

**Université Rennes 2**  
**UFR Sciences Sociales**



**Mesurer l'impact social ou évaluer l'utilité sociale : quelle méthode pour  
rendre compte de la spécificité sociale des organisations de l'Économie  
Sociale et Solidaire ?**

**Le cas de la SCIC SA Comme un Etabli.**



**MÉMOIRE DE MASTER 2**  
**“Economie Sociale et Solidaire”**  
**parcours Finances Solidaires et Gestion des Entreprises Sociales**

**Année 2022 - 2023**

**Présenté par : Awen ROLLAND**

**Le 4 septembre 2023**

**Sous la direction de : Pascal GLEMAIN**

**Tuteur professionnel : Benjamin DANJOU**

**Présidente de jury : Jennifer URASADETTAN**



**Université Rennes 2**  
**UFR Sciences Sociales**



**Mesurer l'impact social ou évaluer l'utilité sociale : quelle méthode pour  
rendre compte de la spécificité sociale des organisations de l'Économie  
Sociale et Solidaire ?**

**Le cas de la SCIC SA Comme un Etabli.**



**MÉMOIRE DE MASTER 2**  
**“Economie Sociale et Solidaire”**  
**parcours Finances Solidaires et Gestion des Entreprises Sociales**

**Année 2022 - 2023**

**Présenté par : Awen ROLLAND**

**Le 4 septembre 2023**

**Sous la direction de : Pascal GLEMAIN**

**Tuteur professionnel : Benjamin DANJOU**

**Présidente de jury : Jennifer URASADETTAN**



*“ La logique organisationnelle, poussée par les seules finalités de l’optimisation,  
du fonctionnement et de l’adaptation, se révèle en réalité  
le plus puissant corrosif des institutions.”*

Baptiste Rappin, “ De l’exception permanente : Théologie de l’organisation”  
Vol 2, *Les éditions Ovidia*, coll. Les carrefours de l’être, 2018

## REMERCIEMENTS

Un mémoire de fin d'études est un travail que tout étudiant appréhende. De par sa complexité et son exigence, son processus demande du temps, de la réflexion. Mais il reste très intéressant à réaliser et c'est une expérience que je n'aurais pas autant appréciée sans le soutien de nombreuses personnes.

Tout d'abord, je tiens à remercier Pascal Glémain, mon tuteur de mémoire et également responsable de ce Master, qui a su nous transmettre sa passion pour l'ESS, et qui, grâce à sa disponibilité, a répondu à toutes mes sollicitations.

Ensuite, je remercie tous les enseignants et toutes les enseignantes du Master ESS de l'Université Rennes 2 pour leurs cours tous aussi intéressants les uns que les autres.

Puis, je souhaite remercier mes proches, ma famille et mes amis dont mes camarades de classe, pour tout le soutien et la motivation apportés.

Enfin, je remercie grandement toute l'équipe de Comme un Etabli, Benjamin, Edvin, Cécilie et Marguerite, pour leur soutien et leur bienveillance, mais également pour toutes les conversations pertinentes que nous avons pu avoir ensemble, qui m'ont grandement aidée dans la rédaction de ce travail.

Je remercie également tous les artisans et toutes les artisanes que j'ai pu rencontrer lors de mon année d'alternance à Comme un Etabli pour le temps qu'ils ont accordé à mes entretiens et à mon questionnaire, mais surtout pour toutes les connaissances apportées sur des métiers dont j'ignorais tout.

### ***NOTES AU LECTEUR***

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

<b>SOMMAIRE</b>
-----------------

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION .....	4
PARTIE 1 : APERÇU DE L'ÉTAT DE L'ART THÉORIQUE.....	10
1.1. Évaluer l'économie sociale et solidaire .....	10
1.1.1. La spécificité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire.....	10
1.1.2. Le tournant gestionnaire du secteur de l'économie sociale et solidaire.....	19
1.1.3. Les risques du tout mesurer.....	30
1.2. De l'évaluation de l'utilité sociale à la mesure d'impact social .....	37
1.2.1. L'évaluation de l'utilité sociale comme outil de diagnostic .....	37
1.2.2. La mesure d'impact social comme outil de gestion à vocation politique .....	40
1.2.3. EUS et MIS aujourd'hui : deux notions similaires sur le fond mais différentes dans leur approche ?.....	48
PARTIE 2 : CONSTRUCTION, TEST ET ANALYSE DE DEUX MÉTHODES, LIMITES ET PRÉCONISATIONS .....	54
2.1. Construction des indicateurs et présentation du terrain d'étude .....	54
2.1.1. Présentation du terrain d'étude : la SCIC SA Comme un Etabli .....	54
2.1.2. Construction des indicateurs d'impact.....	60
2.2. Mise en pratique et analyse des deux outils testés.....	64
2.2.1. Méthode qualitative : réalisation et analyse d'un entretien collectif.....	65
2.2.2. Méthode quantitative : élaboration et analyse d'un questionnaire confirmatoire .....	71
2.3. Discussion des résultats et limites de l'étude.....	78
2.3.1. Discussion des résultats : l'entretien et le questionnaire, deux outils complémentaires ?.....	78
2.3.2. Des limites méthodologiques .....	89

2.3.3. Cinq recommandations pour les structures de l'ESS commençant une démarche d'évaluation de leurs activités.....	92
CONCLUSION.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	100
SITOGRAFIE .....	108
LISTE DES FIGURES .....	112
TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES RÉCURRENTS .....	114
ANNEXES.....	116
TABLE DES MATIERES .....	198



## INTRODUCTION

“L’énergie incroyable que nous avons mise à créer ce mouvement inédit doit aujourd’hui servir à représenter ceux et celles qui l’ont pensé et créé il y a 13 ans, pas à devenir la vitrine médiatique d’acteurs qui ont besoin de justifier par des preuves leur engagement sociétal” : c’est par ces mots un peu amers que Julia Schwarz, membre fondatrice du Mouvement Impact France (MIF), anciennement MOUVES (mouvement des entrepreneurs sociaux) accueille à la direction du MIF, en mai 2023, Pascal Demurger, directeur de la MAIF et Julia Faure, fondatrice de LOOM, marque de vêtements durables. L’intronisation de ce nouveau binôme a provoqué le départ de certains fondateurs de l’ex MOUVES, ces derniers les accusant de vouloir dénaturer l’économie sociale et solidaire (ESS), en faisant notamment la promotion des sociétés à mission et en voulant intégrer “toute entreprise montrant une intention sincère à se transformer”<sup>1</sup> (dont la SNCF ou KMPG (expert-comptable)). Les dissidents ont créé de leur côté le Collectif des Entrepreneurs Sociaux (CES) “pour peser face à cette dérive”. La création de ce collectif a été relayée dans une tribune du Journal du Dimanche le 7 mai 2023, “appelant à défendre les valeurs de l’ESS”<sup>2</sup>.

L’économie sociale et solidaire est un secteur de l’économie regroupant historiquement les associations, coopératives, mutuelles, fondations et fonds de dotation. Il a acquis un véritable statut juridique avec la loi du 31 juillet 2014 relative à l’ESS, dite “loi Hamon”. En 2015, suite au décret n°2015-719 du 23 juin 2015, l’agrément “ESUS”, entreprise solidaire d’utilité sociale, est intégré dans la loi. Cet agrément ESUS ouvre aux sociétés commerciales ayant comme “objectif principal la recherche d’utilité sociale”, selon les termes du décret, la possibilité d’appartenir au secteur historique de l’ESS.

---

<sup>1</sup> GOLLA Mathilde, “Comment Impact France, le « Medef des entreprises engagées », veut faire sa mue”, *Les Echos*, 17 avril 2023  
<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/impact-france-le-medef-des-entreprises-engagees-fait-sa-revolution-1935354>

<sup>2</sup> Collectif des Entrepreneurs Sociaux, “TRIBUNE : 26 entrepreneurs de l’économie sociale dénoncent l’évolution du Mouvement Impact France”, *Le Journal du Dimanche*, 7 mai 2023  
<https://www.lejdd.fr/economie/tribune-26-entrepreneurs-de-leconomie-sociale-denoncent-levolution-du-mouvement-impact-france-135550>

Dans l'optique d'ouvrir la loi ESS à de plus en plus d'organisations, le gouvernement lance en 2019 la qualité de "société à mission" définie par l'article 176 de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte). Cette nouvelle qualité permet à l'entreprise de déclarer publiquement que sa "*raison d'être*" est en faveur d'objectifs sociaux et environnementaux - la MAIF, dirigée par Pascal Demurger, a obtenu la qualité de société à mission en 2020.

Une évaluation de la loi Hamon est prévue en 2024, et celle-ci donnera lieu à une seconde loi relative à l'ESS. Christophe Itier, haut-commissaire à l'ESS, se demande alors qui du MIF ou du CES l'emportera, car il est clair que le Mouvement Impact France souhaitera faire rentrer officiellement la qualité de société à mission dans la nouvelle loi. Qu'en sera-t-il alors des organisations de l'ESS historiques ? Ne seront-elles pas noyées dans un océan d'entreprises forts éloignées des objectifs initiaux de l'ESS et qui chercheront ainsi à faire du *social washing* ? Et *quid* du droit fiscal puisqu'il est évident que l'utilité sociale des associations et autres OESS intime une fiscalité spécifique par ailleurs injustifiée pour des groupes privés actionnaires.

A partir de ces nouveaux statuts se sont imposées de nouvelles règles : les subventions publiques diminuent, au profit des appels à projets dans lesquels les OESS doivent "mesurer" leur "impact social". L'irruption de cette nouvelle notion d'impact ne fait pas l'unanimité dans le secteur, d'autant plus qu'il y a loin de l'évaluation de l'utilité sociale à la mesure de l'impact social. Ainsi, Alain Supiot nous rappelle dans "L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total" (2010) que : "*confondre la mesure et l'évaluation condamne à perdre le sens de la mesure. Car évaluer ce n'est pas seulement mesurer, mais référer la mesure à un jugement de valeur qui lui confère un sens. (p.82)*".

L'étymologie des deux termes abonde aussi dans ce sens. De l'ancien français *esvaluer*, **évaluer** est un dérivé de *value*, soit la valeur. Alain Cottureau (2016) donne donc une dimension **qualitative** à l'évaluation, et elle correspond selon lui au "*rapport des hommes*

à *propos des choses*”. A l’inverse, le terme de **mesure** aurait un sens plus objectif et une **dimension quantitative** qui définirait simplement le “*rapport des hommes aux choses*”.

L’évaluation des activités humaines est peut-être aussi ancienne que l’Histoire. Elle s’étend aujourd’hui à la totalité de nos activités et s’impose de ce fait au secteur de l’ESS.

Les politiques d’évaluation standardisées se sont massivement développées dans les pays de l’OCDE depuis les années 1990 (Mons, 2013). En France, cela s’est amplifié avec le Rapport Attali de 2008 relatif à la “*libéralisation de la croissance française*” qui “*préconise l’évaluation des agents publics par les usagers.*” (Ragainé, 2011). Ce rapport souhaite également “*étendre et mieux organiser la concurrence économique*”, tout en préconisant de “*responsabiliser les administrations sociales et mieux maîtriser les dépenses de santé*”.

Julien Kleszczowski, économiste, explique en 2020 qu’“*aujourd’hui, il est considéré comme indispensable que les OBNL évaluent l’impact social de leurs activités (Commission Européenne, 2014 ; OCDE et Commission Européenne, 2015 ; Social Impact Investment Taskforce, 2014) pour répondre aux attentes de leurs différentes parties prenantes, mais aussi pour mieux piloter leur activité (AVISE et al., 2013 ; Duclos, 2007).*”.

La Loi de Campbell, développée par Donald Campbell, psychologue, en 1979, montre déjà les effets pervers de l’utilisation de métriques dans l’évaluation des politiques publiques :

Plus un indicateur social quantitatif est utilisé comme aide à la décision en matière de politique sociale, plus cet indicateur est susceptible d’être manipulé et d’agir comme facteur de distorsion, faussant ainsi les processus sociaux qu’il est censé surveiller.

Cette question de l’évaluation commence à s’installer dans le monde de l’économie sociale et solidaire (ESS). En effet, le *new public management* et les différentes politiques néo-libérales entendent démanteler de plus en plus les services publics : nous assistons

donc à un transfert de délégation de services publics vers l'ESS. Du fait de la disparition des services publics en milieu rural, des espaces, dits "tiers lieux", apparaissent. Ils sont très souvent assez loin de la philosophie initialement pensée par les promoteurs de l'ESS et se substituent à de véritables productions citoyennes comme le signale Pascal Glémain dans l'émission *Sous les Radars* animée par Nora Hamadi sur France Culture (2023). La structure étudiée dans cette présente étude, la "société coopérative d'intérêt collectif" (SCIC) Comme un Etabli, procède aussi de ces nouveaux tiers-lieux, mais sans se substituer à aucun service public.

Alain Supiot ajoute à propos de l'évaluation du secteur de l'ESS :

L'imaginaire industriel a fait son temps, et nous entrons aujourd'hui pleinement dans l'ère de l'imaginaire cybernétique, qui répond au vieux rêve occidental d'une harmonie fondée sur le calcul. Un discours qui vise la réalisation efficace d'objectifs mesurables plutôt que l'obéissance à des lois justes, ne laissant aux hommes, ou aux États, d'autre issue que de faire allégeance à plus fort qu'eux, au mépris du droit social. (Supiot, 2015).

Du latin *impacto*, impact signifie "choc, rupture". Le Conseil Supérieur de l'ESS définit l'impact social comme "*l'ensemble des conséquences d'une organisation, tant sur ses parties prenantes internes et externes que sur la société en général*".

Le concept d'utilité sociale sera défini dans la partie 1.1.1.

Il s'agira pour nous, dans cette étude, de montrer les différences, pour une structure comme Comme un Etabli, entre les outils mesurant l'impact social et ceux évaluant l'utilité sociale. Ces différences sont d'autant plus grandes que les entrepreneurs sociaux et autres *startupeurs* entendent favoriser les mesures d'impact social pour valoriser une spécificité sociale bien moins évidente que celle que nous avons pu observer à Comme un Etabli.

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons, dans un premier temps, procédé à une revue de la littérature. Nous avons notamment sollicité les travaux d'Alain Supiot (2015), de Jerry Z. Muller (2020), et de Julien Kleszczowski (2020) afin de clarifier la

problématique de la mesure des OESS ainsi que de praticiens tels l'AVISE ou le TIESS sur les outils de gestion. Dans un deuxième temps, nous précisons les modes de collecte et d'analyse des données et la structure de l'ESS étudiée, qui est la Société Coopérative d'Intérêt Collective (SCIC) Comme un Etabli. Puis, nous prendrons un temps pour discuter des résultats obtenus et des limites de cette étude.

### **Démarche épistémologique de mon mémoire**

Il existe trois paradigmes dans lesquels les chercheurs prennent place en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme, et l'interprétativisme, développés dans un tableau par Martine Girod-Séville et Véronique Perret (1999).

Le positionnement épistémologique de mon mémoire s'inscrit principalement dans le paradigme épistémologique dit **interprétativiste**. L'interprétativisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche n'est donc « plus définie par son objet, mais par son projet » (Le Moigne, 1995). Dans mon mémoire, le projet de la recherche est de voir quelle méthode entre la qualitative et la quantitative sera la plus pertinente pour rendre compte de la spécificité sociale des organisations de l'ESS (cf Annexes 9 et 10). Je me positionne sur l'interprétativisme car j'interprète les résultats que je teste. Au prisme de la pluridisciplinarité que je mobilise (sociologie, gestion, économie), je traduis ces enseignements. J'interprète donc quelque chose que j'ai construit à partir d'un terrain : si d'autres personnes avaient construit les guides d'entretien et le questionnaire différemment cela aurait peut-être donné d'autres résultats. De même que si j'avais fait passer les entretiens et le questionnaire à d'autres enquêtés j'aurai eu d'autres résultats. Il y a donc une forte interdépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude.

Nous pouvons terminer cet aparté épistémologique en citant Gaston Bachelard pour qui "*les faits sont faits*". Il entend ici que le résultat d'une recherche est fonction de l'expérience passée et n'est en rien objective. La réalité est inconnaissable dans son essence : tout ce qui est observé est seulement issu d'une interprétation, et c'est le cas de cette étude.

La méthode utilisée lors de la partie recherche de ce mémoire est une méthode mixte. L'analyse du questionnaire va me permettre de valider ou d'invalider certains enseignements que je tire de mon analyse qualitative à partir des entretiens, d'où un raisonnement abductif.



## **PARTIE 1 : APERÇU DE L'ÉTAT DE L'ART THÉORIQUE**

Dans cette première partie, nous présentons une revue de littérature ainsi que les différentes théories nécessaires à la clarification de la problématique.

### **1.1. Évaluer l'économie sociale et solidaire**

La question de l'évaluation de l'économie sociale et solidaire, de l'évaluation de sa valeur, prend de plus en plus de place dans la sphère entrepreneuriale. Chacun veut communiquer sur la manière dont il contribue au changement social et environnemental, et sur le sens des actions de sa structure. Mais comment définit-on la valeur produite par les OESS ?

#### **1.1.1. La spécificité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire**

La spécificité coopérative est à chercher dans la multitude de projets qui animent, génération après génération, tous ceux qui refusent de confier l'organisation et l'avenir de leur travail au capital et à l'Etat. Ils persévèrent ainsi à expérimenter un nouveau genre de vie basé sur l'association des travailleurs

Danièle Demoustier, 1981, p.108.

Si cette citation parle précisément des coopératives, elle s'applique également à la majorité du secteur de l'ESS, et nous fait réfléchir aux valeurs qu'il défend, des valeurs bien différentes de celles des entreprises plus classiques qui se basent sur le profit.

Avant d'apporter quelques éléments de réponse, nous allons faire un bref rappel du cadre juridique de l'économie sociale et solidaire.

*Cadre juridique et rappel des définitions de l'économie sociale et solidaire*

D'après la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire dite "Loi Hamon", l'ESS serait :

Un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes : 1) un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ; 2) une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ; 3) une gestion conforme aux principes suivants : a) les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ; b) les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées (...)

L'Avise, spécialiste du développement des structures de l'ESS, définit ce tiers secteur comme un regroupement de *"structures qui cherchent à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale."*

A la différence d'une entreprise plus classique, qui produit des biens et des services avec comme but de les vendre sur un marché pour en tirer des bénéfices, les structures de l'ESS ont comme objectif de produire des services non marchands destinés à leurs membres et à leurs bénéficiaires. Elles peuvent tout de même produire des bénéfices sur des produits ou services vendus, mais ces profits devront rester en réserve et ne seront utilisés qu'au service de ladite structure. De plus, les personnes administrant ou gérant les associations ne doivent avoir aucun intérêt pécuniaire, et sont généralement bénévoles.

Ces règles de lucrativité limitée, réserves impartageables et gestion désintéressée sont majeures pour que les OESS poursuivent leurs activités d'utilité sociale sans parasites, l'argent étant un des facteurs qui contribue à pervertir les relations sociales et



professionnelles. Pour Jerry Z Muller (2020), “[les organisations à but non-lucratif] ne réagissent pas comme les autres au leurre des récompenses pécuniaires, car leurs motivations sont différentes, ou en tout cas moins strictement pécuniaires”, ce qui est positif car la quête effrénée du profit va de pair avec une perte de sens. Nous pouvons citer Georg Simmel, philosophe et sociologue, qui affirme que “l’argent est le moyen absolu et le plus significatif des phénomènes de notre temps, dans la mesure où sa dynamique a envahi le sens de toute théorie et de toute pratique” (1900). En étant préservées de la nécessité et de la volonté de faire des bénéfiques, les OESS peuvent donc mettre leur énergie au profit de leur ambition première : servir un intérêt social et donc collectif.

Dans la loi sur l’ESS de 2014 sont également abordées les problématiques de développement économique local via les quatre dimensions qui définissent l’utilité sociale, soit l’économie, le social, l’environnement et la gouvernance. Il est important de préciser que par “environnement”, nous n’entendons pas seulement protection des vivants et de la nature dans l’aspect environnement, mais bien ce qui entoure les OESS, soit leur territoire. La plupart des structures de l’ESS se revendiquent ancrées dans leur territoire d’implantation pour se différencier des entreprises commerciales ou des entreprises d’Etat. En effet, les sociétés commerciales, ne se caractérisent pas par un rapport à leur territoire, mais plutôt par des acteurs qui sont sur un support géographique donné.

L’Avisé donne une définition intéressante des OESS dans un rapport sur l’impact social sorti en 2011 :

[Les OESS sont] des entreprises sociales [qui] trouvent leur finalité dans la création d’impact social : elles naissent, innovent et se développent pour répondre à des besoins non ou mal pris en compte par les pouvoirs publics ou par le marché. Elles cherchent ainsi à améliorer les situations individuelles et/ou collectives et par là, à faire progresser la société.

L’agence définit donc les OESS par leur impact social, qui, comme nous l’avons précisé en introduction, c’est-à-dire par les conséquences d’une action tant sur les parties

prenantes internes ou externes d'une structure. L'Avise précise ensuite que ces conséquences doivent avoir un effet social, économique ou environnemental<sup>3</sup>.

L'ESS est un secteur d'avenir en France. Aujourd'hui, il représente 10% du PIB et près de 14% des emplois privés dans l'hexagone, une part en hausse qui s'explique par l'augmentation des salariés en quête de sens dans leur travail. L'ESS agit dans de nombreux domaines comme le secteur sanitaire et social, la protection de l'environnement ou encore la culture.

Les OESS sont souvent soutenues par les pouvoirs publics, qui justifient cette aide par les valeurs portées par ce secteur, et les besoins auxquels il répond : « *By providing services, a third sector organisation (TSO) may obtain more resources and recognition than otherwise to pursue its key social mission and promote its core value* » (Defourny, Pestoff, 2008).

#### *L'importance d'une gouvernance démocratique au service de l'utilité sociale*

Eric Persais, économiste, affirme en 2017 : « *les organisations de l'économie sociale et solidaire se caractérisent principalement par leur projet social, leur but autre que le seul partage des bénéfices et une gouvernance démocratique* ».

Les structures appartenant à ce tiers secteur doivent donc avoir une utilité sociale, c'est-à-dire « *réaliser des activités qui servent la société avant de servir un intérêt individuel* » (TIESS, 2018).

Jean Gadrey, économiste, dans un rapport de 2004, définit l'utilité sociale comme tel :

Est d'utilité sociale l'activité d'une OES 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,

---

<sup>3</sup> Avise, "Impact social, de quoi parle-t-on ?". Disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-de-quoi-parle-t-on>

- à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie).

Et le respect de cette mission d'utilité sociale est le gage d'une bonne gouvernance. En effet, *“l'enjeu central des mécanismes de gouvernance consiste en leur impact sur la création de valeur”* (Wirtz, 2006). Toute décision prise dans le cadre d'une gouvernance non démocratique ne sera donc sûrement pas une décision prise en faveur d'un collectif, d'où l'importance de cadrer cette notion dans le secteur de l'ESS. C'est pour cela que les règles de gouvernance sont formalisées dans les OESS et se présentent sous la forme de statuts, ou, plus informels, de chartes ou de règlements intérieurs.

Cette gouvernance démocratique, deuxième pilier de l'ESS d'après l'Avise, contribue à la différenciation sociale qui existe entre les OESS et les organisations plus conventionnelles. Pour favoriser la transparence et la prise en compte de toutes les parties prenantes dans une structure, il est nécessaire d'avoir recours à une gouvernance partagée ou au moins collective. C'est ce que m'a confirmé Aëlle, comptable spécialisée dans les OESS lors d'un entretien exploratoire réalisé dans le cadre de ce travail (cf Annexe 3). Après avoir été directrice financière *“à 32 ans d'une boîte de 90 millions d'euros de chiffre d'affaires et à 37 ans de 240 millions”*, elle quitte ce secteur après plus de dix ans de bons et loyaux services et se tourne vers l'ESS. Si cette réorientation a eu lieu, c'est parce qu'elle remarque que *“[les dirigeants d'entreprises classiques], possédant le capital, [...] in fine [...], les décisions reposent toujours sur la rentabilité. Donc ce qui m'intéresse moi dans l'économie sociale et solidaire, c'est le fait que le groupe tempère le poids de l'abri.”* Selon elle, des structures dans lesquelles il y a une seule personne chargée de la gouvernance implique forcément que les décisions sont orientées par rapport à son intérêt individuel et donc financier, surtout dans un secteur compétitif et lucratif. A l'inverse, dans une structure gérée par un collectif ou une structure dans laquelle l'argent est reversé à la personne morale et non au dirigeant, les décisions seront majoritairement prises pour pérenniser les activités établies, et pas simplement pour faire du profit.

Un des gros défis actuels des OESS serait d'allier rentabilité financière et but social de la structure, soit de construire un business model à partir d'une idée sociale : *“the biggest*

*challenge probably lies in the practical implementation of a promising “social” idea into operational terms in a plausible business model”* (BACQ, JANSSEN, 2009).

Dans les entreprises classiques, cela peut amener à des difficultés de coopération entre les différentes parties prenantes. Les statuts et la gouvernance sont donc importants. Par exemple, dans le cas d'une gouvernance collective, il ne peut pas y avoir de dérive causée par l'appât du gain, car les parties prenantes n'ont aucun bénéfice financier, seulement stratégique. Avoir des actionnaires plutôt que des sociétaires peut donc dès fois éloigner des buts premiers de l'organisation.

De plus, *“à la différence des entreprises où le modèle est celui du salariat, les associations mobilisent des ressources non rémunérées dont la motivation repose sur les liens humains.”* (Bazillon, Bolo, Chami, Da Costa, 2022). Il est important d'inclure cette partie prenante (les bénévoles) dans les décisions, car ce sont généralement eux qui sont sur le terrain, bien qu'ils soient accompagnés par certains salariés. Connaissant la réalité et ayant une motivation plutôt sociale qu'économique, il est probable qu'ils orientent les décisions vers un côté social plus qu'économique également. Récemment, la notion de *“Valeur Ajoutée Sociétale”* a vu le jour en comptabilité associative, permettant de valoriser le temps bénévole.

Pour des auteurs comme Kanter ou Paine (2012), certains effets désirables pour la société sont considérés intangibles. Ces effets seraient donc, si l'on prend en compte ce terme, difficile à observer et à évaluer. Or, ces effets positifs sont nécessaires pour notre société et pour le mieux-être des personnes en difficulté. Les effets désirables produits par les OESS sont donc difficilement mesurables de façon objective, ce que confirme le TIESS, référence québécoise dans le transfert de connaissances en ESS, dans son article *“Vers une mesure standardisée de l'impact social ?”* : *“cela signifie qu'il est ardu de le cerner (étape 1), de sélectionner des indicateurs qui le reflètent bien (étape 2) ou d'en suivre l'évolution dans le temps (étape 3).”*. Ces trois étapes correspondent aux étapes principales de construction des mesures d'impact, que nous développerons dans une seconde partie.

Mais quels sont-ils, ces effets désirables ? Qu'est-ce que créent les OESS ?

*Expérimentation au sein d'une coopérative : la question du temps chez les OESS*

Comme nous l'avons vu, il est difficile de prouver la réelle valeur des structures de l'ESS tant la diversité de leurs actions est plurielle. Nous avons donc réalisé une expérience dans une de ces OESS, pour se donner une idée de la répartition du temps dans ces structures.

L'OESS dont il est question est la SCIC Comme un Etabli, un atelier d'artisanat partagé situé dans le nord de Rennes. Elle sera décrite plus précisément en 2.1.1 car c'est sur cette même coopérative que nous réaliserons notre étude de terrain. Il est néanmoins important, pour comprendre cette expérience, de savoir que c'est un lieu où il y a beaucoup de passage et où plus d'une vingtaine d'artisans, artistes et concepteurs mutualisent chaque jour machines, outils et espace. La vie collective y est très appréciée, et la coopérative tient à son aspect familial. L'atelier est considéré comme un tiers lieu, soit un lieu qui fait office d'intermédiaire entre la maison et le travail.

La coopérative est chargée de la gestion du lieu et donc notamment de ces flux de passage. Les artisans sont bénéficiaires des services de la SCIC.

Afin de tenter de quantifier le temps que nous passons à entretenir le collectif et à faire face aux imprévus, récurrents dans ce type de lieu, nous avons pensé à réaliser une expérience.

Sur une semaine entière de travail, nous avons donc chronométré le temps que l'assistante gestion et développement passait à réaliser toute tâche non prévue et non rémunératrice pour la coopérative.

Nous avons accumulé les données que nous avons classées dans deux catégories principales : les imprévus et l'entretien de la vie collective. Vous trouverez ci-après le tableau réalisé.

Figure n°1 : Chronométrage du temps passé à la gestion d'imprévus et à l'entretien de la vie collective au sein d'un tiers lieu

	<b>Nombres de sollicitations</b>	<b>Entretien de la vie collective</b>	<b>Imprévus</b>	<b>Total en heures</b>
<b>Jour 1 : Lundi 03/07</b>	11	2h10	1h10	3h20
<b>Jour 2 : Mardi 04/07</b>	10	1h40	50 minutes	2h30
<b>Jour 3 : Mercredi 05/07</b>	11	2h35	45 minutes	3h20
<b>Jour 4 : Jeudi 06/07</b>	9	2h25	45 minutes	3h10
<b>Jour 5 : Vendredi 07/07</b>	9	2h40	30 minutes	3h10
<b>Total</b>	50	11h30	4h00	15h30 sur 35h

Source : Auteure

Sont compris dans l'entretien de la vie collective les pauses du midi qui durent une heure. Cet ajout nous paraissait nécessaire car, même lorsque nous faisons des pauses dans ce type de lieu, nous travaillons tout le temps. C'est d'ailleurs ce qu'a confirmé Gwenn, artisane à Comme un Établi, lors de l'entretien collectif réalisé pour cette étude : *“Nous, quand on fait [...] une pause ou 10 dans la journée, c'est qu'on va forcément parler [...] du travail ou d'autres peuvent dire “ah mais en fait tu pourrais faire ça” et oui on fume une clope mais on avance sur des projets ou des choses comme ça.”*. La plupart des pauses ne sont donc pas vraiment des pauses et font partie de ces moments d'entretien de la vie

collective. Nous avons également compris les moments où certains résidents venaient dans notre bureau pour demander des conseils ou simplement avoir une discussion informelle de quelques minutes.

Pour ce qui est des imprévus, nous avons notamment inclus le temps qu'il nous faut pour réceptionner les livraisons destinées aux artisans lorsqu'ils sont absents, ainsi que le temps passé à valoriser la sciure de bois des artisans.

Sur une semaine de travail de 35h, l'assistante passe donc en moyenne 15h de son temps, soit plus d'un tiers, à gérer des imprévus et à entretenir la vie collective. Notons bien que tous ces temps-là sont nécessaires. Sans eux, il n'y aurait pas une telle synergie de groupe et le lieu ne fonctionnerait pas car il n'y aurait pas de collectif.

Voici donc un nouveau facteur qui oppose les entreprises classiques aux OESS : la notion du temps. Donner de son temps professionnel à faire vivre la vie coopérative et collective, même si ça ne rémunère pas et ne se mesure pas, c'est essentiel, et cela vient questionner la valeur ajoutée sociétale car les OESS estiment aujourd'hui important de valoriser le temps bénévole des salariés. C'est ce qui a amené Maud Simonet (2010), économiste, à s'intéresser à la notion de "bénévolisation du travail" dans les OESS, qui implique la difficulté des salariés à différencier le temps militant et le temps salarié. Le service public ou le service au public que porte l'ESS ont les mêmes principes et valeurs : ils sont toujours au service des citoyens. Chacun veut faire au mieux et n'hésite pas à donner de son temps. La majorité des personnes travaillant dans le secteur de l'ESS ne s'arrêtent pas à 35h lorsqu'il y a des urgences à régler comme des personnes à reloger ou des familles en difficultés, et c'est ce qui fait sa complexité. C'est précisément ce temps bénévole qu'il est difficile d'évaluer.

Il y a donc des prestations qui vont au-delà de l'acte, et en particulier dans le secteur sanitaire et social, dont beaucoup sont sous forme d'OESS. Par exemple, les soignants ne font pas que des actes de soin, ils passent aussi du temps lors de leurs prestations (quand ils le peuvent) : prennent des cafés, discutent avec les patients avant ou après le soin... Même si ce n'est pas considéré comme du productif, ces temps-là doivent être considérés comme des actes payants.

La principale spécificité des OESS par rapport à d'autres entreprises est donc qu'elles **répondent à des besoins existants**, au lieu de créer de nouveaux besoins. L'ESS répond à des besoins individuels par la force du collectif, et l'objet social des OESS prime sur le capital et la recherche du profit, **la fiscalité et l'utilité sociale peuvent donc justifier des spécificités des OESS** par rapport à des groupes privés actionnariaux qui apparaissent dans le secteur classique.

Certains organes internationaux commencent à s'emparer du sujet et à reconnaître publiquement l'utilité, la nécessité et la spécificité des OESS. Les Nations Unies, dans une résolution du 18 avril 2023 portant sur "la promotion de l'économie sociale et solidaire au service du développement durable", rapportent :

*"L'entrepreneuriat social, notamment les coopératives et les entreprises sociales, peuvent aider à atténuer la pauvreté et à stimuler la transformation sociale en renforçant les capacités de production des personnes en situation de vulnérabilité ainsi qu'en produisant des biens et en fournissant des services qui leur sont accessibles."*

Ce type de résolution va évidemment dans le bon sens pour la protection du secteur de l'ESS, mais les codes de l'entrepreneuriat actuels tendent à vouloir s'imposer dans le secteur de l'ESS, à tel point que les OESS en viennent à devoir justifier leur valeur auprès d'institutions publiques comme privées pour trouver des financements.

### **1.1.2. Le tournant gestionnaire du secteur de l'économie sociale et solidaire**

Si vous n'avez plus les moyens demain de financer le projet que vous avez pensé, vous, associations sur le terrain, à l'aune du diagnostic des besoins sociaux qui existent, mais si vous êtes forcément obligés de vous mettre dans les clous de l'appel à projet qui est proposé par une collectivité locale, ça n'a pas forcément le même impact en terme de lien social, de création d'activité et le même impact en terme de satisfaction des besoins sociaux. D'où notre volonté que, dans la loi, nous sécurisons sur le plan juridique la subvention, de façon à ce que demain, le secteur associatif français puisse solliciter, à côté de la mise en concurrence et des appels à projet, la possibilité de continuer à être subventionné à destination de projets pensés, imaginés par les associations sur le terrain pour répondre aux besoins qu'ils diagnostiquent tous les jours en France. (Hamon, 2013).



Ce paragraphe est extrait d'un discours donné par Benoît Hamon en 2013 au sujet de la loi ESS de 2014 évoquée ci-dessus. Si Benoît Hamon avait déjà besoin de rassurer les acteurs de l'ESS sur la question des accords de subventions, la baisse d'accords de ce mode de financement n'a fait que s'accroître, notamment à cause de l'arrivée des entreprises sociales (comme les ESUS (entreprises solidaires d'utilité sociale) ou les sociétés à mission par exemple) au sein du secteur de l'ESS. Cette inquiétude n'a fait qu'augmenter avec l'instauration du Contrat d'Engagement Républicain en mars 2023. Ce contrat, qui doit désormais être envoyé lors de toute demande de subvention, a attiré les foudres de la gauche et du secteur de l'ESS. Un rapport de la *Ligue des Droits de l'Homme*<sup>4</sup> (avril 2023) y fait notamment sa critique en appuyant sur la remise en cause de la liberté d'association qu'engage ce contrat :

A l'occasion de l'adoption de la loi confortant le respect des principes de la République, le Défenseur des droits a également dénoncé la restriction de la liberté d'association que constitue le conditionnement de l'attribution de subventions à la signature d'un « contrat d'engagement républicain ». Ce contrat n'exige plus seulement des associations qu'elles ne commettent pas d'infraction, mais aussi qu'elles s'engagent positivement et explicitement, dans leurs finalités comme dans leur organisation, sur des principes qui sont ceux de la puissance publique. Un tel renversement dénature en partie le statut des associations, qui ne sont pas des acteurs publics, et autorise un contrôle très poussé de l'État sur les actions des associations.

Les associations et autres structures de l'ESS bénéficiant de subventions publiques avaient donc déjà raison de s'inquiéter en 2013.

Le 18 mars 2023, Nora Hamoudi, journaliste à France Culture commence son émission hebdomadaire *Sous les radars* sur le « Contrat d'Engagement Républicain » :

A l'heure où les subventions publiques se tarissent, ou les militants associatifs, devenus entrepreneurs sociaux dans le dialecte du secteur, se livrent à une concurrence accrue pour gagner

---

<sup>4</sup> Ligue des Droits de l'Homme, *Des risques d'atteintes aux droits et aux libertés qui fragilisent la démocratie*, 14 avril 2023. Disponible à l'adresse : [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_des-risques-d-atteintes-aux-droits-et-libertes\\_20230414.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_des-risques-d-atteintes-aux-droits-et-libertes_20230414.pdf)

des appels à projets ou lancer des levées de fonds : l'ESS est-elle condamnée à glisser vers le statut d'opérateur de l'Etat ?

La question se pose effectivement : les associations et le secteur de l'ESS sont-ils en train de devenir un opérateur de l'État auxquels sont délégués les services publics en s'impliquant dans des secteurs délaissés par les institutions comme la santé ou l'éducation ?

*Des subventions publiques en baisse dans le secteur de l'économie sociale et solidaire...*

Emmanuel Macron avait annoncé la couleur en mars 2017 dans son programme présidentiel :

Nous créerons un « accélérateur » d'associations. Elles font un travail formidable, mais il est difficile pour elles de toucher tous leurs publics. Cette nouvelle structure sera chargée de déployer sur l'ensemble du territoire et en moins de 5 ans les associations les plus utiles à notre société.

Une fois élu, le Président lance donc en janvier 2018 *“Le French Impact”*, l'*“accélérateur national d'innovation sociale”*. Erwan Manac'h, rédacteur au journal *Politis*, nous explique en quoi il consiste :

Dans le détail, cela prendra la forme d'un site internet destiné à faire le « *sourcing* » (identification) de la communauté et promouvoir « *ceux qui innovent, peu importe leur statut : coopératives, entreprises, fonds d'investissement, associations [...], start-up...* », détaille [Christophe Itier], le haut-commissaire à l'ESS, ancien consultant de chez Deloitte et dirigeant d'une grosse structure associative de protection de l'enfance.

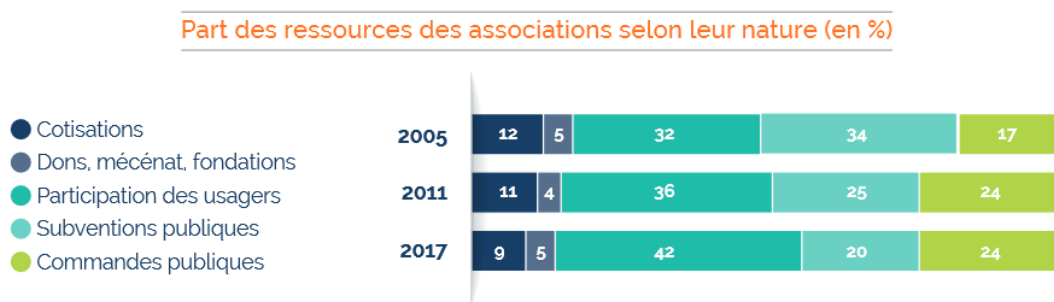
“Peu importe leur statut” : cela signifie donc que des entreprises appartenant au secteur classique, sous prétexte qu'elles montrent une envie d'innover pour avoir un “impact plus positif” pourront donc bénéficier de ce nouvel incubateur, au profit des plus petites associations. En privilégiant l'octroi de subventions publiques à un petit nombre de grosses associations, le gouvernement fait comprendre aux petites OESS, toutes aussi

importantes sur le territoire, qu'il faut qu'elles trouvent un modèle économique autonome, ce qui les fragilise encore plus :

[Les OESS] sont traversées par une vague de rationalisation économique visant un fort degré d'efficacité économique. Pour certains auteurs (de Gaulejac, 2005), ce processus produirait une société « malade de la gestion » dans laquelle l'activité de gestion s'autonomiserait du travail en focalisant l'attention sur la seule dimension économique et sur une vision étroite de la performance. Ce tournant gestionnaire (Bayard, 2001 ; Grevin, 2012), issu du secteur privé lucratif et qui a ensuite touché le secteur public, s'est diffusé au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire, en particulier à la suite de la transformation des modalités de l'intervention publique. En effet, les subventions ont diminué au profit d'un recours croissant aux appels d'offres, augmentant ainsi la concurrence entre les organisations. Ce mouvement s'est accompagné d'un renforcement des exigences gestionnaires et d'évaluations associées à l'octroi de fonds publics. (Maisonasse, Petrella, Richez-Battesti, 2019).

Les associations et autres structures de l'ESS sont représentées dans l'imaginaire collectif comme des organisations perfusées financièrement par l'État. Bien que ça n'ait jamais été le cas, ça ne l'est encore moins depuis quelques années. Les graphiques ci-dessous nous détaillent que, selon une étude du Centre d'économie de la Sorbonne, la part des subventions publiques des associations françaises diminue sensiblement, et est passée de 34% des ressources des associations en 2005 contre seulement 20% en 2017.

Figure n°2 : Part des ressources des associations selon leur nature (en %)



*Source : CNRS-Centre d'économie de la Sorbonne, enquêtes Paysage associatif 2005, 2011 et 2017.  
Champ : France entière.*

En revanche, nous voyons une participation financière des usagers en hausse, qui est passée de 32% des ressources des associations en 2005, à 42% en 2017.

Ces chiffres ne concernent que les associations et non les autres OESS, mais il est tout de même représentatif de **la baisse de l'investissement de l'Etat dans le secteur de l'économie sociale et solidaire**. Cette baisse d'investissement contribue à la fragilisation du secteur associatif car les subventions garantissent aux associations un minimum de tranquillité pour mener au mieux leur objectif d'utilité sociale, et pour qu'elles aient le temps de s'adapter aux changements sociétaux, afin d'innover à leur manière.

*...contre des appels à projets en hausse...*

Ce sont donc les appels à projets qui remplacent petit à petit les subventions publiques. La DREAL Hauts de France - Direction Régionale Environnement Aménagement Logement - définit un appel à projets comme *“un vecteur de financement, un processus de sélection et une demande d'évaluation par les pairs”*<sup>5</sup>. Ce processus d'évaluation devient néanmoins très lourd à porter administrativement, notamment par les dirigeants bénévoles. C'est ce qu'expliquent Lily Zalzett et Stella Fihn, autrices estatrices du monde associatif, dans leur essai sorti en juin 2022 *“Te plains pas c'est pas l'usine ! L'exploitation en milieu associatif”* :

L'énergie dépensée par les associations pour répondre aux appels à projets est énorme. Peu à peu, le fait de travailler à reproduire leur propre activité est devenu le cœur de cette activité. [...] Il faut écrire des dossiers de financement, les adapter aux différents interlocuteurs, rédiger en permanence des rapports et des évaluations...

Les associations sont aujourd'hui seules car délaissées par le gouvernement et autres acteurs publics, faute de financement. Elles doivent et veulent néanmoins continuer leur projet social, tout en essayant de continuer à se financer. Chiapello (2013), directrice d'étude à l'EHESS, confirme cela dans un article intitulé *“Mesure de l'impact social : pourquoi tant d'intérêt ?”* : *“Les structures de l'économie sociale qui travaillaient historiquement sur la longue durée avec les pouvoirs publics sur des missions larges, doivent maintenant entrer dans des processus d'appels d'offres sur des projets précis et des horizons de temps limités.”*.

---

<sup>5</sup> DREAL Hauts de France : *“Qu'est ce qu'un appel à projets ?”*. URL : <https://www.hauts-de-france.developpement-durable.gouv.fr/?Qu-est-ce-qu-un-appel-a-projets>

*...qui participent à l'installation de la concurrence sur le marché.*

Alors que les gestionnaires courent sans cesse derrière tout chiffre ou pourcentage, même les plus insolites, la course à la performance tend à s'installer progressivement dans le secteur de l'ESS.

Certains entrepreneurs sociaux, issus du monde de la "*start-up nation*", se livrent à des opérations de levées de fonds qui instaurent une concurrence visant à fragiliser les petites associations sans but lucratif. Or, il ne faut pas oublier que les OESS pensent d'abord coopération et n'ont donc vocation ni à s'enrichir, ni à entrer en concurrence avec d'autres structures, surtout si les structures ne couvrent pas les mêmes besoins.

Les associations que souhaite encourager et développer Emmanuel Macron sont les grosses associations, celles qui embauchent grâce à des subventions ou car elles sont "performantes économiquement" :

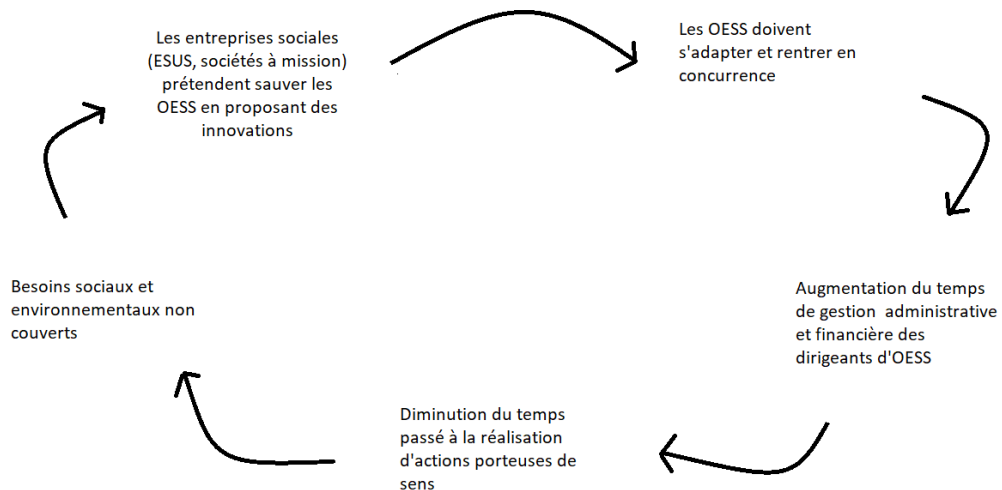
Certaines associations sont surtout performantes économiquement. C'est l'exemple type du Groupe SOS, qui s'est spécialisé dans la reprise d'associations en difficultés et revendique la nécessité de concilier innovation sociale et efficacité économique. Divisé en branches, le groupe a des clients publics mais aussi privés : en 2018, il employait 18 000 salariés et générait près d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires. Son gigantisme lui permet de rafler les marchés en étant "compétitif". L'irruption de ce genre d'acteurs modifie considérablement le paysage associatif et casse la cohésion qui pouvait exister en son sein. Car, en retour, les "vieilles" associations sont amenées à s'adapter à la nouvelle donne, à adopter une gouvernance entrepreneuriale pour demeurer sur ce qui est devenu un marché structuré autour de la commande publique. (Fihn, Zalzett, 2022).

Nous reparlerons du Groupe SOS ci-après dans la partie 1.2.2. sur les mesures d'impact social.

L'arrivée d'entreprises classiques ou de géants associatifs dans le secteur de l'ESS met en danger les petites structures appartenant de fait à l'ESS par leur statut. En effet, elles doivent faire face à des entreprises avec un modèle économique stable, et ayant plus de ressources pour faire de la communication ou gérer de l'administratif par exemple. Les

OESS, et en particulier les associations, doivent donc s'adapter et répondre à toujours plus d'appels à projets impliquant toujours plus de tâches administratives, ce qui les éloignent de leur projet d'origine. Elles n'ont néanmoins pas le choix de réaliser ces tâches si elles souhaitent pérenniser le financement de leurs activités. Cette nouvelle compétitivité du secteur de l'ESS emprisonne donc les OESS dans un cercle vicieux que l'on pourrait schématiser comme cela :

Figure n°3 : Cercle vicieux causé par la mise en concurrence du secteur de l'ESS



Source : Auteure

Ces structures de l'ESS doivent également redoubler d'effort pour rattraper leur retard, en matière de communication, pour plaire aux financeurs issus du privé, ce qui participe encore plus à l'éloignement de leur projet social : *“Les caisses des Etats sont vides, alors que des fonds privés abondants sont en quête d'investissements. Il s'agit donc de les attirer en construisant un univers d'investissement qui ressemble à celui de la finance et qui puisse être intermédié par des gestionnaires de fonds ou de fortune non spécialistes.”* (Chiapello, 2013).

L'imitation des codes du secteur privé lucratif par le secteur privé non lucratif pose néanmoins problème, confirme Jerry Z Muller (2020) : *“L’adoption des concepts et penchants du monde de l’économie et des affaires par d’autres disciplines risquerait de produire des effets pervers”*. Dans notre cas, nous ne parlons pas de n’importe quelle discipline ici, mais bien d’une discipline reposant sur du social. Lui imposer des règles et des indicateurs qui appartiennent au secteur lucratif est donc contradictoire, car le sens social des activités des structures se perdrait.

Les associations, coopératives, fondations, mutuelles ou fonds de dotation en sont donc à devoir se justifier de leur appartenance au monde de l’ESS. Tout cela est renforcé avec l’introduction de l’agrément ESUS ou du statut de Société à Mission. A titre d’exemple, pour qu’une coopérative (SCIC ou SCOP) puisse accueillir un service civique parmi ses équipes, elle doit impérativement être agréée ESUS. Si nous regardons de plus près le dossier qu’il faut monter pour demander cet agrément, une des parties à remplir porte sur la *“Preuve du caractère significatif de l’impact social”* où il est demandé de prouver l’impact social de nos activités sur le compte de résultat et sur la rentabilité financière. Cela montre surtout qu’une structure appartenant historiquement à l’ESS par son statut doit maintenant justifier son appartenance au secteur dans certains cas.

### *Des profils de gestionnaires dans les instances dirigeantes des OESS*

Chiapello formule une nouvelle critique de la gestionnarisation du secteur de l’ESS qui touche ses activités, mais également dans ses dirigeants :

Ce projet de mesure va de pair avec le développement de formes de contrôle à distance par des personnes qui ne connaissent pas l’activité, en lieu et place d’interactions avec des professionnels spécialistes. On substitue dès lors des processus compliqués de mesures standardisées, et éventuellement auditées, à un contrôle par des connaisseurs. (Chiapello, 2013)

Bien que Lénine se réjouissait dans les années 1920 que nous entrions dans *“une époque très heureuse où l’on pratiquera de moins en moins de politique, [...] où ce sont les ingénieurs et les agronomes qui auront la parole”*, nous voyons aujourd’hui apparaître,

notamment dans le secteur agricole, de plus en plus de profils d'ingénieurs et non plus de profils paysans. Le secteur agricole a vu le nombre de paysans diminuer avec, par exemple, l'arrivée de nouvelles technologies comme la méthanisation. Aujourd'hui, nous retrouvons des profils de gestionnaire dans les instances dirigeantes de structures inscrites dans de nombreux secteurs différents, dont l'ESS.

Muller (2020), en parlant des écoles de commerce, écrit : *“À partir des années 1950, l'idéal [des institutions] consiste à former les étudiants à la fonction de dirigeant général, en les équipant d'un bagage de compétences valables dans n'importe quel secteur d'activité.”*

Muller (2020) complète à ce sujet :

On voit aujourd'hui passer d'une organisation à l'autre des PDG, des présidents d'université et des directeurs de hautes administrations. [...]. Ce présupposé entraîne une rotation des chefs, des cadres et des directeurs, qui arrivent à leur nouveau poste avec une connaissance restreinte des institutions qu'ils s'approprient à gouverner. C'est pourquoi ils s'appuient davantage sur les métriques, surtout les métriques similaires d'une organisation à l'autre [...]. Ces étrangers désormais initiés, faute de posséder la vraie connaissance du contexte que seule l'expérience peut apporter, dépendent davantage des formes de mesurage les plus standardisées.

Notons qu'il est tout de même intéressant d'avoir ce type de profils dans les OESS afin d'assurer une bonne gestion de la structure, mais en ne formant plus de gestionnaires et que de praticiens, les organisations de l'économie sociale et solidaire risquent de trouver dans leurs équipes de moins en moins de personnes qualifiées pour travailler avec les publics aidés. Il est important de rester dans une optique de *“bottom-up”*, soit partir du terrain pour arriver dans les bureaux, et si besoin suivre une formation de gestionnaire plus tard, afin d'éviter de tendre vers une technocratisation des instances dirigeantes des OESS. Dans les grandes associations avec de nombreux salariés, cela risque d'entraîner une déconnexion avec la réalité du terrain. Dans les petites structures, les salariés sont souvent des *“couteaux-suisse”* et jonglent entre terrain et administratif. Quelqu'un avec un profil plutôt gestionnaire sera plus tenté, malgré lui, de s'occuper des tâches administratives étant souvent lourdes comme nous l'avons vu dans la première partie, au détriment donc du terrain.



Car devoir se référer à des personnes n'ayant aucune connaissance pratique entraîne une perte de sens chez certains praticiens :

On peut relever ces répercussions sur le travail à travers la perte de sens dont il peut être porteur au profit d'une focalisation sur les objectifs financiers (Dejour et Bègue, 2009) et d'une distanciation entre les gestionnaires et les autres acteurs organisationnels, les premiers ayant accès aux réalités de l'activité des seconds au prisme des indicateurs fournis par les outils de gestion sollicités. Le principal grief relatif au tournant gestionnaire porte ainsi sur sa relation au sens. La gestion contribuerait à dénaturer l'activité et dès lors à entraîner un processus de déperdition du sens. (Maisonasse, Petrella, Richez-Battesti, 2019).

Et Muller (2018) de compléter :

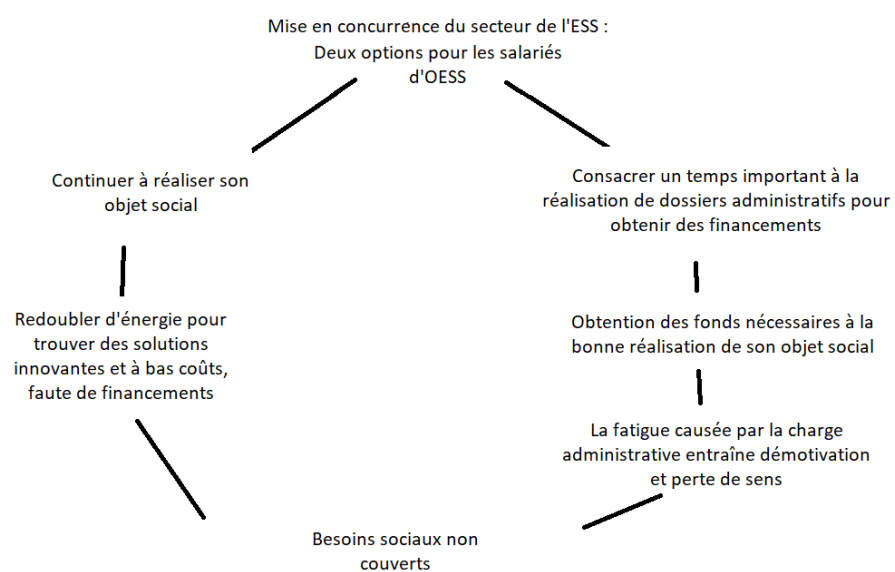
Le problème c'est qu'en cherchant à maîtriser les tenants et les aboutissants d'une organisation, la direction produit souvent ce qu'Yves Morieux et Peter Tollman ont nommé la "complication" - c'est-à-dire la multiplication des procédures de reporting et de prise de décision, qui exigent toujours plus d'organes de coordination, de réunions et de rapports. On consacre tant de temps à la rédaction de rapports, aux réunions et à la coordination qu'il n'en reste plus beaucoup pour l'activité réelle.

Réglementer toujours plus le secteur de l'ESS, avec des mesures gouvernementales comme le Contrat d'Engagement Républicain par exemple, relève donc du non-sens, ce que Jérôme Saddier, président d'ESS France, résume ici :

Malheureusement, force est de constater que l'amplification des appels à projets ainsi que la technocratisation des reportings font planer une lourde menace de dévitalisation du monde associatif dès lors que ses organisations se voient non seulement privées de ce qui constitue le cœur de leur action, à savoir l'initiative associative, mais encore contraintes de privilégier une approche purement gestionnaire de leur activité et d'adapter leurs moyens humains en conséquence. (2022, p.78)

George Bernard Shaw écrit dans sa pièce de théâtre “Le Dilemme du Docteur” écrite en 1906 : “*Toute profession réglementée est une conspiration contre le bon peuple*”. Cette réglementation devient pourtant petit à petit le postulat opératoire d’un pan du secteur de l’ESS. Les acteurs des OESS se retrouvent donc face à un dilemme que l’on a tenté de résumer ci-dessous dans une quatrième figure :

Figure n°4 : Le dilemme des dirigeants d’association face à la libéralisation du secteur de l’ESS



Source : Auteure

Les dirigeants, face à la mise en concurrence du secteur associatif, vont devoir choisir entre la poursuite de leur objectif social au détriment des fonds ou bien les fonds au détriment de la motivation et du temps nécessaires à la réalisation de l’objet social. Dans les deux cas, les besoins sociaux ne sont plus couverts que partiellement.

Bien que ces *start ups* et autres entreprises sociales ont également vocation à avoir de “l’impact social et environnemental”, elles participent néanmoins à cette mise en concurrence et cette gestionnarisation du secteur de l’ESS, vers lequel il peut être dangereux d’aller si l’on veut préserver le secteur non lucratif.

Cette concurrence qui s'installe dans le secteur de l'ESS pousse les associations, coopératives et autres OBNL à mesurer leurs performances afin de se faire récompenser par des financements, ce qu'explique Muller (2020) : *“Le problème des secteurs à but non lucratif [selon les institutions.] est qu'ils n'établissent pas de “résultats” financiers”, et n'ont donc aucun moyen d'expliquer leurs succès ou de justifier leurs échecs. La solution consiste à créer des “résultats financiers” de substitution sous la forme de mesures “objectives” (et si possible chiffrées à de procédures standardisées.”*

Mais qu'impliquent ces mesures pour le secteur de l'économie sociale et solidaire ? Quels risques prenons-nous à vouloir mesurer l'immesurable ?

### 1.1.3. Les risques du tout mesurer

Si de nombreux chercheurs voient affleurer l'idée que dès le Moyen-âge, la quantification du monde semble, depuis Galilée (*“le livre de la nature est écrit en langage mathématique”*), l'essence de la modernité, Descartes représente sans doute le sommet de ce mouvement. Voici ce qu'il écrit dans le *“Discours de la Méthode”* : *“Je me plaisais surtout aux mathématiques à cause de la certitude et de l'évidence de leurs raisons, mais je ne remarquais point encore leur vrai usage, et, pensant qu'elles ne servaient qu'aux arts mécaniques, je m'étonnais de ce que, leurs fondements étant si fermes et si solides, on n'avait rien bâti dessus de plus relevé”* (1637). Il va dès lors annoncer le projet humaniste moderne : *“se rendre comme maître et possesseur de la nature”*. Il va de soi que le niveau de développement des forces productives au XVIIème siècle ne pouvait laisser prévoir la suite et, l'Encyclopédie, au XVIIIème, peut être vue comme une célébration de la praxis humaine en consacrant la fusion de la *“science, des arts et des métiers”*. Marx apparaît alors comme le prophète de la *“croissance des forces productives”*, et c'est essentiellement ce que retiendront de lui les marxistes orthodoxes en oubliant peut-être un aspect de la critique marxienne : le règne fétichiste de l'argent est ce qui transforme toute qualité en quantité. Qu'en est-il de cette critique de la quantité aujourd'hui, et plus spécialement en ce qui concerne la présente étude ? Nous pouvons nous intéresser à plusieurs auteurs, dont Olivier Rey, Alain Supiot et Jerry Z. Muller.

Albert Einstein disait : *“Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui est compté ne compte pas toujours”*. Si *“notre époque croit à la redevabilité quantifiée, à la*

*rétribution des performances quantifiées et aux vertus d'une large diffusion des métriques au nom de la "transparence"* (Muller, 2018), mesurer l'impact de ses activités ou sa performance est-elle une méthode sans danger qu'il faut déployer à tous les secteurs, notamment à ceux "qui comptent" justement ?

Comme nous avons commencé à le voir en introduction, l'obligation de fournir des métriques, c'est-à-dire des mesures ou évaluations, s'est imposée dans le secteur des politiques publiques. Nous pouvons prendre l'exemple de ce témoignage d'inspecteurs du travail qui ont vu ces mesures arriver dans leur quotidien : *"Au début des années 2000, on a imposé aux inspecteurs du travail de rendre compte de leur activité, via un logiciel, pour répondre aux objectifs du ministère. Chez ces hommes et femmes de terrain, ce tournant a fait grincer des dents. Certains y ont opposé une grève du zèle en refusant de participer à ces bilans chiffrés."* (Eychenne, Petit, 2023).

Olivier Rey, philosophe, écrit dans "Quand le monde s'est fait nombre" (2016) :

Ce n'est pas à l'expérience personnelle, mais à la statistique que nous devons désormais nous confier pour savoir ce qu'il faut penser de la réalité. Ce faisant, la réalité a tendance à se résorber dans l'indicateur qui était censé renseigner sur elle, à n'être plus la source mais le corollaire de la statistique.

Que ce soit dans les entreprises classiques, les services publics ou les OESS, on attribue aux métriques un rôle majeur dans la perte de sens, de compétences et de créativité des salariés soumis à tout type d'indicateur quantitatif. Selon Harry Braverman, la gauche marxiste reproche à la métrique *"d'encourager la disparition des compétences : les changements apportés par le sommet à l'organisation de la production ont pour effet de dévaluer les compétences et l'expérience de la base."* (1976). Et Yves Morieux et Peter Tollman, deux consultants en management, de rajouter par rapport à ces mesures en entreprise : *"les employés consacrent toujours plus de temps et d'énergie à des tâches qui apportent peu à la productivité réelle de leur organisation, et qui en outre minent leur enthousiasme"* (2014).

Certains économistes en sont persuadés : si la mesure est l'ennemie de l'imagination, c'est notamment car elle inciterait à la prudence, ce qu'explique Teresa Amabile, universitaire, ici : “*les métriques entravent la prise de risque, élément inévitable de l'exploration et de la créativité. Nous sommes moins portés à prendre des risques, à jouer avec des possibles et à suivre des intuitions qui, après tout, peuvent fort bien ne rien rapporter.*” (1998), alors que l'esprit d'entreprise consiste à prendre ce que l'économiste Frank Knight nommait “*un risque non mesurable car les bénéfices potentiels d'une innovation ne sauraient être précisément calculés.*” (1921). Il en est de même pour le secteur de l'ESS où beaucoup de structures innovent et prennent des risques pour essayer de répondre au mieux aux différents besoins sociaux. Leur imposer des mesures standardisées risquerait d'entraîner une moindre prise en charge de ces besoins.

Les mesures ont donc des effets pervers, qui ressortent encore plus lorsqu'elles “*sont utilisées comme critères pour récompenser ou pour sanctionner*” (Muller, 2020). Avec le développement des appels à projets (cf 1.1.2.), c'est précisément ce qui arrive dans le secteur de l'ESS : les OESS mesurent l'impact de leurs activités, et si les pouvoirs publics le jugent satisfaisant, elles sont récompensées par des financements.

Le TIESS, distingue les trois principaux effets négatifs des mesures quantitatives pour le monde de l'ESS : effet de *réactivité*, effet de *mise en concurrence* et influence induite sur la *gouvernance* des entreprises sociales. Notons que ces risques sont les mêmes pour toute mesure, que ça soit de résultat, de performance ou d'impact.

### Effet de réactivité

Afin de répondre aux échéances de plus en plus courtes des appels à projets, certaines structures seront tentées de mesurer les données les plus simples et non les plus importantes (Muller, 2020). Prenons l'exemple d'une association qui fait de l'insertion par l'activité économique. Elle pourrait affirmer dans ses résultats que grâce à ses actions, huit personnes sont sorties en emploi. Ce qu'elle ne dira pas, c'est si ces emplois sont durables. Sortir des personnes seulement en CDD ou en temps partiel, bien que l'impact

soit positif sur le court terme, ce n'est pas durable, et le besoin social ne sera pas couvert à long terme, ce n'est donc pas ce que l'on souhaite.

Dans ce cas là, nous ne serions plus dans des mesures d'impact, mais bien de résultat, ou de moyen : *“Il est souvent plus facile de mesurer les sommes dépensées ou les ressources injectées dans un projet que les résultats de ces efforts. [...] Elles mesurent le processus, non le produit.”*(Muller, 2020). **Les mesures deviennent alors un moyen et non plus une fin.**

Koupaïa, que nous avons interrogé dans le cadre d'un entretien exploratoire (cf. Entretien Exploratoire n°2), est chargée d'évaluation dans un cabinet de mesures d'impact. De plus en plus, elle et son équipe voient émerger un nouveau phénomène : *“On voit beaucoup d'évaluations passer qui ne sont pas des évaluations d'impact mais des évaluations de performance, des fois des évaluations de résultat, mais souvent on parle d'impact alors qu'en fait on est pas sûr de l'impact.”*

Selon elle, la différence se trouve encore une fois dans la finalité de l'action, et ces confusions seraient un *“frein lié à l'évaluation d'impact qui est effectivement détournée un peu politiquement”*.

Certaines OESS pourraient même, à cause d'une trop forte pression, *“choisir d'ignorer [leur] vocation réelle pour atteindre les objectifs métriques dont la survie même de l'organisation a fini par dépendre”* (Muller, 2018). La course aux résultats amènerait certaines structures à écarter de leur activité les situations les plus délicates afin qu'elles ne faussent en rien leurs résultats quantitatifs. Jerry Z. Muller donnait l'exemple, à la page 125 de son livre *“La tyrannie des Métriques”* (2020), des chirurgiens dans l'Etat de New-York aux Etats-Unis :

Selon de nombreuses études, les chirurgiens cardiaques hésitent de plus en plus à opérer des patients très atteints depuis que les métriques disponibles sont rendues publiques. [...] Après l'instauration des métriques, les taux de mortalité ont bien décliné, ce qui semble être une évolution positive. Mais ces métriques ne prennent en compte que les patients effectivement opérés. Ceux que les chirurgiens ont préféré ne pas opérer parce qu'ils représentaient des risques excessifs - et auraient donc affaibli le score du chirurgien - ne sont pas pris en compte. Les plus

gravement malades d'entre eux ont été adressés à la clinique de Cleveland, si bien que le résultat de leur opération n'a pas affecté les métriques de l'Etat de New-York.

Ces chirurgiens ont donc, pour être bien notés, arrêtés tout ce qui n'était pas valorisable dans les chiffres (Chiapello, 2013). Ces pratiques peuvent être très dangereuses (dans le cas des chirurgiens, elles peuvent même coûter des vies), car les choses les plus dures à évaluer sont, comme nous l'avons vu, ce qui touche à l'humain, au subjectif. Pour le secteur de l'ESS, cela équivaldrait à mettre de côté les problèmes sociaux les plus difficiles à résorber - car ils demandent une grosse mobilisation de ressources (financières, matérielles, humaines).

Pour améliorer encore plus leurs résultats, certaines structures seraient tentées de tricher et d'*"améliorer les critères de succès"* (Muller, 2020). Prenons l'exemple de l'éducation. Lorsque les établissements scolaires sont subventionnés en fonction de leurs résultats, les professeurs sont tentés de sur-évaluer leurs élèves, ce qui n'incite pas les élèves à travailler car ils pensent avoir le niveau nécessaire. Nous nous retrouvons alors dans une situation où, *"à force de mettre la quantification en avant, on finit par négliger les programmes qui présentent les plus gros bénéfices potentiels sur le long terme"* (Muller, 2020). L'éducation permet à long terme de former les élèves à l'esprit critique et de leur apporter des connaissances nécessaires à l'amélioration de normes juridiques ou d'institutions. Cela se réalisera moins si les enseignants restent focalisés sur les mesures.

En voulant être les plus réactives possibles face à l'arrivée des métriques, les structures, dont les OESS, perdent donc de leur ambition.

### Effet de mise en concurrence

Cet effet de réactivité induit un effet de concurrence, notamment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Les structures qui omettent de mesurer certaines de leurs activités font cela pour être la meilleure afin de remporter un appel à projet ou tout autre financement. Mais, *"l'efficacité n'est pas un attribut général et abstrait. Elle est toujours relative à l'objet concerné. Une entreprise est plus efficace quand son retour sur les*

*facteurs utilisés pour la production est supérieur à celui d'une entreprise comparable.”* (Muller, 2018). Or, les OESS ne sont pas des entreprises. Imposer des mesures de leur impact ou de leur efficacité ne fera qu'accroître la concurrence dans le secteur, et ce n'est pas souhaitable pour les objets sociaux des OESS comme nous l'avons vu dans la partie précédente.

Cette mise en concurrence n'est pas équitable, car, pouvoir prendre du temps et de l'argent pour mesurer ses activités n'est pas accessible à toutes les structures, et encore moins dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Lors de l'entretien exploratoire avec Koupaïa, salariée d'un cabinet spécialiste en mesure d'impact, nous lui avons demandé quelle était la taille moyenne des structures avec lesquelles le cabinet travaille ; voici sa réponse : *“ Ya de tout. Vraiment de tout. Je dirais qu'on travaille majoritairement avec... en fait ça dépend. Les fondations avec lesquelles on travaille sont des grosses structures et par contre quand on travaille avec des associations, la plupart du temps c'est des associations de taille moyenne. Je dirais moins de 30 personnes, c'est pas des grosses associations pour lesquelles on travaille pour la plupart du temps.”*

Ce verbatim prouve donc que le recours à un organisme extérieur professionnel des mesures (d'impact, de résultat ou de performance) n'est pas donné aux petites structures. Ce sont pourtant elles qui ont le plus besoin de mesures de bonne qualité pour accéder à des financements. La mise en concurrence s'instaure donc entre des organisations qui ne sont même pas sur un même marché, ce qui fragilise les petites organisations.

### Influence sur la gouvernance des entreprises sociales

Comme nous l'avons vu dans la partie sur la spécificité sociale des OESS, la gouvernance de ces structures est souvent collective, partagée ou à minima démocratique. Or, les petites structures devant réaliser des mesures de leur impact ou évaluer leurs activités ont souvent peu de ressources financières et peu de ressources humaines. C'est souvent une seule personne qui sera chargée de mettre en place les différents indicateurs, ce qui fait qu'ils ne sont pas co-construits avec tous les acteurs. Cela peut causer des divergences internes :



Les tensions autour de l'évaluation apparaissent lorsque l'une des parties prenantes s'approprie le droit de définir seule ce qui fait l'utilité sociale, et lorsqu'elle impose une méthode particulière pour mettre celle-ci en valeur. Adopter une méthode d'évaluation en effet revient à chausser des lunettes à focale particulière. Selon le type de lunettes, les observations diffèrent. Comprendre les enjeux liés à l'évaluation de l'utilité sociale et faire de ce processus une démarche vertueuse demande donc de comprendre d'abord qui l'évalue et comment elle est évaluée. (Branger, Gardin, Jany-Catrice et Pinaud, 2014, p. 4)

Le problème n'est pas tant de mesurer l'efficacité, l'impact ou évaluer la performance des structures. C'est lorsque ces outils sont surévalués et qu'il y a une trop grande importance donnée aux résultats que l'on s'expose à des risques. Dans le secteur associatif, les mesures posent question *de facto*, car imposer quelque chose aux associations serait pour certains contradictoire à la liberté associative. De plus, pour Danièle Demoustier, économiste, "*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*", ce qui est le cas dans le secteur de l'ESS.

En revanche, nous pouvons également préciser que parfois, les OESS pensent que les financeurs sont plus exigeants qu'ils ne le sont. En effet, il peut y avoir des moments où les financeurs, en attente d'une mesure d'impact, se satisferont d'informations sommaires, sans exiger une mesure d'impact ou évaluation d'utilité sociale complète. Cette pression est souvent due à des logiques de financeurs, car l'"*on projette une approche rationnelle des financeurs, mais ce n'est pas toujours le cas.*" (Kluszczowski, 2020).

Comme nous l'avons vu dans cette première partie, la valeur des OESS est particulièrement complexe et subjective, et donc difficile à appréhender : "*This social context presents a challenge to researchers as 'value' is inherently subjective and 'social value' is additionally complex*" (Young 2006).

Mais depuis les années 1970, de nombreux outils de gestion sont apparus pour tenter d'évaluer ou de mesurer cette plus-value de l'ESS : la mesure d'impact social et l'évaluation de l'utilité sociale.

## 1.2. De l'évaluation de l'utilité sociale à la mesure d'impact social

Évaluer son impact social, mesurer son impact social, évaluer son utilité sociale...toutes ces notions se sont désormais popularisées dans la littérature de l'économie sociale et solidaire et certains praticiens ne font généralement pas de différence entre ces termes. Dans cette partie, nous tenterons de clarifier les définitions des deux méthodes les plus utilisées pour rendre compte des activités des OESS : l'évaluation de l'utilité sociale (EUS) et la mesure de l'impact social (MIS). Nous expliquerons par qui, pour qui et comment elles sont utilisées.

### 1.2.1. L'évaluation de l'utilité sociale comme outil de diagnostic

Le terme d'utilité sociale a fait son apparition dans le droit fiscal suite à l'arrêt du Conseil d'Etat du 30 novembre 1973 concernant l'affaire de la "Clinique de Saint-Luc". L'expression n'y apparaît pas telle quelle, mais Jean Gadrey, économiste, estime que c'est là que la notion d'utilité sociale a vu le jour : *"Pour la première fois en effet, s'agissant de l'association gestionnaire de cette clinique, les deux conditions de non lucrativité que sont la gestion désintéressée et le réinvestissement des excédents dans "l'œuvre", ont été jugées insuffisantes, et une troisième condition a été ajoutée, autorisant l'exonération fiscale"* (Gadrey, 2004, p.28).

Encore aujourd'hui, il est intéressant de voir comment le droit fiscal regarde l'utilité sociale. Le concept fiscal d'utilité sociale permet aux OBNL de développer des activités économiques sous forme de prestations de services ou de ventes de biens, sans limite de chiffre d'affaires. Le droit fiscal nous permet donc de dire que l'utilité sociale et la non lucrativité sont deux notions interdépendantes. Afin que les associations puissent continuer de faire leur métier au service de l'utilité sociale dans le cadre de la responsabilité territoriale des entreprises, elles auraient ainsi la possibilité d'aller au-delà de la limite d'un certain chiffre d'affaires.

Dans le secteur de l'ESS, nous sommes au sein d'organisations que l'on considère avoir une utilité sociale. Le problème auquel les OESS ont longtemps fait face était la manière dont cette utilité sociale pouvait être évaluée. La notion d'évaluation de l'utilité sociale

est née il y a une vingtaine d'années, à l'initiative de l'association nationale *Culture et Promotion* d'Hélène Duclos, consultante en utilité sociale. Aujourd'hui l'évaluation de l'utilité sociale "*consiste à repérer les "suppléments", les "plus-values" des acteurs de cette économie, et ce qu'elle "fait à son territoire"*" (Branger, Gardin, Jany-Catrice et Pinaud., 2014, p. 4). Les OESS s'en sont récemment emparées pour contrer un "*marché des évaluateurs (cabinets de conseils, écoles, segments de l'université) [qui] produisent des arguments pour être en mesure de fournir des évaluations [soi-disant] "en toute indépendance", préférant parfois fournir du "clé en main" plutôt que d'accorder un soin au processus et à la concertation"*" (Branger et al., 2014), soit pour préserver les OESS d'indicateurs standardisés introduits par des acteurs du monde de l'économie capitaliste.

Nous l'avons vu dans l'introduction, le sens du terme évaluer, qui sous-entend une subjectivité, a une dimension plutôt qualitative. Deux méthodes sont souvent utilisées par les praticiens des EUS : la méthode IDEA (indices de durabilité des exploitations agricoles), et la Theory of Change (TOC). Ces deux méthodes s'appuient sur des indicateurs de durabilité et visent donc à évaluer les conséquences d'une activité sur le long terme. Elles utilisent notamment des outils qualitatifs comme l'entretien ou l'observation.

### Méthode IDEA

La méthode IDEA est une approche par indicateurs pour qualifier le concept de durabilité des exploitations agricoles. Elle a été développée par Frédéric Zahm, agro-économiste, à partir du milieu des années 1990, dans le but de "*traduire de façon concrète, pour l'enseignement agricole et pour les futures générations d'agriculteurs ou de cadres du développement agricole, le concept de développement durable et d'agriculture durable pour dire ce qu'est une exploitation agricole durable*" (Zahm, 2022). Les chercheurs travaillant sur cette question ont revisité les principes de la durabilité en les divisant en cinq groupes :

- La capacité productive
- La robustesse
- L'ancrage territorial
- La responsabilité globale

- L'autonomie

Ces cinq grandes propriétés donnent à l'agriculteur un regard global sur son exploitation. Les auteurs précisent bien que ces diagnostics ne doivent pas être standardisés mais bien à adapter en fonction de chaque exploitation afin d'éviter toute objectivité dans les indicateurs.

Ces cinq principes sont également applicables au secteur de l'ESS. Tout d'abord, la responsabilité globale serait à regarder en fonction des impacts des activités des OESS. Mais mesurer ces impacts ne suffit pas, et il est pertinent de penser à l'ancrage territorial dans l'évaluation des OESS car elles se pensent en fonction des caractéristiques du territoire. Puis l'autonomie, comme nous l'avons vu dans la partie sur le tournant gestionnaire du secteur de l'ESS, devient un sujet actuel, les pouvoirs publics poussant notamment les associations à être autonomes financièrement.

Il serait alors intéressant de créer des indicateurs par rapport aux spécificités des OESS, comme des indicateurs de gouvernance ou en rapport à leur caractéristique sociale.

La méthode IDEA montre le caractère durable et donc l'utilité sociale des coopératives agricoles par rapport à des sociétés commerciales. Appliquer ces outils aux OESS n'impliquerait pas seulement de justifier que l'organisation est vertueuse, mais pousserait la structure à être réellement plus durable.

### Theory of Change

La théorie du changement, ToC, est définie par sa théoricienne comme *“une façon de décrire comment un groupe peut atteindre un but donné à long terme”* (Anderson, 2005, p.3). Une des questions principales que les praticiens de la théorie invitent à se poser est : *“quels sont les résultats de long terme que l'on souhaite obtenir ?”*. En liant la problématique aux résultats de long terme, les acteurs se demandent donc comment ils souhaiteraient voir changer la situation de leur organisation sur plusieurs années. Le TIESS (2018) explique que *“cette démarche va au-delà de la planification et de l'évaluation dans la mesure où elle doit impliquer les parties prenantes (Vogel, 2012, p. 3) et leur permettre, à travers un processus de réflexion continu, de comprendre comment ils peuvent contribuer à des changements complexes de long terme (de Reviers, 2012, p.*

2)”. En se fixant des objectifs à long terme, l’organisation aura plus de chance de tenir sa virtuosité.

Ces deux méthodes utilisées pour évaluer l’utilité sociale se caractérisent donc par une prise en compte sur le long terme de l’impact des activités évaluées. Ce principe de durabilité est particulièrement pertinent dans le secteur de l’ESS, et l’on peut prendre l’exemple des entreprises d’insertion pour justifier cela. Une entreprise d’insertion professionnelle peut se targuer d’avoir quatre personnes de sorties en emploi, mais si ce ne sont pas des emplois durables, cela justifie-t-il vraiment son impact positif ? Beaucoup de personnes sorties de réinsertion occupent des CDD ou alors ne tiennent pas plus d’un mois en emploi, donc évaluer les résultats de ces entreprises sur un temps plus long serait plus représentatif de leur réel impact.

Ce caractère à long terme des indicateurs qualitatifs est d’autant plus important car nous constatons que, dès lors qu’une politique sociale est mise en place, il faut attendre 18 à 24 mois avant d’en voir les premiers effets. Le problème que pose la multiplication des appels à projets et autres nouveaux moyens de financements pour les OESS, c’est que les délais sont trop courts, et les structures n’ont donc pas le temps d’ajuster les résultats des évaluations. D’où le besoin d’un temps moyen à long terme d’au moins 5 à 10 ans.

Les OESS voient en l’évaluation de l’utilité sociale un réel outil de diagnostic qui peut être utilisé par leurs acteurs afin de connaître lesquelles de leurs activités fonctionnent bien ou celles qu’il serait pertinent d’améliorer pour être plus prévoyants et rendre réellement compte de leur impact.

### **1.2.2. La mesure d’impact social comme outil de gestion à vocation politique**

Le terme d’impact social a fait son apparition en France plus récemment, il y a environ une dizaine d’années. Cette notion, aujourd’hui ancrée dans le vocabulaire des acteurs de l’ESS, et plus particulièrement des entrepreneurs sociaux, a été d’abord utilisée par les acteurs de la philanthropie anglo-saxonne dans les années 1990 via la notation d’*impact investing* (Avisé, 2020). L’*impact investing* est défini comme un “*investissement qui vise explicitement un retour financier et un retour social sur investissement. [Il] est*

*présenté comme la solution venant résoudre l'équation profit économique et profit social en s'affranchissant de la dichotomie entre philanthropie (objectif de bénéfice social) et finance traditionnelle (objectif de plus-value économique)."* (Studer, 2021).

Ronald Cohen, vu comme *"le père de l'économie à impact"*, parle lui de *"révolution philanthropique"*<sup>6</sup>. En juillet 2020, il publie un livre intitulé *"Impact : Reshaping capitalism to drive real change"*. Nous pouvons déjà nous demander s'il serait suffisant de remodeler le capitalisme pour que les structures aient le plus d'impact social ou environnemental, sachant que c'est ce même système qui, selon de nombreux auteurs comme Karl Marx, est responsable, via la place qu'il donne à l'argent, de la dégradation du social et de l'environnemental ?

Les OESS sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à des demandes d'évaluation de leur impact social, demandées et discutées par le gouvernement, avec des programmes comme *French Impact*. Ces mesures traduisent une volonté de justifier le rôle économique des associations et leur caractère méritoire. Le secteur de l'ESS est soumis à toujours plus de processus évaluatifs à cause de l'image selon laquelle elle serait largement subventionnée par rapport à d'autres secteurs - ce qui est faux, les secteurs de l'automobile, du nucléaire et de l'agriculture, par exemple, le sont davantage. Pour pouvoir les aider à mesurer leur impact, le gouvernement a muni les OESS d'outils caractérisés par des dimensions quantitatives qui viennent majoritairement du *consulting*. Mais il est légitime de se demander en quoi les outils de gestion du secteur lucratif sont adaptés au secteur non lucratif. Olivier Rey, romancier, se désole de cette quantification dans son ouvrage *"Quand le monde s'est fait nombre"* (2016) :

Ce n'est pas à l'expérience personnelle, mais à la statistique que nous devons désormais nous confier pour savoir ce qu'il faut penser de la réalité. Ce faisant, la réalité a tendance à se résorber dans l'indicateur qui était censé renseigner sur elle, à n'être plus la source mais le corollaire de la statistique.

---

<sup>6</sup> Terme qu'il a employé lors d'un discours tenu à The Mansion House de Londres le 23 janvier 2014 (Cohen, 2014).

Et Julien Kleszczowski de continuer : “*Le procédé de transformation d’un résultat qualitatif en forme quantifiée risque de conduire à une simplification excessive de la réalité*” (2020).

Le terme d’impact est aujourd’hui repris par les acteurs de la *start-up nation* comme un outil de communication. Il suffit de regarder le nom de nouvelles *start-ups* pour s’en rendre compte : “Impact Tank”, “M4 Impact”, “Oiko Impact”, “Impact 2030”, “Association de managers de transition à Impact”... Nous pouvons encore citer le “Mouvement Impact France” qui se définit comme “*Un mouvement pilote de l’économie à Impact*”, reprenant les codes de l’entrepreneuriat social de Ronald Cohen. A force de voir ce terme partout, nous en venons presque à nous demander de quel impact parlent-ils, car toute structure à un impact, que ça soit une multinationale comme TotalÉnergies ou une petite association de quartier.

En 2020, le Groupe SOS, association “*leader de l’entrepreneuriat social en Europe*” (cf. site internet) lance le nouveau programme Impact Tank, le premier “*think and do tank*” européen. Yohann Marcet, le Directeur Général du Groupe Expertise et Impact explique dans une vidéo au décor luxueux, ce que c’est :

Le pôle expertise et impact c’est quoi ? Ce sont 5 structures qui participent du changement systémique que souhaite le Groupe SOS autour de ce sujet de l’impact. C’est d’abord un *think tank*, c’est l’Impact Tank qui va tenter de mesurer l’impact autour notamment de la création de référentiels communs dans le cadre des groupes de travail qui sont montés au sein de l’Impact Tank. C’est ensuite des outils qui sont traduits très opérationnellement au travers d’une activité de conseil, le Groupe SOS Consulting, que je dirige également, qui va accompagner des acteurs privés, des acteurs associatifs, des acteurs publics autour de cet enjeu de l’impact, de sa prise en compte, de sa mesure, et de plans d’actions pour transformer ces organisations, ces politiques publiques pour qu’elles aient plus d’impact. (Yohann Marcet, 2023).

Vocabulaire anglais, “opérationnel”, “impact”, “mesures”, “acteurs privés comme associatifs”, “plan d’action”, “transformation des organisations” : tous les codes de la *startup nation* sont réunis. Observons de plus près cette association : le Groupe SOS est,

d'après Le Figaro, en 2017<sup>7</sup>, “le numéro un européen de l'économie sociale et solidaire, avec ses 15.000 salariés (22.000 en 2023, ndla) répartis dans 405 établissements en France et ses 900 millions d'euros de chiffre d'affaires”. En janvier 2023, le groupe est décrit comme “l'ogre qui dévore le monde associatif” dans un article du Monde Diplomatique<sup>8</sup>. Son président, Jean-Marc Borello, surnommé le “Bill Gates du Social” est un proche d'Emmanuel Macron, et fervent soutien de son parti *En Marche!*. Leur mode d'action est simple : ils remplissent et gagnent des appels à projets qui leur permettent de récupérer toute association menacée de mettre la clé sous la porte faute de financement : hôpitaux, maisons de retraites, associations qui luttent contre les addictions...

Le Groupe SOS s'impose partout (son vice-président est notamment un des administrateurs du Mouvement Impact France) : le vœux formulé par Emmanuel Macron en 2017 de “déployer sur l'ensemble du territoire et en moins de 5 ans les associations les plus utiles à notre société” est en train de s'exaucer, et le Groupe SOS serait donc une de ces associations.

Mais accusé par de nombreux acteurs du monde associatif de vouloir faire du social un business, la montée en puissance du Groupe SOS inquiète :

L'irruption de ce genre d'acteurs [Groupe SOS, acteur associatif surtout performant économiquement] modifie considérablement le paysage associatif et casse la cohésion qui pouvait exister en son sein. Car, en retour, les “vieilles” associations sont amenées à s'adapter à la nouvelle donne, à adopter une gouvernance entrepreneuriale pour demeurer sur ce qui est devenu un marché structuré autour de la commande publique. (Fihn, Zalzett, 2020)

---

<sup>7</sup> LANDRE Marc, “Jean-Marc Borello, le grand patron (social) qui murmure à l'oreille d'Emmanuel Macron”, Le Figaro [en ligne], . Disponible à l'adresse : <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/04/26/20002-20170426ARTFIG00179-jean-marc-borello-le-grand-patron-social-qui-murmure-a-l-oreille-d-emmanuel-macron.php>

<sup>8</sup> HEMMERICH Margot, METENIER Clémentine, “Groupe SOS, l'ogre qui dévore le monde associatif”, *Le Monde Diplomatique* [en ligne], janvier 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.monde-diplomatique.fr/2023/01/HEMMERICH/65442>



Pour Jérôme Saddier, président d'ESS France, il faut faire attention à l'utilisation de la notion d'impact. Il précise dans son livre "Pour une Économie de la Réconciliation" (2022) :

Il ne faudrait pas [que la mesure d'impact social] soit une simple mode frappant des dirigeants en quête de sens, ou paradoxalement déresponsabilisante pour les parties prenantes au sens large ; surtout, le danger du *greenwashing* ou du *social washing* est toujours bien réel dès lors que les engagements pris en la matière ne sont pas opposables aux décisions opérationnelles de la gouvernance.

Certains acteurs importants du monde de l'ESS sont déjà accusés de *green et social washing*, comme Pascal Demurger, le nouveau président du Mouvement Impact France dont nous avons fait référence en introduction. Après avoir publié en 2019 un plaidoyer intitulé "L'entreprise du 21ème siècle sera politique ou ne sera plus" dans lequel il affirme qu'il est temps que les entreprises prennent des responsabilités dans les défis sociaux et environnementaux contemporains, Pascal Demurger est devenu spécialiste des lapalissades : "*en devenant entreprise à mission, chacun se sent investi dans l'entreprise, une sorte de responsabilité de faire les choses*".

Puis, en janvier 2022, il publie un rapport avec la fondation Jean Jaurès dans lequel il fait 12 propositions pour rendre les entreprises de demain plus écologiques et sociales. En 11ème proposition, il écrit vouloir "*indexer la part variable de la rémunération des dirigeants sur des critères extra-financiers de long-terme*".

Or, dans le rapport annuel de la Mutuelle des assurances des instituteurs de France (MAIF) nous découvrons le salaire de son directeur, ce qui a été rapidement repris par de nombreux médias classés à gauche :

Pascal Demurger, le directeur général [de la MAIF], touche un modeste salaire mensuel de 55 000 euros brut, soit plus de 30 Smic. Depuis son accession à ce poste, en 2016, il s'est augmenté de 31 %. Ce qui ne l'a pas empêché de présenter sa candidature au Mouvement impact France (et d'être élu, ndla), qui lutte pour limiter les écarts de salaire dans les entreprises de un à dix Smic. Une mesure qui, à l'évidence, ne s'applique pas à la Maif<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Convergences révolutionnaires, "Une mutuelle vraiment sociale... pour son directeur général", 28 avril 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.convergencesrevolutionnaires.org/Une-mutuelle-vraiment-sociale-pour-son-directeur-general>

Mais alors pourquoi avoir tout de même voté pour Pascal Demurger à la présidence du MIF, si ce n'est pas pour des raisons politiques et de pouvoir ? Ces révélations sur la rémunération de Pascal Demurger n'ont pas été digérées par les membres du Collectif des Entrepreneurs Sociaux. Un des porte-paroles écrit dans la tribune du Journal du Dimanche du 7 mai 2023 :

Nous refusons de voir [l'exemplarité du MOUVES] ainsi galvaudée par un candidat à la présidence dont la rémunération mensuelle (plus de 30 SMIC) est en contradiction majeure avec nos fondamentaux. Comme nous refusons de la voir affaiblie par un élargissement non maîtrisé vers ceux qui se réclament trop légèrement de l'impact, source inévitable à terme de *social, green, ou impact washing* : quand tout est "à impact", plus rien n'a d'impact<sup>10</sup>.

C'est précisément l'arrivée de tous ces nouveaux acteurs dans le secteur de l'économie sociale et solidaire qui contribuent à son tournant gestionnaire.

Cette course à l'impact peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord :

La demande des mesures de performance est parfois un effet direct de l'ignorance des cadres au sujet des institutions qu'on leur demande de gérer, et cette ignorance résulte bien souvent du parachutage d'un cadre supérieur dans une organisation qu'il connaît à peine. (Muller, 2020).

A titre d'exemple, les directeurs des différents pôles du Groupe SOS ont tous des profils similaires, avec des formations Bac +5 en management ou affaires publiques, et des expériences professionnelles en tant que consultant en stratégie dans des entreprises de conseil. Leur profil ne fait pas montre d'une grande connaissance du terrain.

Puis, par cette volonté d'avoir un horizon d'impact à court terme, que l'on retrouve notamment dans les Contrat à Impact Social. Nés en Grande-Bretagne au début des années 2010, Ronald Cohen se félicite de l'efficacité de ces derniers : "*Les contrats à*

---

<sup>10</sup> Le Collectif des Entrepreneurs Sociaux, « TRIBUNE. 26 entrepreneurs de l'économie sociale dénoncent l'évolution du Mouvement Impact France », *Le Journal du Dimanche*, 7 mai 2023. URL : <https://www.lejdd.fr/economie/tribune-26-entrepreneurs-de-leconomie-sociale-denoncent-levolution-du-mouvement-impact-france-135550>

*impact social [...] ont permis pour la première fois de récompenser les investisseurs en fonction des résultats sociaux obtenus*” (Cohen, 2021). Mais comme vu précédemment, récompenser financièrement des acteurs par les résultats obtenus par ces mesures est risqué.

Les premiers Contrats à Impact Social ont été lancés en France en 2016. Ils ont pour objectif de *“favoriser la levée de fonds privés pour financer des programmes sociaux dans une logique d’expérimentation sociale.”* (AVISE, 2022). Voici comment ils fonctionnent :

Figure n° 5 : Fonctionnement du Contrat à Impact Social



Source : Ministère de l'économie / [contrat-impact-social.fr](http://contrat-impact-social.fr)

Parmi les critères de succès de la puissance publique, il y a notamment :

- L'existence d'un projet déjà identifié et délimité avec un impact quantifiable
- Un horizon d'impact « pas trop lointain » (3 à 6 ans)
- Une taille suffisante du projet
- Une capacité opérationnelle de la structure à suivre et mesurer des indicateurs (AVISE, 2022).

Ce contrat regroupe tous les codes des mesures d'impact social : impact quantifiable sur un court terme, indicateurs faciles à créer et grosse taille du projet. Nous commençons à

le comprendre, justifier un impact à court terme n'est pas aussi représentatif que le justifier sur un plus long terme, et cela peut même cacher quelque chose d'après Muller (2020) :

Incapables de quantifier des actifs intangibles tels que la réputation, la satisfaction des bénéficiaires, la motivation, [...]et la coopération, les fanatiques des métriques de performance resserrent les actifs sur le court-terme sans se soucier des conséquences sur le long terme.

Certaines structures vont beaucoup communiquer sur leurs impacts positifs pour cacher le négatif. A l'inverse, des petites structures ne vont pas oser communiquer sur le positif car elles savent qu'elles ne sont pas parfaites. Tout cela est donc une question de communication, de marketing, et de pouvoir.

Pour Robert K Merton, sociologue américain, ces mesures appellent *“une impérieuse immédiateté des intérêts : on se préoccupe tellement des effets immédiats prévisibles que l'on néglige d'envisager tous les autres effets possibles”* (1998). Mais les associations sur le terrain n'ont aucun contrôle de leur action, ce ne serait donc pas juste de mesurer un impact sur lequel elles ne peuvent réellement agir : *“Mesurer les résultats alors que les individus concernés n'ont guère de contrôle sur eux, c'est récompenser ce qui relève en bonne partie du hasard et de la chance. Les individus se voient récompensés ou pénalisés pour des résultats qui, en réalité, n'ont pas grand-chose à voir avec les efforts déployés.”*. (Muller, 2020). Prenons l'exemple de SOS Méditerranée, une association de sauvetage en mer. Grâce à des indicateurs quantitatifs, les salariés peuvent communiquer le pourcentage et le nombre de personnes qu'ils ont sauvées en mer. En revanche, comment mesurer et quantifier le réel impact qu'a eu ce sauvetage sur les personnes sauvées ? Ce serait biaisé : à court terme, les personnes sauvées seront encore en état de choc et pas en mesure de dire ce que leur a apporté ce sauvetage, à part de les avoir sauvées de la mort. Pour ces OESS là qui accompagnent des publics en difficulté, il n'est pas intéressant d'utiliser des indicateurs justifiant de leurs activités sur un court terme, car ils ne sont pas représentatifs de leur réalité.

Cet outil de gestion a bien une vocation politique car il est repris par des acteurs qui agissent comme des managers et non des hommes politiques.

L'importance que certains acteurs de l'entrepreneuriat social donnent à ces mesures d'impact social les font passer de simples moyens à une fin. Pour Jerry Z Muller (2018), bien que ces mesures puissent être nécessaires, vouloir remplacer le jugement par l'usage de données quantifiées ne peut pas être représentatif de la réalité des OESS.

L'évaluation de l'utilité sociale et la mesure d'impact social sont deux outils initialement différents sur le fond. Nous allons voir dans la partie suivante qu'elles ne sont plus si différentes que cela.

### **1.2.3. EUS et MIS aujourd'hui : deux notions similaires sur le fond mais différentes dans leur approche ?**

Il faut maintenant s'arrêter sur le sens des deux méthodes, désormais employées à tort et à travers. En réalité, tout se joue sur une confusion conceptuelle qui mélange l'évaluation de l'US en tant qu'outil de diagnostic et la mesure de l'IS en tant qu'outil de gestion à vocation politique. Certains acteurs utilisent ces deux termes sans trop savoir ce qu'il y a derrière. Par exemple, des collectivités publiques à priori peu en contact avec le mouvement d'impact social vont tout de même parler d'impact social car le terme sonne bien et qu'il peut être considéré comme plus explicite vu sa popularité. Or, il y a bien une différence de fond de ces deux méthodes à l'origine, ce que nous prouvent les guides des praticiens, et surtout le sens étymologique des termes d'évaluation et de mesure.

Nous l'avons vu, la principale différence de fond entre les MIS et les EUS est la durabilité des indicateurs évaluant les effets des activités. Koupaïa, qui travaille dans un cabinet d'évaluation de l'impact social, confirme cela dans la mise en pratique des actions :

On essaie vraiment de réaliser des évaluations qui répondent aux besoins et aux demandes de nos clients. Donc si par exemple une association va avoir besoin d'avoir une mesure d'impact très court-termiste uniquement pour répondre à des enjeux de communication auprès des futurs financeurs, partenaires etc, on va mettre en place une évaluation qui répondra à ce besoin-là. Après si elle a besoin d'enquêter des impacts de plus long terme sur les bénéficiaires comme par exemple le retour à l'emploi etc, on va plutôt mettre en place des méthodologies de long terme,

et en général on conseille pour le coup d'articuler quantitatif et qualitatif au maximum [car] on considère ces deux méthodologies comme vraiment complémentaires dans l'évaluation d'impact.

Les MIS peuvent être plutôt considérées comme justifiant des conséquences d'une activité Les EUS correspondent plutôt à des objectifs sociétaux ayant une vision à plus long terme. Les EUS raisonnent donc en dynamique et pas seulement en constat comme le font initialement les mesures d'impact social.

Mais beaucoup d'acteurs ne font aujourd'hui plus la distinction entre le fond des deux méthodes. En effet, ils se lancent maintenant dans des démarches d'évaluation pour des raisons similaires. Nous pouvons distinguer deux types d'enjeux qui poussent les acteurs de l'ESS à chercher à évaluer leur US ou IS :

- Raisons externes : démontrer, valoriser, prouver leur valeur, leur utilité, leur impact à des acteurs externes (financeurs publics ou privés). (Kleszczowski, 2020).
- Raisons internes : une interrogation d'acteurs de l'ESS sur leur efficacité, la pertinence de leur action, les objectifs que l'on annonce correspondent-ils bien à nos objectifs...? Motivation d'améliorer l'action et de la faire évoluer. (Kleszczowski, 2020).

Pour ce faire, les acteurs empruntent des outils aux deux méthodes, en prenant en compte indicateurs quantitatifs comme qualitatifs, sans vraiment savoir à quoi ils correspondent. Ils vont donc, qu'ils disent faire une EUS ou une MIS, procéder plutôt de la même manière :

- Réalisation d'un diagnostic
- Construction des indicateurs (comme généralement les acteurs ne différencient pas les deux ils ne prennent pas en compte que l'EUS a plus des indicateurs de longue durée et les MIS de courte durée)
- Rencontre avec les parties prenantes
- Collecte et analyse de données

- Mise en forme de la mesure d'impact pour de la communication ou pour accéder à des financements

Donc dans les deux cas, aujourd'hui, l'EUS ou la MIS se concentrent sur les effets et conséquences d'une action et non pas sur l'action elle-même.

Nous avons récapitulé toutes ces similarités et différences dans un tableau ci-dessous :

Figure n°6: Tableau comparatif des EUS et MIS

	<b>Evaluation de l'Utilité Sociale</b>	<b>Mesure de l'impact social</b>
<b>Qui utilise l'expression ?</b>	Acteurs de l'ESS "traditionnelle"	Entrepreneurs sociaux, <i>startupeurs</i>
<b>Avant la démarche : quelles sont les motivations des acteurs ?</b>	Pour s'améliorer en interne Pour répondre à des demandes de financement	Pour communiquer Pour s'améliorer en interne
<b>Pendant la démarche : comment sont-elles construites ?</b>	Indicateurs co-réfléchis Outils qualitatifs / Débats pluralistes	Indicateurs co-réfléchis Outils quantitatifs / Audit
<b>Après la démarche : comment et pour qui on s'en sert ?</b>	Amélioration en interne Communication	Communication Amélioration en interne
<b>Indicateurs</b>	Long terme	Court terme

Source : Auteure

Bien qu'ils se différencient initialement par leur technique, nous avons vu que ces deux méthodes se construisent maintenant de manière similaire et sont généralement réalisées

pour les mêmes buts. Les résultats ne seraient pas les mêmes si les acteurs différenciaient bien les méthodes de réalisation.

Aujourd'hui, comme les deux méthodes sont utilisées sans distinction, **la différence entre les deux se fait plutôt entre les acteurs qui l'utilisent qu'à une différence de fond entre ces deux démarches** (Kleszczowski, 2020) : les mesures d'impact social sont plus utilisées par le mouvement de l'entrepreneuriat social. Quant à l'évaluation de l'utilité sociale, elle est utilisée plutôt par des acteurs associatifs et de l'ESS dite "traditionnelle".

## Conclusion de la PARTIE 1

Chaque méthode de mesure est subjective à chaque structure : *"il existe un certain consensus sur le fait qu'aucun outil [de mesure d'i.s] ne s'est imposé jusqu'à présent comme un standard que les OBNL seraient tenues d'appliquer (Stievenart et Pache, 2014). Dès lors, les organisations sont invitées à définir le contenu et les modalités d'EIS en fonction de leurs propres enjeux (Kleszczowski, 2017 ; Nicholls, 2009 ; Lee et Nowell, 2015)."* (Kleszczowski, 2020). Dans un de leurs guides des mesures d'impact, l'AVISE, référence française de l'ESS, avertit : *"Certains indicateurs, notamment concernant les notions immatérielles (bien-être, autonomie, etc.), sont plus difficiles à mesurer. La mesure donnera une tendance de la réalité, qui permettra néanmoins d'évaluer les impacts générés par votre activité."*

Pour conclure ce CHAPITRE I, nous pouvons citer Julien Kleszczowski, économiste, qui, lors d'une intervention pour la CRESS Pays de la Loire (date), a dit :

La question de l'évaluation de l'is doit faire l'objet d'un sujet de préoccupation chez les acteurs de l'ess, pour une raison de risque car des acteurs externes ou institutionnels essaient d'imposer une approche inadaptée à la réalité des OESS. Il est nécessaire de se questionner sur comment mettre en valeur les aspects qualitatifs de l'activité des OESS, à des financeurs qui vont privilégier des indicateurs plus quantitatifs.



Avec l'enquête de terrain réalisée pour ce travail, nous allons donc tenter d'apporter un élément de réponse à cette question de mise en valeur des activités des OESS.



**PARTIE 2 : CONSTRUCTION, TEST ET ANALYSE DE DEUX MÉTHODES,  
LIMITES ET PRÉCONISATIONS****2.1. Construction des indicateurs et présentation du terrain d'étude****2.1.1. Présentation du terrain d'étude : la SCIC SA Comme un Etabli**

J'ai choisi de travailler sur la coopérative Comme un Etabli (CuE) pour cette étude pour plusieurs raisons. Tout d'abord, c'est la structure dans laquelle j'effectue mon alternance de Master 2. Je connais donc bien les diverses parties prenantes (artisans, équipe salariée...), les enjeux du lieu (catégorisation de tiers lieu...) et son mode de fonctionnement (gouvernance, modèle économique...). Cette bonne connaissance du terrain me paraissait être un plus pour la réalisation d'une étude comparative. Il ne serait pas ressorti les mêmes choses de l'entretien collectif si je n'avais eu aucun lien avec les personnes interrogées.

De plus, c'est un lieu dans lequel il est possible de réaliser des études quantitatives, soit faire passer un questionnaire aux artisans dans notre cas, ou des études qualitatives, soit rassembler plusieurs personnes bénéficiant différemment des services de Comme un Etabli.

Puis, je voulais connaître le terrain pour mieux appréhender la construction des indicateurs d'évaluation.

*Présentation des activités de la coopérative*

Comme un Établi est un **atelier d'artisanat partagé** situé dans le nord de Rennes, où une vingtaine d'artisans, d'artistes, de concepteurs ou encore de personnes morales mutualisent chaque jour :

- Espace : l'atelier est installé dans un ancien hangar peugeot de 1400m<sup>2</sup>
- Outils et machines : l'atelier est équipé de machines pour les personnes travaillant le bois, le métal ou le textile

- Compétences et connaissances : la pluralité d'acteurs présents en fait un fort lieu en partage multidisciplinaire

Son objet social est simple : permettre aux artisans et aux particuliers d'avoir accès à des moyens performants et respectant les exigences environnementales qui, pour des raisons de coût, sont inaccessibles individuellement. L'objectif est également de favoriser le développement de l'activité artisanale sur le bassin rennais.

#### *Comme un Etabli en tant que tiers-lieu*

Selon France Tiers Lieux, l'association nationale des Tiers Lieux (T-L), devenue Groupement d'Intérêt National en septembre 2022, ces espaces "*ont en commun de mutualiser des espaces et des compétences, hybrider des activités et réunir un collectif citoyen engagé, favorisant la coopération pour répondre aux enjeux de leur territoire.*".

Comme un Etabli fonctionne sur de la mutualisation, repose sur un collectif et son projet répond à des besoins du territoire : la coopérative est donc, en tout point, un tiers lieu si l'on se base sur la définition ci-dessus.

Le nom de tiers lieu vient de "*third place*" en anglais, qui signifie troisième lieu, soit un espace qui se situerait entre la maison (*first place*) et l'entreprise (*second place*). C'est un endroit alternatif où, toujours d'après la définition de France Tiers Lieux, "les personnes se plaisent à sortir et se regrouper de manière informelle".

La France a vu son nombre de tiers-lieux en forte augmentation ces dernières années, passant de 1800 tiers-lieux recensés en 2018, à plus de 3500 en 2022. Beaucoup se disent critiques de cette forte augmentation, comme Ifig, un des architectes installés à Comme un Etabli, lors de l'entretien collectif réalisé pour ce mémoire : "*Je trouve que des fois, même nous quand on fait des appels publics ou des trucs comme ça, t'as l'impression que comme toutes les villes qui voulaient une signature d'un bâtiment, d'un architecte [...], ben tout le monde veut son tiers-lieu maintenant. [...] Je pense que juste le terme tiers-lieu il est utilisé un peu trop en manipulation politique quoi. [...] [Les tiers lieux sont devenus] une sorte de label qu'on essaie d'atteindre mais finalement est-ce que quand tu creuses un peu y a vraiment quelque chose de social.*".

Mais alors d'où vient leur avènement ? Comment expliquer cette folie des tiers lieux ?

De plus en plus, de nombreuses personnes, communes ou initiatives privées souhaitent créer de nouveaux espaces de *coworking*. En revanche, les notions d'espace de *coworking* et de tiers-lieux sont facilement confondues, et le plus souvent à tort. Par exemple, à la différence d'un espace de *coworking* somme-toute normal où les artisans mutualisent simplement un lieu, des machines et des compétences, Comme un Établi offre en plus la possibilité d'appartenir à un vrai collectif via sa gouvernance et toutes les actions faites pour entretenir la vie collective. C'est cette visée plus sociale qui lui vaut l'appartenance au mouvement des tiers-lieux. En effet, *“un tiers lieu qui n'a pas de projet commun en dehors des intérêts particuliers ou singuliers des uns ou des autres ce n'est pas véritablement un tiers lieu de transition.”* (Pascal Glémain, 2023).

La définition d'un tiers-lieu reste quelque peu large, c'est pourquoi aujourd'hui, toute guinguette ou lieu un peu alternatif s'auto-identifie comme tiers-lieu. Si l'on regarde parmi les T-L recensés sur le site de France Tiers Lieu, nous trouvons des résidences d'artistes, des *FabLab* ou encore des espaces d'auto-réparation de vélos. Le tiers-lieu devient un business que s'est approprié la *“startup nation”*, et certaines implantations de tiers-lieux contribuent à la gentrification lorsqu'ils s'installent dans des quartiers défavorisés :

Les espaces culturels intermédiaires installés dans des quartiers défavorisés, à l'abandon ou en transition dans une stratégie des politiques locales de les régénérer, ont parfois des répercussions non attendues. En effet, ils attirent bien une classe créative qui contribue à la création d'un nouveau dynamisme, mais au détriment des habitants d'origine. En apparence le territoire se régénère, mais en réalité la richesse est celle de la classe créative. Les personnes présentes initialement vont alors vers les banlieues ; le problème est plus déplacé qu'effacé, ce qui va à l'encontre des valeurs sociales et solidaires défendues par ces lieux (Jollivet, 2018).

Dans l'ESS, nous parlons souvent d'économie sociale ou d'entrepreneuriat social. Avec l'avènement de ces espaces, le terme de tiers-lieu rime souvent avec *coworking* ou innovation dans l'entrepreneuriat. Ce ne sont que des termes, mais leur emploi en est presque devenu politique, et lorsque l'on retrouve innovation, il y a souvent le terme *“impact”* pas très loin. Certains acteurs en oublient l'essentiel c'est-à-dire l'utilité sociale

de ces espaces, qui est là au service de la société et du citoyen et non au service de la finalité d'un modèle économique.

Ce qui fait que Comme un Etabli est un réel tiers-lieu inscrit dans l'ESS, c'est que l'économique y est un moyen de et non la finalité en soi : le but de CuE est d'entretenir le temps et les interactions sociales pour répondre à un besoin territorial, et son moyen est d'être rentable, mais sa rentabilité n'est en rien une fin.

De plus, l'utilité sociale de Comme un Établi répond bien aux six dimensions développées par l'Avise (2007) :

- Dimension économique : aide à l'implantation d'entreprises de l'artisanat sur le territoire, création d'emplois directs et indirects
- Dimension sociale : lutte contre les inégalités d'accès au savoir-faire de l'artisanat, sensibilisation des publics éloignés
- Dimension sociétale : rompre l'isolement des artisans indépendants, diversité des utilisateurs et fortes interactions entre les acteurs du lieu
- Dimension politique : gouvernance démocratique et partagée, réponse à des problématiques territoriales
- Dimension environnementale : mutualisation de machines et outils, gestion et valorisation des déchets de production des différentes activités
- Dimension d'épanouissement : capacité et compétences renforcées, bien-être physique et psychologique lié à un espace de travail sécurisé et convivial

L'expérience réalisée en 1.1.1. dans laquelle j'ai chronométré le temps passé à réaliser des actions non rémunérables appuie notre idée selon laquelle il est compliqué de prouver la réelle valeur d'une OESS comme Comme un Etabli, car tous ces imprévus ne sont pas mesurables par des indicateurs. Si la plupart des personnes qui arrivent dans le lieu s'y sentent bien et s'y installent pour une longue durée, c'est parce qu'il y a toute une partie de notre temps qui est dédiée à entretenir cette vie collective et à faire de l'atelier un lieu de vie.

Nous retrouvons donc deux monnaies d'échange dans les tiers lieux : le temps et les interactions sociales.

Pour Comme un Etabli, le collectif a une place très importante, ce qui explique que certains s’y investissent beaucoup. Par exemple, Liza, ébéniste, explique pourquoi elle s’investit dans la vie collective de CuE dans l’entretien collectif réalisé pour cette étude : *“c’est le côté qui est basé sur le bénévolat qui fait que ça devient autre chose qu’une entreprise parce qu’il y a pas d’enjeu d’argent à ça en fait. Le seul truc que t’y gagnes c’est juste de faire vivre un lieu que t’aimes bien.”*

Il est plus facile de mesurer les dimensions quantitatives d’un projet (rentabilité...). Une organisation sera jugée en fonction de ses “chiffres”. Si ceux-là ne sont pas bons, elle sera qualifiée comme une organisation qui ne fonctionne pas, même si ses activités existent depuis plusieurs années et que les bénéficiaires sont satisfaits de son service. C’est cette partie-là qui est compliquée à mesurer ou évaluer pour un lieu comme CuE. Pour citer un exemple illustrant le fait que les artisans sont satisfaits du service apporté par le lieu, nous pouvons parler des nombreux festivals auxquels Comme un Etabli participe. Le dernier en date était le *“Nantes Maker Campus”* début juillet, où dix personnes, artisans, ou sociétaires, sont venus donner de leur temps pour la coopérative pendant trois jours alors que ce festival ne leur rapportait rien financièrement, sauf un peu de communication.

Les organisations sous forme de coopérative souffrent également du tournant gestionnaire du monde de l’ESS, car elles doivent répondre à un besoin du territoire tout en étant rentables. Être rentable signifie donc générer du chiffre d’affaires en interne via un modèle économique censé être pérenne. Or, les coopératives et certains tiers-lieux comblent souvent un besoin non rempli ni par le secteur associatif, qui a accès à plus de subventions, ni par le secteur public. Il est donc compliqué pour elles de devenir 100% autonomes économiquement sans aide financière quelconque.

### *Une gouvernance démocratique au profit d’un collectif*

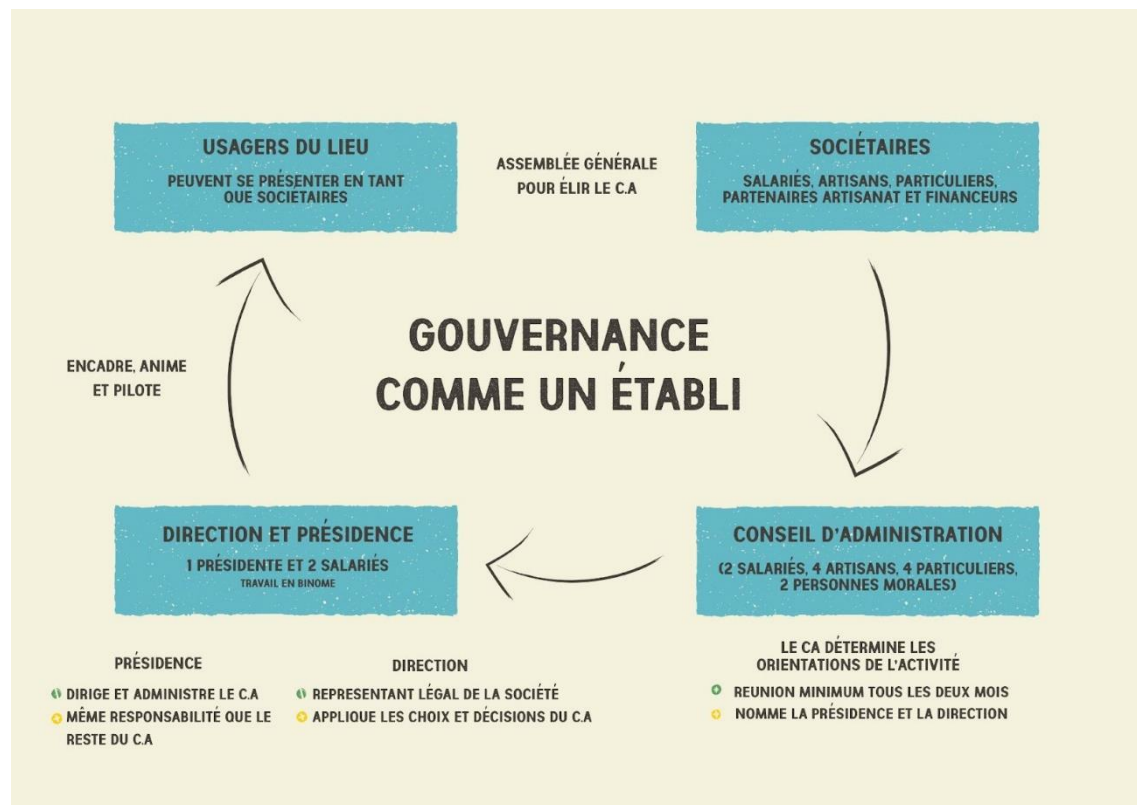
En 2018, les deux fondateurs montent l’association Comme Un Etabli après avoir rassemblé un collectif prêt à s’engager et à s’investir dans le projet. En octobre 2020, elle se transforme en Société Coopérative d’Intérêt Collectif SA, un statut qui symbolise la gouvernance collective. De nombreuses personnes deviennent alors sociétaires de la SCIC.

Cette coopérative est pilotée au quotidien par un binôme de direction, les cofondateurs, qui travaillent étroitement avec la présidente du Conseil d'Administration (CA), elle-même artisanne au sein de Comme Un Établi. L'équipe salariée est composée de 4 ETP, en comptant mon contrat d'alternance.

Le schéma pour entrer dans la gouvernance de la coopérative est simple et prend la forme du quadrilatère de Desroches. Tout d'abord, les usagers du lieu peuvent se présenter en tant que sociétaires pour pouvoir voter à l'Assemblée Générale (AG). Aujourd'hui, Comme un Établi compte 96 sociétaires, répartis dans 6 catégories : les salariés, les artisans, les professionnels de CAE, les particuliers, les partenaires de l'artisanat et financeurs, et les partenaires du tissu associatif / ESS. Cette AG a notamment comme rôle d'élire le CA, qui se réunit tous les deux mois. La coopérative compte à ce jour 12 administrateurs, intégrés dans 4 collèges différents : salariés (2), professionnels (4), particuliers (4), partenaires (2), dont la présidente et les deux co-directeurs. Le CA est censé faire un travail d'orientation, et donc de prise de décision stratégique. C'est notamment lui qui est chargé d'élire la présidence et la direction. À Comme un Établi, la direction est le représentant légal de la société, et se doit d'appliquer les choix et les décisions du CA. Quant à la présidence, c'est elle qui dirige et administre le CA, tout en collaborant avec la direction. En revanche, sa responsabilité reste identique au reste du CA. Ce système du **travail en binôme du duo Présidence/Direction est démocratique** car la Présidence est directement sur le terrain pour vérifier l'application des décisions prises par le CA, et a un retour concret du pilotage de la Direction. Ces deux organes encadrent, animent et pilotent les usagers du lieu qui peuvent se présenter en tant que sociétaires, et ainsi de suite.



Figure n°7 : Schéma de gouvernance de Comme un Etabli



Source : Comme un Etabli.

Avant de rentrer dans les détails de l'enquête, il me paraissait important de contextualiser le terrain d'étude. Montrer que Comme un Etabli appartient au secteur de l'ESS, mais aussi au nouveau monde des tiers-lieux, permet de mieux appréhender la spécificité sociale de cette coopérative, et donc de comment ont été construits les indicateurs pour réaliser les deux études quantitatives et qualitatives.

### 2.1.2. Construction des indicateurs d'impact

A Comme un Etabli, certains services, comme les économies faites par les artisans grâce à la mise à disposition de machines et d'outils, peuvent être mesurés par le biais d'indicateurs standardisés. Mais qu'en est-il des services non mesurables tout aussi importants, comme l'effet du collectif sur la productivité des artisans, le temps non comptabilisé à répondre aux questions des autres artisans, qui contribuent à l'amélioration de leurs conditions de travail... ?

Le TIESS, écrit : *“les acteurs de l'économie sociale [...] auront généralement une préférence pour des méthodes qui tiennent compte du contexte, qui offrent une description détaillée non seulement des résultats, mais aussi des processus, des obstacles et des bons coups. Ils s'intéresseront donc davantage à des méthodes et des indicateurs qui sont adaptés, personnalisés, afin de mieux refléter la pertinence de leur action.”*

C'est pour cela qu'avant de passer à la réelle mise en place de l'évaluation, il faut créer des indicateurs personnalisés. Vous trouverez le tableau complet récapitulant tous les indicateurs créés pour CuE en annexe (cf Annexe n°1, “Tableau des échelles de contribution sociétale de Comme un Etabli”).

### *Comme un Etabli comme source d'innovation*

L'article 15 de la loi ESS 2014 définit ce qui relève de l'innovation sociale comme étant des projets qui répondent à des besoins sociaux non ou pas satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques. Cela signifie que le marché ne sait pas encore faire et a besoin d'acteurs externes à une échelle territoriale, pour que, en complément des politiques publiques, les besoins sociaux soient couverts. Ces besoins nécessitent une agilité permanente des OESS ainsi qu'une capacité d'adaptation qui démontre l'utilité sociale des organisations pour leur permettre de répondre à des objets et financements dédiés pour porter ces innovations sociales de manière à les infuser, et si possible à les diffuser.

La genèse de Comme un Etabli remonte à 2017, à la suite d'un constat préoccupant pour les deux porteurs de projet. Les artisans rennais manquent d'espace pour effectuer pleinement leur activité, se sentent isolés et n'ont pas les moyens financiers pour acheter certains outils et machines. De leurs côtés, les habitants rennais souhaitent bricoler chez eux mais n'ont ni les compétences requises, ni les outils pour. Ils peuvent également être restreints par la place dédiée au bricolage dans leur appartement ou maison.

Les deux cofondateurs sont partis de ces besoins là pour créer **un lieu capable d'innover dans le cadre d'une transition sociétale** en prenant en compte quatre domaines : économique, sociale, écologique, territoriale.

C'est à partir de ces domaines que les indicateurs de mesure ont été créés. Comme la partie prenante que j'interroge sont les artisans, j'ai choisi de parler de l'impact de la gouvernance de Comme un Établi plutôt que l'impact territorial. Nous pouvons dire que l'atelier a effectivement un impact territorial puisqu'une vingtaine d'artisans s'est installée dans le lieu.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la mise en place d'une mesure d'impact est un long processus, d'où le temps de réflexion nécessaire à son lancement. Une fois l'étude lancée, il m'a fallu cinq phases avant d'arriver aux indicateurs finaux. Je les ai récapitulées et mises en ordre dans un tableau ci-dessous :

Figure n°8 : Tableau récapitulatif des phases de construction des indicateurs d'impact pour Comme un Etabli

Phase	Nom	Mise en oeuvre
Phase 1	Ressources disponibles	Discussion avec l'équipe salariée pour comprendre de quelles ressources rh ou financières je disposais pour la mise en place des indicateurs
Phase 2	Quelle partie prenante ?	Sur qui cherchons nous à mesurer l'impact de Comme un Etabli ? Par manque de moyens (temporels, financiers, rh), nous avons choisi d'axer notre mesure d'impact sur les artisans usagers de Comme un Etabli.
Phase 3	Diagnostic organisationnel de la structure	Réponse à ces questions suite à la lecture du guide de l'UCPA "Evaluer l'Utilité Sociale" sorti en 2018 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• fonctionnelle : à quoi ça sert ?</li> <li>• affective : si l'organisation n'existait pas, que manquerait-il à la société, de quoi sommes-nous fiers ?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• anthropologique des expériences vécues : en quoi ce qui se vit à l'intérieur de l'organisation est différent voire opposé à ce qui se vit et se conçoit habituellement en dehors de l'organisation ?</li> <li>• par les représentations : quelle est notre représentation de l'artisanat, comment le défendons-nous ?</li> <li>• institutionnelle : les activités de CuE ont-elles un effet sur les organisations partenaires, le débat public, réglementaire ou législatif ?</li> </ul>
Phase 4	Quels impacts souhaitons nous évaluer ?	L'impact des services et de la gouvernance de Comme un Etabli sur les artisans via les aspects économiques, sociaux, environnementaux.
Phase 5	Construction des indicateurs	Co-construction des indicateurs avec l'équipe salariée

J'ai fait le choix de prendre les mêmes indicateurs pour la partie quantitative et qualitative, car je souhaitais comparer les différentes réponses obtenues par les deux méthodes.

J'ai ensuite créé deux sous-effets par effet, puis chaque sous-effet comprenait environ 2 à 3 indicateurs d'impacts, comme par exemple "*% de personnes ayant vu une amélioration de leur qualité de vie au travail*" pour la partie sociale, ou "*% de personnes ayant économisé des frais de charge ou d'investissement depuis leur arrivée à Comme un Etabli*" pour la partie économique. Dans les questions posées, nous tentons de mesurer quelles représentations ont les artisans sur CuE, et comment ils se sentent par rapport aux services proposés par la coopérative.

Une fois tous les indicateurs créés, nous les avons donc mis en pratique autour de deux méthodes : une qualitative sous la forme d'un entretien collectif, et une quantitative sous la forme d'un questionnaire.

## 2.2. Mise en pratique et analyse des deux outils testés

*“Tout ce qui peut être mesuré peut être amélioré”* affirme Paul Collier, économiste britannique. C’est pour cela que les démarches de mesure et d’évaluation ont vu leur popularité augmenter : l’erreur n’est plus autorisée aujourd’hui, il faut s’améliorer toujours plus. L’utilisation de ces deux méthodes aiderait à mesurer le non mesurable, afin d’améliorer les secteurs non-lucratifs. C’est donc ce que nous souhaitons vérifier ici.

Il existe plusieurs outils pour mesurer son impact social ou évaluer son utilité sociale : animation d’ateliers, bases de données... Dans notre cas, nous allons tester les deux outils les plus utilisés dans ces mesures : l’entretien et le questionnaire. J’ai donc choisi d’avoir une méthode mixte quantitative / qualitative car je souhaite utiliser la partie questionnaire comme élément de confirmation des informations obtenues par la démarche d’analyse en groupe.

Le TIESS, écrit dans son rapport “Evaluation et mesure de l’économie sociale” à propos de ces deux méthodes :

“Les méthodes qualitatives sont généralement plus adaptées pour évaluer un effet réputé intangible, surtout lorsque celui-ci concerne un changement vécu ou perçu par une personne. L’une des manières les plus pratiques d’évaluer un tel effet est de donner la parole aux personnes concernées en leur demandant ce qu’elles pensent et ressentent via des questionnaires ou des entretiens. Certaines méthodologies sont plus rigoureuses que d’autres pour évaluer les réalités vécues dites intangibles, mais aucune n’est parfaite. Il s’agit simplement d’être conscient des biais potentiels ainsi que de la subjectivité inhérente à toute évaluation et de s’entendre sur le niveau de rigueur recherché.”

Nous avons bien vu dans la première partie qu’une méthodologie simplement quantitative n’était pas représentative de ce que produisaient de non-lucratif les OESS, et une méthodologie seulement qualitative peut être rapidement difficile à analyser, surtout si les outils mobilisés ne sont que les entretiens.

Dans cette étude, nous allons donc explorer avec la méthode qualitative, et tester avec la méthode quantitative afin de voir si les deux méthodes sont complémentaires.

### **2.2.1. Méthode qualitative : réalisation et analyse d'un entretien collectif**

Le jugement est la capacité de saisir les particularités uniques d'une situation et suppose que l'on sache pratiquer la synthèse plutôt que l'analyse, c'est-à-dire "saisir une situation humaine dans son ensemble, [...] apprécier comment ses composantes se tiennent et interagissent" (Berlin, 2011). Une appréhension globale et un sens du détail unique : voilà précisément ce que les métriques chiffrées ne peuvent pas fournir (Muller, 2020).

Beaucoup d'interactions sociales ont lieu dans un tiers-lieu. L'entretien est un bon outil pour aborder de manière qualitative ces interactions, et donc les impacts des activités d'un tel lieu sur ses parties prenantes.

J'ai commencé cette étude par la méthode qualitative afin de développer mes premières hypothèses.

Tout d'abord, j'ai choisi les personnes que j'allais interviewer. Il était nécessaire d'avoir au moins cinq artisans pour assurer un minimum de représentativité, mais pas plus de dix pour être sûr que tout le monde se sente à l'aise durant l'entretien. Sept artisans ont été sélectionnés. Vous trouverez ci-dessous un tableau dans lequel sont retranscrites quelques caractéristiques des interviewés.

Figure n°9 : Profil des interviewés de l'entretien collectif

<b>Prénom *</b>	<b>Âge</b>	<b>Profession</b>	<b>Date de création de leur auto-entreprise</b>	<b>Date de début de contrat avec la coopérative Comme un Etabli</b>	<b>Sociétaire de la coopérative ?</b>
Gwenn	26	Tapissière d'ameublement	Avril 2019	Octobre 2020	Oui Présidente du C.A.
Eodez	34	Métallière	2016	Juillet 2020	Oui Administratrice
Youna	38	Relieure	Septembre 2022	Septembre 2022	Non
Kaora	32	Sellière / Maroquinière	2021	Novembre 2021	Oui
Ifig	35	Architecte	Avril 2022	Avril 2022	Non
Matilin	30	Architecte	Avril 2022	Avril 2022	Non
Liza	26	Ébéniste	Mars 2023	Mars 2023	Non

\* Les prénoms ont été modifiés pour une question d'anonymisation des enquêtés.

Ces sept artisans ont été choisis car, ensemble, ils forment un échantillon représentatif des professionnels présents à l'atelier. Parmi eux, il y a deux artisanes qui sont là depuis le démarrage de Comme un Etabli, et qui ont participé à la création et à l'agencement du lieu. Ces deux artisanes ont contribué à la naissance du collectif, et agissent encore en faveur de la pérennisation de ce dernier. L'une est la présidente du Conseil d'Administration de Comme un Etabli, et l'autre fait partie des douze administrateurs de la coopérative.

Ces sept personnes sont également représentatives de l'offre de services que l'on a :

- des personnes qui utilisent les machines sans box privatif : Liza
- des personnes utilisant les machines et ayant un box privatif : Eodez, Kaora, Gwenn
- des personnes n'utilisant pas les machines et ayant un box privatif : Matilin, Ifig, Youna

Ces artisans ont également débuté leur activité de différentes manières : certains ont commencé suite à une reconversion professionnelle, et se sont servis de Comme un Etabli comme tremplin pour démarrer leur activité, et d'autres font ce métier depuis le début et ont commencé leur activité bien avant d'arriver à CuE, où ils l'ont finalement installée une fois au courant du projet.

Puis, ils sont représentatifs des quatre pôles des métiers qu'il y a CuE : le bois, le métal, le textile et le design / la conception.

Certains sont investis dans la coopérative, d'autres non. Mais tous aimeraient pouvoir dégager plus de temps pour faire vivre ce lieu. Par exemple, Ifig confie : "*Pour le coup on est vraiment dans une dimension un peu parallèle où on participe très peu à la vie collective parce qu'on prend pas de pauses, on a la tête dans le guidon, et que on fait entre 50/60 heures semaines et quand on est là on tabasse quoi.*". Mais cela ne veut pas dire qu'il ne souhaiterait pas plus s'investir : "*L'idée c'est, une fois qu'on a stabilisé le bazar, [...] on arrive un peu à redescendre [faire des pauses collectives]*". Il était nécessaire selon moi d'avoir des personnes qui participent à la prise de décision de la coopérative, et d'autres qui s'y investissent moins. En mettant ces profils différents autour d'une table, il allait être plus probable de créer du débat.

### *Analyse de l'entretien*

La posture que j'avais lors de cet entretien était une posture de facilitatrice. Je posais une question générale et je laissais les artisans s'en saisir.

La première question qui était sur la représentation qu'ils se font de Comme un Etabli a notamment très bien fonctionné : "*Est-ce que pour vous Comme un Etabli est un tiers-lieu ?*".

Au début, il y a eu un petit temps de flottement, et voyant que personne ne voulait y répondre, j'ai souhaité poser une autre question. Puis, Ifig, dès que j'ai commencé la question suivante, m'a arrêté : "*Juste sur le truc avant, moi je suis un peu critique sur la*



*notion de tiers-lieu [...]”*. Ensuite, tout le monde a donné son avis tour à tour, ce qui a donné un premier temps de débat qui a permis à chacun de prendre confiance et de voir que tout le monde s’écoutait. Il y a eu de nombreux temps de débat, et lorsque je voyais que ceux-ci s’essoufflaient, je relançais avec quelques sous-questions déjà préparées, pour être sûr d’aborder tous les thèmes prévus.

### Points positifs de l’entretien

Les retours des artisans que j’ai eu suite à cet entretien ont été plus que positifs. Ce qui est le plus ressorti est que, prendre un vrai temps où tout le monde se pose, s’écoute et réfléchit ensemble à ce que leur apporte Comme un Etabli était nécessaire et à refaire. En effet, ces artisans ont tous un agenda bien rempli, car ils doivent gérer leur micro-entreprise, la conception, la relation client, la fabrication, la communication... Beaucoup ne prennent souvent pas le temps de réellement réfléchir à ce que leur apporte Comme un Etabli. Une des artisanes m’a notamment confiée que désormais elle comprenait mieux pourquoi certaines personnes ne prennent pas le temps de s’investir davantage.

Certaines questions que j’ai posées n’ont pas été directement comprises, mais le fait d’avoir du temps m’a permis de les reformuler. Toutes les questions ont donc finalement été bien traitées, ce qui nous a permis d’aller loin dans la réflexion.

L’entretien collectif permet donc plus d’échanges et de verbalisation de ce qui compte pour les artisans à CuE. Il permet d’accéder à des réponses très détaillées et subjectives sur les sentiments des personnes interrogées. Par exemple, à la question “*Pourquoi tu as choisi de venir t’installer à Comme un Etabli ?*”, une des artisanes a donné une réponse assez profonde :

*“Je critique pas ceux qui font ce choix [de s’installer dans un atelier seul] mais pour moi ça n’a pas trop de sens. Je me voyais pas être toute seule dans mon atelier, coupée d’une communauté. Je préfère être avec des gens et partager des choses au quotidien. Alors pas que des bouffes tu vois mais aussi même d’un point de vu métier j’adore en fait partager des choses avec les gens, recevoir, donner et du coup ça n’avait pas de sens pour moi de finir mon Tour de France et de retourner dans un truc solo et dire bah voilà je vais être*

*avare de mon savoir et je veux rien partager avec d'autres pro. Donc du coup c'était parfait quoi".*

A chaque question, les artisans ont donné des réponses sincères et très personnelles, même lorsque je posais des questions qu'ils auraient pu ne pas développer, comme *"Est-ce que vous pensez que vous avez augmenté vos compétences relationnelles ?"*. Voici la réponse de Kaora:

*"Moi j'ai appris à re-aimer mon prochain. Parce que moi je sortais de 4 ans dans une boîte de merde où les gens se hurlaient dessus à longueur de temps. [...] Et en fait retrouver à la fois des gens sympatiques, des gens avec un cerveau et des gens passionnés par ce qu'ils font, même si c'est pas la même chose que moi, juste me retrouver avec des gens qui kiffent ce qu'ils font, ça a été une bouffée d'air quoi."*

La question de la gouvernance a été beaucoup développée, car cela intéressait grandement les deux artisans qui sont moins investis dans le collectif. Donc les artisanes plus investies, dont Kaora, ont pu leur expliquer comment se passait la gouvernance dans Comme un Etabli :

*"Oui moi je trouve que si on fait l'effort d'y prendre part et de donner notre avis, on se rend compte à quel point les choses sont discutées et du coup on est beaucoup plus à même de comprendre les directions que prennent les choses."*

### Points négatifs de l'entretien

Le risque pris lors d'un entretien collectif est la répartition de la parole. Bien que ce soit des artisans qui se connaissent déjà, certains sont plus à l'aise à l'oral, certains parlent plus ou certains sont plus à l'écoute. Tous les artisans n'ont donc pas répondu à chaque question, ce qui aurait été différent si j'avais réalisé des entretiens individuels, et cela peut donc biaiser la représentativité. En revanche, réaliser des entretiens individuels ne m'aurait pas fait avoir certaines réponses plus profondes car certaines de ces réponses ont été obtenues lors de débats, qui n'auraient pas eu lieu pendant des temps individuels.

Un autre exemple d'un problème que l'on peut rencontrer pendant un entretien à plusieurs : sur la question du collectif, nous sommes vite entrés dans une discussion plus personnelle au sens où deux personnes à la table sont moins investies dans la vie collective que les autres, et c'était le moment pour eux d'expliquer pourquoi. Bien que ça a été extrêmement intéressant pour Comme un Etabli et comme moment de communication entre les artisans, certaines questions ont été un peu plus mises de côté au profit du débat interne. La posture de facilitatrice était donc nécessaire, afin d'essayer de recadrer l'entretien.

Nous avons fait cet entretien sur un temps du midi lors d'une cantine collective. Bien que nous nous soyons isolés dans un box à l'étage de l'atelier, nous restions accessibles aux sollicitations extérieures, ce qui a peut-être empêché certains d'aller au bout de leurs réflexions. Dès que nous avons une coupure, il était donc nécessaire de recentrer l'entretien. Pour faire un bon entretien collectif et être sûr que les réponses seront complètes, il faut donc faire attention à l'environnement de passage de la méthode qualitative.

L'entretien a duré une heure et demie. Vers la fin, le temps commençait donc à être long et nous commençons à devenir moins concentrés. Donc lorsque j'ai posé la toute dernière question, qui est généralement la dernière question que posent les enquêteurs en entretien, soit "*Avez-vous quelque chose à rajouter ?*", il n'y a pas eu de réponses particulières, alors que des réponses intéressantes ressortent souvent de cette question. .

Malgré ces quelques aspects plus négatifs, j'ai trouvé qu'un entretien groupé fut la meilleure solution pour créer du débat et faire co-réfléchir cette partie prenante sur l'utilité sociale de l'atelier. Pour prouver les bienfaits d'un collectif et d'une gouvernance multi partie prenante qui justifie et explique la spécificité sociale d'une coopérative, il était nécessaire de faire discuter ensemble les principaux concernés par le lieu.

Comme évoqué ci-dessus, il y a quelques questions, notamment des questions plus pragmatiques comme le profil sociologique, qui n'ont pas trouvé de réponse. C'est pourquoi, au vu des lectures précédentes et de cet entretien collectif, nous pouvons

formuler que l'hypothèse selon laquelle l'utilisation d'une méthode quantitative en complément d'une méthode qualitative pourrait être une méthode pertinente pour rendre compte de la spécificité sociale des OESS.

Ensuite, il est très probable qu'il y ait plus de sept réponses à mon questionnaire car je l'enverrai à tous les artisans de Comme un Etabli, soit vingt personnes. Etant donné que les questions sont similaires à celles de l'entretien, nous allons pouvoir comparer les réponses obtenues dans ce questionnaire avec celles de l'entretien. Cette partie quantitative sera donc la partie confirmatoire de mon enquête.

### **2.2.2. Méthode quantitative : élaboration et analyse d'un questionnaire confirmatoire**

#### *Remise en contexte*

Dans cette partie, je vais confirmer ou infirmer avec des verbatims ce que j'ai tiré comme enseignements de l'entretien collectif passé une semaine avant la diffusion du questionnaire.

En reprenant les indicateurs préconçus pour l'entretien, j'ai donc élaboré un questionnaire sur Google Forms, que j'ai diffusé auprès de tous les artisans de l'atelier. Sur les 20 artisans ciblés, 16 ont répondu à mon questionnaire, ce qui donne un échantillon représentatif à 80% des artisans de CuE. Les personnes n'ayant pas eu le temps de répondre travaillent toutes le bois. Certains des répondants travaillent également le bois et ont la même utilisation des services de Comme un Etabli que les non-répondants, ce qui appuie encore plus la représentativité de l'échantillon. Tous les artisans ayant participé à l'entretien collectif ont également répondu au questionnaire.

Le questionnaire a été construit en 5 sous parties et compte en tout 34 questions, dont 7 facultatives. Il est composé de questions ouvertes, de questions fermées, et de questions à choix multiples. Mais pour chaque question, le répondant avait la possibilité de cliquer sur la réponse "Autre" et de justifier ensuite sa réponse de manière plus qualitative s'il le souhaitait, il n'y avait donc aucune question 100% fermée. Vous trouverez en annexe les réponses à chaque question du questionnaire.

*Analyse du questionnaire*Points positifs du questionnaire

Une méthode quantitative est en effet plus simple si l'on souhaite mener une mesure d'impact simplement pour le côté communication. Si nous prenons l'exemple de Comme un Etabli, elle peut se munir de statistiques simples comme : *“87,5% des artisans répondants pensent avoir créé de vraies amitiés avec des personnes rencontrées à Comme un Etabli”*. Ce genre de statistique est positif pour l'image de la structure, car la coopérative apparaît comme créatrice de lien social. Mais dans les faits, la réponse à cette question est subjective et dépend de leur définition du terme amitié. S'ils considèrent comme ami quelqu'un qui le considèrera plutôt comme un collègue, la statistique est biaisée.

Nous avons également une meilleure vue d'ensemble de ce que faisaient les artisans avant : avec le questionnaire nous avons pu voir que 18,8% des artisans faisaient le même métier mais dans un local individuel avant d'arriver à Comme un Etabli. S'ils sont venus délocaliser leur activité à CuE, cela confirme le fait qu'il y avait un besoin sur le territoire, et que Comme un Etabli a un impact sur ce point-là.

Comme dit ci-dessus, faire passer un questionnaire permet, lorsque nous manquons de temps, de toucher plus de personnes qu'en faisant un seul entretien collectif. De plus, à la différence de l'entretien collectif, tous les répondants ont dû répondre à chaque question, donc toutes les réponses étaient elles-mêmes plus représentatives.

Si les personnes répondent sérieusement à l'enquête, un questionnaire peut également nous donner des réponses personnelles et subjectives. Cela peut notamment s'expliquer par la barrière de l'informatique : certains sont plus à l'aise derrière un écran que face à des personnes physiques. Exemple : à la question : *“Sur quels aspects sentez-vous une amélioration de votre qualité de vie au travail depuis votre arrivée à CuE ?”*, l'une des réponses était : *“Je ressens moins de pression sociale dans cet atelier, voici quelques exemples afin d'être plus claire : [pas] d'espaces liés aux genre, [pas] de rapport*

*hiérarchique basé sur l'âge plutôt que l'expérience, [pas] de conflits générés par une reconnaissance salariale différentes pour chaque individu entraînant de la jalousie etc..."*

Un autre exemple illustrant le fait que les répondants ont pris le questionnaire sérieusement est qu'à la question ouverte *"Pour finir, quelle valeur donnez-vous à CuE ? Quelle est sa plus-value sociale ?"*, les seize répondants ont tous un minimum développé. Dans ces réponses, nous retrouvons finalement les quatre dimensions prises pour créer les indicateurs d'impact. Nous les avons classées dans un tableau, ce qui nous donne une vue d'ensemble de ce que pensent les artisans de l'importance de lieu CuE :

Figure n°10 : Classification des réponses sur la plus-value sociale de Comme un Etabli

	<b>Nombre de réponses où la notion apparaît</b>	<b>Mots utilisés</b>	<b>Exemple de verbatim</b>
<b>Social</b>	10	Echanges, Rencontres, Social, Partage	<i>"C'est aussi un moyen d'échanger sur les différentes façons de travailler. C'est aussi un lieu où on peut faire de belles rencontres."</i> (réponse 1).
<b>Economique</b>	9	Diminution des charges, Travail, Début d'activité, Développement d'activité, Mutualisation de moyens	<i>"CuE permet vraiment de donner une chance à ceux/celles qui souhaitent se lancer de le faire sans prendre trop de risques notamment financiers avec un investissement de départ quasi-nul."</i> (réponse 11).

<b>Écologique</b>	1	Ecologie, Mutualisation d'outils	<i>“Tout lieu offrant mutualisation est nécessaire, socialement et écologiquement. [...]”</i> . (réponse 10).
<b>Gouvernance</b>	4	Collectif, Ambition non monétaire	<i>“Une ambition première qui n'est pas pécuniaire. Même si ça se voit pas, CuE reste inclusif. Capacité à se réinventer”</i> (réponse 9).

J'ai été agréablement surprise par le fait que les artisans ont pris la peine de développer leurs réponses. En revanche, cela peut ne pas être le cas dans toutes les enquêtes quantitatives. Dans notre cas, les artisans savaient que c'était pour m'aider dans mon travail. Cela va de soi qu'il n'en aurait pas été de même si j'avais été quelqu'un d'extérieur à la coopérative.

### Points négatifs

Certaines questions ont été mal comprises et, à la différence de l'entretien physique, il ne m'a pas été possible de les reformuler.

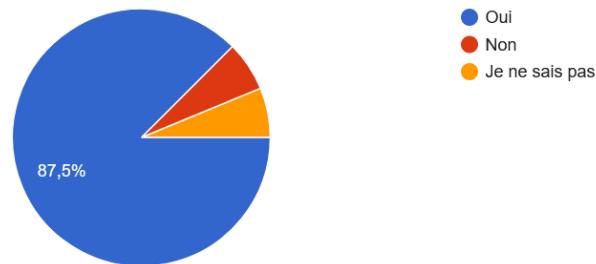
Si l'on reprend la question de la gouvernance que j'avais déjà dû reformuler lors de l'entretien, nous voyons bien sur ces réponses qu'elle n'a pas été claire pour tout le monde. Deux personnes ont répondu qu'ils ne comprennent pas le fonctionnement de la gouvernance, ou du moins qu'ils ne sont pas sûrs :

Figure n°11 : La compréhension de la gouvernance de CuE par les artisans.

Comprenez-vous le fonctionnement de la gouvernance de CuE ?

 Copier

16 réponses



Source : Auteure.

Un artisan m'a par exemple avoué post-questionnaire ne pas connaître le terme de gouvernance, que j'aurais pu donc lui expliquer si nous avions été dans le cadre d'une enquête qualitative.

Un autre point négatif dans le cadre d'une enquête quantitative, est que si la structure qui réalise une mesure d'impact est mal intentionnée, elle peut manipuler les chiffres. Par exemple, dans notre cas, nous pourrions affirmer que 75% des artisans se sentent pris en compte dans les décisions de Comme un Etabli. Ce pourcentage est fort et peut être bon pour la communication, mais ne dire que cela fait oublier qu'il y a tout de même 12,5% des répondants, soit 2 artisans, qui ne se sentent pas appartenir à un collectif, ce qui doit être pris en compte pour un lieu qui mise sur le collectif.

Il en est de même pour la question sur l'importance de donner de son temps pour faire vivre un collectif. Ci-dessous les réponses :



Figure n°12 : L'importance de donner son temps pour faire vivre un collectif comme Comme un Etabli

Trouvez-vous important de donner de son temps pour faire vivre un collectif dans un "tiers lieu" comme CuE ? [Copier](#)

16 réponses



Source : Auteure.

Si nous nous arrêtons au fait que 87,5% des personnes pensent qu'il est effectivement important de donner de son temps au collectif, cela peut paraître comme un très bon chiffre, qu'il serait facile de modifier en communiquant de cette manière :

*“87,5% des artisans estiment qu'il est important de donner de son temps : c'est pourquoi notre collectif est si fort à Comme un Etabli, car beaucoup de personnes y croient”.*

Mais si l'on regarde quelques réponses plus tard, à la question *“Combien de temps pensez-vous passer par semaine (en moyenne) à faire vivre la vie coopérative dans CuE ?”*, 56,3% des répondants pensent y passer moins d'une heure par semaine, ce qui ne représente qu'une petite partie de leur temps à l'atelier.

Dans chaque enquête, qu'elle soit qualitative ou quantitative, il faut faire attention à la manipulation des données et se rappeler qu'il est possible de faire dire ce que l'on veut aux chiffres. Mais nous le voyons, c'est encore plus facile lorsque nous avons accès à des statistiques obtenues par des questionnaires.

Pour terminer sur les points négatifs, je dirais pareil que pour l'entretien : le questionnaire était un peu long, certaines questions demandaient de la rédaction, c'est pour cela qu'il n'y a eu aucune réponse concrète à la question *“Avez-vous quelque chose à rajouter ?”*,

alors que, comme dit en 2.2.1., cette question est généralement source de remarques intéressantes.

Suite à cette étude sur la méthode quantitative, nous comprenons pourquoi d'après le TIESS, *“les bailleurs de fonds, qu'ils soient publics (gouvernements) ou privés (acteurs de la finance ou de la philanthropie), auront tendance à préférer des méthodes qui sont standardisées et qui font appel aux mêmes étapes et indicateurs d'un projet à l'autre, afin de dresser un portrait d'ensemble et d'allouer éventuellement des fonds sur la base de cette information.”*.

L'analyse de ce questionnaire est plutôt positive dans notre situation. Nous avons pu voir que nous pouvions tout de même avoir des réponses subjectives avec une méthode quantitative, ce qui n'était pas une des hypothèses de départ, car nous pensions qu'une méthode quantitative donnait principalement des résultats objectifs, donc sans aucun affect ou sentiment.

Maintenant que les deux méthodes ont été analysées et que nous avons pu voir ce qu'apportent l'une et l'autre, nous allons discuter des résultats afin d'arriver à une idée finale sur notre question initiale qui est : *“Mesurer l'impact social (quantitatif) ou évaluer l'utilité sociale (qualitatif) : quelle méthode pour rendre compte de la spécificité sociale des OESS ?”*.

## 2.3. Discussion des résultats et limites de l'étude

### 2.3.1. Discussion des résultats : l'entretien et le questionnaire, deux outils complémentaires ?

Comme nous l'avons vu dans le CHAPITRE 1, le débat actuel porte sur la métrique. La métrique signifie qu'il faut mesurer par des indicateurs qui sont par exemple des indicateurs d'économie de coût, de sortie positive en emploi pour les entreprises d'insertion... Mais en faisant cela, on ne prend pas en compte les dynamiques participatives, ni les effets positifs ou négatifs qu'il peut y avoir quand on est usager d'un lieu. Pour le cas de Comme un Etabli, travailler uniquement avec des métriques ferait dire qu'il y a 50% des usagers qui ont économisé plus de frais de charge en étant à CuE que s'ils avaient été dans un box individuel. Mais, ensuite, que fait-on de cette donnée ? Il faudrait avoir des verbatims pour compléter et expliquer ce chiffre. Les chercheurs du TIESS le confirme :

*“C'est probablement lorsque l'effet à évaluer concerne des interactions au sein de la société (par exemple la cohésion sociale) plutôt qu'une personne en particulier (par exemple son sentiment de confiance en soi) que les effets sont les plus intangibles, au sens de difficiles à observer ou à mesurer.”* (13. Vers une mesure standardisée de l'impact social ?).

Or, pour l'exemple de Comme un Etabli et des tiers lieux en particulier, la plupart des effets mesurés sont des effets de création de lien social, des effets du collectif et non seulement des effets sur une activité ou un seul individu.

C'est pourquoi, nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative **et** une enquête quantitative afin de trouver des complémentarités entre les deux méthodes. C'est d'ailleurs ce que conseillent les rédacteurs du projet VISES :

*Entre des méthodes ad hoc et un format unique, une troisième possibilité serait d'adopter une « démarche commune » à la fois suffisamment flexible pour permettre à l'entreprise de rendre compte de ses spécificités, mais également compréhensible par des parties prenantes externes. Il s'agirait pour les entreprises d'adopter une démarche commune tout en laissant le choix des*

*indicateurs et des techniques de collecte de données. Cela pourrait également ouvrir la porte à une valorisation de l'ensemble des entreprises d'ESS, auprès de parties prenantes externes. (VISES, 2017, p. 31)*

Nous avons donc réalisé une analyse comparative des résultats obtenus par les deux méthodes, que nous avons divisés en trois : les similitudes, les différences et ce qui fait que, dans notre cas, les deux méthodes sont finalement complémentaires.

### Similitudes obtenues entre la méthode qualitative et la méthode quantitative

La principale similitude observée entre les deux méthodes porte sur la question de l'amélioration de leurs conditions de travail depuis leur arrivée à CuE. Dans l'entretien, j'ai eu ces réponses qui se sont enchaînées :

*“Kaora : D'avoir un panel de gens qui partagent les mêmes problématiques en permanence, c'est vrai que quand on se lance on sait qu'on va trouver forcément des conseils ou au moins un avis sur n'importe quelle galère qu'on peut avoir, que ça soit comptable ou technique.*

*Youna : Même pas un avis, des fois c'est juste une écoute. On sait qu'on est un peu embarqué tous dans le même bateau, on a forcément rencontré plus ou moins les mêmes problèmes et voilà.*

*Liza : [...] Nan mais je pense que je m'attendais à ça donc je suis super contente mais en mieux en fait.”*

Dans le questionnaire, j'ai eu des réponses presque similaires car j'avais proposé une question ouverte *“Si vous sentez une amélioration de votre qualité de vie au travail, sur quels aspects ?”* :

*“Réponse 4: Être entouré par d'autres artisans, l'entraide, l'intercoopération, la convivialité, la connaissance sur d'autres savoir-faire*

*Réponse 5 : C'est pour moi très important d'être entourée et d'avoir des interactions sociales. Je sens aussi une différence sur l'aspect métier : d'abord physiquement (pas toujours facile de porter des charges lourdes seule) ; puis intellectuellement (le fait*

*d'avoir du monde pour pouvoir échanger sur des soucis techniques permet d'avancer plus vite et plus sereinement) ”.*

Notons que, pour le questionnaire, il a fallu que je propose une question ouverte à la suite d'une question fermée qui donnait simplement la possibilité de dire si “*Oui*”, “*Non*”, “*Je ne sais pas*” ou “*Autre*” les artisans sentaient une amélioration de leur qualité de vie au travail. Sans cette question ouverte qui demandait “*Si oui, sur quels aspects ?*”, je n'aurais pas eu ces réponses plus subjectives. Certaines structures se seraient néanmoins simplement servies de cette première statistique pour communiquer en disant : “*50% des artisans sentent une amélioration de leur qualité de vie au travail depuis leur arrivée dans notre structure*”, sans y inclure de subjectivité.

Sur cette question, les réponses entre l'entretien et le questionnaire sont presque similaires, alors qu'ils ont été réalisés dans des contextes très différents.

#### Différences obtenues entre la méthode qualitative et la méthode quantitative

Tout d'abord, la première différence obtenue n'est pas tant sur le fond ni la forme des réponses, mais bien sur la représentativité de l'échantillon. En analysant le questionnaire, je me suis rendue compte que tous les répondants ne souhaitent pas faire partie de la vie coopérative et s'y investir : sur 10 répondants, à la question “*Si vous ne comprenez pas le fonctionnement de la gouvernance de CuE, souhaiteriez-vous en apprendre davantage ?*”, une personne a répondu : “*Non, je ne pense pas pouvoir dégager de temps pour ça*”, et deux personnes ont répondu “*Je ne sais pas*”. Alors que lors de l'entretien, les deux personnes les moins investies dans la vie coopérative, tous deux associés, ont, eux, évoqué que, bien qu'ils n'aient pas le temps de participer à la vie coopérative pour l'instant, c'était néanmoins leur souhait :

*“L'idée c'est, une fois qu'on a stabilisé le bazar, comment on arrive un peu à redescendre [faire des pauses collectives] sans se faire prendre au jeu que, une fois que t'as créé un rythme c'est facile de le garder quoi.”*

Dans un entretien, il est donc plus important de faire attention à la représentativité de notre échantillon, car il est déjà beaucoup plus petit que dans un questionnaire.

Ensuite, une différence qui pose problème dans les questionnaires, est, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, et l'impossibilité de reformuler sa question à l'écrit. Dans notre cas, nous pouvons prendre l'exemple de la question sur l'environnement qui a été mal comprise dans le questionnaire. La question était *“Pensez-vous que les outils de revalorisation de déchets mis en place par CuE (aspiration pour la sciure, revalorisation de chutes...) ont contribué à la réduction de vos déchets en matières premières ?”*. Seulement 31,3% des artisans répondants estiment que les outils de revalorisation de déchets mis en place par CuE ont contribué à la réduction des déchets en matières premières, ce qui peut paraître faible. Or, Comme un Etabli possède des systèmes d'aspiration très performants que généralement les artisans qui s'installent dans des boxs individuels n'ont pas. Donc même s'ils revalorisaient déjà leurs chutes, ils le font forcément davantage depuis qu'ils sont à CuE.

Dans l'entretien, ces aspects plus profonds de l'impact écologique de Comme un Etabli ont été abordés :

*“Eodez : Bah pour le pôle métal ce qui est cool c'est qu'il y a quasiment aucun déchet parce que comme on fait des ateliers, les déchets que je fais pendant la semaine ils servent le week-end aux ateliers mais on jette très peu de choses.*

*Enquêteuse : Choses que du coup en atelier individuel t'aurais pas du tout revalorisé ?*

*Eodez : Ah bah non au bout d'un moment les petites chutes ça va deux minutes.”*

Puis, le débat est arrivé sur la question de la mutualisation, qui joue un gros rôle dans l'impact écologique qu'a CuE. Liza dit :

*“Surtout ce que je vois c'est qu'au lieu que chacun ait son truc perso, sa machine fixe qui tourne 10% du temps au moins on a une seule machine qui tourne 80% du temps. Donc y'en a une pour plusieurs personnes au lieu d'en produire plein d'autres. Donc ça déjà en soit c'est un acte écologique.”*

Si j'avais eu seulement les réponses de l'analyse quantitative, je n'aurais pas pu exploiter cette question à son maximum et cela n'aurait pas été représentatif de l'impact écologique de Comme un Etabli.

La question portant sur les tiers-lieux a pu être traitée et débattue dans l'entretien car les artisans ont eu le temps de la saisir, ce qu'ils n'auraient pas eu dans un questionnaire. En effet, il a fallu un petit temps avant que Ifig revienne sur la question, comme j'expliquais dans la partie sur l'analyse de l'entretien : *“Juste sur le truc avant, moi je suis un peu*

*critique sur la notion de tiers-lieu [...]”*. Le but, en amenant le sujet des tiers-lieux, était d’avoir leur avis sur cette mode des tiers-lieux, mais surtout de savoir si, pour eux, Comme un Etabli faisait partie de ces structures qui se revendiquent tiers-lieux plus pour l’image que pour leur objet social. Ifig a donc continué : *“J’ai l’impression que tout le monde aujourd’hui se revendique tiers-lieux alors que des fois c’est juste des entreprises qui ont juste un but de faire du business, et qui en fait, l’image tiers-lieu leur fait vendre donc c’est un peu du greenwashing social quoi.”*

Matilin s’est ensuite saisi du sujet, et tous deux ont été suivis par les artisans, ce qui a enclenché une discussion intéressante pendant laquelle est notamment sortie cela à propos d’une autre structure qui se revendique tiers-lieu :

*“Ouais c’est un bar et y a juste le montage en terme de société où t’es sur une SCIC comme ici, donc t’es pas dans une dimension trop mercantile dans le sens où t’es limité dans le chiffre d’affaires que tu vas faire, donc y a quand même cette dimension un peu sociale, mais par contre l’idée de la mutualisation qu’il y avait dans la définition que t’as donné, là-bas je le retrouve pas présente en fait.”*

Ce verbatim nous montre par exemple l’importance que donnent les artisans à la mutualisation dans l’attribution de l’étiquette tiers-lieu. Dans un questionnaire, les réponses auraient été plus succinctes.

Il en est de même pour la question de la gouvernance, où un débat a été lancé car j’ai eu l’occasion de me réexpliquer, mais ma question initiale n’a pas été bien comprise, car je l’avais mal formulée :

*“Enquêteuse : Et après du coup sur la partie gouvernance, quelle place pour vous ça a la gouvernance d’une structure dans son projet et dans les décisions ? Je sais pas, comment vous voyez la gouvernance dans une structure, mais plutôt une grosse structure, pas des entreprises individuelles ?”*

*Ifig : C’est quoi ce que t’appelles la gouvernance ?*

*Enquêteuse : Bah ceux qui décident quoi, le bureau.*

*Liza : Quelle place on lui donne, d’avoir un cadre tu veux dire ?*

*Eodez : C’est pas très clair mais on peut dire des choses et peut-être que ça va le faire.”*

D'avoir pris un temps pour se réexpliquer, et pour que les artisans se saisissent du sujet en discutant entre eux a donné lieu à des réponses très pertinentes.

Toujours sur cette question de la gouvernance, nous observons une différence de profondeur dans les réponses obtenues entre l'étude quantitative et l'étude qualitative. Dans le questionnaire, lorsque j'ai demandé pourquoi ils trouvaient important de donner de leur temps à un collectif comme CuE, toutes les réponses sont très positives : *“Pour que le lieu fonctionne bien”* (réponse 1), *“Pour s'impliquer dans les décisions et directions à prendre”* (réponse 5) ou encore *“Pour faire évoluer un projet auquel on croit”* (réponse 8)“.

Or, dans l'entretien, bien qu'il y a eu des réponses similaires, il y a surtout eu une partie remise en question, car certains des interviewés sont moins investis dans la vie coopérative :

*“Nous de notre côté, [c'est] égoïstement très confortable le fait de ne pas avoir besoin de s'investir dans le collectif et que ça marche malgré tout et pourtant moi je suis convaincu que le fait que ça soit collectif c'est fondamental et qu'un moment, là on est pas dans une boîte ou tu donnes un service et on te donne un salaire en face, là tu vas chercher le service. C'est le fait que Comme un Etabli soit à l'écoute et que ça soit très collectif et que le service soit un peu sur mesure qui va faire que les artisans pérennisent leur présence dans le lieu quoi.”.*

Cette réponse est particulièrement complète car elle vient confirmer le fait que Comme un Etabli a un collectif investi dans la vie coopérative, mais également que, de manière plus générale, un collectif est important dans des lieux dit tiers-lieux, tout en réfutant l'idée selon laquelle, dans tous les collectifs, la gouvernance est complètement horizontale.

Avec l'entretien, nous avons eu accès à des réponses beaucoup plus intimes où nous avons vu certains artisans se livrer sur leur vie personnelle, avec par exemple Liza ici :

*“L'idée de venir ici, vu que moi je travaillais non stop, y a des années ou en gros je me levais à 5h30, je partais à 6h, après y avait aussi un choix personnel d'y aller à vélo, et*



*après je commençais à 7h30 et après j'avais ma journée jusqu'à 18h, après je rentrais, j'avais à peine le temps de manger que de 20h à 22h cours du soir chez les compagnons, et après je bossais tout le samedi aussi jusqu'à 17h. Donc en fait il me restait que le dimanche. En fait c'était ça pendant 10 ans donc le but c'était aussi de faire un travail là-dessus, de savoir lâcher prise et faire d'autres choses que juste le boulot parce que j'ai été baignée que là-dedans. Pour moi du coup [les pauses] c'est ultra bénéfique [...]. Donc non moi je trouve ça bien qu'il y ait, pour partager d'autres dimensions que le travail.".* Nous n'avons pas eu de réponse aussi personnelle dans le questionnaire, et c'est ce qui peut être critiquable avec ce mode de collecte de données.

Après avoir vu les différences que l'on peut obtenir entre les résultats de deux méthodes qualitative et quantitative, nous allons donner quelques exemples dans lesquels la méthode quantitative vient compléter les résultats de la méthode qualitative.

#### Complémentarités obtenues entre la méthode qualitative et la méthode quantitative

Comme premier exemple, nous pouvons citer le fait que certaines réponses soient plus simples à obtenir par un questionnaire que dans un entretien, du fait du pragmatisme de la question. Par exemple, aux questions "*Depuis combien de temps avez-vous commencé votre activité*", ou encore "*Depuis combien de temps êtes-vous installé à Comme un Etabli*", les réponses sont claires et précises, car ce sont des questions qui ne demandent aucune subjectivité. Ce type de questions est néanmoins pertinent à avoir dans une mesure d'impact car elles permettent de faire un état des lieux des personnes répondantes. Le questionnaire nous dit par exemple que 50% des artisans répondants ont commencé leur activité il y a entre 1 et 3 ans. Lors de l'entretien, j'ai demandé aux artisans de se présenter, mais le temps que chacun passe, que l'on se fasse interrompre etc..., tout le monde n'a pas pu répondre à chaque question posée. Donc à la première question posée qui était "*Est-ce que d'abord on pourrait faire un tour de table et que chacun se présente, donc dire nom, prénom, âge, milieu social et après le parcours professionnel et l'activité professionnelle que vous exercez maintenant ?*", il manque certaines informations concernant quelques-uns des artisans présents à l'entretien. Pour ce type de question, une méthode quantitative est plus simple car elle permet de récolter chaque information pour

chaque répondant, ainsi que de faciliter l'analyse des réponses plus subjectives que l'on peut obtenir par un questionnaire.

Nous avons remarqué que, sur les questions portant sur les sentiments d'appartenance à un collectif, les réponses du questionnaire sont venues appuyer celles de l'entretien.

Si Comme un Etabli souhaitait communiquer dessus, nous pourrions par exemple citer le chiffre :

75% des artisans de Comme un Etabli ont le sentiment d'appartenir à un collectif.

Et nous viendront appuyer cette statistique par des verbatims tirés de l'entretien comme :

*“[Dans un lieu comme Comme un Etabli], on découvre vraiment la force du collectif et tous les à côté, surtout quand on démarre sa boîte. [...] C'est hyper rassurant d'avoir ce cadre-là autour.”*. Justifier une statistique avec des paroles dites par la partie prenante concernée amène quelque chose en plus.

Les deux méthodes se complètent également sur la question de se sentir pris en compte dans les décisions de la coopérative. Le questionnaire nous montre que 75% des artisans se sentent pris en compte dans les décisions de Comme un Etabli et 25% disent ne pas savoir. Nous pouvons appuyer cette statistique avec ce verbatim :

*“[A Comme un Etabli] comme tu sais que tout est un peu débattu, c'est transparent, chacun pose son point de vue et même si t'es pas d'accord c'est débattu. Je trouve que ça permet de plus te projeter dans le lieu et de te dire “ok j'adhère à ce qui se dit” et ça t'aide à respecter ce qu'il se passe. Sans être au courant de tout, j'ai l'impression qu'il y a une certaine transparence sur l'ensemble des décisions prises quoi.”*.

Dans un cas de figure comme celui-là, nous voyons réellement l'intérêt d'utiliser les deux méthodes. Avoir simplement une statistique n'est pas assez représentatif de la réalité sociale de l'atelier, mais avoir simplement les verbatims qualitatifs ne nous prouve pas que la majorité des répondants pensent comme cela comme l'échantillon de l'entretien est moins représentatif.

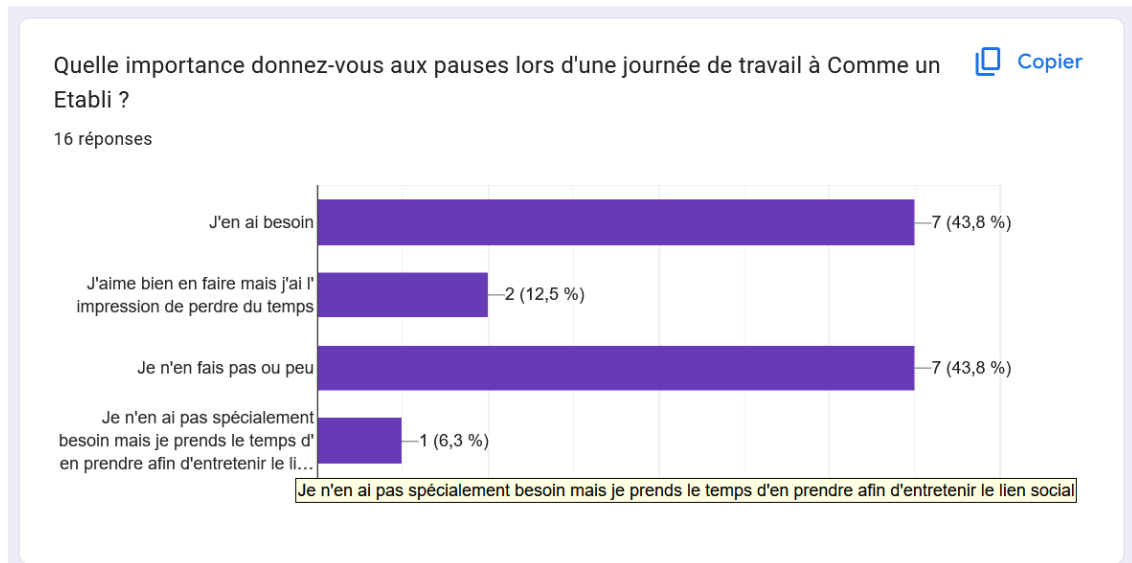
A la question des tiers-lieux, les réponses obtenues par le questionnaire ont également complété celles de l'entretien. Dans le questionnaire, j'ai préféré orienter la question par

rapport aux dimensions d'utilité sociale car je savais que le terme de tiers-lieu n'était pas connu de tous. J'ai donc demandé : *“CuE correspond à ces six dimensions d'utilité sociale”* sous la forme d'une question à choix multiples. Pour communiquer sur ces résultats, il est en effet plus simple de prendre les statistiques de l'étude quantitative : *“100% des artisans estiment que CuE participe au développement d'une dynamique économique sur un territoire”, “100% des artisans estiment que CuE participe à la création de lien social”*. Mais appuyer avec des verbatims comme : *“Des fois [les tiers lieux sont] juste des entreprises qui ont juste un but de faire du business, et qui en fait, l'image tiers-lieu leur fait vendre donc c'est un peu du greenwashing social quoi. [...] Ici [à CuE] c'est pas forcément le cas”* (Ifig), ou encore *“C'est le fait que Comme un Etabli soit à l'écoute et que ça soit très collectif et que le service soit un peu sur mesure qui va faire que les artisans [...] soient là sur le long terme qui fait que l'activité va se pérenniser et se développer quoi.”* (Matilin). Ce genre de verbatim c'est selon moi cela qui contribue plus à rendre compte de la différence de Comme un Établi.

La notion de pause a été beaucoup moins développée dans le questionnaire que dans l'entretien. Comme dit en partie 2.2.1. sur la méthode qualitative, lors de l'entretien, nous avons passé au moins dix minutes à discuter de ce que leur apportait les pauses, pour au final arriver sur la conclusion qu'il n'y avait jamais de pauses réelles à Comme un Etabli. C'est ce que Gwenn explique ici :

*“Mais ça reste toujours du travail je trouve, même si c'est amusant en fait. C'est pas des moments où on se tourne les pouces en fait. On va donner des coups de main à certains, on va faire psychologue pour d'autres, on va faire un truc pour le collectif”*. Dans le questionnaire, j'avais proposé quelques réponses mais il était possible de mettre sa propre réponse en plus. Les résultats obtenus sont ceux-là :

**Figure n°13 : L'importance que donnent les artisans aux pauses lors d'une journée de travail à Comme un Etabli.**



Source : Auteure

Nous pouvons voir que les réponses obtenues dans le questionnaire sont beaucoup moins profondes que les réponses que l'on a eues dans l'entretien. Cela s'explique par le fait qu'il y ait pu avoir un temps de débat durant l'entretien, et que chacun ait pris le temps de réfléchir à la question.

En revanche, ces réponses peuvent également être utilisées dans un sens complémentaire. Nous pouvons dire :

43,8% des artisans donnent une forte importance aux pauses lors d'une journée de travail à Comme un Etabli. Et appuyer la statistique avec un verbatim :

*Gwenn : Nous quand on fait genre une pause ou 10 dans la journée, c'est qu'on va forcément parler de choses, du travail ou d'autres peuvent dire "ah mais en fait tu pourrais faire ça" et oui on fume une clope mais on avance sur des projets ou des choses comme ça.*

*Kaora : C'est du co-développement informel."*

Ce verbatim, en plus de confirmer le fait que certains artisans accordent une importance aux pauses, précise que les pauses sont tout de même productives et toujours au service du collectif ou du travail des uns et des autres.

Un autre exemple où les deux méthodes ont montré signe de complémentarité est la question de mutualisation de chantiers. Le questionnaire nous a simplement apporté la

confirmation que les artisans avaient bien eu plus de chantiers en étant à CuE que s'ils avaient été seuls dans un atelier (10 personnes sur 16 ont dit que c'était notamment grâce aux rencontres avec les autres artisans). Dans l'entretien, nous avons encore plus développé cette question, jusqu'à dire que le réel impact de CuE sur cette question de chantiers était que l'atelier fournit un annuaire de professionnels très intéressant pour certaines autres professions comme les architectes d'intérieurs. Je ne m'attendais pas à ce qu'une réflexion aussi poussée que celle-là apparaisse dans les réponses du questionnaire, et ce n'est effectivement pas arrivé, mais le questionnaire a bien confirmé et complété les réponses de l'entretien.

Beaucoup de sujets ont donc été abordés lors de l'entretien, car avec sept interrogés, les digressions sont inévitables. Cela laisse néanmoins place à de belles réflexions, et nous pouvons citer un dernier exemple avec ce verbatim sur la question de subordination, qui n'a été évoquée dans aucune des réponses du questionnaire, mais qui en dit beaucoup sur une des spécificités de Comme un Etabli :

*“En plus comme il n'y a pas de lien de subordination entre nous c'est quand même hyper facile de, on peut être saoulé par quelqu'un mais y a pas de notion d'argent entre nous et on peut rien faire à part discuter mais personne peut te dire que ton travail c'est de la merde, qu'il faut que t'ailles plus vite...”* (Gwenn).

Le problème ne vient donc pas de la quantification car nous voyons qu'ici les données quantitatives ne sont pas si éloignées des données qualitatives. Le problème vient de l'excès de quantification, et de la quantification hors de propos, qui dans certains domaines comme la santé peuvent devenir dangereux.

En revanche, il faut être prudent avec ce que l'on fait dire aux données récoltées :

L'interprétation d'indicateurs est d'une extrême importance, et requiert un jugement éclairé et de l'expertise. Il ne suffit pas de dénombrer les incidents ou de pratiquer une analyse quantitative ou statistique : l'interprétation est une activité qualitative qui se fonde sur une familiarité avec l'environnement, et elle doit être menée par un personnel expérimenté ayant déjà travaillé dans cet environnement assez longtemps pour détecter de nouvelles tendances au moyen d'une comparaison avec des situations antérieures. (Muller, 2018)

Pour conclure cette discussion des résultats obtenus, nous pouvons dire que, pour le questionnaire :

- Plus de questions mal comprises dans le questionnaire mais meilleure représentativité, et chaque personne a répondu à chaque question.

Et pour l'entretien :

- Plus d'échanges et de verbalisation de ce qui compte pour les artisans à CuE, réponses plus profondes, mais tout le monde n'a pas pris la parole sur chaque sujet.

Si nous devions choisir entre une des deux méthodes, il serait plus pertinent de favoriser un entretien collectif à un questionnaire pour rendre compte de la spécificité sociale d'une OESS. De plus, ces temps de débat permettent aux acteurs de discuter et de réfléchir ensemble à ce que leur apporte le lieu.

Néanmoins, nous voyons avec cette analyse que, dans notre cas, les deux méthodes sont toutes deux importantes et complémentaires afin de rendre compte de la manière la plus pertinente possible des services et activités de la structure étudiée.

### **2.3.2. Des limites méthodologiques**

Marcel Mauss, dans "Essai sur le Don" (1925), expliquait à propos de l'objectivité de son étude :

"Qu'on nous permette encore une remarque de méthode à propos de celle que nous avons suivie. Non pas que nous voulions proposer ce travail comme un modèle. Il est tout d'indications. Il est insuffisamment complet, et l'analyse pourrait encore être poussée plus loin. Au fond, ce sont plutôt des questions que nous posons aux historiens, aux ethnographes, ce sont des objets d'enquêtes que nous proposons plutôt que nous ne résolvons un problème et ne rendons une réponse définitive. Il nous suffit pour le moment d'être persuadé que, dans cette direction, on trouvera de nombreux faits."

Il en est de même pour cette étude. L'analyse faite pourrait être beaucoup plus poussée et elle n'est pas gage d'objectivité. En effet, comme je connaissais déjà la structure étudiée

et ses artisans, il se peut que certaines de mes analyses soient subjectives, et certaines des paroles des artisans ont peut-être été sur-interprétées.

Comme un Etabli est une structure dans laquelle il n'y a pas de problème majeur au niveau de la gouvernance ou de l'ambiance collective. Si j'avais choisi d'étudier une structure où la communication est moins fluide entre les parties prenantes ou une structure dans laquelle il n'y a pas de collectif, les réponses auraient probablement été différentes. En effet, les personnes interrogées auraient eu moins de facilités à se livrer, et certains des résultats auraient pu être complètement biaisés par les relations sociales internes. Si nous avons pu pousser l'étude et l'analyse plus loin, il aurait été intéressant de réaliser cette analyse comparative sur plusieurs autres OESS afin de voir si le cas de Comme un Etabli est vraiment représentatif de la réalité des OESS.

Pour la partie analyse, j'ai souhaité prendre exactement les mêmes indicateurs pour l'étude quantitative que pour l'étude qualitative afin de comparer les différences de résultats obtenues entre ces deux outils. Il aurait néanmoins été intéressant de me saisir d'une mesure d'impact standardisée pour la partie quantitative, qui se caractérise par des indicateurs préconçus. En gardant des indicateurs personnalisés pour la partie qualitative, ou en utilisant plus d'indicateurs de durabilité comme pour la méthode IDEA, j'aurais pu réaliser une analyse comparative d'une mesure d'impact comme celles décrites dans la partie 1.2.2. et d'une évaluation d'utilité sociale. Pour une prochaine étude, il serait pertinent de créer des indicateurs de durabilité de Comme un Etabli, autour toujours des quatre dimensions - social, économique, environnemental, de gouvernance. Cette méthode de recherche demande du temps car il aurait fallu que je m'entretienne avec plusieurs cabinets de mesures d'impact qui font principalement du quantitatif, et que je compare chacune de leurs méthodes pour ensuite les appliquer à Comme un Etabli. La méthode que j'ai utilisée reste pertinente à mon sens pour comparer les deux outils.

Bien que le Conseil Supérieur de l'ESS définisse l'impact social comme "*l'ensemble des conséquences d'une organisation, tant sur ses parties prenantes internes et externes que sur la société en général*", les indicateurs pris en compte ne mesurent qu'une seule facette de CuE. Il aurait été préférable de prendre en compte toutes ses parties prenantes (particuliers, entreprises, associations...) et pas seulement les artisans. Mais par manque

de moyen, ce qui est le cas dans de nombreuses OESS, cette étude n'a pu porter que sur une des parties prenantes internes du lieu. Le manque de moyen octroyé à la réalisation de ces mesures nous incite à négliger les autres facettes des structures évaluées.

Une autre limite à cette étude est la taille de l'échantillon. Bien qu'il soit représentatif de la structure étudiée, notamment pour le questionnaire qui a été rempli par 16 artisans sur 20, c'est un échantillon qui reste petit. Nous ne pouvons donc pas dire que les résultats obtenus seront les mêmes dans une structure beaucoup plus grande que Comme un Etabli.

Certaines questions posées dans la partie questionnaire ne sont pas exploitables, comme par exemple celle-ci :

*“À combien estimez-vous (une fourchette, en €) le montant d'investissement que vous n'avez pas eu besoin de faire grâce aux machines et outils présents à CuE ?”*. Tout le monde n'a pas compris la question de la même manière, ce qui donne une divergence dans les réponses. Par exemple, un des ébénistes a pris en compte le fait qu'il n'aurait pas eu besoin d'acheter tout cet outillage : *“5000 euros, mais je n'aurais pas acheté autant de matos que ce que propose CUE, d'où cette somme pas très élevée.”*. Tandis que l'ébéniste, qui a répondu par *“30 000€ ?”* a probablement inclus d'autres frais. Les données de cette question ne sont donc pas exploitables car elles ne reposent pas sur les mêmes critères.

En plus du manque d'objectivité sur le terrain étudié, cette analyse peut également être biaisée par un manque d'objectivité sur le sujet étudié. Dans la partie théorie notamment, j'ai principalement parlé des risques que présentent les mesures d'impact social. Si j'en venais à continuer mon travail, je prendrais soin de développer un peu plus les points positifs qui peuvent ressortir de ce genre d'évaluation.

Notons finalement que je ne prétends nullement à la nouveauté, et que ce papier n'aurait jamais eu lieu sans les travaux de recherche déjà existants. J'ai simplement souhaité apporter un regard autre, que vient compléter cette nouvelle étude de cas réalisée sur Comme un Etabli. Je ne prétends donc encore une fois ni à l'innovation ni à l'objectivité de mes propos.



### **2.3.3. Cinq recommandations pour les structures de l'ESS commençant une démarche d'évaluation de leurs activités**

Nous l'avons donc vu, notamment dans la partie théorique, imposer des justifications toujours plus standardisées aux OESS implique certains risques. En revanche, il reste pertinent dans certaines situations d'évaluer son utilité sociale pour les acteurs de l'ESS, ce qu'explique Anne-Claire Pignal, actrice de l'ESS :

« Même s'il est vrai que l'attention des acteur-trice-s (de l'ESS mais aussi des partenaires) se porte souvent au premier abord sur les indicateurs, se centrer uniquement sur les indicateurs d'US rend difficile la mise en lumière de la vraie plus-value recherchée (et peut-être constatée) par les acteur-trice-s d'une démarche d'EUS : les OSS s'engagent dans ce type de démarche d'"auto évaluation accompagnée" surtout pour mieux valoriser leurs apports, également pour améliorer leur pilotage et "ressouder" leurs parties prenantes. Les indicateurs sont des moyens (parmi d'autres, comme des données qualitatives), une fois qu'on a identifié les différents apports de l'organisation sur le territoire, pour évaluer puis tirer une analyse et la partager avec les acteur-trice-s d'un territoire » (propos recueillis par Banzefera, Perrin, 2016).

Suite à la littérature lue pour ce mémoire, ainsi qu'à l'étude réalisée sur la coopérative Comme un Etabli, nous pouvons donner cinq conseils aux OESS qui leur permettraient d'évaluer leur spécificité sociale dans leur processus d'évaluation :

1. Premièrement, il est primordial de se demander s'il est vraiment nécessaire de se lancer dans une telle aventure. Pour cela, il faut se poser plusieurs questions : Si vous ne réalisez pas une évaluation, allez-vous perdre des subventions, des partenaires ? Ou bien est-ce simplement pour la communication ?

Il est important de se questionner sur le sens et l'utilité que vous souhaitez donner à cette mesure d'impact. Si ce n'est pas vraiment nécessaire pour l'avenir de votre structure, que vous n'avez ni le temps, ni l'argent, ni les ressources humaines, alors ce n'est peut-être pas nécessaire pour l'avenir proche de votre structure. Selon moi, se lancer dans une telle mesure d'impact n'est utile que si elle vous servira, en interne, à vous questionner sur la pertinence de vos actions. Parce que,

nous commençons à le comprendre, la valeur de ces mesures d'impact social *“risque d'être inférieure aux coûts que représente leur obtention”* (Muller, 2020).

2. Deuxièmement, il faut privilégier l'évaluation personnalisée à la mesure standardisée. Sinon, l'étude rendra moins compte de la spécificité de votre structure. C'est pour cela qu'il est important d'être sûr d'avoir le temps nécessaire avant de se lancer dans une mesure d'impact, car cela demande des temps de préparation autour d'entretiens exploratoires, de discussions formelles ou informelles avec les parties prenantes du lieu, surtout dans le cas d'un tiers lieu ou d'une SCIC où le lieu engage une multitude de parties prenantes. Avoir ses propres indicateurs bien construits au préalable ne sera que bénéfiques et va dans le sens d'une réelle démarche d'évaluation pertinente.

3. Ensuite, il est important de co-construire les indicateurs avec toutes les parties prenantes de la structure. Plus l'OESS est importante, et donc a beaucoup de salariés, bénévoles..., plus il faudra partir d'en bas, des personnes sur le terrain pour construire les indicateurs. Ce sont elles qui pourront le plus aider car elles connaissent le mieux la réalité.

Il faut également se mettre d'accord au préalable sur ce qui va être mesuré. Si c'est quelque chose de non vivant, il sera plus facile de le mesurer grâce à des indicateurs quantitatifs. Mais si ce sont des choses qui impliquent du jugement personnel ou des réalisations sociales, ce sera des indicateurs qualitatifs qu'il faudra mieux mobiliser, et dans ce cas il faudra adapter le temps de création des indicateurs.

Attention néanmoins à bien construire des indicateurs d'impact, et non de résultat ou de performance. Koupaïa<sup>11</sup>, salariée d'un cabinet de mesure, nous a expliqué la différence entre ces trois termes lors d'un entretien exploratoire : *“Je vais prendre un exemple d'une association [...] qui fait de la réinsertion. La performance c'est par exemple le nombre de formations que les personnes auront suivies. Le résultat ça va être le retour à l'emploi. Et l'impact ça va être le taux de*

---

<sup>11</sup> Le prénom de la personne interrogée a été modifié par souci d'anonymisation.

*retour à l'emploi auquel on aura retranché tout ce qui n'est pas directement lié à l'impact de la structure accompagnatrice.”*

4. Puis, l'analyse doit se faire avec rigueur. Par exemple, il faut faire attention à l'utilité des données : *“Si l'information n'est pas très utile, ou si elle ne constitue pas un substitut acceptable de ce que vous visez, en réalité, le mieux est sans doute de renoncer à la mesurer”* (Muller, 2018).

Si vous avez beaucoup d'indicateurs qualitatifs difficiles à mesurer, il faut faire attention à ne pas surinterpréter la réalité.

5. Enfin, quelque chose qui paraît évident mais qui n'est pas moins important : il faut bien valider l'étude avec toutes les parties prenantes avant de la communiquer.

Pour avoir une bonne mesure d'impact, cela demande donc du temps, car il faudra réaliser au minimum une enquête qualitative et une enquête quantitative. Cela demandera également de la préparation et de l'organisation en interne avec les parties prenantes, notamment si vous réalisez un entretien collectif.

## **Conclusion de la PARTIE 2**

Cette étude de terrain nous a montré qu'utiliser des indicateurs qualitatifs en compléments d'indicateurs quantitatifs était pertinent, surtout dans des tiers-lieux comme Comme un Etabli. Nous avons également vu que les motivations des acteurs évaluant leurs activités étaient importantes. Lors de ses recherches, Julien Kleszczowski (2018) a rencontré plusieurs acteurs qui réalisaient une mesure d'impact social principalement pour des raisons externes, donc pour trouver des financements ou réaliser une campagne de communication. Ces derniers se sont finalement rendus compte que, comme la démarche avait été faite rigoureusement, elle avait été bénéfique pour eux, car ils ont, en plus d'avoir reçu des financements, pris le temps de faire un point sur leurs actions afin de les améliorer.



## CONCLUSION

Initialement, l'évaluation de l'utilité sociale est associée aux méthodes qualitatives, et la mesure d'impact social aux méthodes quantitatives plus standardisées. A choisir entre les deux méthodes, et au regard de la théorie, une évaluation personnalisée reste de fait plus représentative de la valeur du secteur de l'ESS. L'analyse de terrain nous permet néanmoins d'affirmer qu'une méthode mixte est la plus pertinente, la mesure et l'évaluation étant complémentaires :

Il ne s'agit pas d'opposer les métriques au jugement, mais d'utiliser les métriques pour former un jugement plus éclairé, lequel aide justement à savoir qu'elle importance il convient d'accorder aux métriques, à en admettre les distorsions caractéristiques, et à déterminer ce qui ne peut être quantifié. (Muller, 2020).

Il est donc plus intéressant pour les structures de coupler les mesures qualitatives et quantitatives dans une logique de complémentarité et de **triangulation des résultats**, car nous pourrions notamment accéder à des données plus subjectives, et à des résultats de long terme.

Jérôme Saddier, à la page 115 de son ouvrage "Pour une économie de la réconciliation" (2022) précise néanmoins qu'aucune des deux mesures n'est complètement représentative de la plus-value sociale qu'apportent les OESS :

Enfin [dans la définition des mesures d'impact] il y a tout ce qui ne peut pas se compter. Qui n'est pas fondamentalement de l'impact. Qui n'est pas contenu dans aucune "raison d'être". Dans toutes les interactions économiques, il y a par essence de la création de valeur qui ne se matérialisera dans aucun indicateur. Qui restera immatérielle mais n'en sera pas moins irrésistible, nécessaire, dynamique. A commencer par la valeur de l'engagement et des raisons d'agir.

Cette étude n'est pas une critique de la mesure en tant que telle mais plus une mise en garde pour les acteurs de ne pas utiliser que des indicateurs standardisés mais bien de s'approprier les mesures d'impact en créant leurs propres indicateurs pour vraiment faire une remise en question de sa structure et donc améliorer ses activités.

*Voie d'approfondissement*

Si l'Etat souhaite rester dans un processus du tout évaluer, il serait pertinent qu'il alloue un budget d'aide à la mise en place de ces mesures d'impact. Une structure associative, coopérative ou une fondation de moins de 5 à 10 salariés n'a souvent pas les moyens de réaliser une mesure d'impact complète.

*Ouverture*

Les Nations Unies souhaitent dans leur projet de résolution du 27 mars 2023, dédié à l'ESS, encourager les Etats Membres à renforcer l'entrepreneuriat et le soutien aux entreprises, *“en permettant aux entités de l'économie sociale et solidaire d'accéder plus facilement aux services financiers et au financement”*. Cette résolution est donc encourageante pour le secteur de l'ESS car elle montre l'intérêt que portent certaines institutions au développement et à la pérennisation de ce secteur, le considérant d'utilité sociale.

En revanche, le gouvernement français ne semble pas s'engager dans la même voie que celle des Nations-Unies.

Tout d'abord, car, comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, la loi ESS de 2014 va subir une révision en 2024. Nous pouvons légitimement nous demander si, au vu des actions du gouvernement en faveur du développement des mesures d'impact (French Impact, Contrat à Impact Social...) cette révision ira dans le sens de ces nouvelles entreprises sociales.

En 2022, Sarah El Hairy, alors Secrétaire d'Etat à la Vie Associative, demande un rapport concernant l'“évaluation des actions associatives”. De la conclusion de ce rapport, écrit à quatre mains, ressort qu'il est important de prendre en compte les spécificités associatives dans la réalisation de ce type d'évaluation :

“Au-delà de la difficulté à normaliser une méthode applicable à une grande diversité de modalités d'interventions, la promotion d'une méthode standardisée est un écueil à éviter. Un cadre universel rigide et contraignant, serait possiblement contre-productif en raison de la frilosité qu'il serait susceptible de générer. Par ailleurs, le modèle unique se traduirait par la tentation de

comparaison de l'impact social entre associations, alors qu'elles interviennent sur des territoires aux enjeux différents.

L'option d'une adaptation au cas par cas est donc à privilégier en tenant compte :

- du projet associatif et de l'objet social de l'association ;
- des enjeux, de la taille et des moyens des associations ;
- des modalités de restitution des conclusions de l'évaluation." (Banzilli, Bolo, Chami, Da Costa, 2022).

Si la conclusion s'était arrêtée là, nous aurions donc pu voir une amélioration et une remise en question du gouvernement par rapport à ce qui est aujourd'hui imposé au secteur de l'ESS. Or, les auteurs du rapport viennent ensuite se contredire :

"Une standardisation de la démarche menant à l'évaluation semble moins complexe à mettre en œuvre. Cette standardisation de la démarche passerait par l'identification des dénominateurs communs aux associations et à leurs actions par secteurs d'interventions." (Banzilli, Bolo, Chami, Da Costa, 2022).

Cette contradiction nous permet de douter de la bienveillance du gouvernement envers les OESS dites "traditionnelles". Cela ne va-t-il pas les pousser à devoir utiliser encore plus de mesures standardisées pour évaluer leurs activités, si l'on se réfère à l'évaluation des politiques publiques ? Le gouvernement d'Elisabeth Borne, sous la présidence d'Emmanuel Macron, s'appuie de plus en plus sur les *start-ups*, sociétés à mission et entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) pour construire l'"économie de demain". Or, ces statuts ont vocation à permettre aux entreprises d'allier activité lucrative et objectif social / environnemental, là où les OESS ont une lucrativité limitée. Si l'on continue dans ce sens, le secteur associatif et plus largement celui de l'économie sociale et solidaire risque de devenir un oligopole dans lequel les petites organisations n'auront plus leur place.





<b>BIBLIOGRAPHIE</b>
----------------------

*Selon la norme AFNOR Z 44-005.*

**a. Ouvrages**

ANDERSON Andrea A., *The Community Builder's Approach to Theory of Change : A Practical Guide to Theory Development*, The Aspen Institute, 2005.

BERLIN Isaiah, *Le sens des réalités*, Paris : Les Belles Lettres, 2011, (Le goût des idées).

BRAVERMAN Harry, *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XXème siècle*, Paris : Maspero, 1976.

CAMPBELL Donald T., *Assessing the impact of planned social change, Evaluation and Program Planning*, vol. 2, 1979.

DESCARTES René, *Discours de la méthode*, Paris : Adam et Tannery, 1902 (version originale publiée en juin 1637).

FIHN Stella, Zalzette Lily, *Te plains pas c'est pas l'usine ! L'exploitation en milieu associatif*, Niet, 24 juin 2022.

GAVARD-PERRET Marie-Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe, AUBERT Benoit, AVENIER Marie-José, BLANC- PROVENT Sonia, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 3e édition, Montreuil : Pearson, 2018.

KANTER Beth, DELAHAYE PAIN Katie, *Measuring the Networked Non-profit : Using Data to Change the World*, John Wiley and Sons, 30 octobre 2012.

KNIGHT Frank, *Risk, Uncertainty and Profit*, Signalman Publishing, 26 août 2009 (version originale publiée en 1921).

MAUSS Marcel, *Essai sur le don*, 5e édition, Quadrige / Puf, février 2012 (version originale publiée en 1925).

MORIEUX Yves, TOLLMAN Peter, *Smart simplicity : six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué*, Manitoba, 4 juin 2014.

MULLER Jerry Z., *La tyrannie des métriques*, Genève : Markus Haller, 2020 (version originale publiée en 2018).

RAPPIN Baptiste, *De l'exception permanente : Théologie de l'organisation*, 3e édition, Les éditions Ovidia, 2018, (Les carrefours de l'être).

REY Olivier, *Quand le monde s'est fait nombre*, Stock, 19 octobre 2016, (Essais - Documents).

SADDIER Jérôme, *Pour une économie de la réconciliation. Faire de l'ESS la norme de demain*, Mondes en transition, 2022.

SIMMEL Georg, *Philosophie de l'argent*, Paris : Presses universitaires de France, 1987 (version originale publiée en 1900).

SIMONET Maud, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, 2010, (Travail et Salariat).

SUPIOT Alain, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris : Le Seuil, 2010.

SUPIOT Alain, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 18 mars 2015.

YOUNG Rowena, *For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press, 2006 (Social entrepreneurship: new models of sustainable social change).

### **b. Articles scientifiques**

AMABILE, Teresa M., “How to kill creativity”, *Harvard business review*, vol. 76, n° 5, 1er septembre 1998.

ARNAUD André-Jean, “Le Moigne Jean-Louis, *Les épistémologies constructivistes*, coll. « Que sais-je ? 2969 », 1995 ; Le Moigne Jean-Louis, *Le constructivisme*, tome 1 : *Des fondements*, tome 2 : *Des épistémologies*, 1994-1995”, *Droit et société*, n°32, 1996. Disponible à l’adresse : [https://www.persee.fr/doc/dreso\\_0769-3362\\_1996\\_num\\_32\\_1\\_1716\\_t1\\_0196\\_0000\\_2](https://www.persee.fr/doc/dreso_0769-3362_1996_num_32_1_1716_t1_0196_0000_2)

BACQ Sophie, JANSSEN Frank, “Scaling Social Impact : A Gouvernance Explanation Model”, *Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies*, septembre 2009.

BRANGER Véronique, GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel, “Evaluer l’utilité sociale de l’économie sociale et solidaire. Alter Guide”, *Corus’ESS*, 2014. Disponible à l’adresse : <https://chaires.org/wp-content/uploads/2018/09/8-160930022358.pdf>

CHIAPELLO Eve, “Mesure de l’impact social : pourquoi tant d’intérêt ?”, *Interface, Confrontations Europe*, n°86, mai 2013. Disponible à l’adresse : <https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/interface-confrontations-fr-86-p3.pdf>

COTTEREAU Alain, “Ne pas confondre la mesure et l'évaluation : aspects de l'ethnocomptabilité”, *Revue des politiques sociales et familiales*, n°123, 2016. Disponible à l'adresse :

[https://www.persee.fr/doc/caf\\_2431-4501\\_2017\\_num\\_123\\_1\\_3179](https://www.persee.fr/doc/caf_2431-4501_2017_num_123_1_3179)

CLAVERIE Céline, SIBIEUDE Thierry, “La mesure de l'impact social. Après le temps du discours, voici le temps de l'action”, *AVISE*, 8 décembre 2011. Disponible à l'adresse :

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112\\_CSESS\\_Rapport\\_ImpactSocial.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf)

DEFOURNY Jacques, PESTOFF Victor, “Images and Concepts of the Third Sector in Europe”, *EMES European Research Network*, n°08/02, 2008. Disponible à l'adresse : [https://www.researchgate.net/publication/254035951\\_IMAGES\\_AND\\_CONCEPTS\\_OF\\_THE\\_THIRD\\_SECTOR\\_IN\\_EUROPE](https://www.researchgate.net/publication/254035951_IMAGES_AND_CONCEPTS_OF_THE_THIRD_SECTOR_IN_EUROPE)

DEMOUSTIER Danièle, “Les enjeux de l'évaluation”, *Collectif. Atlas commenté de l'Économie Sociale et Solidaire*, 2012.

KLESZCZOWSKI Julien, “Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil.”, *Finance Contrôle Stratégie*, 2020.

MAISONNASSE Julien, PETRELLA Francesca, RICHEZ-BATTESTI Nadine, « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°34, vol. 8, p. 3-29, janvier 2019.

Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2019-1-page-3.htm>

MERTON Robert K., “Unanticipated consequences and kindred sociological ideas : a personal gloss”, *Mongardini C. et Tabboni S. (dir.) and Contemporary Sociology, Transaction Publishers*, p. 295-318, 1998.

MONS Nathalie, “Effets théoriques et réels des politiques d’évaluation standardisée”, *Revue française de pédagogie*, 01 octobre 2013. DOI : <https://doi.org/10.4000/rfp.1531>.

Disponible à l’adresse : <http://journals.openedition.org/rfp/1531>

PERRIN Christelle, BENZERFA Manel, “Réalités et enjeux de l’utilité sociale et des indicateurs d’utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires”, *Gestion et management public*, n°2, vol 5, p. 59-75, avril 2016. Disponible à l’adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-4-page-59.htm>

PERSAIS Éric, “L’Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme”, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°128, p. 79-92, février 2012.

Disponible à l’adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-2-page-79.htm>

RAGAIGNE Aurélien, “Les fonctions de l’évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage”, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol 17, p. 113-136, 2011. Disponible à l’adresse :

<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2011-2-page-113.htm>

WIRTZ Peter, “Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la Gouvernance”, *Revue finance contrôle stratégie*, 2006.

### **c. Articles de presse**

ANONYME, “Une mutuelle vraiment sociale...pour son directeur général”, *Convergences Révolutionnaires* [en ligne], 28 avril 2023. Disponible à l’adresse :

<https://www.convergencesrevolutionnaires.org/Une-mutuelle-vraiment-sociale-pour-son-directeur-general>

Collectif des Entrepreneurs Sociaux, “TRIBUNE. 26 entrepreneurs de l’économie sociale dénoncent l’évolution du Mouvement Impact France”, *Le Journal du Dimanche* [en ligne], 7 mai 2023. Disponible à l’adresse :

<https://www.lejdd.fr/economie/tribune-26-entrepreneurs-de-leconomie-sociale-denoncent-levolution-du-mouvement-impact-france-135550>

EYCHENNE Alexia, PETIT Alexandra, “Mission Impossible : Les garants du droit du travail ont la vie dure... Enquête sur la difficile mission de l’inspection du travail”, *La Revue Dessinée*, numéro 40, 21 juin 2023.

GOLLA Mathilde, “Comment Impact France, le « Medef des entreprises engagées », veut faire sa mue”, *Les Echos* [en ligne], 17 avril 2023. Disponible à l’adresse :  
<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/impact-france-le-medef-des-entreprises-engagees-fait-sa-revolution-1935354>

HARSCOËT Johann, “Ronald Cohen : “Mesurons l’impact comme on mesure les profits””, *L’Echo* [en ligne], 3 avril 2021. Disponible à l’adresse :  
<https://www.lecho.be/economie-politique/international/economie/ronald-cohen-mesurons-l-impact-comme-on-mesure-les-profits/10295819.html>

HEMMERICH Margot, METENIER Clémentine, “Groupe SOS, l’ogre qui dévore le monde associatif”, *Le Monde Diplomatique* [en ligne], janvier 2023. Disponible à l’adresse :  
<https://www.monde-diplomatique.fr/2023/01/HEMMERICH/65442>

JOLLIVET Cassandre, “ Les tiers-lieux culturels, outils de la gentrification malgré eux ?”, *Profession Spectacle* [en ligne], 30 avril 2018. Disponible à l’adresse :  
<https://www.profession-spectacle.com/les-tiers-lieux-culturels-outils-de-la-gentrification-malgre-eux/>

LANDRE Marc, “Jean-Marc Borello, le grand patron (social) qui murmure à l’oreille d’Emmanuel Macron”, *Le Figaro* [en ligne], 27 avril 2017. Disponible à l’adresse :  
<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/04/26/20002-20170426ARTFIG00179-jean-marc-borello-le-grand-patron-social-qui-murmure-a-l-oreille-d-emmanuel-macron.php>

MANAC'H Erwarn, "Quand la start-up nation s'attaque à l'économie sociale et solidaire", *Politis* [en ligne], 18 janvier 2018. Disponible à l'adresse :

<https://www.politis.fr/articles/2018/01/quand-la-start-up-nation-sattaque-a-leconomie-sociale-et-solidaire-38230/>

#### **d. Thèses et mémoires**

STUDER Marion, *Évaluer l'économie sociale et solidaire : socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social*, thèse de doctorat sous la direction de Florence Jany-Catrice, Université de Lille, 2021.

Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03526491>

#### **e. Autres documents**

ATTALI Jacques, *Rapport de la Commission pour la Libéralisation de la Croissance Française* [en ligne], 2008. Disponible à l'adresse :

[https://medias.vie-publique.fr/data\\_storage\\_s3/rapport/pdf/084000041.pdf](https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/084000041.pdf)

BAZILLON Bernard, BOLO Philippe, CHAMI Suzanne, DA COSTA Philippe, *Évaluation des actions associatives, Rapport écrit à la demande de la Secrétaire d'Etat Sarah El Hairy* [en ligne], avril 2022. Disponible à l'adresse :

[https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-final-e\\_valuation-actions-associatives-avril-2022-sch-bba-pdc-et-pbo.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-final-e_valuation-actions-associatives-avril-2022-sch-bba-pdc-et-pbo.pdf)

DEMURGER Pascal, *L'urgence du temps long. Un nouveau rapport Etat / entreprises pour une prospérité durable* [en ligne], Fondation Jean Jaurès, janvier 2022. Disponible à l'adresse :

<https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2022/01/Rapport-Demurger.pdf>

GADREY Jean, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, Programme de recherche « L'économie*

*sociale et solidaire en région* » [en ligne], février 2004. Disponible à l'adresse :  
[https://base.socioeco.org/docs/rapport\\_utilisociale\\_gadrey\\_0204.pdf](https://base.socioeco.org/docs/rapport_utilisociale_gadrey_0204.pdf)

Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, *Les chiffres clés de la vie associative 2019* [en ligne], 2019. Disponible à l'adresse :  
<https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>

Ligue des Droits de l'Homme, *Des risques d'atteintes aux droits et aux libertés qui fragilisent la démocratie* [en ligne], 14 avril 2023. Disponible à l'adresse :  
[https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd\\_des-risques-d-atteintes-aux-droits-et-libertes\\_20230414.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_des-risques-d-atteintes-aux-droits-et-libertes_20230414.pdf)

Nations Unies, *La promotion de l'économie sociale et solidaire au service du développement durable* [en ligne], Résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 18 avril 2023. Disponible à l'adresse :  
[https://unsse.org/wp-content/uploads/2023/05/A\\_RES\\_77\\_281-FR.pdf](https://unsse.org/wp-content/uploads/2023/05/A_RES_77_281-FR.pdf)



## SITOGRAPHIE

*Selon la norme AFNOR Z 44-005.*

Site de l'AVISE: <https://www.avise.org/>

Site de Comme un Etabli : <https://www.commeunetabli.fr/>

Site de France Tiers-Lieux : <https://francetierslieux.fr/>

Site du Groupe SOS : <https://www.groupe-sos.org/le-groupe-sos/presentation/>

### Textes de loi :

*LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire*, 31 juillet 2014. Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

*LOI n°2019-486 relative à la croissance et à la transformation des entreprises*, 22 mai 2019. Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102/>

### Pages web :

AVISE, “Contrats à Impact Social : où en est-on ?”, 25 mai 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/actualites/contrats-a-impact-ou-en-est-on>

AVISE, “ESS : de quoi parle-t-on ?”, 24 août 2022. Disponible à l'adresse :

<https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>

AVISE, “Evaluer l’utilité sociale de son activité”, Les Cahiers de l’Avisé n°5, 2007.

Disponible à l’adresse :

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711\\_avise\\_cahier\\_evaluationutilitesociale.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf)

AVISE, “Impact social, de quoi parle-t-on ?”, 2 juin 2020. Disponible à l’adresse :

<https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-de-quoi-parle-t-on>

AVISE, “Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ?”, 11 décembre 2020. Disponible à l’adresse :

<https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-utilite-sociale-deux-notions-opposees-ou>

DREAL Hauts de France : “Qu’est-ce qu’un appel à projets ?”. Disponible à l’adresse :

<https://www.hauts-de-france.developpement-durable.gouv.fr/?Qu-est-ce-qu-un-appel-a-projets>

ICP, UCPA, “Evaluer l’utilité sociale. Guide méthodologique pour les entreprises de l’économie sociale et solidaire”, mars 2018. Disponible à l’adresse :

<https://www.greus-lab.fr/wp-content/uploads/2022/07/GUIDE-METHODOLOGIQUE-2018-Evaluer-utilite-sociale.pdf>

TIESS, “ToC, La Théorie du Changement”, fiche synthèse, 2018. Disponible à l’adresse :

[https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS\\_fiche\\_ToC\\_2018\\_04\\_10.pdf](https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf)

TIESS, “13. Vers une mesure standardisée de l’impact social ?”. Disponible à l’adresse :

<https://tiess.ca/vers-une-mesure-standardisee-de-limpact-social%E2%80%89/>

VISES, “Evaluer l’impact social de l’entrepreneuriat social. La nécessité d’une co-construction”, Lille et Louvain-la-Neuve : CRESS et ConcertES. septembre 2017.

Disponible à l'adresse : <http://www.projetvisesproject.eu/IMG/UserFiles/Files/CT2.pdf>

Vidéos, Emissions de radio :

HAMADI Nora, “Contrat d’Engagement républicain : les associations sous pression”, *Sous les Radars*, France Culture, 18 mars 2023. 28 minutes. Disponible à l'adresse :

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/sous-les-radars/contrat-d-engagement-republicain-les-associations-sous-pression-2423668>

HAMADI Nora, “Tiers-lieux : effet de mode ou laboratoire de transition ?”, *Sous les radars*, France Culture, 20 mai 2023. 29 minutes. Disponible à l'adresse :

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/sous-les-radars/tiers-lieux-effet-de-mode-ou-laboratoires-de-transition-4058570>

KLESZCZOWSKI Julien, *Conférence - Impact Social et Utilité Sociale : Tour d’Horizon à 360°* [en ligne], CRESS Pays de la Loire, 21 juin 2018.

Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=-VJyxtBg5rk>

MARCET Yohann, *Interview d’Yohann Marcet, Directeur général du Pôle Expertise & Impact, Groupe SOS - #SMI2023* [en ligne], IMPACT TANK, 1er mars 2023.

Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=KzmHeByXTos>

ZAHM Frédéric, *Évaluer la durabilité des exploitations agricoles avec la nouvelle méthode IDEA* [en ligne], INRAE / Appui aux politiques publiques, 2022.

Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=uY5BgWMNSnI&t=98s>



<b>LISTE DES FIGURES</b>
--------------------------

Figure n°1 : *Chronométrage du temps passé à la gestion d'imprévu et à l'entretien de la vie collective au sein d'un tiers lieu.* Source : Auteure.

Figure n°2 : *Part des ressources des associations selon leur nature (en %).* Source : CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne, enquête Paysage associatif 2005, 2011 et 2017.

Figure n°3 : *Cercle vicieux causé par la mise en concurrence du monde de l'ESS.* Source : Auteure.

Figure n°4 : *Le dilemme des dirigeants d'association face à la libéralisation du secteur de l'ESS.* Source : Auteure.

Figure n°5 : *Fonctionnement du Contrat à Impact Social.* Source : Ministère de l'économie / [contrat-impact-social.fr](http://contrat-impact-social.fr).

Figure n°6 : *Tableau comparatif des EUS et MIS.* Source : Auteure.

Figure n°7 : *Schéma de gouvernance de Comme un Etabli.* Source : Comme un Etabli.

Figure n°8 : *Tableau récapitulatif des phases de construction des indicateurs d'impact pour Comme un Etabli.* Source : Auteure.

Figure n°9 : *Profil des interviewés de l'entretien collectif.* Source : Auteure.

Figure n°10 : *Classification des réponses sur la plus-value sociale de Comme un Etabli.* Source : Auteure.

Figure n°11 : *La compréhension de la gouvernance de CuE par les artisans.* Source : Auteure.

Figure n°12 : *L'importance de donner son temps pour faire vivre un collectif comme Comme un Etabli.* Source : Auteure.

Figure n°13 : *L'importance que donnent les artisans aux pauses lors d'une journée de travail à Comme un Etabli.* Source : Auteure.

<b>TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES RÉCURRENTS</b>
---

CES : Collectif des entrepreneurs sociaux

CuE : Comme un Établi

EIS : Etude de l'impact social

EUS : Evaluation de l'utilité sociale

ESS : Economie sociale et solidaire

OBNL : Organismes à but non lucratif

OESS : Organisations de l'économie sociale et solidaire

IDEA : Indices de durabilité des exploitations agricoles

IS : Impact social

MOUVES : Mouvement des entrepreneurs sociaux

MIF : Mouvement impact france

MIS : Mesure d'impact social

SA : Société anonyme

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

T-L : Tiers-Lieu(x)

TOC : Theory of Change

US : Utilité sociale



## ANNEXES

## Annexe 1 : Tableau des échelles de contribution sociétale de Comme un Etabli

<b>Echelle de contribution sociétale de Comme un Établi</b>			
	<b>Dimension d'effet</b>	<b>Critères d'effet</b>	<b>Indicateurs de mesure</b>
<b>Partie prenante : les artisans résidents à Comme un Etabli</b>	<b>Social</b>	<b>Création de lien social</b>	% de personnes ayant vu une amélioration de leur qualité de vie au travail % de personnes ayant créés de réelles amitiés % de personnes accordant une forte importance aux temps de pauses à CuE
		<b>Capacité d'adaptation à la vie en collectif</b>	% de personnes gênées dans leur travail car beaucoup sollicités % de personnes ayant améliorées leurs compétences relationnelles depuis l'arrivée à CuE
	<b>Economique</b>	<b>Economies dû à la mutualisation de machines, local et autres frais</b>	% de personnes ayant économisé des frais de charge / pensant avoir depuis leur arrivée à CuE % de personnes ayant économisé des frais d'investissement

			(machines...) depuis leur arrivée à CuE
		<b>Augmentation de la productivité</b>	<p>% de personnes se sentant plus productifs depuis leur arrivée à CuE</p> <p>% de personnes pensant que CuE contribue au bon fonctionnement économique de leur activité</p> <p>% de personnes ayant pu répondre à de plus gros chantiers précisément grâce aux machines et aux compétences acquises à CuE</p>
	<b>Environnemental</b>	<b>Réduction des déchets</b>	% de personnes pensant avoir réduit leur déchets en MP grâce aux outils de revalorisation des chutes mis en place par CuE
		<b>Changement de comportement individuel</b>	<p>% de personnes ayant changé de comportement de tri ou d'achat depuis leur arrivée à CuE</p> <p>% de personnes ayant changé de mode de transport (plus de déplacement à vélo...)</p> <p>depuis leur arrivée à CuE</p>

	<b>De gouvernance</b>	<b>Perception des acteurs de la gouvernance de CuE</b>	<p>% des personnes comprenant le fonctionnement de la gouvernance de CuE</p> <p>% de personnes souhaitant en connaître plus sur cette gouvernance</p> <p>% de personnes pensant que la prise en compte de toutes les parties prenantes dans les décisions est très importante</p>
		<b>Implication dans les prises de décisions</b>	<p>% de personnes se sentant écoutées et avoir leur place dans le processus de prise de décision de CuE</p> <p>% de personnes donnant de leur temps à faire vivre la vie coopérative</p> <p>% de personnes trouvant important dans un “tiers lieux” de donner de son temps pour faire vivre le collectif</p>

**Annexe 2 : Guide d'entretien pour l'entretien exploratoire n°1**

<b>Contextualisation</b>
<b>Date :</b> 5 juillet 2023
<b>Heure :</b> De 12h à 12h16
<b>Durée de l'entretien :</b> 16 minutes
<b>Lieu :</b> Salle de formation, atelier de Comme un Etabli, 5 rue Bahon Rault, 35000 Rennes
<b>Personne interrogée* :</b> Aëlle, Experte comptable de Comme un Etabli
<b>Type d'entretien :</b> Type récit de vie avec questions de relance.
* Le prénom de la personne interrogée a été modifié par souci d'anonymisation.

<b>Questions</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est ton parcours scolaire et professionnel ?</li><li>• Pourquoi es-tu passée du secteur privé lucratif au secteur privé non-lucratif ?</li><li>• Qu'est ce que la valeur ajoutée sociétale d'une OESS selon toi ?</li><li>• Pour toi, peut-on mesurer la spécificité sociale des OESS, notamment des tiers-lieux comme Comme un Établi ?</li></ul>

**Annexe 3 : Retranscription de l'entretien exploratoire n°1**

Aëlle : J'ai une amie qui a travaillé sur le sujet des mesures d'impact, et elle en a conclu qu'en fait les mesures d'impact étaient souvent utilisées par des financeurs et que ça dévaluait le véritable apport social des organisations de l'économie sociale et solidaire.

Enquêteuse : Ah bah c'est exactement ce que je veux faire pour mon mémoire !

Aëlle : Ah bah son mémoire pourrait t'intéresser alors.

Enquêteuse : Oui carrément. C'était pour savoir du coup, toi tu as commencé en tant que comptable dans les entreprises classiques et, de quoi tu t'es rendue compte, un peu comme ce que tu me disais ce matin ?

Aëlle : Alors moi je n'ai pas commencé en tant que comptable, je suis ingénieure de départ.

Enquêteuse : Ah oui ok.

Aëlle : J'ai été contrôleuse de gestion, directrice du contrôle de gestion, directrice financière dans des boîtes, notamment américaines, notamment grosses boîtes américaines et donc j'ai utilisé de la finance plutôt très capitalistique, dans des modèles anglo-saxons. Euh, voilà. Pourquoi j'en suis là ? Euh, ma prise de conscience écologique a fait que je ne pouvais plus travailler pour des boîtes comme ça. J'ai travaillé dans des intermédiaires où il y avait de la RSE d'affichée, des choses comme ça, des volontés, des valeurs, avec toujours un lien capitalistique fort qui est à dire que c'est des entrepreneurs qui possédaient le capital.

Enquêteuse : Une seule personne ?

Aëlle : Ouais, notamment sur Rennes où j'ai essayé de travailler pour des gens qui ont fait le vœux, et qui sont toujours soit disant très ESS très et caetera, fait le vœux de créer un hôtel écologique, totalement écologique, et animé que par des personnes reconnues comme handicapées. Et la réalité c'est que, eux, possédant le capital, la réalité c'est que in fine, les décisions elles sont prises par eux, et elles sont toujours sur la rentabilité. Donc ce qui m'intéresse moi dans l'économie sociale et solidaire, c'est le fait que le groupe tempère le poids de l'abri. Voilà. Euh, je dirai que c'est ça, très simplement.

Enquêteuse : Et pourquoi du coup ? Ça serait quoi la valeur ajoutée sociétale toi tu la décris comment ?

Aëlle : Ah moi je trouve que c'est, la valeur sociétale, le fait de travailler en groupe, de travailler ensemble, ça te permet de pas être euh. Je le vois par exemple dans une entreprise, j'ai des collègues au DIESS. Le nom de DIESS il a été pris à un de mes collègues expert comptable qui est extrêmement engagé dans ces côtés écologique et

économie sociale et solidaire, et qui a une SARL tout à fait classique, mais qui est managée totalement comme une coopérative. Pourquoi n'est pas passé en SCOP par exemple ? C'est parce qu'avec les règles de l'expertise comptable, c'est compliqué. Mais tous les jeunes qui y participent, les jeunes, moins jeunes, décident de la répartition de la valeur ajoutée qu'ils créent, ils ont un salaire, qui est à peu près comparable à ce qu'on va trouver dans toutes les boîtes d'expertise comptable, ils choisissent les dossiers qu'ils ne veulent plus faire parce qu'ils estiment qu'ils ne sont pas dans les valeurs et caetera et caetera, ils choisissent les dossiers qu'ils ne veulent plus faire parce que par exemple l'entrepreneur ne serait pas respectueux du travail, ils ont vraiment leur mot à dire et l'expert comptable les suivra.

Enquêteuse : Ok, ils font un peu une audit du coup de

Aëlle : Ouais, ils sont partis prenantes, et moi je crois que. Moi j'ai travaillé dans des cabinets d'expertise comptable des grosses boîtes, et quand tu passes ton énergie en tant que salarié à te dire "je suis maltraité, je suis pas écouté" etc etc, toute l'énergie, en fait je crois que la vie c'est surtout de l'énergie et tu passes ton énergie à te battre contre un système dans lequel tu ne peux même pas exprimer ce que tu vas faire dans ton métier. Le métier de comptable c'est un métier hyper ingrat, c'est difficile, c'est que des deadlines à respecter, des envois à faire, c'est très chiant. Enfin chiant c'est pas le terme mais c'est quand même pas un métier très fun. Alors si en plus tu dois te battre contre un patron qui va récupérer 90% de la valeur ajoutée et toi tu vas être payé au lance pierre, c'est inacceptable. Voilà.

Enquêteuse : Bah oui, surtout de vendre sa force de travail à quelqu'un qui va juste l'utiliser pour encore plus s'enrichir.

Aëlle : Voilà. Donc après c'est une réflexion probablement qui vient de mon âge de me dire : mais de quel droit, simplement. Je pense que cette sélection moi dans mon métier, dans la profession d'expert comptable, elle est faite uniquement par ce petit diplôme qui te donne le sésame de faire de la valeur ajoutée et je trouve qu'en fait, arrivé à mon âge, et c'est facile de le dire maintenant, je trouve que c'est déraisonnable. on est à des stades

différents de la vie, de connaissance etc mais justement c'est peut-être le moment d'apprendre à l'autre en compétences etc mais ce diplôme peut pas faire que, dans les grosses boîtes d'expertise comptable c'est facilement un expert comptable va gagner 10 000 euros et un autre comptable va être payé vraiment au lance pierre. 10 000 euros j'exagère peut-être en province, mais à Paris c'est évident.

Enquêteuse : Ah oui ok, 10 000 euros.

Aëlle : Ah oui, ouais. Donc c'est une évidence : tu vas avoir une différence de salaire qui va être de 5, 6, 7 fois. Et moi je pense que c'est pas possible dans un monde dans lequel on est aujourd'hui, c'est plus possible de faire cette marge. Je crois qu'il y a cette notion d'égalité, fin c'est pas de l'égalité parce qu'on peut pas forcément être égalitaires non plus, parce qu'il faut respecter le fait qu'effectivement il y a peut être plusieurs travaux différents qui demandent plus d'engagement etc, bon ok. Mais que chacun soit respecté pour le travail, pour la valeur ajoutée qu'il donne à l'entreprise, une entreprise de service surtout. Parce que, tu pourras jamais faire ça dans l'automobile. Parce qu'il y a des actionnaires qui ont investi tellement d'argent bon ok. Mais dans une entreprise de PME de service, si y a pas tous une équipe pour répondre à Edvin, Benjamin etc ça me semble pas faisable et c'est ce qui se passe chez beaucoup de confrères qui ont été confronté à ça : tu te retrouves avec des jeunes qui ont plus envie, ils vont tourner enfin ça devient ubuesque quoi.

Enquêteuse : Mh... Et pour toi comment on mesure du coup, comment ça peut se mesurer cette spécificité sociale qu'il y a dans les entreprises de l'ESS.

Aëlle : Moi je le vois euh, alors je pense que, je pense que Comme un Etabli est un bon exemple, après c'est plutôt un test pour moi, parce que vous êtes encore jeunes, vous avez des subventions. Par exemple je vois The Roof, l'Hôtel Dieu, qui est une structure très classique : un bar, un restaurant etc etc. Euh, la façon dont The Roof, le personnel arrive et comment il se perçoit chez The Roof n'a rien à voir avec un salarié d'un restaurant lambda, ou de bar où les comptables avec qui je bosse; ils sont loin d'être là. Donc ça ça se voit.

Enquêteuse : Ouais, c'est pour ça que pour moi avec des indicateurs juste quanti ou quoi on peut pas. Enfin justifier pour demander des subventions ça ne veut rien dire tu justifies pas ton impact social en disant juste "Oui y a tant de pourcent gens qui ont dit ça", enfin il y a plus quoi.

Aëlle : Ouais, oui y a beaucoup plus. Je pense qu'il y a vraiment. Moi je dirai, par exemple dans la boîte d'expertise comptable où je travaillais à Toulouse, il y a pleins de jeunes et ils font à mon avis partis comme dans une coopérative c'est le fait de leur implication. Leur implication et le fait qu'ils ne perdent aucun temps à se dire je suis maltraité et tout ça. Ce qui fait qu'ils sont beaucoup plus efficaces et donc ils génèrent plus de valeur ajoutée et qui peuvent la partager. Ca c'est un cercle vertueux. Par contre euh moi j'ai travaillé pendant. Je me suis intéressée à la compta écologique qui est menée par Agro Paris Tech donc c'est de la compta en triple capital et ils essaient de mesurer trois choses : le capital naturel, le capital financier et le capital social. Le capital naturel c'est à dire les impact que ton entreprise a sur l'environnement. Ce qui peut régénérer ou ce qui peut dégrader l'environnement. Et sur le social ils vont travailler, alors il y a des spécialistes notamment Clément Carn de l'Université de Poitiers qui vont calculer. Euh ils travaillent beaucoup avec la médecine du travail, sur les arrêts, sur le fait que les gens en déclaratif 1 ou 2 fois par an te disent pourquoi ils sont contents de participer à ça. Mais c'est vachement compliqué de mesurer le bien-être social des gens. Et dans l'économie sociale et solidaire, ce que j'ai aussi vu c'est, enfin j'ai vu ou entendu parler, c'est l'implication. Comme on est dans des notions de valeur, comme on est dans des notions de tu veux participer à quelque chose qui améliore un peu le monde quand même, ça peut t'emmener vers des burn-out. Donc il y a un risque dans l'économie sociale et solidaire de ne plus voir le lien entre le pro et perso.

Enquêteuse : Oui. Il y a un bouquin qui s'appelle "L'exploitation en milieu associatif". Je l'ai lu récemment et c'est vrai que c'est vraiment ça. Il y a pleins de salariés d'asso qui vont culpabiliser parce qu'elles vont avoir l'impression que comme elles ne sont pas à 100% à tout le temps penser à leur métier ça veut dire qu'elles ne seront pas forcément intéressées par la cause alors que c'est pas ça, c'est juste qu'à un moment donné faut se déconnecter sinon on avance pas. Et t'as fait quoi toi comme étude, enfin comme parcours universitaire ?



Aëlle : J'ai fait un premier diplôme d'ingénieur. En même temps, j'ai fait un DESS d'administration des entreprises. Donc la même année. Ensuite, comme je suis rentrée dans des grosses boîtes etc ils m'ont payé un master en finance à HEC. Donc j'ai un master Corporate Finance International euh et j'ai fait un diplôme d'expertise comptable donc un bac+8 et en même temps un diplôme de fiscalité. J'ai 5 bac +5.

Enquêteuse : Ah ouais hahaha. Et oui du coup tu décris vraiment presque une rupture quoi. Elle vient d'où ta prise de conscience écologique ?

Aëlle : Alors, je crois que j'ai toujours eu euh, mes valeurs elles viennent je pense de mon éducation, du milieu social plutôt simple dans lequel j'ai évolué, du fait que j'ai évolué grâce à l'école enfin tu vois, cette notion de. Moi je viens d'un milieu très très simple, voire pauvre si on peut considérer ça. Je sais pas si ça veut dire pauvre, mais en tout cas simple. Paysan. Je suis une fille d'agriculteurs. Donc voilà. Après j'ai hyper-performé. A 32 ans j'étais DAF d'une boîte de 90 millions d'euros de chiffre d'affaires et à 37 ans de 240 millions. J'ai hyper-performé, très très vite. J'ai eu des salaires que moi je ne pouvais même pas imaginer en tant que jeune quoi. J'étais dans des boîtes internationales, j'ai appris à naviguer en anglais. Et en fait, rapidement, je me suis dit mais euh je gagne cet argent... Ca me semblait un peu sur-évalué tout ça. Je pense que c'est beaucoup plus difficile ce que je fais aujourd'hui, au service de petites PME de l'ESS. Techniquement etc etc, et c'est beaucoup moins bien valorisé, je gagne beaucoup moins bien ma vie.

Enquêteuse : Oui, mais tu te sens beaucoup plus gratifiée quoi. Ça a plus de sens.

Aëlle : Ça a plus de sens. Alors, est ce que je me sens plus gratifiée, pas forcément tout le temps, mais j'ai choisi de mettre mon énergie à ça. Y a quelque chose de très fake quand t'es DAF que tu gagnes très bien ta vie, tu utilises toujours les mêmes compétences, ça change pas grand chose. Je sais juste le dire en anglais avec un bon accent. Tu vois ce que je veux dire c'est que c'est pas très valorisant quoi. Je me sentais pas intellectuellement très forte. Je suis beaucoup plus intellectuellement poussée aujourd'hui. Et je pense aussi que ma conscience de l'écologie etc m'a entraîné vers les

chemins de la philosophie, vers Bruno Latour, vers pleins pleins de choses qui m'ont ouvert une expansion de conscience que j'avais absolument pas. A cette époque, je me vois, je me perçois comme une jeune complètement obnubilé par sa carrière. Je bossais 70 heures par semaine, je pouvais partir à New-York à la demande, j'étais un peu un pion quoi.

Enquêteuse: Mh. Heureusement que tu as gardé ce rapport là au terrain, à la simplicité comme tu dis parce qu'il y a quand même énormément de personnes qui elles seraient restées un peu dans cette aliénation et ne seraient jamais sorties de ce cercle quoi.

Aëlle : Mais c'est hyper difficile de sortir. C'est hyper difficile parce que tous mes amis que j'avais étaient des cadres sup, je suis plus en lien avec eux. Tu perds toutes tes amitiés. Moi je me suis séparée, parce que la papa de mon garçon a continué. C'est hyper difficile de changer. C'est sortir d'une prison qui est dorée parce que tu sur-performes dans un monde qui à mon avis est complètement malade. Tu sors, pour moi c'est ça cette expérience, c'est sortir de sa prison dorée. C'est dorée certes au niveau financier, mais c'est une prison. Une prison de pensée, parce que si tu penses pas, si tu commences à réfléchir tu peux pas.

Enquêteuse : Tu as pas le temps de penser quoi.

Aëlle : Tu as pas le temps de penser, tu peux pas dire si tu penses différemment. T'as intérêt d'être dans le corporate et t'as intérêt d'être euh, tu vois. Donc moi c'était plus possible mais c'est une évolution quoi. Elle est pas facile hein.

Enquêteuse : Ben non j'imagine bien, mais c'est une belle évolution en tout cas, je pense que tu as bien fait. Enfin voilà, Benjamin m'a dit que ça serait intéressant de discuter avec toi, et effectivement c'était très intéressant.

Aëlle : Mais tu vois moi j'estime qu'aujourd'hui j'ai pas abouti dans ce que je prétend faire etc. Mon collègue de Toulouse qui a créé une dizaine d'emplois, avec des jeunes qui partagent la valeur ajoutée, je trouve qu'il est plus abouti que moi. Moi je suis toute seule

dans ma petite boîte etc parce que, là je suis en séparation, je suis sur deux lieux etc, je ne sens pas l'énergie encore de monter ça. Je dirai que je suis encore sur le chemin de la transformation qui va aller peut-être vers quelque chose d'autre mais faut aussi avoir l'énergie de monter une boîte de l'ESS. Et de faire ça. Parce que c'est pas facile non plus quoi. C'est pas plus facile d'être mon collègue à Toulouse. Est ce que c'est plus facile d'être le leader on va dire d'une boîte de l'ESS avec la possibilité que chacun s'exprime que d'être le patron autoritaire qui dit "c'est comme ça c'est comme ça". Est ce que c'est plus facile ? Et ça demande une grande énergie.

Enquêteuse : Même de juste apprendre à respecter chacun, ça prend déjà du temps de connaître.

Aëlle : Voilà. Et je pense que c'est surtout une évolution personnelle, humaine.

Enquêteuse : Merci beaucoup Aëlle en tout cas !

**Annexe 4 : Guide d'entretien pour l'entretien exploratoire n°2**

<b>Contextualisation</b>	
<p><b>Date</b> : 3 août 2023</p> <p><b>Heure</b> : De 17h20 à 17h40</p> <p><b>Durée de l'entretien</b> : 20 minutes, entretien exploratoire</p> <p><b>Lieu</b> : Visioconférence</p> <p><b>Personne interrogée</b> : Koupaïa*, chargée de mission et d'évaluation au cabinet Im-prove</p> <p>* Le prénom de la personne interrogée a été modifié par souci d'anonymisation.</p>	
<b>Thèmes</b>	<b>Questions</b>
Présentation générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peux-tu me présenter ton parcours universitaire et professionnel ?</li> <li>• Peux-tu me présenter Im-prove ? Vous avez que des grandes structures ou c'est aussi accessibles à des petites ?</li> </ul>
Représentation du thème d'étude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout d'abord, fais-tu une différence entre mesure d'impact et évaluation de l'utilité sociale ?</li> <li>• J'ai vu que vous aviez une méthodologie d'évaluation quantitative et qualitative. Quelles différences méthodologiques faites-vous entre ces deux méthodes ?</li> <li>• Et quels sont les différents résultats qui en ressortent ?</li> <li>• Peux-tu me parler de la triangulation des résultats ?</li> <li>• Penses-tu que les petites structures peuvent se permettre, en termes de coûts rh et financiers, de réaliser de bonnes mesures d'impact, c'est-à-dire avec une partie quali et une partie quanti ?</li> <li>• Pour toi, comment pouvons-nous mesurer la spécificité sociale des OESS ?</li> <li>• Penses-tu que les mesures d'impact sont devenues politiques ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• As-tu quelque chose à rajouter ?</li></ul>
--	--

## Annexe 5 : Retranscription de l'entretien exploratoire n°2

Enquêteuse : Je vais juste refaire une petite remise en contexte. En gros du coup moi je suis en M2 d'économie sociale et solidaire à Rennes 2 et on rend nos mémoires fin août et moi mon mémoire se porte sur laquelle des deux méthodes entre l'évaluation de l'utilité sociale et les mesures d'impact social sont les plus pertinentes pour rendre compte de la spécificité sociale des OESS. Donc j'ai vu que dans Im-Prove vous faisiez un peu ces deux méthodes là, je sais pas quelle différence vous faites entre les deux. Est-ce que d'abord tu veux bien toi me présenter un peu ton parcours universitaire ?

Koupaïa : Oui bien sûr. Alors moi j'ai fait une prépa à Rennes puis j'ai fait la fac de Rennes 1 jusqu'en licence 3. Après je suis allée en Master 1 à Dauphine pour faire un Master 1 Affaires Internationales et Développement. J'ai fait une année de césure. Dans mon année de césure j'ai fait un premier stage chez Im-Prove et j'ai fait un autre stage qui concerne l'association Aurore pour faire une enquête de satisfaction sur l'ensemble des bénéficiaires. Ensuite j'ai fait mon Master 2 à l'IEDESS, c'est rattaché à Paris 1 et c'est se spécialiser dans l'étude économique des projets et programmes de développement donc pas directement lié à l'impact social du tout. Après ce master 2 j'ai fait un stage de fin d'étude dans un cabinet d'évaluation des politiques publiques qui s'appelle Planète Publique puis je suis revenue chez Im-prove en tant que salariée cette fois-ci. Donc là ça fait 4 mois que je suis chez Im-prove, ce qui est quand même relativement récent.

Enquêteuse : Ok ça marche, oui haha ! Mais tu es de Rennes de base ?

Koupaïa : Du Morbihan mais j'ai fait 4 ans d'études à Rennes quoi.

Enquêteuse : Ok très bien. Est-ce que tu peux juste me présenter un peu ce que vous faites à Im-prove en quelques mots ?

Koupaïa : Oui bien sûr. Alors à Im-prove on fait justement de l'évaluation de l'impact social et nous dans nos caractéristique c'est qu'on ne distingue pas vraiment utilité sociale et impact social. Je serai curieuse de savoir quelle est ta définition des deux et notamment les différences entre les deux parce que c'est pas forcément clair pour moi justement. Donc on apporte notre soutien à toutes les structures qui ont un impact social qu'il soit direct ou indirect. Soit des associations, soit des structures de l'ESS, des fondations, etc.

Enquêteuse : Ok et pas exemple dans vos clients ou les structures avec qui vous travaillez, c'est plutôt des grosses structures ou y a aussi pleins de petits asso qui mettent du budget pour ça ?

Koupaïa : Y a de tout. Vraiment de tout. Je dirai qu'on travaille majoritairement avec, en fait ça dépend. Les fondations avec lesquelles on travaille sont des grosses structures et par contre quand on travaille avec des associations, la plupart du temps c'est des associations de taille moyenne. Je dirai moins de 30 personnes, c'est pas des grosses associations pour lesquelles on travaille pour la plupart du temps.

Enquêteuse : Ça marche. Oui du coup vous faites pas vraiment de différence entre mesure d'impact et évaluation de l'utilité sociale.

Koupaïa : Pas du tout.

Enquêteuse : Moi par exemple, de ce que j'ai lu pour ce mémoire, pour moi l'évaluation de l'utilité sociale ça va plus être quelque chose qui est fait sur le long terme, et qui est fait d'une manière plutôt qualitative par rapport à une mesure d'impact ou ça va être plutôt sur le court terme. C'est des mesures qui vont être utiles pour justifier ça à des financeurs privés ou pour répondre à des appels d'offres etc et qui elles vont plutôt se construire avec des indicateurs quantitatifs.

Koupaïa : Ok, alors du coup on mixe tout à ce moment-là. On essaie vraiment de réaliser des évaluations qui répondent aux besoins et aux demandes de nos clients. Donc si par

exemple une association va avoir besoin d'avoir une mesure d'impact très court-termiste uniquement pour répondre à des enjeux de communication auprès des futurs financeurs, partenaires etc, on va mettre en place une évaluation qui répondra à ce besoin là. Après si elle a besoin d'enquêter des impacts de plus long terme sur les bénéficiaires comme par exemple le retour à l'emploi etc, on va plutôt mettre en place des méthodologies de long terme, et en général on conseille pour le coup d'articuler quantitatif et qualitatif au maximum quand c'est possible et on considère ces deux méthodologies comme vraiment complémentaires dans l'évaluation d'impact.

Enquêteuse : Ok et ça c'est depuis le début ou c'est parce que vous vous êtes rendus compte au début ou vous utilisiez que des méthodes quantitatives qu'en fait il manquait quelque chose ou alors c'est vraiment quelque chose ou de base vous essayez de mixer ces deux méthodes là ?

Koupaïa : C'est une bonne question, je saurai pas répondre parce que ça fait pas suffisamment longtemps que je suis chez Im-prove. D'après ce que j'ai vu des différentes évaluations qui ont été réalisées, on essaie au maximum de faire les deux, depuis le début. Après quand il y a des contraintes de coût on priorise sinon les besoins des clients.

Enquêteuse : Ok, est-ce que t'as une fourchette, enfin je sais pas si tu as le droit de dire, mais est-ce que tu as une fourchette de ce que peut représenter financièrement à une asso de travailler avec vous par exemple ?

Koupaïa : Oui oui je peux en parler y a aucun problème. C'est une fourchette qui est extrêmement large en fait parce qu'on propose aussi des formations et du coaching donc si les associations auxquelles on s'adresse ou structure de l'ESS sont très petites et n'ont la plupart du temps pas de budget, on va plutôt proposer des formations, des ateliers de coaching, donc les formations commencent à 1000€ et après en fonction de la méthodologie utilisée, donc si c'est juste un Heafpost ça va être relativement plus simple et nous demander beaucoup moins de temps d'analyse et de cadrage donc ça va être un peu moins cher en terme de méthodologie pour une évaluation cette fois-ci. Après si on

est sur un amont aval avec groupe témoins sans groupe témoin ça peut varier énormément. Je dirai que ça va de 1000 à 50000€ en moyenne.

Enquêteuse : Ok ça marche et est-ce que vous faites une différenciation de prix en fonction de si c'est une petite asso, enfin pas forcément que...

Koupaïa : Non. On travaille sous forme de coût-jours donc on vend notre temps de travail et en fonction du nombre de jours que telle ou telle évaluation va nous prendre à produire, on facture plus ou moins à nos clients. Après on peut faire aussi des évaluation pro-bono donc sur lesquelles on a aucun objectif de rentabilité et ça c'est vraiment sur la base des clients qu'on apprécie. Enfin c'est plutôt si en tant que structure on considère qu'on a vraiment une utilité et un intérêt aussi qui la plupart du temps est juste sur la base d'un intérêt personnel on facturera en fonction.

Enquêteuse : Ok ça marche et du coup tout à l'heure on parlait de méthode mixte, est-ce que tu peux me parler un peu de la triangulation des résultats ? Parce que c'est quelque chose que je vois beaucoup aussi moi, mais je sais pas si c'est trop clair.

Koupaïa : Si bah justement c'est un petit peu le même principe qu'utiliser une méthode mixte. C'est essayer d'articuler à la fois qualitatif et quantitatif et d'interroger aussi un maximum de parties prenantes. Donc plutôt que d'enquêter uniquement les bénéficiaires finaux d'une association on va essayer d'évaluer aussi les impacts supposés sur les bénéficiaires mais auprès des différentes parties prenantes. Donc ça peut être auprès de l'équipe de cette association, auprès des partenaires opérationnels, des partenaires financiers de l'association et on essaie vraiment d'avoir un maximum de parties prenantes qui rentrent dans le cadre de l'évaluation et aussi un maximum de méthodologies différentes pour essayer d'être le plus fiable possible.

Enquêteuse : Ok, et du coup, là de manière plus générale, pas forcément que à Im-prove, est ce que tu trouves que les mesures d'impact social c'est des mesures qui sont accessibles pour toutes les structures ou alors c'est quelque chose qui demande énormément de temps, de charge administrative etc ?



Koupaïa : Mh c'est difficile de répondre à ça. Je dirai que y a toujours un coût à mettre en place une démarche d'évaluation d'impact après ça peut être un coût humain ou un coût financier, ça dépend des ressources internes aux associations, et ça dépend aussi de l'objectif qu'il y a derrière. Si l'association n'est pas du tout regardante sur la méthodologie qu'elle souhaite mettre en place, forcément ça va être plus rapide et moins coûteux, mais ça sera aussi beaucoup moins rigoureux et on pourra pas forcément tirer d'impact très clair et rigoureux en termes de statistiques, donc ça dépend des arbitrages. Mais c'est accessible je dirais quand même à tous à partir du moment où on prend en compte la formation comme faisant partie de l'évaluation.

Enquêteuse : Ok, la formation euh des personnes avec qui vous travaillez du coup ?

Koupaïa : C'est ça, la formation internalisée.

Enquêteuse : Et du coup pour toi ce type de mesure ça rend vraiment compte de la spécificité sociale de ces structures là ?

Koupaïa : Oui complètement. L'idée c'est vraiment de partir de ce que fait la structure pour derrière. Après ça dépend, je ne sais pas ce que font tous nos concurrents sur le sujet mais je sais que la façon de fonctionner d'Im-prove en tout cas c'est de partir des besoins de la structure et derrière de mettre en place des indicateurs, mais qui seront autant choisis par les clients que par nous. Nous on essaye juste de formaliser ça de façon rigoureuse après toutes les idées elles viennent pas de nous elles viennent de nos clients. Donc oui c'est complètement personnalisé dans la mesure ou c'est co-construit de A à Z.

Enquêteuse : Oui vous êtes plutôt des facilitateurs dans ces démarches là que. Parce que justement dans la littérature y a beaucoup de critiques qui sont faites parce que certaines asso sont obligées de se plier à des mesures archi standardisées qui au final ne correspondent en rien à ce elles, et surtout y a pleins d'asso où ce n'est pas vraiment mesurable ce qu'elles font, même si c'est avec des indicateurs quanti ou quali. C'est ça qui est un peu compliqué aussi dans la mise en place de ces mesures.

Koupaïa : Ca dans tous les cas c'est une limite à toute forme d'évaluation, ce n'est jamais possible de tout mesurer. On essaie effectivement de mettre en place des indicateurs qui reflètent au maximum la réalité de l'association mais après on ne pourra jamais mesurer tout ce que fait une association pour ses bénéficiaires. Faut prioriser.

Enquêteuse : C'est sûr. Et dernière petite question, est ce que tu penses que c'est politique ce type de mesure, un coup de com', plus que quelque chose qui va vraiment bénéficier aux structures en interne.

Koupaïa : Je pense que l'évaluation d'impact devient politique dans le sens où beaucoup d'évaluateurs se structurent en espèce de conglomérat et essaient de défendre leur vision de l'évaluation de l'impact. Après à ce niveau là j'ai pas d'informations particulières parce que je ne m'y intéresse absolument pas donc je ne saurai pas répondre. Et après au niveau des associations, je dirai qu'il y a un problème lié à l'évaluation d'impact. C'est encore un milieu qui est relativement nouveau donc que n'importe qui peut faire une évaluation d'impact, n'importe comment et on voit beaucoup d'évaluation passer qui ne sont pas des évaluations d'impact mais des évaluations de performance, des fois des évaluations de résultat, mais souvent on parle d'impact alors qu'en fait on est pas sûr de l'impact, et ça je pense que c'est un frein lié à l'évaluation d'impact qui est effectivement détournée un peu politiquement.

Enquêteuse : Et tu fais quoi toi du coup comme différence entre impact, performance et résultat ?

Koupaïa : Alors la performance, c'est vraiment lié aux activités qui sont mises en place. Alors je vais prendre un exemple d'une association qui va essayer de réduire le chômage, une association qui fait de la réinsertion. La performance c'est par exemple le nombre de formations que les personnes auront suivi. Le résultat ça va être le retour à l'emploi. Et l'impact ça va être le taux de retour à l'emploi duquel on aura retranché tout ce qui n'est pas directement lié à l'impact de la structure accompagnatrice. C'est pour ça qu'on met

en place par exemple des groupes témoins pour pouvoir vraiment mesurer l'impact et pas uniquement le résultat d'une association.

Enquêteuse : En gros oui pour les structures d'insertion y a pleins de structures qui se ventent d'avoir un taux de retour à l'emploi énorme alors qu'en fait c'est que ces personnes là seront de retour en emploi et au bout de deux semaines elles auront déjà perdu leur emploi. Donc est-ce que c'est vraiment un bon impact quoi...

Koupaïa : Tout à fait, alors y a ça, et y a le côté durabilité de l'emploi : est ce qu'on mesure un retour à l'emploi seulement sur un instant T ou est ce qu'on mesure un retour à l'emploi de plus de six mois de douze moi etc, et y a un autre facteur c'est : est-ce que sans l'accompagnement de l'association les personnes n'auraient pas dans tous les cas retrouvées un emploi, et c'est pour ça qu'on essaie de mettre en place des comparaisons tests, témoins etc. C'est pour le coût assez coûteux, assez compliqué à mettre en place, mais c'est ce qui va vraiment dégager un impact très clair et c'est là-dessus que nous en tant que structure Im-prove on essaie de se battre pour que ça soit le plus mis en place au possible pour essayer d'avoir une rigueur dans les résultats qui sont présentés.

Enquêteuse : Ok trop bien, bah moi écoute c'était tout pour les questions. Est-ce que tu as quelque chose à rajouter ?

Koupaïa : Non.

Enquêteuse : Ok, merci d'avoir répondu à mes questions !

Koupaïa : Merci et n'hésite pas si tu as d'autres questions !

**Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif pour l'entretien collectif**

<b>Contextualisation</b>	
<p><b>Date :</b> 5 juillet 2023</p> <p><b>Heure :</b> De 13h à 14h30</p> <p><b>Durée de l'entretien :</b> 1h30min</p> <p><b>Lieu :</b> Box privatif, atelier de Comme un Etabli, 5 rue Bahon Rault, 35000 Rennes</p> <p><b>Personnes interrogées* :</b> Gwenn, Eodez, Kaora, Youna, Ifig, Matilin, Liza</p> <p><b>Type d'entretien :</b> Entretien semi-directif</p> <p>* Tous les noms ont été modifiés par souci d'anonymisation.</p>	
<b>Thématique</b>	<b>Questions</b>
<b>Talon sociologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom Prénom Âge</li> <li>• Milieu social</li> <li>• Parcours professionnel</li> <li>• Activité professionnelle maintenant (statut de la structure, depuis combien de temps on est installé dans sa structure et à CuE...)</li> </ul>
<b>Tiers lieux : Perception de CuE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est quoi pour vous un tiers lieux ?</li> </ul> <p>Définition de France Tiers Lieux : Les Tiers Lieux ont en commun de mutualiser des espaces et des compétences, hybrider des activités et réunir un collectif citoyen engagé, favorisant la coopération pour répondre aux enjeux de leur territoire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec cette définition, penses-tu que CuE correspond à un tiers lieu ? Et pourquoi ?</li> <li>• Pensez-vous que CuE correspond aux 6 dimensions de l'utilité sociale ?</li> <li>• Qu'est ce qui t'a poussé à venir à CuE ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment estimez-vous que votre temps est dispatché à CuE (travail, vie collective...) ?</li> </ul>
<b>Impact social</b>	<p><b>Votre qualité de vie au travail est-elle meilleure / êtes vous plus épanouie depuis l'arrivée à CuE ? Si oui, c'est dû à quoi ? (pcq avant c'était vraiment horrible ou CuE y est pour quelque chose ?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vous sentez-vous bien à CuE et pourquoi ?</i></li> <li>• <i>Quelle importance donnez vous aux pauses à CuE ?</i></li> <li>• <i>A la sociabilité et convivialité ? As-tu créé de vraies amitiés grâce à CuE ?</i></li> <li>• <i>Nous sommes souvent dérangés ou sollicités, pensez-vous que cela vous pénalise dans votre travail (ralentit...) ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous augmenté en compétences depuis votre arrivée à CuE ? Si oui, grâce à quoi ?</i></li> <li>• <i>Vous sentez-vous plus informé ou engagé depuis votre arrivée à CuE (économie citoyenne) ?</i></li> </ul>
<b>Impact économique</b>	<p><b>Etes-vous plus productifs dans votre travail depuis votre arrivée à CuE ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pensez-vous économiser des frais en électricité en étant à CuE ?</i></li> <li>• <i>Combien avez-vous économisé en investissement machine ?</i></li> <li>• <i>Pensez-vous que CuE contribue à la rentabilité de votre activité ?</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Y a t il eu des chantiers auxquels vous n'auriez jamais pu répondre si vous n'aviez pas été à CuE en terme d'outillage ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous réalisé des gains de productivité ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous eu beaucoup de chantiers grâce au réseau fait à CuE ? / Pensez-vous que les liens tissés grâce CuE sont une part importante des travaux partenariaux et collectifs que vous réalisez ?</i></li> </ul>
<p><b>Impact environnemental</b></p>	<p><b>Pensez-vous que vos productions sont plus durables depuis que vous êtes à CuE ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Est ce que vous avez changé dans l'utilisation des différentes matières premières / matériaux ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous changé vos fournisseurs grâce à CuE ?</i></li> </ul> <p><b>Avez-vous changé votre comportement en fonction des enjeux environnementaux ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avez-vous changé de comportement de tri ou d'achat depuis votre arrivée à CuE (moins de viande, acheter plus local, réduction déchets alimentaires, tri sélectif plus poussé...)?</i></li> <li>• <i>Est ce que grâce aux choses mises en place par CuE (bac de récup de chutes de bois, revalorisation de chutes de textile, aspiration avec sacs de sciure...), vous réduisez vos déchets de matière première ?</i></li> <li>• <i>Au niveau de la mobilité, avez-vous modifié votre mode de transport depuis votre arrivée à CuE ?</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A quelle fréquence utilisez-vous le camion et pour quelles distances ?</i></li> </ul>
<b>Impact de gouvernance</b>	<p><b>Quelle place a le collectif dans la réflexion autour de la pérennité et du mieux vivre à l'atelier pour vous ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelle place a la gouvernance d'une structure dans son projet selon vous ?</i></li> <li>• <i>Comprenez-vous comment fonctionne la gouvernance de CuE ?</i></li> <li>• <i>Que pensez-vous d'une gouvernance multi parties prenantes ?</i></li> <li>• <i>Vous sentez-vous assez impliqué dans la prise de décision de CuE ? Par rapport aux réunions mensuelles notamment</i></li> <li>• <i>Pourquoi trouvez-vous ça important de donner de votre temps au collectif ?</i></li> </ul>
	<p>Pour finir, selon toi, en une phrase, qu'est-ce que CuE t'apporte ? Quelle est sa plus-value ?  Que penses-tu apporter à CuE ?  Est-ce que vous souhaitez nous partager quelque chose ?  Une pensée, une remarque, une question...?</p>

**Annexe 7 : Retranscription de l'entretien collectif**

Enquêteuse : Alors du coup moi mon mémoire je le fait sur une critique des mesures d'impact social, comme quoi c'est un peu difficile, avec juste des indicateurs quantitatifs, de vraiment rendre compte de la spécificité sociale des entreprises de l'économie sociale et solidaire, notamment les tiers-lieux comme Comme un Etabli. Et du coup l'entretien ça va être mon entretien de recherche en gros pour mon mémoire. Je pense que ça va durer environ 1h mais après ça dépendra de comment vous parler. Donc on va aborder 4 thèmes principaux : l'impact social, économique, environnemental et l'impact de la gouvernance de Comme un Etabli sur vous, votre activité et vous en tant que professionnel. Chaque thème aura une grosse question et y aura environ 6 sous-questions sur chaque thème donc une vingtaine de questions. Est-ce que d'abord on pourrait faire un tour de table et que chacun se présente, donc dire nom, prénom, âge, milieu social et après le parcours professionnel et l'activité professionnelle que vous exercez maintenant.

Gwenn : C'est quoi le milieu social ?

Ifig : CSP+...

Gwenn : Riche / Pauvre ou Gauche / Droite ?

[Rire général]

Ifig : Moi je suis de droite et pauvre.

[Rire général]

Enquêteuse : Si vous venez de classe moyenne, classe populaire...

Liza : A partir de quel moment tu considères que tu fais partie de la classe moyenne ou populaire ?



Kaora : Justement c'est ton ressenti.

Eodez : Ben moi je veux bien commencer si tu veux. Alors moi je m'appelle Eodez, je suis métalière, je fabrique des choses en acier. Ça va de la métallerie genre garde-corps, portail, escalier, verrières, à du mobilier sur mesure pour des particuliers ou des professionnels.

Enquêteuse : Très bien merci, Youna ?

Youna : Pardon j'ai un bout de fromage coincé [rire]. Du coup Youna, 38 ans, 20 ans de permis. Je viens d'un milieu classe moyenne. Reconversion professionnelle. J'étais professeure des écoles pendant 5 ans et j'ai fait quelques petits boulots et ensuite je me suis reconvertie dans la reliure de livre. Reliure de livre, restauration de livre, plus pour particuliers pour l'instant. Après y a tout un pan d'ateliers pour les particuliers, les écoles...

Kaora : Donc moi Kaora, j'ai 32 ans. Je suis sellière-maroquinière, je suis issue de classe moyenne et en progression vers la classe moyenne moins moins [rire]. C'est important de progresser. Je travaille le cuir, je fais du matériel d'équitation et de la petite maroquinerie. J'anime des ateliers et je fais ça depuis 10 ans donc c'est mon premier vrai métier mais après des études de littérature qui n'avaient rien avoir avec les métiers manuels.

Ifig : Moi c'est Ifig. Je suis architecte. Je viens d'un milieu plutôt favorisé et je suis architecte depuis 10 ans. La ça fait 2 ans qu'on a monté notre société et on travaille pour tout type de clients : particuliers, promoteurs privés, publics... J'ai 35 ans.

Matilin : Euh Matilin, j'ai 30 ans. Issu de classe moyenne. Architecte depuis 5 ans et je faisais des études dans le commerce avant mais c'est mon premier taff dans l'archi.

Enquêteuse : T'as fait des études d'archi quand même ?

Matilin : Ouais, mais j'ai fait dans le commerce avant puis j'ai fait mes 6 ans d'archi.

Liza : Donc Liza. Moi j'ai fait 10 ans de formation, de compagnonnage. J'ai commencé à 15 ans. J'ai 26 ans et j'ai toujours fait de l'ébénisterie quoi. Sinon je suis issue de classe moyenne voir populaire et puis ça fait 6 mois que je suis à mon compte.

Enquêteuse : Ok, merci.

Gwenn : Je me suis pas présentée en fait. [Rire]. Mais je peux partir hein. Euh je m'appelle Gwenn j'ai 26 ans euh je suis issue de classe ouvrière et je suis tapissière d'ameublement, je refais des fauteuils depuis 5 ans.

Enquêteuse : Ok, merci et désolée de t'avoir oublié haha. Je vais commencer du coup par une partie plus générale de perception de Comme un Etabli et des tiers-lieux en général. Donc pour vous, c'est quoi un tiers-lieux, et est-ce que Comme un Etabli est un tiers-lieux pour vous ?

Liza : Est-ce que déjà tu peux nous donner la définition de tiers-lieux ?

Enquêteuse : En gros ils sont définis par France Tiers-Lieux comme des lieux qui ont en commun de mutualiser des espaces et des compétences, hybrider des activités, réunir un collectif citoyen engagé favorisant la coopération pour répondre aux enjeux de leur territoire.

Pour vous ça correspondrait à Comme un Etabli et pourquoi ?

Eodez : Ben, oui quand même.

Enquêteuse : Bah oui. [rire].

Kaora : Ca coche pas mal de cases.

Gwenn : On coche plutôt toutes les cases.

Tout le monde : Oui.

Enquêtrice : Ok, c'était juste une petite parenthèse sur les tiers-lieux. Qu'est ce qui vous a poussé vous à venir vous installer en tant qu'artisan, artisane à Comme un Etabli ?

Ifig : Juste sur le truc avant, moi je suis un peu critique sur la notion de tiers-lieux parce que j'ai l'impression que tout le monde aujourd'hui se revendique tiers-lieux alors que des fois c'est juste des entreprises qui ont juste un but de faire du business, et qui en fait, l'image tiers-lieux leur fait vendre donc c'est un peu du *greenwashing* social quoi.

Gwenn : Mais ils correspondent pas en fait totalement à la définition qu'elle a donné.

Ifig : Nan mais je trouve que des fois, même nous quand on fait des appels publics ou des trucs comme ça, t'as l'impression que comme toutes les villes qui voulaient une signature d'un bâtiment, d'un architecte ou d'un truc comme ça, ben tout le monde veut son tiers-lieux maintenant. Et que c'est une sorte de garanti que bah si nous politiquement on est engagés socialement machin machin mais ça perd un peu de son sens et j'ai l'impression que c'est des graines qui sont plantées mais que après y a pas forcément les structures qui sont là pour accompagner vraiment le truc, ou qui porte vraiment le projet quoi. Ici c'est pas forcément le cas, mais tu vois j'ai pas d'exemple concret mais je. Bah si tu vois je serai peut-être un peu plus critique envers un autre endroit genre plus la Basse-Cour tu vois qui se revendique aussi un peu tiers-lieux. Ou même l'Hôtel Pasteur qui se revendique aussi un espèce de grand tiers-lieux national mais au final qui se regarde un peu quoi. Ce que je ressens pas forcément ici peut-être parce que on est dans le lieu depuis longtemps et voilà mais.

Enquêtrice : Oui tu penses que les lieux comme Comme un Etabli c'est plus eux qui sont plus légitimes à se revendiquer tiers lieux quoi.

Ifig : Euh ouais je pense que juste le terme tiers-lieux il est utilisé un peu trop en manipulation politique quoi.

Liza : Je pense que c'est un peu l'équivalent du bio par exemple.

Ifig : Voilà, dans le social quoi. Une sorte de label qu'on essaie d'atteindre mais finalement est-ce que quand tu creuses un peu est-ce que y a vraiment quelque chose de social quoi.

Liza : Ouais parce qu'y a des critères aussi pour pouvoir euh...

Ifig : Oui parce que après derrière y a des questions de subventions machin machin machin.

Kaora : Ouais, bah y a pleins de lieux qui se montent avec une utopie hyper euh j'ai perdue le mot, une utopie qui se veut vraiment dans l'esprit des tiers-lieux, mais en fait par manque de subvention, par gouvernance, une fois que ça a démarré sur l'étiquette tiers-lieux il la garde et ça part petit à petit vers un truc plus mercantile et plus purement participatif.

Liza : Désolée je fais une petite parenthèse, j'ai acheté des pêches aussi.

[ Rire général ]

Matilin : Tous ces lieux que t'as cité, Hôtel Pasteur et la Basse-Cour, autant dans l'Hôtel Pasteur t'as le côté quand même hyper local et la mutualisation d'un lieu qui est mis à disposition de plusieurs asso où ça bouge quand même pas mal. Mais la Basse-Cour en effet c'est plus, y a un côté acteur local, mais y a pas tant la mutualisation en fait. Ca devient un peu un social business finalement où ils exploitent le lieu en tant que guinguette.

Gwenn : Bah c'est un bar quoi.

Matilin : Ouais c'est un bar et y a juste le montage en terme de société où t'es sur une SCIC comme ici, donc t'es pas dans une dimension trop mercantile dans le sens où t'es limité dans le chiffre d'affaires que tu vas faire, donc y a quand même cette dimension un peu sociale, mais par contre l'idée de la mutualisation qu'il y avait dans la définition que t'as donné, là-bas je le retrouve pas présent en fait.

Eodez : Après il peut y avoir mutualisation quand ils font des événements ou des trucs comme ça, fin après c'est vague c'est vraiment une petite partie de mutualisation, mais quand tu partages des savoirs-faires et que du coup tu te retrouves sur des événements et euh.

Ifig : Bah ouais, et là en fait où je le rejoins aussi c'est que tu vois quand on parle de tiers-lieux on parle de l'endroit tu vois alors que tu vois la Basse-Cour ils sont ultra engagés sur le territoire. C'est la structure qui elle en tant que tel s'exporte et fait du lien etc, c'est pas forcément le lieu en tant que tel quoi. Donc euh... bon.

Youna : Après par rapport à la basse-cours du coup j'y suis allée samedi dernier, y avait des concerts, et en fait soit tu payais une entrée par chère ou ils te demandaient si tu voulais être bénévole et après ça pouvait être hyper vaste ce à quoi tu pouvais t'engager pour le bénévolat. Donc après je connais pas plus mais y a quand même cette partie là qui est plus alternative que simplement un bar.

Eodez : Oui c'est sûr, mais c'est vrai que sur le côté mutualisation y a pas grand chose.

Enquêteuse : Et à partir de quel niveau de mutualisation vous considérez que c'est tiers-lieux ? Si y a vraiment une grosse partie de l'acte social c'est de la mutualisation ou quand justement c'est comme à la Basse-Cour y a que certains services qui sont mutualisés ?

Matilin : Bah, ici y a deux actions. Y a la mutualisation de l'espace et la mutualisation des outils. Du coup ce que tu vas retrouver à Pasteur finalement c'est la mutualisation de

l'espace, et peut-être que t'as moins ça à la Basse-Cour, et encore ça se discute hein peut-être. Mais c'est là où ici c'est d'autant plus évident quoi.

Ifig : Ouais, et je pense que ça se mesure aussi peut-être dans un équilibre aussi de tes activités en fait, de ce que tu fais. Par exemple à la Basse-Cour comme j'ai dit c'est identifié du grand public comme un bistrot en fait et les bistrots en fait ils ont forcément 10 salariés donc 10 salariés, 10 salaires à aller chercher y a quand même une logique derrière de business quoi qu'est plus dans une relation de client plutôt que de partenaires tu vois. C'est là où peut-être tu vois le truc bar là-bas prends peut-être un peu trop de place et ça fait que ça perd un peu, ça prend peut-être un peu le pas sur tout le reste des activités qui peuvent faire qui sont hyper intéressantes pour le quartier de Cleunay tout ça.

Enquêteuse : Et qu'est ce qui vous a fait venir à Comme un Etabli du coup ? Pourquoi vous installer ici ? C'est vraiment le côté outillage où comme vous avez pas besoin tant que ça d'outil...?

Ifig : Bah en fait nous dans notre philosophie c'est, bah voilà Fezi c'est fabriquer, faire avec les mains, et on était partis vraiment d'un point de vue dans notre théorie et dans notre idéal à l'avenir c'est de faire 70% d'architecture et 30% de prototypage et de manipulation et de choses comme ça. Sauf qu'on se rend bien compte qu'aujourd'hui dans le lancement d'une activité pour la rendre pérenne il faut qu'on soit plus à 95% d'archi et 5% d'à côté. Donc voilà on essaie de se tendre pour essayer de racoler un peu à notre objectif du 20 ou 30%, même 10% ça serait top, mais ce que je veux dire c'est qu'on avait. En fait nous notre prototypage ça peut être vraiment dans tous les champs d'action du bâtiment, ça peut-être du bois, du métal et des choses comme ça. 1 on a pas le savoir faire et 2 on a pas les outils. Et si on doit commencer à s'équiper ça fait un investissement de base qu'est, pour le temps de rentabilité qu'on va faire, c'est plus une sorte de caprice qu'un outil productif pour la boîte. Donc nous c'est essentiellement pour ça, c'est pour venir chercher du, de la machine et du savoir-faire, de la compétence et pour apprendre aussi à, voilà on en fait pas autant qu'on devrait le faire mais bon. Et aussi être associé à un lieu comme ça, il y a aussi un côté, ouais la philosophie du lieu, y a un côté d'image, de com', de ça qui nous en fait nous correspondait aussi même si voilà on se rend bien

compte que chacun a ses obligations pro et tout mais nous c'est pour ça. En tout cas moi de mon point de vu c'était pour ça peut-être que toi t'as autre chose à dire.

Matilin : Non c'était pour ça ouais.

Kaora : Moi c'était pour être dans un lieu collectif. Clairement j'avais pas spécifiquement besoin de machine, pas tellement d'une place énorme non plus. Mais vraiment la volonté de pas être seule dans ma cave.

[Tout le monde acquiesce].

Gwenn : Moi c'est un peu comme Kaora, de pas être seule mais aussi de diminuer les charges de mon premier atelier qui était le double et

Enquêteuse : Ah oui c'était le double !?

Gwenn : Ouais. Donc ça et rencontrer d'autres artisans et pouvoir bosser avec eux, ouvrir un peu un réseau plus dans l'artisanat et avec d'autres métiers que juste la tapisserie.

Eodez : Moi c'était, ben j'ai un peu débarqué à la dernière minute parce que je me suis fait chasser de mon ancienne atelier du coup c'était un peu particulier mais à la base, j'avais prévu de venir mais à plus long terme, et c'est d'abord pour ne pas être toute seule, parce que je pense que j'aurai pas continué mon activité si j'étais toute seule, et évidemment pour les machines. Clairement je suis obligé d'avoir des grosses machines et j'avais pas les sous pour investir dans ces machines là. Et aussi pour pouvoir mutualiser les savoirs-faire et avoir des menuisiers juste à côté et même pouvoir, comme souvent c'est des gros chantiers, pouvoir travailler à plusieurs, même dans notre propre métier comme ce que je fais avec Nico. Et, euh, voilà.

Youna : Bah moi du coup un peu aussi comme Kaora parce que j'ai pas besoin d'utiliser des machines autre que les miennes, mais c'était aussi pour pas me retrouver seule et puis

après on découvre vraiment la force du collectif et tous les à côté, surtout quand on démarre sa boîte, voilà on tâtonne sur pleins de choses. C'est hyper rassurant d'avoir ce cadre là autour.

Kaora : D'avoir un panel de gens qui partagent les mêmes problématiques en permanence, c'est vrai que quand on se lance on sait qu'on va trouver forcément des conseils ou au moins un avis sur n'importe quelle galère qu'on peut avoir, que ça soit comptable ou technique.

Youna : Même pas un avis, des fois c'est juste une écoute. On sait qu'on est un peu embarqué tous dans le même bateau, on a forcément rencontré plus ou moins les mêmes problèmes et voilà.

Liza : Bah moi je pense que c'est parce que, bah déjà vu que j'ai fait quand même 10 ans de compagnonnage et que j'ai connu que ça

Kaora : Sortir de la secte

[ Rire général ]

Liza : Ouais mais y a pas de gourou ici c'est dommage [ rire ]. Nan mais je pense que je m'attendais à ça donc je suis super contente mais en mieux en fait. Mais euh

Enquêteuse : Bah c'est vrai que t'installer seule alors que t'étais tout le temps en collectif...

Liza : Ouais, bah après c'était pas, enfin ça aurait pu être ma volonté hein de monter un atelier, d'être solo et tout ça. Je sera pas passé par le même chemin, mais si c'était vraiment ma volonté j'aurai fait le nécessaire, j'aurai continué de travailler encore 5 ans dans une entreprise pour mettre pas mal d'argent de côté et j'aurai eu des contacts, j'aurai pu avoir des prix, j'aurai pu en fait. Mais c'était aussi d'avoir, d'un point de vu



philosophie, voilà c'est mon sentiment. Je critique pas ceux qui font ce choix là mais pour moi ça n'a pas trop de sens. Je me voyais pas être toute seule dans mon atelier, coupée d'une communauté. Je préfère être avec des gens et partager des choses au quotidien. Alors pas que des bouffes tu vois mais aussi même d'un point de vu métier j'adore en fait partager des choses avec les gens, recevoir, donner et du coup ça n'avait pas de sens pour moi de finir mon Tour de France et de retourner dans un truc solo et dire bah voilà je vais être avare de mon savoir et je veux rien partager avec d'autres pro. Donc du coup c'était parfait quoi.

Enquêteuse : Et vous estimez que votre qualité de vie au travail elle est meilleure en étant dans un lieu comme ça ? Fin pour ceux qui étaient dans un atelier seul ou qui étaient juste dans une boîte classique ?

[ Acquiescement général ]

Liza : Qualité d'ambiance ou qualité sur nos ouvrages ?

Kaora : Bah les deux, je trouve que ça va tellement avec.

Enquêteuse : Les deux, et aussi est-ce que vous êtes plus productifs du coup ?

Gwenn : Ca peut être pas trop.

[ Rire général ]

Liza : Bah moi oui niveau confort, fin le confort on va dire mental, confort dans la vie qu'on mène tous les jours, mais pas forcément meilleure qualité, même voire l'inverse [ rire ]. Après voilà j'ai fait pleins d'entreprises aussi donc c'est pour ça je compare pas mal mais après c'est normal vu que c'est pas spécifique que bois, c'est aussi un ensemble mais ça me convient sinon je serai pas là.

Enquêteuse : Vous estimez que votre temps il est dispatché comment sur une journée de travail genre que votre activité, vie coopérative, les sollicitations un peu à droite à gauche...

Kaora : Ça dépend des chantiers. Après y a, enfin je trouve que déjà quand on a un box individuel on est un peu plus favorisé par rapport aux gens qui travaillent vraiment en collectif en bas, nous on peut un peu plus se préserver des micro-coupures.

Gwenn : Léger.

Kaora : Bah plus que si on était en plein milieu.

Youna : Bah vous êtes à l'entrée aussi.

Kaora : Ouais on fait un peu l'accueil.

Youna : Par rapport à moi je pense...

Kaora : Mais moi je vois la différence sur les micro-coupures. Rien qu'en étant seule dans mon box ou quand j'étais avec Marie et Marguerite. Comme on était 3 à faire des trucs un peu différents, on était le passage obligé dès qu'il y avait quelqu'un qui visitait. Donc on était non stop avec des coupures quoi.

Matilin : Ah oui c'était chiant ça d'avoir trop de passages et du coup des coupures dans ton activité ?

Kaora : Ouais, mh mh.

Gwenn : Moi je pense que je travaille plus que dans mon précédent atelier ou j'étais toute seule, mais sur moins de temps parce que je fais beaucoup plus de. Enfin je suis plus efficace mais

Kaora : Plus de pauses clopes.

Gwenn : Plus de pauses en tout genre en fait. Psychologue euh...

[ Rire général ]

Enquêteuse : T'es plus efficace parce que tu penses que ça a été gagné par le fait que tu sais que tu vas souvent être coupée, t'es forcée à, quand tu travailles, y aller à fond ?

Gwenn : Oui, et je sais que j'ai plus envie de me mettre en travail, y a plus de motivation parce qu'autour de toi y a d'autres gens qui bossent donc en fait au bout d'un moment même si t'as la flemme, tout le monde est parti bosser ben faut y aller quoi.

Youna : Ouais mais t'es pas dans mon box. Parce que moi je regarde les gens passer, travailler et tout et ça peut occuper.

[ Rire général ]

Youna : C'est mieux que la télé.

Enquêteuse : Et vous pensez que vous seriez plus productifs dans un cabinet juste d'architectes comme vous étiez avant ou...

Matilin : Non parce qu'en fait on est très old school dans notre manière de travailler encore aujourd'hui. C'est à dire que pour le coup on est vraiment dans une dimension un peu parallèle ou on participe très peu à la vie collective parce qu'on prend pas de pauses, on a la tête dans le guidon, et que on fait entre 50/60 heures semaines et quand on est là on tabasse quoi. Le midi c'est tout le temps stress, les temps de pause on se les prends pas donc on est dans une dimension un peu old school par rapport à ça. Et on en bénéficie pas tant finalement de la dimension collective du lieu mais c'est notre tort hein.

Gwenn : C'est un choix.

Matilin : Oui oui c'est un choix.

Ifig : En fait c'est un choix qui est essentiellement dû à des échéances de fin d'année...

Youna : Des contraintes extérieures.

Ifig : Des contraintes extérieures et économiques qui font qu'on a un chiffre à faire il faut qu'on le fasse sinon Fezi peut pas tenir quoi. Voilà c'est pour ça qu'en gros on sait qu'on a deux années où faut qu'on tabasse comme des acharnés, qu'on rendent des projets qu'on fasse des trucs et après. On en est conscients parce que c'est des discussions qu'on a souvent entre nous enfin on essaie de faire une réunion hebdomadaires pour améliorer les choses et tout et c'est vrai que ce temps de travail nous on estime que justement passer 10% en dehors de notre box, pour faire d'autres choses et tout ça et réduire notre temps de travail. Enfin c'est pas un objectif en soit de bosser 60 heures semaines. L'idée c'est, une fois qu'on a stabilisé le bazar, comment on arrive un peu à redescendre sans se faire prendre au jeu que, une fois que t'as créé un rythme c'est facile de le garder quoi.

Matilin : Oui c'est ça. A la fois c'est quand même subi dans le sens où, vu qu'on travaille énormément par rapport au temps qu'on a avec nos proches, on se fait déjà suffisamment taper sur les doigts de ne pas être disponible chez nous, du coup on condense un maximum et on s'autorise pas de rester plus tard le soir et après y a le tort de notre manière de fonctionner. Y a aussi un moment on gagnerait certainement en efficacité à dézoomer un peu et à prendre ce temps de pause, sauf que dans notre méthodologie de travail aujourd'hui on y arrive pas.

Ifig : Ouais et je pense qu'on est essentiellement aussi, on avait ce stress de se dire que voilà, à la fin de l'année, faut qu'on rende tant...

Matilin : Complètement. Mais voilà de se dire est-ce que demain on va y arriver à ralentir une fois qu'on aura nos prochains objectifs on, enfin c'est un objectif en tout cas.

Gwenn : Mais je pense qu'il y a un truc qui est assez différent pour vous du coup, comme vous êtes pas plongés totalement dans l'artisanat, que nous quand on fait genre une pause ou 10 dans la journée, c'est qu'on va forcément parler de choses, du travail ou d'autres peuvent dire "ah mais en fait tu pourrais faire ça" et oui on fume une clope mais on avance sur des projets ou des choses comme ça.

Kaora : C'est du co-développement informel.

Gwenn : Ouais c'est ça. Et que vous [les archis] même si vous faisiez ces pauses peut-être que vous retrouveriez pas forcément cet avantage là ou alors ça pourrait le faire s'il y avait d'autres archi avec qui pouvoir échanger.

[ Interruption extérieures ]

Enquêteuse : Oui du coup vous donnez une grosse importance vous aux pauses ? C'est ça qui vous fait tenir ?

Liza : Bah moi j'avoue que, en fait aussi pareil l'idée de venir ici, vu que moi je travaillais non stop, y a des années ou en gros je me levais à 5h30, je partais à 6h, après y avait aussi un choix personnel d'y aller à vélo, et après je commençais à 7h30 et après j'avais ma journée jusqu'à 18h, après je rentrais, j'avais à peine le temps de manger que de 20h à 22h cours du soir chez les compagnons, et après je bossais tout le samedi aussi jusqu'à 17h. Donc en fait il me restait que le dimanche. En fait c'était ça pendant 10 ans donc le but c'était aussi de faire un travail là -dessus, de savoir lâcher prise et faire d'autres choses que juste le boulot parce que j'ai été baignée que là dedans. Pour moi du coup [les pauses] c'est ultra bénéfique, même si des fois je trouve que c'est un peu trop [rire]. Donc non moi je trouve ça bien qu'il y ait, pour partager d'autres dimensions que le travail.

Enquêteuses : Oui, de toute façon les pauses ne sont pas obligées.

Liza : Oui donc si je les prends c'est bien que j'en ai envie quand même.

Enquêteuse : Euh ouais, est-ce que vous pensez que vous avez vraiment augmenté en compétence depuis votre arrivée à Comme un Etabli ?

Eodez : Bah c'est dur à dire parce que t'as aussi, ben l'ancienneté. Moi je sais que j'ai augmenté en compétence mais juste parce que...

Enquêteuse : C'est pas forcément dû au lieu quoi.

Eodez : Je pense pas que ça soit dû au lieu. Après, si en compétence sur les autres métiers : j'ai appris pleins de trucs sur le bois que j'aurai pas appris, j'ai appris pleins de trucs sur la tapisserie, que la reliure c'était possible de faire comme ça... Ca oui j'ai appris pleins de choses. Mais sur mon activité propre euh...

[ Acquiescement général ]

Ifig : Ouais c'est un peu pareil, en tant qu'archi j'ai plus l'impression que ces nos projets et les problématiques auxquelles on est confrontés et les responsabilités qu'on a qui nous font monter en compétences parce qu'on a pas le choix, mais à côté de ça j'ai appris pleins de choses que je savais pas. Quand tu te balades en bas juste chercher un café tu vois ce que les autres sont en train de faire et tu poses des questions : ah ça c'est du crin de cheval, ah c'est ça etc alors qu'avant j'en avais aucune idée.

Matilin : Et c'est ce qu'on cherchait. En venant chercher le savoir faire des artisans, c'est à la fois voir de manière informelle ce que font les gens et après échanger comme avec Eodez, Fañch ou Morgan qui ont des rapports avec des trucs spécifiques d'archi où là c'est vachement enrichissant quoi, parce que tu résous des détails techniques. Des fois on les sollicite aussi sur des projets qui sont pas des projets sur lesquels on travaille avec eux

en association, mais ils nous apportent des réponses techniques vachement intéressantes et critiquent des détails techniques et pour nous c'est vachement intéressant.

Enquêteuse : Peut-être que c'est différent pour les gens qui travaillent le bois, par exemple Mathis qui vient de débiter, peut-être que lui il augmente en compétence.

Kaora : Ouais je pense qu'ils sont beaucoup plus dans le partage de compétence et le monté en gamme.

Eodez : Bah ouais moi je vois avec Nico par exemple, je l'embauche alors qu'il sort de formation et...

Enquêteuse : Peut-être que sinon, je sais pas si on peut appeler ça une compétence mais, est-ce que vous pensez que vous avez augmenté en compétence relationnelle, genre apprendre à vivre à plusieurs ?

Eodez : Oh grave.

[ Acquiescement général ]

Gwenn : Moi j'avais envie de taper tout le monde en arrivant, maintenant ça va mieux.

[ Rire général ]

Youna : Mais tu vas voir un psy ou ?

Gwenn : Nan nan j'ai euh, appris à vivre dans la crasse.

[ Rire général ]

Kaora : Moi j'ai appris à re-aimer mon prochain. Parce que moi je sortais de 4 ans dans une boîte de merde où les gens se hurlaient dessus à longueur de temps. Tout le monde faisait le même métier que moi mais ils le subissaient ce métier, il l'avaient pas choisi, donc tout le monde détestait ce métier, comme n'importe quel autre, de toute façon ils étaient en mode detestation. Et en fait retrouver à la fois des gens sympathiques, des gens avec un cerveau et des gens passionnés par ce qu'ils font, même si c'est pas la même chose que moi, juste me retrouver avec des gens qui kiffent ce qu'ils font, ça a été une bouffée d'air quoi.

Enquêteuse : Mh. Et est-ce que même sur le côté, est-ce que vous vous sentez plus informés sur le monde en général ou plus engagés ou...

Kaora : Ah bah avec les discussions incroyables qu'on a le midi, on est très très informés hein...

Gwenn : Pierre Palmade n'a plus aucun secret pour nous.

[ Rire général ]

Liza : Moi je pense que oui, du coup après c'est un ensemble je pense que je me serai retrouvée dans une entreprise et du coup avoir plus de temps libre forcément dans tous les cas j'aurai été plus informée que ce que j'étais parce que j'aurai eu plus de temps dispo à ouvrir les yeux sur d'autres sujets. Mais par contre ouais moi je pense que c'est ça surtout qui me fait du bien c'est que je m'ouvre à plus de sujets qui ont rien à voir avec l'ébénisterie. Et même au contraire. Enfin malheureusement c'est pas du tout la vision du compagnonnage mais y a encore des états d'esprit qui restent très durs à bouger dans ce milieu là. Après je pense que, sans vouloir faire de féminisme ou quoi y a beaucoup d'hommes d'un certain âge qui ont grandi dans certaines moeurs du coup ça ça contribue beaucoup mais ça me fait du bien d'être dans un milieu comme celui-ci où du coup y a beaucoup plus de femmes et plus d'ouverture sur des sujets importants.

Gwenn : On est quand même en minorité Liza.



Liza : Oui mais minorité active qui sait se faire entendre et c'est pas la même chose.

Eodez : C'est vrai que dans le pôle machine on est pas beaucoup de filles, on est que deux.

Kaora : Mais on sait que vous êtes là.

Enquêteuse : Et ça vous gêne ?

Eodez : Bah ça me gêne pas directement parce que je l'ambiance est vraiment cool et tout mais je trouve ça dommage et moi j'aimerais bien qu'il y ait plus de femmes, mais juste pour l'image. Après on est des collègues pareil que ça soit un homme ou une femme. Je nous considère pareil.

Ifig : Mais ça c'est un problème lié au lieu ou à la profession ?

Eodez : A la profession.

Youna : Pour le métal oui mais peut-être je sais pas l'ébénisterie y a quand même de plus en plus de femme qui...

Eodez : Plus mais proportionnellement ça reste faible.

Liza : Y a encore des préjugés. Fin y a beaucoup de gens qui posent encore des questions de si physiquement j'arrive à tenir le choqe ou des trucs comme ça quoi.

Ifig : Mais même nous tu vois avec les artisans sur les chantiers par exemple en charpente tu vas rarement croiser des femmes, enfin si y'en avait une l'autre jour.

Liza : Si tu t'en souviens c'est qu'à priori...

Ifig : Ouais voilà, je m'en souviens. Mais j'ai croisé une fois une carleuse. Mais y'en a peu en fait.

Youna : Ouais mais je pense que c'est en train de se renouveler. Moi j'ai une copine qui a fait un CAP d'ébénisterie, j'ai une copie qu'est peintre en bâtiment...

Liza : Oui bien sûr mais ça se fait doucement.

Enquêteuse : Ouais. Et après du coup sur la partie vraiment plus économique, est ce qu'il y a un de vous ou c'est pas rentable d'être dans ce lieu là économiquement, mais il peut pas s'en passer car sa qualité de vie au travail baisserait vraiment ou c'est plutôt rentable pour à peu près tous ?

Kaora : Moi c'est pas encore rentable mais je verrai pas où aller d'autre.

Enquêteuse : Ouais c'est plus une question de territoire.

Kaora : C'est pas le lieu le problème, c'est que je pourrai trouver une boîte à 50 ou 100 balles de moins, mais 100 balles de moins dans lesquels il faut mettre des charges, de l'élec, internet et la com' que t'as pas si t'es pas ici, c'est kifkif quoi.

Ifig : Nous c'est pas rentable parce que si c'est rentable ça veut dire que tu fais tourner ta boîte, mais finalement

Matilin : Mais on pourrait trouver moins cher.

Gwenn : Mais t'as envie ?

Matilin : Pour l'instant non, sinon on l'aurait déjà fait. Mais par contre on utilise pas suffisamment le lieu par rapport à ce que ça nous coûte.

Kaora : Oui pour l'instant vous pourriez vous contenter d'un bureau quoi.

Matilin : Exactement. Par rapport à la pratique c'est ça. Mais c'est aussi ce qu'on veut tendre à changer.

Gwenn : Mais après si vous étiez dans un bureau au centre ville de Rennes juste tous les trois, même si c'est pas des choses, enfin un échange d'argent, vous disiez tout à l'heure que discutez avec des artisans ça vous avait beaucoup appris, être tout seul dans un bureau. Enfin même si t'utilises pas les outils et autre, d'avoir les artisans sur place tu l'aurais pas en étant dans un bureau moins cher.

Matilin : Ah oui complètement.

Ifig : Y a des plus et des moins. Après si t'es en centre ville y a plus de visibilité aussi...

Matilin : Nous on pourrait aller vers un lieu où y a d'autres archis qui louent tu vois. On aurait cet échange là au quotidien de la structure etc. C'est pour ça que, d'un point de vue purement comptable, on pourrait faire mieux, après c'est un choix qu'on a fait. Par rapport au positionnement, ce qu'on a envie de développer sur le prototypage et être plus dans l'atelier pour aussi partager plus et mettre la main à la pâte, ça c'est l'objectif à terme quoi. Ca on pourra pas le faire si on repart tous les trois dans un bureau. Faut qu'on reloue aussi une cave à côté, qu'on s'expatrie en campagne dans un truc énorme, mais même ça c'est pas forcément malin parce que par rapport au temps qu'on va passer dans ce lieu de garage bien équipé, c'est très peu.

Eodez : Puis pour le coup, prototypage t'es obligé d'avoir pleins d'outils différents.

Liza : Puis t'as pas la chance d'avoir des bouts de chute... Des gens avec des compétences, qui peuvent être prêts à te montrer un peu...

Youna : C'est juste que là c'est peut-être pas quantifiable réellement mais c'est quand même présent quoi.

[ Acquiescement général ]

Ifig : Après sur l'aspect financier on s'y retrouve c'est peut-être plus aussi sur l'aspect positionnement et pas de côté par rapport aux autres archi. T'as pas beaucoup d'architecte, enfin t'en a pas d'autre, en tout cas à Rennes, qui sont installés dans des lieux comme ça et ça ça nous permet quand on est dans un milieu qui est hyper concurrentiel bah de faire un pas de côté et de nous vendre par rapport à ça. Typiquement, quand on doit définir un peu tous les moyens qu'on a dans notre agence quand on fait des appels à candidature, vu qu'on est dans un atelier collaboratif, bah on peut mettre toutes les machines auxquelles on a accès aussi. Donc bah on a une offre assez intéressante au niveau de la production quoi.

Matilin : Et pour revenir à une question que t'avais posé un peu plus tôt, nous quand on a visité ce lieu, juste avant on avait visité un bureau ultra conventionnel aux Longchamps dans une zone d'activité classique et du coup bah en terme d'ambiance y a pas eu photo en fait, même s'il y avait un baby là-bas. [ Rire général ].

Ifig : Nan mais ouais c'était un peu en mode startup tout ça.

Matilin : Ouais donc là y a un côté un peu retour à l'école, un peu l'ambiance qu'on a à l'école c'est à dire, nous on avait les machines à l'école, et y a un côté beaucoup plus récréatif, moins entre soi d'archi qu'on avait avant et qu'on cherchait et c'est ça aussi qu'on cherchait dans ce milieu là aussi.

Enquêteuse : Oui oui, le côté moins technocrate.

[ Interruption ]

Enquêteuse : Mais tu faisais référence au temps, enfin tu parlais de temps tout à l'heure. Vous donnez quoi comme notion au temps ? Enfin pour vous, c'est quoi le temps, de l'argent, une valeur, du collectif et après...?

Ifig : Aujourd'hui moi le temps c'est deux trucs aujourd'hui dans ma vie : j'ai un temps de production où je viens ici et je dois produire. Et après j'ai un temps de parent quoi à côté. Ça se résume un peu à ça aujourd'hui parce qu'on passe beaucoup de temps ici. Après à terme le temps j'aimerais bien qu'il y ait plus de récréatif dedans ou quelque chose comme ça.

Matilin : Malheureusement on ne mettra pas le terme argent derrière parce que pour l'instant c'est pas ça, et c'est pas ce après quoi on cours, mais on mettrait peut-être le terme productivité quand même. Qu'est pas ultra vendeur non plus mais qu'est assez vrai dans l'approche qu'on a où il faut qu'on soit productif. Et donc la dimension récréative même de mettre les mains au contact des matériaux ça on en prend pas tant, comme les pauses on en prend pas tant donc le côté récréatif il est pas vraiment dans le temps de travail quoi. Ou d'une manière très informelle parce qu'on s'entend bien tous les trois et qu'on se tape des barre quand on travaille ensemble. Mais euh même le fait d'aller boire un verre tous les trois, on pourrait le faire mais on le fait pas non plus. Là on va bouffer ce soir avec nos proches, les enfants et compagnes etc, c'est la première fois qu'on le fait alors que ça fait deux ans qu'on s'est lancés.

Enquêteuse : Et vous vous en pensez quoi ? Enfin comment vous voyez votre temps vous ?

Gwenn : Moi je dirai que quand je viens à l'atelier j'ai la moitié de mon temps où je me dis faut que je gagne des sous. Mais vu que j'en gagne pas énormément je me dis que travailler ou blaguer une heure de plus ou une heure de moins ça va pas non plus changer grand chose au temps que j'ai dans ma journée ici du coup je vais assez facilement me dire, bon ben, sauf si j'ai besoin vraiment de travailler avec des gros délais, mais je vais facilement me dire ben j'ai une heure soit je travaille soit il va se passer des trucs plutôt rigolos, je vais plutôt choisir les trucs rigolos. Ou de l'échange, de la gouvernance, du

collectif, je vais plutôt choisir ça parce que que je bosse une heure de plus ou de moins, ça ne va rien changer sur mon salaire.

Enquêteuse : Ok, et vous c'est à peu près pareil ?

Kaora : Moi je dirai que ça dépend des moments dans l'année. Il y a des gros moments de productivité ou je culpabilise quand je fais des pauses parce que je voudrais finir des trucs et j'ai l'impression de pas avoir assez de temps, et d'autres où c'est un peu plus la glandouille et du coup comme j'aime pas trop la glandouille je cherche des trucs après à faire donc soit juste rigoler soit effectivement me pencher plus sur des questions collectives pour que j'ai quand même l'impression d'avoir fait quelque chose de ma journée.

Gwenn : Mais ça reste toujours du travail je trouve, même si c'est amusant en fait. C'est pas des moments où on se tourne les pouces en fait. On va donner des coups de main à certains, on va faire psychologue pour d'autres, on va faire un truc pour le collectif...

Kaora : Oui si j'ai du temps pour me tourner les pouces je le passe chez moi quoi clairement.

Enquêteuse : Oui ici de toute façon le temps sera toujours mit à profit pour quelque chose de positif pour le lieu quoi. Et effectivement on va pas être chacun sur un établi assis à regarder le vide. Et sinon juste pour revenir un peu sur la partie production, vous est-ce que vous avez eu des chantiers que vous n'aurez jamais eu si vous n'aviez pas été à  
Comme un Etabli ?

Eodez : Ah bah oui.

Liza : Est-ce que ça compte si on les a eu et dé-eu ?

[ Rire général ]

Enquêteuse : Malheureusement, non. Mais oui ça marche vraiment du coup la mutualisation de chantiers quoi ?

Kaora : Bah la mutualisation de chantier et les passages de clients. Ça aussi.

Eodez : Mais c'est marrant parce que moi j'ai surtout eu des particuliers, mais les clients pro je les ai pas eu par Comme un Etabli. Je cherche dans ma tête pour être sur de pas dire de connerie mais pour moi y a que des particuliers...

Gwenn : Gaël ?

Eodez : Oui mais j'ai fait qu'une poignée.

Gwenn : Le restau, avec Edvin et Benjamin ?

Eodez : Oui ouais des pros comme ça, mais je veux dire des pros architectes et trucs comme ça. Mais si y a quand même des trucs mais euh.

Matilin : Nous ça nous a pas rapporté de projets encore pour l'instant, on pensait que ça allait être le cas. Ce sera peut-être le cas à l'avenir, mais c'est pas dramatique non plus parce qu'on misait pas tout là-dessus non plus, et après dans le sens inverse c'est plutôt des clients qui passent et qui ont donné des commandes à Gwenn, Yannick. Tu vois on avait proposé une pergola à Eodez, on va faire les poteaux à côté machin donc c'est plutôt dans le sens inverse comme on est sur l'échelle du mobilier. Des gens qui découvrent le lieu en venant ici on leur fait faire forcément le tour et du coup ça peut créer de la commande dans ce sens là quoi.

Enquêteuse : Oui créer des besoins en voyant que...

Matilin : Et c'est plus facile de créer des commandes dans ce sens là que genre je viens pour une chaise et je me dis : tiens je vais me faire une maison.

[ Rire général ]

Gwenn : Après ça va pas changer du jour au lendemain grand chose pour vous mais dans la charte de Comme un Etabli on parlait que d'artisanat et de particulier qu'on fait venir autour du bricolage et de l'artisanat et elle a été changée pour que ça soit artisan.es et concepteur.ices pour aussi englober vous, des designers et que le CA collectivement se dise "En fait y a pas que des artisans à l'atelier" mais que aussi quand on fait de la promo à l'extérieur, qu'on ait ça en tête qu'il faut pas forcément dire que c'est un atelier d'artisans mais qu'il y a aussi un cabinet d'archi parce qu'en fait les gens quand ils viennent ici ils ont déjà leur maison la plupart du temps donc ils pensent pas forcément à vous directement.

Matilin : Et c'est pour ça que je pense que les concepteurs et designers ont d'autant plus la place dans cet espace là parce que vous les designers mobiliers demain peuvent potentiellement tous vous faire travailler et inversement. Donc là la commande elle peut être encore plus récurrente. Ce qui est moins le cas à l'échelle où on travaille pour l'instant parce que des artisans on va en faire travailler mais ça va être charpentiers, métalliers du coup ça limite vachement les artisans qu'on va faire travailler quoi.

Gwenn : Mais c'est pas très grave, enfin en tout cas je trouve pas ça grave que moi vous me fassiez pas travailler sur des projets, mais de déjà avoir des archis dans le lieu et de savoir qu'en fait un archi c'est un être humain comme tout le monde qui roule pas en porsche et qui hurle pas sur les artisans, ça fait beaucoup

Kaora : Tu les as pas vu sur les chantiers.

[ Rire général ]



Gwenn : Mais ça permet aussi de se dire en fait les autres archi que j'ai envie de démarcher ou qui me démarche bah juste on est des êtres humains on se met sur le même pied d'égalité, et de pouvoir en échanger avec vous, c'est des discussions que j'ai eu longtemps avec Damien, juste ça c'est hyper agréable, sans forcément qu'on travaille ensemble mais ça permet aussi de savoir ce que chacun fait quoi.

Youna : Pour rebondir, Matilin sur quelqu'un qui vient et qui va construire une maison, du coup moi j'ai eu un client et il a fait appel aux charpentiers pour restaurer une partie et son fils aussi a fait une terrasse. Donc comme quoi pour un livre ça peut aussi créer des chantiers.

Liza : Après t'as des métiers qui communiquent plus entre eux. Par exemple nous, clairement grâce à j'ai eu un chantier, et je pense qu'il y a un peu des sets qui fonctionnent bien.

Enquêteuse : Oui par exemple pour reprendre l'exemple de Charlène, c'est hyper intéressant pour elle de venir ici quoi.

Eodez : Bah ouais là elle vient me déposer un truc, elle va discuter avec Gwenn puis Mathis.

Gwenn : On est un annuaire quoi pour elle, elle vient et elle fait tous ses rendez-vous

Eodez : Et c'est une personne qui fait 1000 rendez-vous à la journée et c'est vrai que c'est hyper pratique parce qu'elle vient dans un lieu et elle a tous ses rendez-vous d'un coup quoi.

Gwenn : Je pense que clairement c'est un des arguments pour lequel elle prend facilement des artisans d'ici. Aussi j'imagine que c'est parce qu'on bosse bien quoi mais c'est ultra pratique pour elle quoi.

Matilin : Que vous ayez l'habitude de travailler ensemble ?

Eodez : Qu'on travaille dans le même lieu.

Matilin : Ah oui clairement. Nous c'est ce qu'on cherche à faire aussi : un maçon qui travaille avec un charpentier, tu t'évites pleins de conflits et ça va rouler après quoi.

Youna : Et par rapport à ce que tu disais de si ça avait pu nous rapporter des clients ou pas bah tu vois moi j'ai fait un workshop à l'école de condé donc même par rapport aux écoles quoi.

Enquêteuse : Oui c'est vrai. Mais que ça soit entre artisans ou juste avec Comme un Etabli + Artisans. Et après au niveau par exemple environnemental, est-ce que vous pensez que vos productions sont plus durables ou qualitatives en étant à Comme un Etabli via l'outillage ou les différentes matières premières ?

Eodez : Non. Peut-être éventuellement parce que je fais moins sous-traiter donc y a moins de camion.

Ifig : Après nous non parce que je pense que ça c'est une question vraiment perso ou une éthique parce que même quand on regarde les produits utilisés ici, en bas, toutes les colles néoprène, les panneaux tout en aggro, je pense qu'on peut.

Eodez : Par contre si y a quand même un truc c'est le fait que du coup ça soit en centre-ville on vient quasiment tous en vélo. Moi mon ancien atelier il était à 20 minutes de voiture donc je faisais 42 minutes de voiture tous les jours quoi.

Ifig : Pour ça oui, mais après pour la production en tant que tel...

Enquêteuse : Oui vous avez changé un peu dans vos comportements...

Liza : Oui moi je prends un peu souvent mon camion ces derniers temps oupsi.

Enquêteuse : Mais est ce que par exemple y'a certains d'entre vous qui ne venaient pas du tout à vélo et qui en voyant tout le monde venir à vélo...?

Youna : Ca va venir, à la rentrée.

Gwenn : Après y a aussi le fait qu'on mutualise un lieu et enfin après ça reste quand même super grand mais fin on a tous la même lumière, on a pas 50 cuisines chacun, on mutualise aussi les fluides entre nous, on a qu'un photocopieur. Y a tout ça aussi qu'est mutualisé en plus. Dans notre production je suis pas sûr qu'on ai vraiment changé. Ou alors on va chercher des chutes ou des trucs comme ça mais c'est assez anecdotique pour tous les artisans.

Enquêteuse : Vous avez pas changé de fournisseurs ? Après ça dépend.

Eodez : Après y a le partage de fournisseurs, mais c'est pas sur l'écologie ni rien.

Youna : Ca sera peut-être plus sur le bois qu'il faudrait voir parce que nous...

Gwenn : C'est surtout qu'on partage les machines et qu'il y a pas 25 ponceuses...

Liza : C'est ça surtout ce que je vois c'est qu'au lieu que chacun ait son truc perso, sa machine fixe qui tourne 10% du temps au moins on a une seule machine qui tourne 80% du temps. Donc y'en a une pour plusieurs personnes au lieu d'en produire plein d'autres. Donc ça déjà en soit c'est un acte écologique.

Matilin : Et pareil y a la mutualisation d'espace tout simplement. C'est que si chacun met son espace, c'est pas un changement de comportement mais c'est induit quoi. Nous on a une clime par contre.

Enquêteuse : Et par exemple au niveau des réductions de déchets des matières premières, après ça sera peut-être au niveau du bois aussi, mais avec l'aspiration du coup c'est des choses que les personnes individuelles n'ont pas donc je pense que ça contribue aussi à la réduction de déchets de matières premières.

Eodez : Bah pour le pôle métal ce qui est cool c'est qu'il y a quasiment aucun déchet parce que comme on fait des ateliers, les déchets que je fais pendant la semaine ils servent le week-end aux ateliers mais on jette très peu de choses. Que les ressorts de Gwenn.

[ Rire général ]

Enquêteuse : Choses que du coup en atelier individuel t'aurais pas du tout revalorisé ?

Eodez : Ah bah non au bout d'un moment les petites chutes ça va deux minutes.

Matilin : Et par rapport à ces ateliers, le fait d'être dans le lieu du coup ça te donne plus de visibilité et plus de personnes à venir que si tu étais seule dans ton atelier ?

Eodez : Je pense que j'en ferai pas des ateliers si j'étais toute seule. Parce que c'est une autre com', ça prend vachement de temps et c'est Comme un Etabli qui s'occupe de ça.

Matilin : Et dans l'encadrement tu les fais toute seule tes ateliers ou y a quelqu'un de Comme un Etabli qui te donne un coup de main ?

Eodez : Non je fais toute seule.

Enquêteuse : Et toi au niveau du métal, y a des machines qui sont, enfin t'aurais pas pu avoir toutes ces machines là si t'étais seule ?

Eodez : Ah non. Les machines là c'est pour vraiment des entreprises. La seule machine c'est la perceuse et la scie à ruban c'est celles sans lesquelles tu peux pas travailler. Mais le reste la guillotine, rouleuse, cintreuse, c'est des trucs que...

Enquêteuse : Du coup grâce à ça tu as pu répondre à des plus gros chantiers ?

Eodez : Ouais carrément, et d'être réactive aussi. Et même d'accepter bizarrement plus de petits chantiers. De me dire bah tu vois t'as des tablettes en tôle pliée bah la je vais accepter alors que sinon j'aurai pas accepté sinon il fallait. Enfin même pour un petit chantier je vais pas passer une commande pour la plieuse qui va me coûter super chère, du coup je refusais des petits chantiers.

Enquêteuse : Et après du coup sur la partie gouvernance, quelle place pour vous ça a la gouvernance d'une structure dans son projet et dans les décisions ? Est-ce que, je sais pas comment vous voyez la gouvernance dans une structure, mais plutôt une grosse structure, pas des entreprises individuelles évidemment ?

Ifig : C'est quoi ce que t'appelle la gouvernance ?

Enquêteuse : Bah ceux qui décident quoi, le bureau. Dans les tiers lieux...?

Liza : Quelle place on lui donne, d'avoir un cadre tu veux dire ?

Eodez : C'est pas très clair mais on peut dire des choses et peut-être que ça va faire. Bah là moi je trouve que c'est quand même hyper important d'avoir des gens qui vont prendre des décisions sur le fonctionnement global d'un lieu parce que du coup on est tous occupés à autre chose, sinon ça serait l'enfer si on prenait des décisions qui n'ont rien à voir les unes avec les autres.

Ifig : Déjà tu vois qu'il y a deux règles et ça va être le bordel. Pour moi par contre c'est un rôle ultra ingrat où tu es toujours en train de faire le flic ce que j'ai vraiment pas envie de faire mais qui est pour moi essentiel si tu veux que ton lieu il tourne quoi.

Enquêteuse : Et essentiel aussi que ça soit multi parties prenantes surtout dans un lieu comme ça où c'est pas que une catégorie qui va décider pour tout le monde.

Ifig : Ouais ouais que ça soit, je sais pas est ce que c'est des gouvernances tournantes ou chacun est obligé de s'investir dans le truc, ou pas, mais en tout cas que ça soit pas que des représentants de chaque pôle ou j'en sais rien.

Gwenn : Et toi t'as l'impression qu'il y a que les salariés qui sont aux commandes de la gouvernance ou pas ?

Ifig : Euh je sais que vous en fait partie mais pour moi ici si je dois dire des référents pour moi c'est Edwin, Benjamin, Awen et Cécilie quoi. Après les autres, bah après c'est aussi parce que j'ai pas forcément gratté voir qui fait partie de la gouvernance, mais de prime abord si tu fais pas l'effort d'aller chercher l'information, moi je me réfère aux personnes qui font partie du bureau.

Gwenn : Et tu te dis que les décisions qu'elles prennent c'est que elles qui les ont prises ou ça peut être des choses qui ont été vu au dessus ?

Ifig : Non pour moi je sais que c'est un truc qui a été collectif parce que je vois à chaque fois qu'il y a la contribution de tout le monde pendant les réunions, les choses comme ça, et puis vu que je suis peu investi je me permet pas de juger tu vois. Mais je sais que c'est pas vertical quoi.

Enquêteuse : Et est-ce que vous en tant qu'artisan vous vous sentez assez pris en compte dans les décisions de l'atelier ou alors ?

Kaora : Oui moi je trouve que si on fait l'effort d'y prendre part et de donner notre avis, on se rend compte à quel point les choses sont discutées et du coup on est beaucoup plus à même de comprendre les directions que prennent les choses.

Gwenn : Moi je te rejoins dessus. Si on a envie et qu'on se renseigne de comment les décisions sont prises on se rend compte que c'est assez, enfin qu'il y a pleins de personnes et de discussions et beaucoup d'avis de donnés mais si tu fais pas du tout attention à toi mais tu vois seulement les salariés comme des flics en permanence parce que t'as pas donné ton avis, je pense que c'est hyper descendant du coup.

Kaora : Bah oui. Si tu fais pas l'effort de comprendre le système, tu peux que le subire quoi.

Eodez : Après ils sont quand même dans l'opérationnel donc ils sont directement en première ligne.

Liza : Oui c'est le côté exécutif qui fait que...

Gwenn : Ah mais oui, je pense que du coup c'est plutôt aux utilisateurs de venir donner leur avis sur les moments qui leur sont donnés et du coup si tu viens pas donner ton avis vraiment tu subis le collectif en permanence quoi.

Youna : Après moi tu vois le soir, perso je vous vois en C.A., je sais qu'il y a tout ça qui existe aussi même si je connais pas tous les méandres des choses, mais vous en parlez aussi quand même ouvertement.

Enquêteuse : Et vous trouvez ça intéressant, notamment vous qui êtes dans le C.A. ou qui êtes sociétaires, pourquoi vous trouvez ça intéressant de donner ce temps-là au collectif et...?

Eodez : Bah je sais pas en fait, c'est une bonne question.

[ Rire général ]

Enquêteuse : C'est quelque chose qui est naturel pour vous ou alors parce que vous voulez vraiment contribuer au développement du lieu ?

Kaora : Moi je pense que c'est naturel quand on tient au lieu et qu'on s'y sent bien, on a envie de voir comment les choses se décident et de pouvoir s'impliquer dans les décisions ou dans la mise en œuvre de certaines décisions, de certains projets...

Eodez : Ouais et puis après le lieu il t'appartient un peu aussi donc de pouvoir dire "moi j'ai envie de travailler sur ce truc là", t'en parle et après au final tu peux toi prendre pleins de chantiers en cours, c'est hyper enrichissant quoi. Te dire que tu peux modifier et apprendre des choses aussi tu vois.

Gwenn : Je dirai que c'est aussi parce qu'on, enfin moi par exemple j'aime beaucoup bosser ici et je me vois pas bosser ailleurs que dans un collectif et qu'en fait ben si tu fais pas partie du collectif c'est difficile de se dire, après on a tous des temporalités hyper différentes, moi j'ai pu le faire au démarrage de mon entreprise et plus tard moins m'investir peut-être mais en fait si personne s'investi dans un collectif, bah y a pas de collectif et du coup on retombe sur une entreprise classique où y a des dirigeants qui décident pour nous, où y a pas du tout de décisions prises collectivement et je trouve que c'est bien, quand c'est le moment pour nous dans notre vie pro et perso de pouvoir s'investir et ensuite de refiler la balle à d'autres gens pour que ça tourne régulièrement. Et j'ai rencontré Comme un Etabli quand ils étaient au démarrage et de monter un projet je trouvais ça hyper chouette et j'avais beaucoup envie d'apprendre sur comment on fait pour monter un gros projet et c'était aussi l'occasion de monter en compétence sur ça en venant m'investir dans ce collectif là quoi.

Liza : Moi je pense que c'est le côté qui est basé sur le bénévolat qui fait que ça devient autre chose qu'une entreprise parce qu'il y a pas d'enjeu d'argent à ça en fait. Le seul truc que t'y gagnes c'est juste de faire vivre un lieu que t'aimes bien.



Gwenn : Oui et quand tu fais ce genre de chose faut aussi se dire qu'il faut le faire un peu égoïstement en disant : je le fais mais parce que j'ai aussi envie de monter en compétence dans certaines choses, faut pas se dire que c'est seulement tout le temps pour donner aux autres.

Liza : Ouais c'est sûr mais je pense que c'est un truc qui doit se faire naturellement. C'est pour ça que c'est bien d'avoir la possibilité d'être ici et de pas s'investir mais c'est bien aussi d'être ici et qu'il y ait des gens qui ont envie. Mais de pas faire une sélection je pense que c'est important de laisser le choix aux gens parce que si tu les oublies au final toi aussi tu te retrouves à être dans une sorte de dictature du coup même si ça partait d'une bonne volonté, tu reproduis encore un schéma avec un ascendant. Du coup c'est bien de rester ouvert la dessus et de garder des postes un peu comme ça de bénévoles actifs qui eux ont envie de mener le projet mais de laisser le choix je trouve ça important.

Enquêteuse : Mais après tu rentres dans un truc ou il y a une division du groupe, des personnes qui s'investissent pas vs les personnes qui vont s'investir donc ça aussi c'est dommage.

Eodez : Après parfois vaut mieux avoir 10 personnes ultra motivées qui sont dynamiques plutôt que quelqu'un qui se sent obligé et qui va freiner le truc. Genre le rangement de l'atelier tu vois y avait pas tout le monde mais ceux qui étaient là étaient hyper productifs et c'était hyper bien et à la fin on était tous contents. Moi je trouve ça bien qu'il n'y ait pas d'obligation non plus.

Gwenn : Et tant que ça tourne aussi un peu. Parce que ceux du début sont forcément épuisés plus rapidement que ceux qui rejoignent l'aventure mais ces gens là auront sûrement du temps un peu plus tard et c'est aussi comme ça que le collectif il peut durer sur la longueur parce que si tout le monde s'investit en même temps au même moment, au bout d'un moment y' a plus personne.

Eodez : Et tu vois bien qu'il peut y avoir des frustrations dans les obligations. Rien que tu vois le ménage, quand t'es en trinôme et que tu te rends compte que tes deux binômes

ne font rien, bah du coup ça crée une frustration. Mais là c'est normal parce que tout le monde doit y passer et c'est bien de faire une obligation là-dessus mais rien que sur un petit truc comme ça quand tu as quelqu'un qui veut pas c'est super chiant quoi.

Enquêteuse : Oui donc au final de laisser libre ça fait pas de...

Matilin : Nous de notre côté, on est égoïstement... C'est très confortable le fait de ne pas avoir besoin de s'investir dans le collectif et que ça marche malgré tout et pourtant moi je suis convaincu que le fait que ça soit collectif c'est fondamental et qu'un moment, là on est pas dans une boîte où tu donnes un service et on te donne un salaire en face, là tu vas chercher le service. C'est le fait que comme un établi soit à l'écoute et que ça soit très collectif et que le service soit un peu sur mesure qui va faire que les artisans pérennisent leur présence dans le lieu quoi. Un moment c'est ça aussi économiquement c'est qu'il faut réussir à faire en sorte que les artisans restent un maximum et même si t'as un turnover tu sais dans tous les cas que c'est le fait qu'ils soient là sur le long terme qui fait que l'activité va se pérenniser et se développer quoi. Donc ça je suis convaincue que c'est nécessaire et j'ai l'impression de ce que vous renvoyez que c'est le cas sur le fait que vous puissiez vous exprimer et que les décisions sont prises en fonction des avis de chacun quoi.

Gwenn : Moi je dirai que ça me choque pas cette position de on donne pas de temps actuellement mais on est convaincue du collectif mais en face vous respectez toutes les règles que le collectif a mis en place. Moi ce qui me dérange c'est quelqu'un qui ne fait pas du tout partie d'un collectif et qui est là plutôt pour être un client et utiliser et poncer vraiment le lieu jusqu'au bout mais qui n'est pas du tout à l'écoute des règles que le collectif a mis. En fait du coup ces personnes là elles peuvent participer à une mauvaise entente dans un collectif. Alors que des gens qui utilisent le lieu en disant oui on est tout le temps d'accord avec vous juste là on a pas le temps, c'est beaucoup moins grave et au contraire je trouve qu'il faut qu'il y ait des gens qui s'investissent pas pour garder de l'énergie pour plus tard.

Matilin : Nan mais t'as raison, la base c'est que le collectif, investi ou pas, c'est que les règles soient respectées.

Gwenn : Bah surtout t'as moins de légitimité à l'ouvrir quand tu participes pas du tout quoi. Et c'est surtout très agaçant pour les autres.

Matilin : Tu veux confesser quelque chose ?

[ Rire général ]

Liza : C'était ça la question sur le fonctionnement ? Est ce qu'on est dans le thème encore ?

Enquêteuse : Bah oui oui oui on est dans le thème. Je pense qu'un collectif dans un lieu comme ça justement.

Liza : Après aussi derrière moi je trouve que la puissance de ça, de choisir toi même les règles, quand c'est toi qui choisis et du coup qui l'applique et le fait appliquer ça marche 10 fois plus, pour l'avoir vécu dans des tas de circonstances comme de communauté, que quand c'est une ou deux personnes qui choisissent et du coup maintenant je vais faire. Parce que quand t'as été consulté et que tu donnes ton avis et que tu fais pas derrière, y a et la personne qui te reprends et toi moralement tu te dis nan c'est pas top là du coup ça crée une auto-discipline de dire "moi j'ai dit oui pour ça" bon ben faut que je l'applique quoi sinon je suis pas intègre sur ce que je dis et ce que je fais. Du coup c'est ça aussi la force d'un lieu ou tout le monde est décisionnaire, c'est que derrière en terme d'action t'es plus dedans quoi.

Enquêteuse : Bah tout à l'heure je discutais avec la comptable de Comme un Etabli et elle avant elle bossait en tant qu'experte comptable dans des énormes boîtes ou il y avait au final une seule personne qui prenait la décision finale et elle s'est rendue compte que c'était jamais des bonnes décisions si c'était qu'une personne qui décidait et c'est pour ça qu'elle a arrêté de prendre des paies énormes pour juste faire son petit truc avec des

structures de l'ESS en gouvernance partagé. Même si c'est pas vraiment plus simple, les décisions seront plus justes.

Gwenn : Ce qui est fort dans les décisions de groupe c'est que quand on va demander l'avis aux artisans, l'artisan il va imaginer la future décision qui pourrait être prise pour sa propre activité mais aussi prendre à l'échelle du collectif, des autres artisans mais aussi à l'échelle de Comme un Etabli : est-ce que prendre cette décision là j'ai l'impression que ça va pouvoir servir Comme un Etabli et tous les acteurs qu'il y a et du coup des fois. Par exemple au C.A. parfois on prend des décisions ou clairement on sait que pour notre propre activité on se emt une balle dans le pied mais en fait c'est le jeu aussi de ce dire que je suis pas là que pour représenter La Fabrique de Gwenn, c'est tous les artisans ensemble et les particuliers, les partenaires et du coup tu as dit oui à un truc ou si on te l'avait imposé tu aurais trouvé ça totalement absurde.

Eodez : Mais c'est vrai que c'est assez naturel en plus. On prend souvent des décisions même de dire "ça faut que ça soit payant" ou truc mais c'est vrai que c'est pas bon pour nous quoi. Sur les tarifs et tout ça on en a discuté au tout début et c'est même nous des fois qui avons dit "bah là clairement on peut augmenter ça pour... en sachant bien que c'est nous qui allons payer quoi. Si tu veux que le collectif marche en fait t'es obligé de

Gwenn : Bah il faut que ton lieu de travail gagne un peu de sous quoi.

Ifig : Moi ce que je trouve vraiment intéressant dans le fait que ce sont des décisions qui sont partagées c'est que tu amènes quelque chose qui permet de limiter la verticalité, c'est de la transparence dans ce qui est fait. Et t'es pas là à te dire "putain ils ont prit cette décision mais pourquoi en fait ? ça n'a aucun sens" comme ce que tu disais tout à l'heure. Si c'est un mec qui prend une décision tu te dis qu'il va essayer d'abord d'aller vers ses intérêts perso et de sa boîte alors que là comme tu sais que tout est un peu débattu, c'est transparent, chacun pose son point de vu et même si t'es pas d'accord c'est débattu. Je trouve que ça permet de plus te projeter dans le lieu et de te dire "ok j'adhère à ce qui se dit" et ça t'aide à respecter ce qu'il se passe. Sans être au courant de tout, j'ai l'impression qu'il y a une certaine transparence sur l'ensemble des décisions prises quoi.

Enquêteuse : Oui parce que du coup y a des artisans qui sont représentés au C.A. aussi et qui connaissent la réalité du terrain.

Matilin : Y a aussi les porteurs de projet, Edvin et Benjamin. Quand ils le portent, ils se mettent pas dans une dimension de chef d'entreprise. Ça ça change énormément les choses aussi quoi. Tu vois les prises de décision, d'accepter que c'est en collectif ça change énormément pour eux aussi quoi. Ça a été génial parce que ça montre aussi la souplesse d'une petite boîte et d'une jeune boîte mais le congé menstruel qui a été mis en place c'est génial. Mais sauf que quand tu vois le peu qui le mettent en œuvre, bah y a aussi cette dimension financière qui fait que, là c'est plutôt des valeurs portées de base, mais c'est aussi le système économique qui fait que ça peut amener cette dimension collective.

Gwenn : C'est pour ça qu'on est pas à l'équilibre cette année hein, c'est à cause du congé menstruel quoi, et des serviettes hygiéniques dans les toilettes : ça a bouffé tout le budget !

[ Rire général ]

Matilin : Et nous les gars on en prend pour chez nous parce que la pauvreté on y a le droit aussi donc on en donne à nos copines !

[ Rire général ]

Enquêteuse : Et vous vous pensez que vous apportez quoi au lieu ? Donc, tout ce truc là de collectif, mais est-ce que vous apportez quelque chose d'autre ?

Ifig : Une aura.

[ Rire général ]

Enquêteuse : Ou c'est vraiment principalement du collectif etc ?

Youna : Après c'est de l'échange humain. Donc ça va dans les deux sens quoi.

Enquêteuse : Oui c'est pas forcément apporter qu'au lieu aussi, c'est aussi apporté aux personnes...

Eodez : Bah ça reprend tout ce qu'on dit depuis le début, c'est un rapport humain même dans les pauses qu'on fait ensemble, c'est se ramener des chantiers les uns les autres, c'est la mutualisation des machines et du lieu

Liza : C'est les karaokés...

[ Rire général ]

Enquêteuse : Oui c'est ça c'est que du coup on se retrouve hors des journées de travail pour des journées...

Gwenn : En plus comme il n'y a pas de lien de subordination entre nous c'est quand même hyper facile de, on peut être saoulé par quelqu'un mais y a pas de notion d'argent entre nous et on peut rien faire à part discuter mais personne peut te dire que ton travail c'est de la merde, qu'il faut que t'ailles plus vite...

Matilin : Mais le fait de travailler en tant qu'artisans sur un même chantier ou tu peux avoir des merdes avec quelqu'un d'autre, est ce que ça ça peut être gênant du fait d'avoir l'artisan avec qui tu t'es pris la tête qui est sur ton lieu de travail ? Ou le fait que le connaît tu sais que tu vas justement arrondir les angles et faire en sorte que le travail se passe bien ?

Gwenn : Moi je pense que ça dépend comment le projet est fait. Si c'est pas exemple Eodez qui prend un projet et nous on lui fait de la sous-traitance donc c'est Eodez qui nous rémunère, il y aurait un peu ce lien de subordination ou j'aurai l'impression d'avoir

un peu une cheffe au dessus de ma tête tout le temps mais pour le moment ce que j'ai fait avec d'autres artisans c'est plutôt chacun fait son devis et après y a quelqu'un d'autre qui se débrouille avec ça.

Matilin : Oui de la co-traitance.

Gwenn : Et moi je trouve que c'est plus agréable de faire ça, juste on est tous au même pied d'égalité et après je pense qu'on fait assez bien la distinction, enfin en tout cas moi avec les artisans avec qui je travaille, je travaille pas avec beaucoup d'artisans ici, mais déjà je travaille plutôt avec mes copains et on se dit plus facilement les choses entre nous mais en vrai je connais pas vraiment le métier des autres donc s'ils ont fait une erreur sur leur projet ça rentrera pas dans la maison quoi.

Matilin : Oui nan mais je pense que tu l'as dit, c'est aussi une question d'affinités. Que tu sois sur le même lieu ou pas quand tu vas travailler avec quelqu'un tu vas te comporter en fonction quoi.

Eodez : Bah c'est ça, tu travailles différemment. Moi là pour le coup c'est plutôt comme si j'embauchais Nico parce que clairement il a pas fait les plans, c'est moi qui ait tout le rapport client etc et c'est moi qui le paie donc c'est de la sous-traitance. Mais par exemple j'aurai pas travaillé comme ça avec Kaora qui était métallier avant parce qu'on avait pas ce rapport-là, parce que lui il avait plus d'ancienneté. Quand on a fait des projets ensemble, on a fait tout le projet de A à Z ensemble. Nico là lu il débute donc il aurait pas pu faire les plans, il aurait pas pu avoir tout ce truc là et je lui ai proposé ça et ça lui allait bien quoi. Tu fais vraiment différemment en fonction de la personne en face quoi.

Matilin : Non parce que tu vois nous en tant que concepteur des fois il y a plusieurs menuisiers, t'as un meuble, bah à qui tu le donnes ? C'est pour ça que

Gwenn : Je suis d'accord que c'est difficile de choisir pour certains projets.

Ifig : Au-delà de à qui on va le donner, après nous c'est des relations qui sont, même sur le chantier, qui peuvent être assez conflictuelles et qui peuvent venir pourrir une relation. C'est pour ça une fois on avait posé la question, est ce que Comme un Etabli répond à des appels d'offre ?

Gwenn : Pas encore mais c'est en projet avec le C.A. Là on va travailler sur plutôt du portage d'affaires pour le moment parce que appel d'offre c'est vraiment un gros chantier à mettre en place et faut qu'on y passe du temps, faire les règles de comment on le fait. Là ça serait plutôt du portage d'affaires donc Comme un Etabli actuellement a rapporté énormément de chantiers à des artisans, et n'a rien gagné sur ça et en gros n'importe où ailleurs quand on te files un chantier souvent t'as une contrepartie et du coup le C.A. va travailler sur comment Comme un Etabli peut aussi gagner un peu sur ça parce qu'on passe notre temps à faire des salons, de la com' pour les artisans. Alors oui ça fait un peu partie du prix qu'on paie ici mais certains ne bossent que avec des chantiers de Comme un Etabli et Comme un Etabli n'est pas censé faire que de la promo d'artisans en permanence.

Matilin : Nan y a aussi la notion peut-être de maître d'œuvre. Comme un Etabli a la capacité d'associer plusieurs artisans pour répondre à un gros projet et même si c'est long y a de la vraie opportunité et de la ressource pour le faire quoi.

Ifig : Et ça serait idéal en tout cas pour nous car ça permettrait de faire un filtre entre artisans et nous mais le problème c'est que nous on est sur une profession pas forcément que sur le mobilier et si on part sur des charpentiers ou des trucs comme ça, des trucs où on parle de budget à 100 000 balles de charpentes où les gens sont ultra procéduriers, n'importe quelle merde tu vas partir en procès et en procès ça va être l'artisan à charge.

Gwenn : Ah oui donc y a un peu de conflit d'intérêt aussi.

Ifig : Oui et ça va vite partir en couille. C'est pour ça que des fois on freine aussi à se dire jusqu'où on peut réussir à vous consulter pour qu'il n'y ait pas trop d'enjeux financiers



derrière si jamais y a une merde. C'est malheureux qu'on pense comme ça mais on sait qu'on peut avoir tellement de procès au cul avec un truc comme ça.

Gwenn : Parce qu'en gros le client fait un procès à l'archi qui fait un procès à l'artisan ?

Ifig : Bah nous notre assurance va se rejeter sur les autres quoi. Après c'est le jeu quoi. Nan et donc tout ça pour dire que si c'est dans un collectif où c'est directement l'artisan qui traite et que l'archi machin machin ça peut vite être conflictuel. Après tu me diras ici c'est pareil...

Gwenn : C'est même pire parce qu'il y aurait cette relation de l'artisan est client de Comme un Établi et en plus fait des chantiers pour Comme un Établi.

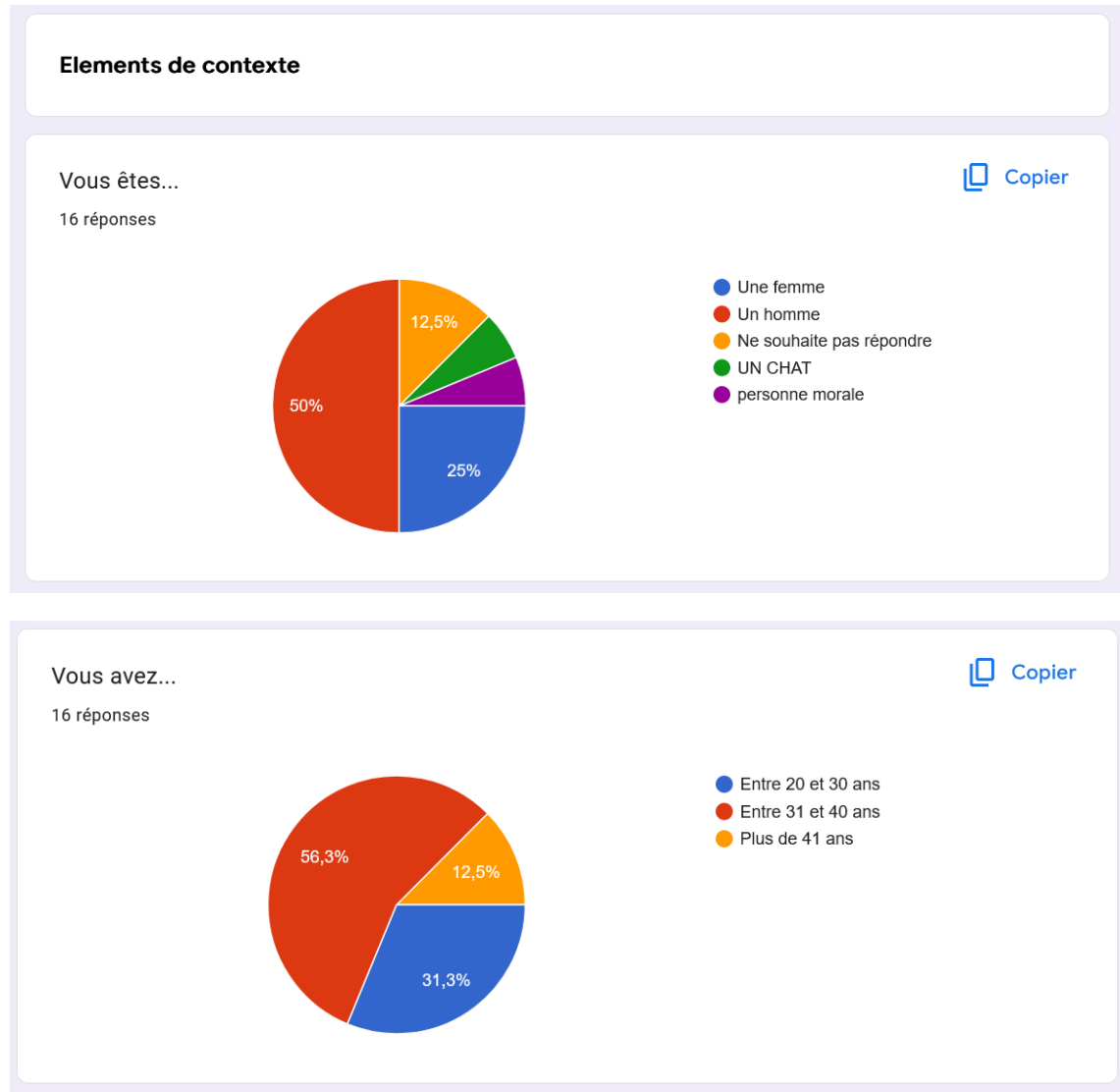
Matilin : Nan mais ça c'est peut-être du coup pour un concepteur qui arrive de l'extérieur, avoir l'opportunité d'avoir une équipe d'artisans qui se connaissent et qui travaillent ensemble sur de l'agencement intérieur c'est juste royal.

Gwenn: En fait ça mettrait beaucoup de temps pour les salariés faudrait presque avoir une autre personne en plus pour gérer d'autres choses pour que Cécilie Benji ou Edvin n'aient pas besoin de bosser là-dessus. Et c'est des questions d'assurance mais depuis le début on en parle de comment on peut faire ça mais aujourd'hui on a pas les épaules pour bosser énormément dessus même au sein du C.A. et y a trop d'enjeux de il faut faire survivre la baraque actuellement et c'est un trop gros sujet pour y mettre énormément d'énergie et d'argent. Tu me dis si je me trompe. Une fois que des choses un peu plus faciles genre des séminaires feront rentrer plus d'argent je pense que cette question là elle se posera c'est sûr.

Enquêteuse : Et ben en tout cas j'ai plus de questions donc merci beaucoup.

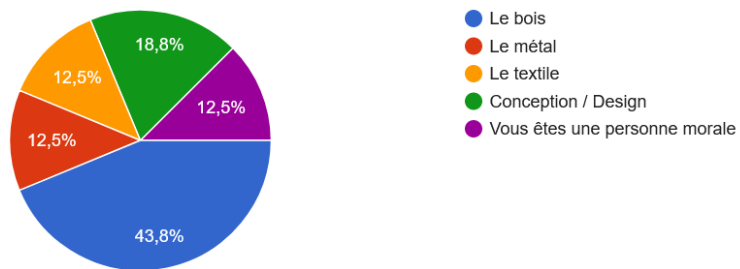
**Annexe 8 : Questionnaire de recherche**

Vous trouverez ci-dessous les réponses aux 34 questions du questionnaire partagé aux artisans du lieu.



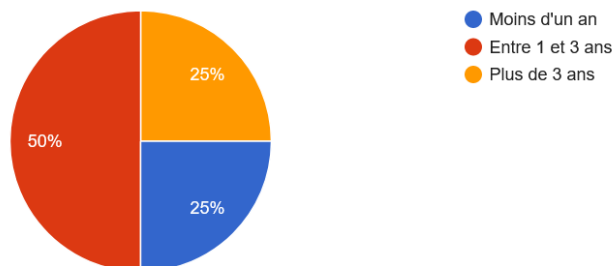
## Vous travaillez...

16 réponses

 Copier

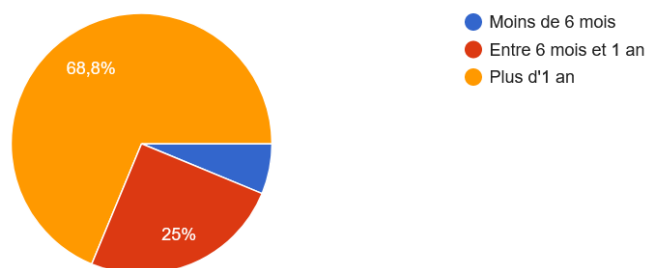
## Depuis combien de temps avez-vous démarré votre activité ?

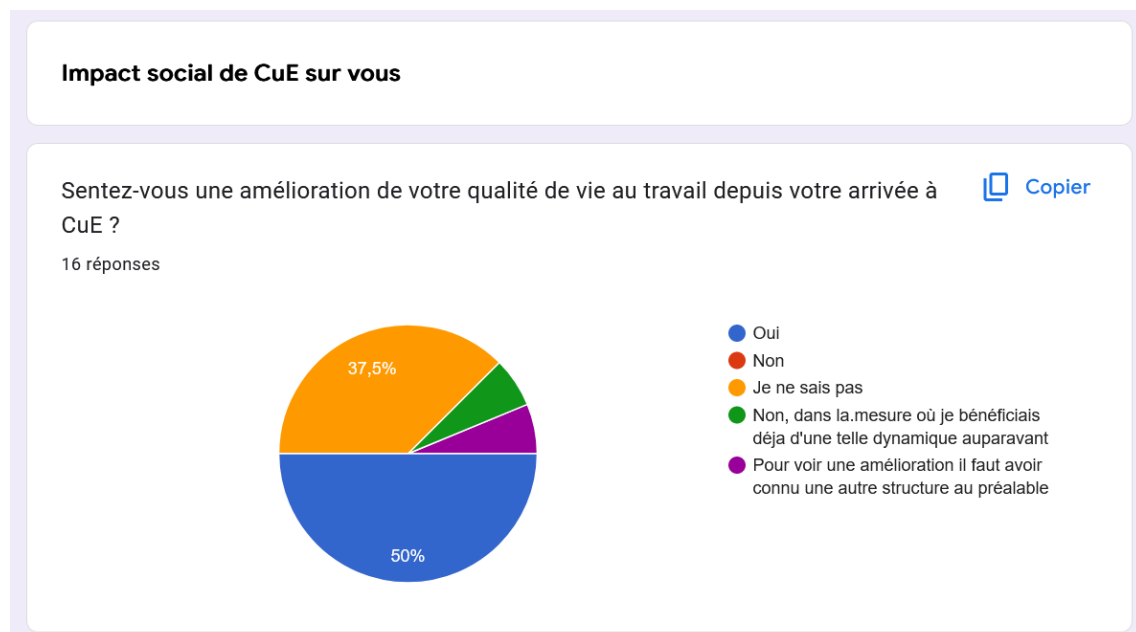
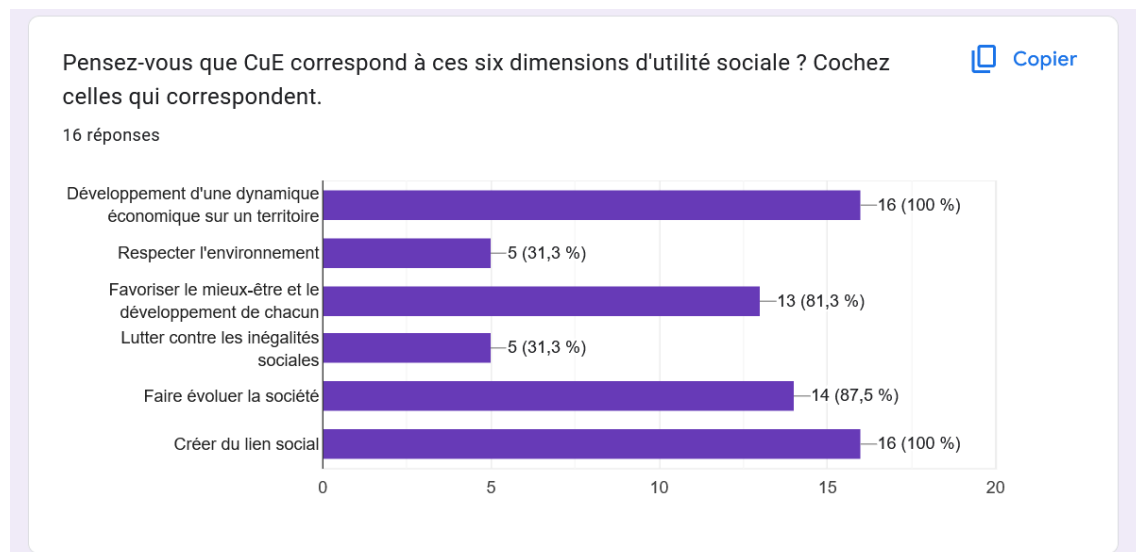
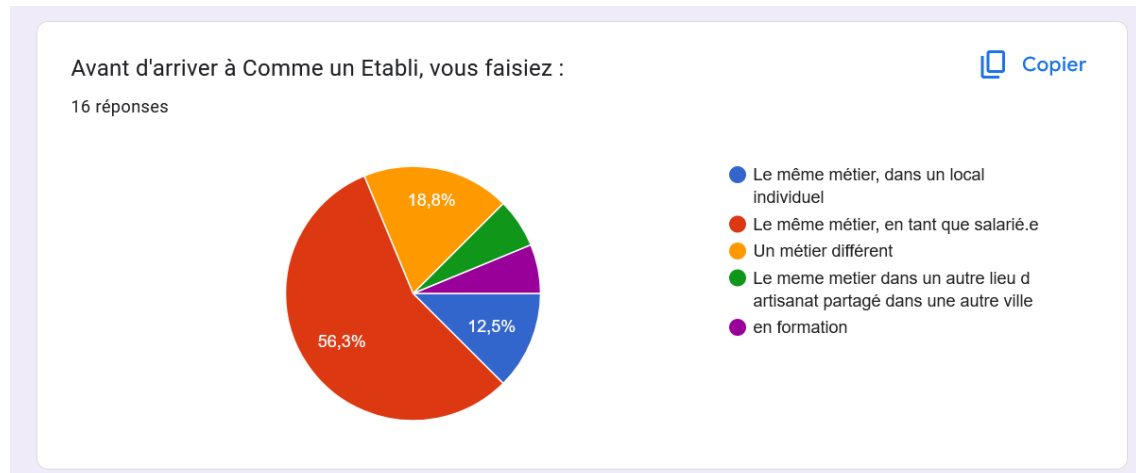
16 réponses

 Copier

## Depuis combien de temps êtes-vous résident.e.s à CuE ?

16 réponses

 Copier



Si oui, sur quels aspects ?

8 réponses

L'entrepreneuriat me permet d'être indépendant sur mon temps de travail. Pouvoir collaborer avec les autres autoentrepreneurs de CUE est un réel avantage.

Le côté social comme les activités communes mis en place par CUE sont aussi un aspect agréable.

Convivialité

- Je ressens moins de pression sociale dans cet atelier, voici quelques exemples afin d'être plus claire :  
Les espaces liés aux genre, le rapport hiérarchique basé sur l'âge plutôt que l'expérience, les conflits générés par une reconnaissance salariale différentes pour chaque individus entraînant de la jalousie etc...

- Mon rapport au travail et au divertissement/confort annexes :  
La cuisine collective, le billard (même si pour l'instant il n'est pas au max de son potentiel haha), le coin pour jouer de la guitare, les événements, sont autant de lieux et de moments qui permettent de donner une autre dimension à un atelier classique où parfois la musique n'est même pas autorisée...

Si oui, sur quels aspects ?

8 réponses

Jouer de la guitare, les événements, sont autant de lieux et de moments qui permettent de donner une autre dimension à un atelier classique où parfois la musique n'est même pas autorisée...

Être entouré par d'autres artisans, l'entraide, l'intercoopération, la convivialité, la connaissance sur d'autres savoir-faire

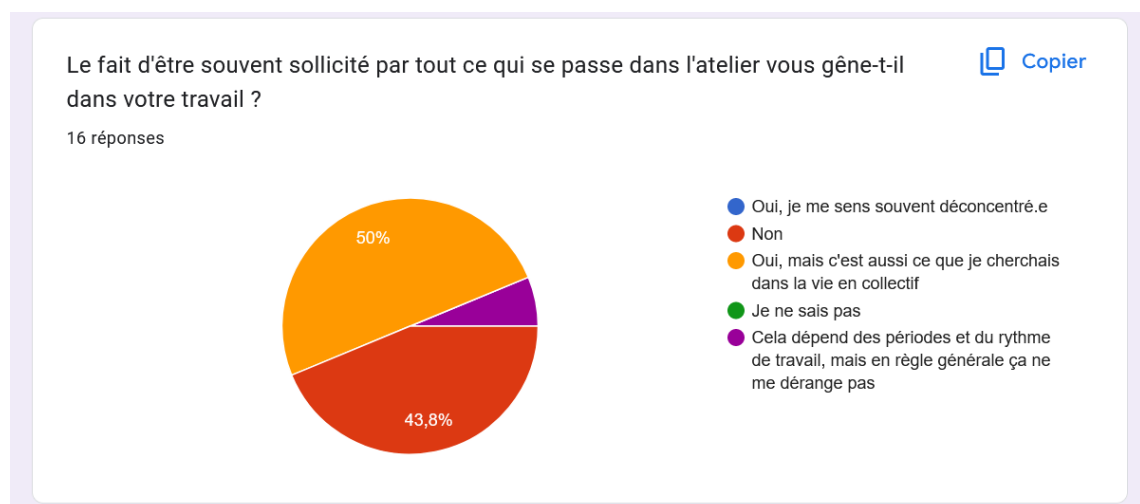
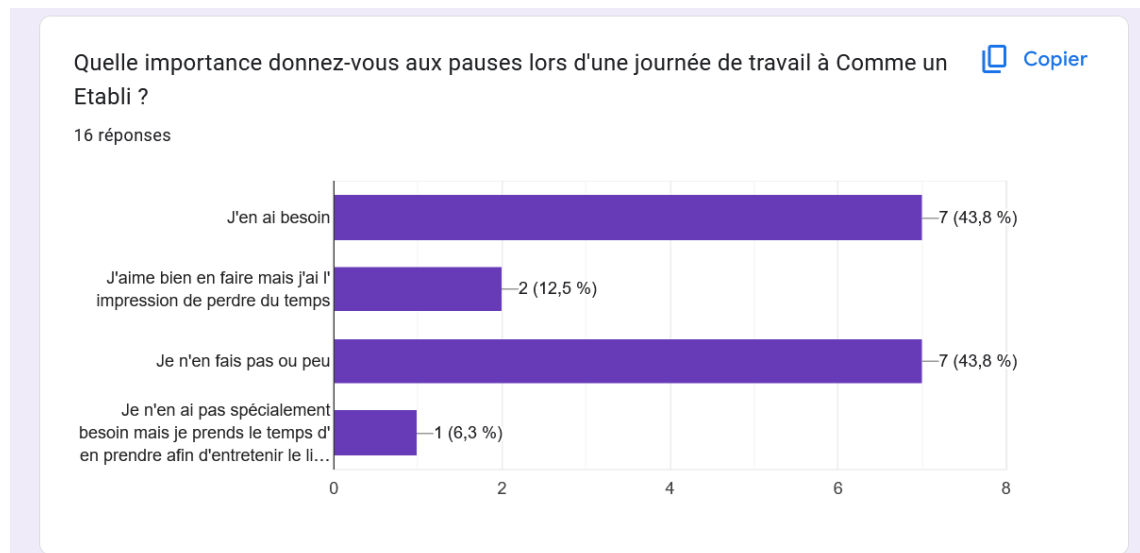
Essentiellement sur l'aspect social. C'est pour moi très important d'être entourée et d'avoir des interactions sociale. C'est assez dur moralement de travailler seul dans un atelier.

Je sens aussi une différence sur l'aspect métier : d'abord physiquement (pas toujours facile de porter des charges lourdes seule) ; puis intellectuellement (le fait d'avoir du monde pour pouvoir échanger sur des soucis techniques permet d'avancer plus vite et plus sereinement)

Environnement de travail aussi bien social que spatial. Bon relationnel avec les acteurs du lieu. Diversité d'échanges et de rencontre. Ambitions collectives porteuses qui donnent une autre dimension à mon métier.

Etre entourée de personnes passionnées par ce qu'elles font, qui ont choisi leur voie et ne la subissent pas, c'est très important pour moi et l'impact positif de retrouver ce type d'environnement de travail a été énorme.

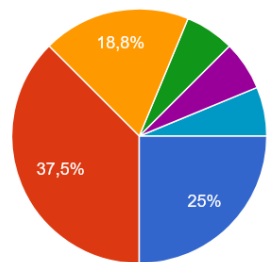
Cadre de travail décontracté.



Avez-vous vu une amélioration de vos compétences relationnelles depuis votre arrivée à CuE ?

[Copier](#)

16 réponses



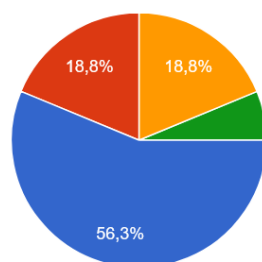
- Oui, je me sens plus sociable et tolérant.e
- Non, j'avais déjà l'habitude et je suis d'un naturel sociable
- Je ne sais pas
- Non, j'avais déjà l'habitude sans non plus être d'un naturel ultra sociable. L'...
- pas plus sociable mais plus tolérante je pense
- Le relationnel reste une difficulté pour...

### Impact économique de CuE sur votre activité

Vous sentez-vous plus productifs dans votre travail depuis votre arrivée à CuE ?

[Copier](#)

16 réponses



- Oui, l'énergie du lieu me donne envie de travailler
- Non
- Je ne sais pas
- Je n'ai pas de comparatif. Je faisais un autre travail avant.

Si non, pourquoi ?

3 réponses

Car quand par le passé on a été une vraie stakhanovist, c'est pas possible de faire plus efficace après ! ^^

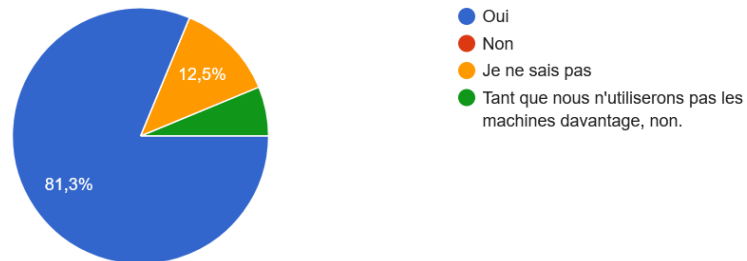
Sollicitations externes, échanges sur temps off

Ma productivité était la même dans mon précédent lieu de travail "conventionnel".

Pensez-vous que les services (communication de CuE, mise à dispo d'espace, de machines...) de CuE contribuent au bon fonctionnement économique de votre activité ?

 Copier

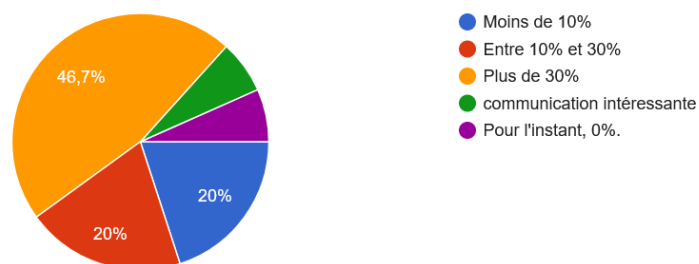
16 réponses



Si oui, environ combien de pourcentage de votre chiffre d'affaire n'aurait pas pu être réalisé sans ces services ?

 Copier

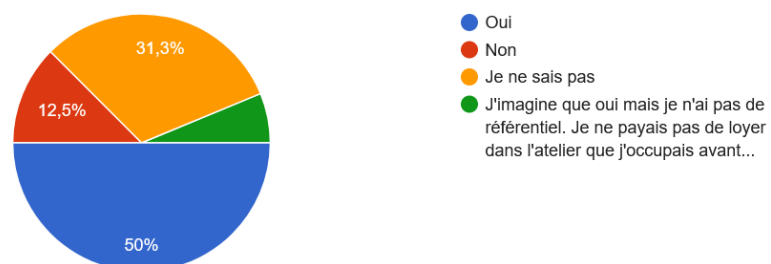
15 réponses



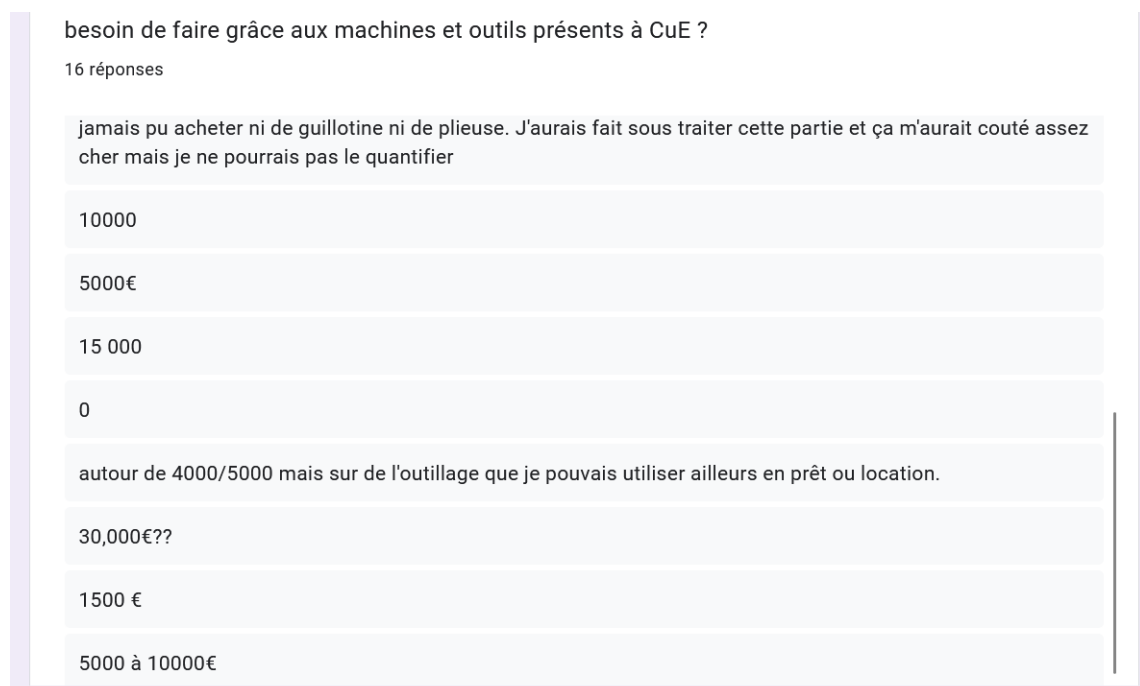
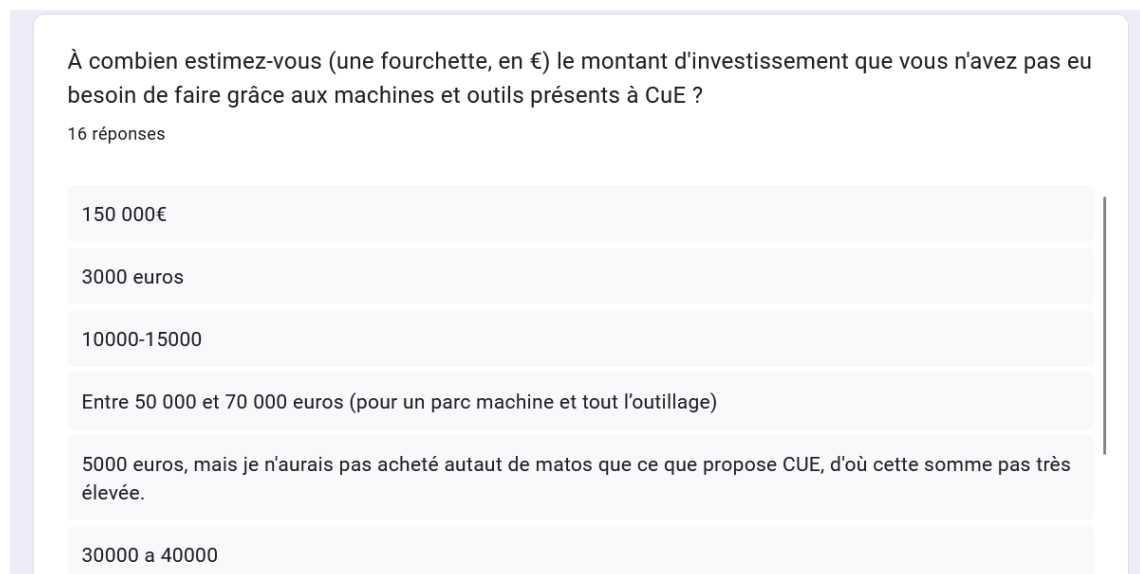
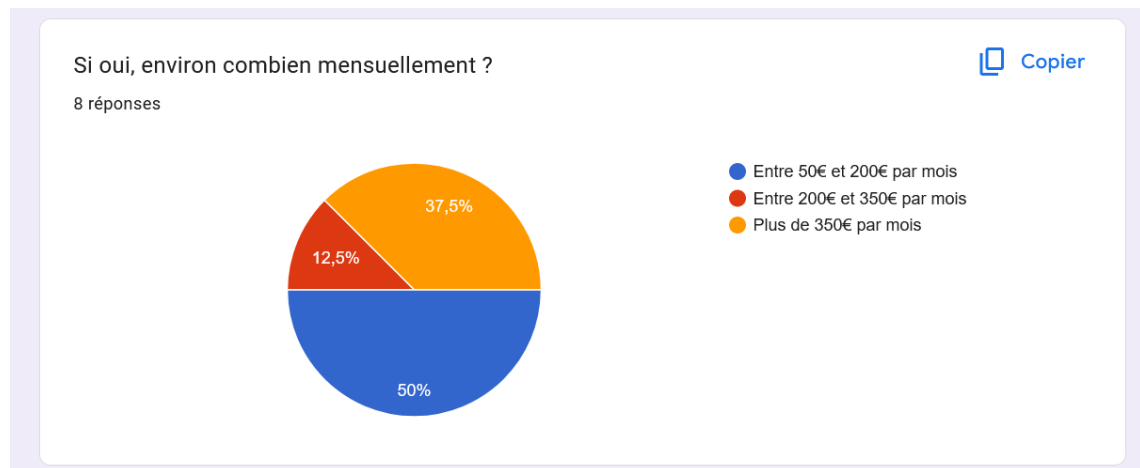
Avez-vous économisé plus de frais de charge (électricité, loyer, taxes foncières, eau...) en étant à CuE que si vous aviez été dans un box individuel ?

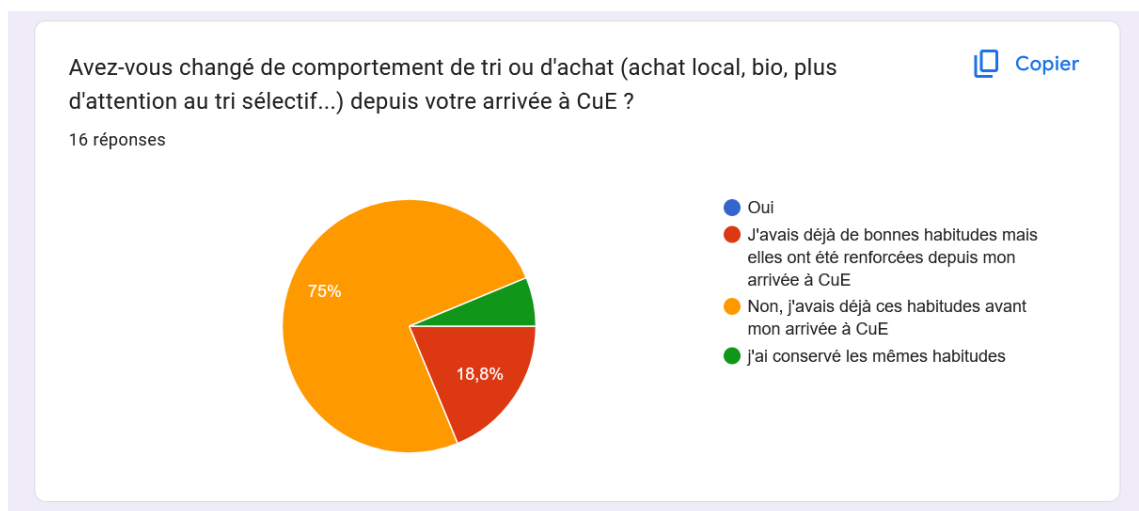
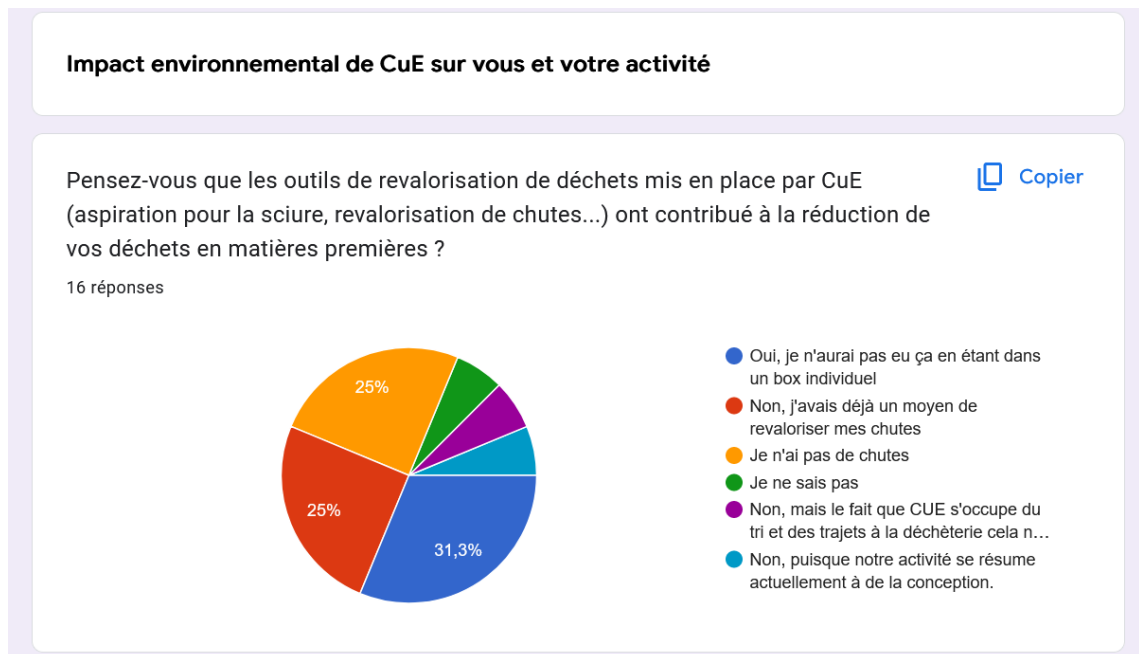
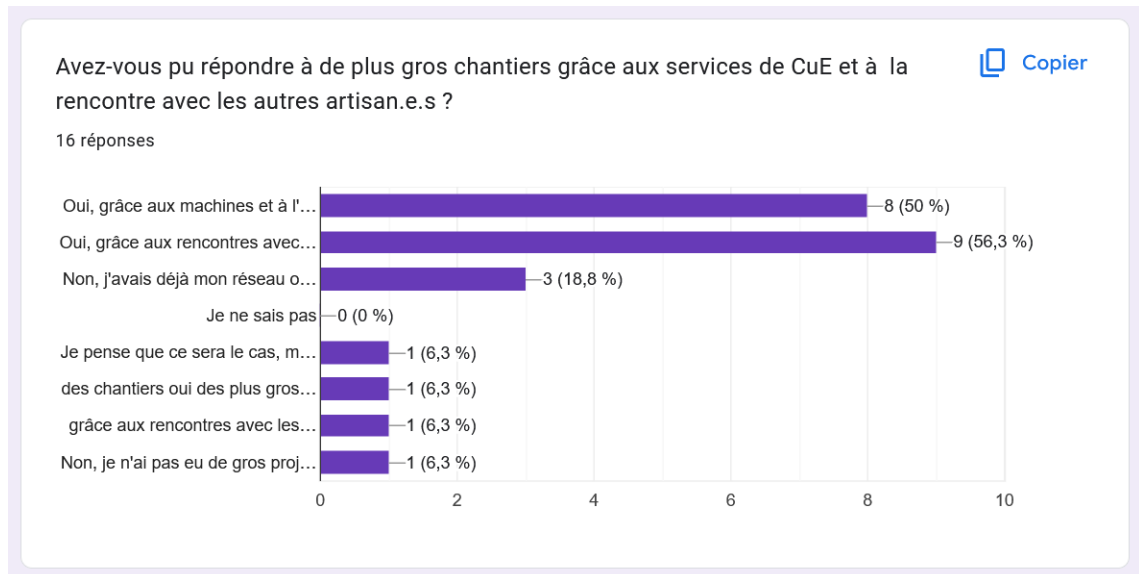
 Copier

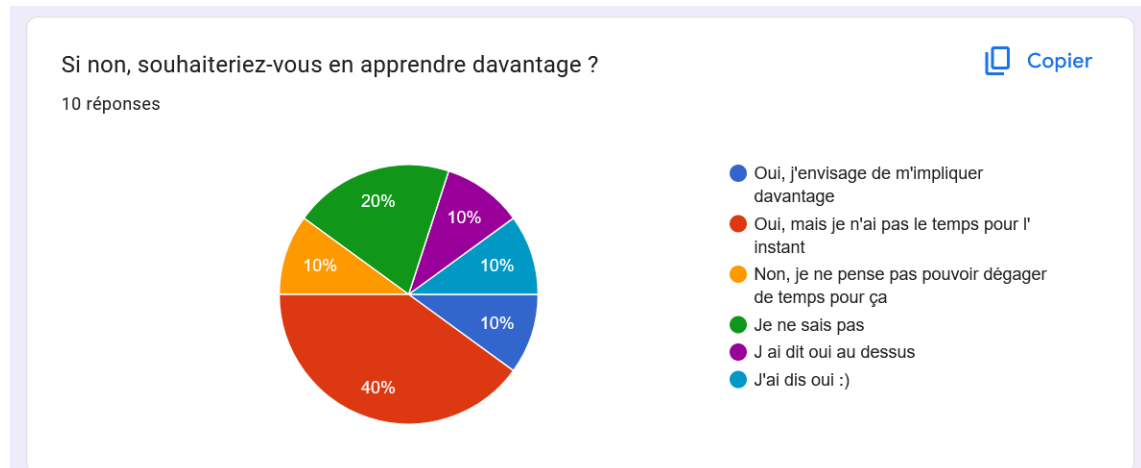
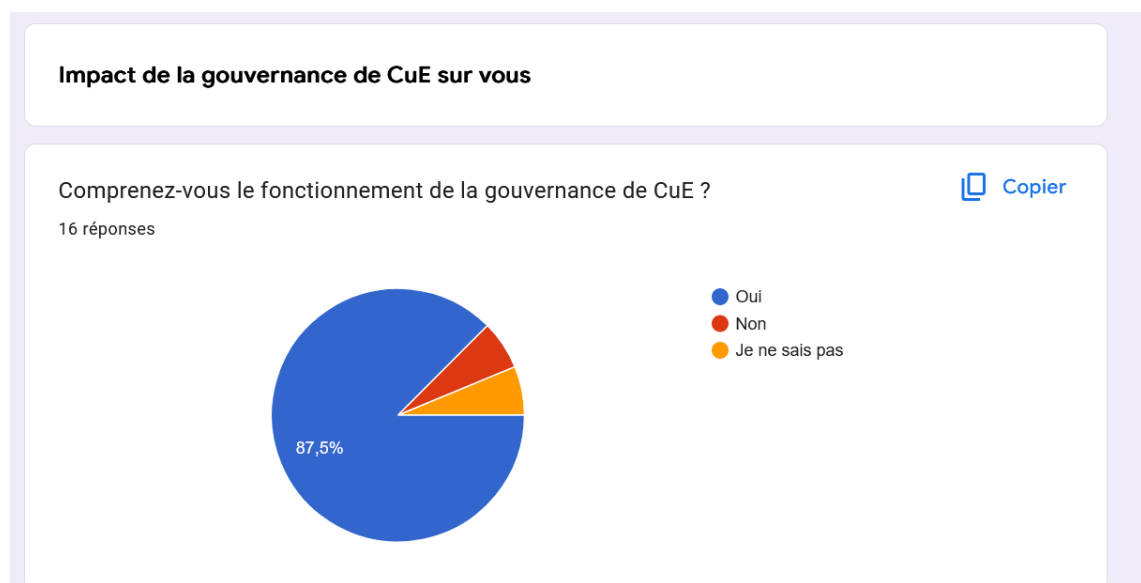
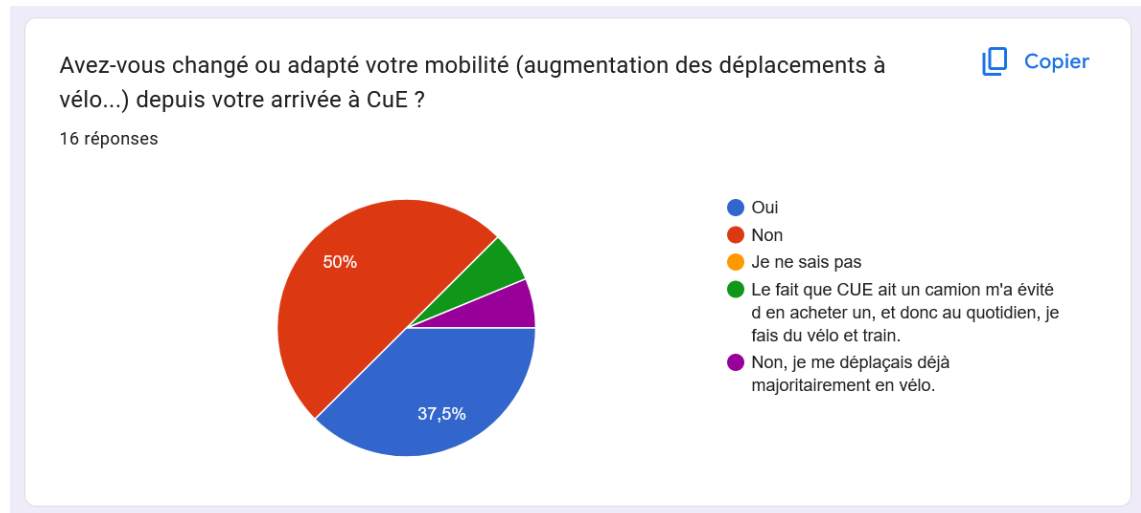
16 réponses







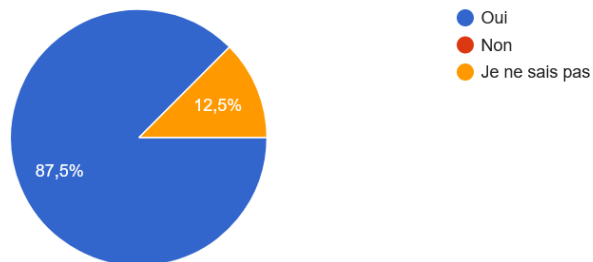




Pensez-vous que la prise en compte de toutes les parties prenantes d'une structure dans ses décisions est importante ?

[Copier](#)

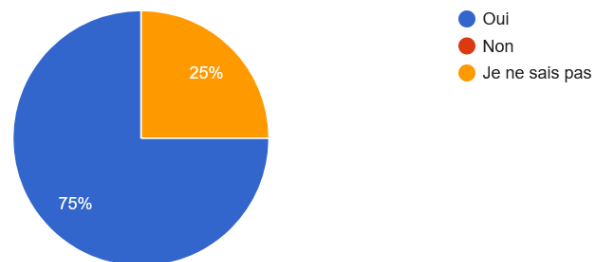
16 réponses



Vous sentez-vous pris en compte dans les décisions de la vie coopérative ?

[Copier](#)

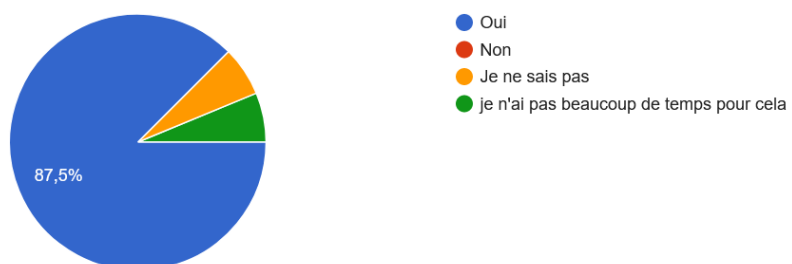
16 réponses



Trouvez-vous important de donner de son temps pour faire vivre un collectif dans un "tiers lieu" comme CuE ?

[Copier](#)

16 réponses



## Si oui, pourquoi ?

13 réponses

Pour que le lieu fonctionne bien

Pour la Dynamique du lieu

Oui car c'est grâce à ça que le lieu existe, et que c'est ce qui permet de donner une âme à l'atelier.

Parceque c'est un moyen de donner corps à ses projets et à ses envies au travers un outil collectif.

Pour s'impliquer dans les décisions et direction à prendre.

Communiqués auprès d'autres personnes pour qu'il y ait de plus en plus de personnes impliquées.

Pour moi un collectif "fonctionne" si chacun prend de son temps au service du collectif, sinon il n'y a pas d'intérêt d'être dans un collectif.

## Si oui, pourquoi ?

13 réponses

Parce que c'est grâce à nos convictions qu'on peut faire avancer les choses. Les partager prend du temps mais ca me semble important.

Pour créer du lien. Pour faire évoluer un projet auquel on croit, pour y apporter de l'énergie et aussi pour se nourrir de ces expériences collectives.

Etant le lieu de tous, c'est important de s'investir personnellement pour garder une certaine horizontalité.

En venant ici, on accepte les règles du jeu de la vie en collectivité

Ce lieu est et sera en constante évolution, je trouve important de prendre part au collectif afin de maintenir un lieu qui soit toujours en mesure de répondre au mieux aux attentes de ses utilisateurs. si on ne s'approprie pas un minimum le lieu il ne faut pas s'attendre à ce qu'il réponde par magie à nos problématiques !

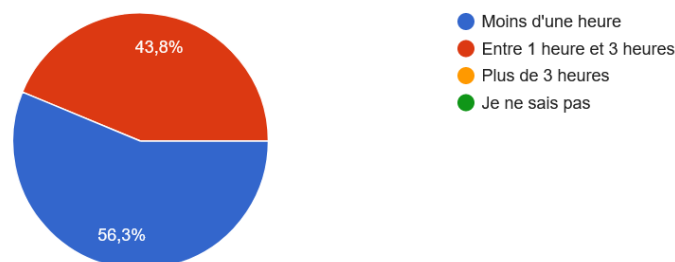
Parce que sans ça il ne pourrait pas exister comme il fonctionne mais ça n'est pas toujours facile de jongler entre ça et son activité pro

Cela participe à la convivialité du lieu, aux échanges.

Combien de temps pensez-vous passer par semaine (en moyenne) à faire vivre la vie coopérative dans CuE ?

 Copier

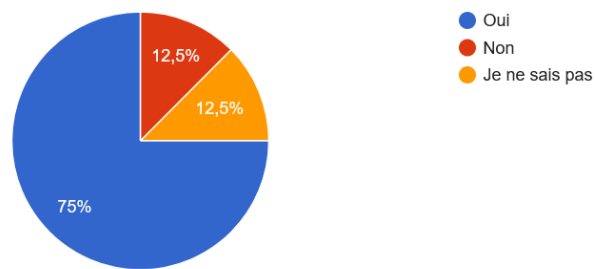
16 réponses



Avez-vous le sentiment d'appartenir à un collectif via CuE ?

 Copier

16 réponses



Pour finir, quelle valeur donnez vous à CuE ? / Quelle est sa plus-value sociale ?

16 réponses

Je trouve que CUE est une bonne solution pour tout autoentrepreneur qui souhaite se lancer à son compte. Elle permet à la fois d'avoir moins de charge concernant ses investissements. C'est aussi un moyen de d'échanger sur les différentes façons de travailler. C'est aussi un lieu où on peut faire de belles rencontres.

Lieu de travail ,d'échange et de partage d'expériences

c'est un chouette lieu qui permet aux artisans de développer leur activité, de s'associer le cas échéant, de rencontrer une partie de leurs clients.

C'est un lieu qui donne envie d'en faire partie, et qui a du sens pour moi. Car il fait évoluer les gens qui s'y trouvent, et est lui même toujours en constante évolution par ces dernières. Sa plus-value c'est d'avoir été créé dans un but basé davantage sur le partage que sur le profit. Même si ce n'est écrit nul part, ça se ressent et ça fait du bien.

Rendre accessible la création d'entreprise dans les métiers du bois, métal et textile.

Pour finir, quelle valeur donnez vous à CuE ? / Quelle est sa plus-value sociale ?

16 réponses

Rassembler autour d'un projet commun, et prôner le "vrai" artisanat.

C'est à la fois mon lieu de travail, où je retrouve des ami.e.s, et où il n'y a pas de lien de subordination. Je me sens libre dans mes choix pour mon entreprise mais je peux m'appuyer sur le collectif (artisan.e.s, salarié.e.s) au quotidien.

Je dirais dix mille dollars

Plus sérieusement : CUE a prit une grande place dans mon activité. Pour moi les deux son indissociable. Je ne m'imaginerais pas reprendre mon activité dans un atelier lambda. Je pense que si CUE s'arrête un jour je transformerais mon activité pour en faire autre chose.

de 1 à 10 je dirais 10,5. Ouverture sur des problématiques actuelles. Une ambition première qui n'est pas pécuniaire. Même si ça se voit pas, CuE reste inclusif. Capacité à se réinventer.

Tout lieu offrant mutualisation est nécessaire, socialement et écologiquement. longue vie à CUE

Pour finir, quelle valeur donnez vous à CuE ? / Quelle est sa plus-value sociale ?

16 réponses

.....

Pour un artisan, CuE permet vraiment de donner une chance à ceux/celles qui souhaitent se lancer de le faire sans prendre trop de risques notamment financiers avec un investissement de départ quasi-nul.

Pour un concepteur, CuE permet d'asseoir un positionnement éthique et social. Le fait d'être associé à un tel lieu, permet de se différencier sur un marché très concurrentiel. La proximité des artisans est aussi vraiment une plus-value (sauf quand ils poncent des caisses) ;)

féderer des artisan.es qui serait seul.e.s. dan sleur coin sans CuE

Le partage, pour moi la plus-value principale est de faire se rencontrer les gens. Cela fait notre des projets, des idées, des contacts professionnels et du lien amical.

Le partage

La mutualisation des moyens et des savoirs.

En début d'activité CuE permet de ne pas être seul face aux problématiques de la création d'entreprise, de bénéficier de l'expérience d'autres entrepreneurs.

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

10 réponses

Merci et bon courage :)

**Annexe 9 : Méthodologie globale de la recherche**

1. J'effectue ma revue de littérature : essais, articles scientifiques...
2. Grâce à la littérature, je trouve une question de recherche ainsi que des sous-questions : Quel outil pour rendre compte de la spécificité sociale des OESS ? Un outil quantitatif sur lequel repose plus les mesures d'impact social, ou bien un outil plutôt qualitatif avec entretiens exploratoires, outil utilisé plutôt dans les démarches d'évaluation de l'utilité sociale ?
3. Puis, je pose des hypothèses : la démarche qualitative est plus à même de rendre compte de la spécificité sociale des OESS. En effet, elle laisse les personnes plus libres de leur choix, et restreindre les enquêtés à un questionnaire avec souvent des questions fermées risque d'être moins représentatif de la plus-value sociale d'une OESS.
4. Puis, je réalise mon enquête : je vais aller sur le terrain et tester sur une même base de données mes deux méthodes quantitatives et qualitatives.
5. Une fois le questionnaire rempli et les entretiens passés, j'exposerai mes résultats que j'analyserai en réalisant une analyse comparative des réponses que j'ai eu à l'issue des deux méthodes. Cette analyse me permettra de confirmer ou d'infirmer mes hypothèses.

**Annexe 10 : La cohérence interne de la recherche**

- Cadre épistémologique : Positionnement épistémologique interprétativiste.
- Objet de la recherche (thématique globale) : Les outils "Mesure d'impact social" et "Évaluation de l'utilité sociale".
- Objectif de la recherche : Trouver quelle méthode entre la mesure de l'impact social et l'évaluation de l'utilité sociale est la plus pertinente pour rendre compte de la spécificité des OESS.
- Question de départ : "Comment rendre compte des spécificités des organisations de l'économie sociale et solidaire ?".
- Question de recherche (question de départ affinée. Celle figée avant d'aller sur le terrain, ce que l'on cherche à développer) : "Mesurer l'impact social ou évaluer l'utilité sociale :



quelle méthode pour rendre compte de la spécificité des organisations de l'économie sociale et solidaire ? Le cas de la SCIC SA Comme un Etabli.”.

- Références théoriques majeures : Théorie de la métamorphose du monde associatif, Theory of Change

- Méthode de recherche : Méthode mixte (combinaison du quantitatif au qualitatif) avec raisonnement abductif (aller-retour entre le terrain et la théorie, où le terrain me permettra de valider mes hypothèses) à design initiation (confrontation des résultats quantitatifs et qualitatifs afin de faire émerger des paradoxes qui devraient conduire à de nouvelles interprétations d'un même phénomène).

- Tactique de collecte des informations : entretiens exploratoires semis-directifs, entretien collectif semi-directif pour la partie évaluation de l'utilité sociale, donc méthode qualitative, et questionnaire diffusé auprès des artisans pour la partie mesure de l'impact social, donc méthode quantitative.



<b>TABLE DES MATIERES</b>
---------------------------

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION .....	4
Démarche épistémologique de mon mémoire .....	8
PARTIE 1 : APERÇU DE L'ÉTAT DE L'ART THÉORIQUE.....	10
1.1. Évaluer l'économie sociale et solidaire .....	10
1.1.1. La spécificité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire.....	10
1.1.2. Le tournant gestionnaire du secteur de l'économie sociale et solidaire.....	19
1.1.3. Les risques du tout mesurer.....	30
1.2. De l'évaluation de l'utilité sociale à la mesure d'impact social .....	37
1.2.1. L'évaluation de l'utilité sociale comme outil de diagnostic .....	37
1.2.2. La mesure d'impact social comme outil de gestion à vocation politique .....	40
1.2.3. EUS et MIS aujourd'hui : deux notions similaires sur le fond mais différentes dans leur approche ?.....	48
Conclusion de la PARTIE 1 .....	51
PARTIE 2 : CONSTRUCTION, TEST ET ANALYSE DE DEUX MÉTHODES, LIMITES ET PRÉCONISATIONS .....	54
2.1. Construction des indicateurs et présentation du terrain d'étude .....	54
2.1.1. Présentation du terrain d'étude : la SCIC SA Comme un Etabli .....	54
2.1.2. Construction des indicateurs d'impact .....	60
2.2. Mise en pratique et analyse des deux outils testés.....	64
2.2.1. Méthode qualitative : réalisation et analyse d'un entretien collectif.....	65
2.2.2. Méthode quantitative : élaboration et analyse d'un questionnaire confirmatoire .....	71
2.3. Discussion des résultats et limites de l'étude.....	78
2.3.1. Discussion des résultats : l'entretien et le questionnaire, deux outils complémentaires ?.....	78

2.3.2. Des limites méthodologiques .....	89
2.3.3. Cinq recommandations pour les structures de l'ESS commençant une démarche d'évaluation de leurs activités .....	92
Conclusion de la PARTIE 2 .....	94
CONCLUSION.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	100
a. Ouvrages .....	100
b. Articles scientifiques .....	102
c. Articles de presse .....	104
d. Thèses et mémoires .....	106
e. Autres documents .....	106
SITOGRAFIE .....	108
LISTE DES FIGURES .....	112
TABLE DES SIGLES ET ACRONYMES RÉCURRENTS .....	114
ANNEXES.....	116
Annexe 1 : Tableau des échelles de contribution sociétale de Comme un Etabli .	116
Annexe 2 : Guide d'entretien pour l'entretien exploratoire n°1 .....	119
Annexe 3 : Retranscription de l'entretien exploratoire n°1 .....	119
Annexe 4 : Guide d'entretien pour l'entretien exploratoire n°2.....	127
Annexe 5 : Retranscription de l'entretien exploratoire n°2.....	128
Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif pour l'entretien collectif.....	135
Annexe 7 : Retranscription de l'entretien collectif.....	139
Annexe 8 : Questionnaire de recherche.....	181
Annexe 9 : Méthodologie globale de la recherche .....	195
Annexe 10 : La cohérence interne de la recherche .....	195
TABLE DES MATIERES .....	198
QUATRIÈME DE COUVERTURE .....	200

**QUATRIÈME DE COUVERTURE****4 septembre 2023****Mesurer l'impact social ou évaluer l'utilité sociale : quelle méthode pour rendre compte de la spécificité sociale des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire ?****Le cas de la SCIC SA Comme un Etabli.****Présenté par Awen Rolland****Sous la direction de Pascal Glémain****RÉSUMÉ :**

Les OESS sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à des demandes d'évaluation de leur impact social, demandes qui conditionnent le plus souvent leur financement. Différents acteurs, publics comme privés, proposent ainsi des guides méthodologiques prétendant répondre aux besoins que ces acteurs ont eux-mêmes créés (méthodes personnalisées ou standardisées). Les OESS doivent donc s'adapter à ces "métriques" et faire face à l'irruption de nouveaux acteurs sur leur marché, acteurs qui eux-mêmes correspondent à ces méthodes d'évaluation. Dans cette étude, nous verrons la différence entre les méthodes d'évaluation de l'utilité sociale, et de mesure de l'impact social, puis nous discuterons de la pertinence de ces mesures par rapport à la valeur des OESS.

**Mots clés :** Économie Sociale et Solidaire, Mesure (métriques), Évaluation, Impact Social, Utilité Sociale, Valeur, Tournant gestionnaire.

**ABSTRACT :**

Social and Solidarity Organizations (SSO) are more and more asked to evaluate their social impact, on which their financing depends. Different actors, private or public, propose evaluating methods to answer new needs they created themselves (personalized or standardized methods). SSO have to adapt to those new metrics and at the same time have to face new competitors who suit perfectly to those new competing methods. In this study, we will see the differences between the methods of evaluation of social utility on one side, and social impact measures on the other. Then, we will see how relevant those measures are regarding the values of Social and Solidarity Economy.

**Key words :** Social and Solidarity Economy, Measure (metrics), Evaluation, Social Impact, Social Utility, Value, Management turn.