions d'impact et utilité sociale déclara, pour sa part, que : « *Oui, je peux être utile socialement et n'avoir aucun impact* ». Selon cet acteur, l'utilité sociale représentait le jugement collectif sur l'appartenance d'une organisation à l'ESS et se traduisait dans l'agrément ESUS auquel venait s'inclure la dimension environnementale et l'appréciation de l'impact social. L'impact social se réduit alors à l'analyse des effets des activités d'une organisation sur les personnes ou groupes sociaux, notamment en termes d'insertion professionnelle. Ainsi, selon les propres termes de ce représentant : « *L'utilité sociale sert vraiment à apprécier entre plusieurs personnes et l'impact social fait partie de l'analyse de l'utilité sociale de ces entreprises* ». « *C'est utile socialement d'avoir une association de recyclage de bouchon à Liège, sauf que je n'ai pas d'impact social parce que je n'emploi personne. Cette association a une utilité sociale pour l'environnement, sauf qu'elle ne crée aucun emploi donc l'impact social en termes de quantification d'emploi c'est*

[258] Pour plus de précisions sur les Contrats à impact social en France, cf. (Ministère de l'Économie et des Finances [Internet] 2018b)

zéro. Dans ce cas-là, on regarde le deux, l'utilité sociale et l'impact. Sauf que, en termes d'impact, si cette association emploi 10 personnes qui sont en difficulté, là c'est différent » (SIS1.2 10/12/15).

Tandis qu'à la question « Comment définissez-vous "librement" ces deux notions ? », 3 acteurs qui avaient tout d'abord niés l'existence d'une différence entre les deux notions ont ensuite associé des représentations hétérogènes à impact social et utilité sociale.

Le premier représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires qui avait répondu négativement à la question sur l'existence d'une différence entre les notions d'impact et utilité sociale a ainsi avancé que l'utilité sociale est un jugement plus large que l'impact social. Selon lui, l'utilité sociale prend, en effet, en compte le statut juridique, le mode de gouvernance et la mission sociale, c'est-à-dire, les critères de l'agrément ESUS. L'impact est, en revanche, quelque chose qui vient après : la quantification de changements provoqués par l'action de l'entreprise jugés difficiles à mesurer. L'acteur interrogé perçoit ainsi le résultat de ce processus comme déclaratif. Pour lui, « *L'entreprise que je finance a déjà, par son statut, sa gouvernance, sa mission sociale, une vraie utilité sociale. Donc une boite dans l'insertion, elle est utile. Une boite dans les soins à domicile pas chère, elle est utile. Une boite qui offre du support ou des vacances à des jeunes en difficulté ou des enfants, ça a une utilité. Pour moi c'est ça l'utilité, l'impact c'est après* ». « *Donc d'abord il y a l'utilité, mais elle est validée par l'agrément et par le fait qu'on connaît la structure et on voit ce qu'elle fait. Pour moi c'est ça l'utilité, l'impact c'est après. L'impact c'est essayer de quantifier, c'est plus compliqué. C'est du déclaratif* ». « *Donc au départ on se demandait si vraiment c'était important de mobiliser nos entreprises solidaires sur des indicateurs d'impact. Après on s'est quand même dit qu'on allait essayer de le faire donc on a travaillé sur le sujet. Et on s'est dit qu'on allait essayer de mobiliser deux impacts. D'abord l'emploi, combien l'entreprise a de salarié et espérer que, dans le temps, si l'entreprise est pérenne, elle ait plus de salariés. Dès que le salariat augmente dans la structure, c'est plutôt un signe de bonne santé et en plus dans un pays où on a un chômage en croissance, c'est plutôt impactant et intéressant de savoir quelle est la croissance de l'emploi dans nos entreprises financées. Après, on a essayé d'aborder une des quatre grandes thématiques de Finansol* » (SGOS3 21/01/16).

Le deuxième représentant d'un fonds d'investissement solidaire ayant répondu négativement à la question sur l'existence d'une différence entre les notions d'impact et utilité sociale remarque que l'utilité sociale représente l'estimation ou la perception d'un

groupe de personnes de la pertinence de l'existence d'une organisation dans un contexte précis. L'impact social est alors une analyse quantitative sur la base de critères standards. La question qui se pose en matière d'utilité sociale devient, dès lors, pour ce représentant, la suivante : « *Vous estimez que ce projet-là, parce que vous connaissez le terrain, parce que vous connaissez les gens, c'est utile ? C'est utile de faire une crèche là, ou une bibliothèque, etc. ?* ». « *L'utilité sociale c'est cette perception collective sur la pertinence sociale plus que l'analyse des indicateurs, du statut juridique, de l'agreement, des labels, etc.* » D'autre part, « *Quand on dit impact on a plus envie de penser mesure, quantitatif, etc. On définit des critères, des normes, des trucs précis et il faut rentrer dans la case pour être éligible à notre financement* » (SIS1.1 03/12/15).

Le troisième représentant d'une structure citoyenne d'investissement solidaire ayant répondu par la négative à la question sur l'existence d'une différence entre les notions d'impact et utilité sociale estimait que l'utilité sociale était un jugement moins fort que l'impact social, une perception générale sur « (…) *si ça sert à quelque chose ».* L''impact devient alors un jugement sur la réponse à un problème mesuré et suivi : *« L'utilité je trouve ça moins fort que l'impact quand même. L'utilité, oui c'est utile, socialement il le fait mais ce n'est pas que ça va vraiment répondre à un problème.* » « *Alors que l'impact c'est plus fort que l'utilité. Il peut y avoir un impact qui est la production d'énergies renouvelables mais finalement ça fait travailler des personnes qui sortent de prison. Parce que ce n'est pas un impact, on va essayer de l'optimiser, on va le prendre en considération dans la chaine de valeur* » (SCIS1 22/01/16).

Encadré 107. Principales représentations sur la notion d'utilité sociale

- L'utilité sociale toujours par rapport à un référentiel. (SGOS4 11/01/16)
- On juge l'utilité par rapport à un consensus. (SGOS4 11/01/16)
- L'utilité sociale par rapport à un prisme d'analyse, une vision politique des choses qui n'est valable que dans un temps déterminé. (SGOS4 11/01/16)
- L'utilité par rapport à une analyse sociologique, idéologique, politique. Un jour on vous dit que ça c'est bien et le lendemain l'inverse. (SGOS4 11/01/16)
- L'utilité par rapport à des conventions sociales. (SGOS4 11/01/16)
- Le problème c'est que si l'utilité ne renvoie ni à un impact clairement évalué, explicité, cerné ni à une forme d'éthique, vous créez un désastre. L'utilité dépend donc du regard des uns et des autres. (SGOS4 11/01/16)
- La notion d'utilité est dangereuse. (SGOS4 11/01/16)

- Il faut se méfier de l'utilité. Quand on parle d'utilité, c'est que déjà on se fait une idée de l'idéologie sous-jacente. (SGOS4 11/01/16)
- L'entreprise que je finance a déjà, par son statut, sa gouvernance, sa mission sociale, une vraie utilité sociale. (SGOS3 21/01/16)
- L'utilité est validée par l'agrément, par le fait qu'on connaît la structure et qu'on voit ce qu'elle fait. (SGOS3 21/01/16)
- Vous estimez que ce projet est utile parce que vous connaissez le terrain et ses acteurs ? (SIS1.1 03/12/15)
- L'utilité sociale est cette valeur donnée à la pertinence sociale plus qu'à l'analyse des indicateurs, du statut juridique, de l'agrément, des labels, etc. (SIS1.1 03/12/15)
- On regarde ce qu'ils font et s'ils ont, ou non, une réelle utilité sociale. (SIS1.2 10/12/15)
- Je peux être utile socialement et n'avoir aucun impact. C'est utile socialement d'avoir une association de recyclage de bouchons à Liège, sauf que je n'ai pas d'impact social parce que je n'emploi personne. (SIS1.2 10/12/15)
- L'utilité sociale doit vraiment être appréciée entre plusieurs personnes. (SIS1.2 10/12/15)
- L'impact social fait partie de l'analyse de l'utilité sociale. (SIS1.2 10/12/15)
- Après l'utilité je trouve ça moins fort que l'impact quand même. L'utilité, oui c'est utile, socialement il le faut mais ce n'est pas que ça qui va vraiment résoudre un problème. (SCIS1 22/01/16)

Source : élaboration propre

Il convient donc à présent de synthétiser, sur la base du discours de ces acteurs, les représentations que les acteurs de la finance solidaire avaient autour de la notion d'utilité sociale à travers la définition suivante : l'utilité sociale est une convention sociale située sur l'appartenance d'une entreprise à l'ESS. C'est le jugement d'un groupe de personnes à un moment historique précis sur la pertinence solidaire d'une entreprise. Au niveau national, ce jugement se traduit en termes juridiques par l'agrément ESUS et ses critères. Au niveau des acteurs de la finance solidaire, ce jugement se traduit en termes pratique dans la capacité d'un groupe de personnes (comité d'investissement) à analyser et argumenter la cohérence entre les activités d'une entreprise et sa définition du solidaire. L'impact social apparaît dès lors comme un élément permettant de fonder ce jugement pratique.

Encadré 108. Principales représentations sur la notion d'impact social

- « Autour de l'insertion, l'impact social, c'est tout ce que va permettre à des gens de revenir vers le monde du travail » (SGOS2 26/11/15)

- « L'impact social, je pense que c'est la capacité à dire si une action est positive ou négative dans l'absolu » (SGOS4 11/01/16)

- « C'est en fait une capacité à être dans la justesse. Je préfère l'impact couplé à une forme d'éthique » (SGOS4 11/01/16)

- Il faut qu'ils mesurent plutôt leur impact. (SGOS4 11/01/16)

- L'impact, pour l'éducation nationale, nombre d'heures de cours pour que les gens soient efficaces sur les langues. La capacité à faire des citoyens qui savent lire, écrire, réparer un circuit électrique, travailler la terre etc. Là il y a de l'impact. Et avec quelle éthique derrière ? l'éthique c'est respecter les parents, les enfants etc. (SGOS4 11/01/16)

- C'est plus compliqué. (SGOS3 21/01/16)

- C'est du déclaratif. (SGOS3 21/01/16)

- Et on s'est dit qu'on allait essayer de mobiliser deux impacts. D'abord l'emploi et après les quatre grandes thématiques (SGOS3 21/01/16)

- C'est lié aux social impact bonds. (SGOS3 21/01/16)

- Quand on dit « impact » on a plus envie de penser mesure, quantitatif, etc.

- On avait défini des critères, des normes, des truc précis, il faut rentrer dans la case pour être éligible à nos financements. (SIS1.1 03/12/15)

- Cette association a une utilité sociale pour l'environnement, sauf qu'elle ne crée aucun emploi donc l'impact social en termes de quantification d'emploi c'est zéro. Sauf que, en termes d'impact, si cette association emploi des 10 personnes qui sont en difficulté, là c'est différent. (SIS1.2 10/12/15)

- Alors que l'impact c'est plus fort que l'utilité. (SCIS1 22/01/16)

- Là c'est plutôt sur la partie ESG du coup. (SCIS1 22/01/16)

- Un impact, on va essayer de l'optimiser et on va le prendre en considération dans la chaine de valeur (SCIS1 22/01/16)

- On n'a pas de méthodologie bien arrêtée sur ce sujet. Ça va être le sujet dans les mois et les années qui viennent parce qu'il y a l'effet direct, donc, quand on a mis 100.000 euros à quoi ça a servi et puis il y a tout ce qui est effet indirect… (FIS2 22/01/16)

- Sur la mesure d'impact je n'ai pas de … on avance … je ne sais pas qu'est-ce qu'ils vous ont dit les autres, mais je ne pense pas qu'il soit abouti en termes de mesure d'impact ou alors ils vous ont un peu enfumé. Mais on avance pas à pas pour essayer

de trouver la meilleure mesure possible et la mesure la plus efficiente. (FIS2 22/01/16) - Qu'on sache que ces entreprises ont permis de reloger ou de salarier tant de personnes. (FIS2 22/01/16) - Comme il y a des modes, nous ce qu'on sait c'est que dans le financement on est impact first. Mais moi je parle d'impact social parce que je comprends ce que ça veut dire. Ou d'impact environnemental parce que je comprends ce que ça veut dire. (FIS3 03/02/16) - Nous on fait de l'impact social. On est solidaires, c'est à dire qu'on est vraiment dans l'impact social pour des populations « défavorisées ». (FIS3 03/02/16) - En tout cas, le terme « impact » marche bien en ce moment. (FIS3 03/02/16)

Source : élaboration propre.

L'idée est ici de synthétiser, à partir du discours des acteurs, les représentations des acteurs de la finance solidaire sur la notion d'impact social à travers la définition suivante : l'impact social est la capacité à dire si les conséquences ou effets d'une action sont positives, négatives ou neutres. Le type d'effets observés est notamment l'insertion professionnelle et la cible observée des personnes en situation d'exclusion. Le jugement sur l'impact social se base sur la quantification, la mesure en termes de réalisations (nombre d'heures réalisés d'une activité) et de résultats (capacité à faire quelque chose). On privilégie ici la définition des critères précis et standardisés (comme les critères ESG). L'information créée doit alors servir à la prise de décisions (optimisation de résultats). On aspire tous à mesurer l'impact, même si l'on doit reconnaître qu'il s'agit d'un exercice méthodologique compliqué et qu'aujourd'hui les analyses se font généralement sur la base de la déclaration volontaire des entreprises. Il n'existe donc pas de méthodologie bien arrêtée sur ce sujet et les acteurs bricolent. La notion a gagné une popularité avec l'apparition en France des contrats à impact social, l'impact social dialogue mieux avec le langage des financiers, et les acteurs de la finance solidaire ont plus d'affinité avec la notion d'impact social qu'avec celle d'utilité sociale.

3.3. La dimension relationnelle de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire

La dimension relationnelle renvoie aux modalités émotionnelles et affectives des rapports interpersonnels entre les acteurs qui participent au marché de la finance solidaire. Cet aspect mobilise le processus de construction sociale de la confiance entre les financeurs et les entreprises financées, les obligations mutuelles qui existent entre les financeurs et les entreprises financées et le référentiel moral qui guide la relation

entre les financeurs solidaires. L'analyse des entretiens aux financeurs solidaires révèlent trois facteurs qui attirent la sympathie et créent de la confiance au sein des relations entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS : la coprésence, les caractéristiques de l'équipe dirigeante et la sympathie entre financeurs.

3.3.1. La psychologie et la sociologie dans l'analyse économique : esprits animaux et sympathie

Avant d'aborder les modalités émotionnelles et affectives impliquées dans les relations d'échange de la finance solidaire, il apparaît pertinent d'introduire ici les notions d'« esprits animaux » et de « sympathie » afin de légitimer l'importance des dimensions psychologique et sociale de l'échange dans l'analyse économique. Nous reprendrons, pour cela, l'interprétation que les économistes George Akerlof et Robert Shiller (2009) eu pu faire de la notion keynésienne d'« esprits animaux » pour montrer l'importance des considérations psychologiques dans l'analyse économique. Nous évoquerons également l'interprétation que l'économiste Elena Lasida (2011) propose de la notion de « sympathie » chez Adam Smith pour montrer l'importance des considérations sociales dans l'analyse économique.

Les esprits animaux selon G. Akerlof et R. Shiller

En 2009, G. Akerlof et R. Shiller ont réactualisé la critique de John Maynard Keynes de l'incapacité de la théorie économique classique à prendre en compte le fait que « (…) les hommes n'obéissent pas uniquement à des motivations strictement économiques » et qu'« (…) ils ne font pas toujours preuve de rationalité dans la poursuite de leur intérêt » (2009, p. 4). Selon G. Akerlof et R. Shiller, les économistes classiques prétendent que l'économie est « (…) gouvernée par des acteurs parfaitement rationnels qui, "mus par une main invisible", s'engagent dans toutes les transactions mutuellement bénéfiques » (*Ibid.*). En ce sens, les théories économiques classiques décrivent la décision d'investir comme un « (…) processus formel de prise de décision : les intéressés considèrent toutes les options qui s'offrent à eux. Ils évaluent ce que chacune d'elles leur rapporterait. Puis ils réfléchissent aux probabilités. Et enfin ils prennent une décision » (*Ibid.*, p. 22).

Selon G. Akerlof et R. Shiller, « Keynes reconnaissait que l'activité économique répond dans son ensemble à des préoccupations rationnelles, mais il affirmait également qu'une grande partie de cette activité est sous l'emprise des "esprits animaux" » (*Ibid.*, p. 4).

Les « esprits animaux » sont « (…) des schémas de pensée qui sous-tendent nos mécanismes intellectuels et affectifs » (*Ibid.*, p. 9). Ils sont des phénomènes d'ordre psychologique et font référence à « (…) l'impact du mental dans la conduite de l'économie » (*Ibid.*, p. 10). Dès lors, « (…) nos décisions ne sont pas que le résultat d'une moyenne compensée de bénéfices quantitatifs multipliés par des probabilités quantitatives », mais sont influencées par « (…) l'énergie mentale première et la force vitale » (*Ibid.*, p. 13). « Dans la mesure où les esprits animaux influent sur l'économie au quotidien, toute description des véritables mécanismes économiques doit tenir compte de leur impact » (*Ibid.*, p. 15). G. Akerlof et R. Shiller décrivent ainsi cinq manifestations des esprits animaux - confiance, équité, corruption et comportement antisocial, illusion monétaire, et littérature - et leur impact sur les décisions économiques afin d'expliquer l'instabilité sous-jacente du système capitaliste. Pour l'analyse de la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises financées il est intéressant de prendre en compte la manifestation de ce que G. Akerlof et R. Shiller considèrent le premier et le plus décisif des esprits animaux : la confiance.

La sympathie chez Adam Smith selon E. Lasida

En 2011, E. Lasida proposa une lecture hétérodoxe de l'œuvre d'A. Smith afin de mettre en avant la dimension sociale ou relationnelle de l'échange économique. Selon E. Lasida, A. Smith est souvent « (…) accusé à tort de défendre (…) un *homo œconomicus* identifié par son seul égoïsme » (2011, p. 78). Certes, l'approche d'A. Smith laisse une place centrale aux intérêts individuels (*self love* en anglais) et à la rivalité entre les personnes, mais E. Lasida montre bien que l'anthropologie et la sociologie smithienne ne se réduisent pas à cela et parvient à mettre en avant le fait que l'univers d'A. Smith est construit autour de la sympathie, « (…) une notion qui renvoie à la dimension relationnelle de l'humain » et qui « (…) constitue un opérateur social et éthique » (*Ibid.*, p. 80).

La notion de sympathie est au cœur du premier ouvrage d'A. Smith publié en 1759 : *Théorie des sentiments moraux*. La notion de *self love*[259] apparaît alors au centre de sa *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, son principal ouvrage publié en 1776 et qui reste encore une référence majeure pour les économistes (1999a ; 1999b). Selon E. Lasida (2011, p. 81), l'interprétation orthodoxe de l'œuvre d'A. Smith

[259] Si certains traduisent *self love* par « égoïsme », E. Lasida affirme que la traduction correcte en français de ce terme serait plutôt « intérêt individuel » (2011, p. 81).

comprend la sympathie et le *self love* comme des principes opposés : la sympathie régule les relations humaines dans le monde social et moral, tandis que le *self love* régule les relations humaines dans le monde économique. Or, des lectures hétérodoxes de l'œuvre d'A. Smith comme celle de l'ingénieur et philosophe Jean-Pierre Dupuy (1992a), défendent la thèse contraire, « (…) selon laquelle le *self love* ne s'oppose pas à la sympathie, mais en est une modalité » (Lasida 2011, p. 81-82). C'est d'ailleurs, en ce qui nous concerne, l'hypothèse que E. Lasida retient « (…) car elle permet de penser l'ordre économique, non comme indépendant de l'ordre social, mais au contraire comme en faisant partie. À travers cette lecture qui articule, au lieu d'opposer, les deux ouvrages majeurs d'A. Smith, l'économie apparaît comme permettant de penser l'émergence et la constitution du social » (*Ibid.*, p. 82). L'analyse de la relation de demande de redevabilité (*accountability*) entre les financeurs solidaires et les entreprises solidaires requiert, dès lors, de prendre en compte l'encastrement des relations économiques au sein des enjeux sociaux qui oscillent entre égoïsme et sympathie, rivalité et harmonie.

3.3.2. La construction de confiance dans la finance solidaire

D'après G. Akerlof et R. Shiller (2009, p. 21), les économistes donnent un sens tout particulier au terme « confiance » qui se résume souvent à des projections du type « avenir souriant / avenir sombre ». L'analyse des économistes orthodoxes « (…) laisse entendre que la confiance est le résultat d'un processus rationnel : les gens utilisent les informations dont ils disposent pour établir des anticipations rationnelles. Forts de ces anticipations rationnelles, ils prennent alors une décision rationnelle ». Toutefois, si l'on considère la définition proposée par le dictionnaire, G. Akerlof et R. Shiller affirment que « (…) la confiance ne se limite pas à des simples anticipations. Elle est synonyme de foi et de sécurité. Le terme vient du latin *fido*, qui signifie "j'ai foi en …". Nous qualifions également de "crise du crédit" l'actuelle crise de la confiance. Le mot crédit, lui, vient du latin *credo*, "je crois" » (*Ibid.*, p. 20-21). En ce sens, « (…) la notion même de confiance implique que le sujet dépasse le strict domaine de la rationalité. Et de fait, il n'est pas rare qu'un sujet confiant dédaigne ou néglige certaines informations. Il se peut même qu'il ne les étudie pas avec la rigueur souhaitée ; et même si son analyse est logique, cela ne signifie pas qu'il agira avec logique ensuite. Il se *fiera* à tel ou tel argument qu'il tient pour vrai, et agira en fonction » (*Ibid.*, p. 21).

Pour ces deux auteurs, la notion de confiance sous-tend donc un comportement économique qui va au-delà d'une approche rationnelle de la prise de décision et joue un rôle important dans le domaine de la finance dans la mesure où les gens s'appuient sur

elle quand ils procèdent à d'importants investissements. Ils affirment ainsi que « Beaucoup de nos décisions, y compris les plus importantes de notre existence, se prennent sur un seul critère : elles "ont l'air" d'être bonnes » (*Ibid.*, p. 22-23). La confiance apparaît ainsi comme le premier et le plus décisif de nos esprits animaux (*Ibid.*, p. 23). Mais comment se crée la confiance entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises qui cherchent à intégrer leur portefeuille solidaire ? Deux éléments principaux ressortent de l'analyse des entretiens aux représentants des institutions de la finance solidaire : la coprésence et le charisme des dirigeants.

La coprésence

En ce qui concerne la coprésence, tous les financeurs affirment que la visite de terrain et la rencontre face-à-face des parties prenantes de l'entreprise sont fondamentales dans la construction de la confiance. La visite des locaux de l'entreprise et la rencontre de ses salariés, de ses clients ou bénéficiaires et de ses dirigeants sont des instances qui permettent, comme l'affirment G. Akerlof et R. Shiller, de voir si l'entreprise « a l'air » d'être bonne. Comme l'affirmait le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Quand on va dans les entreprises on sent si c'est solidaire, on sent s'il y a un impact social* » (SGOS2 26/11/15), ou encore un autre représentant d'un fond d'investissement solidaire : « *On est sensé détecter quand un projet est solidaire à travers les relations humaines* » (FIS2 22/01/16).

Les financeurs ne se méfient pas toujours, mais la rencontre face-à-face est décrite comme une étape importante pour gagner la confiance et passer, comme l'affirme M. Suchman (1995), de l'acquiescement passif au soutien actif. Ce qui explique, dès lors, le sentiment du représentant d'un fond d'investissement solidaire : « *On leur demande d'aller les voir. Ce n'est pas un manque de confiance, c'est pour nous imprégner un peu parce qu'on a besoin de ça. On fait des visites mais ce n'est pas du contrôle. On ne fait pas d'audit de terrain, on travaille dans des relations de confiance avec les porteurs de projet. On les connaît, on se parle et on est sensé repérer si le projet est solidaire* » (FIS2 22/01/16). Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires affirme ainsi : « *L'utilité sociale est validée par l'agrément [ESUS] mais aussi par le fait qu'on connaisse la structure et on voie ce qu'elle fait. Moi, je vais dans les Scops, dans les associations, je vois ce que font les gens. Avant de financer, je vais toujours rencontrer l'entreprise physiquement. Je parle avec la direction et je visite les locaux et donc je dis "bonjour " aux salariés* » (SGOS3 21/01/16).

Les financeurs rapportent qu'une grande partie de ceux qui travaillent dans le monde de la finance sont très éloignés ou ne connaissent pas bien le secteur de l'ESS. Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires explique ainsi qu'au départ, il avait rencontré des difficultés pour motiver les agents commerciaux à vendre des produits solidaires. Face à un tel manque de motivation, il a invité un groupe de collaborateurs à passer une « journée solidaire » dans une des entreprises qui composait leur portefeuille : « *Le matin on les a fait rencontrer des bénévoles qui leur ont raconté leur quotidien et après ils ont repeint des appartements. Aujourd'hui on fait une journée par an et on est passé d'une dizaine de personnes à plusieurs centaines de personnes qui souhaitent participer. (…) Ils ont découvert un monde et du coup ils ont envie d'aider, de participer et de vendre. Ce sont les commerciaux qui vont vendre les produits solidaires et il faut qu'eux-mêmes soient convaincus* » (SGOS2 26/11/15).

Pour certains financeurs la coprésence et le contact fréquent sont tellement importants pour la construction de confiance qu'ils jugent que la taille de leur portefeuille doit toujours leur permettre de maintenir une fréquence d'interaction quotidienne. Comme a pu l'affirmer le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Je n'en ai pas cent mais vingt, parce que je suis très proche des entreprises. On les connaît toutes très bien et je leur fais confiance. Comme il s'agit de vingt entreprises, je les ai tout le temps au téléphone, tous les ans on fait une visite du site et donc on voit ce qui se passe* » (SGOS1 04/12/15).

Le charisme des dirigeants

En ce qui concerne le charisme des dirigeants, la totalité des financeurs affirment que la personnalité et les compétences de l'équipe dirigeante jouent un rôle crucial dans l'établissement d'un climat de confiance. Comme le rapporte le représentant d'un fond d'investissement solidaire : « *Quand vous les rencontrez, il vous explique, c'est bien souvent quelqu'un qui a foi dans le projet, donc il y a un échange qui se fait, une confiance que se crée. C'est simple, c'est une histoire d'homme »* (FIS2 22/01/16). Les interrogés ont ainsi mis en avant la capacité à narrer une histoire convaincante, la proximité avec le terrain, le professionnalisme et la grâce personnelle. Selon ces interrogés, de telles caractéristiques gagnent une importance particulière dans la finance solidaire parce qu'elles doivent évaluer les dimensions sociales de l'activité de l'entreprise pour lesquelles il n'existe pas de critères standardisés ou pour lesquelles il n'existe a pas de données disponibles. Comme a pu l'exprimer le représentant d'un fonds d'investissement solidaire : « *Comme il n'y a pas beaucoup de données disponible*

ou les indicateurs ne sont pas évidents, la partie de la relation avec les porteurs de projet est très importante. C'est pour ça qu'on se déplace, qu'on va voir, qu'on échange énormément avec l'entrepreneur, avec son équipe, qu'on pose un tas de questions. On mène une enquête en quelque sorte. C'est quasiment de la recherche, ce sont des sujets extrêmement complexes. L'impact social c'est tout sauf quelque chose de chiffré et d'économique » (FIS1 25/01/16).

L'art oratoire joue un rôle fondamental dans la relation entre les dirigeants et les financeurs. Comme l'affirment G. Akerlof et R. Shiller (2009, p. 73) : « (…) la confiance dans un pays, une entreprise ou une institution, est porté elle aussi par l'histoire que la sous-tend. Et le talent des grands dirigeants réside avant tout dans la capacité à concevoir des histoires ». Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires rapporte ainsi une anecdote sur comment le déjeuner avec un dirigeant charismatique avait changé la perception de son patron sur les entreprises solidaires : « *Je vous donne une petite anecdote. J'ai eu un peu de mal ici dans le monde de l'*asset management *d'imposer le solidaire. Un jour mon* big boss*, qui à l'époque avait une idée très superficielle du sujet et disait que ce truc c'était un gadget. Un jour il me dit, "j'aimerais que tu m'organises un déjeuner avec une de tes entreprises solidaires pour que je comprenne un peu mieux". Bon, j'ai décrypté : "ton truc c'est du gadget, c'est de la merde (excusez-moi l'expression), et donc je veux voire où on met les pieds". Bien évidemment, quand le patron dit ça je ne veux pas mettre le type le plus idiot en face de lui, et j'ai choisi celui en qui j'avais le plus confiance. Donc, j'organise un déjeuner, on se retrouve tous les trois, mon* big boss *qui est un pur financier, une machine, qui commence à poser ses questions et là j'avais l'impression d'être à Roland Garros, un qui pose une question, l'autre qui répond sans hésiter. Et puis, surtout, au fil du repas on a vu qu'il avait une histoire, un modèle économique complètement pensé et organisé et on est sorti de ce déjeuner, on est revenu ici avec mon* big boss *et il m'a dit "je suis stupéfait, je ne pensais pas qu'ils avaient un modèle social et un modèle économique aussi rodés". J'ai dit "attend, [il rit]… ce sont des entreprises à part entière, la seule différence c'est qu'ils se sont donnés comme objectif un modèle social"* (SGOS2 26/11/15). Ce que le représentant d'un fond d'investissement solidaire cherche ici à exprimer, c'est que le processus d'évaluation d'une entreprise dépend beaucoup de la capacité du porteur de projet de montrer sa cohérence et de son charisme : « *Ça, on le voit tout de suite. Ça dépend beaucoup de la capacité du porteur de projet à montrer la cohérence et bien raconter une histoire* » (FIS2 22/01/16).

Au-delà de l'éloquence, les financeurs valorisent la proximité et la connaissance que les dirigeants ont du terrain. Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires explique, à ce sujet, que la crédibilité de la parole des dirigeants se confirmait dans leur relation avec les salariés : « *Dans la visite on voit si le patron est responsable et social ou pas. Par exemple, je suis allez les voir. Le patron m'a reçu il me dit qu'il n'est pas chef d'entreprise mais chef d'un établissement médical. Ça m'interpelle, il m'explique que chaque jour il fait 2 fois la tournée des ateliers pour voir les personnes qui sont en fragilité psychique et les aider. (…) On a fait le tour des salariés ensemble et il connaît tout le monde, il voit si chacun va bien. Dans une autre entreprise c'était pareil, il fait sa tournée et connait tout le monde… Il connait la vie de chacun, il y a une richesse humaine, il sait si leurs gamins vont passer un examen important. Ce n'est pas du cosmétique* » (SGOS2 26/11/15).

La qualité, ou le professionnalisme, sont un autre élément venant renforcer le charisme des dirigeants. En ce sens, les financeurs reconnaissent un processus de professionnalisation dans les équipes dirigeantes des entreprises de l'ESS, notamment en ce qui concerne les compétences financières, et cette tendance a un effet positif dans l'évaluation qu'ils font des entreprises. Le représentant d'un fonds d'investissement solidaire décrit ainsi les équipes dirigeantes de l'ESS comme des « *gens de terrain* », « *charismatiques* », « *avec de fortes personnalités* » qui n´étaient pas forcement doués en finances, mais qui se sont professionnalisé au cours des dernières années : « *Ça s'est énormément, je peux le dire avec le recul, ça s'est énormément professionnalisé au cours des 10 dernières années. Autant avant, vous aviez un porteur de projet qui n'était pas financier, déjà … il y a un volet financier qui est important… donc, il vous donnait des chiffres mais ce n'était pas toujours très structuré. Autant maintenant ils s'entourent des personnes mieux formées en finances, ils ont su fédérer autour d'eux de nouveaux collaborateurs. Ça c'est important et on l'a vu* » (FIS2 22/01/16). Le représentant d'un fond d'investissement solidaire rapportait, dès lors, que l'analyse de la qualité de l'équipe dirigeante était aussi importante à ses yeux que celle de l'impact social : « *La pérennité du projet et donc aussi son impact repose en général énormément sur l'équipe dirigeante. Du coup on va beaucoup s'attarder sur ce point, échanger, essayer de comprendre leur psychologie. On les voit plusieurs fois. Et puis évidemment, quand on fait une analyse, on cerne assez rapidement la personnalité du dirigeant* » (FIS1 25/01/16).

Les financeurs mettent finalement en avant la grâce personnelle et le caractère extraordinaire des membres des équipes dirigeantes comme un facteur de création de

confiance. Le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires décrivait ainsi la personnalité d'un dirigeant par les termes suivants : « *On les a rencontrés il y a quelques mois, en plus, vous savez, le dirigeant c'est quelqu'un qui a une sensibilité très forte. En fait, je crois que c'est lui qui choisit ses investisseurs et pas l'inverse* » (SGOS2 26/11/15). Lorsqu'on lui demande pourquoi il avait décidé d'investir dans une entreprise spécifique, ce même représentant évoque le caractère décisif du charisme d'un dirigeant : « *C'est simple, je vais vous dire la vérité [il rit]. Le président de cette entreprise est aussi le président d'une autre entreprise que je finance, donc il est venu vers moi par ce biais puis après il m'a dit "si tu veux j'ai cette autre entreprise, est-ce que tu ne veux pas investir ?". Au départ j'étais un peu ennuyé parce que ça ne rentrait pas dans le scope de mon portefeuille, mais après j'ai réfléchi… il m'a convaincu, voilà. Puis c'est un homme qu'a un tel charisme et qui est très professionnel* » (SGOS2 26/11/15).

3.3.3. La place de la sympathie dans la finance solidaire

La *Théorie des sentiments moraux* d'A. Smith montre « (…) l'inclination naturelle de tout homme (…) à se laisser toucher par le malheur ou le bonheur éprouvé par autrui ». Smith emploie le mot « sympathie » pour « (…) exprimer la faculté de partager les passions des autres quelles qu'elles soient » (Smith in Lasida 2011, p. 82). Or, comme l'explique E. Lasida, « (…) ce partage des passions ne suppose pas une communication directe des émotions. Au contraire, c'est un mécanisme complexe qui s'active dans cette transmission de sentiments, qui présuppose une séparation radicale des êtres, palliée par le travail de l'imagination » (*Ibid.*, p. 82-83). Selon Smith, c'est l'imagination qui permet à chacun de se mettre à la place de l'autre et de s'identifier à lui. Et c'est aussi l'imagination qui révèle dans l'autre les normes sociales partagées par le groupe. La sympathie chez A. Smith apparaît ainsi, selon E. Lasida (*Ibid.*, p. 85), comme un mécanisme double. D'une part, un opérateur social qui rapproche car elle permet aux individus de partager la passion des autres et de s'identifier mutuellement. De l'autre, un régulateur éthique qui rend possible l'ordre social en transmettant les normes et les attentes qui facilitent le vivre ensemble[260].

[260] Dans la théorie de la sympathie d'A. Smith apparaissent clairement les éléments à la base des sciences sociales modernes. On retrouve, en effet, ce même « mécanisme complexe » qui permet l'identification à l'autre et la transmission des normes sociales dans la notion de « double contingence » à la base de la théorie de la communication du sociologue Niklas Luhman (2011) et dans la notion d'« autrui généralisé » à la base de la théorie de la socialisation et de la culture du socio-psychologue et philosophe George H. Mead (2006).

Or, quelle est la fonction de l'économie dans un ordre social régulé par la sympathie ? Les théories économiques classiques qui s'inspirent de la pensée d'Adam Smith affirme que la sphère de l'économie est régulée par l'égoïsme et la recherche de l'utilité individuelle est ce qui motive l'individu. Dans sa *Théorie de sentiments moraux*, Adam Smith affirme ainsi que « (…) le véhicule de la passion humaine (…) C'est d'être remarqué, d'être considéré, d'être regardé avec approbation, avec applaudissement, avec sympathie, et d'obtenir tous les avantages qui suivent ces divers sentiments » (Smith in *Ibid.*, p. 88-89). Selon Smith, la sympathie d'autrui peut être attirée par deux biais : par le comportement vertueux ou par la grandeur et la richesse (2016). On voit dès lors clairement que dans la théorie d'Adam Smith l'intérêt pour la richesse « (…) n'est pas associé à son utilité mais à la sympathie qu'elle peut attirer » (Lasida 2011, p. 88). Le *self love* passe dès lors à réguler l'économie et l'accumulation de richesses de la *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* chez Smith ne s'oppose avec le mécanisme de sympathie exposé dans la *Théorie des sentiments moraux*, mais plutôt une des modalités pour attirer la sympathie des autres.

Quand la sympathie est générée par la richesse, l'enjeu relationnel qu'elle crée est ambivalent car la richesse attire également l'envie : « Le riche devient à la fois le modèle à imiter et le rival à écarter » (*Ibid.*, p. 89). L'économie chez Adam Smith apparaît donc encastrée dans le social et ne peut être appréhendée en dehors des logiques psychologiques et sociales qui constituent la vie en société. L'économie smithienne met, en effet, en scène les ambivalences et les contradictions de l'être humain qui, devant l'autre, se situe à la fois comme modèle et comme rival toujours en proie à la sympathie et l'envie. Comme l'exprime E. Lasida (*Ibid.*, p. 90) : « Chez Smith, on ne peut isoler l'intérêt économique des autres dimensions humaines. Au contraire, l'intérêt pour la richesse s'explique à l'intérieur de sa conception de l'humain et de la société, toujours axée sur la sympathie ».

Or, il apparaît intéressant de constater qu'au sein de la médiation économique qui a lieu dans la finance solidaire, la sympathie et l'harmonie peuvent l'emporter sur l'envie et la rivalité dans la relation entre les financeurs et les entreprises financées et dans la relation des financeurs solidaires entre eux.

La sympathie entre les financeurs solidaires et les entreprises financées

Au sein de la finance solidaire, la sympathie se manifeste d'abord, dans sa modalité vertueuse, dans la relation établie entre les financeurs solidaires et les entreprises dans

lesquelles ils investissent. Au cours des entretiens, le principal mot qui a été utilisé pour définir cette relation est celui d'« accompagnement ». Tous les représentants des institutions de la finance solidaire interrogés ont utilisé le substantif « accompagnement » ou le verbe « accompagner » au cours des entretiens au moment de se référer à la nature de leur relation avec les entreprises solidaires. Voici quelques exemples : « *La finance solidaire c'est de l'accompagnement, voilà* » (FIS2 22/01/16) ; « *Notre force est dans l'accompagnement* » (SIS1.2 10/12/15) ; « *Nous, on est des financeurs qui accompagnons et aidons au développement du projet* » (SIS1.1 03/12/15) ; « *Nous on considère en tant que financier ou investisseur, qu'on est là pour accompagner nos émetteurs* » (SGOS3 21/01/16) ; « *On est là pour accompagner des entreprises. Pour nous l'accompagnement est très important et se situe au niveau de l'accompagnement stratégique des entreprises solidaires. On finance et on accompagne* » (FIS3 03/02/16) ; « *On a tout notre rôle à jouer avec l'entreprise et cette relation partenariale, comme je le dis souvent, je ne parle pas d'investissement, c'est vraiment un partenariat, c'est de l'accompagnement* » (FIS2 22/01/16).

En s'interrogeant avec les financeurs sur la signification de l'emploi du concept d'accompagnement pour caractériser leur relation avec les entreprises financées et les obligations mutuelles qu'elles comportent, on distingue trois expériences présentées par les interrogés comme des inversions de ce qui se passe dans la finance classique : on prend le temps de se connaître ; on s'inscrit dans des relations de long terme et la réciprocité de l'échange va au-delà de la circulation de l'argent et des garanties.

On prend le temps de se connaître

La première expérience qui caractérise la relation d'accompagnement entre les financeurs solidaires et les entreprises solidaires est liée au temps et à la capacité de prendre le temps de se connaître, pour créer de la confiance et procéder à une analyse multidimensionnelle de l'entreprise. Les financeurs décrivent ces relations avec les entreprises comme des relations de confiance qui s'inscrivent sur le long terme et se construisent dans la durée. Elles passent alors par des rencontres, des discussions, des visites de terrains et par l'échange d'information écrite. Comme le décrit le représentant d'un fonds d'investissement solidaire : « *Cette relation se fait sur la durée, ça passe par de rencontres, ça passe par des discussions, ça passe par des tours des tables, ça passe par de* reporting*, par des éléments que la structure va nous communiquer. Voilà, c'est comme ça. C'est une relation de confiance que s'installe, ça ne se fait pas comme ça par hasard dans une journée. C'est une relation humaine, voilà, c'est n'est pas une*

relation du financier. On s'implique au-delà du financement, on s'implique en tant qu'homme, jour homme. Voilà, c'est comme ça » (FIS2 22/01/16).

Dans cette perspective, le banquier traditionnel n'a pas le temps pour procéder à une analyse approfondie et se raccroche aux garanties classiques. L'analyste ISR n'a, lui non plus, pas le temps d'aller sur le terrain et se fie donc à des données secondaires pour analyser les critères ESG. Comme ont pu l'exprimer les représentants de deux fonds d'investissement solidaire et d'une société d'investissement solidaire : « *S'ils vont voir une banque, jamais le banquier ne va aller sur le terrain, il va juste regarder les comptes et la capacité de remboursement* » (FIS1 25/01/16) ; *« Ça fait notre force, c'est le temps passé sur un dossier et que la banque n'a pas le temps. La banque ne se donnent pas se temps* » (SIS1.2 10/12/15) ; « *L'ISR, tout le monde peut en faire, le solidaire ce n'est pas toujours évident, il faut connaitre les acteurs* » (FIS2 22/01/16) ; « *Le travail de l'ISR c'est un travail de cocher des cases avec les informations disponibles, mais pour nous l'accompagnement c'est le travail d'un financier aussi* » (SIS1.1 03/12/15).

Le temps passé à se connaître permet d'établir des relations de confiance et d'aboutir à des rapports d'audit préalable (*due diligence*) approfondis sur les différentes dimensions de l'entreprise solidaire. C'est au cours de ce processus qu'émergent les garanties qui permettent aux financeurs solidaires d'investir dans des structures qui n'auraient pas été finançables par une banque traditionnelle et d'ainsi récompenser la plus-value sociale avec des taux d'intérêts moins élevés. Comme a pu l'affirmer le représentant d'une société d'investissement solidaire : « *On travaille de façon très, très proche avec les porteurs de projet, on les connaît très bien, on les a vu plusieurs fois, on a fait une analyse approfondie et on a de rapports très complets qui n'ont rien à voir avec des financements bancaires où on appuie sur la touche cash. C'est cette connaissance fine, c'est cette démarche que fait qu'on peut se permettre d'accompagner ses structures qui n'auraient pas était immédiatement finançables si on les avait présentés à une banque et d'avoir des taux d'intérêts moins élevés que le marché* » (SIS1.2 10/12/15).

On s'inscrit dans des relations sur le long terme

La deuxième expérience qui caractérise la relation d'accompagnement entre les financeurs solidaires et les entreprises solidaires est aussi liée au temps mais se réfère, quant à elle, à l'horizon temporel de la relation. Les financeurs solidaires décrivent leurs relations comme des relations s'inscrivant sur le long terme. Comme a pu l'exprimer le

représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Pour nous, être investi sur le solidaire c'est faire un accompagnement de long terme. Ça c'est vraiment dans l'idée d'accompagner les actifs solidaires dans le long terme* » (SGOS1 04/12/15). Ils se démarquent alors des acteurs de la finance classique qu'ils associent au court-terme : « *On est là pour les accompagner dans leur développement, on est là sur de périodes qui vont bien au-delà du financement classique. Même si aujourd'hui on fait des billets à ordre, la dette à deux ans, ce n'est pas parce qu'on fait de la dette à deux qu'on va arrêter au but de deux ans … on va continuer à le soutenir* » (FIS2 22/01/16) ; « *La banque va faire des produits de court terme, du découvert bancaire classique ou ce qu'on appelle du DAI, c'est du facturage sur subvention qui parfois coûte un peu cher aux entreprises solidaires. Donc nous on peut venir financer un besoin de moyen ou long terme* » (SGOS3 21/01/16).

La réciprocité va au-delà de l'argent et les garanties

La troisième expérience qui caractérise la relation d'accompagnement entre les financeurs solidaires et les entreprises solidaires est liée à la réciprocité et au type d'échange (don et contre-don) qui a lieu dans la relation. Dans la finance classique, on échange une somme d'argent contre des garanties de remboursement. Ainsi, comme a pu l'expliquer le représentant d'une société d'investissement solidaire : « *Un banquier traditionnel dit "bonjour monsieur, montrez-moi votre business plan. Vous avez des garanties, donc je vous finance"* » (SIS1.1 03/12/15). Tandis que dans la finance solidaire, la plupart des financeurs ne se contentent pas de prêter de l'argent et considèrent qu'ils ont un rôle à jouer. Comme ont pu l'affirmer les représentants de deux sociétés de gestion d'OPC solidaires, d'une société d'investissement solidaire et d'un fonds d'investissement solidaire : « *On essaie d'être présent au-delà de simplement dire "on vous apporte du sou et on est content". Des structures que parfois viennent nous voir en pensant qu'un investisseur solidaire va mettre de sous et puis voilà. Moi, je leur dis non, ce n'est pas ça. On a un rôle à jouer, on a aussi des idées à leur apporter* » (SGOS2 26/11/15) ; « *Nous, on est des financeurs qui accompagnons et aidons à l'émergence du projet. Il faut qu'on … les projets n'arrivent pas tous bâtis. Il faut qu'on les aide à se structurer, qu'on les accompagne* » (SIS1.1 03/12/15) ; « *On doit être présents auprès de ces entreprises qu'on vient de financer* » (SGOS1 04/12/15) ; « *On accompagne les entrepreneurs dans cette phase de développement* » (FIS3 03/02/16).

Mais en quoi consiste ce « rôle à jouer », « cet accompagnement », « cet apport » ? En d'autres termes, qu'est-ce qui circule entre les financeurs solidaires et les entreprises

financés au-delà de l'argent et les garanties de remboursement ? L'analyse des entretiens réalisés auprès des 10 financeurs montre que l'accompagnement consiste principalement en deux choses : faire du bénévolat de compétences en finance et management, et mettre en relation l'entreprise solidaire avec d'autres financeurs ou d'autres partenaires.

Le bénévolat de compétences consiste à mettre gratuitement le savoir-faire en finance ou management de l'équipe du financeur solidaire à la disposition d'une entreprise en train d'être financée ou qui est candidate à faire partie du portefeuille solidaire. Comme l'explique le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *C'est des partenariats solidaires, on les apporte de sou, mais on essaie aussi de les apporter des idées dans nos domaine de compétence* » (SGOS2 26/11/15). Certaines entreprises solidaires ont besoin d'une éducation financière de base tandis que d'autres ont du mal à aller au-delà du contrôle de gestion quotidien pour penser une stratégie financière. Pour reprendre les termes du représentant d'une société d'investissement solidaire : « *Avec une bonne partie on commence par les aider à comprendre la différence entre un prêt et une subvention, à savoir ce que c'est un* cash-flow*, un tableau de trésorerie, etc. Les projets dans cette économie en émergence, ils ne sont pas tout fait. (…) Une autre partie n'a pas encore pensé la structuration de leur business plan, de leurs fonds propres, de leur politique d'investissement, etc. Ils sont encore trop, je dirais, dans le contrôle de gestion quotidien et pas dans la réflexion d'une stratégie financière* » (SIS1.1 03/12/15). Dans un tel scenario, les financeurs solidaires s'engagent auprès des entreprises solidaires pour les aider dans leur stratégie financière et de management.

En ce qui concerne la structure et la stratégie financière, les représentants de deux sociétés de gestion d'OPC solidaires et d'une société d'investissement solidaire affirmaient : « *On peut parler de structuration financière. On peut leur apporter un éclairage financier (dans le cas d'un fond de roulement, par exemple). S'ils me disent qu'ils n'ont pas de contrôleur de gestion, nous avons une structure de bénévolat de compétence qui permet à des collaborateurs d'apporter du temps de leur domaine de compétence et nous, dans la banque, on a beaucoup de contrôleurs de gestion. (…) On peut aider l'entreprise à se structurer. On a des bénévoles en interne qui peuvent aider les entreprises à se structurer. Parfois ils ne connaissent pas très bien le monde financier* » (SGOS2 26/11/15) ; « *On peut penser la structuration financière de leur projet, l'immobilier, l'exploitation, les différents segments, comment est-ce qu'on finance, le court terme, le moyen terme et les fonds propres, voilà* » (SIS1.1 03/12/15) ; « *On est en train de travailler avec certains entreprises sur la structuration du projet pour le faire*

évoluer pour bien rentrer dans les clous de la finance solidaire » (SGOS4 11/01/16).

En ce qui concerne la stratégie de management, certains financeurs sont prêts à s'engager dans les instances de gouvernance ou de surveillance des entreprises solidaires ou d'apporter leurs conseils dans les différents domaines de la gestion de l'entreprise et de la mesure de l'impact social. Comme ont pu l'exprimer les représentants de deux fonds d'investissement solidaire et d'une structure citoyenne d'investissement solidaire : « *Vous voyez, j'investi dans une entreprise et son président m'a demandé si je voulais participer à son conseil de surveillance. J'ai réfléchi et je l'ai accepté. Et après il m'a demandé si je voulais être président du conseil de surveillance, et là j'ai réfléchi et je l'ai accepté* » (FIS2 22/01/16) ; « *Nous on rentre toujours en minoritaire mais avec une place ou dans un conseil d'administration ou un comité stratégique pour accompagner l'entrepreneur. C'est un des membres du comité, qui a des affinités plus particulières avec l'activité de l'entrepreneur, qui va l'accompagner et qui nous représentera au conseil d'administration ou dans cet organe de gouvernance. On veut rentrer dans la gouvernance pour pouvoir vraiment accompagner l'entreprise. Et puis, au fur et à mesure de son avancement, il y a des questions qui se posent, il est là pour soulever et aider à résoudre les problèmes. Si lui-même ne peut pas les résoudre, il va faire appel à des personnes compétentes pour l'aider à résoudre le problème à l'instant T. Qui peut être un problème de développement d'entreprise, de RH, juridique de contrat, de stratégie pure, etc. On leur fait bénéficier de tout notre réseau de l'économie classique, de toute l'expertise de cette économie, pour les accompagner dans leur développement* » (FIS3 03/02/16) ; « *Dans le processus de due diligence et dans le suivi du dossier on peut les aider à réfléchir sur son impact social. C'est là aussi notre valeur ajoutée, c'est de réfléchir avec elles sur la mesurer de leur impact* » (SCIS1 22/01/16).

Au-delà du bénévolat de compétences, l'autre façon qu'ont les financeurs d'accompagner les entreprises financées est en la mettant en relation avec d'autres acteurs, soit pour trouver d'autres financements, soit pour faire du partenariat.

En ce qui concerne le réseautage pour la levée de fonds, les représentants d'une société de gestion d'OPC solidaires, d'une société d'investissement solidaire et de deux fonds d'investissement solidaire rapportent ainsi que : « *On leur met en relation avec d'autres financiers* » (SGOS2 26/11/15) ; « *Là on peut les aider, de notre point de vue, peut-être en facilitant le tour des tables, parce qu'on connaît différents acteurs … ça va être un peu prétentieux ce que je vais dire, mais on peut parler à la Caisse de Dépôt et on peut*

parler aux banques. Et puis on connaît bien les autres financeurs solidaires et on peut leur dire "tu te calmes", à la Caisse on peut leur dire "allez-y, on a confiance", et aider, faciliter une structuration financière comme ça » (SIS1.1 03/12/15) ; « *On a fait un levé de fond pour une entreprise et on a levé 5 millions et demi* » (FIS2 22/01/16) ; « *On a des entreprises dans lesquelles on est entrés, on les a mis en contact avec des boites. On a un réseau d'entreprises classiques, ça peut être des grosses boites, par exemple, on a une entreprise d'insertion dans tout ce qui est activité de développement durable etc., on l'a mise en contact avec Schneider Electric qui est rentré dans son capital* » (FIS3 03/02/16) ; « *La semaine prochaine je reçois un financeur qui est intéressé par le projet, on va essayer de créer une émulation pour partager nos points de vue* » (SGOS4 11/01/16).

En ce qui concerne la mise en relation pour la création de partenariats, les représentants d'une société d'investissement solidaire et d'une société de gestion d'OPC solidaires expliquent que : « *Il faut les aider à se monter, pas seulement pour faire le* business plan*, mais aussi pour trouver des relations avec les partenaires, pour s'insérer dans le territoire, etc.* » (SIS1.1 03/12/15) ; « *On a créé un club des partenaires et, deux fois par an, on réunit toutes nos entreprises pour essayer de créer des synergies entre elles, de voir comment elles peuvent travailler entre elles, entre celle qui fait des crèches et celle qui fait des bâtiments, est ce qu'elles ne peuvent pas travailler ensemble. Et du coup sur des réflexions globales, il y a toute la problématique avec la loi sur l'ESS, la défiscalisation et donc aussi d'être un porte-parole et de les aider à porter certains sujets. Notamment on a porté le sujet du* reporting *de l'impact* » (SGOS1 04/12/15).

La sympathie entre les financeurs solidaires

Au sein de la finance solidaire, la sympathie dans sa modalité vertueuse se manifeste également à travers la relation établie entre les financeurs solidaires. Une relation généralement marquée par l'envie et la rivalité apparaît plutôt comme un partenariat. Le cadre moral est différent de celui de la finance classique dans la mesure où la concurrence fait place à la collaboration et à l'interdépendance. Comme ont pu l'évoquer les représentants de deux sociétés de gestion d'OPC solidaires et d'une structure citoyenne d'investissement solidaire lorsqu'on les interrogés sur leur relation avec les autres financeurs solidaires : « *On est concurrents sur le terrain. En revanche, quand on parle d'investissements solidaires, on est solidaires. Depuis 4 à 5 ans, mon leitmotiv c'est "on est concurrents, mais pas sur ce volet-là"* (SGOS2 26/11/15) ; « *On ne se considère pas en concurrence avec les autres acteurs de la finance solidaire* » (SGOS1

04/12/15) ; « *On travaille en co-investissement beaucoup avec les fonds d'investissement solidaires* » (SCIS1 22/01/16).

Les acteurs interrogés donnent ainsi deux principales raisons pour lesquelles leurs relations se caractérisaient par la coopération plutôt que par la concurrence. Une raison, tout d'abord, instrumentale : les lois sur l'épargne salariale solidaire prescrivent un ratio d'emprise, c'est-à-dire, elles fixent une limite d'investissement dans une entreprise solidaire. Puis une autre, morale : dans un marché où les garanties classiques sont moins présentes, la confiance se crée de façon réciproquement conditionnée.

Le ratio d'emprise

En ce qui concerne le ratio d'emprise, les lois sur l'épargne salariale solidaire imposaient en 2015 une limite d'investissement à hauteur de 25%. Cela revenait à dire qu'un financeur solidaire ne pouvait détenir plus d'un quart des titres du capital d'une entreprise solidaire. En ce sens, quand le prêt était significatif, les financeurs avaient souvent besoin de faire appel au co-investissement. Comme l'explique le représentant d'une société de gestion d'OPC solidaires : « *Soyons intelligents, être solidaire sur la partie investissement solidaire c'est en plus une nécessité financière parce qu'il y a une raison réglementaire. Quand vous investissez il y des ratios d'emprise, qu'à mon avis sur le solidaire ne sont pas justifiés, ça se justifie plus pour une entreprise cotée. On vous dit que vous ne pouvez pas détenir plus de X% du capital pour ne pas avoir un rôle prédominant. La réglementation a prévu un ratio dérogatoire. En général sur les entreprises cotées c'est 10% et sur le solidaire c'est 25%. Donc, la première raison de se mettre autour d'une table c'est d'abord le ratio d'emprise. 25% veux dire qu'on a besoin d'au moins 4 investisseurs sur la table* » (SGOS2 26/11/15).

La confiance

En ce qui concerne la confiance, on voit bien que dans un marché où les garanties classiques sont plus faibles, la confiance dans une entreprise solidaire se crée aussi par : a) l'émulation du comportement des autres financeurs, b) une prise de décision réciproquement conditionnée ou c) le dialogue et la mise en relation entre financeurs. Un financeur solidaire peut, dès lors, faire confiance à une entreprise solidaire parce qu'il a vu qu'un autre financeur lui a fait confiance ou qu'il décide de faire confiance dans la mesure où un autre le suit ou parce qu'il reçoit une recommandation. Or, étant donné qu'il s'agit d'un secteur relativement restreint en comparaison avec le secteur financier

dans son ensemble, il est possible d'établir et d'entretenir une relation de confiance avec les autres investisseurs. Comme ont pu l'exprimer les représentants de deux fonds d'investissement solidaire : « *C'est un secteur en France qui est encore assez petit, ce qui a l'avantage de nous permettre de tous nous connaître et du coup de collaborer beaucoup plus facilement et de façon plus fluide, d'échanger les bonnes pratiques etc. Ça c'est intéressant, ce qui fait qu'on arrive à avancer ensemble et essayer de construire des choses au service des entreprises solidaires* » (FIS1 25/01/16) ; « *Entre acteurs de la finance solidaire, qu'on soit une petite maison ou grosse maison on se parle, on connaît … on peut s'envoyer des dossiers et on peut co-financer et c'est beaucoup mieux parce que c'est intéressant de co-financer parce que comme ça on a une force de frappe plus importante* » (FIS2 22/01/16).

Par rapport à l'émulation du comportement d'autres financeurs, le représentant d'un fonds d'investissement solidaire explique que : « *Quand on met 100.000 euros dans une structure ça a permis de lever combien d'argent aussi en face, parce que quand j'investie 100.000 ça va peut-être ouvrir aussi des portes à d'autres investisseurs, en général, la moyenne, c'est que quand une structure lève un montant défini, en face il va lever entre 5 et 8 fois plus. Ça c'est des chiffres que vous entendrais très souvent. Vous voyez, quand j'investi 100.000, en face il peut lever 800.000 que ça soit par le biais de l'empreinte bancaire ou de l'investissement solidaire* » (FIS2 22/01/16).

Concernant la prise de décision réciproquement conditionnée, le co-investissement constitue une pratique très courante. Les représentants d'une structure citoyenne d'investissement solidaire et d'un fonds d'investissement solidaire affirment ainsi que : « *On est en co-investissement beaucoup avec les fonds d'investissement solidaires* » (SCIS1 22/01/16) ; « *On est en co-investissement, on se connaît. Sur la plupart des projets on est en co-investissement avec un autre acteur* » (FIS3 03/02/16). Les représentants de société de gestion d'OPC solidaires évoquent, pour leur part, : « *Une autre raison c'est de dire, quand le financeur A voit qu'il y a le financeur B, qu'il y a le financeur C, voit qu'il y a le financeur D, etc. ils se disent "tiens, c'est bien d'être à plusieurs". Cela m'est arrivé sur des dossiers où on était un petit peu hésitant de téléphoner à mes confrères en disant "toi, qu'est-ce tu vas faire ?" et on a confiance en nous. On sait qu'on a une parole, s'il me dit qu'il va, il va et si je dis que je vais, j'y vais. Au-delà des raisons de solidarités qui existent, même sur le plan financier ça se justifie. On se rend service les uns les autres, voilà. En d'autres termes, par exemple, avec une entreprise solidaire on a eu quelques investisseurs autour d'une table et on a dit chacun*

“voilà, il y a une opération qui va se préparer d’augmentation de capital, voilà chacun combien on pourrait mettre.” On l’a fait pour un groupe associatif, je les ai donnés les coordonnées de nos confrères et je lui ai dit de nous réunir pour faire une seule présentation où il pourrait répondre une seule fois à toutes les questions au lieu de faire le tour de tous les financeurs » (SGOS2 26/11/15).

Par rapport au dialogue et à la mise en relation, les représentants d’une société de gestion d’OPC solidaires et d’un fonds d’investissement solidaire s’exprimaient, pour leur part, en ces termes : « *Par exemple, un financeur solidaire m’a appelé pour se renseigner sur une entreprise solidaire parce qu’ils regardaient pour investir là-dedans. Je leurs ai dit qu’ils étaient supers comme structure et j’ai organisé un déjeuner. Résultat des courses, ils ont investi dans l’entreprise* » (SGOS2 26/11/15) ; « *Et dans l’analyse, il nous arrive d’appeler les autres financeurs pour collaborer. Il y en a certains avec qui on collabore plus que d’autres. Je les appelle et leur demande s’ils ont des projets sympas en ce moment. On s’échange nos trucs. On s’appelle ou on se voit parce qu’on est en co-financement sur un projet et à ce moment-là on discute d’autres projets* » (FIS3 03/02/16).

Synthèse de l’analyse

Encadré 109. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension structurelle de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l’ESS

Critères liés aux modes d’entreprendre	*Critères liés aux domaines d’activités privilégiés ou à l’objectif social*
- Ne pas avoir de titres de capital négociés sur un marché financier - Avoir un statut juridique associé à l’économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) - Employer un pourcentage de salariés en situation d’insertion (chômeurs de longue durée, handicapés graves, etc.) - Avoir un système de gouvernance démocratique où certains dirigeants sont élus par les salariés	- Soutien à des personnes en situation de fragilité - Lutte contre les exclusions et les inégalités - Éducation à la citoyenneté - Préservation et développement du lien social - Maintien et renforcement de la cohésion territoriale - Développement durable

- Avoir une politique de rémunération qui limite les salaires des salariés les mieux rémunérés - Informer sur le caractère solidaire ou la « valeur sociale » des activités financées par un produit labélisé Finansol	- Transition énergétique - Solidarité internationale - Accès à l'emploi - Accès au logement - Soutien à des activités écologiques - Soutien à l'entrepreneuriat dans les pays en développement.

Source : Élaboration propre.

Encadré 110. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension cognitive de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS

Critères liés aux modes d'entreprendre	*Critères liés aux domaines d'activités privilégiés ou à l'objectif social*
- Volonté de faire un don ou d'accepter une moindre rentabilité financière - Réponse aux exclusions considérée comme innovante - Potentiel de changement d'échelle - Non dépendance de l'aide de l'État - Organisation jugée comme socialement utile et pertinente dans son contexte socio-historique - Actions qui produisent un impact social (changements, effets ou conséquences) positif et mesurable - Mesure de l'impact social - Ne pas être en crise financière - Dirigeants charismatiques et perçus comme compétents	- Engagement humanitaire : soutien d'actions, hors du champ politique, qui met en jeu une compassion pour les personnes exclues à travers le don volontaire. - Garantie des droits individuels - Assistance aux personnes en situation d'exclusion sociale, aux plus démunis - Assistance aux bénéficiaires qui ne questionne pas l'organisation de la société - Actions correctrices des défaillances du marché et de l'État. - Domaines d'activité principaux : accès à l'emploi, accès au logement, activités écologiques et entrepreneuriat dans les pays en développement - Domaines d'activité marginaux : santé, tourisme social et activités culturelles - Accessibilité des personnes en précarité socio-économique

- Bonne prise en compte des mutations de la demande et de la société - Politiques de productivité et d'efficience - Formation professionnelle de jeunes et des personnes en situation de précarité - Insertion professionnelle de jeunes et des personnes en situation de précarité. - Critères mentionnés ponctuellement : gouvernance démocratique et promotion des certains métiers	- Accessibilité des personnes en situation de handicap - Présence dans des lieux où l'offre n'est pas développée ou n'est pas accessible à tous. - Critères mentionnés ponctuellement : Éducation citoyenne, enthousiasme et confiance des jeunes, changement de mentalités et création de liens sociaux

Source : Élaboration propre.

Encadré 111. Les facteurs relationnels créateurs de sympathie et de confiance chez les financeurs solidaires et leurs conséquences pour les entreprises de l'ESS

Facteurs relationnels créateurs de sympathie et confiance chez les financeurs solidaires	*Conséquences de l'existence de sympathie et de confiance pour les entreprises de l'ESS*
Coprésence - Assurer des visites de terrain avec le financeur pour rencontrer en face-à-face les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, bénéficiaires et dirigeants) et voire ses locaux - Prendre du temps pour se connaître, pour faire une analyse multidimensionnelle sur l'entreprise et arriver à un rapport d'audit préalable (*due diligence*) approfondie sur les différentes dimensions de l'entreprise solidaire **Caractéristiques des dirigeants** - Personnalité forte, une grâce ou un caractère extra-ordinaire - Savoir-être en termes de proximité avec les parties prenantes et de connaissance de la réalité du terrain	**Accès au capital dans des conditions spéciales** - Être financé, même quand on n'a pas toutes les garanties exigées par une banque traditionnelle - Avoir un taux d'intérêt moins élevé en récompense de la plus-value solidaire **Relations de long terme** - Dans un monde où la finance est gouvernée par le court terme, les relations entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS s'inscrivent dans le long terme. **Réciprocité au-delà de la circulation de l'argent et des garanties de remboursement** - Accès au bénévolat de compétences en finance et management : aide avec stratégie financière, conseil dans différents domaines de la gestion (RH, juridique, marketing, etc.), participation

- Savoir-faire des dirigeants en termes de capacité à narrer une histoire convaincante (art oratoire, capacité à concevoir des histoires ou éloquence), et de professionnalisme (qualités managériales, notamment en finance) **Sympathie entre financeurs** - Les financeurs émulent ou imitent le comportement des autres financeurs - Les financeurs prennent de décisions réciproquement conditionnées - Les financeurs dialoguent entre eux et peuvent mettre les entreprises en relation entre avec d'autres financeurs.	au conseil d'administration ou conseil de surveillance, soutien à la mesure de l'impact social. - Mise en relation avec d'autres acteurs, soit pour trouver d'autres financements, soit pour faire du partenariat.

Source : Élaboration propre.

ANNEXE 4. Rapport sur le Modèle final d'utilité sociale UCPA

Partie I. « Expériences fondamentales »

Que vit-on à l'UCPA ?

L'expérience fondamentale, la sociabilité nomade : l'extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire

Venir à l'UCPA pour un temps de loisirs ou de vacances provoque une rupture avec le quotidien. C'est une parenthèse, un temps de ressourcement, de retraite. On se déconnecte de sa vie quotidienne et on se re-connecte à soi, aux autres et aux éléments naturels. Les vacances et les loisirs jouent le rôle de parenthèses sociales répondant au besoin vital de récréation, de détente, de récupération, d'éloignement d'une société marquée par la compétition, la complexité et le stress, fonction sociale qui a bien été identifiée par la sociologie des loisirs et du tourisme.

Or, au delà du besoin de ressourcement, l'expérience qu'on vit à l'UCPA répond aussi au besoin des individus contemporains de participer à des espaces de socialisation extra-ordinaires, de vivre une forme de sociabilité que l'on peut qualifier de "sociabilité nomade" et décrire à partir des travaux de la sociologue Danièle Hervieu-Léger (2000)[261].

Cette nouvelle forme de sociabilité s'établit « sous le signe de la mobilité et de l'association temporaire ». C'est une « sociabilité des hauts lieux et des moments forts » dans des « réseaux affinitaires constamment redéfinis par la circulation des individus qui y trouvent, à un moment donné de leur parcours, les conditions favorables à l'expression et à l'échange de leurs expériences ». Ce sont des « pratiques volontaires, individuelles (même lorsqu'elles sont pratiquées en groupe), mobiles, facultatives, modulables et exceptionnelles » (*Ibid.*, p. 57).

De moins en moins soumis aux codes normatifs fixés par les institutions, les individus « bricolent librement les petits systèmes de signification qui donnent un sens à leur expérience » (*Ibid.*, p. 55). C'est l'avènement définitif de l'individu. Or, cet individu

[261] D. Hervieu-Léger parle, elle, de « sociabilité pèlerine » (2000, p. 55).

moderne est « déraciné ». Il a été « libéré (au moins formellement) du poids des appartenances locales, familiales, religieuses, professionnelles, et même nationales constitutives pendant des siècles d'identités stables ». On observe une floraison des « demandes identitaires », « manifestation inversée, en creux, de cet éclatement des enracinements communautaires au sein desquels se transmettaient les codes collectifs du sens, organisateurs de la vie des individus » (*Ibid.*, p. 60).

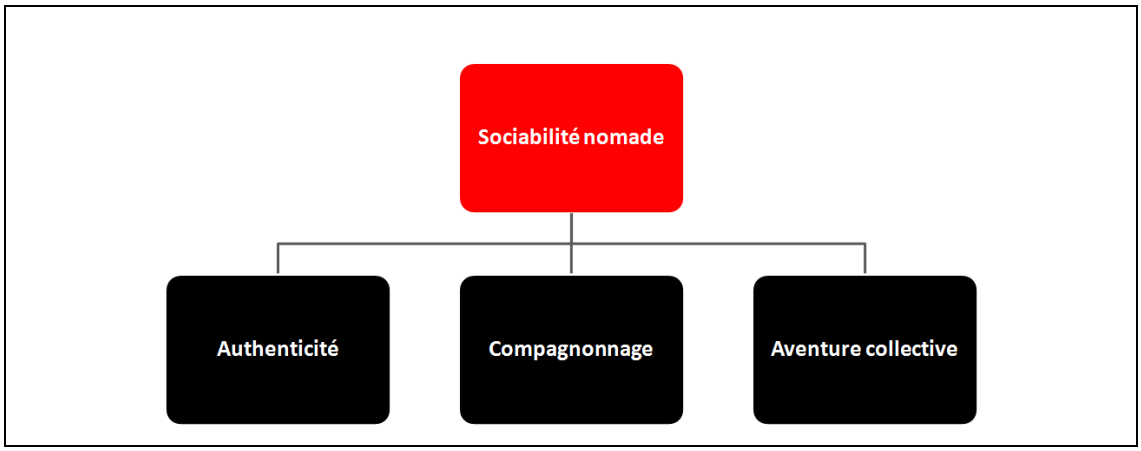
Cette sociabilité nomade se manifeste dans des pratiques de l'extra-quotidien. Elle s'opère lors de moments d'intensité relationnelle qui « ne s'inscri[vent] pas dans les rythmes de la vie ordinaire et qui romp[ent] avec l'ordonnancement régulier du temps ». C'est un « mouvement non prévisible, susceptible seulement de se cristalliser ponctuellement dans des moments d'intensité qui préservent (et activent) la spontanéité de l'engagement émotionnel ». L'individu choisit le moment où il « recharge les batteries de sa vie », à travers des « expériences exceptionnelles, dans lesquelles la rupture du quotidien est valorisée comme un moyen d'accéder à l'épanouissement personnel, au delà des routines ordinaires » (*Ibid.*, p. 59).

Ces expériences extra-ordinaires répondent aussi au besoin de l'individu de participer à des « événements susceptibles de reconstituer un « nous », au delà de l'atomisation de l'expérience ordinaire » (*Ibid.*, p. 60). Ces événements opèrent « un certain degré de "coagulation" collective des cheminements individuels » (*Ibid.*, p. 59). Les rassemblements festifs, les rencontres affinitaires et les pratiques de la convivialité nomade participent à la reconnaissance intersubjective, il y a le souci de l'échange des expériences. On est face à « une sociabilité souple et peu contraignante, fondée sur la reconnaissance mutuelle de la singularité des parcours individuels » (*Ibid.*, p. 63).

La spécificité de l'UCPA en tant que lieu de "sociabilité nomade" est définie par la façon dont elle arrive à constituer une expérience du "soi" et du "nous" et le type de reconnaissance intersubjective qu'elle permet à ses usagers de vivre.

Cette expérience fondamentale se traduit en 3 expériences spécifiques: l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.

Encadré 112. Les expériences fondamentales qu'on vit à l'UCPA

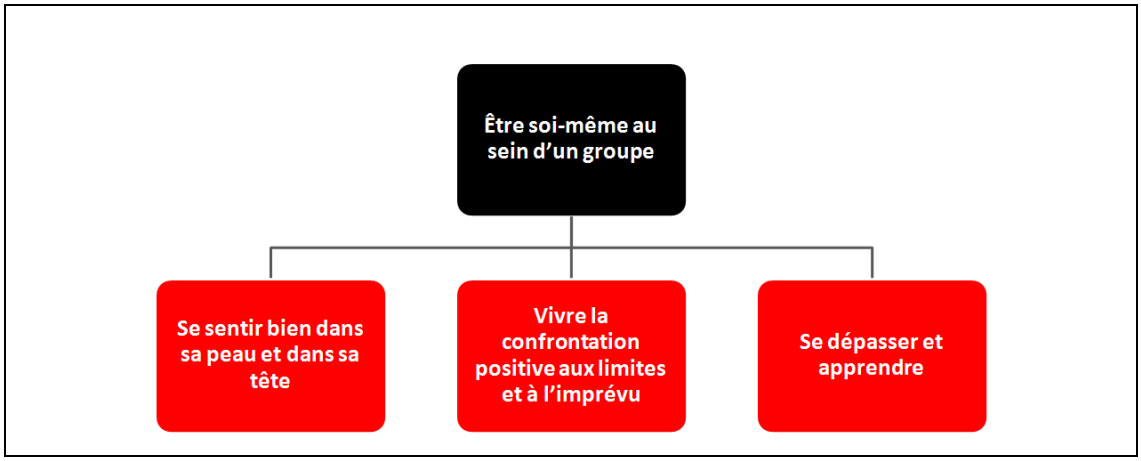


Source: élaboration propre.

1. *L'authenticité*

À l'UCPA on vit l'expérience du « soi ». Chacun a sa place à l'UCPA et chacun peut être pleinement lui-même, se faire plaisir, se sentir libre et vivant, développer ses capacités d'adaptation et sa créativité, s'ouvrir à la nouveauté et progresser.

Encadré 113. L'expérience de l'authenticité



Source: élaboration propre.

Être soi-même au sein d'un groupe

Au sein d'un groupe à l'UCPA, chacun est libre d'être lui-même et de se comporter comme il l'entend. On peut laisser les rôles sociaux que l'on adopte au quotidien dans le cadre du travail, des études, de la famille et de la relation avec les proches, pour vivre

des « rites d'inversion », pour jouer avec différentes facettes de sa personnalité et explorer le potentiel de son identité. Le sport et la rencontre de nouvelles personnes sont une opportunité pour mieux se connaître et pour se construire. Dans une société extrêmement fonctionnelle, à l'UCPA, on peut laisser de côté les rôles de la vie quotidienne et expérimenter la liberté d'être singulier, d'être simplement soi-même.

Chez les collaborateurs de l'UCPA, cette authenticité s'exprime dans une certaine manière de vivre sa profession, dans laquelle le métier n'est pas déconnecté de la singularité de chacun. A l'UCPA, on peut faire de sa passion son métier. Ainsi, passion et profession ne sont pas vécues séparément et on prend plaisir dans son travail. On rencontre d'autres passionnés (clients ou collègues) avec lesquels on peut échanger sur cette passion commune. Les collaborateurs véhiculent donc auprès du public accueilli une image positive du travail dans lequel on peut s'accomplir intégralement et pour lequel on vibre. Et puis, à l'UCPA, le rôle professionnel que l'on endosse n'écrase pas la personnalité. On est libre de se montrer quelque soit son métier et de s'exprimer. Il n'y a pas de jugement sur la manière de vivre de chacun. On participe aussi à façonner son rôle professionnel : chacun dispose d'une marge de liberté qui permet de proposer, d'inventer, de créer. Chacun a aussi la possibilité d'explorer d'autres voies professionnelles.

Se sentir bien dans sa peau et dans sa tête

On se fait plaisir, on éveille ses sens pour se défouler, se dépenser, se divertir et, finalement, se détendre. La pratique sportive, la rencontre de nouvelles personnes et le contact avec l'environnement permettent de se réapproprier son corps et d'en prendre soin, de se vider la tête et de laisser de côté les problèmes du quotidien pour vivre des moments de consonance entre corps et esprit, de convivialité et de bonheur. Dans certaines circonstances, le spectacle de la nature provoque un émerveillement qui contribue à vivre un sentiment d'harmonie avec la nature et une expérience de transcendance[262]. Dans une société où les modes de vie urbains sont de plus en plus stressants et solitaires, à l'UCPA on peut se faire plaisir, expérimenter le bien-être physique, mental et social, vivre des émotions et se sentir pleinement vivant.

[262] Expérience de se sentir "petit " face à la beauté et l'immensité de l'environnement tout en étant partie intégrante.

Vivre la confrontation positive aux limites et à l'imprévu

À l'UCPA on fait l'expérience de la finitude humaine. La pratique du sport place les personnes dans un jeu permanent avec les obstacles naturels et personnels. Par rapport à l'espace, l'effort que requiert l'exercice physique nous rappelle que les limites sont là, présentes, certaines étant à surmonter et d'autres à ne pas dépasser. Par rapport au temps, bien que très organisée, et d'ailleurs appréciée pour cette organisation, l'UCPA laisse une place à l'imprévu dans ses activités - imprévu des rencontres et imprévu des situations - tout en étant attentive aux dangers de la nature et aux risques engendrés par l'activité physique de plein-air.

La rencontre de la limite et de l'imprévu nous rappellent que tout n'est pas forcément à maîtriser. Mieux encore, elle nous révèle "un nouveau possible". Face aux limites et aux situations inattendues, le corps peut avoir l'intuition de choses nouvelles et inventer. Le sport pratiqué à l'UCPA nous invite à nous adapter en temps réel à chaque situation. Et cette adaptation est, pour reprendre les mots de Michel Serres, une forme d'invention circonstancielle. Face à une situation nouvelle, le répertoire de mouvements connus peut s'avérer inefficace et il faut alors s'adapter, opérer un décalage par rapport à ce qu'on connaît. Le sport nous fait connaître le vertige à chaque mouvement imprévu et c'est justement ce vertige qui nous révèle les possibilités multiples et complexes du corps et de l'esprit.

À l'UCPA, on apprend à comprendre le monde qui nous entoure pour être en mesure de résoudre des problèmes et de soulever les défis qui se présentent. On apprend les clés de lecture nécessaires pour interagir avec l'environnement et ses dangers.

Dans une société où on considère que tout est illimité et infini, où il n'y a pas de place pour la fragilité, et où au quotidien tout est planifié, organisé et contrôlé, la confrontation positive à la limite et à l'imprévu qu'on vit à l'UCPA permet de développer une nouvelle posture face à l'avenir, d'accepter de ne pas tout maîtriser en amont, et de mettre en œuvre des capacités nouvelles, de développer la créativité et la capacité d'adaptation de chacun.

Se dépasser et apprendre

Le sport qu'on pratique à l'UCPA met en mouvement et permet au corps d'exprimer son potentiel. Comme l'exprime Michel Serres (1999), le corps est potentiel, il peut tout faire,

au-delà même de ce que l'esprit peut concevoir. Face aux obstacles, à la réalité et la brutalité des éléments, dans un rapport élémentaire et animal au monde, le corps s'étire, s'adapte, se contorsionne, se transforme. Le sport fait faire des gestes potentiels, virtuels, que l'on ne fait pas dans la vie répétitive du quotidien. Et ces gestes que l'on fait de manière assez difficile au début, le corps les intègre peu à peu, et puis les réalise naturellement. La pratique sportive transforme, elle opère une métamorphose qui révèle la souplesse du corps et de l'esprit et qui accroît ainsi la confiance en soi.

Le sport en tant que mouvement dans un milieu brut, apprend le réel, il apprend que l'on ne triche pas avec la pesanteur ou la vitesse, et « cette rudesse [...] apprend la vérité des choses, des autres et de soi, sans faux-semblant » (Serres 1999). Cette confrontation au réel déclenche parfois des moments d'introspection où l'on porte un autre regard sur sa vie. A l'UCPA, on apprend par l'intermédiaire de son corps en mouvement. À l'UCPA, le sport est la pédagogie du réel et, au-delà de l'apprentissage de quelque méthode ou de savoirs particuliers, une expérience de formation de la personne dans sa singularité. À l'UCPA, chacun se révèle et explore ses potentiels, c'est le "sport your nature". Dans une société qui tend à survaloriser l'apprentissage intellectuel et à séparer corps et esprit, venir à l'UCPA permet de vivre une expérience d'intégralité et d'authenticité.

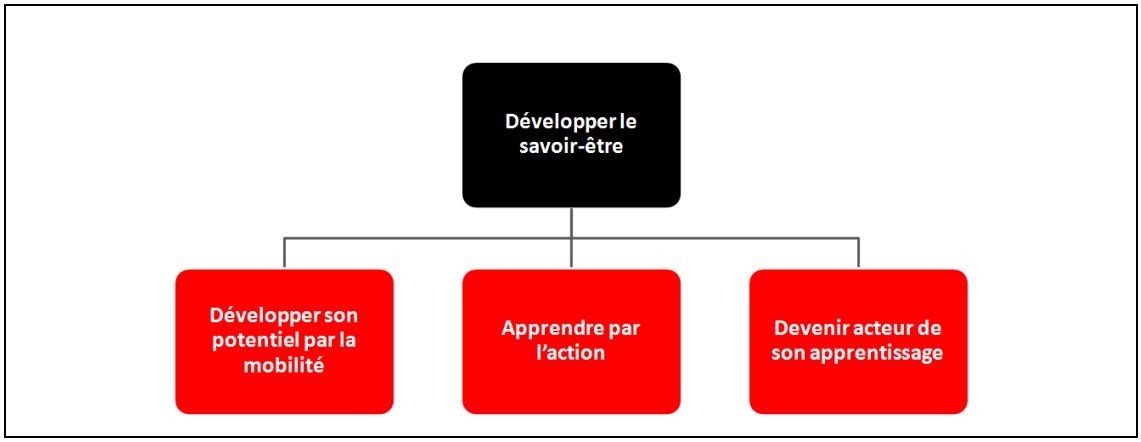
En permettant aux jeunes générations de révéler et d'explorer, par la pratique du sport individuel pratiqué en groupe, leur personnalité, en les mettant au contact de collaborateurs qui vivent de leur passion ou encore en leur offrant la possibilité de se former à des métiers qui ne sont pas toujours accessibles, l'UCPA leur permet de trouver ou de réaliser leur vocation.

2. Le compagnonnage

À l'UCPA, l'apprentissage n'est pas conçu comme un processus de transmission ou de transfert de compétences techniques, mais avant tout comme une relation interpersonnelle d'accompagnement de chacun vers le développement de son potentiel créateur. L'UCPA donne de la valeur à la dimension relationnelle de l'éducation. Dans ce sens, le développement de compétences est intimement lié à la qualité de la relation qui se tisse entre l'accompagnateur et l'accompagné à travers les différents types de savoirs partagés. À l'UCPA, on nomme cette relation compagnonnage (en référence à une longue tradition française d'apprentissage des métiers) et ses caractéristiques sont

: un regard qui valorise le savoir-être et les potentialités, la promotion de la mobilité comme source de richesse, une approche pédagogique qui privilégie l'action et l'expérience, et une posture pédagogique de passeur.

Encadré 114. L'expérience du compagnonnage



Source: élaboration propre

Développer le savoir-être

À l'UCPA on vit l'expérience d'être reconnu par sa vocation créatrice et par la richesse dont on est porteur, plutôt que par son bilan de savoir-faire et ses compétences acquises. L'UCPA est une école du sport où l'apprentissage va au-delà de la maîtrise technique et de la recherche de la performance sportive. On apprend « à faire » du sport, mais on apprend également « à être » et « à vivre ensemble ». Pris dans sa totalité, chacun est accueilli sur la base de la confiance, de l'écoute, de la bienveillance et de l'entraide. Cela permet de développer l'autonomie, la créativité, la collaboration, la solidarité, et la responsabilité.

Dans une société compétitive où l'hyperspécialisation du savoir-faire se fait souvent au détriment du savoir-être, le compagnonnage à l'UCPA introduit un autre regard sur les compétences. On valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis et on développe des compétences qui ne sont pas seulement techniques et opérationnelles, mais aussi comportementales et relationnelles.

Développer son potentiel par la mobilité

L'UCPA est présente sur l'ensemble du territoire français et à l'étranger. Collaborateur et clients passent d'un centre à un autre et y retrouvent la même formule, la même

culture et la même identité UCPA, mais incarnées dans des lieux et par des personnes différentes. Cela fait de l'accompagnement à l'UCPA une expérience qui est toujours enrichie par les particularités du contexte local et la singularité des membres de l'équipe qui portent le projet. La présence et la participation de chacun sont source de valeur. Ainsi conçue, l'itinérance devient une source de richesse et un appel : une source de richesse parce que c'est l'opportunité de découvrir une pluralité de disciplines, de pratiques, de méthodes, de connaissances, de métiers et de cultures ; un appel dans la mesure où elle nous rappelle que chacun est un être en devenir, potentiel, polyvalent, avec plein de possibilités et appelé à évoluer en permanence. Le passage par chaque lieu est marqué par la découverte et la formation. Cette progression n'est pas forcément linéaire et univoque, on peut toujours changer de cap et être accompagné dans un chemin qui se construit en marchant.

Dans une société globale et nomade, l'UCPA offre une multiplicité de lieux. Dans chaque lieu, l'esprit s'ouvre, on élargit ses horizons et on se perfectionne.

Apprendre par l'action

À l'UCPA, on apprend à acquérir, à traiter, à évaluer et à intégrer de nouveaux savoirs et à appliquer ceux-ci dans divers contextes, mais surtout, on apprend par l'action. Clients et collaborateurs sont rapidement encouragés à expérimenter, à vivre une expérience concrète qui sera ensuite analysée. Réflexion et action sont intriquées, l'expérience est suivie d'un débriefing et ce moment de réflexivité permet de consolider la progression et l'autonomie. Chaque événement est une opportunité d'apprendre, on est constamment amené à tester les nouveaux savoirs et on alterne de façon dynamique des moments d'apprentissage technique, de détente et d'amusement. Ce type d'apprentissage vise moins l'acquisition de savoirs répertoriés et codifiés que le développement d'une posture d'expérimentation et d'apprentissage en action.

Dans une société où le système éducatif traditionnel tend à séparer théorie et pratique, à dissocier savant et praticien et à survaloriser l'accumulation d'informations au détriment du développement de la capacité d'expérimenter, le compagnonnage à l'UCPA développe les compétences en mettant l'expérimentation, ainsi que le couple action et réflexivité, au centre de l'expérience éducative.

Devenir acteur de son apprentissage

À l'UCPA on apprend à gérer son rythme d'apprentissage et à progresser en fonction de ses envies et de ses possibilités. Chacun choisit l'activité, le lieu, le moment, la durée et le niveau de difficulté de sa pratique. Ce projet individuel est construit avec l'aide des conseils et propositions des autres.

L'apprentissage n'est pas conçu comme un transfert de compétences, qui vise à combler un manque d'expertise, mais comme une sollicitation adressée à chacun afin qu'il soit acteur de son propre processus d'apprentissage. On vit l'expérience d'être accompagné dans la construction et la conduite de sa propre progression. À l'UCPA on rencontre des accompagnateurs qui sont des « passeurs »[263], qui rendent possible l'avènement de la singularité de chacun (Lasida 2011). Dans ce sens, l'accompagnateur ne produit pas un résultat, mais il livre passage, il crée les conditions pour que la compétence se déploie. À l'UCPA, l'accompagnateur est toujours là pour nous adresser une parole ou nous montrer un geste qui fait jaillir, chez celui qui est accompagné, la compétence. Il nous partage ses expériences, ses découvertes et ses impasses, et nous invite à vivre avec lui ses propres avancées et ses reculs. Il interagit à partir de notre propre expérience. Dans ce sens, l'« accompagnateur-passeur » est toujours un miroir qui, par son propre chemin, ou en réponse à notre chemin, nous renvoie une image nouvelle de nous-mêmes, nous encourage, et éveille l'envie et la force d'aller plus loin. Ces rencontres aident à se prendre en main et à faire projet avec autrui, aussi bien pour l'accompagné que pour l'accompagnateur, car le partage de son expérience propre est source d'apprentissage. La relation devient une passerelle qui livre passage au meilleur de chacun.

Dans une société où le système éducatif est marqué par une approche de l'apprentissage comme transmission de savoirs, où l'on risque de réduire l'élève à un récepteur passif de connaissances, le compagnonnage à l'UCPA dépasse les dualismes actif-passif, transmission-réception, et facilite la mise en place d'un dialogue dans lequel l'apprentissage est mutuel. À L'UCPA, l'éducation est considérée comme réussie lorsqu'elle donne l'envie et les bases qui permettront de continuer à apprendre. Cette posture d'apprentissage éveille notre créativité, on apprend à apprendre et on devient autonome.

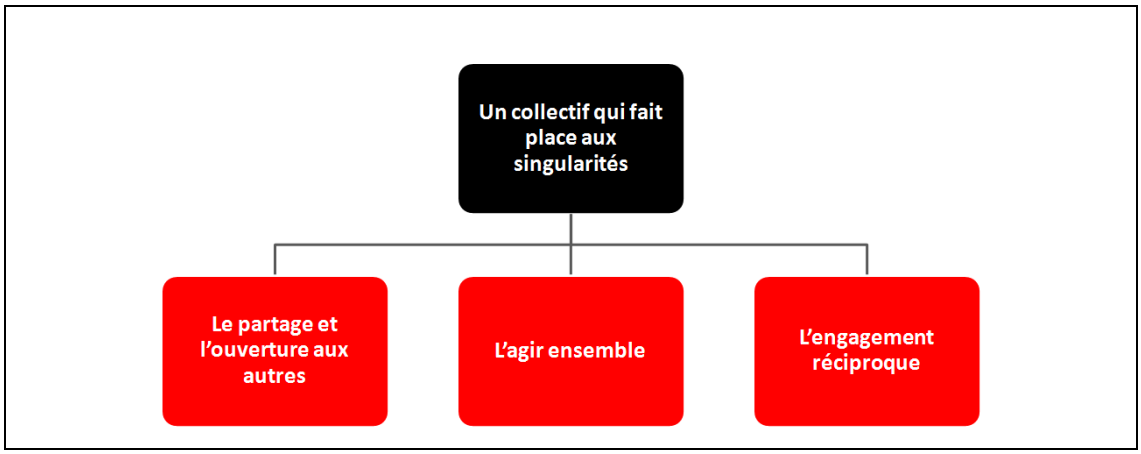
[263] « Passeur » au sens d'E. Lasida (2011).

3. *L'aventure collective*

Un collectif qui fait place aux singularités

A l'UCPA, on vit l'expérience d'un nous. L'UCPA arrive à créer du commun entre des personnes qui ne se rencontrent pas habituellement et donne le goût de l'autre. Dans un monde où chacun revendique sa singularité, le défi est de faire société sans nier les singularités. L'expérience collective à l'UCPA est remarquable : elle permet justement la création d'un « nous » tout en facilitant l'expression des singularités.

Encadré 115. L'expérience de l'aventure collective



Source: élaboration propre

Le partage et l'ouverture aux autres

A l'UCPA, on fait l'expérience de l'ouverture à l'autre, à travers le partage : partage d'un espace commun, partage d'une passion commune, partage de son expérience de vie et partage de savoirs.

A l'UCPA, on fait l'expérience de partager l'espace avec d'autres, un espace dans lequel on côtoie les autres de manière physique, réelle, concrète. L'UCPA propose des espaces ouverts dans lesquels on perçoit la diversité de la société et des influences qui la nourrissent, des espaces publics renouvelés. Sport et musique s'y rencontrent, des ponts se créent entre différentes pratique sportives, entre sport de loisir et haut niveau. Ces espaces ouverts à tous permettent aussi de venir tout simplement rencontrer du monde, pour ne pas être seul et vivre une expérience de convivialité.

A l'UCPA, on entre facilement en relation avec ceux qu'on ne connaît pas à travers le partage d'une passion commune pour le sport qui introduit le partage de savoirs et d'expériences. Même s'il faut parfois un temps d'adaptation, on peut établir un rapport à l'autre de manière beaucoup plus simple que dans la vie de tous les jours. Les relations sont moins formelles, on partage des espaces relevant de l'intime (la table, la chambre, le vestiaire) - et c'est souvent là que se crée le premier contact -, et on partage le même matériel. La simplicité d'un rapport à l'autre passe aussi par le partage d'une même passion pour l'activité sportive et de la même volonté de se faire plaisir ensemble. Le sport est le premier point commun qui met en relation. L'activité sportive pratiquée ensemble, première expérience commune, constitue le sujet d'amorce des premières discussions qui se poursuivront par l'échange d'expériences plus personnelles lorsque les affinités se créent. On découvre des personnes, on parle de soi, on échange des points de vue, et on s'enrichit mutuellement. Pour les salariés, cette diversité donne de la valeur à leur travail.

A l'UCPA, on partage aussi les savoirs. L'acquisition d'un savoir à l'UCPA se complète par le souci de partager ses expériences et ses acquis. Le savoir circule ainsi par le biais de rapports de mutualité où chacun apporte selon ses compétences. Si la fonction éducative est animée par l'UCPA, sa réalisation repose sur la double capacité d'apprendre de chacun : connaître et faire connaître. La circulation de savoirs crée un réseau solidaire ouvert à tous. Ce réseau s'enrichit en permanence par la participation de nouvelles personnes, indépendamment de leur niveau d'expertise ou de leur position sociale. À l'UCPA, l'échange de savoir-faire et de savoir-être par le sport, qu'il soit entre pairs ou entre expert et débutant rapproche les générations, les cultures et les milieux socio-professionnels.

En effet, à l'UCPA, on partage des expériences de vie et des savoirs entre personnes différentes. A l'UCPA, la différence facilite la rencontre : entre personnes qui sont ouvertes à la rencontre, la différence est une promesse de découverte. On se trouve face à des personnes qu'on n'aurait pas rencontrées ailleurs mais qui, elles aussi, ressentent ce désir d'échanger. L'UCPA a cette capacité à faire exister des espaces de rencontres et de partage entre des personnes de différents âges, de différents milieux, de différentes cultures. Deux nuances, cependant: la mixité intergénérationnelle qui s'accentue apparaît comme un élément qui peut perturber l'expérience UCPA et la mixité sociale apparaît comme restreinte aux classes moyennes.

Enfin, on peut créer à l'UCPA des relations d'amitiés et parfois y constituer une deuxième famille. L'espace de rencontre devient alors une autre maison dans laquelle on prend l'habitude de venir et de rencontrer du monde. Cet espace de rencontre recouvre le territoire national et s'étend à l'étranger : les échanges que l'on entame sur un site peuvent se poursuivre avec d'autres personnes sur un autre site.

Dans un monde cloisonné où la rencontre naturelle de la différence est rare, l'UCPA offre des espaces de convivialité entre des personnes qui ne se connaissent pas.

L'agir ensemble

A l'UCPA, on fait l'expérience de l'agir ensemble, c'est-à-dire l'expérience de la transformation, par l'action, d'un regroupement d'individus isolés en un groupe de personnes reliées par un *devenir commun*, un groupe qui déploie une puissance spécifique lui permettant de faire face à chaque nouvelle situation rencontrée et de construire une aventure collective.

L'aventure à l'UCPA, c'est l'expérience pour chacun de faire face à l'inconnu et à l'imprévu, sur le mode du jeu, c'est-à-dire en dehors de la sphère de l'utilité, et du pari puisque toute aventure requiert un engagement fort, sans assurance ni garantie sur son résultat. Elle fait place aux difficultés. Dans ce contexte, le groupe, qui au début semble ajouter une dimension d'inconnu, se révèle être la condition même de la réussite de l'aventure collective. C'est souvent grâce au groupe qu'on fait face aux imprévus, qu'on se relève et qu'on continue.

C'est en agissant ensemble que l'on fait l'expérience du dialogue et de l'articulation des singularités, des potentiels de chacun. On progresse pas à pas, acte après acte. Il n'existe pas de dynamique de groupe figée, dont le succès dépendra du respect d'un ensemble de règles, mais des solutions multiples que l'on adapte à chaque situation. On improvise, au sens artistique : chacun crée sa propre trajectoire, invente et joue son rôle, dans une attention aiguë aux autres membres du groupe, et les trajectoires s'entremêlent et tissent une histoire commune. C'est la situation rencontrée, et non pas une ligne de conduite préétablie, qui détermine les actes à poser individuellement et collectivement, et qui en sanctionne la pertinence. Ainsi, chaque groupe qui se forme à l'UCPA développe, dans l'action, un potentiel propre et unique lorsqu'il résout les épreuves rencontrées. Chaque nouvelle situation, problématique ou non, souhaitable ou non, devient un nouvel horizon pour agir ensemble et mobiliser la diversité des

ressources du groupe, dans une nouvelle configuration. On s'appuie alors sur l'expérience acquise ensemble auparavant, et devenue routine, comme support à la créativité permettant d'improviser au coeur de la nouvelle situation. L'action commune ne s'embarrasse pas de procédures contraignantes et contraires à la créativité, seules comptent l'expérience du groupe et les contraintes que lui impose la situation et qu'il déchiffre en temps réel.

On vit, dans l'action, l'expérience d'une communication épurée, directe et franche, qui ne s'embarrasse pas de formalisme, pour construire plus rapidement une relation "présentielle", personnalisée et basée sur la confiance. Cette franchise trouve son origine dans l'expérience du sport de nature pratiqué à plusieurs, une activité qui, comme l'explique M. Serres, « apprend la vérité des choses, des autres et de soi, sans faux-semblant ». Le danger potentiel d'une activité force à communiquer, de manière vive et directe pour comprendre l'autre rapidement et pouvoir se coordonner. Les moments durs révèlent les caractères et rapprochent les personnes.

Dans un monde où il devient nécessaire d'inventer des nouvelles manières de faire société, moins figées, plus souples et attentives à l'intégration de chacun tel qu'il est, l'UCPA propose une dynamique permettant d'expérimenter la construction d'un devenir commun au sein d'un collectif éphémère, à partir de l'action et de la personnalité de chacun.

L'engagement réciproque

A l'UCPA, on fait l'expérience de l'engagement réciproque. Dans une société où l'on s'engage souvent pour une cause philanthropique, à l'UCPA on se découvre interdépendants et l'on fait l'expérience d'une solidarité concrète où l'on s'entraide.

Construit autour de l'action, le collectif se crée dès que chacun s'implique dans l'aventure commune et reconnaît l'implication des autres, l'implication sincère de l'un dépendant de la contribution des autres à l'aventure. L'aventure collective se construit chemin faisant, chacun étant co-responsable de ses résultats et développant une certaine forme d'autonomie qui est le fruit des relations qu'il crée : relations avec le milieu, relations avec soi, mais aussi relations avec les autres. La réciprocité d'implication dans l'aventure collective ainsi que la participation au grand réseau de partage des savoirs autour du sport montre un chemin vers l'autonomie qui n'est pas synonyme d'indépendance, mais plutôt d'interdépendance.

A l'UCPA, on fait l'expérience d'une certaine égalité, l'aventure collective permettant de faire tomber les barrières et de fédérer les différences. La distance entre moniteurs et clients et les statuts hiérarchiques s'effacent : chacun peut contribuer à l'aventure collective, selon ses capacités. Les décisions sont prises ensemble et chacun peut s'exprimer, apporter une idée pour construire l'aventure et bénéficier de l'écoute des autres. On est valorisé. La reconnaissance de l'apport de chacun au groupe crée un fort sentiment d'appartenance et de cohésion.

Vivre l'aventure collective à l'UCPA, c'est faire l'expérience de l'entraide. L'aventure collective, qui permet d'envisager ensemble l'inconnu et l'imprévu, développe chez chacun le sentiment d'interdépendance qui se traduit concrètement, au coeur de l'action, par l'aide qu'on se porte mutuellement pour continuer l'aventure. Le risque inhérent à l'aventure et son intensité rapprochent d'autant plus les personnes. Les plus forts aident les plus faibles spontanément et les rôles s'inversent au gré de l'aventure.

Déclinaison de l'aventure collective par partie prenante

L'aventure collective prend différentes formes au sein de l'UCPA.

Les clients vivent cette expérience d'abord dans les *groupes de pratique sportive*. Même les actions individuelles qui peuvent être réalisées en solitaire sont toujours réalisées dans une dynamique de groupe qui valorise l'interdépendance de ses membres et la force du collectif. Le groupe de pratique encourage à faire ce qu'on n'aurait pas réalisé tout seul. Le moniteur lance la dynamique de groupe, fait participer les uns et les autres à l'aventure et valorise chacun, aide le groupe à progresser vers un objectif commun et relance la dynamique quand elle s'essouffle par une nouvelle activité, mais il sait aussi se mettre en retrait afin que le groupe puisse exprimer son potentiel. Il transmet l'esprit de solidarité et d'entraide.

Les *moments hors activité sportive* sont propices à la rencontre et aux échanges. Les barrières tombent entre moniteurs et clients. S'établit alors un échange qui dépasse le rapport commercial et qui s'incarne dans une relation vraie, choisie, sans artifice, de proximité, où l'on se révèle et se confie. Les clients sont en attente d'une relation personnalisée. Ils attendent qu'une vraie dynamique de groupe soit mise en place sur les centres, au-delà des dynamiques de groupe propres aux groupes de pratique sportive.

Les collaborateurs de l'UCPA font l'expérience de l'aventure collective au niveau du centre dans lequel ils vivent et travaillent mais aussi au niveau plus global de l'association. Ils vivent l'UCPA comme une aventure collective dans laquelle ils s'impliquent plus qu'ils ne le feraient ailleurs, conscients de participer à un projet associatif qui a une vocation sociétale et qui rassemble autour du sport. Ce projet a du sens parce qu'il fait primer le sport sur l'argent, le modèle associatif (visant l'équilibre des comptes) sur le modèle entrepreneurial (visant à faire du profit), parce qu'il est ouvert à tous, qu'il est a-politique et qu'il a une vocation de service public. Les collaborateurs attendent que ces spécificités soient valorisées et restent la priorité de l'UCPA, que leur engagement soit reconnu comme partie intégrante du bon fonctionnement de l'UCPA et que l'UCPA continue à s'engager vis-à-vis d'eux à la mesure de leur engagement vis-à-vis d'elle.

Enfin, les partenaires vivent avec l'UCPA l'expérience d'un partenariat d'une nature particulière, dépassant les modèles classiques, à savoir le modèle marchand et le modèle de service public, et permet de servir la communauté d'une nouvelle manière. Le partenariat avec l'UCPA relève d'une aventure collective aboutissant à une construction commune et inédite, plutôt que d'une transaction, d'un échange de bons procédés. Pour les partenaires, cinq piliers sont constitutifs de cette expérience : le partage de valeurs qui favorise la confiance, la capacité de l'UCPA à s'adresser et à s'adapter à tous (posture d'ouverture), sa capacité à puiser dans la diversité de ses ressources pour créer une solution inédite et adaptée, son professionnalisme (réactivité, expertise, qualité, rigueur, capacité à prendre des risques), la qualité de la relation humaine qui sous-tend le partenariat (caractérisée par une simplicité et une fluidité des rapports ainsi que par la disponibilité, l'écoute, l'ouverture d'esprit et la fidélité des équipes). Dans cette approche du partenariat, on s'appuie davantage sur la confiance que sur un cadre formel et contractuel qui, habituellement, rassure les partenaires. Faire le pari de la relation, c'est le saut dans l'inconnu que doivent faire les partenaires. Tout cela fait du partenariat avec l'UCPA "une expérience profonde et sincère" permettant non seulement de vivre l'engagement vis-à-vis de son partenaire mais aussi de pouvoir vivre la solidarité vis-à-vis de ses propres clients.

Partie II. « Style organisationnel »

Qu'est-ce que l'UCPA met en place pour faire vivre ces expériences ?

Quels sont les ingrédients qui permettent de vivre ces expériences ? L'expérience de la sociabilité nomade et ses expériences liées (authenticité, compagnonnage et aventure collective) sont permises à l'UCPA par :

- l'accueil d'un public caractérisé par sa diversité
- la pratique de sports qui mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même
- la mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons
- l'existence d'un espace où l'on se rassemble et où l'on partage.

1. L'accueil d'un public caractérisé par sa diversité

On ne pourrait pas vivre à l'UCPA l'expérience de la sociabilité nomade et ses expériences liées sans qu'on y rencontre des personnes que l'on n'aurait pas rencontrées dans son quotidien. La diversité des personnes en présence, d'une part, favorise la relation, la différence étant vue par les clients comme une relation potentielle, un espace de découverte. Elle élargit, d'autre part, les ressources d'un groupe et facilite la progression dans l'aventure collective (au sein d'un groupe de pratique, mais aussi d'une équipe UCPA). Chacun est donc le bienvenu et peut venir à l'UCPA « tel qu'il est ».

Pour ce faire, l'UCPA cherche à développer des produits adaptés à tous et à porter à l'égard de chacun une attention personnalisée à travers l'adaptation de ses services et de ses règles de fonctionnement aux spécificités des uns et des autres. "La personne est au centre de notre attention quotidienne" est d'ailleurs le premier marqueur de son projet que l'UCPA met en avant.

Des produits adaptés à tous, pour accueillir largement

L'UCPA veille à faciliter la participation de tous à l'aventure collective UCPA et permettre l'insertion sociale et professionnelle grâce au sport. Elle veille d'abord à ce que la gamme d'offre soit la plus large possible, que le prix des produits soit inférieur au prix du marché,

que les produits soient adaptés à tous, quels que soient le niveau technique, la forme physique, le handicap, ou encore la condition financière.

En particulier, concernant les publics les plus fragiles, l'UCPA a mis en place des parcours « Egalité des Chances » qui visent à lever les barrières économiques, sociales et culturelles au départ en vacances et à la pratique sportive. Ces parcours d'intégration permettent aux enfants, adolescents et jeunes adultes ayant moins d'opportunité que l'ensemble des jeunes d'accéder aux mêmes activités sportives.

L'UCPA cherche aussi à réduire les barrières à l'entrée des formations aux métiers du sport et de l'animation. Les formations proposées par l'institut de formation UCPA Formation sont adaptées pour permettre à toute personne de réaliser sa vocation, quels que soient ses compétences avant la formation ou, pour ceux qui se destinent au métier de moniteur, son niveau sportif. Un des parcours « Egalité des chances » permet aussi de s'adresser à des jeunes rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle et de leur faire bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé.

Expérience concernée : authenticité
Projets, domaines ou services concernés : Gammes d'offres, Tarification, Projet Éducatif et Sportif, Parcours Egalité des chances, UCPA Formation.

Une attention quotidienne aux singularités

On veille à ce que les clients puissent exercer leur liberté de choix (aller aux séances sportives ou non, changer d'activité en cours de stage ou en cours d'année, etc.) en les accompagnant dans leur choix. On essaie d'adapter le service aux spécificités de chaque client.

En particulier, la pédagogie développée à l'UCPA est adaptée aux conditions de chacun : chacun exprime ses attentes, définit sa progression, la performance individuelle recherchée est pensée par rapport aux objectifs personnels. L'apprentissage est co-construit (GPS 360°) et des temps de *debriefing* individualisés sont instaurés (GPS 360° et Référentiel de services UMV). On apprend ainsi à gérer son rythme d'apprentissage et à progresser en fonction de ses envies et de ses possibilités. Chacun choisit l'activité, le lieu, le moment, la durée et le niveau de difficulté de sa pratique. Ce projet individuel est construit avec l'aide des conseils et propositions des autres. Toujours au sein d'un

collectif, chaque personne est reconnue dans sa singularité et bénéficie d'une relation d'apprentissage adaptée.

Cette adaptation aux spécificités de chacun concerne aussi la restauration ou encore la relation client. Dans la préparation des repas, on prend en compte les grands régimes alimentaires existants (allergies alimentaires, végétarisme, lois alimentaires religieuses) et on essaie de garder une certaine souplesse afin de s'adapter aux situations particulières (cas d'allergies spécifiques). On se préoccupe des personnes, en particulier lorsqu'elles sont souffrantes. On rassure les familles et on assure un suivi. On anticipe les procédures à suivre dans ces circonstances.

Expérience concernée : authenticité
Projets, domaines ou services concernés : Projet Éducatif et Sportif, Relation Client, Engagement de service

Des règles de comportement cohérentes avec l'expression des personnalités

Chez les *salariés* notamment, le port d'uniforme particulier n'est pas requis en dehors de ce qui est utile et nécessaire au client (tenue d'accueil en début de séjour, tenue du moniteur sportif pendant l'activité pour se repérer). La liberté de parole est respectée. Il n'y a pas de jugement entre salariés concernant les goûts personnels de chacun. (Bonne pratique)

Expérience concernée : authenticité
Domaine concerné : bonne pratique dans le management des équipes

2. Des sports qui, par nature, mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même

L'UCPA permet de découvrir et de pratiquer près de 80 activités sportives. Historiquement, l'UCPA a diffusé en France et démocratisé les sports de plein air, puis a enrichi son offre, en s'adaptant aux tendances et en s'ouvrant aux sport de loisirs dans les années 1990, aux sports urbains (skate, rollers, trottinette, BMX) à partir des années 2000, et aux sports tournés vers l'entretien physique (fitness).

Comment caractériser ce qui, dans le sport pratiqué à l'UCPA, permet de vivre pleinement l'expérience de la sociabilité nomade ? Nous décryptons ici ce qui nous semble être les traits caractéristiques des sports pratiqués à l'UCPA et qui permettent de vivre les expériences de sociabilité nomade, d'authenticité, de compagnonnage et d'aventure collective : un mouvement vers un milieu inhospitalier, un cheminement au coeur de ce milieu, une confrontation aux lois physiques de la nature et une dimension ludique.

Expérience concernée :
Projets, domaines ou services concernés : DSES, Marketing produit, DDT

Un rapport élémentaire à la nature

La grande majorité des sports pratiqués à l'UCPA reposent sur un *rapport élémentaire à la nature*, sur une relation brute avec les éléments : l'eau, l'océan, la mer, la glace, la neige, l'air, l'espace, le vent, la terre, le roc, etc., et dans le cas de l'équitation, avec les animaux. L'activité implique un déplacement, une rencontre avec un environnement non habituel. La personne se place volontairement dans un certain inconfort qu'elle va dépasser par l'apprentissage d'une technique sportive et d'une certaine attitude vis-à-vis de l'environnement que l'on apprend à déchiffrer, et grâce aux sensations et aux émotions provoquées par l'activité intense de son corps évoluant dans le milieu. L'environnement dans lequel on évolue est *a priori* inhospitalier : surface et profondeurs des océans, sommets des montagnes, falaises, pentes enneigées, rivières, lacs, étendues glacées, etc. Les activités sportives que l'on pratique à l'UCPA sont des adaptations de l'homme à un milieu qui n'est pas le sien, une manière de retrouver son aisance habituelle, sa mobilité, sa vélocité, son agilité, dans un milieu inhabituel.

Un déplacement dans un environnement inhabituel

L'activité sportive pratiquée à l'UCPA permet d'explorer ces environnements. Ces sports impliquent toujours un *déplacement à l'intérieur d'un environnement inhabituel*, dans lequel on ne fait que passer. On accède à des lieux où l'on n'accède pas facilement si l'on ne maîtrise pas les techniques et les connaissances attachées à la pratique sportive. On peut accéder ainsi à des sites exceptionnels qui nous émerveillent et nous font vivre une expérience de transcendance et ressentir un puissant sentiment de bien-être. L'activité sportive à l'UCPA nous « déporte » à deux niveaux : d'abord, en nous plaçant dans un environnement inhospitalier que l'on va « apprivoiser » et, ensuite, en nous

faisant vivre une expérience de transcendance qui transforme notre rapport à la nature, un rapport de proximité et d'appartenance commune.

Une confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des normes humaines

Un autre élément caractérise les activités sportives pratiquées à l'UCPA : contrairement à d'autres sports, elles sont l'occasion d'une *confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des règles humaines.* C'est l'activité et le milieu qui fixent les règles du jeu. Le corps doit ressentir et comprendre des lois qui sont d'ordre physique (gravitation, vitesse) et ces lois s'appliquent à tous. Il n'y a pas d'autres règles à respecter que celles-ci et l'attention accrue à porter à l'égard de ceux avec qui on pratique. Alors que la plupart des activités sportives obligent à créer, négocier et respecter des règles si l'on veut pouvoir jouer ensemble, dans le sport pratiqué à l'UCPA, les règles évoluent en fonction de la situation et c'est cette adaptation à la situation qui crée la pratique collective et le lien entre les pratiquants.

Ici rentrent en compte les sports de nature mais aussi les glisses urbaines, dans lesquels on se joue des normes humaines, on retrouve un rapport brut à la matière, dans un environnement qui contraint l'homme, un environnement pour ainsi dire inhospitalier, on retrouve la volonté de dépasser l'inconfort et la contrainte de la ville et de retrouver de l'aisance, de l'agilité et du plaisir dans ses déplacements. La ville se transforme en terrain de jeu et elle devient plaisante.

La dimension ludique

La fonction principale du sport à l'UCPA est le jeu. C'est un espace d'oisiveté active, hors de la sphère de l'utilité et de la nécessité matérielle. Bien entendu, on progresse et on améliore sa maîtrise des disciplines sportives, et on peut même entamer des compétitions, mais l'objectif final est se divertir, de s'amuser, de s'éclater. L'ambiance ludique entraîne ravissement et enthousiasme. L'action s'accompagne du sentiment de s'extraire du quotidien et entraîne avec elle joie et détente. L'intensité du jeu permet l'intensité du *je*. On revient à l'origine du mot sport : se *déporter au sens de se divertir, de s'amuser, se faire plaisir.*

3. La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons

L'UCPA met en oeuvre un projet éducatif et sportif dont l'ambition (telle qu'elle est formulée actuellement) est de rendre ses clients plus autonomes (dans l'activité sportive mais aussi dans leur quotidien), "acteurs du lien social", capables d'accroître leur bien-être durablement et plus responsables dans leur manière d'habiter l'espace.

Ce projet éducatif et sportif repose sur quatres piliers, ou "marqueurs", que l'UCPA décline dans les parcours-clients et qui mettent l'accent sur la personne, centre de l'attention quotidienne ; sur le collectif, support de la pédagogie ; sur l'importance de l'action dans l'apprentissage ; sur une pédagogie fondée sur la progression et la réussite.

L'UCPA invite aussi son personnel à adopter la bonne attitude qui consiste à "communiquer de l'énergie, à créer une ambiance conviviale et à faire vivre l'aventure" afin de porter au mieux le projet éducatif et sportif. Cette attitude est décrite en quatre axes : être dans une posture d'observation, d'écoute et de dialogue pour créer du lien et établir la confiance ; être positif et créatif en recherchant des solutions créatives afin de motiver et de responsabiliser les stagiaires dans leur apprentissage ; animer le collectif et stimuler chacun puisque la dynamique de groupe est clé dans l'apprentissage de chacun et la création de lien ; mettre son expertise au service de tous en suivant ses qualités propres.

Dans le projet éducatif et sportif, l'activité sportive n'est pas le seul siège de la pédagogie. Tout contact avec l'UCPA, toute expérience vécue au sein l'UCPA, que l'on soit client, salarié (à toute échelle) ou partenaire est potentiellement le lieu d'un apprentissage, d'une éducation. Quelles sont les pratiques pédagogiques développées à l'UCPA autour de l'action, de la progression individuelle et de la dynamique de groupe, qui nous semblent clé pour créer une expérience de sociabilité nomade, d'authenticité, de compagnonnage et d'aventure collective ?

L'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun

L'UCPA permet de pratiquer dans des hauts-lieux d'une pratique sportive, les endroits les plus réputés pour une pratique sportive, historiquement liés à son développement et présentant les meilleures conditions de pratique. L'encadrement sportif permet d'accéder à des endroits difficiles d'accès, où l'on n'irait pas sans être accompagné, des

lieux qui, parce qu'ils apparaissent comme périlleux, nécessitent justement un encadrement sportif adapté à chacun et permettant de franchir les situations difficiles. Le moniteur construit la progression afin de viser et d'accéder à des sites spectaculaires. Les programmes construits sur le mode de l'itinérance (dans lesquels on découvre un nouveau lieu à chaque séance) favorisent l'apprentissage, multiplient les occasions de s'émerveiller devant la nature et décuplent le bien-être, fondé sur le sentiment d'harmonie. Si, dans un groupe, la progression technique est individualisée, le but géographique est commun.

Cette expérience est transposable à la relation partenariale (ou salariale) dans laquelle on se fixe un objectif commun hors du commun, spectaculaire - l'organisation d'un évènement inédit - et l'on va cheminer ensemble vers cet objectif.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective.
Projets, domaines ou services concernés : Projet Éducatif et Sportif, Marketing produits, DRH, Relations avec les partenaires.

La progression sur le mode de la réussite et de la confiance

La pédagogie repose sur la mise en situation de réussite des personnes : dans chaque situation, il s'agit de trouver la bonne manière de faire avancer la personne en fonction de sa personnalité et de ses capacités. C'est cette pédagogie adaptable et créative qui permet à des personnes de tout niveau sportif et de toute condition physique et psychique de trouver à l'UCPA les moyens de progresser. Ce type de pédagogie n'est possible, dans l'apprentissage d'un sport qui présente des risques, que si l'on se sent en sécurité. Or, l'UCPA offre un cadre sécurisé de pratique qui réduit les appréhensions et permet à chacun de se dépasser. Ce cadre sécurisant permet la prise de risque maîtrisée. Il n'empêche pas la convivialité : les moments conviviaux liés à la découverte d'une activité sont rythmés de temps de concentration plutôt dédiés à la sécurité. Ce sentiment d'évoluer dans un cadre sécurisé provient d'une part du professionnalisme de l'encadrant, qui sait inspirer confiance, et d'autre part de perception de la qualité du matériel. La communication épurée, simple, loyale et l'informalité de la relation (tutoiement, formalisme réduit) que l'on privilégie à l'UCPA favorisent la confiance, à condition que l'absence de formalisme ne devienne pas trop déstabilisant.

Cette expérience est transposable à la relation partenariale ou salariale dont le succès dépend de la confiance que l'on accorde au partenaire. Cette confiance en l'autre est, à côté du contrat, le seul cadre sécurisant possible.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective.
Projets, domaines ou services concernés : Projet Éducatif et Sportif, Marketing produits, Politique RH, Relations avec les partenaires.

Le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité

Bien que la diversité du public accueilli est une richesse permettant de vivre l'expérience de sociabilité nomade, les équipes UCPA veillent à organiser une certaine homogénéité au sein des groupes, nécessaire pour permettre aux personnes de vivre une véritable expérience de rencontre, d'échange et de partage : homogénéité de niveaux dans les pratiques sportives, homogénéité d'âges, d'attentes et de modes de vie hors activité, en particulier sur les produits Vacances et Planète.

Cette homogénéité est aussi le résultat de la participation de chacun et la reconnaissance de l'implication de chacun dans l'aventure collective. Que ce soit dans l'activité sportive ou dans la vie organisationnelle, on favorise une implication de chacun et la construction ascendante des projets collectifs (Participation de chacun au cours de jeux appropriés [igloo, DVA] dans lequel le moniteur sait s'effacer). Chacun est invité à proposer des idées et écouter les autres. Le rôle de chacun dans le groupe est mis en valeur. Les comportements altruistes et les contributions positives (convivialités) à la dynamique de groupe sont encouragés et remarqués.

La réciprocité d'implication : si chacun ne contribue pas à hauteur de ses capacités (y compris l'UCPA envers ses salariés et inversement), les autres ne s'engagent plus.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective.
Projets, domaines ou services concernés : Politique RH, Relations avec les partenaires, Marketing produits, Projet Éducatif et Sportif.

4. L'existence d'un espace physique où l'on se rassemble et où l'on partage

Des sites ouverts aux influences culturelles

On s'assure que les sites soient ouverts sur leur environnement et accessibles, les seules barrières acceptables étant les frontières naturelles qui permettent éventuellement de garder le caractère naturel et préservé du lieu. On permet aux associations de l'environnement proche de profiter ponctuellement des locaux pour leurs manifestations. On accueille des événements qui mêlent sports et culture, haut-niveau et sports de loisir.

Expérience concernée : Aventure collective
Projets, domaines ou services concernés : DAI, DDT

Des équipes passionnées par la relation humaine

Les équipes UCPA et les clients sont passionnés par la rencontre et les échanges avant, pendant et après l'activité sportive. Ce sont les équipes et les clients qui créent la convivialité, qui instaurent des dynamiques de groupe et donnent l'impulsion de l'aventure collective. On essaie de créer du lien entre les personnes. On les appelle par leur prénom et on repère les personnes isolées pour les intégrer au groupe.

On place les personnes sur un pied d'égalité, au-delà de leurs différences, de leur différence de statut (salarié / client) ou de leur statut hiérarchique à l'UCPA, grâce notamment à l'informalité de la relation et, en ce qui concerne les clients, à l'absence de services différenciés selon les publics.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective
Projets, domaines ou services concernés : Projet Éducatif et Sportif, Ambiance, Relation client, Politique RH

Des temps conviviaux en dehors de l'activité sportive

On privilégie les temps conviviaux informels ou organisés hors de l'activité sportive et les infrastructures sont adaptées à ces temps conviviaux. On est conscient du rôle de l'animation et de l'ambiance pour fédérer plutôt que pour seulement amuser.

Expérience concernée : Sociabilité nomade, Aventure collective

Projets, domaines ou services concernés : Projet Éducatif et Sportif, Ambiance, Politique RH, DAI

Partie III. « Contributions »

1. Les effets

Échelle de contribution	Dimensions d'effet	Critères d'effet
Sociétale	Cohésion sociale	Citoyenneté (comportements prosociaux et compétences de vie)
		Égalité (accessibilité en termes de prix, partir seul, genre, handicap, culture)
		Mixité (bridging et représentations de la différence)
		Lutte contre l'isolement social
	Emploi	Formation professionnelle
		Insertion socio-professionnelle
		Développement de talents
	Santé publique	Activité physique (heures de pratique à l'UCPA, fréquence d'activités physiques)
		Bien-être (santé physique et mentale)
		Lutte contre la sédentarité
		Promotion de l'activité physique et sportive (reprise, maintien ou augmentation de l'APS)
	Environnement	Connexion à la nature
Individuelle	Construction de soi	Confiance en soi
		Santé physique et mentale
		Compétences sportives
		Compétences de vie
		Connexion à la nature
		Autonomie dans l'interdépendance
	Ouverture aux autres	Liens sociaux
		Participation sociale et politique
		Représentations des différences
		Comportements prosociaux
		Goût de l'autre
	Rapport à l'avenir	Créativité
		Posture face à l'avenir

Source: élaboration propre.

2. Les représentations véhiculées

À travers ses actions et son discours, l'UCPA contribue à véhiculer des représentations originales du travail, de l'éducation, du collectif, des rapports sociaux et de l'avenir.

Représentations liées au travail

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du travail :

- qui consiste à faire de sa passion sa profession et peut ainsi être source de plaisir.

- dans lequel on peut s'accomplir intégralement, le rôle professionnel qu'on endosse n'écrasant pas la personnalité. Le travail permet d'être soi-même, de se montrer et de s'exprimer. Il valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis, et favorise le développement à la fois de compétences techniques et de compétences comportementales et relationnelles,
- qui est porteur de sens, parce qu'en l'occurrence, il sert un projet qui fait primer le sport sur l'argent, le modèle associatif (visant l'équilibre des comptes) sur le modèle entrepreneurial (visant à faire du profit), ouvert à tous, a-politique et qui a une vocation d'utilité sociale.

Représentations liées à l'éducation

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation de l'éducation :

- qui consiste à permettre à chacun d'explorer ses potentialités plutôt qu'à transmettre des connaissances techniques,
- qui est nécessairement personnalisée, faite d'expérimentation, d'aller-retour constant entre action et réflexion, d'apprentissages adaptés à chacun ainsi que de petites réussites personnelles, et qui, avant tout, est source de plaisir,
- que l'on considère comme réussie lorsqu'elle a stimulé la créativité, donné à la fois l'envie de continuer à apprendre et les bases techniques pour le faire, mais aussi lorsqu'elle guide vers une autonomie dans l'interdépendance plutôt dans l'indépendance.

Représentations liées au collectif

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du collectif :

- qui, ouvert aux singularités, se construit à partir de la diversité des personnalités qui le constituent,
- qui s'adapte et résout les situations problématiques qui se présentent plus qu'il n'impose et défend des modèles préétablis,
- dans lequel la mutualisation des ressources crée de la richesse relationnelle avant de permettre les économies de moyens.

Représentations liées aux rapports sociaux

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation des rapports sociaux, en particulier :

- des relations de travail, dans lesquelles employeur et salarié sont responsables l'un de l'autre,

- des relations de consommation, dans lesquelles le consommateur est co-responsable de son expérience,
- des relations partenariales qui, vécues comme alliance plutôt que comme contrat, reposent sur la confiance et la créativité plutôt que sur le contrôle et la coercition.

Représentations liées à l'avenir

L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation de l'avenir dans laquelle la conscience de la finitude de l'Homme et du monde est un appel à l'ouverture aux autres, à l'engagement et à la créativité.

Partie IV. Conclusion « Utilité sociale »

A travers ce processus d'évaluation qui a progressivement dessiné et coloré l'utilité sociale de l'UCPA en singularisant sa manière propre de faire société, on peut risquer une synthèse autour de trois expressions clés :

- **la sociabilité nomade :** l'UCPA propose de vivre une expérience extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire. La richesse relationnelle produite par l'UCPA ne se mesure pas dans la durabilité du lien créé mais plutôt dans la manière dont la relation ponctuelle et éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun.

- **une pédagogie du commun :** à travers l'apprentissage d'un sport individuel mais pratiqué de manière collective, l'UCPA fait vivre une expérience singulière du « commun ». Le commun à l'UCPA ne se traduit pas dans des normes ou des techniques communes, suivies et pratiquées par tous de la même manière, mais plutôt dans le partage d'un mouvement et d'un « espace » commun (nature, salle de sport, chambre partagée, bar du site sportif…) où l'aventure individuelle devient expérience collective. Un cadre commun qui habilite chacun à devenir soi-même. Un collectif éphémère qui crée un avenir commun.

- **une société qui se fait conversation :** à l'UCPA on décloisonne les relations sociales en plaçant toutes les personnes sur un pied d'égalité, en pratiquant une communication directe et non formelle, en transformant l'indépendance en

interdépendance. La société avec ses classes et ses segments se déstructure pour devenir conversation. L'appartenance commune créée par l'UCPA n'est pas marquée par des statuts, des expertises ou des acquis communs, mais plutôt par la solidarité, ce qui circule entre ceux qui y participent.

L'utilité sociale de l'UCPA est ainsi marquée par ces trois paradoxes : un nomadisme qui crée de la durabilité, une singularisation qui crée du commun, un décloisonnement qui crée de l'appartenance.

ANNEXE 5. Rapport sur la mesure de l'utilité sociale UCPA

Partie I. « Synthèse (socio-anthropologique) de l'utilité sociale »

A travers ce processus d'évaluation qui a progressivement dessiné et coloré l'utilité sociale de l'UCPA en singularisant sa manière propre de faire société, on peut risquer une synthèse autour de trois expressions clés :

- **la sociabilité nomade :** l'UCPA propose de vivre une expérience extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire. La richesse relationnelle produite par l'UCPA ne se mesure pas dans la durabilité du lien créé mais plutôt dans la manière dont la relation ponctuelle et éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun.

- **une pédagogie du commun :** à travers l'apprentissage d'un sport individuel mais pratiqué de manière collective, l'UCPA fait vivre une expérience singulière du « commun ». Le commun à l'UCPA ne se traduit pas dans des normes ou des techniques communes, suivies et pratiquées par tous de la même manière, mais plutôt dans le partage d'un mouvement et d'un « espace » commun (nature, salle de sport, chambre partagée, bar du site sportif…) où l'aventure individuelle devient expérience collective. Un cadre commun qui habilite chacun à devenir soi-même. Un collectif éphémère qui crée un avenir commun.

- **une société qui se fait conversation :** à l'UCPA on décloisonne les relations sociales en plaçant toutes les personnes sur un pied d'égalité, en pratiquant une communication directe et non formelle, en transformant l'indépendance en interdépendance. La société avec ses classes et ses segments se déstructure pour devenir conversation. L'appartenance commune créée par l'UCPA n'est pas marquée par des statuts, des expertises ou des acquis communs, mais plutôt par la solidarité, ce qui circule entre ceux qui y participent.

L'utilité sociale de l'UCPA est ainsi marquée par ces trois paradoxes : un nomadisme qui crée de la durabilité, une singularisation qui crée du commun, un décloisonnement qui crée de l'appartenance.

Partie II. « Représentations véhiculées en lien avec l'utilité sociale »

À travers ses actions et son discours, l'UCPA contribue à véhiculer des représentations originales :

- *une représentation du travail* qui consiste à faire de sa passion sa profession et peut ainsi être source de plaisir ; dans lequel le rôle professionnel qu'on endosse n'écrase pas la personnalité : qui valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis, et favorise le développement de compétences techniques et de compétences comportementales et relationnelles ; qui est porteur de sens parce qu'il sert un projet d'utilité sociale.

- *une représentation de l'éducation* qui consiste à permettre à chacun d'explorer ses potentialités plutôt qu'à transmettre des connaissances techniques ; nécessairement personnalisée, faite d'expérimentation, d'apprentissages adaptés à chacun ainsi que de petites réussites personnelles ; considérée comme réussie lorsqu'elle a stimulé la créativité, donné envie de continuer à apprendre et les clés pour le faire, et lorsqu'elle guide vers une autonomie dans l'interdépendance plutôt dans l'indépendance.

- *une représentation du collectif* qui, ouvert aux singularités, se construit à partir de la diversité des personnalités qui le constituent ; qui s'adapte et résout les situations problématiques qui se présentent et n'impose pas de modèles préétablis ; dans lequel la mutualisation des ressources crée de la richesse relationnelle.

- *une représentation des rapports sociaux*, en particulier des relations de travail, dans lesquelles employeur et salarié sont responsables l'un de l'autre ; des relations de consommation, dans lesquelles le consommateur est co-responsable de son expérience, des relations partenariales qui, vécues comme alliance plutôt que comme contrat, reposent sur la confiance et la créativité plutôt que sur le contrôle et la coercition.

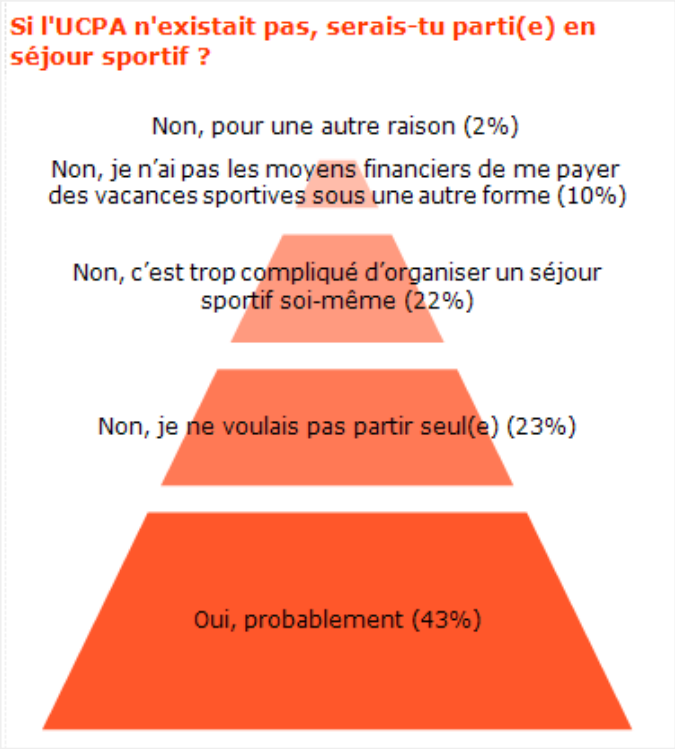
- *une représentation de l'avenir* dans laquelle la conscience de la finitude de l'Homme et du monde est un appel à l'ouverture aux autres, à l'engagement et à la créativité.

Partie III. « Les effets des expériences d'utilité sociale et leur mesure »

À partir de la synthèse des contributions des expériences d'utilité sociale, l'UCPA a décidé d'approfondir sa compréhension de certains des effets qu'elle produit sur ses clients et de les mesurer. Elle a profité de cette consultation pour vérifier également certaines hypothèses de son modèle d'utilité sociale. Dans ce double objectif, un questionnaire en ligne a été développé et 1 668 clients partis en séjour sportif pendant l'été et l'hiver 2017 y ont répondu.

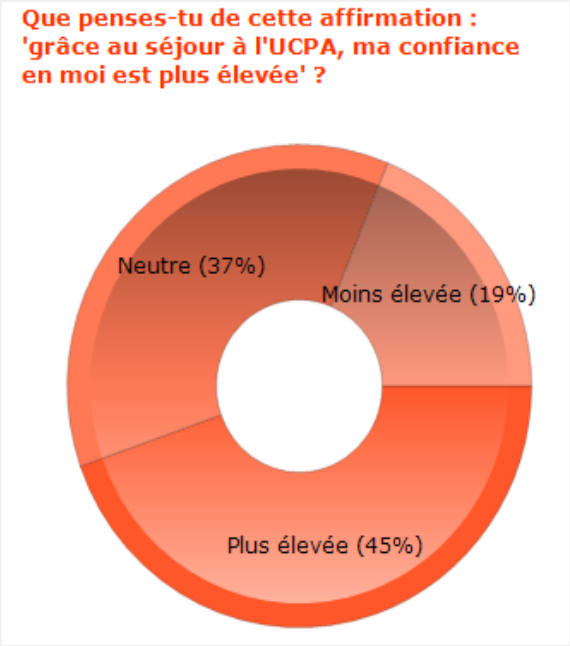
Effet 1. Égalité - accessibilité aux sports et aux vacances sportives

- Dimension d'effet : Cohésion sociale
- Dénomination commune : Accessibilité
- Dénomination spécifique UCPA : Égalité - Accessibilité aux sports et aux vacances sportives
- Description spécifique :
    - Amélioration de l'égalité. L'UCPA lève les freins existant à la liberté de pratiquer du sport et à la liberté de partir en vacances sportives.
    - L'UCPA travaille sur les freins liés aux :
        - Caractéristiques personnelles (l'âge, le genre, les facultés mentales et physiques)
        - Opportunités sociales (circonstances politiques, sociales, culturelles, économiques et environnementales)
        - Moyens (dotation en capital physique, financier, humain et social)
- Indicateur : % de personnes qui ont eu accès aux sports ou aux vacances sportives grâce à l'UCPA
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 57% des clients ne seraient pas partis en vacances sportives si l'UCPA n'existait pas, pour diverses raisons.



Effet 2. Confiance en soi - globale

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Estime de soi - globale
- Dénomination spécifique UCPA : Confiance en soi - globale
- Description spécifique :
    - Amélioration de la confiance en soi. L'expérience UCPA rend plus positive l'attitude personnelle à l'égard de ce qu'on est ou pense être.
    - Le séjour UCPA contribue à que le jugement ou l'évaluation que l'on fait de soi-même, de sa valeur personnelle soit plus positive en termes de :
        - sentiment de compétence général (capacités intellectuelles, performance scolaire, capacités d'autorégulation, confiance en soi, efficacité et pouvoir d'agir)
        - croyance sur la perception que les autres ont de lui
        - vision de son corps (compétences sportives, attrait physique, image du corps, sentiment sur ethnie et race)
- Indicateur : % de personnes qui ont une confiance en soi globale plus élevée après l'activité ou séjour UCPA
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 45% des clients affirment avoir une confiance en soi « plus élevée » après le séjour UCPA.

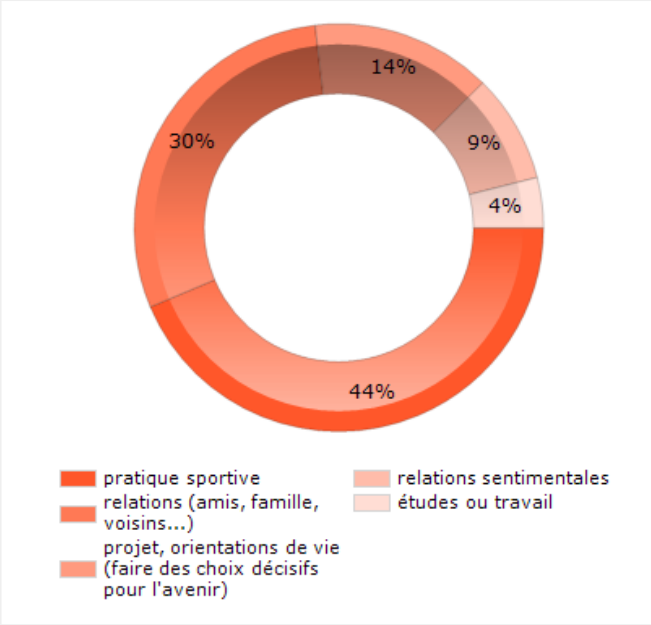


Effet 3. Confiance en soi - capacité à progresser par domaine de la vie

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Estime de soi - par domaine de la vie
- Dénomination spécifique UCPA : Confiance en soi - capacité à progresser par domaine de la vie
- Description spécifique :
    - Amélioration de la confiance en soi. Chacun a un meilleur sentiment de compétence général.
    - Le séjour UCPA contribue à que les personnes croient plus à ses capacités à réussir une tâche ou à obtenir un résultat spécifique dans des domaines spécifiques de la vie : relations sociales, études, travail, apparence physique, compétence sportive, etc.
- Indicateur :
    - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine de la pratique sportive.
    - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sociales (amis, famille, voisins …).
    - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des projets et d'orientations de vie (faire un choix décisif pour l'avenir).
    - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sentimentales.

    - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine d'études ou du travail.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
    - 44% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine de la pratique sportive.
    - 30% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sociales (amis, famille, voisins …).
    - 14% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des projets et d'orientations de vie (faire un choix décisif pour l'avenir).
    - 9% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sentimentales.
    - 4% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine d'études ou du travail.

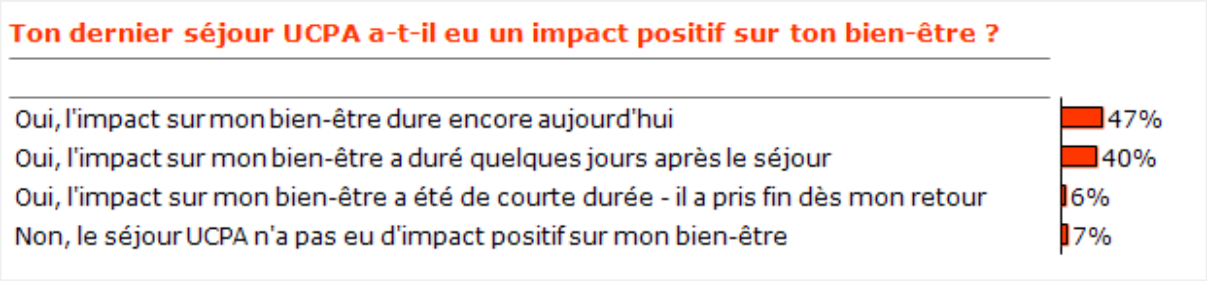
« Grâce à ce séjour, je crois plus en mes capacités à progresser dans les domaines de … »



Effet 4. Santé physique et mentale - bien-être

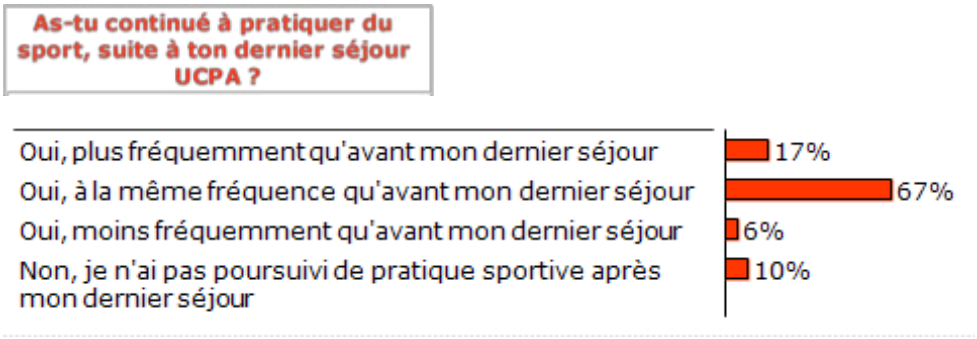
- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Bien-être subjectif global
- Dénomination spécifique UCPA : Santé physique et mentale - Bien-être
- Description spécifique :

    - Amélioration de la santé. Chacun améliore son état de bien-être physique, mental et social
    - Le séjour UCPA contribue à la santé physique et mentale :
        - En augmentant l'état de bien-être physique, mental et social
        - En écartant la maladie ou d'infirmité
- Indicateur : % de personnes qui ont une meilleure satisfaction ou évaluation subjective de sa vie dans son ensemble après l'activité ou séjour UCPA
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 93% des clients déclarent que le séjour a eu un impact positif sur leur bien-être.



Effet 5. Santé physique et mentale - activité physique et sportive

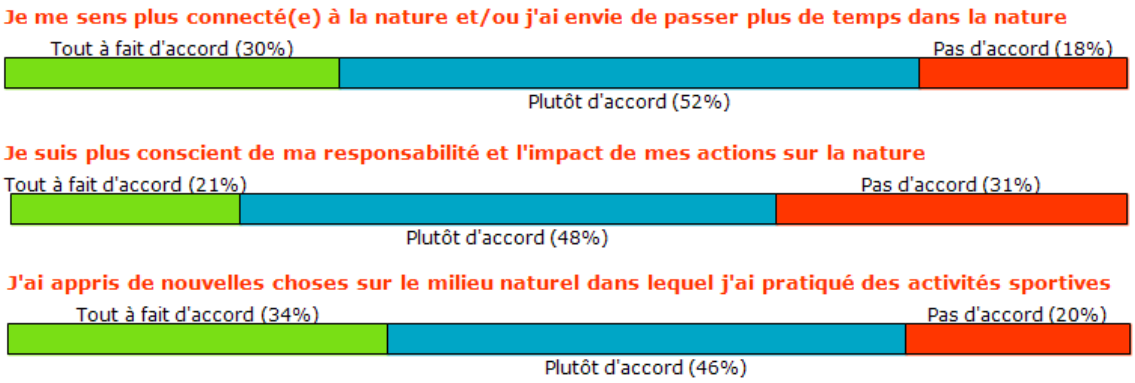
- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Activité physique et sportive
- Dénomination spécifique UCPA : Pratique sportive
- Description spécifique :
    - Amélioration de la santé. Chacun améliore son état de bien-être physique, mental et social.
    - Le séjour UCPA contribue à la santé physique et mentale parce que les personnes maintiennent ou augmentent leur pratique régulière d'activités physiques et sportives.
- Indicateur : Nombre ou % de personnes qui ont maintenu ou augmenté leur fréquence de pratique régulière d'activités physiques et sportives (APS) après l'activité ou séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 84% des clients déclarent poursuivre une pratique sportive à une fréquence égal ou supérieur suite à leur dernier séjour UCPA.



Effet 6. Connexion à la nature

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Nature relatedness
- Dénomination spécifique UCPA : Connexion à la nature
- Description spécifique :
    - Amélioration de la connexion à la nature. Chacun augmente son niveau d'appréciation et de compréhension de leur interconnexion avec la nature.
    - Le séjour UCPA contribue à l'interconnexion avec la nature :
        - en augmentant la connaissance du milieu naturel
        - en augmentant la connexion et l'envie de passer du temps dans la nature
        - en augmentant la conscience individuelle sur l'impact des actions humaines sur la nature
- Indicateur : % de personnes qui ont une meilleure appréciation et une meilleure compréhension de leur interconnexion avec la nature après l'activité ou séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
    - 80% des clients déclarent avoir appris de nouvelles choses sur le milieu naturel dans lequel ils ont pratiqué des activités sportives lors de leur dernier séjour UCPA ;
    - 82% des clients déclarent se sentir plus connecté à la nature et/ou avoir envie de passer plus de temps dans la nature après leur dernier séjour UCPA ;
    - 69% des clients déclarent être plus conscient de sa responsabilité et de l'impact de ses actions sur la nature après leur dernier séjour UCPA.

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet de ton dernier séjour UCPA sur ta relation à la nature ?



Effet 7. Liens sociaux - création d'amitiés

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Lien social ou capital social
- Dénomination spécifique UCPA : Rencontres amicales
- Description spécifique :
  - Amélioration des liens sociaux. Chacun est moins isolé et augmente ses relations sociales, son capital social.
  - Le séjour UCPA contribue établir des relations de confiance et de coopération avec les personnes qu'on rencontre lors de la vie du centre et des activités sportives.
- Indicateur : Moyenne de amis que les personnes rencontrent dans un séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 3,6 est la moyenne d'amis que les clients UCPA déclarent avoir rencontré lors de leur dernier séjour.

Parmi tes amis actuels, combien en as-tu rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?

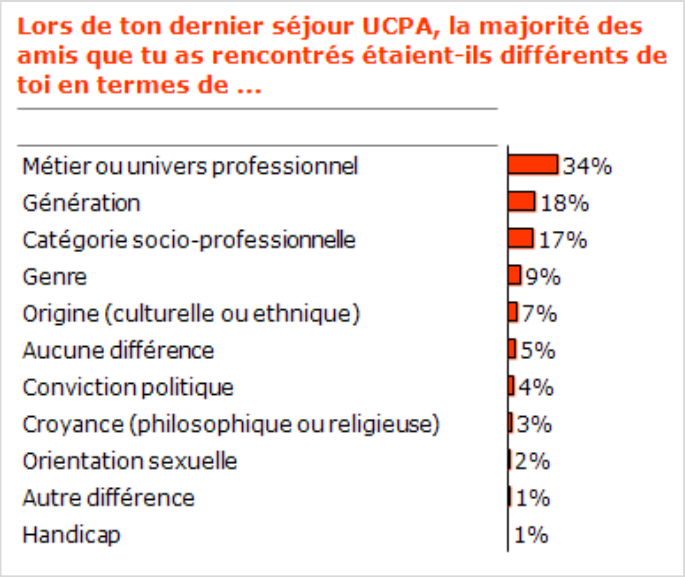
Effet 8. Liens sociaux - fréquence de contact avec des amis UCPA

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Fréquence de contact
- Dénomination spécifique UCPA : Fréquence et moyen de contact avec amis UCPA
- Description spécifique :
    - Amélioration des liens sociaux. Chacun est moins isolé et augmente ses relations sociales, son capital social.
    - Le séjour UCPA contribue établir des relations de confiance et de coopération avec les personnes qu'on rencontre lors de la vie du centre et des activités sportives par téléphone, courrier ou Internet et par des rencontres.
- Indicateurs :
    - % de personnes que maintiennent une fréquence de contact par téléphone, courrier ou Internet (email, chat, réseaux sociaux…) avec les amis qu'elles ont rencontrés lors du dernier séjour UCPA égal à "Une ou plusieurs fois par semaine", "Plusieurs fois par mois" ou "Plusieurs fois dans l'année".
    - % de personnes que maintiennent une fréquence de contact par des rencontres (apéro, dîner, soirée, vacances, activités sportives ou culturelles, …) avec les amis qu'elles ont rencontrés lors du dernier séjour UCPA égal à "Une ou plusieurs fois par semaine", "Plusieurs fois par mois" ou "Plusieurs fois dans l'année".
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
    - 64% des clients contactent « à distance » leurs nouveaux amis rencontrés à l'UCPA plusieurs fois par semaine ou par mois.
    - 35% des clients se rencontrent physiquement de façon régulière après leur séjour UCPA.

En moyenne, à quelle fréquence es-tu en contact avec les amis que tu as rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?

Effet 9. Représentations des différences - mixité

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Mixité
- Dénomination spécifique UCPA : Représentations des différences - mixité
- Description spécifique :
    - Amélioration de la mixité et de la représentation de la différence. L'UCPA promeut la mixité sociale au sein de ses équipements et permet à chacun de changer certains stéréotypes qu'il a et de développer une attitude de valorisation et de respect de la différence.
    - Le séjour UCPA contribue à l'amitié des personnes qui se considèrent différentes en termes de genre, d'orientation sexuelle, de conviction politique, de génération, de handicap, d'origine ethnique ou culturelle, de croyances philosophiques ou religieuses, de catégorie socioprofessionnelle et de métier ou univers professionnel.
- Indicateur : % de personnes qui rencontrent des amis qu'ils considèrent "différents de soi" lors de leur dernier séjour.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 95% des clients UCPA déclarent avoir rencontré des amis qu'ils considèrent différent d'eux lors de leur dernier séjour UCPA. Les principales formes de différences rencontrées sont métier ou univers professionnel (34%), génération (18%) et catégorie socio-professionnel (17%).



Effet 10. Goût de l'autre

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Compétences prosociales
- Dénomination spécifique UCPA : Goût de l'autre
- Description spécifique :
    - Amélioration du goût de l'autre. Chacun à plus de désir d'interaction sociale.
    - Le séjour UCPA contribue à augmenter le désir d'interaction sociale dans la vie quotidienne et dans le temps de vacances : envie d'aider et être aidé, envie de faire confiance aux autres, envie d'engager la conversation avec des inconnus, envie de faire du sport en groupe, envie de participer à des activités culturelles ou associatives.
- Indicateurs :
    - % de personnes qui ont plus envie d'aider les autres et être aidé après le séjour UCPA.
    - % de personnes qui ont plus envie de faire confiance aux autres après le séjour UCPA.
    - % de personnes qui ont plus envie d'engager la conversation avec d'autres personnes dans les lieux publics (transport commun, rue, parc, bar, restaurant) après le séjour UCPA.
    - % de personnes qui ont plus envie de faire du sport en groupe de façon régulière après le séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
    - 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie d'aider les autres et d'être aidés
    - 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie de faire confiance aux autres
    - 67% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie d'engager la conversation avec des inconnus dans des lieux publics (transports en commun, rue, parcs, bars, restaurants…)
    - 82% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie de faire du sport en groupe de façon régulière
    - 69% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie de participer à des activités culturelles ou associatives

Les séjours UCPA ont donné plus envie de ...

	Tout à fait	Plutôt oui	Non
Aider les autres et être aidé	18%	56%	26%
Faire confiance aux autres	13%	60%	26%
Engager la conversation avec d'autres personnes dans des lieux publics (transport en commun, rue, parc, bar, restaurant)	19%	47%	33%
Faire du sport en groupe de façon régulière	30%	52%	18%
Participer à des activités culturelles ou associatives	18%	51%	31%

Effet 11. Créativité

- Dimension d'effet : Rapport à l'avenir
- Dénomination commune : Créativité
- Dénomination spécifique UCPA : Créativité
- Description spécifique :
  - Amélioration de la créativité. Chacun a un meilleur sentiment de valeur et d'efficacité vis-à-vis de leur capacité de créer.
  - Le séjour UCPA contribue à développer la capacité des personnes à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle (originale et inattendue), et adaptée (utile et appropriée) au contexte/domaine (contraintes) dans lequel elle se manifeste.
- Indicateur : % de personnes qui pensent que les séjours UCPA a contribué à qu'elles se sentent plus créatives.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 41% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils se sentent plus créatifs.

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ?

Les effets des différents séjours sur toi

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord
Je me sens plus créatif	7%	34%	59%

Effet 12. Posture face à l'avenir

- Dimension d'effet : Rapport à l'avenir
- Dénomination commune : Orientation de vie
- Dénomination spécifique UCPA : Posture face à l'avenir
- Description spécifique :

    - Amélioration de la posture face à l'avenir. Chacun est plus optimiste, plus ouvert, plus en capacité de lâcher-prise et avec plus d'énergie pour s'investir dans une nouvelle aventure.
    - Le séjour UCPA contribue à une attitude plus positive face au futur:
        - Les personnes ont des attentes plus positives face à une situation donnée ou de manière générale dans la vie
        - Les personnes ont plus tendance à s'ouvrir aux expériences, quelle que soient la nature de celles-ci. Elles développent certaines facettes de leur personnalité : l'ouverture aux rêveries, l'appréciation de l'art et de la beauté (esthétique), l'ouverture aux sentiments (réceptivité aux émotions), la volonté d'essayer des activités différentes et nouvelles, la curiosité intellectuelle ainsi que la remise en question de ses propres valeurs ainsi que celles des figures d'autorité.
        - Les personnes acceptent mieux de ne pas tout maitriser et se sentent plus à l'aise pour lâcher prise
        - Les personnes ont plus de goût de l'aventure et de la découverte. Elles trouvent l'énergie nécessaire pour s'investir dans un nouveau projet auquel elles croient.
- Indicateurs :
    - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à les rendre plus optimistes
    - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à les faire changer certaines de leurs habitudes ou remettre en question certaines de leurs valeurs
    - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à leur donner envie d'essayer des activités différentes et nouvelles
    - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'elles s'investissent dans un projet d'ampleur qui peut changer leur vie
    - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à qu'elles soient plus ouvertes à l'inattendu
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
    - 90% des clients déclarent que les séjours UCPA leur ont donné envie d'essayer des activités différentes et nouvelles
    - 79% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils soient plus ouvert à l'inattendu.

- 71% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils soient plus optimiste
- 52% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils changent certaines de leurs habitudes ou remettent en question certaines de leurs valeurs.
- 34% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils s'investissent dans un projet d'ampleur qui peut changer leur vie

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ?

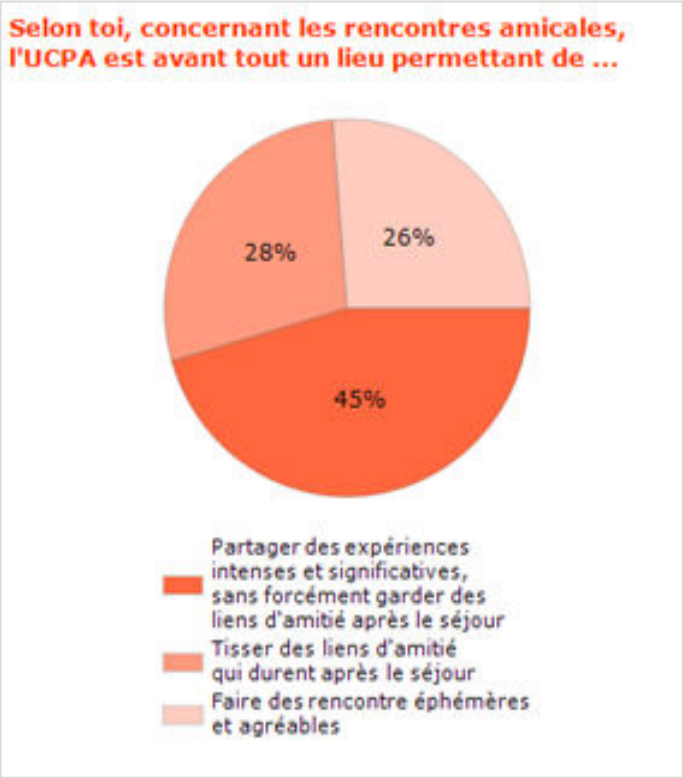
Les effets des différents séjours sur toi

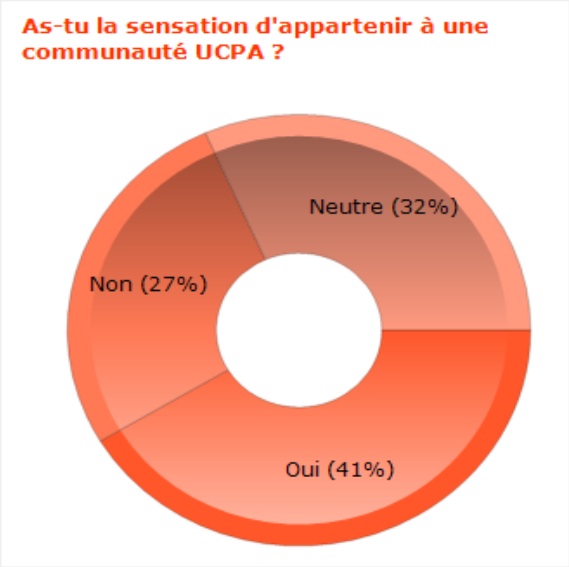
	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord
J'ai envie d'essayer des activités différentes et nouvelles	39%	51%	10%
Je suis plus ouvert(e) à l'inattendu	24%	55%	21%
Je suis plus optimiste	16%	55%	29%
J'ai changé certaines de mes habitudes ou remis en question certaines de mes valeurs	12%	40%	48%
Je me suis investi(e) dans un projet d'ampleur qui peut changer ma vie	8%	26%	66%

Hypothèses modèle utilité sociale 1. Sociabilité nomade

- Description des hypothèses du modèle d'utilité sociale UCPA :
  - Voir Modèle final d'utilité sociale, "L'expérience fondamentale, la sociabilité nomade : l'extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire"
  - La sociabilité à l'UCPA est avant tout mobile, temporaire, des moments forts.
  - L'UCPA arrive à créer un "nous"
- Indicateurs :
  - % de personnes qui perçoivent l'UCPA comme un espace où les rencontres amicales sont avant tout le partage des expériences intenses et significatives sans forcément garder des liens d'amitiés après le séjour.
  - % de personnes qui ont la sensation d'appartenir à une communauté UCPA après leur dernier séjour.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
  - 45% des clients déclarent que, concernant les rencontres amicales, l'UCPA est avant tout un lieu permettant de partager des expériences intenses et significatives, sans forcément garder des liens d'amitiés après le séjour.

- 41% des clients déclarent avoir la sensation d'appartenir à une communauté UCPA.





Hypothèses modèle utilité sociale 2. L'authenticité

- Description des hypothèses du modèle d'utilité sociale UCPA :
  - Voir Modèle final d'utilité sociale "L'authenticité"
  - Être soi-même au sein d'un groupe et jouer avec différentes facettes de sa personnalité.
  - Vivre la confrontation positive aux limites et à l'imprévu.
- Indicateurs :
  - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité.
  - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on vit des imprévus et on en garde de bons souvenirs.
  - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexé par ses propres limites.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
  - 93% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité.
  - 94% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on vit des imprévus et on en garde de bons souvenirs.
  - 87% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexé par ses propres limites.

En général, pendant un séjour UCPA ...

	Tout à fait	Plutôt oui	Non
On peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité	37%	56%	7%
On vit des imprévus et on en garde de bons souvenirs	52%	42%	6%
On se sent moins complexé de ses propres limites	32%	55%	13%

Hypothèses modèle utilité sociale 3. L'aventure collective

- Description des hypothèses du modèle d'utilité sociale UCPA :
  - Voir Modèle final d'utilité sociale "L'aventure collective"
  - Le partage, l'ouverture aux autres et l'échange d'expériences avec des personnes qu'on ne connaît pas.
  - L'engagement réciproque et l'entraide.
- Indicateurs :
  - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes qu'on ne connaît pas.
  - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté.
- Résultats séjours vague hiver 2017 :
  - 94% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes qu'on ne connaît pas.
  - 87% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté.

Partie IV. Annexes du Rapport sur la mesure de l'utilité sociale UCPA

A1. Caractéristiques du questionnaire

- Type d'enquête :
  - Par questionnaire
  - 33 questions
  - En ligne avec sollicitation par emailing

- Questionnaires enregistrés en 2 vagues :
    - Vague 1 « été » : du 20/09 au 09/10/2017
    - Vague 2 « hiver » : du 17/04 au 28/05/2018

- Échantillonnage :
    - Vague 1 : 10 759 emails délivrés
    - Vague 2 : 7 496 emails délivrés
    - Total : 18 255 emails délivrés
    - Réponses : 1 668 répondants
    - Taux de réponse : 9,1% de retours
    - Intervalle de confiance : 3,01%
    - Niveau de confiance : 99%

- Objectif :
    - Tester statistiquement certaines hypothèses du Modèle d'utilité sociale, à savoir les expériences que l'on vit à l'UCPA : en particulier l'hypothèse de la sociabilité nomade, mais aussi, par exemple, l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.
    - Tester statistiquement certains effets de l'expérience UCPA sur les clients, au cours de l'expérience à l'UCPA ou au retour chez soi : la Construction de soi (Autonomie, Bien-être, Relation à la nature, Confiance en soi, Capacité à progresser), l'Ouverture aux autres (les Rencontres amicales, le Changement de représentations des différences, le Goût de l'autre), l'évolution des Postures face à l'avenir ; mais aussi une dimension plus générale toujours invoquée à l'UCPA : l'Accessibilité.

A2. Questionnaire mesure de l'utilité sociale UCPA

Message email d'invitation

Expéditeur : **UCPA - Guillaume Légaut**
Objet : **UCPA : dis-nous tout sur ce que l'UCPA t'a apporté dans ta vie !**

Dis-nous tout !
Récemment ou de façon plus éloignée, tu as confié l'organisation de tes vacances sportives à l'UCPA et je t'en remercie.

Quelle est l'impact social et l'utilité sociale de l'UCPA ? Pour mieux répondre à cette question mais aussi en savoir plus sur les changements que l'UCPA a pu déclencher dans ta vie, nous avons besoin de toi.
Tes réponses nous permettront alors de préparer une prochaine expérience extra-ordinaire à l'UCPA !
Maintenant, c'est à toi !
Suivre ce lien pour répondre au questionnaire : (lien long vers questionnaire)
Guillaume Légaut, Directeur Général

Si tu ne te sens pas concerné(e) par une question, passe à la suivante sans cocher de case.
Les réponses à cette enquête sont traitées de manière anonyme.

Ecran 1 - Accessibilité

Type de question : question fermée unique avec création de variable AUTRE
1. Si l'UCPA n'existait pas, serais-tu parti(e) en séjour sportif ? (1 réponse possible)
. Oui, probablement
. Non, je n'ai pas les moyens financiers de me payer des vacances sportives sous une autre forme
. Non, je ne voulais pas partir seul(e)
. Non, parce que c'est trop compliqué d'organiser un séjour sportif soi-même
. Non, pour une autre raison (précise ta réponse)

Ecran 2 - Pratique sportive / Bien-être

Type de question : question fermée unique
2. As-tu poursuivi ta pratique sportive suite à ton dernier séjour UCPA ? (1 réponse possible)
. Oui, plus fréquemment qu'avant mon dernier séjour
. Oui, à la même fréquence qu'avant mon dernier séjour
. Oui, moins fréquemment qu'avant mon dernier séjour
. Non, je n'ai pas poursuivi la pratique sportive après mon dernier séjour

Type de question: question fermée unique

3. Ton dernier séjour UCPA a-t-il eu un impact positif sur ton bien-être ? (1 réponse possible)

. Oui, l'impact sur mon bien-être dure encore aujourd'hui

. Oui, l'impact sur mon bien-être a duré quelques jours après le séjour

. Oui, l'impact sur mon bien-être a été de courte durée : il a pris fin dès mon retour

. Non, le séjour UCPA n'a pas eu d'impact positif sur mon bien-être

Ecran 3 - bien-être

Type de question : tableau de 3 questions fermées avec échelle de 4 modalités d'accord = Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas d'accord du tout

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet de ton dernier séjour UCPA sur ta relation à la nature ?

4. Je me sens plus connecté(e) à la nature ou j'ai envie de passer plus de temps dans la nature

5. Je suis plus conscient de l'impact de mes actions sur la nature et de ma responsabilité vis-à-vis de tous les êtres vivants

6. J'ai appris de nouvelles choses sur le milieu naturel dans lequel j'ai pratiqué des activités sportives

Ecran 4 - confiance en soi + capacité

Type de question : questions fermée numérique ACCORD 5 modalités (plus élevée à moins élevée)

7. Sur une échelle de 1 à 5, grâce au séjour à l'UCPA, ma "confiance en moi" est plus élevée…

5 signifie très vrai pour moi, 1 pas du tout vrai pour moi

Les notes intermédiaires permettent de nuancer votre jugement

Type de question : questions fermée multiple 5 modalités - 2 choix possibles - rotation aléatoire des modalités

8. : Grâce au séjour UCPA, je crois plus en mes capacités à progresser (réussir une tâche, obtenir un résultat) dans les domaines suivants... (2 choix possibles)

. études ou travail

. pratique sportive

. relations (amis, famille, voisins)
. relations sentimentales
. projet, orientations de vie (faire des choix décisifs pour l'avenir)

Type de question : question ouverte (1 ligne de réponse)
9. Fais-nous part de tes réussites ou progressions depuis ton (tes) dernier séjour UCPA !

Ecran 5 - autonomie

Type de question : tableau de 5 questions fermées Échelle 4 modalités d'accord = Tout à fait, Plutôt oui, Plutôt non, Pas du tout (rotation aléatoire des variables)
Dirais-tu que dans un séjour UCPA, en général,…
10. On peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité
11. On peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes qu'on ne connaît pas
12. On vit des imprévus et on en garde un bon souvenir
13. On se sent moins complexé de ses propres limites
14. On peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté

Type de question : question ouverte (3 lignes de réponse)
15. L'expérience UCPA a permis à certain(e)s d'entre vous de donner plus de sens à leur vie. Si c'est aussi ton cas, raconte-nous ce qui t'a marqué !

Ecran 6 - ouverture aux autres

Type de question : question fermée unique (rotation aléatoire des modalités)
16. Selon toi, concernant les rencontres amicales, l'UCPA est avant tout un lieu permettant de … (1 réponse possible)
. Tisser des liens d'amitié qui durent après le séjour
. Partager des expériences intenses et significatives, sans forcément garder des liens d'amitié après le séjour
. Faire des rencontres éphémères et superficielles

Type de question : question fermée numérique bornée (0 à 99)
17. Parmi tes amis actuels, combien en as-tu rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?

.Pavé numérique simple

Ecran 7 - ouverture aux autres

Type de question : tableau de 2 questions fermées Échelle 5 modalités de fréquence = Une ou plusieurs fois par semaine, Plusieurs fois par mois, Plusieurs fois dans l'année, Moins souvent, Jamais

En moyenne, à quelle fréquence es-tu en contact avec les amis que tu as rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?

18. par téléphone, courrier ou Internet (email, chat, réseaux sociaux…)

19. par des rencontres (apéro, dîner, soirée, vacances, activités sportives ou culturelles, …)

Ecran 8 - représentation des différences (préjugés)

Type de question : questions fermée multiple 9 modalités - 3 choix possibles (affichage aléatoire des modalités - aucun modalité exclusive)

20. Lors de ton dernier séjour UCPA, en général, la majorité des amis que tu as rencontrés sont-ils différents de toi en termes de …(3 réponses possibles)

. de genre
. d'orientation sexuelle
. de conviction politique
. de génération
. de handicap
. d'origine ethnique ou culturelle
. de croyances philosophiques ou religieuses
. de catégorie socioprofessionnelle
. de métier ou univers professionnel
. aucune caractéristique présente dans cette liste
. aucune différence

21. Les rencontres que tu as faites à l'UCPA t'ont-elles permis de "casser tes préjugés" sur certaines personnes, racontes-nous !

Ecran 9 - élan / envie d'aller vers les autres

Type de question : tableau de 6 questions fermées Échelle 4 modalités d'accord = Tout à fait, Plutôt oui, Plutôt non, Pas du tout (rotation aléatoire des variables)

Selon toi, les séjours UCPA auxquels tu as participés t'ont-ils donné plus envie de ...

22. Aider les autres et être aidé

23. Faire confiance aux autres

24. Engager la conversation avec des inconnus dans des lieux publics (transports en commun, rue, parcs, bars, restaurants…)

25. Faire du sport en groupe de façon régulière

26. Participer à des activités culturelles ou associatives

Ecran 10- posture face à l'avenir

Type de question : tableau de 6 questions fermées Échelle 4 modalités d'accord = Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas d'accord du tout (rotation aléatoire des variables)

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ?

27. Je me sens plus créatif

28. Je suis plus optimiste

29. J'ai changé certaines de mes habitudes ou remis en question certaines de mes valeurs

30. J'ai envie d'essayer des activités différentes et nouvelles

31. Je me suis investi(e) dans un projet d'ampleur qui peut changer ma vie

32. Je suis plus ouvert à l'inattendu

Ecran 11 - question finale

Type de question : questions fermée numérique ACCORD 5 modalités (certainement à pas du tout)

33. Sur une échelle de 1 à 5, as-tu la sensation d'appartenir à la communauté UCPA ?

5 signifie certainement, 1 pas du tout

Les notes intermédiaires permettent de nuancer votre jugement

34. Pourquoi ?

Ecran 12 - page de fin - remerciement

MERCI d’avoir pris le temps de nous donner tes impressions.
Les réponses de ton questionnaire ont bien été enregistrées.

Retrouve-nous sur ucpa.com

UCPA - Union nationale des Centres sportifs de Plein Air
Association à but non lucratif loi 1901 - tous droits réservés UCPA

ANNEXE 6. Information sur le colloque « Inventer l'association de demain et relever les défis de la société d'aujourd'hui »

Évènement : Inventer l'association de demain et relever les défis de la société d'aujourd'hui

Date et lieu : Jeudi 29 mars 2018 de 14h00 à 17h00 - Auditorium du CNOSF, 1 avenue de Pierre de Coubertin, 75013, Paris

Organisateur : UCPA

Programme de la journée :
À partir d'échanges d'expériences, de réflexions prospectives et du travail de recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale réalisé à l'UCPA, trois enjeux seront débattus :

- Concilier performance économique et contribution au bien commun : les nouveaux modèles socio-économiques associatifs
- Avancées, recherches en cours et retours d'expériences en matière d'évaluation de l'utilité sociale
- Vers un cadre juridique et une gouvernance réinventés des organisations d'utilité sociale

Avec notamment la participation de :

- *Bernard Amsalem*, vice-président du CNOSF
- *Jean-Baptiste Barfety*, rapporteur de la mission Notat-Sénard "Entreprise et intérêt général"
- *Bernard Bazillon*, associé, responsable du secteur Economie Sociale et Solidaire KPMG France
- *Benjamin Coignet*, docteur en sciences du sport-sociologie, Université de Franche-Comté
- *Geneviève Ferone-Creuzet*, co-fondatrice de Prophil
- *Bénédicte Halba*, docteure en économie, présidente fondatrice de l'iriv, membre du comité scientifique de Sport et Citoyenneté
- *Elena Lasida*, docteure en économie et en théologie
- *Eric Pliez*, directeur de l'association Aurore et président du Samu Social de Paris

- *Gilles Vermot-Desroches*, directeur du développement durable de Schneider Electric et vice-président du Global Compact France
- *Jérôme Saddier*, président de l'Avise, directeur général de la Mutuelle nationale territoriale

Animation :

- *Fanny Guinochet*, journaliste à l'Opinion et chroniqueuse sur France Info.

BIBLIOGRAPHIE

ABECASSIS Céline, 1997, « Les coûts de transaction : état de la théorie », *Réseaux*, 1997, vol. 15, n° 84, p. 9-19.

ADELMAN Clem, 1993, « Kurt Lewin and the Origins of Action Research », *Educational Action Research*, janvier 1993, vol. 1, n° 1, p. 7-24.

AFNOR, 2010, « Norme française ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » Association Française de Normalisation.

AGENCE PHARE, 2017, « Expérience de l'évaluation d'impact social : pratiques et représentations de l'évaluation dans les structures d'utilité sociale », Avise.

AHO James, 2005, *Confession and Bookkeeping: The Religious, Moral, and Rhetorical Roots of Modern Accounting*, State University of New York Press.

AKERLOF George A. et SHILLER Robert J., 2009, *Les esprits animaux : comment les forces psychologiques mènent la finance et l'économie*, Pearson Education France.

AKRICH Madeleine, CALLON Michel et LATOUR Bruno, 1988, « A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole », *Annales des Mines*, 1988, Gérer et Comprendre, p. 44-17 & 14-29.

ALMEDER Robert, 1986, « A Definition of Pragmatism », *History of Philosophy Quarterly*, 1986, vol. 3, n° 1, p. 79-87.

ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES, 2012, *L'état de léconomie 2012*, coll. Hors-série 92.

ANADÓN Marta et SAVOIE-ZAJC Lorraine, 2007, « La recherche-action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains : une forme de recherche participative » dans Marta Anadón (ed.), *Recherches participatives : Multiples regards*, Les Presses de l'Université du Québec, p. 13-30.

ANDERSON Benjamin M., 2011 [1911], *Social Value: A Study in Economic Theory, Critical and Constructive*, Project Gutenberg.

ANRT [INTERNET], 2015, *Cifre - Convention industrielle de formation par la recherche*, http://www.anrt.asso.fr/fr/cifre-7843, consulté le 20 novembre 2018.

ANTAL Ariane Berthoin, HUTTER Michael et STARK David (eds.), 2015, *Moments of Valuation: Exploring Sites of Dissonance*, Oxford University Press.

ARCHER Margaret S., 2004, « Entre la structure et l'action, le temps. Défense du dualisme analytique et de la perspective morphogénétique », *Revue du MAUSS*, 2004, vol. 24, n° 2, p. 329-350.

ARCHER Margaret S., 2003, *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press.

ARCHER Margaret S., 1995, *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press.

ARENDT Hannah, 2002 [1958], *Condition de l'homme moderne*, Pocket.

ARROW Kenneth, 1998, *Choix collectifs et préférences individuelles*, Diderot.

ARROW Kenneth, 1969, « Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge », *American Economic Review*, 1969, vol. 59, n° 2, p. 29-35.

AUDEBRAND Luc et MICHAUD Myriam, 2015, « Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, 2015, n° 338, p. 54-68.

AVISE LA FONDA et LE LABO DE L'ESS, 2018, « ESS et création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social. Rapport II. Vers une nouvelle approche de l'impact social ».

AVISE LA FONDA et LE LABO DE L'ESS, 2017, « ESS et création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social. Rapport I. La Mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes ».

AYRAULT Jean-Marc, MOSCOVICI Pierre et HAMON Benoît, 2013, *Projet de Loi relatif à l'économie sociale et solidaire*, Sénat, Session extraordinaire 805.

BALLON Justine, 2016, « Les apports de la recherche-action en économie : transformer les pratiques des chercheur.e.s et les recherches des acteur.trice.s. Recherche sur, pour et par l'action auprès de trois Coopératives d'Activités et d'Emploi. », RIUESS.

BARON Gaëlle et MONNIER Eric, 2003, « Une approche pluraliste et participative », *Informations sociales*, 2003, n° 110, p. 120–129.

BARRAKET Jo et YOUSEFPOUR Nina, 2013, « Evaluation and social impact measurement amongst small to medium social enterprises: process, purpose and value », *Australian Journal of Public Administration*, 2013, vol. 72, n° 4, p. 447–458.

BEAUD Stéphane et WEBER Florence, 2017, *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*, La Découverte.

BECKER Gary S., 1976, *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press.

BECKERT Jens et ASPERS Patrik (eds.), 2011, *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*, Oxford University Press.

BÉLEC Vincent et FOURRIER Frédéric, 2014, *Les épargnants solidaires*, Finansol.

BELLUE Chloé, STIEVENART Emeline et DASNOY Jacques, 2013, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, Avise, ESSEC IIES, Mouves.

BENASAYAG Miguel et REY Angélique DEL, 2011, *De l'engagement dans une époque obscure*, Le Passager Clandestin.

BENSEBAA Afaouzi et BÉJI-BÉCHEUR Amina, 2008, « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion*, 31 janvier 2008, vol. 34, n° 180, p. 177-198.

BENTHAM Jeremy, 2011 [1789], *Introduction aux principes de morale et de législation*, Librairie philosophique J. Vrin.

BERTAUX Daniel, 2016, *Le récit de vie*, 4e éd., Armand Colin.

BIDET Alexandra, 2008, « La genèse des valeurs : une affaire d'enquête », *Tracés*, 1 décembre 2008, n° 15, p. 217-228.

BIDET Alexandra, QUÉRÉ Louis et TRUC Gérôme, 2011, « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs » dans John Dewey (ed.), *La formation des valeurs*, La Découverte.

BLAIS Marie-Claude, 2008, « La solidarité », *Le Télémaque*, 2008, vol. 33, n° 1, p. 9-24.

BLAIS Marie-Claude, 2007, *La solidarité: histoire d'une idée*, Gallimard.

BLONDIAUX Loïc, 2008, *Le nouvel esprit de la démocratie: Actualité de la démocratie participative*, Seuil.

BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, 2002, « L'impératif délibératif », *Politix*, 2002, vol. 57, n° 1, p. 17-35.

BOHMAN James, 2008, « Réaliser la démocratie délibérative comme mode d'enquête : le pragmatisme, les faits sociaux et la théorie normative », *Tracés*, 2008, n° 15.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 2011 [1999], *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, 2011 [1991], *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard.

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, 1999, « The Sociology of Critical Capacity », *European Journal of Social Theory*, août 1999, vol. 2, n° 3, p. 359-377.

BOUDON Raymond, 2004, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Revue du MAUSS*, 2004, vol. 24, n° 2, p. 281-309.

BOUDON Raymond, 1995, *Le Juste et le vrai: Etudes sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Fayard.

BOULANGER Paul-Marie, 2014, *Elements for a comprehensive assessment of public indicators*, European Commission-Joint Research Centre, Econometrics and Applied Statistics.

BOULANGER Paul-Marie, 2004, « Les indicateurs de développement durable: un défi scientifique, un enjeu démocratique », *Les séminaires de l'Iddri*, 2004, vol. 12.

BOURDIEU Pierre, 2000 [1972], *Esquisse d'une théorie de la pratique: précédé de Trois études d'ethnologie kabyle*, Seuil.

BOURGEAULT Guy, 1999, *Éloge de l'incertitude*, Bellarmin.

BOURGEOIS Léon, 2013 [1896], *Solidarité*, Hachette Livre BNF.

BOUTILLIER Sophie, 2008, « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? », *Humanisme et Entreprise*, 2008, vol. 290, n° 5, p. 41-60.

BRANGER Véronique, GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence et PINAUD Samuel, 2014, « Evaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire », *Alter'Guide Corus'ESS*, 2014.

BRUGIDOU Mathieu, 2008, *L'opinion et ses publics: Une approche pragmatiste de l'opinion publique*, Presses de Sciences Po.

BUCHHOLZ Rogene A. et ROSENTHAL Sandra B., 2005, « Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory », *Journal of Business Ethics*, may 2005, vol. 58, n° 1-3, p. 137-148.

BUCHHOLZ Rogene A. et ROSENTHAL Sandra B., 2001, « A Philosophical Framework for Case Studies », *Journal of Business Ethics*, janvier 2001, vol. 29, n° 1, p. 25-31.

BUSSIÈRES Denis, CAILLOUETTE Jacques, FONTAN Jean-Marc, SOUSSI Sid Ahmed, TREMBLAY Diane-Gabrielle et TREMBLAY Pierre-André, 2013, *La recherche partenariale au CRISES*, Cahiers du CRISES.

BUSSIÈRES Denis et FONTAN Jean-Marc, 2011, « La recherche partenariale : point de vue de praticiens au Québec », *SociologieS [En ligne]*, 2011, Dossiers, Les partenariats de recherche.

CAILLÉ Alain, 2009, *Théorie anti-utilitariste de l'action: fragments d'une sociologie générale*, Éditions La Découverte : MAUSS.

CAILLÉ Alain, 2001, « L'utilitarisme et la naissance des sciences sociales » dans *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique*, Éditions La Découverte.

CAILLÉ Alain (ed.), 2001, *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique: le bonheur et l'utile*, Éditions La Découverte.

CAILLÉ Alain, 1993, « Utilitarisme et anti-utilitarisme », *Recherches et Rencontres*, 1993, vol. 4, p. 115-125.

CAILLÉ Alain, 1989, *Critique de la raison utilitaire: manifeste du Mauss*, Éditions La Découverte.

CAILLÉ Alain et CHANIAL Phillipe, 2008, « L'homme est-il un animal sympathique ? Le contr'Hobbes », *Revue du MAUSS*, 2008, vol. 31, n° 1, p. 336.

CALLON Michel, 2009, « Postface : La formulation marchande des biens » dans *Evaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail, p. 247-269.

CALLON Michel, LASCOUMES Pierre et BARTHE Yannick, 2001, *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*, Éditions du Seuil.

CALLON Michel et LATOUR Bruno, 1991, *La science telle qu'elle se fait: anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, La Découverte.

CAMERON William B., 1963, *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking*, Random House.

CAPIEZ Alain et POUTIER Elizabeth, 2008, « Le nouveau "pricing" en Revenue Management. Vers l'intégration de la valeur-vie du client », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008, vol. 234, n° 6, p. 107-113.

CEFAÏ Daniel, 2016, « Publics, problèmes publics, arènes publiques…: Que nous apprend le pragmatisme ? », *Questions de communication*, 2016, n° 30, p. 25-64.

CEFAÏ Daniel et TERZI Cédric (eds.), 2012, *L'expérience des problèmes publics*, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

CHABANET Didier et RICHARD Damien, 2017, « L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ? », *Entreprendre & Innover*, 2017, vol. 32, n° 1, p. 24-35.

CHAMPS Emmanuelle DE, 2015, « Utilitarisme et liberté. La pensée politique de Jeremy Bentham », *Archives de Philosophie*, 2015, vol. 78, n° 2, p. 221-228.

CHANTEAU Jean-Pierre, 2003, « La dimension socio-cognitive des institutions et de la rationalité : éléments pour une approche holindividualiste » dans *L'Année de la régulation n° 7 (2003-2004)*, Presses de Sciences Po, p. 45-89.

CHAUDESAIGUES Gilles, 2017, *50 ans de pédagogie sportive à l'UCPA*, Éditions du Fournel.

CHAVANCE Bernard, 2018 [2007], *L'économie institutionnelle*, 3e éd., La Découverte.

CHEVALLIER Jacques et COCHART Dominique, 1992, *La Solidarité, un sentiment républicain ?*, Presses universitaires de France.

CLERC Denis, 2009, *Comprendre les économistes*, Les Petits matins : Alternatives économiques.

CLÉRO Jean-Pierre, 2001a, « John Stuart Mill (1806-1873) : un utilitariste anti-utilitariste ? » dans *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique*, La Découverte, p. 567-573.

CLÉRO Jean-Pierre, 2001b, « Jeremy Bentham (1748-1832) et le principe d'utilité » dans *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique*, La Découverte, p. 493-500.

CLIPPINGER John H., 1999, « Tags : The Power of Labels in Shaping Markets and Organizations » dans John H. Clippinger (ed.), *The Biology of Business : Decoding the Natural Laws of Enterprise*, Jossey-Bass, p. 67-88.

CNCRESS, 2016, « Sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : Note juridique et réglementaire à destination des entreprises », Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire.

CNRTL [INTERNET], 2018a, *Dissonance*, http://www.cnrtl.fr/definition/dissonance , consulté le 12 février 2018.

CNRTL [INTERNET], 2018b, *Cacophonie*, http://www.cnrtl.fr/definition/cacophonie , consulté le 12 février 2018.

CNRTL [INTERNET], 2018c, *Impact*, http://www.cnrtl.fr/definition/impact , consulté le 12 février 2018.

CNRTL [INTERNET], 2018d, *Redevabilité : Cette forme est introuvable !*, http://www.cnrtl.fr/definition/redevabilit%C3%A9 , consulté le 30 novembre 2018.

COASE Ronald H., 2005 [2003], *L'entreprise, le marché et le droit*, Éditions d'Organisation.

COASE Ronald H., 1987, « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, 1987, vol. 2, n° 1, p. 133–163.

COLLÈGE COOPÉRATIF DE PARIS [INTERNET], 2018, *ACORA - Ateliers Coopératifs de Recherche-Action du Collège Coopératif de Paris*, http://collegecooperatifdeparis.fr/index.php/acora/ , consulté le 14 juin 2018.

COMETTI Jean-Pierre, 2016, *La démocratie radicale. Lire John Dewey*, Editions Gallimard.

COMMISSION EUROPEENNE, 2012, « L'Acte pour le marché unique II: Ensemble pour une nouvelle croissance ».

COMMONS John R., 2001 [1931], « "Institutional economics" the American economic review 1931, vol. XXI, n° 4, pp. 648-657 », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, 1931 2001, vol. 40-41, n° 2-3, p. 287-296.

COMMONS John R., 1990 [1934], *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, Transaction Publishers, vol.1.

COMMONS John R., 1970 [1950], *The economics of collective action*, University of Wisconsin Press.

COMMONS John R., 1924, *Legal Foundations of Capitalism*, Macmillan.

COPESTAKE James, 2014, « Credible impact evaluation in complex contexts: Confirmatory and exploratory approaches », *Evaluation*, 2014, vol. 20, n° 4, p. 412–427.

COTTEREAU Alain, 2015, « Grand résumé de l'ouvrage d'Alain Cottereau et Mokhtar Mohatar Marzok, Une Famille andalouse. Ethnocomptabilité d'une économie invisible, Paris, Éditions Bouchene, 2012. Suivi d'une discussion par Virginie Tournay et Nathalie Zaccaï-Reyners », *SociologieS*, 2015.

COTTEREAU Alain, 2006, « Le Play économiste » dans *Frédéric Le Play, Anthologie et correspondance*, Éditions Les études sociales, p. 119-131.

COTTEREAU Alain et MARZOK Mokhtar Mohatar, 2012, *Une famille andalouse: ethnocomptabilité d'une économie invisible*, Bouchène.

COUDRAY Sophie, 2016, « Le théâtre de l'opprimé », *Recherches & éducations*, octobre 2016, vol. 16, p. 65-77.

COUSIN Olivier et RUI Sandrine, 2011, « La méthode de l'intervention sociologique: Évolutions et spécificités », *Revue française de science politique*, 2011, vol. 61, n° 3, p. 513.

COUSIN Olivier et RUI Sandrine, 2010, *L'intervention sociologique: histoire(s) et actualités d'une méthode*, Presses universitaires de Rennes.

CROSBY Alfred W., 2003, *La mesure de la réalité*, Allia.

CROZIER Michel, 1971 [1963], *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Université de Paris, Faculté des lettres.

CSESS, 2011a, « La mesure de l'impact social : Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

CSESS, 2011b, « Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale », Groupe de travail innovation sociale du Conseil supérieur de l'ESS.

DARTIGUENAVE Jean-Yves et GARNIER Jean-François, 2014, *La fin d'un monde ? Essai sur la déraison naturaliste*, Presses universitaires de Rennes.

DARWIN Charles, 2014 [1859], *L'origine des espèces*, Flammarion.

DAVIES R., 2005, « Scale, Complexity and the Representation of Theories of Change: Part II », *Evaluation*, 1 avril 2005, vol. 11, n° 2, p. 133-149.

DAVIES Rick, 2004, « Scale, Complexity and the Representation of Theories of Change », *Evaluation*, 1 janvier 2004, vol. 10, n° 1, p. 101-121.

DE CHAMPS Emmanuelle, 2015, « Utilitarisme et liberté. La pensée politique de Jeremy Bentham », Archives de Philosophie, 78, no 2, p. 221-228.

DE GAULEJAC Vincent, 2005, La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Le Seuil.

DE LAAT Marianne, BOYER Sophie, HUDON Catherine, GOULET Émilie et LOIGNON Christine, 2014, « Le croisement des savoirs et des pratiques avec des personnes en situation de pauvreté. Une condition nécessaire pour une société du savoir inclusive », Globe, 17, no 2, p. 69-91.

DE MUNCK Jean et ZIMMERMANN Bénédicte, 2015, « Evaluation as Practical Judgment », Human Studies, 38, no 1, p. 113-35.

DELEDALLE Gérard, 1995, *La philosophie peut-elle être américaine ? Nationalité et universalité*, Editions Jacques Grancher.

DESCARTES René, 2016 [1637], *Discours de la méthode*, Flammarion.

DESROSIÈRES Alain, 2011, « Les origines statisticiennes de l'économie des conventions : réflexivité et expertise », *OEconomia*, 1 juin 2011, n° 1-2, p. 299-319.

DESROSIÈRES Alain, 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification: L'argument statistique 1*, Presses de l'École des Mines.

DEWEY John, 2016 [1910], *The Influence of Darwin on Philosophy, and Other Essays in Contemporary Thought*, Project Gutenberg.

DEWEY John, 2014 [1929], *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, Editions Gallimard.

DEWEY John, 2012 [1922], *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*, Project Gutenberg.

DEWEY John, 2011a [1918, 1925, 1939, 1946], *La formation des valeurs*, La Découverte.

DEWEY John, 2011b [1934], *Une foi commune*, La Découverte.

DEWEY John, 2005 [1906], « La réalité comme expérience », *Tracés*, 1906 2005, nº 9, p. 83-91.

DEWEY John, 2003a [1919], *Reconstruction en philosophie*, Publications de l'Université de Pau.

DEWEY John, 2003b [1927], *Le public et ses problèmes*, Publications de l'Université de Pau.

DEWEY John, 1997 [1910], *How We Think*, Dover Publications.

DEWEY John, 1993 [1938], *Logique : la théorie de l'enquête*, Presses universitaires de France.

DEWEY John, 1983 [1916], *Démocratie et éducation: introduction à la philosophie de l'éducation*, L'Age d'Homme.

DEWEY John, 1946, « Peirce's theory of linguistic signs, thought and meaning », *The Journal of Philosophy*, 1946, 43 (4), p. 85-95.

DEWEY John, 1939, International Encyclopedia of Unified Sciences. 4, The University of Chicago Press.

DEWEY John, 1923, « Values, liking, and thought », *The Journal of Philosophy*, 1923, vol. 20, nº 23, p. 617-622.

DEWEY John, 1915, « The Logic of Judgments of Practise », *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 16 septembre 1915, vol. 12, nº 19, p. 505.

DEWEY John et BENTLEY Arthur Fisher, 1960 [1949], *Knowing and the known*, Beacon Press Boston.

DOGANOVA Liliana, GIRAUDEAU Martin, HELGESSON Claes-Fredrik, KJELLBERG Hans, LEE Francis, MALLARD Alexandre, MENNICKEN Andrea, MUNIESA Fabian, SJÖGREN Ebba et ZUIDERENT-JERAK Teun, 2014, « Valuation Studies and the Critique of Valuation », *Valuation Studies*, 26 mai 2014, vol. 2, nº 2, p. 87-96.

DOUGLAS Marie, 2004 [1986], *Comment pensent les institutions*, La Découverte.

DRAMBA Mihaela, 2015, « Le doctorant en CIFRE : petit guide à l'usage des doctorants et laboratoires », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1 janvier 2015, nº 6.

DRAPERI Jean-François, 2010, « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2010, nº 316, p. 18.

DUCLOS Hélène, 2007, *Evaluer l'utilité sociale de son activité : Conduire une démarche d'auto-évaluation*, AVISE & Culture et promotion.

DUFLO Esther, GLENNERSTER Rachel et KREMER Michael, 2008, « Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit » dans *T. Schultz and John Strauss, eds., Handbook of Development Economics*, North Holland, vol.4.

DUQUERTY Eve et BAUDET Adrien, 2018, « Baromètre de la mesure d'impact social 2018 », KPMG.

DUQUERTY Eve et BAUDET Adrien, 2017, « Baromètre de la mesure d'impact social 2017 », KPMG.

DUMAIS Lucie, 2011, « La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université », *SociologieS [En ligne]*, 2011, Dossiers, Les partenariats de recherche.

DUMONT Louis, 1991, *Essais sur l'individualisme : une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Seuil.

DUPUY Jean-Pierre, 2014, *L'avenir de l'économie : Sortir de l'écomystification*, Flammarion.

DUPUY Jean-Pierre, 2004, « Vers l'unité des sciences sociales autour de l'individualisme méthodologique complexe », *Revue du MAUSS*, 2004, vol. 24, n° 2, p. 310-328.

DUPUY Jean-Pierre, 1992a, *Le sacrifice et l'envie: le libéralisme aux prises avec la justice sociale*, Calmann-Lévy.

DUPUY Jean-Pierre, 1992b, *Introduction aux sciences sociales: logique des phénomènes collectifs*, Ellipses.

ECHAUDEMAISON Claude-Danièle (ed.), 2010, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, 8. éd, Nathan.

EHESS [INTERNET], 2018, *Centre d'analyse et d'intervention sociologiques - CADIS | EHESS*, http://cadis.ehess.fr/index.php , consulté le 14 juin 2018.

EMMAÜS CONNECT [INTERNET], 2018, *Emmaüs Connect - Qui sommes-nous ?*, https://emmaus-connect.org/emmaus-connect/ , consulté le 19 novembre 2018.

ESTEVES Ana Maria, FRANKS Daniel et VANCLAY Frank, 2012, « Social impact assessment: the state of the art », *Impact Assessment and Project Appraisal*, mars 2012, vol. 30, n° 1, p. 34-42.

EYMARD-DUVERNAY François (ed.), 2006, *L'économie de comventions: méthodes et résultats*, La Découverte, vol.Tome I, Débats.

EYNAUD Philippe et MOUREY Damien, 2015, « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », *Revue française de gestion*, 2015, vol. 247, p. 85-100.

FAVEREAU Olivier, 2018, « L'économie des conventions au service de la science sociale générale ? » dans *Des sciences sociales à la science sociale : fondements anti-utilitaristes*, Le Bord de l'Eau.

FERRAND Claude, 2008, *Le croisement des pouvoirs : croiser les savoirs en formation, recherche, action*, Éditions Quart Monde / Éditions de l'Atelier.

FESSARD Gaston, 2015, *Autorité et bien commun : Aux fondements de la société*, Ad Solem.

FINANSOL, 2018, *Une association de promotion...*, https://www.finansol.org/une-association-de-promotion/ , consulté le 3 janvier 2018.

FINANSOL [INTERNET], 2018a, *Une association de promotion*, https://www.finansol.org/une-association-de-promotion/ , consulté le 2 décembre 2018.

FINANSOL [INTERNET], 2018b, *Pourquoi un label ?*, https://www.finansol.org/pourquoi-un-label/ , consulté le 1 décembre 2018.

FINANSOL [INTERNET], 2017, *Association Finansol - La finance solidaire*, https://www.finansol.org/ , consulté le 5 décembre 2017.

FINANSOL, 2017, « Zoom sur la finance solidaire 2017 ».

FONTAN Jean-Marc, KLEIN Juan-Luis et BUSSIÈRES Denis, 2014, *Le défi de l'innovation sociale partagée: savoirs croisés*, Presses de l'Université du Québec.

FOURRIER Frédéric. 2016, « Synthèse de l'étude sur les fonds 90-10 », Finansol.

FOURRIER Frédéric, 2005, « Identification et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire », Séminaire de l'IES (Institut d'Économie Sociale).

FOURRIER Frédéric, 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents », Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région » DIES et MIRE.

FRANÇOIS, 2015, *Lettre Encyclique Laudato Si' sur la sauvegarde de la maison commune*, Vatican.

FREGA Roberto, 2006, *John Dewey et la philosophie comme épistémologie de la pratique*, Harmattan.

FRÉMEAUX Philippe, 2013, « L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire », Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation.

GADAMER Hans-Georg, 1996 [1960], *Vérité et méthode: les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*, Seuil.

GADREY Jean, 2006a, « 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*, 2006, vol. 36, n° 1.

GADREY Jean, 2006b, « Utilité sociale » dans Dictionnaire de l'autre économie, Gallimard.

GADREY Jean, 2006c, « Utilité sociale », dans L'économie sociale de A à Z, Hors-série 22, Alternatives Économiques.

GADREY Jean, 2005, « Identification et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire », Séminaire de l'IES (Institut d'Économie Sociale).

GADREY Jean, 2004a, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents*, DIES et MIRE.

GADREY Jean, 2004b, « L'utilité sociale en question: à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », *Recherches*, 2004, p. 237–279.

GADREY Jean et JANY-CATRICE Florence, 2010, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La Découverte.

GAULEJAC Vincent DE, 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil.

GECES, 2015, *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*, Commission européenne.

GIDDENS Anthony, 2005 [1984], *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*, Presses universitaires de France.

GIIN, 2018, « Getting Started woth IRIS: How to Select IRIS Metrics for Social and Environmental Performance Measurement », Global Impact Investing Network.

GILLET Anne et TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2017, *Les recherches partenariales et collaboratives*, Presses de l'Université du Québec.

GLÉMAIN Pascal, 2008, *Épargnants solidaires: une analyse économique de la finance solidaire en France et en Europe*, Presses universitaires de Rennes.

GODBOUT Jacques T., 2009, *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre: Donner, recevoir, rendre*, Le Seuil.

GOUINLOCK James, 1972, *John Dewey's philosophy of value*, Humanities Press.

GREENWOOD Davydd J., 2007, « Pragmatic Action Research », *International Journal of Action Research*, 2007, vol. 1-2, p. 131-148.

GREENWOOD Davydd J. et LEVIN Morten, 2007, *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*, SAGE Publications.

GRI, 2015a, « G4. Lignes directrices pour le reporting développement durable : guide de mise en oeuvre », Global Reporting Initiative.

GRI, 2015b, « G4. Lignes directrices pour le reporting développement durable : principes de reporting et éléments d'information ». Global Reporting Initiative.

GRI et ISO, 2010, « GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000 », Global Reporting Initiative et International Organization for Standardization.

GRIECO Cecilia, MICHELINI Laura et IASEVOLI Gennaro, 2014, « Measuring value creation in social enterprises a cluster analysis of social impact assessment models », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*.

GROUPES DE RECHERCHES QUART MONDE-UNIVERSITÉ et QUART MONDE PARTENAIRE, 2008, *Le croisement des savoirs et des pratiques*, Éditions Quart Monde / Édition de l'Atelier.

HABERMAS Jürgen, 1997, *Droit et démocratie: entre faits et normes*, Gallimard.

HACHE Émilie, 2011, *Ce à quoi nous tenons*, La Découverte.

HALLÉE Yves, 2013, « L'abduction et l'enquête sociale comme procédé méthodologique pragmatiste », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 2013, vol. 8, n° 1, p. 51.

HAMON Benoît et MOSCOVICI Pierre, 2013, *Projet de Loi relatif à l'économie sociale et solidaire*, Ministère de l'économie et des finances.

HARSANYI John C., 1986, « Individual Utilities and Utilitarian Ethics » dans Andreas Diekmann et Peter Mitter (eds.), *Paradoxical Effects of Social Behavior: Essays in Honor of Anatol Rapoport*, Heidelberg, Physica-Verlag HD, p. 1-12.

HARSANYI John C., 1985, « Rule Utilitarianism, Equality, and Justice », *Social Philosophy and Policy*, 1985, vol. 2, n° 2, p. 115.

HAYEK Friedrich A., 1979 [1952], *The counter-revolution of science: studies on the abuse of reason*, Liberty Press.

HEATHERTON Todd F. et POLIVY Janet, 1991, « Development and validation of a scale for measuring state self-esteem », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, vol. 60, n° 6, p. 895-910.

HEATHERTON Todd F. et WYLAND Carrie L., 2003, « Assessing self-esteem. » dans *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, American Psychological Association, p. 219-233.

HEHENBERGER Lisa, HARLING Anne-Marie et SCHOLTEN Peter, 2013, *A practical guide to measuring and managing impact*, European Venture Philanthropy Association (EVPA).

HEINICH Natalie, 2017, *Des valeurs : une approche sociologique*, Editions Gallimard.

HELGESSON Claes-Fredrik et MUNIESA Fabian, 2013, « For What It's Worth: An Introduction to Valuation Studies », *Valuation Studies*, 17 avril 2013, vol. 1, n° 1, p. 1-10.

HELGESSON Claes-Fredrik et MUNIESA Fabian (eds.), 2013, *Valuation Studies*, LiU Electronic Press, vol. 1.

HERMELIN Christian, 2009, *L'ACORA, atelier coopératif de recherche-action: construction collective de savoirs d'acteurs en société*, Harmattan.

HERVIEU-LÉGER Danièle, 2000, « Du pratiquant au pèlerin. L'institution catholique au défi de la religiosité pèlerine », *Études*, 2000, vol. 3921, p. 55-64.

HERVIEU-LÉGER Danièle, 1999, *Le Pèlerin et le Converti*, Flammarion.

HILDEBRAND David, 2008, *Dewey: A Beginner's Guide*, Oneworld Publications.

HONNETH Axel, 2013 [1992], *La lutte pour la reconnaissance*, Gallimard.

HUME David, 1999 [1738], *Traité de la nature humaine : Livre 3, La morale*, Flammarion.

HUTTER Michael et STARK David, 2015, « Pragmatist Perspectives on Valuation: An Introduction » dans Ariane Berthoin Antal, Michael Hutter et David Stark (eds.), *Moments of valuation: exploring sites of dissonance*, Oxford University Press.

INSEE [INTERNET], 2017a, *Définition - Épargne des ménages | Insee*, https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1261 , consulté le 1 décembre 2017.

INSEE [INTERNET], 2017b, *Définition - Épargne (comptabilité nationale) | Insee*, https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1372 , consulté le 25 février 2018.

JACQUET Jeffrey, 2014, *A Short History of Social Impact Assessment*, South Dakota State University.

JAMES William, 2003 [1907], *Pragmatism : A New Name For Some Old Ways Of Thinking*, Barnes & Nobles.

JANY-CATRICE Florence, 2012a, *La performance totale: nouvel esprit du capitalisme ?*, Presses universitaires du Septentrion.

JANY-CATRICE Florence, 2012b, « Quand mesurer devient maladif », *Revue Projet*, 2012, vol. 331, nº 6, p. 6-13.

JANY-CATRICE Florence et MARLIER Grégory, 2013, « Évaluer la santé sociale des régions françaises : entre enjeux économiques, épistémologiques et politiques », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2013, octobre, nº 4, p. 647.

JANY-CATRICE Florence et MÉDA Dominique, 2013, « Les nouvelles mesures des performances économiques et du progrès social. Le risque de l'économicisme », *Revue du MAUSS*, 2013, vol. 41, nº 1, p. 371-397.

JANY-CATRICE Florence et PINAUD Samuel, 2017, « Entre ingénierie de la participation et ingénierie de la quantification. Quand les conventions de richesse sont mises en débat », *Participations*, 2017, vol. 18, nº 2, p. 39.

JEAN-PAUL II, 1987, *Lettre Encyclique Sollicitudo Rei Socialis à l'occasion du vingtieme anniversaire de l'encyclique Populorum Progressio*, Vatican.

JEVONS William Stanley, 2013 [1871], *The Theory of Political Economy*, Palgrave Macmillan UK.

JOANNIDÈS Vassili et JAUMIER Stéphane, 2013a, « Résister à l'emprise de la gestion: ce que l'Armée du salut nous apprend », *La nouvelle revue du travail*, 2013, nº 3.

JOANNIDÈS Vassili et JAUMIER Stéphane, 2013b, « De la démocratie en Amérique du Nord à l'accountability à la française : Comprendre les origines sociopolitiques de l'accountability », *Revue française de gestion*, 2013, vol. 39, nº 237, p. 99-116.

JOAS Hans, 2000, *The Genesis of Values*, University of Chicago Press.

JOAS Hans, 1999 [1992], *La créativité de l'agir*, Editions du Cerf.

JULLIEN François, 2008, *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, Fayard.

JURISASSOCIATION, 2017, *Dossier utilité sociale. Évaluation : le mètre-mot*, Juris Éditons.

JUSTICE ET PAIX, DESCUBES Jean-Charles, SODANO Angelo et MARTINO Renato Raffaele (eds.), 2005, *Compendium de la Doctrine sociale de l´Église*, Éditions du Cerf, 530 p.

KANT Immanuel, 2006 [1781], *Critique de la raison pure*, 3 éd., Paris, Flammarion.

KERBRAT-ORECCHIONI Catherine, 1990, *Les interactions verbales*, Armand Colin.

KHALIL Elias L., 2003a, « The context problematic, behavioral economics and the transactional view: an introduction to “John Dewey and economic theory” », *Journal of Economic Methodology*, janvier 2003, vol. 10, n° 2, p. 107-130.

KHALIL Elias L., 2003b, « A transactional view of entrepreneurship: a Deweyan approach », *Journal of Economic Methodology*, janvier 2003, vol. 10, n° 2, p. 161-179.

KHALIL Elias L., 2002, « Inquiry and Action: An Introduction to Transactional Viewpoints », *Transactional Viewpoints*, 2002, vol. 1, n° 1, p. 1-4.

KLESZCZOWSKI Julien, 2017, *Construire l’évaluation de l’impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et École Polytechnique, Paris.

KORNBERGER Martin, JUSTESEN Lise, MADSEN Anders Koed et MOURITSEN Jan (eds.), 2015, *Making things valuable*, First edition, Oxford University Press.

LAAT Marianne DE, BOYER Sophie, HUDON Catherine, GOULET Émilie et LOIGNON Christine, 2014, « Le croisement des savoirs et des pratiques avec des personnes en situation de pauvreté. Une condition nécessaire pour une société du savoir inclusive », *Globe*, 2014, vol. 17, n° 2, p. 69-91.

L’ARCHE EN FRANCE [INTERNET], 2013, *Le projet de l’Arche*, http://www.arche-france.org/projet-larche , consulté le 19 novembre 2018.

LAROUSSE Éditions, 2000, *Archive Larousse : Dictionnaire de l’économie - Environnement - Épargne*, http://www.larousse.fr/archives/economie/page/91 , consulté le 1 décembre 2017.

LARPIN Eric, 2015, « État des lieux : La finance solidaire aujourd’hui », *Les Dossiers d’Alternatives Économiques : Épargner solidaire*, p. 22-25.

LASIDA Elena, 2016, « Le bien commun revisité par l’utilité sociale », Colloque Chaire Bien Commun, Institut Catholique de Paris, 17 novembre 2016.

LASIDA Elena, 2015, « Conférence inaugurale », Université d’été des Amis de La Vie, Agos Vidalos, 7 mai 2015.

LASIDA Elena, 2014a, « Evaluer l’utilité sociale de L’Arche », L’Arche en France.

LASIDA Elena, 2014b, « Des biens communs au bien commun. Une lecture économique de la pensée sociale de l’Église », *Transversalités*, 2014, vol. 131, n° 3, p. 65.

LASIDA Elena, 2011, *Le goût de l’autre : la crise, une chance pour réinventer le lien*, Albin Michel.

LASIDA Elena, 2009a, « Justice distributive et justice contributive », *Transversalités*, 2009, vol. 111, n° 3, p. 77-89.

LASIDA Elena, 2009b, « Le développement durable : un nouveau style de vie », *Transversalités*, 2009, vol. 109, n° 1, p. 7.

LASIDA Elena, 2008, « L’économie solidaire : une manière nouvelle de penser l’économie », L’Encyclopédie du Développement Durable, Éditions des Récollets.

LASIDA Elena, MACHADO PINHEIRO Felipe et GILLE Augustin, à paraître, « Évaluer son utilité sociale : une approche socio-anthropologique. Guide méthodologique à destination des organisations de l'économie sociale et solidaire ».

LASIDA Elena, MACHADO PINHEIRO Felipe et GILLE Augustin, 2018, « Évaluer l'utilité sociale : Guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire », UCPA / ICP.

LASIDA Elena, MACHADO PINHEIRO Felipe et GILLE Augustin, 2015, « Projet de recherche-action : Mise en valeur de l'utilité sociale de l'UCPA », GRÉUS.

LASIDA Elena, MACHADO PINHEIRO Felipe et RENAULT Michel, 2016, « Utilité sociale et impact social : l'évaluation des « communs » dans l'ESS », RIUESS.

LATOUR Bruno, 2011 [1984], *Les microbes: guerre et paix ; suivi de Irréductions*, La Découverte.

LAVILLE Jean-louis, KLEIN Juan-Luis et MOULAERT Frank, 2014, *L'innovation sociale*, Eres.

LE FRENCH IMPACT [INTERNET], 2018, *Le French Impact*, https://le-frenchimpact.fr/ , consulté le 18 novembre 2018.

LE MAIRE Bruno, 2018, *Projet de Loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises*, Ministère de l'économie et des finances.

LE PLAY Frédéric, 1862, *Instruction sur la méthode d'observation dite des monographies de familles, propre à l'ouvrage intitulé « Les ouvriers européens »*, Société d'économie sociale (disponible sur Gallica.bnf.fr).

LE SPHINX [INTERNET], 2015, *Sphinx iQ 2*, http://www.lesphinx-developpement.fr/sphinx-logiciels/sphinx-iq-2/ , consulté le 25 novembre 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2018a, *Arrêté du 5 août 2015 fixant la composition du dossier de demande d'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » | Legifrance*, https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2015/8/5/EINT1511156A/jo , consulté le 18 novembre 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2018b, *LOI du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570 , consulté le 22 août 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2018c, *LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id , consulté le 2 août 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2018d, *Code du travail - Article L3332-17-1 (version à venir au 1 janvier 2019)*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=8972E5980EC011CA57DBFC3C1A70A166.tplgfr36s_3?idArticle=LEGIARTI000037388828&cidTexte=LEGITEXT000006072050&categorieLien=id&dateTexte=20190101 , consulté le 3 décembre 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2018e, *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&dateTexte=20181201 , consulté le 12 janvier 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2018f, *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire - Article 2*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=328814EFB7A61911BF128DD627579170.tplgfr36s_3?idArticle=LEGIARTI000029315040&cidTexte=LEGITEXT000029314839&dateTexte=20181201 , consulté le 12 janvier 2018.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2017a, *LOI n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000770048 , consulté le 4 décembre 2017.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2017b, *LOI n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050 , consulté le 4 décembre 2017.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2017c, *LOI n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000781627 , consulté le 4 décembre 2017.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2017d, *Ordonnance n°67-693 du 17 août 1967 relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000516860&categorieLien=id , consulté le 4 décembre 2017.

LEGIFRANCE [INTERNET], 2016, *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id , consulté le 22 mai 2016.

LENOIR Yves, 2012, « La recherche collaborative entre recherche-action et recherche partenariale : spécificités et implications pour la recherche en éducation », *Travail et Apprentissages*, 2012, vol. 9.

LÉVI-STRAUSS Claude, 2010 [1958], *Anthropologie structurale*, Pocket.

LÉVY-BRUHL Lucien, 1971, *La morale et la science des moeurs*, Presses universitaires de France.

LEWIN Kurt, 1946, « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, 1946, vol. 2, n° 4, p. 34-46.

LUHMANN Niklas, 2011 [1991], *Systèmes sociaux: esquisse d'une théorie générale*, Presses de l'Université Laval.

MACÉ Marielle, 2016, *Styles. Critique de nos formes de vie*, Editions Gallimard.

MACHADO PINHEIRO Felipe, 2015, « Évaluation d'impact social : état de lieux de la bibliographie », document de travail (Working paper).

MACHADO PINHEIRO Felipe, 2014, *Utilité sociale : de quelle valeur parle-t-on ? Analyse socio-anthropologique de la contribution du programme Connexions Solidaires au bien commun*, Mémoire de master 2 en économie solidaire, Institut Catholique de Paris, Paris.

MACHADO PINHEIRO Felipe et GIL Magdalena, 2012, « Lo sostenible desde lo responsable: Teoría de sistemas y responsabilidad social de la empresa » dans *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*, p. 339-358.

MADELRIEUX Stéphane, 2016, *La philosophie de John Dewey : repères*, Librairie philosophique J. Vrin.

MALESSET Raymond, 1985, *Vacances sportives de plein air : de l'UNCM et de l'UNF à l'UCPA*, Chiron.

MARTUCCELLI Danilo et SINGLY François DE, 2012, *Les sociologies de l'individu*, 2 éd., Armand Colin.

MARX Karl, 2009 [1867], *Le Capital. Livre I*, Presses universitaires de France.

MASON Paul et BARNES Marian, 2007, « Constructing Theories of Change: Methods and Sources », *Evaluation*, 1 avril 2007, vol. 13, n° 2, p. 151-170.

MAUSS Marcel, 2012 [1925], *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France.

MCKERNAN John Francis et KOSMALA Katarzyna, 2007, « Doing the truth: religion – deconstruction – justice, and accounting », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2007, vol. 20, n° 5, p. 729-764.

MEAD George H., 2009 [1834], *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press.

MEAD George H., 2006 [1834], *L'esprit, le soi et la société*, Presses universitaires de France.

MEAD George H., 1911, « Review of Social Value: A Study in Economic Theory (Critical and Constructive) by B.M. Anderson, Jr. », *Psychological Bulletin*, 1911, vol. 8, p. 432-436.

MENGER Carl, 2007 [1871], *Principles of Economics*, Ludwig von Mises Institute.

MERLEAU-PONTY M., 2013 [1945], *Phénoménologie de la perception*, Editions Gallimard.

MERLEAU-PONTY Maurice, 1952, *Le langage indirect et les voix du silence*, Les Temps Modernes.

MERLLIÉ Dominique, 2004, « La sociologie de la morale est-elle soluble dans la philosophie? La réception de La morale et la science des mœurs », *Revue française de sociologie*, 2004, vol. 45, n° 3, p. 415-440.

MEUNIER Valérie et MARSDEN Éric, 2009, *Analyse coût-bénéfices : guide méthodologique*, ICSI - Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle.

MILL John Stuart, 2008 [1861], *L'utilitarisme*, Flammarion.

MILL John Stuart, 2004 [1848], *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*, Kessinger Publishing.

MILL John Stuart, 1995 [1843], *Système de logique déductive et inductive*, Editions Pierre Madarga.

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE [INTERNET], 2018, *French Impact : innover au service de l'intérêt général*, https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/french-impact-innover-au-service-linteret-general , consulté le 18 novembre 2018.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES [INTERNET], 2018a, *Agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » (ESUS)*, https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/14662_agrement-esus , consulté le 18 novembre 2018.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES [INTERNET], 2018b, *Contrats à impact social : faire grandir de nouvelles solidarités en France*, https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social , consulté le 18 novembre 2018.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES [INTERNET], 2017, *La finance solidaire, c'est quoi ?*, https://www.economie.gouv.fr/ess/finance-solidaire-cest-quoi , consulté le 30 novembre 2017.

MINOT Didier, 2013, *Des associations citoyennes pour demain*, Charles Léopold Mayer.

MORRISSETTE Joëlle, 2013, « Recherche-action et recherche collaborative: Quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? », *Nouvelles pratiques sociales*, 2013, vol. 25, n° 2, p. 35.

MORRISSETTE Joëlle, 2010, « Une perspective interactionniste », *SociologieS*, 2010.

MULGAN Geoff, 2010, « Measuring Social Value », *Stanford Social innovation Review*, 2010, Summer.

MUNCK Jean DE et ZIMMERMANN Bénédicte, 2015, « Evaluation as Practical Judgment », *Human Studies*, mars 2015, vol. 38, n° 1, p. 113-135.

MUNIESA Fabian, 2011, « A Flank Movement in the Understanding of Valuation », *The Sociological Review*, décembre 2011, vol. 59, p. 24-38.

NACHI Mohamed, 2006, *Introduction à la sociologie pragmatique*, Armand Colin.

NAHAPETIAN Naïri, 2015, « Des placements au service de l'inérêt général », *Les Dossiers d'Alternatives Économiques : Épargner solidaire*, p. 20-21.

NICHOLLS Jeremy, LAWLOR Ellis, NEITZERT Eva et GOODSPEED Tim, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, ESSEC.

NOVETHIC [INTERNET], 2017, *Définitions et objectifs I Investissement socialement responsable (ISR)*, http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-lisr/definitions-et-objectifs.html , consulté le 2 décembre 2017.

NPC, SROI NETWORK, INVESTING FOR GOOD et BIG SOCIETY CAPITAL, 2013, « Mapping Outcomes for Social Investment », New Philanthropy Capital.

OCDE, 2002, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE - Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide.

OFFREDI Claudine et RAVOUX Françoise, 2010, *La notion d'utilité sociale au défi de son identité: Dans l'évaluation des politiques publiques*, Editions L'Harmattan.

ORLÉAN André, 2018, « Critique de la conception utilitariste de la valeur. De l'économie comme science sociale » dans *Des sciences sociales à la science sociale : fondements anti-utilitaristes*, Le Bord de l'Eau.

ORLÉAN André, 2011, *L'empire de la valeur: refonder l'économie*, Éditions du Seuil.

ORLÉAN André, 2004, *Analyse économique des conventions*, 2 éd., Presses universitaires de France.

OSTROM Elinor, 2010, *Gouvernance des biens communs: Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck Supérieur.

PACARY Catherine, 2015, « L'UCPA, la quinqua qui fait courir les jeunes », *Le Monde.fr*, 19 oct. 2015.

PARODI Maurice, 2010a, « Usages de la notion d'utilité sociale : un retour sur les théories de la valeur et le concept d'utilité chez les économistes » dans *La notion d'utilité sociale au défi de son identité: Dans l'évaluation des politiques publiques*, Editions L'Harmattan, p. 199-214.

PARODI Maurice, 2010b, « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2010, n° 315, p. 40.

PARSONS Talcott, 1960, *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press.

PAUGAM Serge (ed.), 2007, *Repenser la solidarité: l'apport des sciences sociales*, Presses universitaires de France.

PEIRCE Charles S., 1905, « What Pragmatism is », *The Monist*, 1905, vol. 15, n° 2, p. 161-181.

PERRET Bernard, 2010, « Utilité sociale et nouvelle conception de la gouvernance » dans *La notion d'utilité sociale au défi de son identité: Dans l'évaluation des politiques publiques*, Editions L'Harmattan, p. 45-50.

PERRET Bernard, 2003, *De la société comme monde commun*, Desclée de Brouwer.

PHILLIPS Sue et EDWARDS Richard, 2000, « Development, impact assessment and the praise culture », *Critique of Anthropology*, 2000, vol. 20, n° 1, p. 47–66.

PINVILLE Martine, 2016, « Dossier de présentation : conférence sur l'investissement à impact social », Ministère de l'économie et des finances, 24 novembre.

POLANYI Karl, 2009 [1944], *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard.

POLANYI Karl, 2007 [1977], « Le sophisme économiciste », *Revue du MAUSS*, 1977 2007, vol. 29, n° 1, p. 63.

POPPER Karl R., 2007 [1934], *La logique de la découverte scientifique*, Payot.

PREMIER MINISTRE République Française, 2012, *Vocabulaire de l'économie et des finances : enrichissement de la langue française. Termes, expressions et définitions publiés au Journal officiel*, Commission générale de terminologie et de néologie.

PRIBRAM Karl, 1986, *Les fondements de la pensée économique*, Economica.

PUTNAM Robert D., 2001, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster.

QSR INTERNATIONAL [INTERNET], 2018, *Logiciel NVivo pour la recherche qualitative | NVivo*, http://www.qsrinternational.com/nvivo-french , consulté le 25 novembre 2018.

QUÉRÉ Louis, 2015, « Value as a Social Fact: An Adverbial Approach », *Human Studies*, mars 2015, vol. 38, n° 1, p. 157-177.

REASON Peter, 2003, « Pragmatist Philosophy and Action Research: Readings and Conversation with Richard Rorty », *Action Research*, 1 juillet 2003, vol. 1, n° 1, p. 103-123.

REASON Peter et BRADBURY Hilary, 2008 [2001], *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, 2 éd., SAGE Publications.

RENAUD-BASSO Odile, FAURE Pascal, STRUILLOU Yves et CHEVRIER Carine, 2016, « Instruction à destination des services instructeurs en vue de la mise en œuvre du dispositif de l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) », Ministère de l'économie et des finances / Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

RENAULT Michel, 2017a, « Dire ce qui compte, prendre en compte et rendre compte. Une réflexion analytique sur les démarches d'association des citoyens à l'élaboration de nouveaux indicateurs de richesse », *Participations*, 2017, vol. 18, n° 2, p. 93-121.

RENAULT Michel, 2017b, « Compter le gratuit, un enjeu moral ? Un essai sur l'équivalence », *Entreprise & société*, 2017, vol. 1, p. 97-126.

RENAULT Michel, 2016, « Une approche transactionnelle des démarches d'élaboration participative d'indicateurs sociétaux. La méthode du Conseil de l'Europe », *Innovations*, 2016, n° 49, p. 203-225.

RENAULT Michel, 2012, « Dire ce à quoi nous tenons et en prendre soin. John Dewey, La formation des valeurs, Paris, La Découverte, coll. "Les empêcheurs de penser en rond", 2011, 238 p. », *Revue Française de Socio-Économie*, 2012, vol. 9, n° 1, p. 247-253.

RENAULT Michel, 2009, « Perspectivisme, moralité et communication: Une approche transactionnelle de la Responsabilité sociale des entreprises », *Revue Française de Socio-Économie*, 2009, vol. 4, n° 2, p. 15-37.

RENAULT Michel, 2008, « Responsabilité sociale des entreprises et des territoires : gouvernance ou négociation? Une lecture transactionnelle du capitalisme raisonnable de Commons », Agence Universitaire de la Francophonie, Université de Laval.

RENAULT Michel, 2007, « Une approche transactionnelle de l'action et de l'échange : la nature d'une économie partenariale », *Revue du MAUSS*, 2007, vol. 30, n° 2, p. 138-160.

RENAULT Michel, MERIOT Pascale et GOUZIEN Annie, 2017, « Élaborer des indicateurs avec les citoyens: Lecture pragmatiste d'une méthode d'enquête sur les valeurs », *Revue Française de Socio-Économie*, 2017, vol. 19, n° 2, p. 47-67.

RETOLAZA Iñigo, 2011, « Theory of Change: A Thinking and Action Approach to Navigate in the Complexity of Social Change Processes », UNDP / HIVOS.

REVIERS Bruno, 2012, « Repères sur les théories du changement », F3E.

REYNOLDS L.T., HERMAN-KINNEY N.J., ALBAS C.A., ADLER P., ALBAS D.C., ADLER P.A., ALTHEIDE P.D.L., BEST J., CAHILL S., CALONICO J.M. et OTHERS, 2003, *Handbook of Symbolic Interactionism*, AltaMira Press.

RICARDO David, 1999 [1817], *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Flammarion.

RICHEZ-BATTESTI Nadine, TROUVÉ Hélène, ROUSSEAU François, EME Bernard et FRAISSE François, 2008, « Évaluer l'économie sociale et solidaire en France: bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire », *Economie et solidarités*, 2008, vol. 39, n° 1.

RICOEUR Paul, 1991 [1985], *Temps et récit : le temps raconté*, Seuil, vol.3.

ROBINS Richard W., HENDIN Holly M. et TRZESNIEWSKI Kali H., 2001, « Measuring Global Self-Esteem: Construct Validation of a Single-Item Measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1 février 2001, vol. 27, n° 2, p. 151-161.

RODET Diane, 2008, « Les définitions de la notion d'utilité sociale », *Économie et Solidarités*, 2008, vol. 39, n° 1, p. 165.

RORTY Richard, 2017 [1979], *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press.

RORTY Richard, 1999 , *Philosophy and Social Hope*, Penguin Books Limited.

RORTY Richard, 1990 [1979], *L'homme spéculaire*, Le Seuil.

ROSENBERG Morris, 1965, *Society and the Adolescent Self-image*, Princeton University Press.

SAINT-ARNAUD Yves, 2001, « La réflexion-dans-l'action : un changement de paradigme », *Recherche et formation*, 2001, vol. 36, p. 17-27.

SALAIS Robert, 2011, « Indicateurs et conduite des politiques publiques: où sont les problèmes? », *Informations sociales*, 2011, n° 5, p. 60–70.

SALAIS Robert, 2010, « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue française d'administration publique*, 2010, vol. 135, p. 497-515.

SALAIS Robert, 2009, « L'approche par les capacités et le travail », Collège de France, HAL, vol.halshs-00430169.

SCHECHNER Richard, 2013a [2002], *Performance Studies: An Introduction*, Routledge.

SCHECHNER Richard, 2013b, « Les « points de contact » entre anthropologie et performance », *Communications*, 2013, vol. 92, n° 1, p. 125-146.

SCHÖN Donald A., 1994 [1984], *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les éditions logiques.

SCHUTZ Alfred et LUCKMANN Thomas, 2004 [1973], *Las estructuras del mundo de la vida*, 2 éd., Amorrortu.

SEN Amartya, 2009, *The Idea of Justice*, Harvard University Press.

SEN Amartya, 2016 [2009], *L'idée de justice*, Flammarion.

SEN Amartya, 2000, *Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté*, Odile Jacob.

SENTEIN Daniel, 2004, « La loi « 2002-2 » : du management de la rupture au management par la démarche d'amélioration continue », *Empan*, 2004, vol. 55, n° 3, p. 62-72.

SERRES Michel, 1999, *Variations sur le corps*, Fayard.

SERVET Jean-Michel, 2007, « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue Tiers Monde*, 2007, vol. 190, n° 2, p. 255-273.

SERVICE PUBLIC [INTERNET], 2018, *Comment obtenir l'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) ?*, https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275 , consulté le 2 décembre 2018.

SERVICE PUBLIC [INTERNET], 2017, *Épargne salariale, participation et intéressement*, https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N517 , consulté le 4 décembre 2017.

SHANKLAND Rebecca et MARTIN-KRUMM Charles, 2012, « Évaluer le fonctionnement optimal : échelles de psychologie positive validées en langue française », *Psychologie positive*, 1 juin 2012, vol. 18, n° 2, p. 171-187.

SIMMEL George, 2013 [1900], *Philosophie de l'argent*, Presses universitaires de France.

SINGER Linda, 1981, « Merleau-ponty on the concept of style », *Man and World*, 1981, vol. 14, n° 2, p. 153-163.

SINTOMER Yves, 2011, « Délibération et participation : affinité élective ou concepts en tension ? », *Participations*, 2011, vol. 1, n° 1, p. 239-276.

SMITH Adam, 2016 [1759], *Théorie des sentiments moraux*, Rivage.

SMITH Adam, 1999a [1776], *La richesse des nations. Tome I*, Flammarion.

SMITH Adam, 1999b [1776], *La richesse des nations. Tome II*, Flammarion.

SOROKIN Pitirim A., 2008 [1959], *Tendances et déboires de la sociologie américaine*, Aubier Éditions.

STARK David, 2011a, *The sense of dissonance: accounts of worth in economic life*, Princeton University Press.

STARK David, 2011b, « What's Valuable? » dans Patrik Aspers et Jens Beckert (eds.), *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*, Oxford University Press.

STARK David, 2006, « Appello per una sociologia della grandezza », *Sociologia del lavoro*, 2006, n° 104, p. 200-223.

STARK David, 2002, « Collaborative Organization and Interactive Technologies », Harvard University, Kennedy School of Government.

STARK Jody L., 2014, « The Potential of Deweyan-Inspired Action Research », *Education and Culture*, 2014, vol. 30, n° 2.

STIEVENART Emeline, 2012, *Évaluer l'impact social avec l'approche SROI : Application au secteur de l'insertion par l'activité économique*, ESSEC Business School.

STIEVENART Emeline et PACHE Anne-Claire, 2014, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2014, n° 331, p. 76.

STRAUSS Leo, 2008, *Droit naturel et histoire*, Flammarion.

SUCHMAN Mark, 1995, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n° 3, p. 571–610.

TALBOT André, 2013, *L'espérance aujourd'hui : pour une culture de la confiance*, Les Éditions de l'Atelier.

TAPLIN Dana et CLARK Heléne, 2012, « Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change », ActKnowledge.

TAPLIN Dana, CLARK Heléne, COLLINS Eoin et COLBY David, 2013, « Theory of Change: Technical Papers », ActKnowledge.

TCHERNONOG Viviane, 2013, « Le financement public des associations entre subventions et commandes. État de lieux et grandes évolutions », Université Pierre et Marie Curie, Campus Jussieu, Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative.

TCHERNONOG Viviane, 2012, « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, 2012, vol. 172, n° 4, p. 11-18.

TCHERNONOG Viviane, PROUTEAU Lionel, TABARIÉS Muriel et FLAHAULT Erika, 2014, « L'état des associations après la crise », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2014, n° 332, p. 112.

THÉVENOT Laurent, 1998, « À l'épreuve de grands principes », *Sciences Humaines*, janvier 1998, vol. 79, p. 20-23.

THÉVENOT Laurent, 1986, « Les investissements de forme », *Conventions économiques, cahiers du CEE*, 1986, vol. 29, p. 21-71.

THÉVENOT Laurent, 1983, « L' économie du codage social », *Critiques de l'économie politique*, 1983, 23/24, p. 188-222.

TOGETHER Réseau des Territoires de Coresponsabilité, 2016, « Guide de formation à la Méthode SPIRAL », Conseil de l'Europe.

TOULMIN Stephen E., 2003, *The Uses of Argument*, Cambridge University Press.

TOURAINE Alain, 1978, *La Voix et le regard*, Éd. du Seuil.

TOURAINE Alain (ed.), 1978, *Lutte étudiante*, Éd. du Seuil.

TOURNAY Virginie, 2015, « Faut-il restituer la complexité du monde observé pour le comprendre ? Apports et limites d'une anthropologie de l'évaluation », *SociologieS*, 23 février 2015, Grands résumés, Une Famille andalouse. Ethnocomptabilité d'une économie invisible.

TREMBLAY Pierre-André, 2014, « Une sociologie de la recherche partenariale » dans J.M. Fontan, J.L. Klein et D. Bussières (eds.), *Le défi de l'innovation sociale partagée: Savoirs croisés*, Presses de l'Université du Québec.

TRIANGLE, 2017, « What is the Outcomes Star? Introducing our evidence-based tools for supporting and measuring change ».

TROUVÉ Hélène, 2007, *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

TROUVÉ Hélène et JOLIVET Patrick, 2009, « L'utilité sociale des associations : à la recherche d'une convention de coordination », *Politiques sociales et familiales*, 2009, vol. 97, n° 1, p. 51-60.

UCPA, 2018, « Rapport de résultats de l'enquête de connaissance client : UTILITÉ SOCIALE DE L'UCPA (Séjours ADULTES), Vagues ETÉ & HIVER », document interne à l'UCPA, mai 2018.

UCPA, 2016a, « Les publics aidés accueillis sur le temps des vacances à l'UCPA », document interne à l'UCPA, 27 janvier 2016.

UCPA, 2016b, « Rapport annuel 2015 », Groupe UCPA.

UCPA, 2016c, « UCPA employeur responsable et solidaire », document interne à l'UCPA.

UCPA, 2015a, « Indicateurs du PES : Baromètre séjour adulte 2015 », document interne à l'UCPA, 28 novembre 2015.

UCPA, 2015b, « Réunion des financeurs », document interne à l'UCPA, Paris, 25 septembre 2015.

UCPA, 2015c, « Ateliers des managers UCPA », document interne à l'UCPA, Paris, 11 septembre 2015.

UCPA, 2015d, « Projet de recherche-action : Définition et valorisation des organismes de l'ESS », document interne à l'UCPA, Paris, 16 mars 2015.

UCPA, 2015e, « Rapport annuel 2014 », Groupe UCPA.

UCPA, 2015f, « Dossier de presse : Spécial 50 ans UCPA », Groupe UCPA.

UCPA, 2015g, « Plan Sport-Connexions : synthèse des orientations de la Stratégie UCPA 2020 », Groupe UCPA.

UCPA, 2014a, « Le projet d'accessibilité à la pratique sportive pour le plus grand nombre : L'intervention de l'UCPA auprès des jeunes ayant le moins d'opportunités (Solidarité/Handicap) », document interne à l'UCPA, 23 septembre 2014.

UCPA, 2014b, « Rapport annuel 2013 », Groupe UCPA.

UCPA, 2013a, « Rapport annuel 2012 », Groupe UCPA.

UCPA, 2013b, « Le projet éducatif et sportif UCPA », document interne à l'UCPA.

UCPA, 2013c, « La mission de l'UCPA », document interne à l'UCPA.

UCPA, 2013d, « Notre engagement », document interne à l'UCPA.

UQAM [INTERNET], 2018, *CRISES - Centre de Recherche sur Les innovations Sociales, Université du Québec à Montréal*, http://crises.uqam.ca/ , consulté le 14 juin 2018.

VALLIERES Evelyne F. et VALLERAND Robert J., 1990, « Traduction et validation canadienne-française de l'Échelle de l'estime de soi de Rosenberg », *International Journal of Psychology*, avril 1990, vol. 25, n° 2, p. 305-316.

VALUATION STUDIES [INTERNET], 2018, *About Valuation Studies*, https://valuationstudies.liu.se/About/default.asp , consulté le 22 novembre 2018.

VANNIER Marie-Paule, 2012, « Place et rôle du chercheur dans le dispositif de co-explicitation » dans Isabelle Vinatier (ed.), *Réflexivité et développement professionnel*, Octares Éditions, p. 117-150.

VATIN François (ed.), 2009, *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail.

VEDEL Georges, 1986, « Préface » dans François Rangeon (ed.), *L'idéologie de l'intérêt général*, Économica.

VIANDIER Guillaume, 2017, « Les acteurs du financement solidaire et leur réponse aux besoins de financement des associations et entreprises à forte utilité sociale », Finansol.

VINATIER Isabelle et MORRISSETTE Joëlle, 2015, « Les recherches collaboratives : enjeux et perspectives », *Carrefours de l'éducation*, 2015, vol. 39, n° 1, p. 137-170.

VIVERET Patrick, 2008, *Reconsidérer la richesse*, Editions de l'Aube.

VIVERET Patrick, 2006, « 3. Qualité démocratique et construction des désaccords » dans *Quelle démocratie voulons-nous ?*, La Découverte, p. 32-34.

VOGEL Isabel, 2012, « Review of the use of Theory of Change in international development : Review report », UK Department of International Development.

W.K. KELLOGG FOUNDATION, 2004, « W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide ».

WAKS Fabienne et MARCÉ Antoine, 2005, *UCPA 40 ans de passion*, Les Éditions textuel.

WALRAS Léon, 2012 [1874], *Éléments d'économie politique pure*, Ulan Press.

WALZER Michaël, 2008 [1983], *Spheres Of Justice: A Defense Of Pluralism And Equality*, Basic Books.

WEBER Max, 2003a [1922], *Économie et société 1 : Les catégories de la sociologie*, Pocket.

WEBER Max, 2003b [1922], *Économie et société 2 : Organisation et puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, Pocket.

WEBER Max, 2003c [1919], *Le savant et le politique*, La Découverte.

WEBER Max et FREUND Julien, 1998 [1922], *Essais sur la théorie de la science*, Pocket.

WILDE Oscar, 2008 [1890], *The Picture of Dorian Gray*, Project Gutenberg.

WILLIAMSON Oliver E., 1979, « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations », *The Journal of Law and Economics*, 1979, vol. 22, n° 2, p. 233-261.

ZACKLAD Manuel, 2006, « Une approche communicationnelle et documentaire des TIC dans la coordination et la régulation des flux transactionnels », document de travail (Working paper).

ZACKLAD Manuel, 2005, « 15. Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques » dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, p. 285-305.

ZACKLAD Manuel, 2004, *Transactions communicationnelles symboliques et communauté d'action : une approche de la création de valeur dans les processus coopératifs*, La Découverte.

ZASK Joëlle, 2015, *Introduction à John Dewey*, Editions La Découverte.

ZASK Joëlle, 2008, « Situation ou contexte ? », *Revue internationale de philosophie*, 2008, vol. 3, n° 245, p. 313-328.

ZASK Joëlle, 2004, « L'enquête sociale comme inter-objectivation », *Raisons Pratiques*, 2004, vol. 15.

LISTE D'ENCADRÉS

Encadré 1. Synthèse des phases de l'enquête sociale du GRÉUS 27
Encadré 2. Les principales questions qui guident et animent cette thèse 29
Encadré 3. L'articulation entre l'enquête du GRÉUS et l'enquête de l'UCPA ou le schéma de l'enquête dans l'enquête 41
Encadré 4. Cronologie de l'enquête du GRÉUS et de l'enquête de l'UCPA 42
Encadré 5. Les éléments constitutifs des pratiques de justification 52
Encadré 6. Stratégies pour aborder la dissonance de valeurs au sein d'une organisation 55
Encadré 7. Récits sur l'histoire de la genèse de l'UCPA 58
Encadré 8. Extrait du préambule du statut juridique de l'UCPA 59
Encadré 9. Liste des membres, adhérents et composants de l'UCPA en 2015 60
Encadré 10. Indicateurs d'offre d'activité sportive au grand public 63
Encadré 11. Indicateurs d'offre séjours à prix réduit (public aidé et public aidé en difficulté) 66
Encadré 12. Structuration des activités UCPA considérées comme de « Solidarité » en 2012 .68
Encadré 13. Indicateurs d'actions de solidarité 69
Encadré 14. Tableau de synthèse des pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA associées à la gestion de l'ancienne direction générale en 2015 71
Encadré 15. Les résultats économiques de l'UCPA de 2011 à 2015 (en millions d'euros) 72
Encadré 16. Le texte du Projet Éducatif et Sportif (PES) de l'UCPA 75
Encadré 17. Les indicateurs séjours du Projet Éducatif et Sportif (PES) en 2015 76
Encadré 18. Exemple de tableau de bord de suivi des indicateurs du PES présentés lors d'un atelier de managers UCPA réalisé le 9 juillet 2015 78
Encadré 19. Exemple de tableau de bord de suivi des indicateurs du PES présentés aux financeurs de l'UCPA lors d'une réunion tenue le 25 septembre 2015 78
Encadré 20. Le texte de La Mission de l'UCPA 79
Encadré 21. Le texte de Notre engagement 80
Encadré 22. Tableau de synthèse des principales pratiques de justification de la valeur sociale de l'UCPA associées à la gestion de la nouvelle direction générale en 2015 82
Encadré 23. Extraits du texte de La stratégie UCPA 2020 83
Encadré 24. Caractéristiques des stratégies de gestion de la dissonance entre valeur économique et valeur sociale au sein de l'UCPA 87
Encadré 25. Note méthodologique sur les entretiens aux acteurs de la finance solidaire 94
Encadré 26. Les dimensions sociales de l'échange de l'approche transactionnelle de M. Renault 98
Encadré 27. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension structurelle de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS 106
Encadré 28. Synthèse des origines socio-historiques de la notion de solidarité 108
Encadré 29. Les deux approches pour opérationnaliser la notion de solidarité 110

Encadré 30. Synthèse des origines socio-historiques des notions d'utilité sociale et d'impact social 111
Encadré 31. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension cognitive de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS 113
Encadré 32. La psychologie et la sociologie dans l'analyse économique : esprits animaux et sympathie 114
Encadré 33. Les facteurs relationnels créateurs de sympathie et de confiance chez les financeurs solidaires et leurs conséquences pour les entreprises de l'ESS 118
Encadré 34. Les critères de valeur sociale des financeurs solidaires 122
Encadré 35. Les transformations positives associées au changement de direction générale 126
Encadré 36. Les arguments extra-financiers des financeurs solidaires pour ne pas investir dans l'UCPA 128
Encadré 37. La contribution de l'UCPA à la formation et à l'insertion professionnelle 130
Encadré 38. La contribution de l'UCPA à l'accès aux sports, aux loisirs et aux vacances pour tous 131
Encadré 39. Synthèse des représentations sur l'UCPA 133
Encadré 40. Les origines de la notion de redevabilité (accountability) 137
Encadré 41. L'opposition entre réalisme et idéalisme dans les théories de la valeur en économie et en sociologie 149
Encadré 42. L'épistémologie cartésienne et la conception spectatrice de la connaissance 151
Encadré 43. Synthèse du parti-pris 1 : une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation 157
Encadré 44. L'émergence de la convention d'utilité sociale en France selon J. Gadrey 159
Encadré 45. La théorie de la justification de L. Boltanski et L. Thévenot 163
Encadré 46. La pluralité des formes du bien commun 166
Encadré 47. Synthèse du parti-pris 2 : L'utilité sociale comme convention socio-politique 167
Encadré 48. Les méthodes de l'impact social et la vision utilitariste de l'action 169
Encadré 49. La théorie non-utilitariste de l'action de l'individu en société de B. Perret 173
Encadré 50. La quantification du point de vue conventionnaliste 178
Encadré 51. L'opposition entre les familles de méthodes quantitatives et qualitatives 181
Encadré 52. Synthèse du parti-pris 3 : une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS 183
Encadré 53. Synthèse des 3 partis-pris du GRÉUS 189
Encadré 54. Planning de l'expérimentation d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA 191
Encadré 55. Les principaux enjeux du projet de recherche-action pour l'UCPA dans les mots acteurs 195
Encadré 56. Composition des comités de pilotage du projet de recherche-action 203
Encadré 57. Composition du comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) 206
Encadré 58. Les rôles des chercheurs au sein du CIUS (inspirés de l'intervention sociologique) 208

Encadré 59. Instances de participation partenariale de la recherche-action 209
Encadré 60. La grammaire du bien de communion selon le GRÉUS 217
Encadré 61. L'Atelier 1 « valeurs spontanées » 222
Encadré 62. L'Atelier 2 « langage, exploration identitaire et expériences fondamentales » 225
Encadré 63. L'Atelier 3 « hypothèse centrale d'utilité sociale » 227
Encadré 64. L'Atelier 4 « pratiques organisationnelles d'utilité sociale » 228
Encadré 65. L'Atelier 5 « Modèle initial d'utilité sociale UCPA » 231
Encadré 66. Les 9 rencontres du processus de dialogue pluraliste 236
Encadré 67. Le dialogue avec les parties prenantes « proches » 241
Encadré 68. Le dialogue avec les parties prenantes « institutionnelles » 244
Encadré 69. Les animations de la deuxième partie du dialogue avec les parties prenantes 247
Encadré 70. Les 4 variables minimales ayant guidé le codage des données recueillies au cours du dialogue établi avec les parties prenantes 250
Encadré 71. Croisement entre le Modèle initial et les catégories issues de l'analyse de données 252
Encadré 72. Structure des expériences du Modèle final d'utilité sociale 253
Encadré 73. Principales références théoriques liées aux expériences fondamentales du Modèle d'utilité sociale de l'UCPA 254
Encadré 74. Les critères de classement du corpus de citations liées à chaque expérience fondamentale 254
Encadré 75. L'expérience fondamentale centrale : la sociabilité nomade 255
Encadré 76. Les modalités et pratiques que l'UCPA met en place pour faire vivre les expériences 257
Encadré 77. Exemple de liste de classification des effets et des représentations liés à l'expérience « aventure collective » à l'UCPA (extrait) 260
Encadré 78. Synthèse des « effets après » et de représentations véhiculées par l'UCPA 263
Encadré 79. Synthèse de la contribution de l'UCPA au monde commun 265
Encadré 80. Caractéristiques de familles de méthode d'observation 267
Encadré 81. Mesures prises pour atténuer le caractère expert et individualiste du sondage ...273
Encadré 82. Les animations de l'atelier de création d'indicateurs originaux avec le CIUS 276
Encadré 83. Exemple d'opérationnalisation de variable à l'UCPA « Confiance en soi » 277
Encadré 84. Exemple d'opérationnalisation de variable à l'UCPA « Posture face à l'avenir » .278
Encadré 85. Caractéristiques de l'instrument de mesure 280
Encadré 86. Exemples d'interprétation des données quantitatives 281
Encadré 87. Synthèse des résultats été/hiver 2017 pour les variables sur les expériences fondamentales 282
Encadré 88. Synthèse des résultats été/hiver 2017 pour les variables sur les effets du séjour UCPA sur les clients 283
Encadré 89. Description du processus de synthèse et rédaction du rapport sur la mesure 285
Encadré 90. Enjeux et questions par étape de la méthodologie du GRÉUS 291

Encadré 91. Relecture globale de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale sous forme de processus d'enquête 300
Encadré 92. Liste des entretiens réalisés à des représentants d'acteurs du financement solidaire 331
Encadré 93. La trame d'entretien semi-directif aux acteurs du financement solidaire.....332
Encadré 94. Les dimensions sociales de l'échange de l'approche transactionnelle de M. Renault 333
Encadré 95. Les canaux de la finance solidaire.....338
Encadré 96. Les produits de partage 339
Encadré 97. Le volume de l'épargne de partage en France entre 2008 et 2016 (en milliers d'euros) 340
Encadré 98. Les produits d'investissement solidaire 341
Encadré 99. Évolution historique des mécanismes d'épargne solidaire (en cours en millions d'euros) 343
Encadré 100. Définition d'entreprise solidaire selon la Loi Fabius de 2001.....344
Encadré 101. Définition d'entreprise solidaire selon la LME de 2008.....345
Encadré 102. Les conditions pour obtenir l'agrément ESUS selon Loi 2014-856 346
Encadré 103. Les conditions pour obtenir l'agrément ESUS 348
Encadré 104. La définition d'utilité sociale selon la Loi ESS de 2014.....350
Encadré 105. Les critères du label Finansol 351
Encadré 106. Tableau de fréquence de mentions des notions faisant référence aux apports sociaux des organisations de l'ESS 370
Encadré 107. Principales représentations sur la notion d'utilité sociale 373
Encadré 108. Principales représentations sur la notion d'impact social 375
Encadré 109. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension structurelle de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS 394
Encadré 110. Synthèse des critères de valeur sociale présents dans la dimension cognitive de la relation entre les acteurs de la finance solidaire et les entreprises de l'ESS.....395
Encadré 111. Les facteurs relationnels créateurs de sympathie et de confiance chez les financeurs solidaires et leurs conséquences pour les entreprises de l'ESS 396
Encadré 112. Les expériences fondamentales qu'on vit à l'UCPA 400
Encadré 113. L'expérience de l'authenticité 400
Encadré 114. L'expérience du compagnonnage.....404
Encadré 115. L'expérience de l'aventure collective 407

TABLE DE MATIÈRES

RÉSUMÉ / ABSTRACT **3**

REMERCIEMENTS **6**

NOTES AU LECTEUR **8**

SOMMAIRE **10**

INTRODUCTION GÉNERALE **13**

Section 1. Contexte de la thèse *13*

1.1. Première phase de l'enquête du GRÉUS : problématisation ou institution d'une situation problématique et d'une solution possible 14

1.1.1. L'origine socio-historique de la notion d'utilité sociale 14

1.1.2. L'origine socio-historique de la notion d'impact social 16

1.1.3. Les enseignements de l'analyse socio-historique des notions d'utilité sociale et d'impact social 18

1.2. Deuxième phase de l'enquête du GRÉUS : raisonnement ou réflexion 19

1.2.1. L'analyse et la discussion de textes sur les fondements de l'approche de l'utilité sociale 19

1.2.2. L'évaluation à L'Arche en France 20

1.2.3. L'évaluation à Emmaüs Connect 21

1.2.4. Les enseignements de l'analyse bibliographique et de l'accompagnement d'évaluations 22

1.3. Troisième phase de l'enquête du GRÉUS : expérimentation ou vérification 25

Section 2. Problématique de la thèse *28*

2.1. Approche théorique : une perspective pragmatiste de la valeur sociale 30

2.2. Approche méthodologique : une perspective pragmatiste de la recherche 33

2.2.1. L'expérimentation menée à l'UCPA : une démarche de recherche-action 33

L'abandon de l'opposition entre recherche et action 34

La reconnaissance de plusieurs formes de savoirs 35

Les étapes de l'expérimentation à l'UCPA 36

La collecte et l'analyse de données 37

2.2.2. L'objet de la thèse : une analyse réflexive du processus d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA 39

Section 3. Plan de la thèse et description des chapitres *43*

PARTIE I - POURQUOI LES ENTREPRISES DE L'ESS S'ENGAGENT-ELLES DANS DES PROCESSUS D'EVALUATION DE LEUR VALEUR SOCIALE ? **46**

INTRODUCTION DE LA PARTIE I 47

CHAPITRE 1 - DISSONANCE INTERNE : LA GESTION D'UN CONFLIT DE VALEURS AU SEIN D'UNE ORGANISATION DE L'ESS 49

Introduction du Chapitre 1 ..... *49*

Section 1. La dissonance de valeurs au sein des organisations.....50
1.1. La valeur : une question récurrente dans la vie des organisations.....50
1.2. La dissonance : l'expression de la mise en tension de valeurs 53
1.3. Les conséquences de la dissonance : cacophonie, compartimentage ou hétérarchie.....54
Section 2. Le cas UCPA : du compartimentage à l'hétérarchie ? 56
2.1. L'analyse comparative des pratiques de justification de la valeur 56
2.2. Pratiques de justification de la valeur sociale associées à la gestion de l'ancienne direction générale 57
2.2.1. Le discours politique : histoire et statut juridique.....58
- Preuve 1: une association à but non-lucratif créée par l'État.....58
- Preuve 2 : la composition du conseil d'administration de l'UCPA.....59
2.2.2. Les indicateurs d'accessibilité : instruments de mesure de l'activité de l'UCPA 61
- Preuve 3 : volume de l'offre d'activité sportive au grand public 62
- Preuve 4: volume et taux d'offre vacances à prix réduit.....65
- Preuve 5: volume d'actions de solidarité.....68
2.3. La reconfiguration de la justification de la valeur sociale associée à la gestion de la nouvelle direction générale 73
2.3.1. Pilotage du projet social : Projet éducatif et sportif (PES) et son instrument de mesure .74
2.3.2. La refonte des fondements de l'UCPA : mission et engagement.....79
2.3.3. Lancement du plan Sport-connexions : Stratégie 2020 et Projet de recherche-action sur l'utilité sociale 82
2.3.4. Hétérarchie des critères d'évaluation à l'UCPA.....85
Conclusion du Chapitre 1 87
CHAPITRE 2 - DISSONANCE EXTERNE : LA DEMANDE DE PREUVES D'UN ENGAGEMENT POUR LES VALEURS 90
Introduction du Chapitre 2.....90
Section 1. Les exigences de légitimité et de preuves dans la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS.....91
1.1. L'importance de la relation de l'UCPA avec les financeurs solidaires 91
1.2. L'enquête sur la dimension sociale de la relation entre les financeurs solidaires et les entreprises de l'ESS 93
1.3. La synthèse de l'analyse transactionnelle de la relation entre les entreprises de l'ESS et les financeurs solidaires 100
1.3.1. La dimension structurelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS 102
1.3.2. La dimension cognitive de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS 107
1.3.3. La dimension relationnelle de la relation entre financeurs solidaires et entreprises de l'ESS.....114
Section 2. L'analyse de consonance entre l'image que les financeurs perçoivent de l'UCPA et l'image que l'UCPA veut projeter 119
2.1. La valeur sociale pour les financeurs solidaires 119
2.1.1. Critères de valeur sociale liés aux modes d'entreprendre.....119
2.2.2. Critères de valeur sociale liés aux domaines d'activité 120

2.2.3. Critères générateurs de confiance et de sympathie 121
2.2. L'image que les financeurs solidaires ont de l'UCPA 124
2.2.1. Les représentations négatives de l'UCPA 124
« L'UCPA est en crise financière, mais elle reprend la bonne voie » 124
« L'UCPA n'est ni dans l'engagement humanitaire ni dans l'innovation sociale » 127
2.2.2. Les représentations positives de l'UCPA 129
« L'UCPA contribue à la formation et à l'insertion professionnelle » 130
« L'UCPA contribue à l'accès de tous aux sports, aux loisirs et aux vacances » 131
2.3. Analyse des « consonances » et des « dissonances » entre les représentations des financeur solidaires sur la valeur sociale et sur l'UCPA 134
2.3.1. Le croisement entre les représentations de la valeur sociale et l'image que les financeurs solidaires se font de l'UCPA 134
2.3.2. Conséquences en termes de redevabilité et de légitimité 136
Conclusion du Chapitre 2 139
CONCLUSION DE LA PARTIE I 142

PARTIE II - COMMENT LES ENTREPRISES DE L'ESS S'ENGAGENT-ELLES DANS DES PROCESSUS D'EVALUATION DE LEUR VALEUR SOCIALE ? 145

INTRODUCTION DE LA PARTIE II 146
CHAPITRE 3 - LES PARTIS-PRIS DE LA METHODE D'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE DU GRÉUS 148
Introduction du Chapitre 3 148
Section 1. Parti-pris 1 : Une conception pragmatiste de la valeur et de l'évaluation 149
1.1. La valeur comme résultat d'un processus d'évaluation 152
1.2. La valeur comme comportements observables 153
1.3. La formation des valeurs comme un processus relationnelle 154
1.4. L'évaluation comme estimation et comme création de valeur 156
Section 2. Parti-pris 2 : L'utilité sociale comme convention socio-politique 158
2.1. L'utilité sociale comme convention socio-politique en devenir 161
2.2. L'utilité sociale comme déclinaison de la convention de bien commun 162
2.3. L'utilité sociale comme accord légitime sous forme de grammaire 163
2.4. L'utilité sociale comme contribution à une des formes du bien commun 165
Section 3. Parti-pris 3 : Une vision non-utilitariste de la valeur sociale des organisations de l'ESS 168
3.1. On évalue pour prouver et améliorer, mais aussi pour réfléchir à l'identité et au sens 175
3.2. On évalue la dimension instrumentale de l'agir, mais également la dimension constitutive 176
3.3. Avant de mesurer, il faut se mettre d'accord par le dialogue 178
3.4. Les méthodes qualitatives sont également une forme de généralisation légitime 181
Conclusion du Chapitre 3 184
CHAPITRE 4 - L'EXPÉRIMENTATION DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE DU GRÉUS À L'UCPA 190
Introduction du Chapitre 4 190

Section 1. Étape 1 : lancement de la démarche ou définition d'une situation problématique 192
1.1. La situation problématique : les enjeux du projet de recherche-action 192
1.1.1. Enjeux pour l'UCPA 192
Mesurer l'impact social 193
Identifier l'utilité sociale 193
1.1.2. Enjeux pour le GRÉUS 196
1.2. Approche épistémologique et méthodologique : convention et recherche-action 197
1.2.1. L'influence conventionnaliste : l'utilité sociale pour le GRÉUS 197
1.2.2. L'influence pragmatiste : la recherche-action pour le GRÉUS 198
Les comités de pilotage 203
Le comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) 204
Section 2. Étape 2 : Identification initiale ou « dire ce à quoi nous tenons » 210
2.1. L'opérationnalisation de la notion d'utilité sociale 211
2.2. L'utilité sociale comme contribution à une forme du bien commun 213
2.3. L'accord légitime comme modèle pour construire un accord sur la contribution au bien commun 218
2.3.1 Commencer par un accord interne : la formation de valeurs au sein du CIUS 218
2.3.2. Construire une grammaire du bien commun : la forme de l'accord recherché 220
2.4. La réflexion initiale du CIUS et la construction d'un premier accord légitime en interne 221
2.4.1. Atelier 1 : Valeurs spontanées 221
2.4.2. Atelier 2 : Langage, exploration identitaire et expériences fondamentales 224
2.4.3. Atelier 3 : Hypothèse centrale d'utilité sociale (dimension anthropologique) 227
2.4.4. Atelier 4 : Pratiques organisationnelles d'utilité sociale (dimension politique) 228
- L'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun 230
- La progression sur le mode de la réussite et de la confiance 230
- Le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité 230
2.4.5. Atelier 5 : Modèle initial d'utilité sociale UCPA 231
Section 3. Étape 3 : Dialogue pluraliste ou épreuve de la publicisation 235
3.1. La démocratie comme enquête à perspectives multiples 236
3.2. Première partie du dialogue : une vision pluraliste sur l'utilité sociale de l'UCPA 238
3.2.1. Dynamique avec les parties prenantes dites « proches » (salariés, clients et partenaires locaux) 240
3.2.2. Dynamique avec les parties prenantes « institutionnelles » (partenaires nationaux) 244
3.3. Deuxième partie du dialogue : publicité et mise à l'épreuve des hypothèses du Modèle initial 246
Section 4. Étape 4 : Identification finale ou Modèle d'utilité sociale vérifié 249
4.1. Partie I du Modèle final d'utilité sociale : les expériences fondamentales 250
4.1.1. Analyse des données recueillies 250
4.1.2. Structuration des expériences fondamentales 251
4.1.3. Rédaction de chaque expérience fondamentale 253
4.2. Partie II du Modèle final d'utilité sociale : le style organisationnel 256
4.3. Partie III du Modèle final d'utilité sociale : les contributions 259
4.4. Conclusion du Modèle final d'utilité sociale de l'UCPA 264

Section 5. Étape 5 : Mesure des effets ou quantification *266*
5.1. Généralisation de la connaissance du CIUS : qualifier ou quantifier ? 266
5.2. Quantifier : convenir et mesurer 270
5.2.1. Résister à la « demande sociale réaliste » en explicitant les conventions d'équivalence 271
5.2.2. Construire les indicateurs avec le langage propre au Modèle d'utilité sociale 272
5.3. Quantification de l'utilité sociale : conventions d'équivalences et mesure 274
5.3.1. Opérationnalisation des variables ou construction des conventions d'équivalences 274
5.3.2. Mesure ou mise en œuvre réglée de ces conventions 280
5.3.3. Rapport sur la mesure de l'utilité sociale 285
Conclusion du Chapitre 4 ..... *287*
1) Un regard critique sur le caractère partenarial de la recherche-action 292
2) Un regard critique sur la forme de « modèle » de l'argumentaire sur l'utilité sociale 294
3) Un regard critique sur la forme quantitative de la généralisation de la connaissance sur l'utilité sociale de l'UCPA 295
CONCLUSION DE LA PARTIE II 297

CONCLUSION GÉNERALE 302

Section 1. Des questions ayant guidé cette recherche aux réponses apportées *304*
1) Qu'est-ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 304
2) Comment prend-t-on en compte ce qui compte lorsqu'on évalue l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 310
3) Comment rend-t-on compte des résultats de l'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation de l'ESS ? 314
Section 2. Une mise en perspectives du travail mené *318*

ANNEXES 322

ANNEXE 1. INFORMATION SUR LA JOURNEE D'ECHANGES-DEBATS SUR L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE A L'ICP 323
ANNEXE 2. INFORMATIONS SUR LES REUNIONS DE PREPARATION ET NEGOCIATION DU PROJET DE RECHERCHE-ACTION ET D'ENTRETIENS AUX PRINCIPAUX RESPONSABLES DE L'UCPA 325
Section 1. Liste de dates et participants aux réunions de préparation et négociation du projet de recherche-action *325*
Section 2. Liste de dates et participants aux entretiens individuelles semi-directives aux principaux responsables de l'UCPA *326*
Section 3. Trame des entretiens individuelles semi-directives aux principaux responsables de l'UCPA *327*
ANNEXE 3. ANALYSE TRANSACTIONNELLE DE LA RELATION ENTRE FINANCEURS SOLIDAIRES ET ENTREPRISES DE L'ESS 330
Introduction à l'analyse *330*
Section 1. La grille de lecture : approche transactionnelle *333*
Section 2. Quelques définitions préliminaires : la finance solidaire, les financeurs solidaires et les formes d'engagement pour la valeur sociale en finance *334*

2.1. La finance solidaire : une épargne motivée par des valeurs....334
2.2. Les financeurs solidaires : les coûts de transactions de la finance solidaire....336
2.3. Les formes d'engagement pour la valeur sociale en finance....337
Section 3. L'analyse transactionnelle : les dimensions sociales de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire 341
3.1. La dimension structurelle de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire....341
3.1.1. L'épargne salariale solidaire....342
3.1.2. L'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) 343
3.1.3. Le label Finansol 351
3.2. La dimension cognitive de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire....353
3.2.1. La notion de solidarité selon les financeurs solidaires 354
Les origines socio-historiques de la notion de solidarité....354
Les discours des acteurs de la finance solidaire aujourd'hui : définition de solidarité 356
Les discours des acteurs de la finance solidaire aujourd'hui : opérationnalisation de la solidarité....359
3.2.2. Les notions d'utilité sociale et d'impact social selon les financeurs solidaires 365
Les origines socio-historiques des notions d'utilité sociale et d'impact social 365
Les discours des acteurs de la finance solidaire aujourd'hui sur les notions d'utilité sociale et d'impact social....369
3.3. La dimension relationnelle de la relation entre entreprises de l'ESS et les acteurs de la finance solidaire....376
3.3.1. La psychologie et la sociologie dans l'analyse économique : esprits animaux et sympathie 377
Les esprits animaux selon G. Akerlof et R. Shiller....377
La sympathie chez Adam Smith selon E. Lasida....378
3.3.2. La construction de confiance dans la finance solidaire 379
La coprésence....380
Le charisme des dirigeants 381
3.3.3. La place de la sympathie dans la finance solidaire 384
La sympathie entre les financeurs solidaires et les entreprises financées 385
La sympathie entre les financeurs solidaires 391
Synthèse de l'analyse 394
ANNEXE 4. RAPPORT SUR LE MODÈLE FINAL D'UTILITÉ SOCIALE UCPA 398
Partie I. « Expériences fondamentales » 398
L'expérience fondamentale, la sociabilité nomade : l'extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire 398
1. L'authenticité....400
Être soi-même au sein d'un groupe....400
Se sentir bien dans sa peau et dans sa tête 401
Vivre la confrontation positive aux limites et à l'imprévu 402
Se dépasser et apprendre....402
2. Le compagnonnage 403

Développer le savoir-être 404
Développer son potentiel par la mobilité 404
Apprendre par l'action 405
Devenir acteur de son apprentissage....406
3. L'aventure collective....407
Un collectif qui fait place aux singularités....407
Le partage et l'ouverture aux autres....407
L'agir ensemble 409
L'engagement réciproque....410
Déclinaison de l'aventure collective par partie prenante 411
Partie II. « Style organisationnel » 413
1. L'accueil d'un public caractérisé par sa diversité....413
Des produits adaptés à tous, pour accueillir largement....413
Une attention quotidienne aux singularités....414
Des règles de comportement cohérentes avec l'expression des personnalités....415
2. Des sports qui, par nature, mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même ...415
Un rapport élémentaire à la nature....416
Un déplacement dans un environnement inhabituel 416
Une confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des normes humaines....417
La dimension ludique....417
3. La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons....418
L'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun 418
La progression sur le mode de la réussite et de la confiance 419
Le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité 420
4. L'existence d'un espace physique où l'on se rassemble et où l'on partage 421
Des sites ouverts aux influences culturelles....421
Des équipes passionnées par la relation humaine....421
Des temps conviviaux en dehors de l'activité sportive 421
Partie III. « Contributions »....422
1. Les effets 422
2. Les représentations véhiculées 422
Représentations liées au travail 422
Représentations liées à l'éducation....423
Représentations liées au collectif....423
Représentations liées aux rapports sociaux....423
Représentations liées à l'avenir....424
Partie IV. Conclusion « Utilité sociale » 424
ANNEXE 5. RAPPORT SUR LA MESURE DE L'UTILITÉ SOCIALE UCPA 426
Partie I. « Synthèse (socio-anthropologique) de l'utilité sociale »....426
Partie II. « Représentations véhiculées en lien avec l'utilité sociale » 427
Partie III. « Les effets des expériences d'utilité sociale et leur mesure »....428
Effet 1. Égalité - accessibilité aux sports et aux vacances sportives....428
Effet 2. Confiance en soi - globale....429
Effet 3. Confiance en soi - capacité à progresser par domaine de la vie....430

Effet 4. Santé physique et mentale - bien-être....431
Effet 5. Santé physique et mentale - activité physique et sportive....432
Effet 6. Connexion à la nature....433
Effet 7. Liens sociaux - création d'amitiés....434
Effet 8. Liens sociaux - fréquence de contact avec des amis UCPA....435
Effet 9. Représentations des différences - mixité....436
Effet 10. Goût de l'autre....437
Effet 11. Créativité....438
Effet 12. Posture face à l'avenir....438
Hypothèses modèle utilité sociale 1. Sociabilité nomade....440
Hypothèses modèle utilité sociale 2. L'authenticité....442
Hypothèses modèle utilité sociale 3. L'aventure collective....443
Partie IV. Annexes du Rapport sur la mesure de l'utilité sociale UCPA....443
A1. Caractéristiques du questionnaire....443
A2. Questionnaire mesure de l'utilité sociale UCPA....444
Message email d'invitation....444
Ecran 1 - Accessibilité....445
Ecran 2 - Pratique sportive / Bien-être....445
Ecran 3 - bien-être....446
Ecran 4 - confiance en soi + capacité....446
Ecran 5 - autonomie....447
Ecran 6 - ouverture aux autres....447
Ecran 7 - ouverture aux autres....448
Ecran 8 - représentation des différences (préjugés)....448
Ecran 9 - élan / envie d'aller vers les autres....448
Ecran 10- posture face à l'avenir....449
Ecran 11 - question finale....449
Ecran 12 - page de fin - remerciement....450
ANNEXE 6. INFORMATION SUR LE COLLOQUE « INVENTER L'ASSOCIATION DE DEMAIN ET RELEVER LES DEFIS DE LA SOCIETE D'AUJOURD'HUI »....451
BIBLIOGRAPHIE....453
LISTE D'ENCADRÉS....479
TABLE DE MATIÈRES....483