



FAUT-IL TOUT MESURER ? RÉFLEXIONS SUR L'UTILITE DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL

Quentin Mortier
Chargé de projets
Education Permanente



Analyse 2013

La question de la mesure de l'impact social « fait le buzz » dans le champ européen de l'économie sociale. Rencontres, séminaires, formations, se suivent sur le sujet. C'est que l'Union européenne a annoncé faire de l'entrepreneuriat social un élément clé de sa stratégie de relance économique. En avril 2011, la Commission présentait l'Acte pour le marché unique qui définit douze leviers pour stimuler la croissance et renforcer la confiance. A ce stade, les mesures pour renforcer l'entrepreneuriat social étaient encore anecdotiques. Fin 2011, par contre, elle adoptait l'initiative pour l'entrepreneuriat social. L'entreprise sociale y est définie, notamment grâce au concept d'« innovation sociale », et un plan d'action est présenté, qui vise à améliorer l'accès aux financements, la visibilité et l'environnement juridique des entreprises sociales. En octobre 2012, la Commission a proposé un second paquet de mesures (Acte pour le marché unique II) dont l'une d'entre elles précise que « la Commission développera une méthode pour mesurer les gains socio-économiques que les entreprises sociales produisent. La mise au point d'outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales sur la communauté (...) est essentielle pour démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants. » Dans la foulée, un groupe d'experts a été créé (au sein du GECES¹) pour s'accorder sur une méthodologie susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne.

Préalablement à l'intérêt de l'Union européenne pour le sujet, de nombreux autres acteurs se sont lancés dans des démarches d'évaluation et de mesure de l'impact social. C'est le cas de centres de recherche en économie sociale ou en sociologie économique, de regroupements d'entrepreneurs sociaux ou de fédérations d'entreprises sociales, de fédérations sectorielles ou d'entreprises sociales particulières, etc. A chaque fois, les termes utilisés varient. Outre les termes d'« impact social », on retrouve ceux de « plus-value sociale », de « valeur ajoutée sociale », de « rentabilité sociale », d'« utilité sociale », de « performance extra-financière », etc. Chacun de ces termes donne une idée plus ou moins claire de ce que visent exactement ses utilisateurs. Le champ des pratiques est donc assez vaste.

Le contexte ainsi posé, la réflexion se fera en deux temps : d'une part une réflexion sur le « pourquoi » (et le « pour quoi ») de la mesure et d'autre part une réflexion sur le « comment » mesurer. La première est développée dans cette analyse. La deuxième le sera dans une analyse à suivre. Les deux textes pourront être lus indépendamment l'un de l'autre. Dans cette première analyse, les deux faces du problème seront abordées successivement (pourquoi mesurer et mesurer pour quoi) avant de conclure sur une position de principe. Avant cela il s'agira de clarifier la multiplicité des termes et conceptions de la mesure de l'impact social des entreprises sociales.

¹ Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social.

CLARIFICATION AU SEIN D'UNE MULTIPLICITÉ DE TERMES

Entreprise sociale

Pour commencer, il faut s'entendre sur les concepts d'économie sociale et d'entreprise sociale, surtout si l'on se trouve dans un cadre de réflexion européen, marqué par une forte diversité de contextes, de pratiques et d'approches. Pour cette analyse et la suivante, la référence sera la définition de l'entreprise sociale donnée par le réseau de chercheurs EMES².

EMES a mis à jour une série d'indicateurs en vue de circonscrire l'idéal-type d'une entreprise sociale. Ces indicateurs ne sont pas normatifs en ce sens qu'une entreprise sociale peut ne pas réunir tous ces critères.

Pour attester du caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus :

1. une activité continue de production de biens et / ou de services ;
2. un degré élevé d'autonomie ;
3. un niveau significatif de prise de risque économique ;
4. un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Pour identifier la dimension sociale des initiatives, trois indicateurs ont été privilégiés :

5. un objectif explicite de service à la communauté ;
6. une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
7. une limitation de la distribution des bénéfices.

S'y ajoutent deux critères relatifs au gouvernement de l'entreprise :

8. un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
9. une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité.

Impact social

Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire français, qui a une mission de concertation entre les pouvoirs publics et les différents acteurs de l'économie sociale, a mis en place, dès sa création en 2006, un groupe de travail sur le thème de la mesure de l'« impact social ». Il en a proposé, dans un rapport qui date de fin 2011³, 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 capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »

Sur base de cette définition, le terme d'impact social semble pouvoir être pris comme un terme générique, qui recouvre certaines pratiques plus spécifiques rapidement passées en revue⁴.

² Elle se trouve sur le site www.ces.ulg.ac.be.

³ Groupe de travail du CSESS, *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*, rapport présenté au Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, Paris, décembre 2011.

⁴ Ces exemples nous ont été donnés par Danièle Demoustier, sur base de sa contribution à l'Atlas commenté de l'Economie Sociale et Solidaire paru en France en 2012 aux éditions Juris.

Plus-value sociale, bilan sociétal et utilité sociale

Tout d'abord, le **calcul économique de la plus-value sociale**, qui peut être appliqué à une entreprise particulière ou à un type d'entreprises sociales. Il s'agit surtout là de mesurer ce que ces entreprises créent comme plus-value, comme surplus de nature sociale, solidaire, sociétale. Les critères qui seront utilisés sont par exemple la création d'emplois directs et indirects ou les coûts nets évités. Si une entreprise d'insertion engage une personne qui était au chômage, du point de vue de la société, elle génère un apport de cotisations sociales et évite le paiement d'une allocation sociale. Comme le conclut Danièle Demoustier, « *si ces mesures ont l'avantage de l'objectivité et de la comparabilité, elles tendent à restreindre tous les apports à leur valeur monétaire, alors qu'un grand nombre de ces « bénéfiques » sont incommensurables économiquement* »⁵.

L'outil SROI (Social Return on Investment) est proche de ce type de mesure. Le SROI est une méthode pour incorporer dans une mesure monétaire unique les bénéfices de l'entreprise qui, parce que sociaux plutôt que financiers, échappent a priori au calcul comptable.

Un deuxième outil est le **bilan sociétal**, qui couvre neuf domaines (comme les relations sociales et l'organisation du travail, l'environnement physique et social, les relations aux clients, etc.) appréciés sur base de quinze critères (déclinés en 450 items, notés sur une échelle de 1 à 4). Plus ambitieux que le bilan social (tel qu'il existe en Belgique), ce type de bilan dresse le profil sociétal d'une entreprise ou d'un ensemble d'entreprises sociales. Danièle Demoustier rapporte ainsi que, en France, le « Pays de Brocéliande »⁶ a mené une démarche expérimentale de promotion du bilan sociétal qui a permis de développer les liens entre les entreprises et le « pays », de sensibiliser un grand nombre de personnes aux problématiques du développement durable et de préparer une nouvelle charte de territoire. La démarche TSR (Territoires Socialement Responsables) mise en place par le réseau européen REVES est un outil de planification qui intègre une dimension de mesure à l'échelle de territoires, et cela de manière participative⁷.

Certaines normes ISO (par exemple la norme ISO 26000 de responsabilité sociétale) se rapprochent de ce type de mesure.

Une troisième pratique est l'**utilité sociale** qui laisse le choix des critères et des indicateurs aux parties prenantes impliquées dans la démarche. Il s'agit donc d'une démarche participative. L'utilité sociale s'intéresse aux effets positifs d'une action sur un territoire auprès d'un groupe de population ou plus globalement de la société. Il n'y a donc pas de définition unique de l'utilité sociale, celle-ci est toujours située. Des travaux de compilation⁸ ont néanmoins permis d'identifier cinq thématiques régulièrement retenues pour construire des critères spécifiques :

- dimension territoriale (ancrage territorial, animation du territoire, proximité) ;
- dimension économique (efficacité, création d'activité, réponse à un besoin) ;
- dimension politique et sociétale (co-construction de l'intérêt général, citoyenneté active, démocratie participative) ;
- dimension sociale (insertion, égalité d'accès, diversité, mixité) ;
- dimension écologique (promotion de pratiques respectueuses de l'environnement).

Il existe probablement encore d'autres termes pour désigner ces pratiques menées à l'initiative de certaines entreprises sociales ou groupes d'entreprises ou à la demande des pouvoirs publics pour mesurer leur impact social. Pour s'y retrouver au sein de cette multiplicité de

⁵ DEMOUSTIER D., « Les enjeux de l'évaluation », in Collectif, *Atlas commenté de l'Economie Sociale et Solidaire*, Lyon, Juris, 2012.

⁶ Le « Pays de Brocéliande » est un Groupement d'Intérêt Public breton. Son but est de développer et d'organiser des réflexions et des coopérations sur les 43 communes et 5 Communautés de communes qui le composent.

⁷ Voir : www.revesnetwork.eu.

⁸ AVISE, *Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales*, guide pratique paru en partenariat avec l'Association des régions de France et le Réseau des territoires de l'économie sociale, Paris, AVISE/ARF/RTES, 2012 ; téléchargeable sur le site www.avise.org.

termes existants et à venir, cette analyse propose un tableau croisé pour classer ces différentes démarches de mesure.

Petit outil de classement

Sur base de l'analyse rapide des pratiques connues, il semble que deux axes peuvent être croisés qui permettront d'opérer un classement. Le premier axe est relatif à l'amont de la mesure de l'impact social, à son commanditaire : qui demande une telle mesure, quel est son lien et son degré de proximité à l'entreprise sociale ? Le deuxième axe est relatif à l'esprit dans lequel cette mesure est demandée et mise en place : la démarche est-elle plutôt ouverte ou plutôt fermée ?

Une première manière de distinguer les pratiques consiste à s'interroger sur les acteurs qui en sont à l'origine. Ceux-ci peuvent être placés le long d'un axe qui va d'un point de vue très particulier, lié à une entreprise particulière à un point de vue beaucoup plus général, lié à un ensemble d'entreprises d'un certain type. D'un côté se trouvent les multiples « parties prenantes » de l'entreprise, plus internes (salariés, bénévoles, bénéficiaires, usagers, clients, etc.) ou plus externes (financeurs, pouvoirs subsidants ou de tutelle). De l'autre, se trouve la société en général, qui s'exprime par exemple par la voix de ses élus (ou de n'importe lequel de ses citoyens). Les premiers veulent connaître l'impact de leur entreprise sociale, dans laquelle ils sont impliqués. Les seconds veulent connaître l'impact de l'existence d'entreprises sociales en général (par exemple dans le cadre d'une réflexion sur les alternatives économiques) ou dans le cadre d'un questionnement particulier (par exemple celui de l'efficacité d'une mesure de soutien à la création d'entreprises sociales).

Cette première distinction recouvre celle qui est à opérer, en termes d'outils de mesure, entre d'une part une approche singulière, micro-économique et sociale qui se déroulera au sein d'une entreprise sociale particulière, et d'autre part une approche macro-économique et sociale qui prendra pour cible un ensemble d'entreprises sociales, un secteur d'activités voire toutes les contributions d'une catégorie d'acteurs économiques à l'économie nationale⁹.

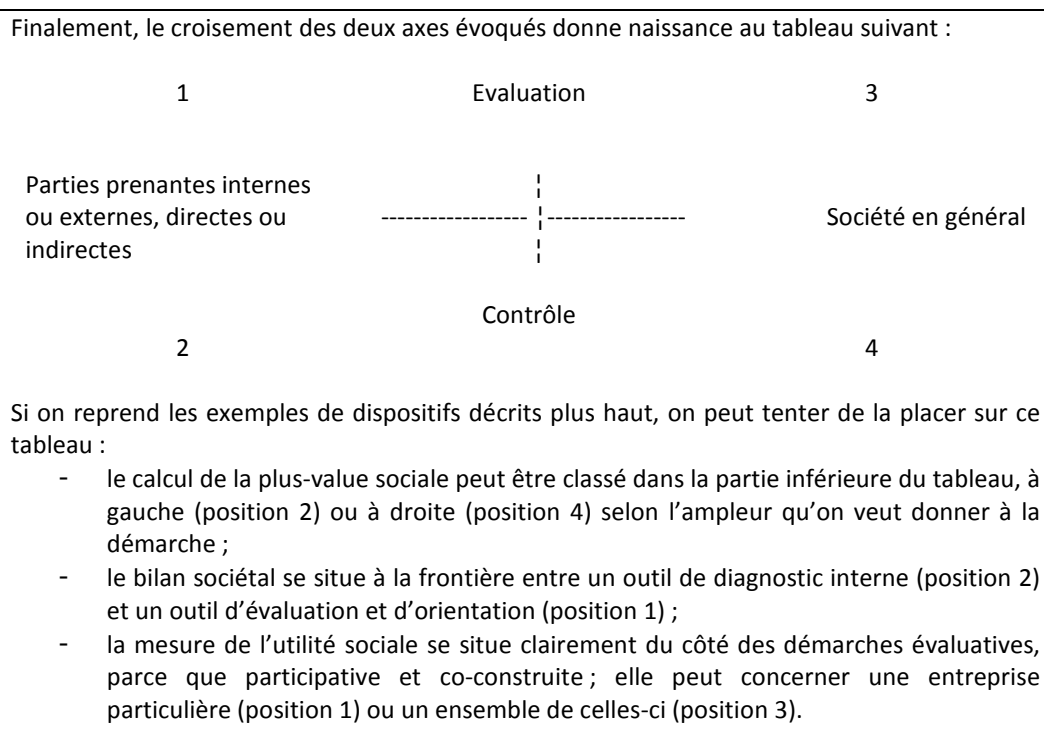
A cette distinction selon le point de vue sur la mesure de l'impact social, s'ajoute une autre distinction trop souvent ignorée entre évaluation et contrôle (y compris auto-évaluation et auto-contrôle). La mesure de l'impact social peut en effet s'inscrire dans l'une comme dans l'autre de ces démarches. Il y a donc tout lieu d'éviter de les confondre. Alors que le contrôle porte sur la conformité à des normes qui ont été définies antérieurement (avons-nous fait ce qui nous est demandé ?), l'évaluation pose des questions stratégiques pour l'avenir et ouvre ainsi le débat (faisons-nous bien ce pour quoi nous existons ?). Elle est donc une réflexion collective qui porte sur le sens et les valeurs, ce qui la rend toujours en partie ouverte, « politique ». Une autre différence entre ces deux opérations est la nature de la relation entre les parties prenantes : descendante et inégale dans le premier cas, collégiale et égalitaire dans le second. Les effets sont eux aussi à distinguer a priori : le contrôle génère standardisation et homogénéité, l'évaluation génère singularité et nouveauté¹⁰.

Distinguer entre contrôle et évaluation en matière de mesure d'impact social revient donc aussi à distinguer entre deux types de méthodes. La première, utile dans le cadre du contrôle, s'appuie sur une série limitée de critères plus ou moins faciles à mesurer. La deuxième, utile dans le cadre d'une évaluation, ne peut s'appuyer que sur peu de critères prédéfinis et doit plutôt chercher à co-construire ceux-ci chemin faisant, avec les différentes parties prenantes à l'évaluation. Les deux démarches sont donc bien de nature différente mais peuvent aussi, dans certaines occasions, en partie se recouvrir ou se prolonger l'une l'autre. Ainsi il n'est pas

⁹ Comme le fait par exemple, en Belgique, le compte satellite des institutions sans but lucratif qui permet d'isoler ce secteur parmi l'ensemble des producteurs qui contribuent à l'activité économique et, par conséquent, de connaître les flux économiques qui transitent par les associations.

¹⁰ On doit cette distinction à J. Ardoïno. Elle a été développée à de nombreuses reprises par Jean Blairon, par exemple dans « L'évaluation dans le secteur de l'ISP : une nouvelle croisade ? », in *Intermag*, octobre 2010 ou « L'évaluation, un analyseur de nos régressions », in *L'Essor*, n° 54, 2010, pp. 9-11.

impossible de penser qu'une démarche de contrôle interne puisse déboucher sur une question d'évaluation.



Sur base de ce tableau, il semble aussi possible d'opérer une première lecture critique des mesures européennes évoquées plus haut. Trois questions peuvent être posées face à cette déclaration d'intention européenne :

- L'Union européenne veut-elle soutenir l'entrepreneuriat social ou bien contrôler les entreprises sociales et vérifier qu'elles rapportent bien plus qu'elles ne coûtent ?
- L'Union européenne adopte-elle le point de vue de la puissance publique qui est intéressée à connaître l'impact social et donc le sens et la valeur d'entreprises qui se présentent parfois comme une alternative à l'entreprise capitaliste ou bien celui de l'investisseur (public ou privé) qui veut être rassuré sur la bonne utilisation des fonds qu'il aurait à investir dans les entreprises sociales ?
- L'Union européenne compte-t-elle imposer aux entreprises sociales des dispositifs de mesures imaginés dans ses cercles d'experts ou va-t-elle soutenir la réflexion critique des entreprises sur leurs propres pratiques d'évaluation et de mesure déjà existantes ?

Seule la manière dont la Commission concrétisera in fine cette intention de voir apparaître des outils de mesure de l'impact social permettra de répondre à ces questions.

POURQUOI, POUR QUELLES RAISONS MESURER ?

Pourquoi faut-il mesurer ? Plus précisément pourquoi faut-il tout mesurer ? La mesure au sein des entreprises est chose normale. Tout comme la mesure macro-économique au sein d'une société productiviste. Mais pourquoi faut-il se lancer dans la mesure de ce qui ne se mesure pas aisément, voire de ce qui, précisément, ne peut pas être mesuré, sous peine d'être dénaturé ?

Les entreprises sociales établissent en leur sein des relations de confiance entre des personnes qui ont perdu beaucoup de cet ingrédient essentiel (confiance en soi et confiance en les autres). Faut-il pour autant mesurer cette confiance, pourtant placée au cœur du fonctionnement des entreprises sociales ? Le faire ne revient-il pas à faire disparaître



instantanément ce qui est l'objet de la mesure¹¹ ? Le dessinateur Enki Bilal en donne une démonstration par l'absurde. Il imagine en effet, dans son ouvrage « La trilogie Nikopol », un monde qui serait saturé d'échelles de mesures (échelle de Randall pour la clarté du ciel, échelle de Cousteau pour la valeur d'actions sociales, échelle globale de Biggs-Tsao et Kasparov-Tyson pour les compétitions de boxe/échecs, échelle de Kane pour la santé, l'échelle suprême pour le corps et l'esprit, etc.) et créerait finalement une « échelle du dépassement des échelles »¹².

Un bel exemple d'une telle dérive nous est donné par l'outil de mesure appelé « Social Return on Investment ». Celui-ci est une transposition d'un outil classique utilisé par les investisseurs, le « retour sur investissement », c'est-à-dire le gain réalisé par rapport à une somme investie. Appliqué aux entreprises sociales, le SROI est le rapport entre le gain obtenu (financier et extra-financier) et le montant de l'investissement initial (fonds privés comme publics). Si ce rapport est supérieur ou égal à 1, l'investissement est jugé rentable. Le hic est que pour arriver à une telle mesure, la méthode simplifie à outrance et transforme tous les types d'impacts d'une entreprise sociale en un agrégat monétaire. Par exemple, une entreprise sociale qui permettrait à une personne qui éprouve des problèmes de santé mentale de travailler. La mesure de l'impact social de cette entreprise passerait, selon le dispositif SROI, par la mesure du coût de l'appartenance de cette personne à un autre réseau social que celui créé par l'entreprise et celle du coût du suivi psychologique qui serait ainsi évité. De telles mesures sont finalement pauvres (en ce qu'elles ramènent tout à une question de prix) et partielles, assez arbitraires et contingentes¹³.

De manière générale, il y a plusieurs explications à cette volonté de mesure. Les premières sont internes au processus d'entrepreneuriat, les secondes sont à trouver dans le contexte sociétal actuel.

Toute entreprise, y compris celle qui poursuit une ou plusieurs finalités sociales plutôt que la seule finalité de profit, est a priori intéressée à connaître et donc à mesurer l'atteinte de ses résultats. En son sein, les multiples parties prenantes auront, elles aussi, des attentes sans doute fortes quant à la mesure de la performance sociale de leur entreprise. Dès lors qu'une finalité est poursuivie, il semble évident de chercher à se situer sur le chemin vers celle-ci, en tout cas dans notre culture occidentale¹⁴.

Mesurer ses impacts et de la sorte pouvoir affirmer son utilité sociale et sociétale sont des réponses au besoin de justification et de distinction des entreprises sociales. Comme toute action collective, une entreprise doit justifier de sa raison d'être, de sa performance et de son utilité, tant en interne que vis-à-vis de tiers. A cette première nécessité s'ajoute un besoin de plus en plus grand de se distinguer d'autres initiatives avec lesquelles les entreprises d'économie sociale sont parfois confondues : entreprises responsables, initiatives de mécénat et de philanthropie, social business, etc.

Il existe à ce sujet un paradoxe en matière de communication des entreprises sur leur impact social. Alors que les entreprises capitalistes communiquent parfois avantageusement sur leur impact social, souvent assez faible, des entreprises sociales communiquent encore très mal, peu ou pas du tout sur leur impact social souvent crucial. Sur le plan de la communication, les dispositifs de mesure de l'impact social peuvent donc jouer un rôle majeur pour donner une visibilité plus grande à la nature alternative des entreprises d'économie sociale. Mais encore faut-il en trouver le temps, la volonté et la manière de le faire.

¹¹ Lire à ce sujet JANY-CATRICE F., *La performance totale. Nouvel esprit du capitalisme ?*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, 2012.

¹² BILAL E., *La trilogie Nikopol. Froid équateur*, Genève, Enki Bilal et Les Humanoïdes associés, 2002.

¹³ Selon la critique opérée par Sybille Mertens et Michel Marée lors de la session de formation sur la performance extra-financière des entreprises sociales, le 28 novembre 2012, dans le cadre de l'« Académie des Entrepreneurs Sociaux » (HEC-Ulg).

¹⁴ François Jullien a bien montré combien pensée chinoise et occidentale s'opposent sur leur conception respective de l'efficacité. Là où la première pousse à évaluer le potentiel d'une situation et à s'inscrire dans ce processus préexistant pour le faire évoluer, la seconde modélise l'action, en une sorte de « forme idéale » ou modèle, posé comme un but à atteindre. JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.

Il peut aussi être utile de s'interroger sur les raisons pour lesquelles un accent est mis depuis quelques temps sur cette question de la mesure au sein des entreprises sociales. Ce n'est pas un hasard si le débat actuel sur la mesure du social (au niveau micro et de l'économie sociale) apparaît à la suite du débat sur la mesure de l'économie (au niveau macro et de l'économie ordinaire). Il y a quelques années que sont en effet apparus des indicateurs alternatifs de richesse, à côté du controversé mais indéboulonnable PIB. Comme l'a fait remarquer un sociologue et statisticien, « *les façons de penser la société, de la gérer et de la quantifier sont indissociables* ». ¹⁵ S'intéresser à la mesure du social, après s'être intéressé aux indicateurs alternatifs de richesse, serait la suite logique de l'apparition d'une autre manière de penser l'entreprise, l'économie, la société et les liens entre eux. L'apparition de ce débat réjouit. Même s'il faut aussi d'emblée pointer une série de risques intrinsèques.

Il y a, déjà évoquée, la difficulté de vouloir mesurer des éléments pas, peu ou difficilement mesurables. Le sociologue Vincent de Gaulejac ajoute à cela le risque lié à l'utilité de la mesure. Il replace le risque de quantophrénie (maladie de la mesure) au cœur de l'idéologie gestionnaire et des dégâts qu'elle occasionne. Ce risque guette ceux qui « *au lieu de mesurer pour mieux comprendre, ne veulent comprendre que ce qui est mesurable* ». Se plaçant au cœur de l'entreprise, il ajoute que « *l'important n'est pas de répertorier des facteurs, de mesurer des paramètres, de calculer des fonctions collectives, des ratios coûts/avantages ou coûts/efficacité (...). L'important est de comprendre des significations, d'aider chacun à analyser le sens de son expérience, de définir les finalités de ses actions, de lui permettre de contribuer à produire la société dans laquelle il vit.* » ¹⁶ Produire la société dans laquelle nous vivons, individuellement et collectivement, tel est un des sens qui peut être donné aux pratiques d'évaluation et de mesure. Mais force est de constater que ces pratiques peuvent aussi nous détourner de toute visée de transformation de la société. Pendant que nous mesurons l'impact social de nos entreprises, nous risquons de laisser de côté la nécessaire analyse des causes politiques des phénomènes que les entreprises sociales cherchent à modifier, comme par exemple la pauvreté, les inégalités, etc.

En conclusion, on peut avancer que les risques liés à la mesure renvoient aux questions de l'objet de la mesure, de la manière de mesurer et de l'utilité même de la mesure, de sa finalité. En d'autres termes : qu'est-ce qu'on mesure, comment le mesure-t-on et à quelles fins ?

POUR QUOI, À QUELLES FINS MESURER ?

A quelles fins mesurer ? Les finalités potentiellement assignables à la mesure de l'impact social d'une entreprise sont innombrables. Elles dépendent du point de vue adopté.

Du point de vue des institutions elles-mêmes, qui la mettent en place, la mesure de l'impact social peut être vue comme une boussole pour l'action, une réflexion sur le sens de son action, un diagnostic de son efficacité/efficience, une volonté de se distinguer des autres, une justification de sa pertinence vis-à-vis de diverses parties prenantes (pouvoirs publics, travailleurs, financeurs, AG...), etc.

Du point de vue des financeurs extérieurs ou des pouvoirs publics qui exigent des mécanismes de mesure de l'impact social, celle-ci peut évidemment avoir un rôle de contrôle tout à fait légitime. Mais elle peut aussi dévier vers des techniques, trop souvent présentées comme neutres, de benchmarking (comparaison entre entités au sein d'un secteur) qui relèvent alors d'objectifs parfois cachés de normalisation, de sélection et d'exclusion d'acteurs ¹⁷. La mesure

¹⁵ Entretien avec Alain Desrosières, propos recueillis par Sandra Moatti, in *Alternatives Economiques*, n° 245, mars 2006.

¹⁶ DE GAULEJAC V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2009, p. 71 et 73.

¹⁷ Comme par exemple depuis quelques temps vis-à-vis des ONG dans le champ de la coopération au développement, où de nombreuses réformes du système de financement, les exigences toujours croissantes de rapportage et la référence parfois incantatoire à la « gestion axée sur les résultats » reviennent à rendre très difficile la survie des plus petites associations dont l'impact social n'est pourtant pas systématiquement moindre.

de l'impact social peut aussi être justifiée par une volonté réelle d'amélioration du cadre réglementaire ou d'autres politiques publiques connexes. A noter que si les entreprises sociales sont invitées à développer des pratiques de mesure de leur utilité sociale, elles devraient toutes inviter les pouvoirs publics à suivre leurs pas, tant la notion d'« intérêt général » leur est commune¹⁸.

Au final, il est essentiel d'identifier les finalités de la mesure de l'impact social avant de s'y engager. Savoir à quelles fins la démarche est entamée permettra de mieux s'en sortir.

VERS QUELQUES PRINCIPES

En conclusion, la mesure de l'impact social pourrait être considérée, selon les mots d'Isabelle Stengers, philosophe, comme un « pharmakon » à savoir ce qui « peut être aussi bien, selon le dosage et l'usage, remède ou poison »¹⁹. Plutôt que de jeter le bébé avec l'eau du bain, il s'agit pour les entreprises sociales (et leurs collectifs ou fédérations) d'investir la réflexion en cours sur la mesure de l'impact social, de partager leurs expériences en la matière et de co-construire les dispositifs les plus appropriés. Sous peine de se voir imposer l'application de mesures coûteuses et peu utiles.

Dans ce cadre, trois principes essentiels semblent intéressants à rappeler, à la suite du sociologue Alain Caillé²⁰ :

- admettre l'incertitude corrélative à ce type de mesure, à savoir la mesure du « social » ;
- se montrer très prudent avec l'agrégation de résultats (entre indicateurs différents ou entre entreprises différentes), privilégier les mesures ad hoc ;
- revendiquer que les évaluations renforcent les motivations, l'efficacité et la liberté intrinsèques des institutions évaluées plutôt que de les assujettir à des normes externes à l'esprit de leur activité.

Si ces principes sont au cœur de la démarche, celle-ci pourra vraisemblablement porter des fruits. C'est-à-dire alimenter la réflexion des acteurs sur le sens de leur action. Dans le cas contraire, le fruit risque d'être empoisonné. Car, à la lueur de ces principes, apparaît l'ambiguïté potentielle des mesures prises par l'Union européenne en la matière. Celles-ci peuvent être poison ou remède selon qu'elles seront élaborées avec ou sans la participation des principales intéressées à savoir les entreprises sociales.

¹⁸ AVISE, *op. cit.*

¹⁹ STENGERS I., *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, Paris, La Découverte, coll. « Les empêcheurs de penser en rond », 2009, p. 129.

²⁰ CAILLE A., « Les indicateurs de richesse alternatifs, une fausse bonne idée ? Réflexions sur les incertitudes de la gestion par le chiffre », in *Revue du Mauss permanente* [en ligne : www.journaldumauss.net], texte publié le 25 octobre 2010.


LES ANALYSES DE SAW-B

Les analyses de SAW-B se veulent des outils de réflexion et de débat. Au travers de ces textes, SAW-B souhaite offrir la possibilité aux citoyens mais aussi, plus spécifiquement, aux organisations d'économie sociale de décoder – avec leurs travailleurs et leurs bénéficiaires – les enjeux auxquels ils sont confrontés dans leurs pratiques quotidiennes. Cette compréhension des réalités qui les entourent est essentielle pour construire, collectivement, les réponses et dispositifs adaptés aux difficultés rencontrées. Ces analyses proposent également aux travailleurs de l'économie sociale de poser un regard critique sur leurs pratiques et leurs objectifs mais aussi sur notre société, ses évolutions, nos modes de consommations, de production, de solidarité, etc.

Ces textes ne sont pas rédigés « en chambre » mais sont le résultat direct des interpellations des acteurs de terrain. Nous vous invitons à les prolonger en nous relayant vos interpellations, commentaires et propositions. Si vous le souhaitez, au départ d'un de ces sujets d'analyse, nous pouvons aussi co-organiser avec vous une animation sur mesure au sein de votre entreprise sociale ou de votre groupe citoyen.

Nos analyses sont disponibles sur notre site www.saw-b.be, à côté de nos études, où elles sont classées selon les thématiques suivantes :

- Economie sociale et enjeux politiques
 - o Enjeux européens et internationaux
 - o Enjeux belges et régionaux
 - o Economie sociale et société
- Economie sociale et travail
 - o Insertion socioprofessionnelle
 - o Sens du travail
- Produire et consommer autrement
 - o Culture
 - o Distribution et alimentation
 - o Logement
 - o Environnement
 - o Services
- Contours, objectifs et fonctionnement de l'Economie sociale
 - o Frontières de l'Economie sociale
 - o Démocratie économique et participation
 - o Définitions et objectifs de l'Economie sociale
 - o Fonctionnement de l'Economie sociale
 - o Financement de l'Economie sociale



SAW-B (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises) est un mouvement pluraliste pour l'alternative économique et sociale. Créée en 1981, l'ASBL rassemble les femmes et les hommes qui construisent une économie centrée sur le respect de l'humain et de l'environnement et non sur le profit. Ses membres représentent plus de 300 entreprises sociales - soit 15 000 travailleurs - en Wallonie et à Bruxelles : des ASBL, des coopératives, des fondations et des sociétés à finalité sociale actives dans de nombreux secteurs tels la culture, la formation, la santé, les énergies, les services à la personne, ...

SAW-B vise à défendre, représenter et développer l'économie sociale et les entreprises qui la composent. Elle est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Toutes nos analyses sont sur www.saw-b.be