



**HAL**  
open science

# L'évaluation de l'utilité sociale des associations dans une approche socio-anthropologique : enjeux méthodologiques, apports pour les associations, contribution à la transformation sociale

Elena Lasida, Julien Kleszczowski, Juliana Lima, Augustin Gille, Emmanuelle Briand, Hélène Duclos

## ► To cite this version:

Elena Lasida, Julien Kleszczowski, Juliana Lima, Augustin Gille, Emmanuelle Briand, et al.. L'évaluation de l'utilité sociale des associations dans une approche socio-anthropologique : enjeux méthodologiques, apports pour les associations, contribution à la transformation sociale. Groupe de Recherche-action sur l'Evaluation de l'Utilité Sociale (GREUS). 2023. hal-04549404

**HAL Id: hal-04549404**

**<https://hal.science/hal-04549404>**

Submitted on 17 Apr 2024

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

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

## Rapport scientifique

# « L'évaluation de l'utilité sociale des associations dans une approche socio-anthropologique : enjeux méthodologiques, apports pour les associations, contribution à la transformation sociale »

**Groupe de Recherche-Action sur l'Évaluation de l'Utilité Sociale  
(GRÉUS)**

**Elena Lasida, Julien Kleszczowski, Juliana Lima, Augustin Gille,  
Emmanuelle Briand, Hélène Duclos**

**15 mai 2023**

**Projet soutenu par l'Institut Français du Monde Associatif (IFMA), l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP) et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts**

*en tant que lauréat de l'appel à projet : « le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19 »*



## Table des matières

<b>CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE ET SYNTHÈSE DES RESULTATS</b>	<b>4</b>
Introduction	5
I. Cadre conceptuel	5
II. Méthodologie	6
III. Présentation des résultats	7
Contribution à la recherche	7
Contribution au secteur associatif	8
Livrables	9
IV. Conclusions	10
<b>RAPPORT SCIENTIFIQUE : PRESENTATION DETAILLEE DES RESULTATS</b>	<b>12</b>
Introduction	13
I. L'anthropologie relationnelle philosophique (ARP) et la théorie de la valeur	15
I.A. Conceptions classiques de la valeur économique et anthropologie sous-jacente	15
Valeur d'usage et valeur d'échange	15
Valeur travail et valeur utilité	15
Valeur substantiviste et homo œconomicus	16
I.B. Anthropologie relationnelle et théorie de la valeur	17
« Homo relationis » et valeur relationnelle	17
Valeur exogène et valeur endogène	18
II. L'anthropologie relationnelle située (ARS) et la valeur sociale des organisations	20
II.A. Une façon d'être au monde et d'être en relation avec le monde	21
Une anthropologie relationnelle à géométrie variable	21
II.B. Les pratiques ou la capacité à créer des "conditions de résonance"	28
La valeur sociale fondée sur des expériences de résonance	28
La valeur sociale fondée sur la manière plutôt que sur la nature de ce que fait la structure	28
Praxis plutôt que poiesis	29
II.C. L'appropriation transformative/transmission	30
La valeur sociale : un mouvement fécond entre réalité vécue et promesse	31
La valeur sociale : une approche en décalage avec les "acquis" de la société	31
III. L'anthropologie relationnelle méthodologique (ARM) et la valeur centrale	35
III.A. Implications méthodologiques d'une approche relationnelle de la valeur	35
La démarche d'évaluation comme processus d'appréciation et de création de valeur	35



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

L'approche socio-anthropologique de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale	36
La relation dans le processus d'évaluation d'utilité sociale	37
L'utilité sociale comme convention autour d'une expérience fondamentale transversale	38
La valeur centrale : épine dorsale du modèle d'utilité sociale	39
III.B. Le processus d'évaluation de l'utilité sociale : outils méthodologiques	43
Un moment clé : Le recueil des données à partir de cinq portes d'entrée	44
Un autre moment clé : le recentrage du processus de valuation sur la qualité relationnelle	48
Conclusion	51
Bibliographie	51
ANNEXE I	55
ANNEXE II	56



**CRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## **Partie I**

# **CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE ET SYNTHÈSE DES RESULTATS**

## Introduction

Fonctionnant d'abord comme un collectif informel, ensuite comme association regroupant chercheurs confirmés, doctorants, mastérants et acteurs associatifs, le GRÉUS s'intéresse depuis 2013 à la valeur créée par les organisations de l'économie sociale et solidaire et à leur capacité à être leviers de changement social<sup>1</sup>. Ainsi, depuis près de dix ans, les chercheurs et praticiens du GRÉUS expérimentent et promeuvent une approche socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale (EUS).

Depuis 2021, et grâce au soutien de l'IFMA (Institut Français du Monde Associatif) et de l'INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire)<sup>2</sup>, le GRÉUS s'est engagé à explorer cette approche socio-anthropologique à partir d'une analyse approfondie de l'ensemble des démarches d'EUS déjà réalisées par le groupe afin de (i) formaliser et approfondir les fondements théoriques de l'approche ; (ii) construire des outils et supports de diffusion didactiques à destination des acteurs associatifs, de façon à faire connaître cette approche et inviter les acteurs à s'en saisir.

## I. Cadre conceptuel

La notion de « valeur » traverse toute l'histoire de la pensée économique. À chaque époque, la richesse produite est appréciée en fonction d'une conception différente de la valeur. Et chaque conception de la valeur économique contient de manière sous-jacente une conception de l'humain, et donc une anthropologie particulière. Pour le courant classique (Adam Smith, Ricardo, John Stuart Mill, ... jusqu'à Karl Marx), la valeur d'échange d'un bien est déterminée par la quantité de travail nécessaire pour le produire (valeur-travail). Pour le courant néo-classique et la Théorie de l'Équilibre Général - qui constitue aujourd'hui le modèle de référence en économie -, la valeur d'un bien réside dans le niveau d'utilité que le bien procure à son consommateur (valeur-utilité). Les deux théories véhiculent une certaine conception de l'humain, correspondant à ce qu'on appelle *l'homo œconomicus* : l'humain est considéré avant tout comme un être avec des besoins divers et qui cherche à accéder aux biens nécessaires pour satisfaire ses besoins.

En s'inscrivant dans le courant de l'Économie des Conventions, André Orléan (2011) a revisité ces théories en proposant une conception « relationnelle » de la valeur, alternative à la conception « substantiviste » classique selon laquelle la valeur du bien est dans sa substance (le travail nécessaire pour produire le bien ou la satisfaction que le bien procure à son consommateur). Pour Orléan, la valeur d'échange n'est pas évaluée à partir des caractéristiques du bien (travail, utilité) mais plutôt à partir du type de relation que l'échange va rendre possible entre ceux qui participent à l'échange. En termes anthropologiques, on pourrait ainsi parler de « *homo relationis* » : l'humain est perçu avant tout comme un être de relations, qui ne serait pas défini par ses besoins essentiels (manger, boire, se loger, se soigner, etc.) mais par son interdépendance avec les autres êtres vivants. L'interdépendance, source première de vie pour l'humain, l'amène à aller vers l'autre, donc, à la relation.

Ces deux conceptions théoriques de la valeur (la valeur substantiviste et la valeur relationnelle) donnent lieu à des appréciations très différentes de la valeur créée par les organisations de l'ESS (valeur instrumentale, valeur non-instrumentale) et, par conséquent, à des méthodes d'évaluation distinctes. La

---

<sup>1</sup> Les travaux du GRÉUS se situent autour de trois axes de recherches : ESS et transformation sociale – axe 1, utilité sociale et enjeux organisationnels – axe 2), et méthodologies de l'évaluation de l'utilité sociale (EUS) – axe 3.

<sup>2</sup> Le GRÉUS a été Lauréat de l'appel à projets de recherche 2020 de l'IFMA, « Le monde associatif à la lumière de la crise ».

plupart des travaux qui s'intéressent à la création de valeur des associations s'inscrit dans une perspective purement instrumentale de la valeur. Ils cherchent ainsi à identifier, dans une relation de cause-à-effet, les résultats de l'action réalisée. Les méthodes d'évaluation sont ainsi focalisées sur la mesure des effets des activités du collectif (ex : nombre de personnes qui ont retrouvé un emploi, qui ont eu accès à des services tels que des soins ou l'éducation), laissant peu ou pas de place à ce qui se passe concrètement au moment même où ces activités se déroulent.

Les travaux du GRÉUS ont essayé de dépasser cette distinction, s'appuyant sur trois "partis-pris" quant à la singularité de la création de valeur des associations : (i) la relation comme source de valeur et de connaissance; (ii) l'utilité sociale comme une manière spécifique de contribuer à faire société (iii) l'utilité sociale comme approche qui intègre la dimension instrumentale et la dimension constitutive de l'action. Ces trois partis pris ont conduit le GRÉUS à développer une méthode d'évaluation de l'utilité sociale qui accorde une place particulière à l'identification de la valeur sociale des structures et qui peut être caractérisée comme méthode socio-anthropologique. Celle-ci peut être déclinée en trois axes, que nous présenterons plus loin, et qui découlent de la réflexion réalisée dans le cadre de ce projet : Anthropologie Relationnelle Philosophique (ARP), Anthropologie Relationnelle Située (ARS) et Anthropologie Relationnelle Méthodologique (ARM). Ce projet de recherche avait pour but de consolider les bases théoriques de cette approche en répondant à trois questions de recherche :

- En quoi l'évaluation d'utilité sociale peut-elle permettre d'appréhender la valeur sociétale créée par les associations et leur contribution à la transformation sociale ?
- Quels principes et outils mettre en place pour des démarches d'évaluation d'utilité sociale qui reflètent les spécificités de la logique d'action et de la valeur sociale des associations, tout en étant appropriables par les acteurs associatifs eux-mêmes ?
- Quels sont les impacts de l'évaluation de l'utilité sociale sur les associations elles-mêmes (cohésion et dynamique collective, orientations stratégiques) ?

## II. Méthodologie

Pour répondre à ces questions de recherche, les membres du GRÉUS se sont réunis dans le cadre du LabUS (Laboratoire de l'Utilité Sociale) autour de 13 séances de travail de 2h30 entre septembre 2021 et mai 2022<sup>3</sup>. Organisées autour d'une thématique transversale, ces séances ont permis aux chercheurs d'affiner les concepts clés liés à la méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale développée par le GRÉUS et de formaliser la modélisation d'une approche socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale, fondée sur ce que le GRÉUS a appelé « une anthropologie relationnelle ». Dans ce cadre, les travaux portant sur les théories de la valeur, le pragmatisme de John Dewey et la théorie de la résonance d'Harmut Rosa ont été discutés à la lumière des travaux de recherche-action sur l'utilité sociale réalisés par le GRÉUS au cours des dix dernières années avec les partenaires suivants : l'Arche, l'UCPA, la Fédération Nationale des Écoles de Parents et des Éducateurs (FNEPE), l'Association des Cités du Secours Catholique (évaluation de trois dispositifs différents), l'URIOPSS Pays de la Loire, l'association Joséphine

---

<sup>3</sup> Les séances du LabUS ont été réalisées aux dates suivantes : 27 septembre 2021, 20 octobre 2021, 2 décembre 2021, 3 janvier, 24 janvier 2022, 10 février 2022, 24 février 2022, 7 mars 2022, 11 avril 2022, 28 avril 2022, 9 mai 2022, 23 mai 2022.

pour la beauté des femmes, Espérer 95, les Semaines Sociales de France, le dispositif d'Accueil Familial de Vacances du Secours Catholique Caritas France, Simon de Cyrène.

Le rapprochement entre la théorie et la pratique s'est fait à l'appui des documents produits dans le cadre des projets de recherche-action (documents de travail, rapports, modèles d'utilité sociale, comptes-rendus d'ateliers d'intelligence collective, grilles d'analyse, etc.)

Les séances de travail ont été organisées autour de trois des axes principaux de la méthode socio-anthropologique d'évaluation, à savoir (i) l'« anthropologie relationnelle », notion centrale pour comprendre l'approche du GRÉUS, devenue polysémique au fil de son utilisation par les différents membres du groupe, (ii) la « valeur centrale », graal de toute méthodologie d'évaluation portée par le GRÉUS et sans équivalent dans les autres démarches d'évaluation ; (iii) la construction d'indicateurs d'utilité sociale, travail complexe à réaliser lorsqu'il s'agit justement de traduire une anthropologie relationnelle<sup>4</sup>. Une thématique liée à chacun de ces trois axes fut assignée à chaque rencontre et problématisée par un membre du groupe en amont de la séance de travail. Chaque membre du groupe préparait une réponse à la problématique à partir des projets de recherche-action qu'il avait menés. Un premier temps de la rencontre était dédié à ces exposés individuels, un second temps d'analyse collective aboutissait à des premiers éléments de synthèse et à l'expression de questions de recherche, objet de séances ultérieures. Chaque séance de travail a fait l'objet d'une synthèse qui a servi à orienter la continuité des travaux lors des rencontres suivantes.

Les principaux résultats de cette recherche sont présentés dans la partie suivante. A partir de ces résultats, des actions de diffusion et de vulgarisation de la recherche auprès d'acteurs associatifs seront présentées ultérieurement.

### **III. Présentation des résultats**

Les résultats de la recherche menée par le GRÉUS sont ici explorés d'abord par rapport à leur contribution à la recherche et au secteur associatif. Ensuite nous préciserons les activités (livrables) qui permettent d'inscrire cette contribution à la fois dans le monde académique et dans le monde associatif.

#### ***Contribution à la recherche***

Ce projet a permis de poser les bases théoriques et de développer le cadre conceptuel de l'approche socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale conçue par le GRÉUS. Un des apports majeurs du projet a été ainsi de formaliser le concept d'anthropologie relationnelle, concept qui soutient l'ensemble des démarches de recherche-action relatives à l'évaluation de l'utilité sociale telle que conçue par le GRÉUS<sup>5</sup>. Ce concept a été ensuite décliné en trois notions : l'anthropologie relationnelle

---

<sup>4</sup> Il convient de souligner que la grande majorité de la recherche a tourné autour des notions de valeur centrale et d'anthropologie relationnelle. La thématique de la construction d'indicateurs d'utilité sociale n'ayant été qu'effleurée, elle mérite encore d'être exploré en profondeur (cf. pistes de recherche à explorer, chapitre IV).

<sup>5</sup> Le terme « anthropologie » renvoie ici non pas à une discipline académique mais plutôt à une compréhension, une conception, une représentation de l'homme tel qu'élaborée par une civilisation, une religion, une philosophie, voire un auteur, pour reprendre les termes de l'anthropologue Michel Fromaget.



philosophique (ARP), l'anthropologie relationnelle située (ARS), l'anthropologie relationnelle méthodologique (ARM). Ces trois notions sont explorées en profondeur dans la partie suivante mais il nous paraît important de les présenter brièvement ici.

**L'anthropologie relationnelle philosophique (ARP)** renvoie à une conception du monde qui place la relation au centre de la compréhension et de la représentation de l'être humain. L'anthropologie relationnelle philosophique se pose ainsi en alternative à une vision de l'être humain comme « homo economicus » sur laquelle s'appuie la plupart des évaluations de la contribution sociale des organisations, ces dernières amenant le processus d'évaluation de l'utilité sociale à se focaliser sur une approche uniquement instrumentale de la valeur. Ce faisant, l'ARP fait évoluer la compréhension de la valeur sociale créée par les organisations pour y inclure la perspective non instrumentale de la valeur. Ce concept dialogue avec les théories de la valeur existantes et permet de mieux comprendre en quoi l'approche du GRÉUS propose une alternative aux approches classiques de mesure d'impact social, focalisées sur des relations de cause-effet entre les activités des organisations et leurs effets pour les bénéficiaires et pour la société. Cette alternative se base sur ce que nous avons appelé **anthropologie relationnelle située (ARS)**, c'est-à-dire, la compréhension et la représentation de l'humain spécifique aux organisations que nous étudions et qui est constitutive de leur *valeur sociale*. Ce concept permet de rendre compte de l'identité de l'organisation, des particularités dans sa manière d'être au monde et d'entrer en relation avec le monde (relation à soi, à l'autre, au plus grand que soi), et de sa visée transformatrice (la transformation qu'elle souhaite voir dans le monde et comment elle y contribue), à partir des *expériences relationnelles* que l'organisation fait vivre. Pour pouvoir rendre compte de l'anthropologie relationnelle propre à chaque structure (ARS), il faut une méthode spécifique : une méthode qui entre en dialogue avec cette anthropologie, c'est-à-dire, qui tient compte de cette vision de l'humain en tant qu'être de relations (ARP), tout en relevant la particularité de l'objet étudié. La notion d'**anthropologie relationnelle méthodologique (ARM)**, renvoie, ainsi, à la méthode qui permet de rendre compte de l'anthropologie relationnelle située (ARS), c'est-à-dire, un processus pluraliste, participatif et collaboratif qui ne se résume pas à apprécier la valeur mais qui est, lui-même, en tant que processus, constitutif de valeur. Ce processus débouche sur une « convention » entre toutes les parties prenantes d'une organisation, « convention » qui sera alors exprimée autour d'une *valeur centrale*. Clé de voûte du modèle d'utilité sociale des structures étudiées, la valeur centrale est une formule synthétique qui rend compte de la valeur sociale d'une organisation à partir d'une expérience relationnelle fondamentale et résonante. Ce cadre permettra ensuite la constitution d'indicateurs de mesure d'impact enracinés dans la valeur sociale de la structure, et non pas dans sa seule activité.

Ce nouveau cadre théorique fait avancer la discussion scientifique autour de la création de valeur des associations. En replaçant le débat au cœur de la pensée économique, la recherche du GRÉUS interroge les théories de la valeur à l'aune de leur conception de l'humain et définit la valeur sociale en termes relationnels. Ce faisant, la recherche du GRÉUS pose le fondement d'une méthode d'évaluation de l'utilité sociale alternative, qui intègre la dimension non-instrumentale de la valeur et qui répond aux besoins du secteur associatif.

### **Contribution au secteur associatif**

Les associations sont de plus en plus confrontées à la question de l'évaluation et de la mesure de leur activité et de leur impact sur la société. Dans un contexte de raréfaction des ressources, l'évaluation d'impact social est perçue comme une réponse aux attentes des financeurs en matière de reddition des comptes (Ebrahim, 2003 ; Costa et al., 2011 ; Nguyen et al., 2015). Elle est aussi envisagée d'un point de vue stratégique (Carman & Fredericks, 2008) ou d'apprentissage (Ebrahim, 2005), mais aussi comme

levier attestant la légitimité des organisations (Arvidson et Lyon, 2014 ; Stievenart et Pache, 2014). De nombreux outils et guides sont apparus pour proposer des solutions en matière d'EIS (Stievenart et Pache, 2014 ; Grieco et al., 2015) sans qu'un consensus ne se dégage en la matière (Mouchamps, 2014) mais de nombreux travaux montrent les problèmes associés aux méthodes avancées. Au-delà de l'impression de complexité que dégage l'évaluation de l'impact social au niveau des acteurs de terrain (Luke et al., 2013), les outils et méthodes utilisés pour évaluer l'impact social sont rarement adaptés aux spécificités des associations (Besançon et Chochoy, 2019). Plus fondamentalement, la logique même de l'évaluation de l'impact social, qui consiste à se concentrer sur les résultats de l'action associative, amène souvent à négliger une dimension centrale du secteur associatif, à savoir les valeurs que portent ces associations.

En proposant de centrer le regard sur l'anthropologie relationnelle propre à chaque structure (ce que nous avons appelé ci-dessus ARS), la recherche du GRÉUS questionne les méthodes d'évaluation d'impact social classiques et propose une alternative qui permet de rendre compte de la spécificité de chaque structure non pas par le service rendu par ses activités mais par ce que son anthropologie relationnelle révèle de sa manière d'être et d'entrer en relation avec le monde et sur la manière dont cela contribue à faire société. Ainsi, la consolidation de la méthode du GRÉUS répond à un besoin précis des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) tant qu'elle permet d'identifier, collectivement et à travers un processus pluraliste et collaboratif, la contribution de l'organisation au changement social. A partir d'une méthode d'évaluation qui accorde une place centrale à la qualification de la valeur sociale des structures de l'ESS, les associations peuvent affirmer leur identité et montrer leur spécificité aux autres organisations et institutions. En outre, l'évaluation n'est pas uniquement conçue comme un processus d'estimation de la valeur mais aussi, comme un processus de *création* de valeur. Certes, la valeur sociale de la structure évaluée précède l'évaluation, mais tant qu'elle n'est pas formulée collectivement et incarnée dans le vécu des différentes parties prenantes, elle reste abstraite, d'ordre discursive et fragmentée, donnant lieu à des dissonances en termes de perception de la valeur (Machado, 2018). Ainsi, par le respect des principes du pluralisme, de la participation et de la co-construction, le processus d'évaluation d'utilité sociale tel que le conçoit le GRÉUS permet de passer d'une valeur dissonante à une valeur résonante (Rosa), d'une valeur individuelle à une valeur plurielle (dans le sens du collectif), d'une valeur abstraite à une valeur incarnée. Il y a, ainsi, déplacement (déconstruction, co-construction) et donc, création de valeur.

### **Livrables**

*Document scientifique.* La recherche a donné lieu à la production d'un rapport scientifique présentant les fondements théoriques et méthodologiques de la méthode d'évaluation d'utilité sociale conçue par le GRÉUS. Ce document est présenté dans la partie suivante.

*Journée d'étude sur l'Évaluation de l'Utilité Sociale :* La recherche a été discutée dans le cadre d'une rencontre organisée à l'Institut Catholique de Paris le 14 juin 2022. Autour du thème « Évaluer l'Utilité Sociale : Une approche relationnelle de la valeur créée », la rencontre a réuni chercheurs et représentants du monde associatif et des structures de l'ESS pour un échange en deux temps : discussion scientifique, en session fermée, en présence de chercheurs représentant quatre équipes de recherche ; discussion ouverte au public avec témoignage d'acteurs associatifs, en présence d'une cinquantaine de personnes. Le programme de cette rencontre est présenté dans l'Annexe I.

*Production scientifique* : La recherche fait l'objet d'un article scientifique, qui sera soumis à une revue à comité de lecture, ainsi qu'un chapitre dans un ouvrage sur l'évaluation de l'impact social aux éditions ISTE-Wiley, dans la collection Organisations et Solidarités.

*Communication aux Rencontres du RIUESS* : Deux membres du GREUS ont participé aux RIUESS de 2022, ils ont présenté une communication intitulée "L'évaluation de l'utilité sociale des organisations d'économie sociale et solidaire : une approche relationnelle de la valeur" (2 juin 2022).

*Guide d'Évaluation de l'Utilité Sociale* : Le « Guide d'évaluation de l'utilité sociale » est en cours de révision pour intégrer les résultats de la recherche. Ayant pour vocation de permettre aux acteurs associatifs de se saisir de la méthode socio-anthropologique et de l'approche relationnelle de la valeur, le guide sera diffusé sur le site internet du GRÉUS. Il fera l'objet d'une présentation ultérieure.

*Élaboration d'une ingénierie de formation* : Les membres du GRÉUS ont travaillé collectivement pour apporter des modifications à la formation continue proposée par le GRÉUS dans le cadre du Master Économie Solidaire et Innovation Sociale (ESIS) de l'Institut Catholique de Paris afin d'y intégrer les résultats de la recherche. Proposée aux professionnels, cette formation donne lieu à un certificat avec le titre RNCP. La nouvelle maquette de cette formation est disponible dans l'Annexe II.

*Activités de diffusion et de vulgarisation de la recherche* : plusieurs activités de vulgarisation de la recherche ont été réalisées. Outre la publication du « Guide d'Évaluation de l'Utilité Sociale », le GRÉUS a également

- Conçu et mis en ligne un site internet présentant la méthode d'EUS socio-anthropologique développée par le GRÉUS : <https://www.greus-lab.fr/>
- Édité, avec l'appui de l'Institut Catholique de Paris, une vidéo de la rencontre "Évaluer l'Utilité Sociale : Une approche relationnelle de la valeur créée". Cette vidéo a été diffusée sur le [site du GREUS](#) (rubrique ressources) et sur la [page LinkedIn du GREUS](#).
- Engagé un spécialiste pour faire une synthèse graphique de la rencontre "Évaluer l'Utilité Sociale : Une approche relationnelle de la valeur créée" (annexe I). Cette synthèse a été exposée pendant la rencontre et ensuite diffusée sur le [site du GREUS](#) (rubrique ressources) et sur la [page LinkedIn du GREUS](#).

## IV. Conclusions

L'évaluation de l'utilité sociale constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les associations, leur permettant de légitimer leur action et d'accéder de ce fait à des financements, autant privés que publics. L'identification et la mesure de l'utilité sociale constituent également des sujets importants pour la recherche académique sur la création de valeur. Ce projet a permis au GRÉUS de consolider et modéliser la méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale qu'il a conçue, fondée sur une approche relationnelle de la valeur créée, tout en développant de manière approfondie le cadre conceptuel, qui a été confronté aux expériences de recherche-action d'évaluation d'utilité sociale réalisées par le GRÉUS au cours des dix dernières années.

Le projet a répondu ainsi à un double intérêt : scientifique et pratique. D'une part, le projet a interrogé les débats théoriques sur la création de valeur en proposant une approche relationnelle de la valeur créée par les associations et a développé un cadre conceptuel qui pose des bases pour une approche

socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale. Cette approche permet de dépasser les écueils des méthodes d'évaluation existantes et répond à un besoin spécifique du monde associatif, celui de pouvoir identifier et mesurer sa valeur sociale de manière non exclusivement instrumentale. Dans ce sens, le travail de vulgarisation de la recherche (site internet, guide d'évaluation de l'utilité sociale, vidéos, etc.) rendra possible la publication d'outils méthodologiques permettant aux acteurs associatifs de se saisir de la démarche socio-anthropologique du GRÉUS et de prendre en compte, dans leurs évaluations, l'approche relationnelle de la valeur.

Des pistes de recherche méritent d'être explorées pour affiner encore plus le cadre méthodologique de l'évaluation selon la méthode du GRÉUS, notamment en ce qui concerne l'articulation entre valeur instrumentale et valeur non-instrumentale. En effet, dans une perspective instrumentale, la valeur créée par une association est assimilable aux résultats des actions qu'elle met en œuvre et provient d'une chaîne de causalité par laquelle la structure transforme des ressources en actions pour atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans une perspective non instrumentale, la valeur d'une association tient plutôt de la vision du monde et des représentations qui se forment en son sein et se diffusent dans son environnement. Comment ces deux perspectives s'articulent-elles en pratique dans les associations ? Sous quelle(s) forme(s) peut-on représenter la création de valeur associative en intégrant les deux dimensions ? Comment la méthode d'EUS conçue par le GRÉUS pourrait-elle contribuer à mieux articuler ces deux dimensions tant dans la phase de qualification (centrée sur la valeur non-instrumentale) que dans la phase de quantification (centrée sur la valeur instrumentale) ? Quelles sont les modalités appropriées pour rendre compte de la valeur non-instrumentale ? Si ces deux points, théoriques et méthodologiques, méritent d'être explorés, une troisième dimension pourrait aussi faire objet d'une recherche plus approfondie : si la dimension non instrumentale de la valeur est déterminante dans la création de valeur associative, alors quelle forme de gestion stratégique doit être mise en place pour faciliter la création de valeur ?



**CRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## **Partie II**

# **RAPPORT SCIENTIFIQUE : PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES RÉSULTATS**

## Introduction

Depuis près de dix ans, les chercheurs et praticiens du GRÉUS expérimentent et promeuvent une approche socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale. Pendant cette période, le travail de recherche du GRÉUS s'est concentré sur l'accompagnement des projets d'évaluation d'utilité sociale. Ces projets étant menés sous la forme de recherche-action, le travail du groupe portait sur la construction de la méthodologie de chaque recherche-action puis sur l'analyse des données qui en ressortent, laissant peu de place à l'analyse croisée des données tirées de l'ensemble des projets de recherche-action.

Au cours de l'année universitaire 2021-2022, et grâce au soutien financier de l'IFMA, le groupe a pu réaliser une méta-analyse d'une dizaine de ces projets : l'Arche, l'UCPA, les Semaines sociales de France, l'Accueil Familial de Vacances du Secours Catholique (AFV), la Fédération Nationale des Écoles des Parents et des Educateurs (FNEPE), le salon de beauté solidaire Joséphine, Croix-Rouge France, ESPERER 95, Simon de Cyrène et le Cèdre. Il s'est fixé d'explorer trois originalités de la méthode socio-anthropologique d'évaluation : (i) la « valeur centrale », graal de toute méthodologie d'évaluation portée par le GRÉUS et qu'il n'a pas d'équivalent dans les autres démarches d'évaluation ; (ii) l'« anthropologie relationnelle », notion centrale pour comprendre l'approche du GRÉUS, (iii) la construction d'indicateurs d'utilité sociale, travail complexe à réaliser lorsqu'il s'agit justement de traduire une anthropologie relationnelle. Cependant, la grande majorité de la recherche a tourné autour des notions de la « valeur centrale » et d'anthropologie relationnelle, la thématique de la construction d'indicateurs d'utilité sociale n'ayant été qu'effleurée. En effet, la notion d'anthropologie relationnelle, centrale pour la méthode du GRÉUS, était devenue polysémique au fil des années. Elle méritait donc d'être explorée en profondeur. Par ailleurs, la notion de valeur occupe également une place centrale dans les réflexions du GRÉUS : s'intéresser à l'utilité sociale des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et encore plus à son évaluation, c'est s'intéresser à la valeur créée par les organisations de l'ESS, d'où la centralité de ce terme et la nécessité de revisiter les théories économiques de la valeur.

### Le GRÉUS

En février 2013, l'Institut Catholique de Paris a organisé le colloque *L'évaluation de l'utilité sociale : pourquoi ? Comment ? Quelle valeur créée ?* Réunissant chercheurs et acteurs de la société civile, ce colloque a créé un espace de dialogue autour des enjeux et méthodes de l'évaluation de l'utilité sociale et s'est trouvé à l'origine de la création du Groupe de Recherche Action sur l'Évaluation de l'Utilité Sociale (GRÉUS).

Fonctionnant d'abord comme un collectif informel regroupant chercheurs confirmés, doctorants, mastérants et acteurs associatifs, le GRÉUS s'est engagé dans une recherche approfondie sur les théories de la valeur et a développé des outils méthodologiques permettant d'identifier, de qualifier et de mesurer la valeur des associations et leur contribution à la société et au changement sociétal.

Deux moments fondateurs ont permis aux membres du GRÉUS de démarrer une réflexion sur l'utilité sociale et la manière de l'évaluer : une recherche-action réalisée par Elena Lasida au sein de l'Arche, et une recherche-participative réalisée par les doctorants Augustin Gille et Felipe Machado (sous la direction d'Elena Lasida) au sein de l'UCPA dans le cadre du projet de recherche-action *Définition et valorisation de l'utilité sociale des organismes de l'économie sociale et solidaire* (2015-2018)<sup>6</sup>. Des

<sup>6</sup> Le projet *Définition et valorisation de l'utilité sociale des organismes de l'économie sociale et solidaire* avait pour but de produire des connaissances scientifiques - aux niveaux théorique, méthodologique et opérationnel - sur l'utilité sociale et son évaluation, sur l'innovation sociale, et sur la responsabilité sociétale dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Le projet a abouti à la soutenance de deux thèses de doctorat : l'une concernant les relations entre gestion stratégique et innovation sociale dans les entreprises de l'ESS (Gille, 2021), l'autre sur les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale et de la responsabilité sociétale des organisations marchandes de l'économie solidaire (Machado, 2019).

aller-retours entre plusieurs pratiques expérimentales<sup>7</sup> et une réflexion théorique poussée ont par la suite nourri le cadre analytique développé dans les recherches-actions réalisées à l'Arche et à l'UCPA. Cela a abouti à l'élaboration d'une approche spécifique de l'évaluation de l'utilité sociale des structures de l'ESS, appelée approche socio-anthropologique.

Constitué formellement en association de la loi 1901 en 2021, le GRÉUS continue à approfondir la recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale travaillant notamment autour de trois axes : ESS et transformation sociale (axe 1), utilité sociale et enjeux organisationnels (axe 2), et méthodologies de l'évaluation de l'utilité sociale (axe 3).

En pratique, le groupe s'est réuni 13 fois entre octobre 2021 et mai 2022. Un thème lié à l'une de ces originalités fut assigné à chaque rencontre et problématisé par un membre du groupe en amont de la rencontre. Chaque membre du groupe préparait une réponse à la problématique à partir des projets de recherche-action qu'il avait menés. Un premier temps de la rencontre était dédié à ces exposés individuels, un second temps d'analyse collective aboutissait à des premiers éléments de synthèse et à l'expression de questions de recherche, objet de séances ultérieures. Les échanges de chaque rencontre furent synthétisés par la suite.

La recherche a amené à préciser le concept d'anthropologie relationnelle qui soutient l'ensemble de nos démarches de recherche-action relatives à l'évaluation de l'utilité sociale. Ici, le terme d'« anthropologie » désigne non pas la discipline scientifique mais une compréhension, une conception, une représentation de l'humain élaborée par une civilisation, une religion, une philosophie, voire un auteur<sup>8</sup>. Nous déclinons ce concept en trois notions qui font chacune l'objet d'une partie de ce rapport.

La première partie de ce rapport présente le fondement philosophique de l'approche de l'évaluation de l'utilité sociale du GRÉUS. Elle porte sur l'**anthropologie relationnelle philosophique** (ARP), c'est-à-dire l'anthropologie qui place la relation au centre de la compréhension et de la représentation de l'être humain. Par relation, nous entendons autant les relations que l'être humain entretient avec lui-même que celles qu'il entretient avec le monde qui l'entoure. Cette conception de l'humain est assortie d'une approche de la valeur. L'anthropologie relationnelle philosophique se pose en alternative d'une vision de l'être humain comme « homo economicus ». La perspective de l'ARP fait évoluer la compréhension de la valeur sociale créée par les organisations.

La deuxième partie est consacrée à l'**anthropologie relationnelle située** (ARS), c'est-à-dire à la compréhension et la représentation de l'humain que développent les organisations que nous étudions et qui fondent leur valeur sociale. Comme nous l'expliquons plus loin, l'ARS renvoie à la contribution à la société qui est spécifique à une structure de l'ESS. Cette partie du rapport synthétise les résultats de notre recherche qui portent sur notre conception relationnelle de l'utilité sociale et établit les caractéristiques de la valeur sociale créée par les organisations. La **valeur sociale** apparaît ainsi associée à une certaine conception de l'humain et de la société, à travers les expériences relationnelles qu'elle fait vivre.

La troisième partie porte sur l'**anthropologie relationnelle méthodologique** (ARM), à savoir les conséquences méthodologiques d'une approche relationnelle de la valeur sociale des organisations et,

---

<sup>7</sup> Le GRÉUS a réalisé des recherches-action participatives avec et auprès des structures suivantes : Association des Cités du Secours Catholique, Croix Rouge Française, Espérer 95 (Citoyens et Justice), Fédération Nationale des Écoles de Parents et des éducateurs (FNEPE), Joséphine, Secours Catholique Caritas France, Semaines sociales de France, Simon de Cyrène, URIOPSS Pays de la Loire.

<sup>8</sup> Pour reprendre les termes de l'anthropologie Michel Fromaget.

en particulier, certains principes méthodologiques d'évaluation. Nous y précisons la notion de « valeur centrale » comme formule synthétique de la valeur sociale identifiée, à partir de laquelle l'utilité sociale de la structure peut être déclinée sur plusieurs registres et, ensuite, mesurée. Nous revenons également sur certains outils d'animation de la démarche d'évaluation socio-anthropologique (Guide UCPA/ICP 2018) dont nous explicitons également les liens avec la théorie.



## **I. L'anthropologie relationnelle philosophique (ARP) et la théorie de la valeur**

Évaluer l'utilité sociale d'une organisation suppose d'identifier et de mesurer la valeur qu'elle crée. Or la manière de concevoir et de définir la valeur créée implique déjà un choix épistémologique. Afin de l'expliciter nous ferons référence aux différentes conceptions de la valeur qui traversent l'histoire de la pensée économique.

À chaque époque, la richesse produite est appréciée en fonction d'une conception différente de la valeur. Et chaque conception de la valeur économique contient de manière sous-jacente une conception de l'humain, et donc une anthropologie particulière. Nous retraçons de manière synthétique les principales conceptions de la valeur économique afin d'identifier l'anthropologie sous-jacente à la conception aujourd'hui dominante de la valeur et de proposer une anthropologie pouvant fonder une conception relationnelle de la valeur.

### **I.A. Conceptions classiques de la valeur économique et anthropologie sous-jacente**

#### ***Valeur d'usage et valeur d'échange***

La valeur visée en économie est la valeur d'échange, c'est-à-dire la référence qui permet de déterminer dans quelle mesure un bien peut être échangé par un autre. La valeur d'échange se différencie de la valeur d'usage, déterminée par l'utilisation qu'on fait de chaque bien. Selon Adam Smith, la valeur d'échange des biens est déterminée par leur « rareté » plutôt que par leur utilité. C'est ainsi qu'il interprétait la différence entre la valeur des diamants et la valeur de l'eau : les diamants ont une forte valeur d'échange, car très rares, même s'ils ne sont pas indispensables pour vivre. Le cas de l'eau est exactement l'inverse : il est essentiel mais abondant, et de ce fait avec une faible valeur d'échange.

#### ***Valeur travail et valeur utilité***

La valeur d'échange a été l'objet de deux grandes théories économiques. La première fut celle de la théorie de la valeur travail, développée notamment par le courant classique (Adam Smith, Ricardo, John Stuart Mill, ... jusqu'à Karl Marx). Cette théorie considère que la valeur d'un bien est déterminée par la quantité de travail nécessaire pour le produire. Cette conception de la valeur est qualifiée d'objective, car la valeur du bien ne relève pas de l'appréciation de la personne qui l'achète. Sa valeur est toujours la même. La difficulté réside dans l'évaluation entre les différents types de travail nécessaire pour le produire. Comment mesurer la différence de qualification, par exemple entre le travail de l'ingénieur et celui de l'ouvrier ? Comment mesurer le travail indirect présent dans les outils utilisés pour produire le bien ? Ces difficultés ont conduit à changer de conception de la valeur.

Avec le courant marginaliste (L. Walras) il se produit un changement de paradigme dans la théorie de la valeur : la valeur travail sera remplacée par la valeur utilité, qui restera jusqu'à aujourd'hui le critère de référence pour déterminer la valeur économique. Selon cette conception, la valeur d'un bien réside dans le niveau d'utilité que le bien procure à son consommateur. Cette conception est ainsi qualifiée de subjective, car à la différence de la valeur travail, la valeur utilité d'un même bien change pour chaque personne, selon la satisfaction que le bien lui procure. Avec cette conception, on n'a plus besoin de calculer avant l'échange la valeur de chaque bien. Leur valeur émerge de la confrontation entre l'offre et la demande du bien. La demande des biens sur le marché révèle les préférences des consommateurs. La valeur de chaque bien, identifiée au « prix d'équilibre » est celle qui permet d'égaliser l'offre et la demande du bien.

Il convient de souligner la différence entre la valeur d'usage (indiquée plus haut) et la valeur utilité. Si la première définit à quoi sert chaque bien de manière générale, la deuxième relève de l'intérêt que chaque consommateur accorde au bien. Par exemple, l'eau est un bien essentiel pour tous, mais certains vont préférer boire l'eau du robinet et d'autres, l'eau industrialisée. L'eau remplit toujours la même fonction, sa valeur d'usage est la même, mais l'utilité va varier selon la préférence des consommateurs pour chaque modalité différente qu'elle peut prendre.

### ***Valeur substantiviste et homo œconomicus***

La valeur travail et la valeur utilité, même si très différentes, relèvent toutes les deux d'une approche « substantiviste » de la valeur (Orléan, 2011). En effet, dans les deux conceptions, la valeur réside dans la « substance » du bien : dans un cas, évaluée par le travail nécessaire pour produire le bien, dans l'autre, par la satisfaction que le bien procure à son consommateur. La valeur d'échange relève toujours des caractéristiques du bien, même si elles sont évaluées avec des critères différents dans chaque cas.

La conception substantiviste de la valeur d'échange véhicule une certaine conception de l'humain, correspondant à ce qu'on appelle l'*homo œconomicus*. L'humain est considéré avant tout comme un être avec des besoins divers et qui cherche à accéder aux biens nécessaires pour satisfaire ses besoins. L'acteur économique est ainsi considéré avant tout comme un consommateur des biens dont il a besoin. On peut donc dire que la conception sous-jacente de l'humain est celle d'un réservoir de besoins à satisfaire.

Par ailleurs, dans le paradigme dominant en économie (la Théorie de l'Équilibre Général), on attribue à l'*homo œconomicus* une rationalité « maximisatrice » fondée sur une « capacité cognitive illimitée ». Ceci signifie que l'acteur économique cherche toujours à maximiser son intérêt individuel et pour ce faire, il a la capacité de connaître toutes les offres disponibles et de calculer celle qui optimise sa satisfaction. On sait bien que cet *homo œconomicus* est fictif, car la finalité de la Théorie de l'Équilibre Général est normative et non pas positive : elle ne cherche pas à décrire la réalité mais à établir les conditions formelles pour arriver à un prix d'équilibre (Favereau, 1988).

Or l'exercice normatif a conduit à imposer la conception substantiviste de la valeur comme référence unique de la valeur économique. En interrogeant la conception de l'humain sous-jacente au paradigme dominant, et en la remplaçant par une conception alternative, on peut dégager une autre vision de la valeur créée.

## **I.B. Anthropologie relationnelle et théorie de la valeur**

### ***« Homo relationis » et valeur relationnelle***

Nous proposons de concevoir l'humain avant tout comme un être de relation, un « *homo relationis* ». L'humain ne serait pas défini avant tout par ses besoins essentiels (manger, boire, se loger, se soigner, etc) mais par sa dimension relationnelle. C'est l'interdépendance avec les autres êtres vivants qui est source première de vie pour l'humain. Et l'interdépendance renvoie à sa mise en relation. Cette vision est sous-jacente dans l'approche de la valeur relationnelle proposée par André Orléan (2011) en particulier et par l'Économie des Conventions en général. Elle se dégage à partir de l'étude du rapport entre l'individu et le collectif.

La création du collectif constitue l'objet d'étude de la sociologie, marquée par deux approches opposées : l'individualisme méthodologique et le holisme (Dupuy, 1992). Selon la première approche, l'individu est premier et on pense le collectif à partir de lui. Au contraire, selon le holisme, le collectif est premier et il détermine le comportement individuel. Or dans les deux cas, la relation entre les individus est réduite à une approche instrumentale qui relie des entités prédéterminées, l'individu dans un cas, le collectif dans l'autre. L'*homo œconomicus* s'inscrit bien dans la première approche conduisant l'économie à penser toujours la relation simplement comme un moyen qui permet aux individus de se connecter entre eux. Le courant de l'Économie des Conventions propose une approche intermédiaire entre l'individualisme méthodologique et le holisme qu'elle appelle "individualisme méthodologique complexe" et qui va de ce fait attribuer à la relation une dimension existentielle. L'individu et le collectif n'existent pas sans relation. Leur approche est fondée sur l'anthropologie de René Girard (1972).

Selon René Girard, l'humain est un être incomplet qui ne sait pas définir tout seul ce qu'il désire. L'incertitude le conduit à chercher chez les autres personnes des modèles à imiter. Or désirer ce que le modèle lui indique de désirer, conduit à une relation de rivalité entre les deux êtres : les deux désirent la même chose. C'est ce que René Girard appelle le « désir mimétique » et qui est à la base d'une violence structurelle entre les humains, les conduisant à s'entretuer pour s'approprier l'objet désiré. A partir de l'étude de grandes œuvres littéraires et d'une multiplicité de civilisations différentes, R. Girard est arrivé à identifier une figure sacrificielle comme étant toujours ce qui permet de « contenir » la violence. Le sacrifice « contient » la violence dans le double sens du mot contenir : il la recèle et il lui fait barrage. Les conventionnalistes ont trouvé que dans les sociétés modernes c'est l'économie, et notamment la monnaie, qui joue le même rôle que le sacrifice dans les sociétés primitives. La monnaie empêche de s'entretuer si on désire la même chose, puisque c'est celui qui en dispose qui obtiendra le bien. Mais elle est, elle-même, objet de convoitise et donc source de violence.

André Orléan (2011) a utilisé la théorie girardienne pour revisiter la théorie de la valeur en économie<sup>9</sup>, et proposer une conception « relationnelle » de la valeur économique, alternative à la conception « substantiviste » classique.

Cette conception relationnelle de la valeur économique est fondée sur une idée de l'humain très différente de celle qui fonde la valeur substantiviste. Au lieu d'un être avec des « capacités cognitives illimitées » pouvant tout seul définir ses préférences et calculer le choix qui satisfait le mieux ses besoins, on a un être incomplet qui a besoin d'autrui pour définir ses propres préférences et qui se trouve ainsi dans une relation de départ bien délicate car en relation de violence potentielle. Au lieu d'un humain autosuffisant, on a un humain dépendant. Au lieu d'un être identifié par ses besoins et ses préférences, on a un être identifié par sa relation paradoxale à autrui, étant à la fois son modèle et son rival.

Nous proposons de nommer l'humain identifié par sa dimension relationnelle *homo relationis* pour le différencier de l'*homo œconomicus*. L'*homo relationis* conduit à penser la valeur d'échange d'une manière radicalement différente à la valeur travail ou la valeur utilité. La source de la valeur ne réside plus dans les caractéristiques du bien mais plutôt dans le type de relation que l'échange va rendre possible entre ceux qui font l'échange. Un même bien peut être l'objet pour un même sujet d'une relation avec autrui

---

<sup>9</sup> Il s'inscrit à la suite des travaux de Jean-Pierre Dupuy et Paul Dumouchel (1979) qui ont très bien expliqué ce lien entre l'anthropologie girardienne et l'économie, puis d'un ouvrage publié avec Michel Aglietta (Aglietta et Orléan, 1982) qui explicite ce lien par rapport au rôle de la monnaie.

qui soit mortifère (de soumission, d'aliénation, d'anéantissement) ou bien vivifiante (de compréhension mutuelle, d'interdépendance, d'alliance).

### ***Valeur exogène et valeur endogène***

L'approche substantiviste de la valeur, qui la situe au niveau de la substance du bien, conduit à une sorte d'exogénéité : la valeur pré-existe dans le bien. C'est évident dans le cas de la valeur travail, mais c'est également le cas pour la valeur utilité : le bien a une valeur intrinsèque qui va être appréciée différemment par chaque consommateur selon ses besoins, ses préférences et ses ressources. Mais dans tous les cas la valeur pré-existe dans le bien.

Au contraire, dans l'approche relationnelle de la valeur, elle ne pré-existe pas. Elle se crée à travers et dans la relation. Se pose alors la question de la manière d'identifier cette valeur qui ne pré-existe pas dans le bien mais qui se crée dans la relation. Le pragmatisme de John Dewey constitue un apport majeur en ce sens. A travers le statut particulier accordé à l'expérience, la valeur n'est plus à chercher dans les objets mais dans le vécu des personnes. C'est la raison pour laquelle pour J. Dewey (2011), on doit parler de "valuation" plutôt que de valeur. Il n'y a pas de valeur dans les biens, il y a plutôt un processus de valuation au cours duquel la valeur se crée.

Cette approche relationnelle de la valeur déplace la conception et le rôle de la relation. Elle n'est plus un moyen qui permet aux individus de se relier pour accéder et s'approprier la valeur existante dans les biens. Elle est plutôt la source première de valeur. On pourrait ainsi parler d'une sorte d'endogénéisation de la relation. Afin de creuser cette perspective nous avons trois pistes de travail que nous commençons à explorer : une première qui conduit à endogénéiser l'objet par rapport au sujet, une deuxième qui passe par l'endogénéisation du milieu dans lequel se fait l'échange, et une troisième qui suppose l'endogénéisation de ce qui circule à travers l'échange.

L'endogénéisation de l'objet par rapport au sujet peut être creusée à l'aide de Martin Bubber (1923), philosophe de la réciprocité. Il indique qu'il n'existe pas de « Je » en soi, car le « Je » renvoie toujours, soit à un « Tu », soit à « Cela ». Il y a de ce fait toujours le mot « Je-Tu » et le mot « Je-Cela ». Si le mot « Je-Tu » fonde le monde de la relation, le mot « Je-Cela » fonde le monde de l'expérience. Car la connaissance empirique des choses ne se passe pas entre l'humain et le monde, mais en l'humain lui-même. On pourrait ainsi dire que pour Bubber il n'y a pas de valeur dans les objets tant qu'on n'en fait pas l'expérience. Il serait intéressant de croiser sa conception d'expérience avec celle de J. Dewey.

L'endogénéisation du milieu dans lequel se fait l'échange peut être creusée à l'aide d'Augustin Berque (2000), qui refonde la pensée sur « la mésologie ». Pour Berque, « l'être se crée en créant son milieu ». L'espace n'est pas seulement la scène sur laquelle les humains rentrent en relation, mais un lieu lui-même de relation. Le monde ne se définit pas par la présence de sujets et d'objets mais par des relations. Le milieu entre en relation dynamique avec celui qui l'habite. La valeur se crée ainsi à travers la relation entre les êtres et le milieu.

Enfin l'endogénéisation de ce qui circule à travers l'échange peut être creusée à l'aide de Harmut Rosa (2018), théoricien de la résonance. Sa théorie est évoquée de manière plus précise plus loin, mais on peut ici dire que la résonance produite à travers l'échange n'est pas un impact extérieur, une externalité, mais le fondement même de la valeur créée.

Ces pistes restent à creuser, mais elles indiquent que l'approche relationnelle de la valeur constitue un véritable changement de paradigme, qui déplace la manière de concevoir l'humain, le vivant et le monde. Il ne s'agit pas de faire place à la relation comme une dimension supplémentaire de la vie, à laquelle lui accorder de la valeur, mais de penser la vie comme relation et la relation comme fondement de toute la valeur créée.

## II. L'anthropologie relationnelle située (ARS) et la valeur sociale des organisations

L'Anthropologie Relationnelle Philosophique (ARP) conçoit l'humain comme « *homo relationis* ». Elle renvoie ainsi à une prise de position dans les débats théoriques explicités dans le chapitre précédent. Cette prise de position a des implications sur la notion d'utilité sociale. Dans ce chapitre, nous abordons ce que nous appelons Anthropologie Relationnelle Située (ARS), c'est à dire, la conception de l'humain et la vision de société propres à une structure<sup>10</sup> de l'ESS, rendues visibles et incarnées à travers les relations qui s'y tissent. Ici, l'anthropologie relationnelle est dite "située" parce que, contrairement à l'ARP, elle est particulière à une organisation donnée. L'anthropologie relationnelle d'une structure est le fondement de son utilité sociale. Nous parlons de valeur - plutôt que d'utilité - d'une part pour replacer la notion d'utilité sociale dans la perspective théorique que nous mobilisons (la notion de valeur en économie, cf. chapitre I.A), et d'autre part pour faire écho à l'enjeu pour les acteurs de démontrer la "valeur" créée pour la société. Ainsi, la "valeur sociale" (VS) est pour nous la traduction de la notion d'utilité sociale dans le champ de l'économie et de la gestion.

**L'anthropologie relationnelle située est la conception singulière de l'humain et la vision de société d'une structure, rendue visible et incarnée à travers les relations qui s'y tissent et l'expérience qui s'y vit. La valeur sociale est la contribution de la structure au monde qui l'entoure, par le rayonnement de son ARS.<sup>11</sup>**

Pour le GREUS, la "valeur sociale" est la traduction de la notion d'utilité sociale dans le champ de l'économie et de la gestion.

Cette réflexion théorique, qui replace la notion d'utilité sociale au cœur des débats scientifiques sur la valeur, permet de mieux comprendre la démarche d'évaluation d'utilité sociale du GREUS et de la situer par rapport aux évaluations d'impact social. En effet, les études d'impact social se basent sur le postulat d'une théorie de l'action utilitariste, renvoyant ainsi à la notion de valeur substantiviste. Cette approche, focalisée exclusivement sur la dimension instrumentale de l'agir, permet de mesurer ce que l'action de la structure produit sur toutes les parties prenantes et, particulièrement, sur les bénéficiaires directs de l'action. Pourtant, cette approche - qu'on peut qualifier d'approche instrumentale de l'utilité sociale - ne rend pas compte de la contribution des structures de l'ESS au bien commun. Celle-ci se situe, en effet, à la croisée des registres instrumental et constitutif de l'agir (Perret, 2003). C'est seulement en plaçant la valeur relationnelle au cœur du processus d'évaluation, et qui correspond à l'agir constitutif, que nous pouvons donner du sens à la mesure de la valeur instrumentale. C'est-à-dire, c'est seulement en identifiant l'ARS propre à la structure que nous pouvons comprendre ses actions dans toutes ses dimensions pour ensuite pouvoir en mesurer ses effets sur les parties prenantes. C'est pour cela que l'approche du GREUS se focalise sur la contribution des structures à la société en rendant compte d'abord de sa valeur sociale pour ensuite mesurer en quoi et comment cette valeur produit des effets.

La valeur sociale naît des **expériences relationnelles multiples** que la structure rend possible en mettant en place des **pratiques**, fondées sur la valeur accordée à la nature humaine et sa conception de l'être humain, être de relation avant tout.

<sup>10</sup> Dans l'ensemble du document, nous utilisons le terme "structure", pour désigner une organisation de l'ESS, ou plus largement toute entité qui fait l'objet de l'évaluation de l'utilité sociale.

<sup>11</sup> Le message singulier, éventuellement à prétention universelle, que porte une organisation sur la manière de faire société et la capacité de ce message à se faire entendre et à susciter de l'adhésion

**Les expériences fondamentales vécues** transforment les personnes, dans leur manière d'être au monde et en relation avec le monde et leur permettent de réinvestir autrement leur vie, leur environnement.

La vision d'une structure, pour fonder une "vie bonne", un mieux-vivre ensemble, est ainsi "véhiculée" à travers **l'appropriation transformative** de ses parties prenantes.

## II.A. Une façon d'être au monde et d'être en relation avec le monde

### ***Une anthropologie relationnelle à géométrie variable***

Dans notre approche, la dimension relationnelle est la clef de voûte de toute structure, quelle que soit sa finalité. Tout groupe humain portant un projet commun (entreprise, association, collectivité) fait toujours des choix « relationnels » (délibérés ou spontanés) pour relier les parties prenantes (salariés, bénévoles, financeurs, fournisseurs, clients, bénéficiaires, ...). Ces choix relationnels traduisent et définissent son identité, sa manière spécifique « d'être-au-monde » et de rentrer en relation avec le monde.

On dit que c'est à géométrie variable, car elle se construit à travers les rapports individuels, interpersonnels, collectifs, que chacun des membres d'une structure expérimente en son sein : relation avec lui-même, avec les autres, avec le vivant non humain, et avec le plus grand que soi comme le spirituel, le collectif, le cosmos.. Ce n'est pas systématique, ce n'est pas figé, cela se déploie, se vit de manière singulière pour chaque organisation et se reconfigure sans cesse.

Le **rapport à soi** se vit à travers le regard que la personne pose sur elle-même, le lien qu'elle entretient avec son corps, l'estime qu'elle a d'elle-même, sa légitimité à être, à agir, sa place dans le monde. Les différentes interactions permettent la construction de soi, ou une perception modifiée, plus positive de soi-même.

**A l'UCPA**, au-delà de l'activité sportive, on se fait plaisir, on éveille ses sens pour se défouler, se dépenser, se divertir, se détendre. "La pratique sportive, la rencontre de nouvelles personnes et le contact avec l'environnement permettent de se réapproprier son corps et d'en prendre soin, de se vider la tête et de laisser de côté les problèmes du quotidien pour vivre des moments de consonance entre corps et esprit, de convivialité et de bonheur". [Source]Extrait de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA (Guide méthodologique, 2018)





**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## UCPA

## ENCADRE 1

*Educateur sportif de métier, le groupe associatif UCPA œuvre depuis plus de 50 ans en faveur d'un sport ouvert à tous, non compétitif et vecteur de vivre ensemble. Sports de nature, sports urbains, sports de glisse, avec 80 activités sportives proposées, l'UCPA est un lieu de rencontre et de partage pour les communautés sportives.*

### Valeur sociale :

A travers un temps de loisirs sportifs ou de vacances, l'expérience vécue à l'UCPA répond au besoin de ressourcement personnel, mais aussi à celui des individus contemporains de participer à des espaces de socialisation extra-ordinaires, de vivre une forme de sociabilité que l'on peut qualifier de "sociabilité nomade".

### Exemples de pratiques :

**L'accueil d'un public caractérisé par sa diversité** : la diversité des personnes en présence, d'une part, favorise la relation, la différence étant vue par les clients comme une relation potentielle, un espace de découverte. Elle élargit, d'autre part, les ressources d'un groupe et facilite la progression dans l'aventure collective (au sein d'un groupe de pratique, mais aussi d'une équipe UCPA)

**La pratique de sports qui mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même** : l'UCPA permet de découvrir et de pratiquer près de 80 activités sportives. Les traits caractéristiques des sports pratiqués : un mouvement vers un milieu inhospitalier, un cheminement au cœur de ce milieu, une confrontation aux lois physiques de la nature et une dimension ludique.

**La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons** : dans le projet éducatif et sportif, l'activité sportive n'est pas le seul siège de la pédagogie. Tout contact avec l'UCPA, toute expérience vécue au sein l'UCPA, que l'on soit client, salarié (à toute échelle) ou partenaire est potentiellement le lieu d'un apprentissage, d'une éducation.

*Extraits du rapport d'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA et du guide méthodologique. Mars 2018*

**Chez JOSEPHINE**, les femmes peuvent vivre un temps pour elles, investir un espace qui les sort de leur quotidien, être en lien et retrouver une place parmi les autres, se réapproprient leur corps et trouver un bien-être intérieur. La dimension relationnelle de la beauté est ici centrale : c'est à travers le regard porté sur elles que les femmes se re-découvrent, se réapproprient leurs corps, par le soin et le toucher des professionnelles, se regardent à nouveau dans le miroir, se réconcilient avec elles-mêmes. Le rapport à soi en est profondément modifié. Extrait du rapport d'utilité sociale de Joséphine, 2017.





**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## **JOSEPHINE**

## **ENCADRE 2**

*Joséphine, association créée en 2006, a pour ambition de proposer dans ses salons, des soins de beauté et de bien-être à des femmes fragilisées dans leur parcours de vie, pour qu'elles reprennent confiance en elles et qu'elles puissent se remobiliser dans leurs démarches d'insertion sociale et professionnelle.*

### **Valeur sociale :**

Joséphine propose un autre regard sur la beauté, qui la rend indispensable à tout être humain, non parce qu'elle vient souligner l'apparence physique d'une personne, mais parce qu'elle peut répondre à des besoins fondamentaux. Elle vient également bousculer les représentations sur la précarité en rendant la beauté indispensable même quand elle n'apparaît plus comme une priorité au quotidien. Joséphine fait de la beauté un moyen pour lutter contre la fracture esthétique et un levier pour que chaque femme prenne sa place dans la société.

### **Exemples de pratiques :**

**Un lieu « hors du quotidien » et « hors du temps » :** le salon Joséphine est un lieu qui diffère des endroits fréquentés par les clientes du salon. Cela est notamment dû au fait que le salon n'a pas été conçu comme une structure d'accueil classique, où les femmes sont sous le regard d'une éducatrice référente ou d'une assistante sociale : « Elles sont dans un salon de beauté comme tout le monde ». Le salon est également un lieu de rencontres et d'échanges. Il apparaît comme un lieu ressource pour les femmes qui le fréquentent. Intimement lié au lieu, la question du temps apparaît comme un élément fondamental dans l'accueil proposé aux femmes. En fréquentant le salon, les femmes vivent dans un rapport au temps différent de celui vécu au quotidien.

**Un statut de cliente « hors obligation » :** Une fois franchie la porte du salon, les bénéficiaires deviennent des clientes. Cette manière de considérer les femmes dès leur arrivée est primordiale pour les aider, dans la durée, à retrouver confiance en elles et pour une implication volontaire et active des femmes dans le projet. Le fait d'accueillir toutes les femmes, de respecter le choix de chacune et de proposer des soins de qualité prodigués par des professionnelles de la beauté et du bien-être, sont des éléments qui viennent signifier ce statut.

**L'accueil des professionnelles « hors norme » :** Au salon Joséphine, le temps que les professionnelles passent avec chaque femme, l'accueil et l'accompagnement global proposé apparaissent comme essentiels pour les femmes, qui reconnues par les professionnelles, ont le sentiment d'être considérées, d'être une personne digne d'intérêt.

*Extraits du rapport d'évaluation de l'utilité sociale de Joséphine. 2017*

Au sein d'une structure, il existe une multitude de **relations interindividuelles**, chaque rencontre va susciter un lien unique. L'autre peut être considéré comme une menace ou un instrument pour parvenir à ses fins, ou au contraire comme une promesse de découverte, d'enrichissement. On peut se présenter à l'autre en cachant ses fragilités ou au contraire en les intégrant à la relation. Les relations que l'on envisage de tisser avec l'autre peuvent être de l'ordre du contrat (un donnant-donnant méfiant encadré par des garanties pour se protéger de l'autre) ou de l'ordre de l'alliance (la co-construction d'un projet commun en confiance dont les risques sont assumés).

*Dans les structures qui accueillent des personnes en situation de handicap, comme **l'ARCHE** ou **SIMON DE CYRENE**, la relation de la personne avec son "assistant" ou le personnel encadrant, est bien particulière, une alliance qui bouscule quelque peu la façon d'être et d'agir face à l'autre :*



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

*“Un royaume où l'expert devient ami, où le professionnel devient apprenant, où le bénévole devient bénéficiaire. Un royaume où les rôles sont inversés : on n'est pas réduit à sa fonction, on est en permanence invité à changer de fonction. Une personne accueillie : « Je rigole car je fais nettoyer la table au directeur alors que normalement c'est à moi de le faire ». Extrait du rapport d'utilité sociale de l'ARCHE.*

## L'ARCHE

## ENCADRE 3

*Les communautés de l'ARCHE sont des associations, présentes dans 38 pays, qui accueillent des adultes ayant un handicap mental. A travers son activité, sa mission est de faire connaître l'apport des personnes avec un handicap intellectuel à la collectivité, qui se révèle à travers des relations mutuelles, sources de transformation, dans une vie quotidienne partagée au sein des communautés, et de leur permettre de prendre leur juste place dans la société. Chaque communauté regroupe des lieux d'hébergement (les foyers) et de travail.*

### Valeur sociale :

Dans nos sociétés, la fragilité est toujours perçue comme quelque chose de négatif, qui est à réparer ou à dépasser, et le cas échéant, à occulter. L'Arche opère une inversion radicale à l'égard de la fragilité : de manque à combler, elle devient le vide qui rend la relation possible. La fragilité est ainsi placée au centre du vivre ensemble. Elle devient son élément central, car elle est l'incomplétude qui rend possible l'interdépendance. Si l'Arche est utile à la société, ce n'est pas seulement parce qu'elle prend en charge cette fragilité, mais surtout parce qu'elle montre que la fragilité ouvre l'espace d'un nouveau possible, au niveau individuel, relationnel et institutionnel.

### Exemples de pratiques :

**Un système particulier de gouvernance** : il est fondé sur le discernement partagé : on prend le temps de réfléchir, individuellement, deux par deux et collectivement, avant de décider. On ne délègue pas la décision sur le plus compétent, on la prend ensemble.

**Une place majeure à la gratuité dans le travail** : « Vivant en foyer je ne sais plus si mon activité est du travail ou de loisir. Je peux me reposer en préparant un anniversaire ou en allant boire un coup avec une personne accueillie. » « Avant midi je suis salarié et je fais la cuisine. A midi je déjeune avec tout le monde. Ça n'a pas de sens pour moi de partir. Au déjeuner je suis bénévole ».

**Une place privilégiée à la fête et à la célébration** : « Il y avait de la tension entre les personnes de l'accueil du jour et celles du foyer. On a donc instauré 'la fête du petit déjeuner ' une fois tous les quinze jours ». « A l'Arche on ne fait pas qu'accueillir la personne, on "la célèbre" ! »

Extraits du **rapport d'évaluation d'utilité sociale de l'ARCHE. 2018**

*“Que les membres des communautés soient résidents, assistants, bénévoles, directeur ou encore coordinateur médico-social, ils ne sont pas perçus comme une fonction individuelle mais avant tout comme des êtres de relation. Ils ne se définissent que par et dans la relation à l'autre ». « Chez Simon je ne suis pas juste administratif et financier : je peux accompagner un résident chez le kiné, participer aux repas... On n'est pas juste une fonction » La responsable administrative et financière de la communauté de Saint-Apollinaire. Extrait du rapport de l'utilité sociale de **SIMON de CYRÈNE.***



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## SIMON DE CYRENE

## ENCADRE 4

*Simon de Cyrène accueille au sein de maisons partagées des personnes cérébro-lésées, des personnes ayant survécu à un accident de la route, un accident vasculaire cérébral ou à un accident de sport. Il leur est proposé de vivre une expérience communautaire, en partageant leur fragilité, accompagnés par des personnes valides, afin de retrouver un sens à leur vie.*

### Valeur sociale :

L'expérience relationnelle est le centre de gravité autour duquel tout le projet prend forme.

On peut dire que l'originalité de Simon de Cyrène réside en sa capacité à démanteler les cloisons pour en bâtir de nouvelles, flexibles, grâce auxquelles chaque membre de cette communauté peut trouver ses repères et s'épanouir dans toute sa pluralité. L'organisation Simon de Cyrène délie pour relier autrement. Elle délie car elle défait des liens qui enferment la personne dans des représentations figées et le collectif dans une seule manière de faire. Et elle relie en tissant des liens qui libèrent en chacun la possibilité de déployer ses potentialités multiples et, au collectif, de développer des modalités diverses de faire du commun. Ces liens libèrent des relations nouvelles au niveau des trois dimensions qui fondent l'association, la dimension communautaire, la dimension professionnelle et la dimension spirituelle.

### Exemples de pratiques :

**Participation de la personne en situation de handicap** : à Simon de Cyrène, bien qu'elle reste bénéficiaire d'une prestation de service, la personne est aussi fortement appelée à participer et à donner corps à la vie communautaire. On peut relever trois degrés de participation à la vie communautaire : la participation aux activités collectives, la participation aux tâches communautaires et la participation à l'organisation de la vie communautaire et aux décisions collectives

**L'autorisation de prendre le temps** : à Simon de Cyrène, les assistants sont autorisés et encouragés à prendre le temps non seulement de faire avec les personnes accueillies mais aussi et surtout d'être avec ces dernières. Contrairement à un établissement médico-social que nous qualifierons, pour des facilités de langage, de « classique », les actes de la vie quotidienne tels que les couchers, les levers et les toilettes ne sont pas minutés. Cela est notamment permis par la taille familiale des maisons Simon de Cyrène, dans lesquelles vivent six à huit personnes résidentes handicapées accompagnées par un nombre presque équivalent d'assistants valides.

*Extraits du rapport d'évaluation de l'utilité sociale de Simon de Cyrène. 2020*

**A ESPERER 95**, le rapport à l'autre se vit dans la reconnaissance réciproque, à travers l'échange, "reconnaître l'autre ne laisse pas indemne, cela nous enrichit, nous touche parfois, fait évoluer nos points de vue. Lorsqu'on offre de la reconnaissance à quelqu'un, on perd sa neutralité par rapport à lui (même si l'on reste professionnel), on accepte d'être moins centré sur soi-même. En reconnaissant vraiment l'autre, on évolue soi-même." Extrait du rapport d'utilité sociale d'ESPERER 95.



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## ESPERER 95

ENCADRE 5

*ESPERER 95 est une association professionnelle qui milite pour une intégration des personnes et la lutte contre toute forme d'exclusion, d'injustice et d'inégalité sociale. Elle œuvre dans les champs de la prévention de la délinquance et de la récidive, de l'accueil, de l'hébergement social et médico-social, du logement et de l'insertion par l'activité économique. Elle assure plusieurs missions dans le cadre de délégations de service public, dont la gestion du SIAO du Val d'Oise.*

### Valeur sociale :

La reconnaissance est par nature relationnelle : on est reconnu par l'autre. Or, chez ESPERER 95, on est reconnu autant qu'on apprend à reconnaître l'autre. La reconnaissance n'est pas unidirectionnelle, elle se vit dans la réciprocité, dans un échange relationnel.

Le cœur de l'utilité sociale d'ESPERER 95 est sa capacité à faire vivre l'expérience de la reconnaissance : *être reconnu* quels que soient sa culture, son passé, son parcours de vie..., être accueilli et apprécié tel que l'on est, être respecté dans ses droits fondamentaux, être reconnu dans sa capacité à faire société, et *reconnaître l'autre* et ainsi être, en quelque sorte, changé par l'autre, marqué par l'autre, bousculé dans ses a priori et dans ses convictions, ou encore inspiré par l'autre.

### Des exemples de pratiques :

**Aide à l'accès aux besoins fondamentaux jusqu'à l'autonomie, grâce à un accompagnement global, personnalisé.**

**Accueil comme temps de répit (mise à l'abri et protection), d'adaptation et de ré-espérance.**

**Accueil du « rare », c'est-à-dire de la personne qui « ne rentre pas dans les cases », qui ne répond pas aux critères des dispositifs existants.**

**Temps de réflexion partagés. Participation des usagers (commission).**

Extraits du **rapport d'évaluation de l'utilité sociale. 2018**

**Être au monde et être en relation avec le monde**, ne se limite pas aux rencontres et aux liens créés entre les personnes mais également à d'autres types de relations. Les expériences que l'on vit au sein d'une structure peuvent être révélatrices d'un certain rapport à la nature ou susciter des réflexions existentielles nouvelles ou encore des changements de perspective, que l'on a pu dans certains cas qualifier d'expérience de transcendance. Ce peut être le cas de structures qui mettent leurs parties prenantes en contact avec les éléments de la nature, ou la dimension spirituelle.

*A l'UCPA (cf encadré 1), le contact avec la nature brute, dans des conditions parfois extrêmes (randonnées en haute montagne par exemple), permet une relation au monde qui transcende, une connexion qui transforme profondément.*



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

Cette relation au "plus grand que soi" est aussi présente dans la manière spécifique d'être au monde des **SEMAINES SOCIALES DE FRANCE**. La valeur n'est pas dans « l'agir » mais dans la présence et comment « habiter l'espace ».

## SEMAINES SOCIALES DE FRANCE

### ENCADRE 6

Depuis 1904, les Semaines sociales de France sont un espace de rencontres, de formation et de débat pour l'ensemble des acteurs qui, par leur action et leur réflexion, cherchent à contribuer au bien commun en s'appuyant sur la pensée sociale chrétienne. Les Semaines sociales veulent "penser pour agir en faveur du bien commun". Elles sont surtout connues par la session annuelle qu'elles organisent et qui rassemble chaque année des centaines de personnes.

#### Valeur sociale :

Nous « habitons » l'espace avant de le transformer. Si nous existons ce n'est pas seulement par notre capacité de maîtrise et de contrôle, même au service du bien commun, mais par notre qualité de présence et de relation. Plutôt qu'un lieu « d'actions » au sens où l'on définit une stratégie au service d'un résultat pré-établi, les SSF apparaissent plutôt comme un lieu de contemplation, de rumination, de macération. Dans un monde ordonné et évalué par l'efficacité de l'action, ce souci d'efficacité fait souvent oublier l'importance de la « présence ». C'est une manière particulière « d'habiter le monde ». C'est un lieu qui « féconde » l'action : action qui sera ensuite portée par chacun dans ses différents lieux de vie et d'engagement.

#### Exemples de pratiques :

**Le discernement** : ce mot fréquemment cité dans les ateliers renvoie à l'intelligence de la foi, aux liens entre le monde et la foi, à la nécessité de comprendre le monde actuel, de le clarifier pour y vivre en tant que chrétien.

**La rencontre** : les SSF sont un lieu où l'on vient rencontrer d'autres personnes. Cette expérience de la rencontre est synonyme de convivialité, mais également de médiation et d'interface car les SSF apparaissent comme un lieu qui rassemble des personnes aux avis, parcours et expériences différentes.

**L'expérimentation** : les SSF sont un lieu qui expérimente des pratiques nouvelles, qui tâtonne, qui innove. C'est le cas par exemple des voyages apprenants, de la session multi-sites, d'ateliers d'observation participante, des formes diverses de prière, des sessions montées avec la participation des personnes directement concernées par l'objet de la session (migrants, personnes en situation de pauvreté)...

Ce sont ces relations multiples, plutôt que le discours officiel, que la charte éthique, ou que le projet associatif, qui donnent à voir le « monde commun » de chaque structure et qui forge son identité, son ADN.

La valeur sociale de **SIMON DE CYRÈNE** (encadré 4) met en évidence le lien, comme fondement et visée de son action, mais aussi comme un puissant moteur de « reconfiguration » permanent du commun.

La spécificité de l'**UCPA** (encadré 1) est définie par la façon dont elle arrive à constituer une expérience du "soi" et du "nous" et le type de reconnaissance intersubjective qu'elle permet à ses usagers de vivre : l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.

## II.B. Les pratiques ou la capacité à créer des "conditions de résonance"

La théorie de la résonance (Rosa, 2017), (évoquée dans I.B), est une ressource importante pour éclairer le concept d'anthropologie relationnelle.

### ***La valeur sociale fondée sur des expériences de résonance***

La résonance est à la fois une manière d'entrer en relation avec le monde, mais également une certaine expérience personnelle vécue à son contact. Rosa décrit la **dynamique d'une relation de résonance** à travers trois mouvements caractéristiques :

- Un fragment du monde sollicite le sujet (affection),
- Le sujet répond à cette sollicitation et agit en direction du monde (réponse, e-motion),
- Sujet et monde s'assimilent réciproquement et en sortent transformés (transformation).

Le sujet fait alors une **expérience de résonance**, c'est-à-dire l'expérience d'un monde qui lui parle. La résonance requiert un moment d'« auto-transcendance » (Joas 1997; cité par Rosa 2017, p. 451) qui ne peut avoir lieu que lorsqu'« on sent que cet autre (une personne, une pièce de musique, une montagne ou un événement historique par exemple) a quelque chose d'important à nous dire ou à nous apprendre, indépendamment de savoir si nous souhaitons l'entendre ou non » (2017, p. 451). H. Rosa associe cette expérience au concept d'« évaluation forte » du philosophe canadien Charles Taylor (1989)<sup>12</sup>, c'est-à-dire une expérience par laquelle celui qui la vit réalise ce qui est important, bon, noble et précieux dans la vie humaine.

C'est à travers les expériences vécues autant au niveau individuel que collectif, autant en interne qu'avec l'extérieur, autant dans le passé que par rapport à l'avenir, que réside la valeur sociale de chaque structure. A travers ce qui se vit, se joue, ce qui bouleverse, ce qui fait tension, ce qui « affecte » positivement les personnes en relation, on touche l'expérience anthropologique qui est au cœur de la valeur sociale.

### ***La valeur sociale fondée sur la manière plutôt que sur la nature de ce que fait la structure***

Le concept de résonance nous permet de dire que la valeur sociale d'une structure ne réside pas dans les relations en soi (constat qu'il existe des liens entre telles ou telles parties prenantes, avec la nature, etc) mais bien dans la manière dont ces relations sont vécues, dont elles touchent les personnes, le collectif.

Les expériences relationnelles sont vécues à travers **des pratiques** mises en œuvre par la structure. Il ne s'agit pas des activités proposées par la structure mais bien des manières de faire, spécifiques, propres à la structure, fondées sur sa conception de l'humain et sa vision de société. Il peut s'agir, par exemple, d'organiser la vie collective, la vie en communauté, des lieux de convivialité, des temps et des espaces qui permettent les interactions, de donner la place à l'expression et la participation des plus

---

<sup>12</sup> in Sources of the Self. The Making of the Modern Identity, 1989, Cambridge, Cambridge University Press : « Pour Taylor, avoir une identité, c'est pouvoir donner un sens minimal à sa vie à travers une mise en récit de soi et pouvoir juger, selon des "discriminations qualitatives" ou des "évaluations fortes", ce que l'on considère comme supérieur, ou comme ayant de la valeur pour soi » (Ritz 2003, paragr. 7).

fragiles, etc. Dans la théorie de la résonance, Rosa parle de "conditions organisationnelles de la résonance".

Cela consiste à créer des axes de résonance qui permettent la relation avec soi, avec l'autre, avec des « fragments du monde », à instaurer un espace de liberté qui permet d'être soi, d'être reconnu et de parler en sa voix propre. Ainsi, il s'agit de permettre à ce que les parties prenantes puissent vivre des expériences qui font écho à des valeurs personnelles fortes, à des aspirations, être en mesure de se laisser toucher.

Les relations évoquées précédemment dans les structures d'accueil (L'Arche et Simon de Cyrène) entre les personnes en situation de handicap et leurs accompagnants peuvent advenir parce que des pratiques ont été mises en place, notamment dans le cadre d'un habitat partagé.

**SIMON DE CYRÈNE** propose de gommer les frontières pour en redéfinir de nouvelles. Pour cela il opère un triple décroisement (cf encadré 4). **L'ARCHE** a instauré un système particulier de gouvernance et donne une place majeure à la gratuité dans le travail, encourage les fêtes et les célébrations (cf encadré 3).

Dans les salons **JOSEPHINE**, les femmes vivent une expérience hors du commun, elles expriment vivre des formes de reconnaissance. Cette expérience s'explique par des pratiques spécifiques mises en place par l'association, qui font du salon Joséphine un endroit qualifié de « cadre hors cadre ». Le statut de cliente, l'accueil des professionnelles et le lieu « hors du temps » et « hors du quotidien » permettent aux femmes de se sentir respectées et reconnues par l'autre. (cf encadré 2)

### **Praxis plutôt que poiesis**

En faisant vivre des expériences relationnelles multiples, résonantes, la structure engendre des transformations à différents niveaux – individuel (personnel), collectif (institutionnel, sociétal). On peut évoquer ici la notion de praxis, l'action par laquelle l'être humain se transforme en transformant le monde.

Selon Aristote, la praxis a une finalité interne à l'action, non séparable de l'action (« Le fait de bien agir est le but même de l'action ») contrairement à la poïesis (production, fabrication).

*« La praxis concerne la relation entre sujets, relations à comprendre comme interactions. Elle se caractérise par l'imprévisibilité, la fragilité, l'infinitude. Il en va tout autrement de la poïesis qui se développe dans le cadre d'une prévisibilité, d'une détermination. La praxis est création de nouveau » (Imbert, 2000, p.67).*

La praxis est une action qui comprend sa propre finalité. C'est la rencontre entre l'action instrumentale et l'action non instrumentale, résonante : il s'agit d'un « réencastrement anthropologique » (Gille, 2021) qui permet l'expérience de transformation. Le réencastrement anthropologique est entendu comme l'articulation entre relation instrumentale et non instrumentale au monde, dans les organisations de l'ESS. Ces structures proposent des relations (de consommation, de travail...) qui réencastrent les deux dimensions de l'action que l'ultra-modernité tend à désencastrent alors même qu'elles étaient le plus souvent encadrées<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ainsi, au paléolithique, l'humain se nourrissait des animaux qu'il révérait et protégeait ; en somme on "chassait responsable".



*La pratique du sport telle que vécue et transmise à l'UCPA permet de vivre des expériences fortes de partage et de relation à soi, à l'autre, à la nature . A travers l'apprentissage d'un sport individuel mais pratiqué de manière collective, l'UCPA fait vivre une expérience singulière du « commun ». Le commun à l'UCPA ne se traduit pas dans des normes ou des techniques communes, suivies et pratiquées par tous de la même manière, mais plutôt dans le partage d'un mouvement et d'un « espace » commun (nature, salle de sport, chambre partagée, bar du site sportif...) où l'aventure individuelle devient expérience collective. Un cadre commun qui habilite chacun à devenir soi-même. Un collectif éphémère qui crée un avenir commun (encadré 1).*

*A l'UCPA on décloisonne les relations sociales en plaçant toutes les personnes sur un pied d'égalité, en pratiquant une communication directe et non formelle, en transformant l'indépendance en interdépendance. L'appartenance commune créée par l'UCPA n'est pas marquée par des statuts, des expertises ou des acquis communs, mais plutôt par la solidarité, ce qui circule entre ceux qui y participent.*

Ainsi, l'exercice d'une activité fait notre joie et notre bonheur lorsqu'elle porte en elle-même la fin qui la détermine (Rosa, 2018, p 14). "La résonance est l'affleurement (momentané) d'une connexion à une source d'évaluations fortes au sein d'un monde principalement muet et souvent répulsif. C'est pourquoi les moments d'expérience de résonance s'accompagnent toujours d'une puissante aspiration : ils recèlent la promesse d'une autre forme de relation au monde - on pourrait dire : une promesse de guérison - et procurent l'intuition d'une connexion profonde ; mais ils ne suppriment pas les formes d'étrangeté et d'indisponibilité qui s'y mêlent. L'effet produit par ces expériences est donc moins une confirmation immédiate (bien qu'on y associe toujours un élément affirmatif lié à l'expérience d'auto-efficacité) qu'une transformation : le contact implique une fluidification de la relation au monde, de sorte que le moi et le monde ressortent toujours transformés de leur rencontre." (Rosa, 2018, p. 212).

## **II.C. L'appropriation transformative/transmission**

Ces expériences transformatives, à travers les pratiques, montrent comment la structure contribue à faire société : les expériences vécues peuvent produire une transformation personnelle, explicitée ou non, chez les personnes qui la vivent (salariés, bénéficiaires, partenaires... tous parties prenantes à cette expérience). Il y a alors formation de valeurs, en termes de Dewey ; résonance, pour Rosa, et plus précisément *appropriation transformative* ; évaluation forte, pour Charles Taylor.

Ces personnes incarnent ensuite ces valeurs au quotidien et les véhiculent en dehors de l'organisation à travers leurs relations sociales, dans leur « agir relationnel » (au travail, dans leur cercle d'amis, etc). C'est ici que l'on peut extrapoler le concept de résonance et parler de résonance institutionnelle. La valeur sociale en elle-même exprime cette transformation (vécue et/ou voulu) en termes de vision de société.

*L'expérience fondamentale vécue à l'UCPA est qualifiée comme " l'extraordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire". Les personnes repartent dans leur vie quotidienne, transformées et porteuses des valeurs qu'elles vivent et font vivre dans leur cercle familial, amical, social ou professionnel. (cf encadré 1 )*

*A travers les soins de beauté qu'elles reçoivent et l'expérience relationnelle qu'elles vivent dans les salons de **JOSEPHINE**, les femmes en précarité réinvestissent elles aussi leur quotidien, renforcées et soudées. Ainsi, elles sont les premières ambassadrices de la lutte contre la fracture esthétique. (cf encadré 2 )*



### ***La valeur sociale : un mouvement fécond entre réalité vécue et promesse***

La valeur sociale est un acquis, puisqu'elle se construit à travers une identité commune, une vision partagée. La conception de l'humain et de la société, portée et vécue à différents niveaux, par une diversité de parties prenantes, insufflée initialement par les fondateurs, transmise au fil du temps, constitue l'ADN, l'essence de ce qu'est la structure. Mais elle est également une promesse puisqu'elle porte en elle un projet de transformation sociale, du type de société qu'elle voudrait contribuer à construire et de ce fait, un devenir vers lequel elle tend constamment. C'est sa capacité à conjurer ce qui peut la scléroser et à conjurer ce qui la met en tension qui fait qu'une organisation est vivante.

Entre ce qui existe et ce qui pourrait exister, ce qui est vécu et ce à quoi l'on aspire, que ce soit individuellement ou/puis collectivement, dans les interactions humaines ou les défis face aux enjeux de société, on décèle une promesse sous-jacente. Une promesse de résonance, qui privilégie une manière d'entrer en relation avec les individus, les institutions, le monde et qui porte en elle, sans présumer de son résultat ou de son efficacité, un mouvement, une transformation, une utopie. Cette promesse crée une énergie qui alimente le monde commun propre à la structure, ce n'est pas un discours mais une identité qui évolue et se re façonne, de l'intérieur, mais aussi en lien avec son environnement et son contexte.

Le caractère dynamique d'une valeur sociale réside dans ce commun partagé et ce devenir espéré, entre les relations constitutives et les tensions permanentes qui reconfigurent sans cesse l'identité de la structure.

### ***La valeur sociale : une approche en décalage avec les "acquis" de la société***

Chaque structure, par son positionnement par rapport à la société actuelle et de ce fait sa vision transformative, accompagne, à sa manière spécifique, les évolutions socio-anthropologiques qui traversent cette société.

La valeur sociale est la contribution de la structure, dans sa manière d'être au monde, à faire société « autrement ». Cela se traduit par un mouvement souvent non attendu qui va à l'encontre des modèles dominants. Ce mouvement qui transforme les personnes, positionne « autrement » la structure, et redéfinit de nouveaux paradigmes.

Elle se pose en décalage par rapport à des « acquis » de société ou à des représentations collectivement admises.

Elle apporte du « différent », une plus-value, par rapport au modèle dominant, ou par rapport à la perception actuelle. Voici quelques exemples d'approches « en décalage » dans quelques-unes des structures évaluées :

**L'ARCHE** : la fragilité, comme ressource plutôt que comme défaut. L'utilité sociale de l'Arche réside justement là : dans la place que le projet accorde à la fragilité, lui permettant de provoquer un désarmement généralisé. La fragilité déconstruit le bouclier que chacun dresse pour rentrer en relation avec les autres. La fragilité confond les codes utilisés pour nous situer les uns par rapport aux autres. La fragilité enlève les étiquettes qui nous collent à la peau. La fragilité désarme, dévoile, déconcerte. C'est la raison pour laquelle on essaye en général de l'éviter, de la cacher, ou de la dépasser. L'utilité sociale de l'Arche c'est de faire le contraire : de la mettre au centre, de la

rendre visible, et de la laisser libérer l'espace et le temps des contraintes qui nous modèlent et nous oppriment. (Encadré 3)

**UCPA** : la conception du lien social est toujours pensée comme un lien qui dure. La richesse relationnelle produite par l'UCPA ne se mesure pas dans la durabilité du lien créé mais plutôt dans la manière dont la relation ponctuelle et éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun. (Encadré 1)

**SIMON DE CYRENE** : Le constat initial est qu'à vouloir mettre à l'écart les personnes en situation de handicap pour mieux les protéger, on renforce leur exclusion. Simon de Cyrène, en faisant le pari de la vie partagée entre personnes valides et personnes en situation de handicap, donne à voir le handicap non pas comme une limite qui sépare mais comme une limite créatrice de lien. (Encadré 4)

**L'ACCUEIL FAMILIAL DE VACANCES** du SCCF : il existe une confusion dans l'imaginaire collectif avec le dispositif judiciaire de placement d'enfants. L'AFV opère le processus inverse de celui du placement. A l'opposé du placement social, l'AFV, au lieu d'imposer des frontières entre des familles, il les déplace. (Encadré 7 ci-dessous).

Il déplace les frontières de l'ordinaire de chacun des acteurs (l'enfant et les deux familles) en introduisant pour chacun un petit extra-ordinaire. Il déplace les frontières géographiques en permettant le croisement entre territoires différents. Il déplace les frontières sociales en faisant sortir de ses groupes d'appartenance habituels ou en introduisant une personne inhabituelle dans son groupe d'appartenance habituel (sa famille, son école, son club, son association, ...). Il déplace les frontières de la culture et du religieux en permettant le croisement des familles qui appartiennent à des cultures et des religions différentes. Il déplace les frontières de l'utile en créant l'espace d'une rencontre gratuite, sans condition de résultat à atteindre. Il déplace les frontières de l'intime en permettant la co-habitation de deux intimités différentes.



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## L'ACCUEIL FAMILIAL DE VACANCES (AFV)

**ENCADRE 7**

*L'Accueil Familial de Vacances, est une proposition faite aux enfants -dont les familles sont accompagnées par les équipes du Secours Catholique Caritas France-, de séjourner deux semaines, durant l'été, dans des familles de vacances, volontaires et agréées par l'association. Ce dispositif existe depuis 1946.*

### **Valeur sociale :**

Les portes s'ouvrent, de part et d'autre, pour laisser circuler un souffle nouveau, entre des familles qui ne se connaissent pas, ne se seraient jamais connues. L'enfant est au cœur de ce mouvement, c'est lui qui se déplace, c'est lui qui déplace et c'est lui qui fait référence. Ce déplacement -et non ce "placement"- permet à chacun de reprendre une place, en tant qu'adulte, en tant que parent, en tant qu'enfant, en tant qu'accompagnateur. Il permet à chacun de se relier à soi, aux autres, au monde. En décroissant ainsi, il crée du nouveau et du commun.

### **Exemples de pratiques :**

**Partager une intimité :** L'ouverture de l'intimité d'une famille à un enfant est une constante à l'AFV qui forge son identité. L'intime est indiscernable aux regards extérieurs, il revêt un caractère secret et personnel. Les familles, les personnes qui acceptent « d'ouvrir » cet intime prennent le risque de le partager. Ce type de partage garantit une authenticité et une gratuité.

**Oser ensemble :** L'AFV permet aux enfants et à leurs parents d'oser, de se lancer : l'enfant ose apprendre (à nager, faire du vélo, danser...) et à vivre en « terrain inconnu ». Les parents osent laisser partir leurs enfants pour s'occuper d'eux, faire des projets. Cet élan repose sur un soutien entre pairs pour les parents et une confiance de l'enfant accordée aux adultes. Les bénévoles eux aussi, font le pari d'une rencontre.

**Respirer :** L'AFV permet une respiration. A la manière d'un mouvement respiratoire, l'enfant quitte son foyer pour y retourner. Quitter son quotidien lui offre une respiration, souvent en contact avec la nature. Ce mouvement déplace l'ensemble des acteurs.

**Re-connaître :** L'AFV « reconnaît » les enfants et leurs familles. Il pose un regard sans jugement, sans a priori sur l'enfant. L'enfant n'est pas évalué, étudié, grondé mais contemplé car inconnu. Il est accueilli sans attentes, la relation tissée est nouvelle. Ce regard bienveillant repose sur la non-maîtrise, la non-sélection de la relation.

*Extraits du rapport d'évaluation de l'utilité sociale de l'AFV. 2019.*

**L'ECOLE DES PARENTS ET DES EDUCATEURS (EPE 74) :** le soutien à la parentalité : bien-veillance au lieu de sur-veillance. L'Ecole des Parents et des Educateurs fonde sa valeur sociale sur une dynamique relationnelle vertueuse, où le parent, aussi démunie et en difficulté soit-il, a en lui les capacités à trouver des solutions et des ressorts. De parent "coupable", il devient parent "capable". L'expérience vécue, soutenante et sans formatage, permet à chacun de se libérer de carcans et de normes dans lesquelles la société actuelle a tendance à enfermer. (Encadré 8 ci-dessous)



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## L'École des Parents et des Educateurs (Haute-Savoie)

**ENCADRE 8**

*L'École des Parents et des Educateurs (EPE) de Haute-Savoie accompagne les évolutions familiales et sociales depuis plus de 50 ans, à travers trois dimensions : la parentalité, la conjugalité et l'éducation. Cet accompagnement personnalisé est mis en place pour trois types de publics, les parents et les couples, les jeunes (12 à 26 ans), et les professionnels, à travers trois types d'actions : les consultations, l'animation (actions collectives) et la formation.*

### **Valeur sociale :**

L'utilité sociale de l'EPE réside dans une dynamique relationnelle qui engage un cercle vertueux, dans une approche à la fois individuelle et collective, rendue possible dans un espace tiers, neutre. L'enfant est au centre de ce cercle, les acteurs de l'EPE prennent soin, veillent et éveillent, forment sans formater, et tissent des connexions, pour renforcer chacune des personnes et chacun des liens entre les personnes.

### **Des exemples de pratiques :**

**Accueil inconditionnel :** C'est une question ici d'accessibilité et de « présence » : être présent partout, pour tous et sur le long terme. Une « veille » humaine, non soumise à des protocoles stricts, qui accueille toute personne, tout parent, quelle que soit sa situation sociale, économique, géographique, dans des délais raisonnables.

**Prise en compte plutôt que prise en charge :** Il s'agit, non plus de réduire la personne à son problème, mais de la positionner comme co-chercheuse. C'est lui reconnaître des compétences, des idées propres, lui redonner un rôle de « sujet », se mettre sur un pied d'égalité, en considérant que les savoirs de l'expertise et les savoirs de l'expérience peuvent être complémentaires, en interrogeant les zones d'accord et de désaccord.

**Transmettre :** C'est une expérience éducative « autrement », qui part des personnes, se nourrit des expériences et des savoirs partagés, sans injonctions. Les contenus des formations et des conférences sont réalisés à partir des besoins des personnes et non d'un programme figé et normatif.

**Coopérer & collaborer :** une équipe pluridisciplinaire qui favorise la transversalité au service d'un projet commun, relié à un réseau tissé par toutes les structures qui se connaissent, s'entraident et renforcent leurs actions respectives dans le champ de la parentalité et du social.

**Ouvrir un espace tiers :** l'EPE offre un espace qui est un "lieu tiers", entre la sphère privée (foyer) et la sphère institutionnelle (écoles, tribunaux, administrations...), mais aussi entre les structures sociales (CMP, aide sociale publique...) et le domaine commercial privé (cabinet de psychologues, thérapeutes, etc). Neutres, ils sont tout autant des passerelles entre les autres espaces que des observatoires pour décrypter les évolutions familiales, sociales.

*Extraits du rapport d'évaluation de l'utilité sociale de l'EPE de Haute-Savoie, 2023*

Ainsi, la valeur sociale d'une structure, c'est cette force vive qui naît des relations tissées à travers les expériences vécues, force vive agissante, positive, qui se diffuse, se transmet en transformant les êtres et le monde.

L'approche relationnelle de la valeur créée qui identifie l'ARP prend corps et des formes différentes dans l'ARS. La démarche qui permet de l'identifier et la mesurer conduit à préciser la méthodologie utilisée : c'est l'objet du point suivant.

### III. L'anthropologie relationnelle méthodologique (ARM) et la valeur centrale

Ce chapitre explore les principes méthodologiques issus de l'anthropologie relationnelle et qui s'appliquent à la démarche d'évaluation de l'utilité sociale (III.A), pour ensuite se consacrer à une présentation analytique de quelques outils méthodologiques de l'évaluation de l'utilité sociale (III.B.).

#### III.A. Implications méthodologiques d'une approche relationnelle de la valeur

Cette section revient sur les bases théoriques de la méthodologie de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale telle que la conçoit le GRÉUS. Dans un premier temps, nous explicitons en quoi la démarche d'évaluation de l'utilité sociale est un processus d'appréciation et à la fois de création de valeur. Ensuite nous revenons sur notre approche socio-anthropologique et le lien entre celle-ci et le parti-pris d'une évaluation d'utilité sociale centrée sur les relations. Ensuite nous explicitons comment ce processus amène à une convention entre les parties prenantes, structurée à partir d'une expérience fondamentale transversale. Enfin, nous présentons le concept de "valeur centrale", épine dorsale du modèle d'utilité sociale selon la méthode du GRÉUS.

##### ***La démarche d'évaluation comme processus d'appréciation et de création de valeur***

Nous suivons Dewey dans le sens où pour nous, valeur signifie « valué », ce qui est important ou ce qui a de l'importance pour quelqu'un dans un contexte ou dans une situation spécifique (Dewey 2011 [1934] ; Hutter et Stark 2015 ; Dewey 1923). Dans ce sens, l'évaluation n'est pas uniquement conçue comme un processus d'appréciation de la valeur. En effet, si la valeur sociale de la structure évaluée précède à l'évaluation, tant qu'elle n'est pas formulée collectivement et incarnée dans le vécu des différentes parties prenantes, elle est abstraite, d'ordre discursive et fragmentée, donnant lieu à des dissonances en termes de perception de la valeur. Le processus d'évaluation de l'utilité sociale tel que le conçoit le GRÉUS permet de passer d'une valeur dissonante à une valeur résonante (Rosa), d'une valeur individuelle à une valeur plurielle (dans le sens du collectif), d'une valeur abstraite à une valeur incarnée. Il y a, ainsi, déplacement (déconstruction, co-construction) et donc, *création* de valeur.

L'évaluation de l'utilité sociale apparaît dès lors comme un processus situé et contingent qui se déploie dans le cadre d'une enquête et par lequel un groupe de personnes définit et manifeste « ce à quoi il tient » dans une organisation ou dans un projet (Machado, 2019). La valeur émerge donc comme le résultat du processus d'évaluation (Dewey et Bentley 1960 [1949] ; Helgesson et Muniesa 2013 ; Quéré 2015).

##### **L'évaluation comme processus de création de valeur**

Le processus d'évaluation d'utilité sociale provoque un déplacement à trois niveaux

- Valeur dissonante → valeur résonante
- Valeur individuelle → valeur plurielle commune
- Valeur abstraite → valeur incarnée

L'évaluation peut être ainsi comprise comme une « transaction » (Dewey, et Bentley, 1960 [1949]) permettant un processus d'appréciation de la valeur tout en produisant ou en créant de la valeur (Helgesson et Muniesa 2013). Dans une évaluation, on examine une réalité tout en la provoquant

(Muniesa 2011). Il s'agit, dès lors, d'un processus qui transforme « sujet-évaluateur » et « objet-évalué » étant donné, d'une part, que les choses soumises à l'évaluation ne sont pas données, mais fabriquées et transformées au cours du processus même d'évaluation et, d'autre part, que l'identité des évaluateurs (ici compris de manière large, c'est-à-dire, toutes les parties prenantes à l'évaluation) est construite et transformée par le processus d'évaluation (Khalil 2003a ; Khalil 2003b). Ainsi, les parties prenantes-évaluateurs participent et contribuent à construire l'utilité sociale de l'organisation évaluée.

Le processus d'évaluation renvoie dès lors à l'activité au cours de laquelle un ou plusieurs individus attribuent des qualités (bien ou mauvais, utile ou inutile, par exemple) et attachent de l'importance aux activités et aux conséquences des activités d'une organisation (Machado, 2019). L'approche socio-anthropologique de la démarche d'évaluation, telle que conçue par le GREUS, crée des conditions pour que les acteurs de la démarche (collaborateurs, bénévoles, partenaires, chercheurs-évaluateurs) puissent s'exprimer sur « ce à quoi ils tiennent », sur « ce qui leur est cher » et sur « les moyens d'en prendre soin » (Renault 2012).

### ***L'approche socio-anthropologique de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale***

Notre réflexion sur le processus d'évaluation de l'utilité sociale nous a amenés à privilégier une approche socio-anthropologique de la démarche d'évaluation. Comme souligné dans le chapitre II (section A), si la valeur est relationnelle, elle se révèle à travers les rapports que tout un chacun entretient avec soi-même, avec les autres, avec le vivant non humain, et avec le plus grand que soi. Ces rapports peuvent s'exprimer à travers des récits d'expériences vécues, à travers des pratiques organisationnelles, à travers les représentations imaginées. Ces éléments (récits, expériences, représentations, pratiques, etc.) sont ainsi des faits – des comportements observables<sup>14</sup> – à partir desquels les acteurs de la démarche vont engager un processus réflexif faisant ressortir impressions, sentiments, émotions, affects, idées spontanées, relations de cause-à-effet, analyse moyens-fins, comparaisons, critiques, justifications (Machado, 2018).

Évaluer l'utilité sociale consiste ainsi à « observer les manifestations concrètes des attachements d'une personne ou d'un groupe de personnes, à travers leurs attitudes actives, leurs comportements, leurs conduites, leurs manières de faire et leurs façons d'agir dans certaines situations » (Machado, 2019).

Pour ce faire, la méthode du GREUS accorde une place importante à des pratiques de recherche permettant au chercheur-évaluateur d'entrer en relation avec l'objet étudié et de participer aux dynamiques relationnelles à l'œuvre au sein du groupe. Cet ancrage dans le quotidien du corps social étudié permet au chercheur-évaluateur de mieux appréhender l'univers symbolique du collectif (représentations, grammaire, non-dits, système de codes moraux et éthiques, etc.) et de mieux explorer ce qu'il s'y vit. Parce que le chercheur-évaluateur fait donc partie du corps social et qu'il est en relation avec celui-ci, le temps de la démarche d'évaluation, il peut également mieux saisir ce qui se joue dans les relations tissées au sein du groupe.

Les principes sur lesquels se fonde la démarche d'évaluation de l'utilité sociale du GREUS assurent les conditions pour que le processus d'appréciation et de formation de valeur soit nourri par les relations qui se tissent, se renforcent, se déconstruisent et se reconstruisent, pendant le processus, entre toutes

---

<sup>14</sup> Selon Bidet (2011), ce sont les comportements ou les attitudes observables dans des situations concrètes qui attestent de l'existence de la valeur.

les parties prenantes de la démarche (collaborateurs, bénévoles, partenaires, chercheurs/évaluateurs), comme nous verrons par la suite.

**Principes fondamentaux d'une approche socio-anthropologique de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale**

- Pluralisme et participation : le processus d'évaluation intègre les représentants de toutes les parties prenantes, qui participent au même titre à la démarche, quel que soit leur statut (cadre dirigeant, salarié, bénévole, bénéficiaire, partenaire financier, etc.), la durée de leur relation avec la structure (plus ou moins longue), leur expérience relationnelle (positive ou négative).
- Collaboration (co-construction) : les parties prenantes construisent ensemble, et avec les chercheurs-évaluateurs, le modèle d'utilité sociale. Elles participent ainsi à la définition de la valeur sociale et des critères qui serviront de base pour la construction d'indicateurs d'impact.
- Progressivité : la démarche d'EUS n'est pas linéaire, une fois l'hypothèse d'utilité sociale forgée, le groupe passe aux investigations collectives tournées vers d'autres acteurs et fondées sur un plan heuristique qui permet de définir les choix méthodologiques.

**La relation dans le processus d'évaluation d'utilité sociale**

Si la valeur est relationnelle (cf. *supra*), la méthode d'évaluation ne pourrait être pensée en dehors des relations. La démarche d'évaluation est ainsi construite de manière à créer, d'une part, des conditions pour que les relations entre les parties prenantes puissent se nourrir, se tisser, se construire, et se déconstruire dans le cadre même de la démarche d'évaluation et, d'autre part, des conditions pour que les expériences relationnelles vécues par les parties prenantes de la structure (par ex., avant la démarche) puissent être mises en lumière et évaluées.

De ce fait, l'évaluation de l'utilité sociale est, en elle-même, conçue comme un processus relationnel. Et ce, à double titre : parce qu'elle met en relation les différentes parties prenantes de la démarche (salariés, bénévoles, partenaires, bénéficiaires, chercheurs-évaluateurs, etc.) et parce que c'est *dans* et *par* la relation que la valeur sociale va émerger. En effet, les relations nourrissent la démarche et sont en retour nourries par celle-ci.

La relation est ainsi au cœur d'un processus réflexif où tout un chacun est invité à entrer en relation avec soi-même (autoréflexion sur ce qui a de la valeur à mes yeux) et avec l'autre/les autres (réflexion et prise de conscience de ce qui a de la valeur à leurs yeux), pour enfin arriver à une conception commune de ce qui a de la valeur pour l'ensemble du corps social et de ce qui définit, dans ce sens, l'identité de ce groupe. Les principes d'une approche socio-anthropologique de l'évaluation, tel qu'énoncés plus haut, permettent au groupe d'« accoucher » ainsi, collectivement, de cette « valeur-identité » qui exprime « ce à quoi *on* tient » (Dewey 1939, Dewey et Bentley 1949, Joas 2000 Helgesson & Muniesa 2013; Hutter & Stark 2015, Perret 2003). La valeur sociale de la structure, telle qu'identifiée au terme d'un processus collaboratif, pluraliste et participatif, n'est donc pas une simple donnée abstraite, mais, plutôt, une réalité incarnée par le groupe et dans les relations.

Cette incarnation dans le vécu relationnel du groupe implique la mise en place d'un processus d'évaluation de l'utilité sociale qui favorise un dialogue à de multiples niveaux : dialogue entre parties



prenantes, et entre celles-ci et les évaluateurs ; dialogue entre recherche et pratique d'évaluation ; dialogue entre manières de penser (jugements moraux et éthiques), manières de dire (discours individuels et institutionnels) et manières d'agir (pratiques individuelles et collectives). Ces différentes arènes de dialogue fonctionnent, d'une part, comme cadre dans lequel se déroulent des expériences relationnelles et d'autre part, comme cadre permettant de faire émerger une expérience relationnelle fondamentale, transversale, et résonante, qui constituera le cœur d'une « convention » autour de ce que nous appelons la valeur centrale (*infra*).

### ***L'utilité sociale comme convention autour d'une expérience fondamentale transversale***

La démarche d'évaluation d'utilité sociale telle que conçue par le GRÉUS alterne des moments d'« appréciation immédiate » (*de facto valuing*) et des moments de « jugement de valeur » (*évaluation*) (Dewey, 2011 [1949]) dans le cadre d'un processus maïeutique d'intelligence collective où, par la conversation, le partage d'expériences et la mise en situation, nous interrogeons les connaissances (en tant que cadre cognitif et affectif) des acteurs sur « ce qui compte » pour eux pour les amener à « accoucher » d'une vision commune de ce qui a de la valeur pour le collectif<sup>15</sup>. Le mouvement d'aller-retour permanent entre ces deux temps (les moments d'appréciation immédiate et les moments de jugement de valeur), dans le cadre d'un processus participatif et collaboratif, crée les conditions de l'émergence d'une « convention » entre les parties-prenantes-évaluateurs autour de l'utilité sociale de la structure évaluée.

La notion de « convention » est ici empruntée à l'économie des Conventions : une convention est « une règle (ou un ensemble de règles et de normes, y compris morales) largement partagée et inscrite dans les cadres cognitifs des acteurs » (Gadrey, 2004, p. 48, cité par Machado, 2019). Envisager l'utilité sociale comme une convention implique d'envisager l'utilité sociale comme le résultat contingent de débats pluralistes (et non comme le fruit de débats purement scientifiques ou d'experts). Par conséquent, l'utilité sociale n'est pas actée d'avance et une fois pour toutes (et donc, dissociée du processus d'évaluation) ; au contraire, elle est co-construite par l'ensemble des acteurs de l'évaluation dans le cadre d'un processus situé et contingent de formation de valeurs (cf. *supra*).

Cette convention se matérialise dans une expérience relationnelle fondamentale et transversale. Or, rendre manifeste « l'anthropologie relationnelle » propre à une structure consiste notamment à décrire sa vision de l'expérience faite par les personnes dans ses relations humaines, ainsi que la manière dont la structure pense, organise et anime la vie collective (Guide d'évaluation de l'utilité sociale, GREUS/U CPA, 2018). Pour ce faire, la méthode d'évaluation d'utilité sociale du GRÉUS accorde une place particulière aux expériences relationnelles vécues par les différentes parties prenantes de la démarche d'évaluation. Les ateliers d'intelligence collective sont ainsi construits pour amener les parties prenantes à identifier les expériences relationnelles significatives vécues dans le cadre de la structure évaluée ou quand ils sont en relation avec elle (cf *infra* III.B).

Le processus d'évaluation permet, *in fine*, à travers les aller-retours entre des moments « *de facto valuing* » et des moments de « jugements de valeur » de former une convention (cf. *supra*) autour d'une expérience fondamentale transversale, commune à toutes les parties prenantes.

---

<sup>15</sup> Dans la section suivante nous détaillons certaines étapes de ce processus pour expliciter comment le processus d'évaluation d'utilité sociale, avec les cadres méthodologiques développés par le GRÉUS, amène le collectif à « accoucher » de la valeur sociale de la structure.



L'expérience est fondamentale et transversale à double titre : d'une part, elle permet de *donner du sens* aux expériences, pratiques, représentations du collectif et, d'autre part, elle *fait sens* pour la majorité des parties prenantes. On peut ainsi parler d'expérience relationnelle résonante, pour reprendre les termes de Harmut Rosa (cf. Chapitre II).

Or, cette expérience relationnelle fondamentale résonante n'est pas le simple résultat d'un processus d'agrégation – d'expériences, de récits, de pratiques, de représentations – ni de synthèse, effectué par des évaluateurs externes. Elle émane d'une co-construction entre les parties prenantes et elle structure ce que nous appelons la « valeur centrale ».

### **La valeur centrale : épine dorsale du modèle d'utilité sociale**

Pilier du modèle de l'utilité sociale d'une structure<sup>16</sup>, la valeur centrale donne à voir, de manière synthétique, la valeur sociale d'une structure. Formule courte fondée sur l'expérience la plus significative, le trait le plus marquant, le caractère le plus singulier qui traverse et rassemble des relations multiples qui sont au cœur de la valeur sociale, la valeur centrale identifie et qualifie la manière spécifique à travers laquelle la structure évaluée contribue à fonder la vie en commun et à faire société.

Co-construite dans le cadre d'un processus pluraliste, participatif et collaboratif à partir de délibérations entre les parties prenantes (cf. Section III.B), la valeur centrale permet de dire autrement le sens du projet associatif : enracinée dans l'ARS, elle exprime à la fois l'identité et la visée de l'organisation. Pour cela, elle utilise une grammaire qui sort du discours officiel de la structure, en recourant parfois à des jeux de mots, à des représentations imagées, à des analogies.... Elle met en lumière la vision du monde, du vivant en général et de l'humain en particulier, et le modèle de société que la structure embrasse. Elle donne à voir en quoi sa vision du "monde commun" est porteuse de transformation sociale.

<p><b>La valeur centrale</b> La valeur centrale exprime la vision du "monde commun" que la structure embrasse, donnant à voir en quoi elle est porteuse de transformation sociale. En d'autres mots, la valeur centrale identifie et qualifie la manière spécifique à travers laquelle la structure évaluée contribue à fonder la vie en commun et à faire société. Il s'agit d'une formule courte construite autour d'une expérience fondamentale transversale et résonante, qui traverse et rassemble des relations multiples qui sont au cœur de la valeur sociale de la structure.</p> <p><i>Exemples de valeurs centrales tirés des évaluations réalisées par le GRÉUS</i></p>	
<b>Structure</b>	<b>Valeur Centrale</b>
Arche	<i>La fragilité au centre du vivre ensemble</i>
AFV – Accueil Familial de Vacances	<i>Un dé-placement qui replace</i>
Croix-Rouge France	<i>Une universalité sur mesure</i>
Espérer 95	<i>La reconnaissance réciproque, une expérience qui habilite à être, à appartenir et à devenir</i>
École des Parents et des Éducateurs (EPE) de Haute-Savoie	<i>Veiller et éveiller, pour un développement humain</i>

<sup>16</sup> Le modèle d'utilité sociale d'une structure est le document qui modélise l'utilité sociale de l'organisation évaluée. Il explicite la valeur sociale de la structure, les pratiques qui permettent de la faire vivre et les effets sur les personnes et la société. Il se structure autour d'une valeur centrale.



<i>Joséphine</i>	<i>Faire de la beauté un levier pour que chaque femme trouve sa place dans la société</i>
<i>Le Cèdre</i>	<i>Tisserand de commun</i>
<i>Semaines sociales</i>	<i>Un terreau où se cultive la maison commune</i>
<i>Simon de Cyrène</i>	<i>Dé-lier pour re-lier</i>
<i>UCPA</i>	<i>La sociabilité nomade : l'extraordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire</i>

### **Les 3 fonctions de la valeur centrale**

La valeur centrale sert à nommer :

- La signification : à partir d'une expérience singulière, incarnée par la structure, et vécue par les individus, on peut dire quelque chose de la société dans laquelle on vit et de celle à laquelle l'on aspire (notion de promesse/utopie). Dans sa manière de faire ce qu'elle fait, la structure signifie une manière de faire société. La valeur centrale permet d'explicitier ainsi le lien entre le macro (société) et le micro (institution, individu).
- La représentation collective : la valeur centrale permet de formuler une représentation collective. A partir d'une réflexion sur les expériences partagées, la valeur centrale explicite la transition de l'individuel au collectif car elle permet de passer des représentations individuelles à la construction d'une représentation commune (cf. notion de transaction chez Dewey, voir *supra*).
- Le sentiment d'appartenance : le processus de signification et le passage de la représentation individuelle à une représentation collective permettent d'ancrer le sentiment d'appartenance à un monde commun.

### **Les caractéristiques de la valeur centrale**

En tant que formule synthétique de la valeur sociale d'une structure, la valeur centrale revêt les mêmes attributs :

- Identité et projet de transformation de la société : la valeur centrale exprime la manière d'être de la structure et d'entrer en relation avec le monde ainsi que son projet de transformation (la promesse) – (cf. Chapitre II, Section II.A et section II.B)
- Décalage et mouvement : la valeur centrale exprime souvent un décalage par rapport aux acquis de société et signale un mouvement (la posture de la structure face aux enjeux de société actuels) (cf. Chapitre II, Section II.C)
- Expérience relationnelle : la valeur centrale se base sur une expérience relationnelle fondamentale et transversale.
- Résonance : la valeur centrale résonne avec l'expérience individuelle d'une très grande majorité de participants de l'organisation.

Nous avons vu, par exemple, que la valeur sociale de l'Arche (encadré 3) est centrée sur la place accordée à la fragilité au sein de la société : perçue plutôt comme ressource (et non pas comme un défaut), la fragilité est vécue comme ce qui rend la relation possible. Voyons donc comment la valeur centrale de l'Arche rend compte de sa valeur sociale en explicitant ses attributs.



**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

**Valeur Centrale de l'Arche**  
***La fragilité au centre du vivre ensemble***

Identité et projet de transformation de la société

- Conception de l'humain : la fragilité est inhérente à tout être humain
- Manière d'être et d'entrer en relation avec le monde : la fragilité est une ressource qui permet de relier les êtres humains.
- Visée transformatrice : L'Arche propose d'inverser le regard qu'on porte sur la fragilité. Ce faisant, elle questionne la place du handicap dans la société. La valeur centrale montre en quoi le projet de l'Arche – la vie en communauté au-delà de la relation d'aide – est transformateur : plutôt qu'un défaut à cacher, la fragilité est une ressource..

Décalage et mouvement

- Dans nos sociétés post-modernes, atomisées, individualistes, fragmentées, il y a peu (ou pas) de place pour l'être vulnérable et/ou fragile. Celui-ci est perçu comme un être 'en échec' ou 'voué à l'échec'; et donc, amené à être exclu, mis à l'écart, car d'aucune 'utilité' pour la société. La valeur sociale de l'Arche exprime un décalage par rapport à cette vision 'ordinaire' parce que dans la structure, la fragilité est perçue, sentie, et vécue comme quelque chose d'inhérent à tous les êtres humains : elle n'est pas exclusive aux personnes en situation de handicap mental. En plaçant la fragilité au centre de l'expérience humaine, la valeur centrale exprime ainsi un mouvement d'inclusion.

Expérience relationnelle fondamentale transversale et résonante

- L'expérience relationnelle fondamentale est celle de l'interdépendance, ancrée sur une expérience d'humilité (acceptation de nos propres fragilités) et de reconnaissance (je reconnais l'autre, dans ses propres fragilités). Cette humilité et cette reconnaissance permettent d'aller vers l'autre (il y a prise de conscience de l'interdépendance des êtres humains). La valeur centrale donne à voir cette expérience, en plaçant la fragilité humaine au centre des relations dans les lieux de vie partagés.

Résonance de la formulation de la valeur centrale

- L'expérience relationnelle vient "contacter" (résonner avec) l'expérience d'une très grande majorité des parties prenantes de l'organisation, à la fois dans leurs relations à soi (reconnaissance, humilité) et aux autres (interdépendance).

Prenons encore un autre exemple. Nous avons vu que la valeur sociale de l'UCPA (encadré 1) réside dans l'expérience d'un déplacement (de soi) opéré dans un cadre solidaire qui met en avant l'interdépendance. Décryptons donc la valeur centrale de l'UCPA pour identifier ses attributs :

**Valeur Centrale de l'UCPA**  
***La sociabilité nomade : l'extraordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire***

Identité et projet de transformation de la société :

- Conception de l'humain : l'humain est un être de relations, qui se crée, se forge, se modifie, se re-crée dans la rencontre avec l'autre.
- Manière d'être et d'entrer en relation avec le monde : la relation, même ponctuelle ou éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun.
- Visée transformatrice : l'expérience relationnelle vécue dans un cadre qui sort de l'ordinaire permet aux adhérents de se saisir autrement de leur quotidien. La richesse relationnelle ne se mesure pas

dans la durabilité du lien créé lors des stages sportifs mais plutôt dans la manière dont les expériences relationnelles vécues lors de ces stages transforment ceux qui y prennent part.

Décalage et mouvement :

- Si les sports sont individuels, les individus ne sont pas des êtres atomisés, mais plutôt interdépendants, l'expérience de vie est plus riche quand on s'ouvre à l'autre (l'humain, la nature, le cosmos, le spirituel, etc.) et quand on se permet d'entrer en relation avec cet autre. L'expérience de solidarité vécue au sein des stages exprime le décalage avec nos sociétés, de plus en plus individualistes, et le mouvement vers une société moins atomisée et plus solidaire.

Expérience relationnelle fondamentale transversale et résonante

- L'expérience fondamentale est celle d'une sociabilité contrainte dans un temps donné (le temps du stage) et dans un espace extraordinaire (qui sort de la routine) mais qui permet de réinvestir les sociabilités quotidiennes. La pratique d'un sport individuel de manière collective permet de vivre, le temps du stage, des expériences de partage et de relation à soi, à l'autre et à la nature qui transforment la relation que les adhérents ont avec eux-mêmes, avec les autres et avec la nature, de manière durable

Résonance de la formulation de la valeur centrale

- L'expérience relationnelle vient "contacter" (résonner avec) l'expérience d'une très grande majorité des parties prenantes de l'organisation, à la fois dans leurs relations à soi (auto-connaissance) et aux autres (interdépendance, connaissance de l'autre, solidarité).

La valeur centrale peut aussi utiliser une grammaire spécifique - jeux de mots, représentations imagées, analogies, etc. Ici, le jeu de mots « nomade », « extraordinaire/ordinaire » explicite un déplacement et un dépassement.

L'image du nomade permet d'intégrer l'expérience d'un déplacement (physique, mais aussi psychologique, dans le sens d'un déplacement de soi) qui rend possible le dépassement. Si le déplacement physique est extraordinaire, figé dans le temps, le dépassement de soi s'inscrit de manière durable dans la vie des adhérents parce qu'il permet de réinvestir leur quotidien (l'ordinaire) autrement.

Parler d'anthropologie relationnelle méthodologique (ARM) renvoie ainsi à expliciter la méthode qui permet de rendre compte de l'anthropologie relationnelle propre à chaque structure (ARS, Chapitre II). Celle-ci ne peut être envisagée qu'en partant de la conception philosophique de l'anthropologie relationnelle (ARP, Chapitre I). Or, les partis pris du GRÉUS, énoncés plus haut, ont des implications méthodologiques importantes : si la valeur est conçue en termes relationnels, le processus de production et d'appréciation de la valeur sociale ne saurait être pensé en dehors des relations. Ainsi, la démarche d'évaluation de l'utilité sociale se déroule dans le cadre d'un processus participatif et collaboratif, débouchant sur une « convention » exprimée autour d'une « valeur centrale ».

C'est à partir de la valeur centrale que le modèle d'utilité sociale sera formulé. Pierre angulaire de celui-ci, la valeur centrale se décline en plusieurs registres, qui donnent à voir différentes dimensions de l'anthropologie relationnelle propre à la structure (relation à soi-même, aux autres humains, au vivant non humain, et au plus grand que soi). Chacun de ses registres sera ensuite décliné en pratiques et en effets, donnant lieu à la mesure de l'utilité sociale de la structure (cf. *infra*).

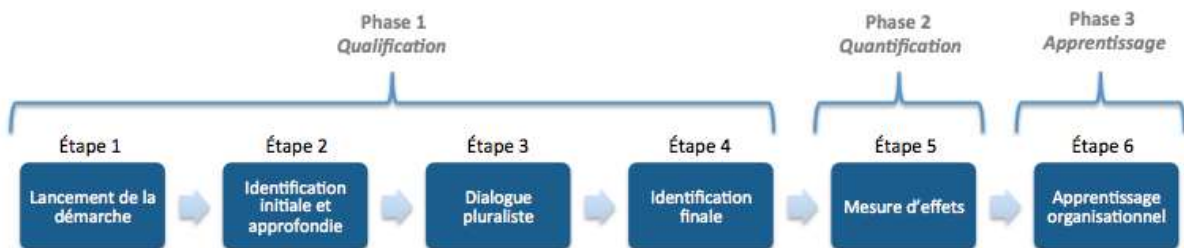
### **III.B. Le processus d'évaluation de l'utilité sociale : outils méthodologiques**

L'objectif de cette partie n'est pas de revenir en détail sur la démarche socio-anthropologique du GRÉUS mais seulement sur certains aspects qui ont été travaillés au cours de cette année de recherche. Rappelons simplement que cette démarche peut être divisée en trois phases (qualification, quantification, apprentissage) (figure 1) et que la première phase (qualification) peut être décrite en quatre étapes (lancement de la démarche, identification initiale approfondie, dialogue pluraliste, identification finale) (figure 2) (Guide méthodologique, 2018).

Figure 1 Phases de l'évaluation socio-anthropologique (Guide 2018, p.12)



Figure 2 Étapes de l'évaluation socio-anthropologique (Guide 2018, p.12)



La première phase d'une démarche d'évaluation socio-anthropologique aboutit à formuler une valeur centrale qui, associée à d'autres éléments tels que les manières de faire propres à la structure ainsi que les effets et les impacts de ses actions, traduit la valeur sociale d'une organisation. Pour rappel, la multiplicité des relations qui caractérisent la valeur sociale de chaque structure va prendre forme autour d'une valeur centrale qui permet de formuler de manière très synthétique, l'expérience la plus significative, le trait le plus marquant, le caractère le plus singulier, qui traverse et rassemble ces relations multiples.

Conscient que la formulation de la valeur centrale d'une structure n'est pas chose aisée, le GRÉUS a souhaité expliciter certains moments clés de la démarche socio-anthropologique d'évaluation qui relèvent du recueil des données, de leur mise en dialogue entre participants et de leur analyse. Notons que ce processus qui concerne pour l'essentiel la phase de qualification n'est pas linéaire mais itératif : les données sont recueillies à plusieurs reprises au cours des étapes 2 (Identification finale et approfondie) et 3 (Dialogue pluraliste), mises en débat régulièrement au sein de cercles de plus en plus larges, et analysées à chaque étape.

Faire partie d'une organisation revient à vivre des expériences de manière active : apporter un plateau-repas, participer à une réunion, négocier un contrat, être accompagné dans la rédaction d'un CV, monter une tente, décider avec d'autres... Un premier moment clé de la démarche va consister à recueillir de la part des participants les expériences qu'ils ont vécues et auxquelles ils attribuent de la valeur (a priori

positivement, mais sans exclure les expériences appréciées négativement). Dans les termes de Dewey, on s'intéresse aux valeurs (*de facto valuing*) qu'attribuent les participants à des situations qu'ils ont vécues, à des personnes qu'ils ont rencontrées, à des actions, à des objets, etc., c'est-à-dire qu'on s'intéresse à l'appréciation directe qu'ils en font.

Le deuxième moment clé de la démarche socio-anthropologique va consister à amener les participants à former collectivement des jugements de valeur (*evaluation*) à partir et au sujet de ces appréciations directes, jugements qui définissent la conduite collective qu'ils désirent adopter et la fin vers laquelle ils souhaitent diriger leurs efforts (*valuation*) (Dewey 1939, Théorie de la valuation, p.47 de la traduction, cité par Bidet et al. 2011), à travers la formulation notamment de la valeur centrale de l'organisation.

Etant donné que la démarche socio-anthropologique s'intéresse aux relations au monde que l'organisation fait vivre, le troisième moment clé consiste à recentrer le processus de valuation sur la qualité relationnelle, en particulier lors des phases de relecture et d'analyse des échanges.

Nous précisons à continuation un outil méthodologique à mobiliser notamment lors du recueil des expériences, consistant à poser des questions à partir de cinq portes d'entrée. Nous montrerons comment cet outil spécifique à la méthode du GRÉUS permet plus particulièrement de faire place à la dimension relationnelle de la valeur sociale.

### ***Un moment clé : Le recueil des données à partir de cinq portes d'entrée***

Nous avons cherché à expliciter le lien entre l'anthropologie relationnelle en tant qu'approche méthodologique et un des outils méthodologiques proposé par le GRÉUS : les cinq "portes d'entrée" ou approches de l'utilité sociale (Guide méthodologique 2018). Chaque approche concerne un certain type de données sur lequel se pencher au cours de la démarche. A travers la formulation d'une expérience anthropologique, la valeur centrale exprimera, dans l'idéal, nous l'avons dit, une double résonance : une résonance personnelle et une résonance institutionnelle. Chacune des cinq approches permet d'explorer et d'explicitier plutôt l'une ou l'autre de ces résonances.

### **Explorer et expliciter la résonance personnelle**

La résonance personnelle caractérise l'expérience sensible du monde qu'une personne vit du fait de sa relation à la structure. La valeur centrale explicitera la résonance personnelle d'une vaste majorité de parties prenantes – que l'expérience soit effectivement vécue (et réussie) ou non vécue mais attendue, désirée, projetée. Pour aboutir à cette formulation, les participants à l'évaluation doivent donc interroger et évaluer la relation qui les lie à la structure. Les accompagnateurs d'une démarche d'évaluation vont les amener à identifier les données significatives qui permettront de déceler ce à quoi ils attachent de la valeur dans l'organisation. Ils mettent alors l'accent sur les comportements ou attitudes actives qui correspondent à un « prendre soin » – car le fait de prendre soin d'un objet révèle la valeur qu'on lui attribue – (éléments moteurs) mais également les situations, personnes, comportements et objets que les participants apprécient, chérissent, estiment, admirent, approuvent, défendent, pour lesquels ils prennent parti, dont ils sont fiers, auxquels ils sont loyaux ou fidèles, par lesquels ils se sentent concernés, etc. (éléments affectifs)<sup>17</sup>. Ce premier temps correspond, dans les termes de Dewey, à un processus d'appréciation spontanée (appréciation directe ou immédiate selon Dewey) d'événements vécus. Quatre des cinq approches ou « portes d'entrée » de l'utilité sociale que le GRÉUS suggère de

---

<sup>17</sup> Cette énumération provient de Dewey, « The field of "value" », in *The Later Works*, 16, p. 345 (cité par Bidet et al. 2011)



mobiliser dans la phase de qualification de l'utilité sociale (Guide méthodologique 2018) visent spécifiquement à identifier ces éléments affectifs et moteurs qui mettent sur la piste de la résonance personnelle vécue par les personnes au sein de la structure.

### *L'approche affective*

L'approche affective est calquée sur la théorie de la valuation de Dewey et vise, en particulier, **l'expression par les participants de valeurs (*de facto valuing*)**, d'appréciations directes de situations, de personnes, de comportements. Les accompagnateurs de la démarche les invitent donc à identifier ce qu'ils apprécient spécialement dans la structure (« à quoi tenez-vous le plus dans l'organisation ? »), ce qui les rend fiers d'appartenir à la structure (« pour quelles raisons êtes-vous fiers de travailler dans cette organisation ? »), ce qui mérite à leurs yeux que l'on défende la structure (cf. jeu du procès au cours duquel les participants, à partir des valeurs (*de facto valuing*) précédemment exprimées construisent un argumentaire de défense de leur organisation).

L'un des enjeux de la phase de qualification est d'éviter que les participants récitent le **discours d'entreprise** portant sur les valeurs de la structure, sur l'intérêt de son action, etc., même si ce discours peut participer, s'il est enthousiasmant, de la résonance personnelle des membres de l'organisation. Le recours à la pensée de Dewey, pour qui les valeurs sont des faits résultant de l'appréciation immédiate d'un comportement observable, évite ce travers. C'est pourquoi les accompagnateurs veillent à ce que les participants expriment ces éléments (ce qu'ils aiment, ce dont ils sont fiers, ce qu'ils défendent...) en les rattachant à des **expériences personnelles** (car, chez Dewey, c'est l'expérience qui est source de valeur) ainsi qu'à des conduites effectives et des pratiques concrètes, à travers lesquelles les participants réalisent aussi ce dont on prend effectivement soin dans la structure, au-delà des discours. Parfois, d'ailleurs, dans le cas de participants à l'évaluation plus éloignés de l'organisation (qui par exemple n'en ont qu'une expérience éphémère, comme le cas des usagers d'une structure), pour lesquels une entrée en matière par les appréciations positives, les fiertés ou les aspects à défendre n'est pas pertinente, le GRÉUS leur propose de raconter les expériences qui les ont particulièrement marqués et les pratiques qui les ont permises. Les questions posées sont alors par exemple : *Quel(s) souvenir(s) fort(s) gardez-vous de l'organisation ? Quelle(s) expérience(s) avez-vous faite(s) lors de ce(s) moment(s) ? Quels sont les ingrédients de ces expériences ?* C'est une manière d'aller chercher les expériences vécues comme source de valeur (dans les termes de Dewey), une expérience de résonance (dans les termes de Rosa) et ainsi de faciliter la possibilité pour les participants de réaliser une « évaluation forte » (au sens de Charles Taylor), c'est-à-dire de déterminer ce que la structure permet de vivre d'important, de noble, de précieux.

En tant qu'accompagnateur de démarches d'évaluation socio-anthropologique, nous allons également explorer avec les participants le **décalage existant** entre les expériences et les pratiques auxquelles ils attribuent de la valeur et le « champ existant d'activités » dans lequel elles s'inscrivent (Dewey, 1939, p.47, cité par Bidet et al. 2011) : pour simplifier, le processus global de valuation (la transformation d'appréciations immédiates en jugements de valeurs, puis en désir d'une conduite collective) ne peut se produire selon Dewey qu'à condition que cette conduite collective réponde au besoin de transformer une situation (qu'il s'agisse de se débarrasser d'une situation (un "champ d'activités") que l'on rejette ou de maintenir une situation que l'on juge bonne contre des conditions adverses). À cette étape et en vue de la suite du processus de valuation, on utilise donc – pour identifier ces conditions adverses, le manque intrinsèque à une situation – des questions du type « si l'organisation n'existait pas, que manquerait-il à la société ? », questions qui paraissent parfois naïves aux yeux des participants. Notons qu'on retrouve

cette idée de décalage et d'adversité chez Rosa pour lequel une résonance véritable ne naît en somme qu'à partir d'une situation qui nous résiste, parfois même une situation aliénante.

### *L'approche anthropologique*

Par cette approche, les participants font un premier pas vers la recherche d'une expérience relationnelle d'ordre anthropologique. L'enjeu est d'effectuer un **exercice de généralisation**, de relire les expériences personnelles des parties prenantes de l'organisation pour y déceler des expériences humaines fondamentales. Par expérience anthropologique ou expérience humaine fondamentale, nous entendons une expérience que vivent généralement les êtres humains au cours de leur vie (expérience de la fragilité, de la limite, du partage, de la lutte, de la rencontre de la différence, de l'accueil...) et que la structure permet (ou pourrait permettre) de vivre à celles et ceux qui la côtoient.

À nouveau, ces expériences seront façonnées par contraste avec le « champ existant d'activités » : on s'interrogera sur l'originalité de ces expériences, voire leur opposition, par rapport à ce qui se vit et se conçoit habituellement à l'extérieur de la structure ; on s'interrogera également sur les enjeux de la société contemporaine auxquels elles répondent. Répondre à ces questions permet de s'assurer qu'il y a bien une **situation à transformer**, une adversité à laquelle résister, sans quoi, pour Dewey, il n'y a ni besoin, ni désir, ni valuation et, pour Rosa, il ne peut y avoir résonance. Cela permet également aux participants de commencer à caractériser la manière singulière dont la structure fait vivre ces expériences anthropologiques.

C'est à partir de cette réflexion que va prendre forme l'idée d'une **valeur centrale** à la fois universelle (car anthropologique) mais également singulière (car située, vécue d'une manière singulière au sein d'une structure), évoquant l'expérience intime (personnelle) et la manière dont cette expérience s'inscrivant dans les évolutions de monde contemporain offre une perspective nouvelle de la manière de faire société.

D'autres questions permettent de tester les expériences anthropologiques évoquées par les participants au regard de leur « centralité » dans la structure (n'oublions pas que nous sommes à la recherche d'une valeur centrale), de leur caractère représentatif des relations qui se tissent au sein de la structure : « cette expérience est-elle dirigée vers soi, vers les autres, vers le monde ? Dans quelle mesure est-elle transposable à ces autres dimensions ? ». ...

### *L'approche fonctionnelle*

Cette approche est préparatoire aux approches qui viennent d'être exposées et est moins caractéristique de l'ARM. Elle se caractérise par la question « à quoi sert la structure ? ». Elle est utile en début de démarche, avant la mise en œuvre des autres approches, à plusieurs égards. Elle permet justement aux participants d'énoncer et d'interroger collectivement les discours de l'entreprise. Elle permet de considérer le discours d'entreprise comme l'aboutissement de précédents processus de valuation, souvent effectués par et à l'initiative de la gouvernance de la structure, et orientant, en tant que tel l'action associative. Ainsi, l'énonciation des valeurs dans le cadre des autres approches sera faite au regard de ces précédentes évaluations, à l'instar de tout processus d'évaluation chez Dewey.

Cette approche sollicite en outre une forme de rationalité (téléologique) et on constate qu'elle convient mieux à des personnes qui éprouvent des difficultés à entrer dans une démarche d'évaluation par la seule porte affective. En mettant l'accent sur la finalité de l'action de la structure et en faisant écho à une



conception utilitariste de l'utilité sociale, elle constitue ainsi une forme de sas avant que les participants s'acheminent vers des approches socio-anthropologiques de l'utilité sociale plus déconcertantes car sollicitant leur propre expérience.

#### *L'approche par les représentations*

Cette approche, également préparatoire aux autres approches, consiste à interroger les notions clés liées au champ d'intervention de l'organisation (dans le cas de l'UCPA, il s'agissait par exemple du « sport », de la « nature » et du « groupe », le sport y étant pratiqué de manière collective). Cette approche se focalise donc – tout du moins en début de démarche – sur les notions que les acteurs de la structure mobilisent en permanence dans leur pratique professionnelle, se transmettent dans le temps et enrichissent. Cette approche permet aux accompagnateurs de la démarche de saisir rapidement le commun déjà existant au sein de la structure.

#### **Explorer et expliciter la résonance institutionnelle**

Les différentes approches que nous venons d'explorer font émerger des valeurs permettant de cheminer vers la formulation d'une valeur centrale qui traduise une forme de résonance personnelle que la structure permet de vivre. La valeur centrale exprimera également une résonance institutionnelle.

Si la résonance personnelle concerne les relations personnelles à l'organisation, la résonance institutionnelle définit les échanges dialogiques entre l'organisation et la société dans laquelle elle évolue, la relation entre l'organisation et le monde (Gille, 2021). La résonance institutionnelle, c'est la capacité d'une organisation à entrer en dialogue avec le monde qui l'entoure et à le transformer (et sortir transformée de cet échange) (Ibid.). Deux des approches que nous avons proposées (Guide méthodologique, 2018) visent particulièrement à fournir des éléments permettant d'édifier et de formuler cette relation, en plus des éléments permettant de caractériser la résonance personnelle.

#### *L'approche par les représentations*

Cette approche que nous venons d'évoquer en lien avec des représentations communes aux membres permanents de la structure (principalement salariés et bénévoles réunis dans une petite instance au cours de l'étape 2) est également mobilisée vis-à-vis de parties prenantes qui en sont plus éloignées dans le cadre de l'étape 3 de dialogue pluraliste (partenaires, bénévoles et bénéficiaires ponctuels, clients). Elle permet d'interroger la résonance institutionnelle que provoque la structure via les représentations qu'elle diffuse (à travers son image, sa communication, ses actions). Les participants à la démarche cherchent ainsi à qualifier les représentations dont la structure enrichit le monde commun, par exemple sur le travail, sur l'éducation, sur la beauté, sur le temps libre, etc.

#### *L'approche institutionnelle*

Cette approche constitue une autre manière d'appréhender la relation de résonance entre une structure et son environnement à travers les transformations que cette relation provoque. Les participants sont invités à repérer les effets des opérations de la structure que ce soit sur ses organisations partenaires, sur le débat public et sur le débat réglementaire et législatif. En effet, certains comportements, certaines pratiques, certaines idées se déploient à partir de la structure, dans son secteur d'activité ou même dans d'autres secteurs, soit par un contact avec d'autres structures, soit du fait de ses actions publiques de

communication ou de plaider, rendant ainsi perceptible la capacité de transformation sociale de la structure, sa capacité à créer du commun dans son environnement institutionnel.

### ***Un autre moment clé : le recentrage du processus de valuation sur la qualité relationnelle***

L'analyse régulière, par les pilotes de la démarche, des données évoquées ci-dessus revêt une importance particulière dans le processus : c'est souvent cette analyse qui mènera à formuler les expériences anthropologiques et relationnelles qui formeront le modèle de l'utilité sociale de la structure. Une formulation concise de l'expérience principale constituera la valeur centrale de la structure. Nous avons cherché à expliciter les critères à l'aune desquels nous pouvons analyser ces données recueillies. Cette section permet de schématiser les différentes dimensions d'une anthropologie relationnelle.

Traditionnellement, au GRÉUS, un triptyque relationnel nous permet d'explorer les dimensions relationnelles des expériences qui nous sont présentées et en particulier la manière dont l'expérience fait évoluer cette triple relation.

Ce triptyque relationnel est composé de la relation à soi, de la relation à l'autre et de la relation aux autres. Le GRÉUS est également attentif à la relation qu'une personne entretient à l'espace et au temps. Cette grille assez simple a émergé lors de la modélisation des expériences anthropologiques relationnelles des premières évaluations de l'utilité sociale.

La **relation à soi** évoque la représentation qu'une personne se fait d'elle-même, la manière dont une personne se regarde et se conçoit, la relation qu'elle entretient à son passé, à son avenir... Se juge-t-elle digne, capable, en devenir ? Et dans quelle mesure l'expérience faite au sein de la structure fait-elle évoluer ces représentations ? Dans certaines évaluations, la relation qu'on entretient à son corps est centrale (dans les secteurs du médico-social, du sport, de la lutte contre les troubles alimentaires, etc.), avec en toile de fond, les approches moniste et dualiste de l'être humain<sup>18</sup>.

À titre d'exemple, les participants à l'évaluation de l'utilité sociale de l'**UCPA** voulaient mettre en avant le sport qui s'y pratique en ce qu'il mobilise ensemble le corps et l'esprit, en « consonance » (Modèle de l'Utilité Sociale de l'UCPA 2017), formant une expérience d'intégralité nécessaire à l'épanouissement personnel, à l'inverse d'autres types de pratiques dans lequel l'esprit impose au corps sa volonté et son désir de performance.

La **relation à l'autre** évoque évidemment la manière dont une personne appréhende les relations interindividuelles et la manière dont le contact avec la structure va conforter ou faire évoluer cette appréhension.

En guise d'exemple, en mettant la « reconnaissance réciproque » au centre de la valeur **d'ESPERER 95**, les participants à la démarche d'évaluation ont voulu insister sur la chaleur qui régnait dans les relations humaines au cœur de cette structure de l'action sociale : les personnes qui y sont accueillies et accompagnées – grands marginaux, sans-papiers, personnes sous-main de justice, etc. – sont surprises de l'intérêt véritable qui leur est porté par l'ensemble des membres du personnel. Ceux-ci les saluent, écoutent leur parcours, s'adaptent à leur situation, luttent à leur côté, leur donnent confiance, etc.,

---

<sup>18</sup> Approche moniste : l'être humain est composé d'une seule substance (soit l'esprit domine et façonne la matière soit, inversement, la pensée et le corps ne sont que matière). Approche dualiste (cartésienne tout du moins) : l'être humain est à la fois corps et esprit sans que l'un des deux ne prévale sur l'autre.

contrairement à d'autres structures dans lesquelles ces personnes ont l'impression d'être un numéro, un dossier de plus. Ce sentiment d'être estimé, reconnu, étant également partagé par les partenaires de la structure, il fut mis au centre de sa définition de l'utilité sociale.

La **relation aux autres** révèle les logiques d'appartenance au sein des organisations et recouvre trois types de relations, plus ou moins en jeu au sein des structures.

- La relation au collectif humain : il s'agit ici d'analyser l'ensemble des expériences qui parlent du rapport individuel-collectif, du rapport de la personne à l'institution. Pourquoi et comment l'institution crée de l'appartenance et influence les comportements individuels et, inversement, pourquoi et comment les personnes s'engagent et prennent part au renouvellement de l'institution. Apparaissent alors parfois des modes de gouvernance originaux, des processus de décision fluides, des institutions qui habilitent à créer plutôt qu'elles ne contrôlent l'action, des dynamiques qui imprègnent les individus qui les vivent et construisent ainsi une certaine manière de faire société.
- La relation aux êtres vivants non humains : les expériences que l'on vit au sein d'une structure peuvent être révélatrices d'un certain rapport à la nature. Quelle relation vit-on à la faune et à la flore, aux ressources naturelles, et plus généralement à l'environnement ? La représentation de la nature dans les expériences que l'on fait dépasse-t-elle celle d'une réserve de ressources (alimentaires, esthétiques, ludiques, cognitives) nécessaire à la subsistance des êtres humains ?
- la relation au radicalement autre : nous visons ici la dimension spirituelle de l'expérience humaine. Cette expérience est au cœur de l'action de certaines des organisations dont nous avons accompagné l'évaluation de l'utilité sociale, mais en tant qu'expérience humaine, la relation à ce qui nous dépasse peut apparaître dans d'autres structures. Certaines situations font naître chez ceux qui les vivent des réflexions existentielles nouvelles, ou encore des changements de perspective, que l'on a pu dans certains cas qualifier d'expérience de transcendance. Ce peut être le cas de structures qui mettent leurs parties prenantes en contact avec les éléments de la nature ou avec l'art.

L'analyse de ces données à l'aune de ce triptyque relationnel permet de cheminer vers la formulation d'expériences anthropologiques et relationnelles et d'identifier parmi celles-ci une expérience qui constituera la valeur centrale.

Au cours de notre recherche, la question de la **relation au territoire** comme valeur de certaines organisations très territorialisées est apparue. Nous n'avons pas encore approfondi cet aspect, étant donné qu'il n'est pas apparu dans les démarches socio-anthropologiques menées par le GREUS et que nous avons étudiées cette année. Nous nous accordons pour dire cependant, avant qu'une recherche plus approfondie soit menée sur le sujet, que la relation au territoire nous semble recouvrir des questionnements assez proches de ceux mentionnés sous la rubrique « relation aux autres » et que le triptyque relationnel qui y est développé paraît pertinent.

Notons, enfin, qu'à partir de la théorie critique de la relation au monde (Rosa, 2018), une grille d'analyse systématique de la dimension relationnelle non instrumentale existant dans les OESS a été conçue (Gille, 2021). Elle a été expérimentée dans le cadre de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. Cette grille permet d'identifier et de qualifier la nature (ou la qualité) des relations qui se tissent par l'intermédiaire

de la structure évaluée, à travers les **expériences de résonance** qui s'y déploient. Mais cette grille est également utile en ce qu'elle permet de repérer plus systématiquement les **pratiques** qui soutiennent les expériences relationnelles de cette qualité. Son usage facilite ainsi le passage de l'évaluation de l'utilité sociale à l'analyse stratégique des processus de création de valeur sociale dans l'organisation.

## Conclusion

Cette recherche interroge les débats théoriques sur la création de valeur des structures associatives en proposant une approche relationnelle de la valeur créée. En présentant un cadre conceptuel qui pose des bases pour une approche socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale, nous essayons de dépasser les écueils des méthodes d'évaluation existantes et de répondre à un besoin spécifique du monde associatif : celui de pouvoir identifier et mesurer sa valeur sociale de manière non exclusivement instrumentale. Les outils théoriques ici présentés conduisent à définir la valeur sociale des structures à partir de l'anthropologie relationnelle qui leur est propre, et à qualifier ainsi leur manière d'être et d'entrer en relation avec le monde, leur projet et leur contribution effective à la transformation sociale.

Néanmoins, plusieurs pistes de recherche méritent d'être encore explorées pour affiner le cadre méthodologique de l'évaluation proposé, notamment en ce qui concerne l'articulation entre valeur instrumentale et valeur non-instrumentale. En effet, dans une perspective instrumentale, la valeur créée par une association est assimilable aux résultats des actions qu'elle met en œuvre et provient d'une chaîne de causalité par laquelle la structure transforme des ressources en actions pour atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans une perspective non instrumentale, la valeur d'une association tient plutôt de la vision du monde et des représentations qui se forment en son sein et se diffusent dans son environnement. Comment ces deux perspectives s'articulent-elles en pratique dans les associations ? Sous quelle(s) forme(s) peut-on représenter la création de valeur associative en intégrant les deux dimensions ? Comment la méthode d'évaluation de l'utilité sociale conçue par le GRÉUS pourrait-elle contribuer à mieux articuler ces deux dimensions tant dans la phase de qualification (centrée sur la valeur non-instrumentale) que dans la phase de quantification (centrée sur la valeur instrumentale) ? Quelles sont les modalités appropriées pour rendre compte de la valeur non-instrumentale ? Si ces deux points, théoriques et méthodologiques, méritent d'être explorés, une troisième dimension pourrait aussi faire objet d'une recherche plus approfondie : si la dimension non instrumentale de la valeur est déterminante dans la création de valeur associative, alors quelle forme de gestion stratégique doit être mise en place pour faciliter la création de valeur ?

## Bibliographie

AGLIETTA Michel et ORLÉAN Olivier (1984), *La violence de la monnaie*, Paris, PUF.

ARVIDSON Malin. et LYON Fergus (2014), « Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion ». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25(4), p. 869-886.

BERQUE Augustin (2022), *Entendre la Terre. À l'écoute des milieux humains. Entretiens avec Damien Deville*, Paris, Éditions Le Pommier.

BESANÇON Emmanuelle et CHOCHOY Nicolas. (2019). « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, vol. (2), no. 352, p. 42-57.

BIDET Alexandra, QUÉRÉ Louis et TRUC Gérôme (2011), « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs » dans John Dewey (ed.), *La formation des valeurs*, La Découverte.

BUBBER Martin (2012 [1923]), *Je et Tu*, Aubier.

CARMAN, Joanne G., FREDERICKS, Kymberly A. (2008), "Nonprofits and evaluation: Empirical evidence from the field". *New Directions for Evaluation*, 119, p. 51-71.

COSTA Ericka, RAMUS Tommaso et ANDREAUS Michelle (2011), "Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 22(3), p. 470-493.

DEWEY John (2011 [1918, 1925, 1939, 1946]), *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte.

DEWEY John (1923) « Values, liking, and thought », *The Journal of Philosophy*, vol. 20, no 23, p. 617-622.

DEWEY John et BENTLEY Arthur Fisher (1960 [1949]), *Knowing and the known*, Beacon Press Boston.

DUPUY Jean Pierre (1992), *Introduction aux sciences sociales. Logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.

DUPUY Jean-Pierre et DUMOUCHEL (1979), *L'enfer des choses. René Girard et la logique de l'économie*, Paris, Seuil.

Ebrahim, Alnoor (2003), « Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs », *World Development*, vol. 31(5), p. 813-829.

Ebrahim, Alnoor (2005), « Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 34(1), p. 56-87.

FAVEREAU Olivier (1988), "La « Théorie générale » : de l'économie conventionnelle à l'économie des conventions", in *Cahiers d'économie politique*, n° 14-15, p 187-220.

GADREY Jean (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. Rapport pour la DIES-MIRE.

GILLE Augustin (2021), *Comment orienter la gestion stratégique vers la transformation sociale dans les grandes organisations de l'Économie sociale et solidaire ? Une analyse de l'UCPA à l'aune de la théorie de la résonance*, thèse Université Paris I Panthéon Sorbonne / IAE et Institut Catholique de Paris.

GIRARD René (1972), *La violence et le sacré*, Paris, Grasset.

GRIECO Cecilia, MICHELINI Laura, & IASEVOLI Genaro (2015), « Measuring Value Creation in Social Enterprises A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44(6), p. 1173-1193.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (2018), *Evaluer l'utilité sociale*, UCPA et ICP

HELGESSION Claes-Fredrik et MUNIESA Fabian (eds.) (2013) *Valuation Studies*, LiU Electronic Press, vol. 1

HUTTER Michael et STARK David (2015), « Pragmatist Perspectives on Valuation: An Introduction » dans Ariane Berthoin Antal, Michael Hutter et David Stark (eds.), *Moments of valuation: exploring sites of dissonance*, Oxford University Press.

IMBERT Francis (2000) *L'impossible métier du pédagogue*, ESF

JOAS Hans (1997) *The Genesis of Values*. transl. by Gregory Moore, Chicago, University of Chicago Press

LUKE Belinda, BARRAKET Jo et EVERSOLE, Robyn (2013), « Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise », *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3-4), 234-258.

KHALIL Elias L. (2003a) « The context problematic, behavioral economics and the transactional view: an introduction to "John Dewey and economic theory" », *Journal of Economic Methodology*, janvier 2003, vol. 10, no 2, p. 107-130.

KHALIL Elias L. (2003b) «A transactional view of entrepreneurship: a Deweyan approach », *Journal of Economic Methodology*, janvier 2003, vol. 10, no 2, p. 161-179.

MACHADO Felipe (2019), *Evaluation de l'utilité sociale des organismes de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? - Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA*, thèse de doctorat Université de Rennes 1 et Institut Catholique de Paris.

MOUCHAMPS Hugues (2014), « Weighing elephants with kitchen scales: The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vo. 63(6), p. 727-745.

MUNIESA Fabian (2011), « A Flank Movement in the Understanding of Valuation », *The Sociological Review*, décembre 2011, vol. 59, p. 24-38.

NGUYEN Linh, SZKUDLAREK Betina et SEYMOUR Richard G. (2015), « Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 32(4), p. 224-237.

ORLÉAN André (2011) *L'empire de la valeur – Refonder l'économie*, Paris, Seuil.

PERRET Bernard (2003). *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer.

RENAULT Michel (2012) « Dire ce à quoi nous tenons et en prendre soin. John Dewey, La formation des valeurs, Paris, La Découverte, coll. "Les empêcheurs de penser en rond", 2011, 238 p. », *Revue Française de Socio-Économie*, 2012, vol. 9, no 1, p. 247-253

RITZ Barbara (2003). « C. Taylor. Les Sources du moi-La formation de l'identité moderne. Paris : Le Seuil ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, no 32/1 (mars): 167-69.

ROSA Harmut (2017) « Dynamic Stabilization, the Triple A. Approach to the Good Life, and the Resonance Conception » in *Questions de Communication*, no 31 (septembre): 437-56.

ROSA Harmut (2018) *Résonance : une sociologie de la relation au monde*, La Découverte.

STIEVENART Emeline et PACHE Anne-Claire Pache (2014), « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, no. 331, p. 76– 92.



## ANNEXE I

### Journée d'étude du 14 juin



### Évaluer l'Utilité Sociale : Une approche "relationnelle" de la valeur créée

Mardi, 14 juin, de 14h-18h à Institut Catholique de Paris (Salle Z32)

13h30	Café de bienvenue
14h00	<b>Introduction : Évaluation de l'utilité sociale, attentes et frustrations</b> Regards Croisés : Julien Kleszczowski (GREUS) et Nicolas Chochoy (Institut Godin)
14h30	<b>Évaluer l'utilité sociale: pourquoi et comment?</b> Ateliers d'intelligence collective animés par les membres du GRÉUS
15h30	Pause-café
15h45	<b>Anthropologie relationnelle et création de valeur</b> Elena Lasida, Emmanuelle Briand, Hélène Duclos (GREUS)
16h45	<b>Application pratique de la démarche du GRÉUS</b> Elena Lasida, Augustin Gille (GRÉUS) Avec les témoignages de Laurent de Cherisey (Simon de Cyrène) et de Benjamin Meneghetti (Espérer 95)





**CRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale



17h45

Message de Floriant Covelli (Délégué général de l'Institut du Monde Associatif -

IFMA)

Conclusion




**GRÉUS**

Groupe de recherche-action  
sur l'évaluation de l'utilité sociale

## ANNEXE II

### Maquette de la formation continue



ICP

INSTITUT  
CATHOLIQUE  
DE PARIS

FORMATION CONTINUE

CERTIFICAT UNIVERSITAIRE

### Évaluation de l'utilité sociale et mesure de l'impact social

Formation professionnelle à l'évaluation de l'utilité sociale et à la mesure de l'impact social, associée au titre RNCP « Expert en économie solidaire et logique de marché ».

---

**→ CIBLES**  
Des professionnels travaillant dans le secteur de l'ESS intéressés à développer une démarche d'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social de leur propre structure ou des structures qu'ils accompagnent.

**→ OBJECTIFS**  
Situer les enjeux et appréhender les principales étapes d'une évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social d'une structure.  
Saisir l'approche spécifique de l'évaluation portée par le GRÉUS (Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale) et l'adapter à sa structure.

**→ PROGRAMME**

- Introduction générale aux concepts, aux enjeux et aux méthodes de l'évaluation de l'utilité sociale
- Présentation du processus global : définition des enjeux, identification de l'utilité sociale, construction des indicateurs, collecte des données, rédaction du rapport
- Approfondissement de l'approche du GRÉUS et sa spécificité concernant notamment le travail autour de l'identité de chaque structure
- Accompagnement personnalisé pour construire et finaliser le programme précis d'évaluation de sa structure et possibilité d'accompagnement renforcé par le GRÉUS si besoin après la formation

**→ MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**


- Formation conçue sur 5 journées de cours et 1 journée d'accompagnement personnalisé
- Etude de cas et analyse à partir de cas réels
- Une démarche participative fondée sur la co-construction des critères qui permettent de nommer et qualifier l'identité singulière de chaque structure
- Une mesure réalisée avec des indicateurs construits à partir de l'identité spécifique de chaque structure et non pas des référentiels standards
- Une analyse des données qui mobilise des cadres théoriques et la recherche académique afin de mieux préciser l'apport de chaque structure aux grands enjeux de société.

**→ MODALITÉS D'ÉVALUATION**

- Formation-action par la mise en application immédiate dans sa propre structure.


**→ RESPONSABLES DE LA FORMATION**  
Elena Lasida, professeur à l'ICP, directrice.  
Avec les interventions de :  
Hélène Duclos, Augustin Gille, Julien Kleszczowski

FACULTÉ DE SCIENCES SOCIALES  
ET ÉCONOMIQUES (FASSE)


 **FRANCE**  
**compétences**  
RECHERCHE  
enregistrée au RNCP  
RNCP17271



Approche originale  
d'évaluation fondée  
sur une démarche de  
recherche-action,  
portée par le GRÉUS  
(Groupe de recherche-  
action sur l'évaluation de  
l'utilité sociale)



Accompagnement  
de la mise en  
application pratique  
de la méthode



Formation organisée  
sur 5 jours,  
conciliable avec l'activité  
professionnelle

04/2022

---


**Dates** : 7 novembre 2022, du 21 au 23 novembre 2022, 19 janvier 2023

**Durée** : 35 heures

**Lieu** : ICP campus de Paris - Site Carmes  
74 rue de Vaugirard, 75006 Paris


**Tarif** : 1500 €

**Informations et inscription** :  
Jeanne Salliou / j.salliou@icp.fr



Flashez  
ce QR code  
pour retrouver  
sur notre site  
l'ensemble des  
informations liées  
à cette formation

Institut Catholique de Paris  
21, rue d'Assas  
75270 Paris Cedex 06  
N° déclaration d'activité :  
11752628875  
N° Siret : 78428073700015  
N° APE : 8542Z  
Certifié Qualiopi par Afnor  
Certification N° 2020/87571.2  
[www.icp.fr](http://www.icp.fr)

Avec la contribution de : 

57