

L'évaluation de l'impact social : valeurs et enjeux d'une pratique des organisations de l'économie sociale et solidaire

Pourquoi s'intéresser à l'évaluation de l'impact social dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ? Ces organisations, à but non lucratif, constituent un champ d'initiatives en expansion à travers le monde. On estime qu'elles représentent 7 à 10 % du PIB selon les pays européens. Les termes utilisés pour les désigner varient selon les contextes géographiques et les catégories d'organisations : entreprises sociales, organisations/entreprises de l'économie sociale et solidaire, initiatives d'entrepreneuriat social, *social business*, coopératives sociales, associations, entreprises communautaires, etc. La plupart d'entre elles se trouvent concernées par les enjeux d'évaluation de leurs activités, et la difficulté à rendre visible un impact social qui est souvent qualitatif et *a priori* non mesurable.

L'évaluation de l'impact social pour les organisations de l'ESS : enjeux et définition

Inscrites dans le mouvement du tiers secteur (Powell et Bromley 2020), les organisations de l'ESS ont plusieurs spécificités : leur finalité sociale est prioritaire par rapport à d'autres objectifs, elles développent un certain niveau d'activité économique et elles adoptent une gouvernance souvent plus horizontale et participative (Defourny et Nyssens 2006). Pour certaines d'entre elles, l'activité économique est significative mais la lucrativité est limitée par

des règles spécifiques qui garantissent le respect de leur finalité sociale. Pour d'autres, les ressources sont exclusivement non marchandes – subventions publiques, dons – et elles n'ont pas ou très peu d'activité marchande (associations, fondations et autres organisations philanthropiques). Dans tous les cas, ces organisations sont confrontées à la question de la mesure de leur succès, que cela soit à usage de pilotage interne ou à la demande d'acteurs extérieurs, en particulier ceux qui apportent les ressources financières. À la différence des organisations lucratives qui s'appuient sur des outils financiers pour mesurer l'atteinte de leur objectif de profit, les organisations de l'économie sociale et solidaire doivent donc mesurer leur performance en fonction de l'atteinte de leur finalité sociale. Pour désigner cette mesure particulière de la performance, les acteurs du champ de l'ESS utilisent l'expression « évaluation de l'impact social ».

Un sujet empiriquement important

L'évaluation de l'impact social s'est imposée comme un sujet important pour ces organisations depuis une quinzaine d'années environ. On observe en effet l'émergence de pratiques nouvelles d'évaluation, ainsi que la mise à disposition d'outils destinés à repérer, quantifier et/ou qualifier ces impacts. C'est le cas en France, où de nombreux événements professionnels accordent une place importante, pour ne pas dire incontournable, à cette préoccupation, et où plusieurs dispositifs d'accompagnement et de formation à cette évaluation sont proposés. Ainsi, on peut repérer l'existence de nombreux guides méthodologiques d'évaluation publiés au cours des dernières années (ESSEC Business School 2011 ; AVISE *et al.* 2021 ; AVISE 2022), l'organisation d'événements dédiés (par exemple le « Sommet de la mesure d'impact » organisé par l'Impact Tank depuis 2023) ou encore la mise en place d'un réseau professionnel (*Social Value France*) destiné à soutenir la pratique d'évaluation de l'impact social. Ces guides et outils sont proposés par des fédérations et coalitions d'organisations de l'ESS ainsi que par des cabinets d'étude dédiés (Studer 2021). Au niveau international, des organisations comme la Commission européenne ou l'OCDE ont également publié des rapports sur le sujet (GECES 2014 ; Social Impact Investment Taskforce 2014 ; OCDE 2021). Des études récentes attestent d'une pratique en développement au sein de l'économie sociale et solidaire (KPMG 2018 ; ESSEC et Impact Tank 2021), en réponse au besoin croissant des acteurs de disposer de résultats lisibles pour mesurer la performance des organisations à but non lucratif (Brest 2020).

L'impact social peut se définir comme « l'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes directes ou indirectes de son territoire et internes, que sur la société en général » (CSESS 2012). Cette définition fait relativement consensus et correspond à l'acceptation de la plupart des acteurs lorsqu'ils utilisent l'expression « évaluation de l'impact social »¹. Ainsi, l'évaluation de l'impact social est la mesure de la performance par les résultats de l'activité des organisations de l'ESS.

Une question encore peu étudiée sur le plan académique

Depuis son apparition à la fin des années 2000, l'évaluation de l'impact social (EIS) des organisations de l'ESS reste un enjeu fondamental, toujours d'actualité pour les acteurs de l'ESS. Certains considèrent même qu'évaluer l'impact social est la pierre angulaire de toute action à finalité sociale, permettant d'explicitier et de matérialiser la raison d'être des organisations de l'ESS (AVISE 2016). Toutefois, malgré un nombre croissant de publications sur le sujet (Alomoto *et al.* 2021), l'évaluation de l'impact social reste relativement peu étudiée au niveau académique, en particulier dans le champ des sciences de gestion et des organisations.

Historiquement, les publications ont plutôt porté sur des questions connexes, comme celle de l'efficacité organisationnelle (Herman et Renz 1997), de la performance ou encore de la redevabilité des organisations du tiers secteur. La question de la mesure de la performance par les résultats que constitue l'évaluation de l'impact social est plus récente (Nicholls 2018 ; Speckbacher 2024). Les publications à l'échelle internationale sont relativement éparpillées, et il est difficile de distinguer une véritable communauté sur le sujet, mis à part quelques initiatives spécifiques qui ont pu fédérer des chercheurs. C'est le cas du projet de recherche européen VISES – Valorisation de l'impact social des entreprises sociales – mené entre 2017 et 2019 en France et en Belgique (Mertens et Stokart 2017), dont le premier chapitre de cet ouvrage rend d'ailleurs compte. Un sous-thème a été dédié à l'évaluation de l'impact social au

1. Malgré une certaine diversité d'approches et les distinctions opérées par les spécialistes de l'évaluation des politiques publiques et de l'aide au développement dans lesquels le terme « impact » a un sens spécifique, on peut considérer que cette définition fait consensus et correspond à l'acceptation de la plupart des acteurs lorsqu'ils utilisent le terme d'évaluation de l'impact social.

colloque EGOS en 2019 (Ebrahim *et al.* 2019), et l'on peut citer également un numéro spécial sur ce sujet paru en 2022 dans la revue *Annales de l'économie publique et coopérative* (Bouchard et Rousselière 2022).

Cet ouvrage s'inscrit dans l'objectif de contribuer à la connaissance académique sur l'évaluation de l'impact social des organisations de l'ESS. Le point de vue privilégié, sur le plan théorique, est celui des sciences de gestion et des organisations. D'autres sciences sociales (économie, sociologie) seront également mobilisées, dans une perspective interdisciplinaire, en vue d'analyser les pratiques observées sur le terrain. Nous souhaitons en effet mettre en valeur des contributions théoriques portant sur les pratiques et les outils d'évaluation de l'impact social, tels qu'ils se développent au sein des organisations et entre les organisations.

Trois enjeux principaux de l'évaluation de l'impact social

Trois enjeux principaux, soulevés par l'évaluation de l'impact social des organisations de l'ESS, traversent l'ensemble des contributions de cet ouvrage : le premier porte sur la construction des outils et pratiques d'évaluation, le deuxième concerne les usages et les apports de l'évaluation de l'impact social pour les organisations de l'ESS et leur environnement, et enfin le troisième traite de l'adéquation de la pratique d'évaluation de l'impact social avec les spécificités des organisations de l'ESS et leur processus de création de valeur.

Un premier enjeu : choisir les outils et pratiques d'évaluation

Répondre au premier enjeu, celui de la construction des outils et pratiques n'a rien d'évident dans la mesure où l'évaluation de l'impact social se caractérise par une contradiction : il s'agit de rendre compte de façon la plus objective possible d'une réalité qui est en grande partie subjective, car reposant sur la perception des parties prenantes (Nicholls 2018). Il faut alors identifier les effets qualitatifs et souvent subjectifs par l'intermédiaire d'outils chiffrés et à travers des données synthétiques, le tout pour répondre à une logique d'objectivation. Face à ce défi, les acteurs se trouvent souvent démunis et ils se tournent vers les outils et méthodes d'EIS existants.

Pour aider les organisations de l'ESS à évaluer leur impact social, de nombreux outils et cadres méthodologiques ont été développés au cours des dernières années (Scholten *et al.* 2006 ; Bouri 2011). Ils ont fait l'objet de classifications (Grieco *et al.* 2015 ; Alomoto *et al.* 2021), et de quelques études ayant analysé leur application sur des projets et organisations (Branger *et al.* 2014 ; Maier *et al.* 2015). Ces outils et méthodes sont marqués par la prise en compte des spécificités des actions de l'ESS (Kleszczowski 2020), même si plusieurs d'entre eux sont inspirés par les pratiques en vigueur dans d'autres secteurs et champs organisationnels, notamment le secteur lucratif et le champ des politiques publiques de développement. Toutefois, la plupart des spécialistes considèrent difficile de déterminer un outil standard que toutes les organisations seraient tenues d'appliquer pour évaluer leur impact social (Stievenart et Pache 2014) ; au contraire, il semble plus approprié que chaque acteur de l'ESS construise sa propre pratique en la matière (Kleszczowski 2020), afin de restituer le plus finement possible la valeur produite par ses activités.

Pour rendre compte des pratiques réelles d'évaluation de l'impact social, il nous a semblé intéressant aussi de donner la parole aux chercheurs collaborant avec les acteurs expérimentant les démarches, car ils se situent ainsi au plus près des terrains empiriques et peuvent en saisir l'originalité. Les démarches d'évaluation de l'impact social sont en effet radicalement différentes d'évaluations financières plus classiques, car elles cherchent à la fois à saisir les perceptions de différentes parties prenantes et notamment des bénéficiaires, et à fiabiliser les données sur lesquelles les résultats reposent (Nicholls 2018). Les processus et les choix effectués se caractérisent par une forme de bricolage pour atteindre ces deux objectifs parfois contradictoires (Molecke et Pinkse 2017). Il est alors intéressant d'investiguer les critères de choix des outils (Kleszczowski 2020), les types d'effets évalués, les méthodes de preuve mobilisées (Benjamin *et al.* 2023). Plus largement, ce sont les processus fins de construction de l'évaluation, la façon dont ils sont le résultat de discussions et de compromis entre les acteurs qui participent à cette construction, qui nous semblent mériter des études approfondies.

Un deuxième enjeu : s'intéresser aux modalités d'usage et aux apports de l'EIS

Deuxièmement, la question des apports et des usages de l'évaluation de l'impact social est un autre enjeu d'importance qui mérite d'être investigué.

En effet, malgré la pression institutionnelle en faveur de l'EIS (Brest 2020 ; Kleszczowski et Raulet-Croset 2022), peu d'organisations de l'ESS sont contraintes légalement d'évaluer leur impact social. Cela ouvre la voie à une grande diversité d'attentes et d'usages potentiels.

L'évaluation de l'impact social est souvent présentée comme une réponse à une attente des acteurs externes, notamment les financeurs, dans une optique de redevabilité (*accountability*) (Ebrahim 2003 ; O'Dwyer et Unerman 2008). Plus largement, de nombreux travaux ont montré le rôle de l'évaluation de l'impact social pour renforcer la légitimité des organisations qui s'en saisissent (Arvidson et Lyon 2014 ; Lall 2019 ; Molecke et Pinkse 2020). Toutefois, cette analyse ne signifie pas que les organisations de l'ESS adoptent de façon systématique et complète l'évaluation de l'impact social. En effet, quelques travaux récents ont montré la diversité des réponses des organisations par rapport à la demande institutionnelle en matière d'évaluation de l'impact social (Liston-Heyes et Liu 2021), allant d'une adoption partielle et ciblée (Kleszczowski et Raulet-Croset 2022) à une résistance vis-à-vis d'une demande de financeurs (Ormiston 2023).

D'autres travaux insistent sur le fait que l'évaluation de l'impact social peut et doit être également mobilisée par les acteurs organisationnels pour piloter leur activité et prendre des décisions stratégiques (Carman et Fredericks 2008 ; Lall 2017). L'EIS s'inscrit alors dans une logique d'apprentissage (Lall 2019). Néanmoins, de nombreux praticiens soulignent la faible utilisation des résultats et des enseignements de l'évaluation dans de nombreux cas, cette phase finale de la démarche d'évaluation étant souvent négligée par manque de temps et de ressources. Il est donc important de comprendre les usages effectifs (et pas seulement projetés) de l'évaluation de l'impact social dans les organisations, et les conditions qui permettent d'exploiter l'EIS au mieux. Par ailleurs, il est également intéressant d'investiguer la façon dont l'EIS s'articule avec d'autres pratiques d'évaluation dans les organisations, qu'elles soient obligatoires ou largement répandues dans le cadre des dispositifs de gestion mis en place (démarches qualité, dispositifs d'audit et de contrôle interne, tableaux de bord stratégiques et opérationnels, pratiques de *reporting* interne et externe, etc.).

Au-delà des usages s'inscrivant dans une logique instrumentale, l'évaluation de l'impact social permet également de renforcer indirectement la motivation et la cohésion des membres des organisations, et peut aussi contribuer à

des enjeux identitaires des organisations de l'ESS (Bouchard 2004). Il est dès lors intéressant d'étudier également les usages qui dépassent les enjeux de redevabilité et de pilotage.

Un troisième enjeu : l'EIS pour appréhender la création de valeur et le rôle politique des organisations de l'ESS

Le troisième enjeu qui traverse les pratiques d'évaluation de l'impact social dans le champ de l'ESS nous semble porter sur la promotion de ces organisations en tant qu'acteurs politiques. L'EIS, en tant que processus, peut aussi permettre de saisir la plus-value spécifique des organisations de l'ESS, et rendre plus visibles leurs valeurs et leur poids en tant qu'acteur sociopolitique (Jany-Catrice 2022). Dans une perspective où les outils et les dispositifs de gestion ne sont pas simplement des instruments neutres mais véhiculent une idéologie sous-jacente (Gilbert et Raulet-Croset 2021) et une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil 1992), il semble important de comprendre les enjeux plus larges et moins directement visibles de l'évaluation de l'impact social. Dans cette optique, certains travaux récents ont montré que le processus d'évaluation de l'impact social était performatif, c'est-à-dire qu'il était en lui-même créateur de valeur et pas seulement révélateur d'une valeur préexistante (André *et al.* 2018 ; Barinaga 2023). Les choix de mise en lumière de certains aspects au détriment d'autres, ou encore les interactions générées par le processus d'évaluation, deviennent alors constitutifs de la valeur des organisations de l'ESS.

On peut donc considérer que l'évaluation de l'impact social n'est pas seulement un processus nécessaire pour disposer d'un instrument de pilotage et de redevabilité, mais qu'il constitue aussi une activité qui fait pleinement partie de la dynamique collective d'une organisation, et de sa légitimité en tant qu'acteur sociétal. Il est dès lors intéressant d'approfondir à quelles conditions les pratiques d'évaluation de l'impact social peuvent être créatrices de valeur. Plus largement, la compréhension fine des caractéristiques du processus d'EIS qui tient compte et met en lumière les spécificités de l'organisation évaluée, notamment de ses valeurs propres et de sa dimension sociopolitique, est un sujet important qui nous semble avoir été peu abordé jusqu'ici dans les travaux relatifs à l'évaluation de l'impact social.

Présentation du positionnement de l'ouvrage et des chapitres

Notre ouvrage propose donc de contribuer aux trois grands enjeux que nous venons de présenter, et qui nous semblent être sous-jacents aux pratiques d'évaluation de l'impact social des organisations de l'ESS.

Le regard porté sur l'évaluation de l'impact social dans cet ouvrage répond à un positionnement particulier qui le distingue d'autres contributions sur l'évaluation de l'impact social des organisations de l'ESS. Tout d'abord, les différents chapitres donnent une large place à la pratique effective de l'EIS dans les organisations, et ne s'arrêtent pas aux discours et aux attentes des acteurs du champ. Ensuite, la dimension technique de l'évaluation est largement abordée dans l'ouvrage, mais elle est articulée avec une approche réflexive sur les pratiques et leur ancrage social. Les contributions proposées par les différents auteurs s'inscrivent également dans une posture compréhensive, en donnant une large place au processus de construction et à l'analyse des motivations des acteurs qui se saisissent de l'évaluation de l'impact social. Plusieurs chapitres adoptent également une approche de recherche collaborative lors des enquêtes de terrain (Gilbert et Raulet-Croset 2023).

Ainsi, le regard porté sur l'EIS dans cet ouvrage n'est ni prosélyte, c'est-à-dire une promotion sans réserve de l'évaluation de l'impact social, ni totalement critique où il s'agirait de rejeter en bloc le principe même d'évaluation de l'impact social. Au contraire, il met l'accent sur les débats, les usages et les limites, et inscrit les différentes démarches dans des contextes, des défis et des objectifs qui leur sont propres.

L'ouvrage est composé de six chapitres qui abordent de nombreux questionnements relatifs à l'évaluation de l'impact social ainsi que des contextes différents. Le chapitre 1 rédigé par Charlotte Moreau, Helena Sadzot et Sybille Mertens propose une analyse approfondie du projet VISES, un projet de recherche-action sur l'évaluation de l'impact social mené entre 2016 et 2019. En décrivant de façon détaillée le processus de co-construction de l'évaluation avec les acteurs des organisations évaluées et en mettant en exergue cinq choix structurants dans le cadre de cette démarche, le chapitre montre notamment l'intérêt de la recherche-action pour appréhender la complexité de l'évaluation de l'impact social.

Dans le chapitre 2, Coralie Helleputte et Odile Dayez analysent la construction et les usages d'un tableau de bord d'évaluation régulière de l'impact social au sein d'une entreprise sociale dans le domaine de l'insertion. En s'appuyant sur la littérature relative aux outils de gestion, les autrices montrent notamment en quoi le contenu de l'outil traduit la vision profonde de l'organisation. Elles mettent en avant l'attention des acteurs pour la dimension processuelle et l'usage effectif de l'outil.

Dans le chapitre 3, Marion Studer aborde la façon dont les représentations des différents acteurs influencent le processus de construction de l'évaluation de l'impact social. En partant du cas d'une évaluation de l'impact social au sein d'un réseau de crèches parentales, l'autrice analyse la façon dont des choix structurants d'une démarche d'évaluation de l'impact social sont le résultat d'un compromis entre une logique managériale et une logique délibérative.

Les chapitres 4 et 5 s'intéressent à l'évaluation de l'impact social d'objets spécifiques inscrits dans des contextes particuliers. Dans le chapitre 4, Adrien Baudet, Mathias Guérineau et Julien Kleszczowski s'intéressent à l'évaluation de l'impact social d'un projet d'innovation sociale. En s'appuyant sur le cas d'un projet financé par contrat à impact sociale, les auteurs montrent que le dispositif d'évaluation tel qu'il a été construit s'inscrit dans une logique de financement et occulte la logique d'expérimentation. Ils analysent les raisons de ce déséquilibre, et mettent en avant l'inadaptation de l'évaluation à la dimension expérimentale du projet évalué. Le chapitre 5, écrit par Guillaume Martin et Thierry Côme, explore quant à lui l'évaluation de l'impact social dans le contexte des pays en développement. À partir de l'analyse de plusieurs évaluations de l'impact social d'une entreprise sociale dans le domaine de l'accès à l'eau au Cambodge, Guillaume Martin et Thierry Côme montrent leurs apports mais aussi leurs limites pour saisir l'ensemble des aspects de l'entreprise sociale ainsi que les difficultés inhérentes à l'évaluation de l'impact social dans un contexte de pauvreté aggravée.

Dans le chapitre 6, Elena Lasida, Hélène Duclos, Julien Kleszczowski, Augustin Gille, Juliana Lima et Emmanuelle Briand proposent une approche alternative de l'évaluation de l'impact social. Ils partent du constat que les approches existantes de l'évaluation de l'utilité sociale sont centrées sur les effets des activités alors que la logique profonde des organisations de l'ESS repose également sur une vision particulière de l'être humain et une façon

particulière de conduire son action. L'approche méthodologique de l'évaluation proposée cherche à saisir l'identité des organisations de l'ESS, appelée « valeur sociale », et à évaluer les effets à partir de cette valeur sociale. En s'appuyant sur le cas d'une démarche d'évaluation d'une association de vie communautaire pour personnes en situation de handicap qui adopte cette approche, les auteurs mettent en avant les principes méthodologiques spécifiques de cette démarche et montrent en quoi elle est fondée théoriquement sur une approche relationnelle de la valeur.

Bibliographie

- Alomoto, W., Niñerola, A., Pié, L. (2021). Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature. *Social Indicators Research*, 2021, 1–26.
- André, K., Cho, C.H., Laine, M. (2018). Reference points for measuring social performance: Case study of a social business venture. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 660–678.
- Arvidson, M., Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas*, 25(4), 869–886.
- AVISE (2016). Dossier impact social. Rapport, AVISE.
- AVISE (2022). Évaluer son impact social. Rapport, AVISE.
- AVISE, ESSEC, Impact France (2021). Petit précis de l'évaluation de l'impact social. Rapport, AVISE, ESSEC, Impact France, No. 2
- Barinaga, E. (2023). From Evaluation to Valorising: Three Moments in the Making of Social Impact Value. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–25.
- Benjamin, L.M., Ebrahim, A., Gugerty, M.K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1), 313S–352S.
- Bouchard, M.J. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *Recma*, 292, 59–74.
- Bouchard, M.J., Rousselière, D. (2022). Recent advances on impact measurement for the social and solidarity economy: Empirical and methodological challenges. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 253–266.
- Bouri, A. (2011). How Standards Emerge: The Role of Investor Leadership in Realizing the Potential of IRIS. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 117–131.

- Branger, V., Gardin, L., Jany-Catrice, F., Pinaud, S. (2014). Evaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire. Rapport, Corus'ESS.
- Brest, P. (2020). The Outcomes Movement in Philanthropy and the Nonprofit Sector. Dans *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. Stanford University Press, 381–408.
- Carman, J.G., Fredericks, K.A. (2008). Nonprofits and evaluation: Empirical evidence from the field. *New Directions for Evaluation*, 119, 51–71.
- CSESS (2012). Rapport d'activité 2011 du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire [En ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.atelier-idf.org/ressources/breves/2012-03-08,rapport-activite-2011-csess.htm> [Consulté le 22 février 2014].
- Defourny, J., Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3–27.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.
- Ebrahim, A., Maas, K., Pinkse, J. (2019). Sub-theme 71: Social Impact Evaluation: The Technical and Sociopolitical Challenges of Accountability. Rapport, EGOS.
- ESSEC Business School (2011). Guide du retour social sur investissement (SROI). Traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de « A Guide to Social Return on Investment » publié par the Cabinet Office. Rapport, ESSEC Business School.
- ESSEC, Impact tank (2021). Panorama de l'évaluation d'impact social en France. Rapport, ESSEC, Impact tank.
- GECES (2014). Proposed Approaches to Social Impact Measurement. Rapport, European Commission.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement: Le jeu des dispositifs*. Éditions EMS.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. (2023). *L'enquête de terrain en management: raconter la recherche autrement*. Éditions EMS, Caen.
- Grieco, C., Micheline, L., Iasevoli, G. (2015). Measuring Value Creation in Social Enterprises A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173–1193.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1992). *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Édition Economica, Paris.

- Herman, R.D., Renz, D.O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 185–206.
- Jany-Catrice, F. (2022). A political economy of social impact measurement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 267–291.
- Kleszczowski, J. (2020). Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. *Finance Contrôle Stratégie*.
- Kleszczowski, J., Raulet-Croset, N. (2022). Evaluating social impact in practice: Constructing a response to institutional demand in a French nonprofit organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*.
- KPMG (2018). Baromètre KPMG de la mesure d'impact social. Rapport, KPMG.
- Lall, S.A. (2017). Measuring to improve versus measuring to prove: Understanding the adoption of social performance measurement practices in nascent social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2633–2657.
- Lall, S.A. (2019). From legitimacy to learning: How impact measurement perceptions and practices evolve in social enterprise–social finance organization relationships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 562–577.
- Liston-Heyes, C., Liu, G. (2021). To measure or not to measure? An empirical investigation of social impact measurement in UK social enterprises. *Public Management Review*, 23(5), 687–709.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *VOLUNTAS*, 26(5), 1805–1830.
- Mertens, S., Stokart, M. (2017). Evaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social, la nécessité d'une co-construction. Rapport, Cahier thématique II. Projet VISES.
- Molecke, G., Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550–568.
- Molecke, G., Pinkse, J. (2020). Justifying Social Impact as a Form of Impression Management: Legitimacy Judgements of Social Enterprises' Impact Accounts. *British Journal of Management*, 31(2), 387–402.
- Nicholls, A. (2018). A general theory of social impact accounting: Materiality, uncertainty and empowerment. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 132–153.

-
- OCDE (2021). Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy. [En ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/d20a57ac-en>.
- O'Dwyer, B., Unerman, J. (2008). The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7/8), 801–824.
- Ormiston, J. (2023). Why Social Enterprises Resist or Collectively Improve Impact Assessment: The Role of Prior Organizational Experience and “Impact Lock-In”. *Business & Society*, 62(5), 989–1030.
- Powell, W.W., Bromley, P. (2020). *The nonprofit sector: A research handbook*. Stanford University Press, Stanford.
- Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., Galimidi, B. (2006). SROI A Guide to Social Return on Investment. Rapport, Lenthe, Amsterdam.
- Social Impact Investment Taskforce (2014). Measuring Impact - Subject paper of the Impact Measurement Working Group. Rapport, UK's presidency of G8.
- Speckbacher, G. (2024). Values, Performance, or Both? How Values-Focused Work Can Benefit From Results-Based Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(3), 770–789.
- Stievenart, E., Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *RECMA, revue internationale de l'économie sociale*, 76–92.
- Studer, M. (2021). Évaluer l'économie sociale et solidaire : socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social. Thèse de doctorat, Université de Lille, Lille.