

IMPACT
TANK



LES CONSULTATIONS
DU SOMMET
DE LA MESURE
D'IMPACT

POUR BÂTIR UN **NEW DEAL** DE L'IMPACT

Paris, le 13 février 2023

GroupeSOS

 malakoff
humanis


mirova


CREDIT
COOPÉRATIF
UNE AUTRE BANQUE EST POSSIBLE

SOMMAIRE



L'IMPACT TANK
ET LE GROUPE SOS.....p.07



RETOUR SUR LE SOMMET
DE LA MESURE D'IMPACT.....p.15

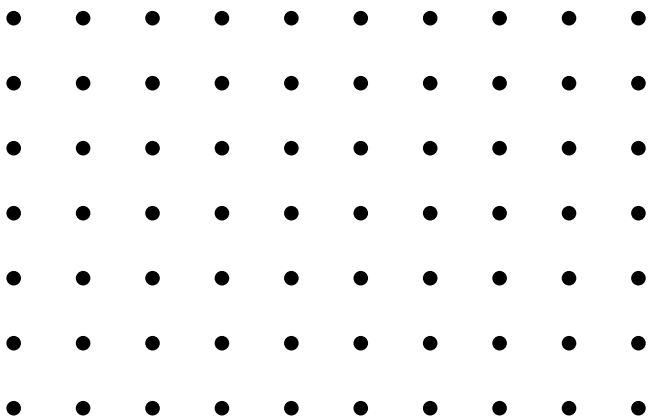


VERS UN
NEW DEAL DE L'IMPACT.....p.21



RECOMMANDATIONS.....p.43

ÉDITO

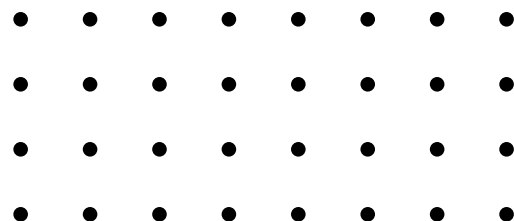


Cette première édition du Sommet de la Mesure de l'Impact fut avant tout un appel du monde académique, des entreprises, des investisseurs, et du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), pour bâtir un consensus autour de la notion d'impact et de sa mesure, un New deal de l'impact.

Un appel qui s'inscrit dans une actualité riche sur l'impact des entreprises en Europe et dans le monde : l'homogénéisation du reporting extra-financier autour des travaux de l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) et l'International Sustainability Standards Board (ISSB), l'extension du devoir de vigilance européen et la transposition de la directive CSRD, les réflexions en cours sur la comptabilité multi-capitaux...

Un appel qui résonne particulièrement avec les travaux d'évaluation de la loi ESS de 2014 dite « loi Hamon » en prévision de ses dix ans, et l'adoption à l'ONU le 18 avril 2023 d'une résolution qui reconnaît la contribution de l'ESS à la réalisation des Objectifs de développement durable.

Un appel prolongé, sur les territoires, à travers l'organisation de consultations publiques pendant plusieurs semaines à la suite du Sommet, afin d'associer pleinement les citoyens et les citoyennes à la production des Consultations du Sommet de la Mesure d'Impact.



Car la mesure d'impact se joue dans nos territoires, entre la transition environnementale au cœur des questionnements actuels, la transition économique vers des modèles plus vertueux de développement et la transition sociale qui comprend la question des inégalités que les deux premières peuvent aggraver ou intégrer. La mesure d'impact peut être une réponse collective des administrations, des entreprises, des associations, pour construire des indicateurs de compréhension des inégalités et d'évaluation des effets de l'action publique et privée. Elle peut être un outil pour que les politiques de transition écologique, démographique, numérique, économique soient à la portée de toutes et tous.

L'ambition de l'IMPACT TANK est d'impulser la construction de référentiels d'indicateurs partagés, enjeu social par enjeu social, secteur par secteur, en complément des référentiels européens standardisés et chiffrés, afin de permettre aux acteurs publics et privés de prouver leur impact et de parler le même langage, de mieux collaborer, tout en respectant les identités de chacun. Car à la fin, seule compte la preuve de l'impact.

Nous tenons à remercier chaleureusement nos partenaires Malakoff Humanis, Mirova, le Crédit coopératif et le Groupe SOS, de même que l'Assemblée Nationale, qui ont permis l'organisation de ce grand moment de débat et de propositions.

Agnès Audier,
Présidente de l'IMPACT TANK



Tony Bernard,
Directeur général de l'IMPACT TANK



“ On n’a pas besoin d’être anti-croissance pour penser dans le sens de l’impact et du bien commun, parce qu’en fait, ce qui importe, c’est ce qu’on met dans la «croissance».”

Natacha Valla,
Doyenne de l’École de Management et de l’Impact, Sciences Po



“ Il ne s’agit plus pour les entreprises de s’implanter dans un territoire et de faire des profits mais de réfléchir à la trace qu’elles laisseront dans l’histoire de notre pays. Nous devons mobiliser les citoyens et les entreprises pour changer radicalement nos modèles de production, mettre en œuvre une transition écologique qui bouscule les territoires, qui les transforme, sans laisser personne de côté.”

Bérangère Couillard,
ancienne Secrétaire d’État chargée de l’Écologie, actuellement ministre chargée de l’Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations



“ Nous sommes dans une période de consensus sur les constats, qu’il s’agisse de l’environnement, de la parité, de l’inclusion des personnes en situation de handicap, mais il nous faut dépasser les constats et les bonnes intentions. Il est possible de mettre la puissance de votre organisation ou de votre mandat au service du bien commun et de l’intérêt général. ”

Marlène Schiappa,
ancienne Secrétaire d’État chargée de l’Économie Sociale et Solidaire et de la Vie associative



“ Entre goût de la mesure et passion de la démesure, je suis convaincue que notre pays a besoin d’une démarche scientifique et rationnelle pour identifier, évaluer et résoudre les équations sociales. ”

Yaël Braun-Pivet,
Présidente Assemblée Nationale

1. L'IMPACT TANK ET LE GROUPE SOS

AN-MARC
ORELLO
Groupe SOS

ESTELLE
BRACHLIANOFF
Veolia

PIERRE-ANDRÉ
DE CHALENDAR
Institut de
Entreprise /
Saint-Gobain

PASCAL
DEMURGER
MAIF



L'IMPACT TANK

Lancé en octobre 2020 à l'initiative du **GROUPE SOS**, d'autres acteurs de l'ESS et de quatre universités (Sciences-Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine), l'**IMPACT TANK** est le premier think-and-do-tank européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs et actrices engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.



Un carrefour de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact

L'IMPACT TANK s'appuie sur un réseau d'experts et de chercheurs de haut niveau. Il travaille à travers des groupes de travail thématiques, pour :

- > Recenser des initiatives partout sur le territoire et mesurer rigoureusement leurs impacts pour faire émerger des solutions et les expérimenter,
- > Construire des référentiels d'indicateurs partagés de mesure d'impact pour chaque enjeu social,
- > Bâtir des recommandations concrètes afin d'inspirer l'action publique et privée,
- > Fédérer et mobiliser les acteurs issus de la recherche, des entreprises, du monde associatif et du secteur public, autour d'enjeux communs pour valoriser ses recommandations.



Un acteur de plaidoyer et l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

L'IMPACT TANK fédère les acteurs de terrain et de l'Économie Sociale et Solidaire, les entreprises, les associations et les entrepreneurs sociaux, les chercheurs, afin d'interpeler les décideurs publics autour de ses rapports de recommandations et notes d'analyse, ainsi que mobiliser l'opinion publique à travers la publication d'études et de tribunes dans les médias, l'organisation d'événements et de rencontres publiques.



Un nouveau site d'information pour valoriser la culture de l'impact

L'IMPACT TANK est aussi un site d'information en ligne qui diffuse la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs et actrices engagés, des reportages et des podcasts. De plus, l'initiative du Mur des Solutions permet d'identifier des actions portées par des acteurs partout sur le territoire, et sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.



Une alliance avec French Impact, le do-tank pour expérimenter la mesure d'impact



Issu d'une initiative gouvernementale, le French Impact s'allie à l'IMPACT TANK afin d'accélérer et valoriser des solutions à fort potentiel de croissance ayant fait la preuve de leur impact social ou environnemental, et fédérer les acteurs publics et privés de l'innovation sociale. Ces solutions sont portées par des entrepreneurs, des TPE-PME et des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, pour transformer la société et construire un futur plus juste, inclusif et durable.

Chaque année, plusieurs organisations obtiennent le Label French Impact et sont accompagnées dans leur mesure d'impact et leur passage à l'échelle, afin d'inspirer l'action publique. Ces lauréats incarnent l'économie de demain, ils sont les ambassadeurs d'un nouveau partenariat entre acteurs privés et pouvoirs publics, pour démultiplier leurs actions positives et favoriser la création de richesses et d'emplois dans nos territoires. Ils sont les visages de la France qui entreprend pour le bien commun.

UNE INITIATIVE LANCÉE PAR LE GROUPE SOS

Le **Groupe SOS** est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social. Il regroupe **750 établissements et services, associations et entreprises sociales**, qui entreprennent au profit **des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires**.

Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS **combat** toutes les exclusions, **agit** pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel, et **innove** face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Non-lucratif, sans actionnaire, les actions du Groupe SOS et de ses 22.000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 50 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

Le Groupe SOS est au cœur des réflexions sur la mesure d'impact en France et à l'international, aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du secteur privé, et des pouvoirs publics. C'est à ce titre, et à l'occasion de ses 35 ans, qu'il a décidé de **s'associer au monde universitaire pour lancer l'Impact Tank**, qui est une association du Groupe SOS.





“ À l’heure où l’opinion publique appelle à accélérer la transition sociale et écologique de notre économie, l’engouement autour de l’impact est réel, mais l’absence de consensus sur ce qu’est l’impact et la façon dont on le mesure, porte le risque de désorienter l’action publique et les acteurs de l’économie. L’IMPACT TANK organise aujourd’hui le premier Sommet de la Mesure d’Impact, pour bâtir ce consensus, pour construire un New deal de l’impact. ”

Agnès Audier,
Présidente, IMPACT TANK



“ Le “New deal de l’impact” c’est bâtir un nouveau consensus entre le monde associatif, les entreprises et les pouvoirs publics sur la définition de l’impact et de sa mesure, tout en respectant les identités de chacun. Car à la fin, seule compte la preuve de l’impact. ”

Jean-Marc Borello,
Président du Directoire,
Groupe SOS

“ En matière de lutte contre les discriminations, il faut renforcer la mesure dans les organisations, à travers des approches comme le « testing » et les enquêtes de victimation. Il faut aller encore plus loin en mesurant la perception des discriminations par les collaborateurs dans l’entreprise et l’administration. ”

Isabelle Rome,
ancienne Ministre déléguée chargée de
l’Égalité entre les femmes et les hommes,
de la Diversité et de l’Égalité des chances



“ Notre ambition est que la France tienne son rang de grande nation du numérique, car le numérique porte des promesses pour relever les défis de la transition écologique, la lutte contre la pauvreté, l’accès au droit et à la santé.... Dans chaque bassin de vie, la politique d’inclusion numérique doit s’appuyer sur les entreprises, les acteurs de l’économie sociale et solidaire et les associations.

Jean-Noël Barrot,
Ministre chargé de la Transition numérique et des Télécommunications





La question de la performance n'est pas incompatible avec l'action sociale, mais elle la sert ; une performance en faveur de la qualité de l'action et donc sa mesure d'impact, une performance qui doit être sociale, environnementale, et économique.

Jean-Christophe Combe,
ancien Ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées

“ Le pilotage par la notion d'impact social n'est pas seulement une conviction ou une mode, mais c'est une condition de preuve de notre efficacité et de notre crédibilité. ”

Jean-Baptiste Talabot,
Directeur de l'Action sociale, Malakoff Humanis



Pierre-André de Chalendar,
Président de l'Institut de l'Entreprise et de Saint-Gobain



Estelle Brachlianoff,
Directrice générale, Veolia

“Notre futur système économique sera en partie façonné par les choix collectifs que nous ferons en matière de mesure de l'impact. Le choix d'éliminer ou d'inclure certains indicateurs aura des conséquences importantes sur les comportements, les priorités et les décisions stratégiques des entreprises et *in fine* sur nos systèmes économiques et sociaux .”

Julie Battilana,
Professeure titulaire de la Chaire d'innovation sociale à Harvard





“Ce Sommet est très important car nous nous trouvons à un moment historique où nos systèmes économiques et politiques sont sous pression.”

Ronald Cohen,
Chair, GSG, Global Steering Group for Impact Investment, Cofounder, Apax Partners



“Pour mesurer l’impact, on a besoin de données exhaustives, qui couvrent le cycle de vie de l’entreprise, de données qualitatives à côté des chiffres, de données sectorielles et de standards aussi. Mais il ne faut pas attendre d’avoir des données parfaites pour agir.”

Philippe Zaouati,
CEO, Mirova



Kyril Courboin,
Président, J.P. Morgan



Gaëlle Le Vu,
Directrice de la communication et de la RSE, Orange France



“Je pense que beaucoup d’entreprises peuvent s’engager en se demandant ce qui importe pour elles et comment elles peuvent le mesurer. Puis on regarde si ce que l’on dit et ce que l’on fait converge.”

Benoît Catel,
Ancien Directeur général, Crédit coopératif



“L’un des éléments les plus prédictifs d’un mouvement gilet jaune dans une ville était si un café ou si une épicerie avait disparu. Cela nous a amené à repenser la façon dont on évaluait l’impact économique de l’ensemble des activités. Dans ce contexte, la mesure d’impact du bien-être et donc de la qualité de vie dans les territoires est absolument fondamentale.”

Yann Algan,
Économiste, Professeur HEC

Frédérique Giavarini,
DG Nature & Découvertes,
SG Gouvernance & RSE Groupe
Fnac Darty



“Nous voudrions faire en sorte que le #sustainabilityreporting soit la 2^{ème} jambe du reporting des entreprises, au même titre que le reporting financier.”

Patrick de Cambourg,
EFRAG Sustainability Reporting Board Chair



Thierry Déau,
Président &
Fondateur,
Meridiam



Edouard Hénaut,
Directeur général
France, Transdev

2. RETOUR SUR LE SOMMET DE LA MESURE D'IMPACT



RETOUR SUR LE SOMMET DE LA MESURE D'IMPACT



145

intervenant.e.s
de haut niveau



+ de 1 600
participant.e.s sur place



40 000
participant.e.s connecté.e.s

Le premier Sommet de la Mesure d'Impact, organisé par l'IMPACT TANK le 13 février 2023 à l'Assemblée Nationale, était destiné à réunir tous les acteurs publics et privés, chercheurs et spécialistes, entreprises, associations, financeurs, évaluateurs, opérateurs sociaux, accompagnateurs du changement social (incubateurs, accélérateurs, programmes) et têtes de réseau de l'Économie Sociale et Solidaire, autour d'une programmation inédite pour interpeler les décideurs économiques et politiques.

L'ambition était d'impulser une réflexion autour d'un « New deal de l'impact » entre acteurs privés et pouvoirs publics, à travers la création de référentiels d'indicateurs de mesure d'impact partagés par secteur et par enjeu social, alors qu'il n'existe pas de consensus sur une définition commune de l'impact et de sa mesure.



145 intervenant.e.s de haut niveau issu.e.s de la société civile, du monde de l'entreprise et de la recherche, ont participé aux grands débats sur la mesure d'impact et aux nombreux ateliers organisés tout au long de la journée. Plus de 1 600 participants ont été rassemblés sur place et 40 000 ont été connectés à la retransmission en direct des tables rondes, aux côtés de représentant.e.s des pouvoirs publics, notamment la **Présidente de l'Assemblée Nationale** et plusieurs députés, la **Secrétaire d'État chargée de l'Économie Sociale et Solidaire** et de la Vie associative, la **Secrétaire d'État chargée de l'Écologie**, la **Ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes**, de la **Diversité** et de l'**Égalité des chances**, le **Ministre des Solidarités**, de l'**Autonomie** et des **Personnes handicapées**, et le **Ministre chargé de la Transition numérique** et des **Télécommunications**.

Partenaires officiels

Groupe SOS

**malakoff
humanis**

mirova

**CREDIT
COOPÉRATIF**

Partenaires écosystème

**Mouvement
IMPACT
FRANCE**

Admical

L'ascenseur
PARIS-BASTILLE

**CAISSE
D'ÉPARGNE**

**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**

Partenaires médias

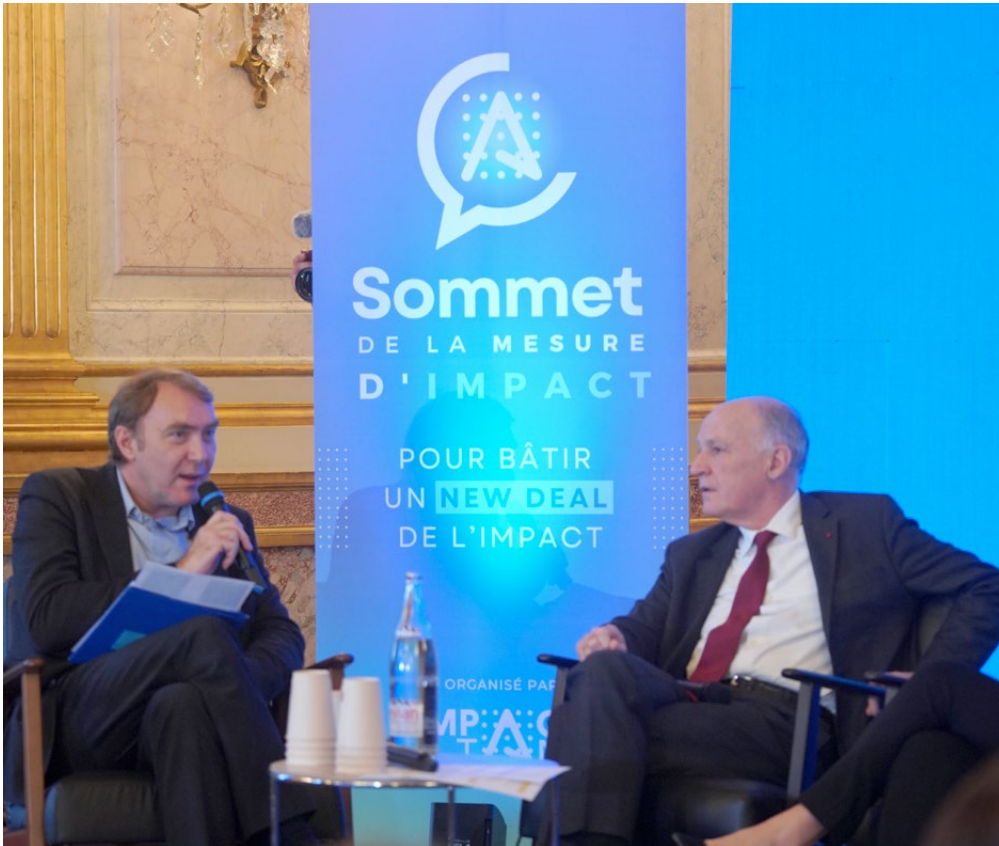
**LA
TRIBUNE**

DÉCIDEURS
MAGAZINE

Usbek & Rica

B SMART





- • • • •
- • • • •
- • • • •
- • • • •
- • • • •
- • • • •
- • • • •

À l'issue du Sommet de la Mesure d'Impact, l'IMPACT TANK a lancé des consultations publiques en ligne avec les participants au Sommet et d'autres organisations du secteur, qui ont permis de nourrir la synthèse des débats et ateliers du sommet, dans le but de généraliser les démarches de mesure d'impact auprès de tous les acteurs, **promouvoir des référentiels d'indicateurs sectoriels, ou encore favoriser davantage de collaborations innovantes entre grandes entreprises, TPE-PME et acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.**

Des pistes pourront émerger pour la mise en place de **programmes de recherche et de groupes de travail**, notamment sur l'accès à l'emploi et la formation, le renforcement du lien social et la citoyenneté, l'insertion par l'activité économique, ou l'intégration des réfugiés, avec les écoles et universités qui travaillent avec l'IMPACT TANK.

Les Consultations du Sommet de la Mesure d'Impact sont une synthèse des propositions et des recommandations issues des débats et des ateliers du Sommet ainsi que des consultations publiques en ligne. Les chercheur.e.s et les expert.e.s du réseau de l'IMPACT TANK ont été associé.e.s à ce travail d'expertise et de plaidoyer.





Susan Breton,
Directrice Diversité et Inclusion, Airbus



“La véritable mesure d’impact réside dans l’état d’esprit qui l’accompagne, donnant tout son sens aux indicateurs.”

Jamila Alaktif,
Professeure & chercheure, ISC & Stanford University

“La mesure d’impact devient un projet de société. Elle envisage l’entreprise à travers son rôle social et environnemental, sa responsabilité économique et financière, mais aussi politique vis-à-vis de l’intérêt général. Elle invite ainsi à une vision systémique de l’impact.”

Tony Bernard,
Directeur général, IMPACT TANK



“Ce modèle économique il faut le changer, je pense qu’il n’y a pas grand monde dans ce pays qui pense le contraire.”

Claude Alphandéry,
Économiste français



Fabrice Bonnifet,
Directeur du développement durable, Bouygues ; Président, Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)

3. VERS UN NEW DEAL DE L'IMPACT



VERS UN NEW DEAL DE L'IMPACT



Reporting
extra-financier harmonisé
et généralisé pour

55 000

entreprises en Europe
dès 2024



À l'heure où l'opinion publique appelle à accélérer la transition sociale et écologique de notre économie, l'engouement autour de l'impact est réel, tant auprès des entreprises, des financeurs, des chercheurs, des acteurs publics, qu'au sein du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), à l'avant-garde de la mesure d'impact de son utilité sociale. En parallèle, l'entrée en vigueur de la directive CSRD va permettre d'harmoniser et de généraliser le reporting extra-financier pour 55 000 entreprises en Europe dès 2024. Elle concernera également l'ensemble de leur chaîne de valeur et de leurs fournisseurs. Suffira-t-elle à construire un consensus sur ce qu'est l'impact et la façon dont on le mesure ? Permettra-t-elle aux acteurs engagés d'apporter les preuves de leur impact et de mettre en place et piloter des stratégies durables ?

Encore rare il y a quinze ans, le terme *impact* est désormais présent partout. Mais il nécessite d'être exigeant quant à sa définition, si l'on souhaite que les activités des entreprises génèrent un impact positif pour la société et l'environnement, en réduisant leurs effets négatifs collatéraux. Il implique une intentionnalité de la part des organisations, particulièrement mise en avant dans la définition de la finance à impact, et la mise en cohérence de leurs actions et pratiques avec cette intentionnalité.

L'impact requiert également une refonte des systèmes de mesure et de pilotage dans les entreprises, pour dépasser la performance économique et financière et s'intéresser à une performance globale de l'entreprise (avis de la Plateforme RSE de France Stratégie, *Impact(s), responsabilité et performance globale*), qui tient compte des effets et des conséquences sur les parties prenantes et l'environnement.

Comme tous les termes qui connaissent une diffusion rapide, le risque est important que le mot se vide de son sens. Ainsi, comment **fédérer** tous types d'acteurs, publics et privés, ainsi que le monde de l'ESS et de la recherche académique, autour d'une **vision commune et ambitieuse** de l'impact ? Autrement dit, comment bâtir un « **New deal de l'impact** » ?



1. ÉTAT DES LIEUX : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'anglicisme « impact » est utilisé depuis les années 1990 en France pour désigner les effets positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, directs ou indirects, imputables à une action. Selon les contextes dans lesquels le terme est utilisé, il prend des connotations différentes :



Dans l'Économie Sociale et Solidaire, on parle d'**impact social** et ce terme, proche de celui d'utilité sociale, a une connotation positive. L'enjeu est d'identifier et mesurer les changements liés à un projet pour les parties prenantes concernées, en s'appuyant sur des méthodes issues des sciences sociales (qualitatives et quantitatives).



Dans l'industrie, on s'intéresse aux **impacts environnementaux**, qui ont une connotation négative. Il s'agit de quantifier les modifications de l'environnement engendrées par un projet ou un produit, sur l'ensemble du cycle de vie et selon divers critères, en mobilisant des méthodes issues des sciences de l'ingénieur.



En évaluation des politiques publiques et dans la recherche en économie empirique, on parle d'évaluation d'**impact** (sans adjectif qualificatif). L'enjeu est d'établir des liens de causalité entre un programme et un effet potentiel pour ses bénéficiaires, à travers des estimations s'appuyant sur des modèles économétriques, le plus souvent en ayant recours à des groupes de comparaison¹.



Dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE), les **impacts sociaux et environnementaux** sont une notion centrale depuis 2010, ils font partie de sa définition². Il s'agit pour les entreprises d'adopter un comportement transparent et de respecter les réglementations en vigueur sur des questions de gouvernance, de droits de l'homme, de conditions de travail, de loyauté des pratiques, de relation au consommateur, de développement local ou encore de respect de l'environnement. Les outils mobilisés sont issus des sciences de gestion.

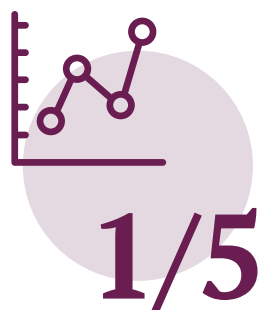
1. L'économiste Esther Dufo, co-lauréate du Prix Nobel d'économie 2019, incarne cette approche.

2. ISO 26 000 (2010) définit la RSE comme la « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement* ». La Commission européenne (2011) adopte une définition proche : « *Responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets [impacts dans la version anglaise] qu'elles exercent sur la société* ».



Secteur	Terme utilisé	Connotation	Définition	Disciplines mobilisées
Économie Sociale et Solidaire	Impact social	Positive	<u>Conseil supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire</u>	Sciences sociales
Industrie	Impacts environnementaux	Négative	<u>ADEME</u>	Sciences de l'ingénieur
Recherche / évaluation des politiques publiques	Impact (tout court)	Neutre / positive	<u>France Stratégie</u>	Statistique / économétrie
Entreprises / RSE	Impacts sociaux et environnementaux	Neutre / négative	<u>ISO 26000</u>	Sciences de gestion

Source tableau : Hélène L'Huillier pour le Sommet de la Mesure d'Impact, 2023



1/5
des entreprises cotées
serait une entreprise
à impact

Concernant plus spécifiquement les entreprises, le terme Impact a été largement investi ces dernières années, en lien avec des évolutions réglementaires comme la loi Pacte, les incitant à prendre davantage en compte les enjeux sociaux et environnementaux. D'après la société de gestion NN Investment Partners, près d'une entreprise cotée sur cinq serait une entreprise à impact³.

Ce type de donnée est toutefois difficile à interpréter, tant les définitions du mot « impact » sont multiples. On peut ainsi distinguer :

- **Les entreprises ou projets à Impact** (ou « *for impact* »⁴) portés par la volonté première de générer un impact positif explicite en réponse à un besoin sociétal, qui guidera l'ensemble de l'action et son pilotage. On voit ainsi un déplacement de l'usage du terme Impact qui devient un qualificatif et peut impliquer des engagements en termes de gouvernance pour garantir cette mission⁵.



3. Source : IMPACT TANK, 2022. Rapport « Entreprises et impact sociétal »

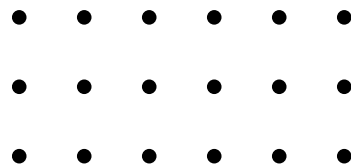
4. Gianoncelli, A. and Boiardi, P., (2018), "Impact Strategies - How Investors Drive Social Impact". EVPA. Disponible ici : https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Impact_Strategies_2018.pdf

5. Tel que défendu par le Mouvement Impact France : <https://www.impactfrance.eco/>

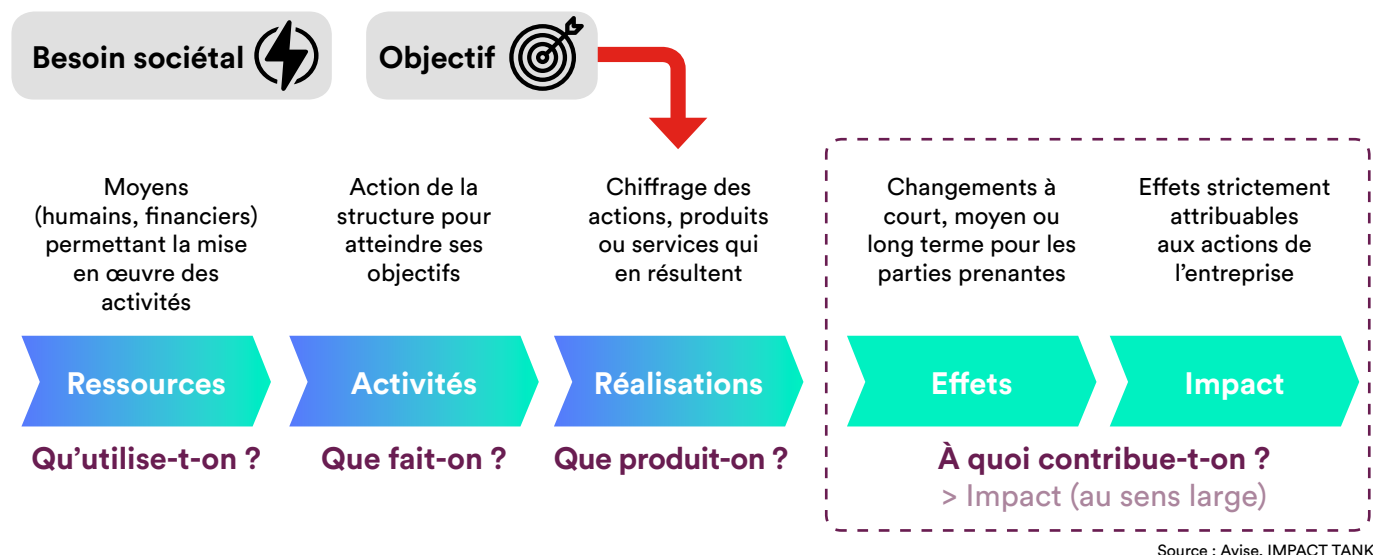


- > **Les entreprises ou projets poursuivant une autre finalité première**, mais s'engageant pour limiter leurs effets négatifs et induire des effets positifs dans la conduite de leurs actions, au travers de pratiques environnementales ou sociales innovantes, exigeantes ou exemplaires (« **with impact** »). Une vigilance sera néanmoins nécessaire sur la finalité première qui peut être génératrice d'effets négatifs importants ne pouvant pas être compensés par la seule mise en place de bonnes pratiques.
- > **Les entreprises ou projets justifiant *a posteriori* l'impact global positif de leur activité économique sur la base de leurs indicateurs traditionnels** (ex : paiement de salaires et d'impôts), ou mettant en lumière des actions parfois symboliques de réduction de leur impact négatif sur l'environnement (ex : choix de véhicules plus propres), de solidarité (ex : partenariat avec des associations) ou de bien-être au travail. Pris dans l'exigence de redevabilité et de communication responsable, le risque d'*impact washing* est ici le plus fort, même si la plupart des entreprises sont engagées et sérieuses.

Qu'il s'agisse d'entreprises *for* ou *with impact*, viser des changements sociétaux (en se dotant d'une mission à impact, en allouant des ressources, en mettant en place des actions...) ne signifie pas pour autant obtenir les résultats escomptés en termes d'effets réels pour les parties prenantes ou l'environnement. Les **indicateurs de moyens et de réalisations** (ex : nombre d'heures de formation proposées) sont des indices utiles et intéressants, mais qui gagneraient à être plus souvent complétés par des **indicateurs d'impact** (ex : évolution des compétences des participants suite à la formation).



Chaîne logique de la mesure d'impact



D'autre part, le terme **Impact** ne se confond pas avec celui d'**externalité**. Les deux notions renvoient à des « effets » de l'action mais ne sont pas équivalentes. Les externalités peuvent être négatives ou positives, elles renvoient à un effet externe produit par l'activité d'un agent économique, dans le cadre d'une recherche de maximisation des profits, et subi par autrui, sans qu'il n'y ait de contrepartie monétaire. On ne retrouve donc pas la vision globale portée par l'impact qui est fondée sur l'intentionnalité et un rôle plus systémique de l'entreprise.

Enfin dans une entreprise, l'impact peut s'appréhender selon deux directions : soit les effets externes de l'entreprise sur ses parties prenantes et l'environnement, soit les effets des facteurs externes sur l'entreprise, au sens des risques et opportunités qu'ils induisent pour sa rentabilité, sa croissance et sa durabilité. Dans le premier cas, les parties prenantes et l'environnement sont une fin en soi, dans une approche de la soutenabilité dite forte. Dans le second cas, préserver l'environnement ou apporter des bénéfices à ses parties prenantes est analysé au prisme d'une finalité d'ordre économique et financier, dans une approche de soutenabilité dite faible, les décisions pouvant amener à des compromis défavorables d'un point de vue social ou environnemental.



2. ENJEU : COMMENT FÉDÉRER AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE ET AMBITIEUSE DE L'IMPACT ?

L'utilisation et la diffusion rapide du vocabulaire de l'impact au sein des entreprises sont porteuses de deux risques. Le premier est le risque d'*impact washing*, défini par l'ISO comme « *toute allégation commerciale selon laquelle un produit déclenche un changement dans l'économie réelle qui ne peut être prouvé* ». Dans la pratique, l'*impact washing* concerne également la communication abusive sur des indicateurs d'impact environnementaux ou sociaux positifs qui paraissent en décalage avec le potentiel transformatif des projets concernés, soit parce qu'ils se situent à la marge de l'activité, soit parce que les critères choisis pour mesurer l'impact passent à côté des enjeux principaux⁶. Les définitions de l'*impact washing* insistent donc sur la notion de preuves. Le second risque est celui d'une divergence entre :

D'une part, des entreprises qui s'appuient sur des définitions anglo-saxonnes issues des référentiels internationaux, qui consacrent essentiellement des indicateurs quantitatifs de réalisations basés sur des critères couverts par les standards de notation extra-financière (ex : inclusion des minorités, représentation des femmes dans les COMEX, etc.).

D'autre part, des entreprises, notamment sociales, qui relient l'impact à une réflexion sur les besoins sociétaux auxquels elles répondent, et s'intéressent à des thèmes comme le vivre-ensemble, la diversité dans l'enseignement supérieur, les inégalités de revenus, à partir d'approches méthodologiques qualitatives et quantitatives.

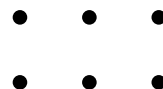


6. Par exemple : un KPI utilisé par la FIFA pour présenter la politique *sustainability* de la coupe du monde au Qatar est que « 7 000 policiers ont reçu une formation sur les droits humains et la sécurité ». <https://publications.fifa.com/en/sustainability-report/sustainability-at-the-fifa-world-cup/sustainability-at-the-fifa-world-cup-2022/>



L'idée du « New deal » de l'impact, portée par l'IMPACT TANK, vise à dépasser ces deux risques en construisant un nouveau consensus entre les acteurs publics et privés, les entreprises, les financeurs, les associations et les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, mais aussi le monde de la recherche académique, autour d'une vision commune et ambitieuse de l'impact, respectueuse des identités de chacun⁷. **Agnès Audier et Thierry Déau** expliquent que *« cette nécessaire entente doit reposer, d'un côté, sur de nouveaux cadres législatifs et réglementaires, en France et en Europe, à la hauteur de l'urgence sociale et écologique, et, de l'autre, sur l'engagement des acteurs privés, entreprises et investisseurs, réseaux et organisations professionnelles, à développer et à mesurer l'impact sociétal de leurs activités. (...) La France doit continuer à s'affirmer sur la scène européenne et mondiale comme un leader de l'impact, garant du consensus sur sa définition et sa mesure. Ce « new deal » de l'impact sociétal permettra de bâtir l'entreprise de demain, en France et en Europe. »*⁸.

Aussi, le New deal de l'impact peut être le point de départ d'une réflexion collective pour préparer et anticiper au mieux le mouvement en cours au niveau international et européen (voir encadré en page suivante) de sorte, notamment, à ce que les déclinaisons françaises des réglementations émergentes sur le reporting extra-financier s'organisent en cohérence avec les défis prioritaires définis par les acteurs de terrain et le monde académique, secteur par secteur.



7. Source : Les Échos, 2023. Tribune « Opinion | « New deal » de l'impact : seule la preuve de l'impact compte », Marlène Schiappa, Jean-Marc Borello, P-A de Chalendar, Estelle Brachlianoff

8. Source : Le monde, 2022. Tribune « Un « new deal de l'impact social et écologique des entreprises est indispensable », A. Audier et T. Déau.

Le mouvement en cours au niveau international et européen :

L'Union européenne a vocation à devenir un acteur de référence sur le sujet extra-financier, avec les travaux menés autour de la révision de la NFRD, dans le cadre du « Green deal » européen. La Commission a précisé les contours de cette révision, qui a abouti à la création de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) :

- La standardisation des indicateurs extra-financiers à publier (pour toutes les entreprises, par secteur) avec les taxonomies vertes et sociales en cours de préparation.
- L'application du concept de double matérialité, prenant en compte à la fois l'impact de l'environnement et de la société sur les performances financières de l'entreprise, mais aussi l'impact de l'entreprise sur l'environnement et la société.
- L'abaissement du seuil d'application en nombre de salariés (passage de 500 à 250).
- L'obligation de certification et d'audit des rapports extra-financiers par un organisme indépendant.

Les acteurs anglo-saxons entendent cependant conserver leur avance avec la création de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) qui souhaite devenir le normalisateur mondial sur le non-financier. Ils privilégient une approche reposant sur la simple matérialité, c'est-à-dire la prise en compte de l'impact des risques ESG sur les performances économiques et la durabilité de l'entreprise.

C'est sur ce point de la double matérialité que se rejoignent l'approche européenne du reporting extra-financier et la logique d'impact.





Une première étape vers le New deal de l'impact, auquel était dédié le Sommet de la Mesure d'Impact, est d'aborder les questions suivantes :

- > Quels sont les principaux **besoins sociaux et/ou environnementaux** pour chaque secteur (emploi, logement, mobilité...), qui justifient d'agir rapidement et de façon conjointe ?
- > Y a-t-il des **indicateurs communs de réalisation** (ex : nombre de personnes accompagnées vers l'emploi, nombre de logements rénovés...) **ou d'impact** (ex : taux de retour à l'emploi durable, Tonne de CO2...) qui ressortent systématiquement pour un secteur donné ?
- > Ces indicateurs sont-ils **pertinents** par rapport aux besoins identifiés ?
- > Se retrouvent-ils dans les référentiels de **reporting**, ou comment faudrait-il faire évoluer ces référentiels pour les intégrer ?
- > Sont-ils **utiles** tant aux pouvoirs publics, qu'aux entreprises, aux associations et aux chercheurs ?
- > Pour les thématiques sur lesquelles il semble plus difficile d'identifier des indicateurs communs (ex : vivre-ensemble), faut-il chercher à **harmoniser** les approches existantes ?
- > Quels peuvent être les **freins** pour déployer ce type de démarches au sein de l'entreprise ?
- > Quelles **incitations** ou quelles **contraintes** pourraient être mises en place pour aider à dépasser ces freins, pour les grandes entreprises d'une part, et les TPE-PME de l'autre ?

Il est en effet nécessaire de penser des stratégies différenciées entre les grandes entreprises, pour lesquelles la question de l'impact vient du monde anglo-saxon et les TPE/PME qui peuvent jouer un rôle clé dans le New Deal. Ce rôle se justifie à la fois par leur poids dans l'économie – elles représentent plus de 99% des entreprises et emploient la moitié des salarié.e.s en France – et par la place qu'elles ont déjà commencé à prendre : plus de 9 sociétés à mission sur 10 sont des TPE/PME⁹.

9. Source : IMPACT TANK, 2023. Note « Les TPE-PME au cœur de la transition vers l'économie de demain ».

3. QUELQUES RÉFLEXIONS POUR UN NEW DEAL DE L'IMPACT

Neutralité carbone :
« situation dans laquelle les émissions anthropiques nettes de CO2 sont compensées à l'échelle de la planète par les éliminations anthropiques de CO2 au cours d'une période donnée ».
 définie par le GIEC (2018)

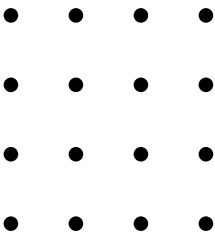


Trois réflexions peuvent être menées en vue de construire un New deal de l'impact : la manière d'instaurer une compréhension commune de l'impact, le rôle sociétal majeur des entreprises, et la mesure d'impact sur des sujets systémiques et complexes.

Vers une compréhension commune : les enseignements du concept de neutralité carbone

Afin d'illustrer la façon dont une compréhension commune de l'impact peut être construite, un détour vers le concept de neutralité carbone est particulièrement fécond. En effet, l'évolution du concept au cours des dernières années est un exemple riche d'enseignements sur les enjeux à venir pour stabiliser la notion d'impact.

L'usage abusif¹⁰ de la notion de neutralité carbone dans les communications des entreprises a amené les ONG impliquées sur le sujet à dénoncer des pratiques de *greenwashing*, et l'ADEME à publier un premier avis sur la question en 2021, qui précise qu'une entreprise ne peut pas à titre individuel être neutre en carbone (par compensation), mais peut contribuer à la neutralité carbone mondiale. Après le vote de la loi Climat et résilience en 2021, l'ADEME a publié un second avis en 2022 en mettant à jour ses recommandations pour tenir compte du texte de loi, et invite à la prudence et à l'humilité sur les usages du concept de neutralité carbone à l'échelle d'une organisation.



10. Les allégations sont souvent centrées sur un produit ou une entreprise plutôt que sur l'échelle planétaire, s'appuient sur une stratégie de captation de CO2 plutôt que de réduction des émissions et sur des hypothèses optimistes dans le comptage des émissions (scope 3 du bilan carbone rarement inclus).

En parallèle de ces débats, Carbone 4 a lancé en 2019 l'initiative privée « Net Zero Initiative » (NZI) pour créer un référentiel commun qui combine trois piliers :

Dans le pilier A,

il s'agit de réduire au maximum les émissions de GES dont l'organisation est directement ou indirectement responsable.

Dans le pilier B,

il s'agit de contribuer à éviter des émissions chez les autres, en finançant par exemple des solutions bas carbone en dehors de sa chaîne de valeur.

Dans le pilier C,

il s'agit de contribuer aux puits de carbone (réservoirs naturels – comme les forêts ou les océans – ou artificiels qui stockent le CO2 atmosphérique).

Dans le modèle de Carbone 4, chaque pilier fait l'objet de mesures distinctes qui ne peuvent pas être agrégées : il n'y a pas de mécanisme de « compensation » au niveau de l'entreprise (non substituabilité), mais plutôt un système de contributions distinctes à un enjeu global, dont l'ambition peut être évaluée sur chaque pilier. Ce type de référentiel révèle les limites des stratégies environnementales d'entreprises qui communiquent sur un objectif de « neutralité carbone » en s'appuyant principalement sur la captation de CO2 (pilier C) sans se saisir du sujet principal, leur niveau peu soutenable d'émissions (pilier A).



À partir de cet exemple, plusieurs questions émergent pour définir une vision commune et ambitieuse autour de la notion d'impact :



Existe-t-il **une agence ou une structure publique légitime** pouvant émettre des recommandations harmonisées sur l'usage de ce terme pour l'ensemble des secteurs d'activité ?



Est-il possible et souhaitable de définir un **référentiel commun sur l'impact** s'inspirant de l'initiative NZI, avec un pilier dédié au cœur de métier de l'entreprise (pilier A), un pour ses actions périphériques (pilier B) et de mécénat (pilier C), qui ne peuvent se substituer l'un à l'autre ? Un maximum d'effort devrait ainsi être poursuivi sur chaque pilier, en commençant par le pilier A, « for impact » car il concerne les impacts directs de l'organisation.



Quel rôle peut jouer l'IMPACT TANK en se positionnant à la frontière entre les secteurs privé, public et académique, pour produire des normes de référence sur l'impact social comme a pu le faire Carbone 4 sur la neutralité carbone ?



Comment **tirer les leçons de la loi « Climat et résilience »**, pour construire un **consensus réunissant acteurs publics, privés et citoyens** ?



Vers une vision ambitieuse : le cadre de la Responsabilité Systémique de l'entreprise

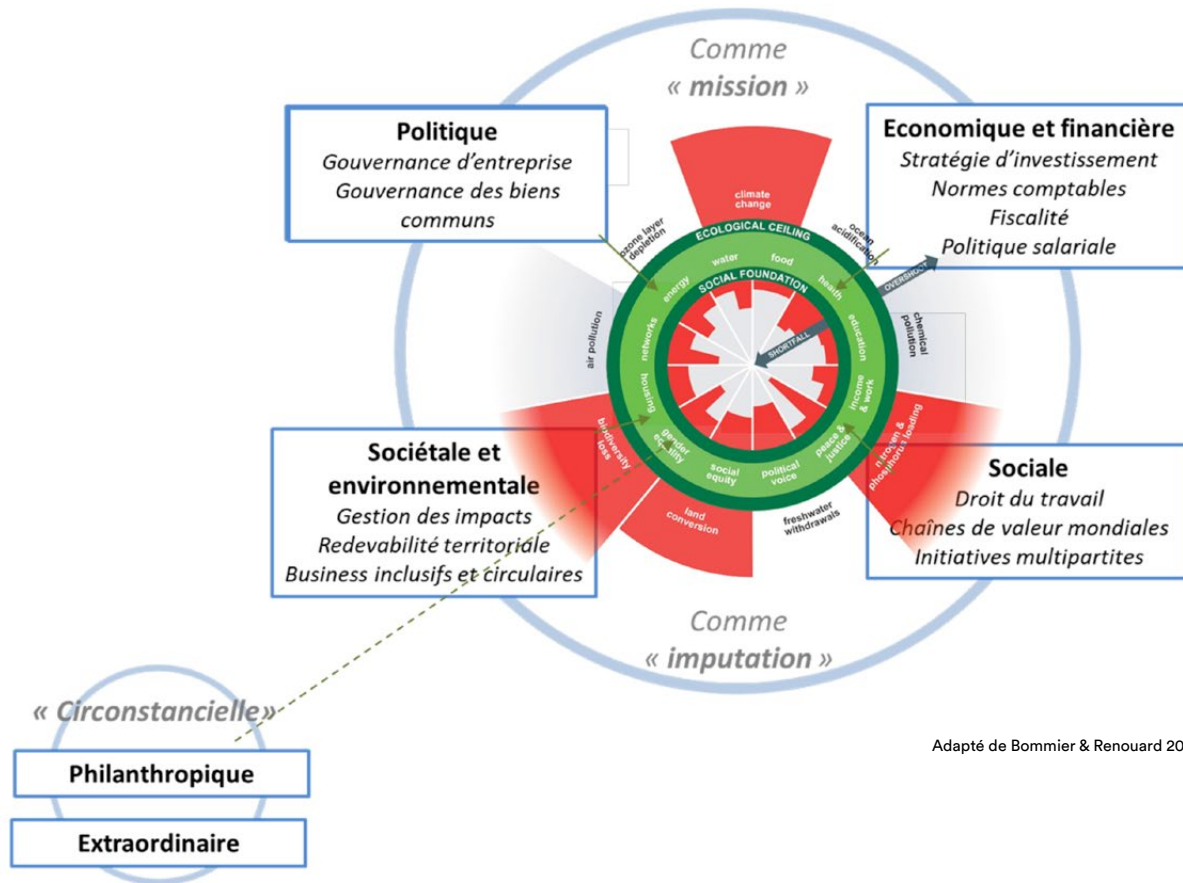
Une deuxième réflexion sur la vision portée par les entreprises à travers le New deal de l'impact peut être initiée à partir des travaux de la philosophe Cécile Renouard sur la RSE qu'elle renomme « **Responsabilité Systémique de l'Entreprise** » ou **responsabilités** de l'entreprise.

Lorsqu'on s'intéresse aux impacts d'un projet, les deux types de responsabilités les plus mobilisées par les entreprises sont : la responsabilité sociétale et environnementale vis-à-vis des écosystèmes humains et naturels, et la responsabilité sociale vis-à-vis des travailleurs et travailleuses de la chaîne de valeur. Ces deux responsabilités répondent à une logique d'imputation, c'est-à-dire que l'entreprise a des effets directs par exemple sur certains groupes (les communautés vivant à côté d'un projet d'extraction minière), qu'elle peut chercher à estimer.

Mais il est important de prendre du recul et de réfléchir à la responsabilité de l'entreprise sur ses projets de façon plus globale, en lien avec ses parties prenantes. Cette prise de recul peut amener à considérer deux autres types de responsabilités, à savoir la responsabilité économique et financière qui va de l'origine des financements en amont, au partage de la valeur en aval, et la responsabilité politique de l'entreprise qui implique notamment les enjeux de gouvernance interne et partagée autour de la gestion des communs.



Responsabilité systémique de l'entreprise par C. Renouard et S. Bommier



La mobilisation de ces cadres théoriques permet de relier la question de l'impact à celle du **rôle de l'entreprise** dans la société, et de s'emparer des catégories d'indicateurs utilisées dans les référentiels internationaux de reporting pour aller vers des catégories d'impact plus proches des enjeux éthiques qui concernent l'entreprise de façon systémique (les quatre types de responsabilités : sociétal et environnemental, social, économique et financière, politique) : emploi, qualité de vie des personnes fragiles de son écosystème, territoires, etc.



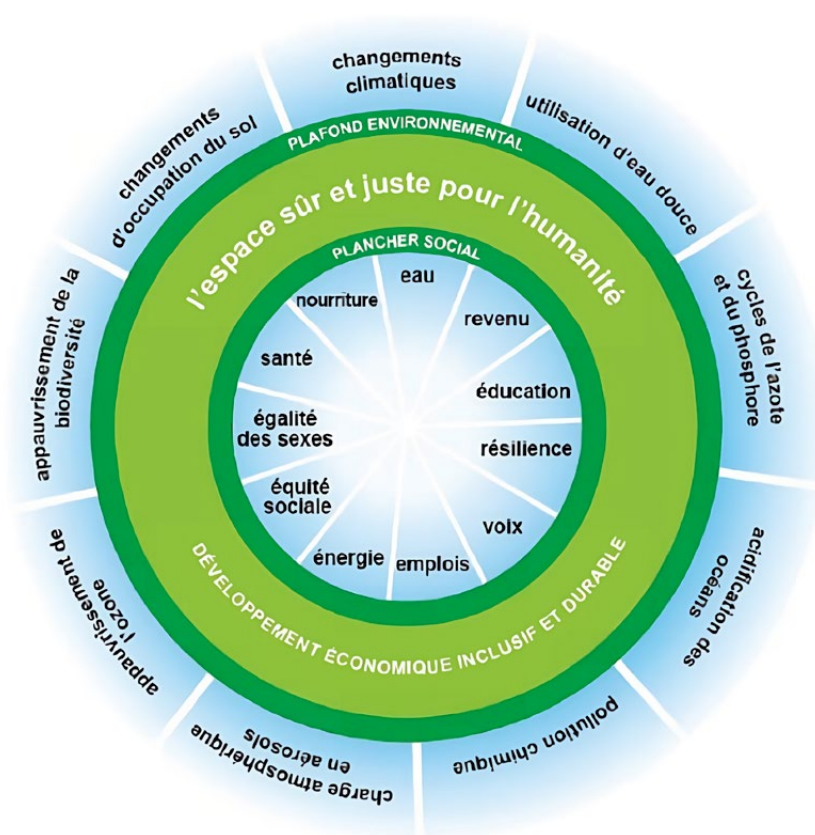
Vers une vision qui tienne compte de la complexité du réel : exemples d'outils inspirants

Des travaux de recherche se développent ces dernières années et peuvent être inspirants pour construire des outils d'évaluation cohérents intégrant une vision ambitieuse et systémique de l'impact.

La **comptabilité intégrée**, et plus spécifiquement l'**approche CARE-TDL** développée par Alexandre Rambaud et Jacques Richard, chercheurs associés à l'Université Paris-Dauphine, permet d'inscrire au passif du Bilan la valeur de la dégradation des capitaux sociaux et environnementaux liée à l'activité de l'entreprise. Dans ce type d'approche, la comptabilité de l'entreprise (bilan et/ou compte de résultat) est modifiée, ce qui touche le résultat de l'entreprise, donc sa valorisation. L'objectif est ainsi d'éviter que des comptes puissent être excédentaires, alors que l'activité de l'entreprise est dommageable et non soutenable sur les plans environnemental et social, et de pousser à une amélioration des pratiques. Cette approche, qui s'inscrit dans une démarche dite de soutenabilité forte, est compatible avec une vision ambitieuse et systémique de l'impact.



Les travaux menés sur les **indicateurs de bien-vivre**¹¹ dans divers laboratoires de recherche, comme l'Indice de Bien-Être Sostenible Territorialisé (IBEST) à Grenoble École de Management, l'indice de Capacité Relationnelle (RCI) du Campus de la transition, ou encore les travaux sur le « donut » (outil conceptualisé par Kate Raworth qui donne une vision schématique de la soutenabilité en présentant un plafond environnemental et un plancher social), se développent et peuvent éclairer les besoins sociaux et environnementaux à différentes échelles territoriales. Le « donut » en particulier peut être utilisé par les entreprises comme « *une boussole aidant à agir pour permettre l'accès à une vie digne aux personnes vulnérables tout au long de la chaîne de valeur sans dépasser les limites environnementales de notre planète.* »¹²



Source : Oxfam, d'après l'ouvrage La théorie du Donut, Kate Raworth, 2018

11. Le site <https://www.forumbienlivre.org/> recense la plupart des principales initiatives françaises sur le sujet.

12. Source : IMPACT TANK, 2022. Rapport « Entreprises et impact sociétal ».



“Derrière la mesure d’impact il doit y avoir une source de préoccupation, car au-delà de la mesure quantitative et de l’utilisation d’indicateurs, c’est la mesure d’une préoccupation sociale ou environnementale qui est importante.”

Alexandre Rambaud,
AgroParisTech,
Codirecteur de la Chaire
Comptabilité Écologique



“Ce dont nous sommes convaincus, c’est que l’impact permet de donner de la crédibilité aux entreprises sur ce qu’elles font vis-à-vis de l’écosystème.”

Pierre Victoria,
Président de la Plateforme RSE,
France Stratégie



Pascal Demurger,
Directeur général,
La MAIF



Sarah Yanicostas,
Directrice du
développement,
Groupe SOS



Emeline Baume,
Première vice-présidente
« Économie, emploi, commerce,
numérique et commande
publique », Métropole de Lyon



Bruno Goré,
Président du
directoire
de la Caisse
d’Épargne
Normandie

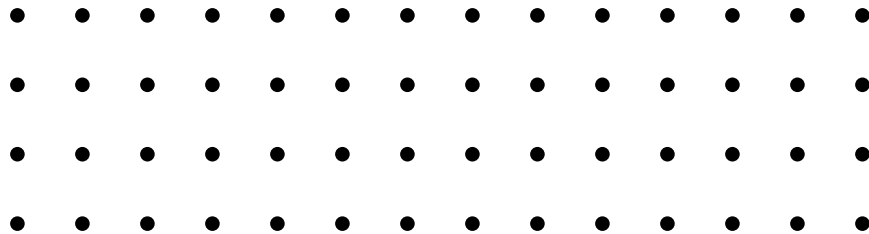
L'AUTEURE DES RECOMMANDATIONS

Docteure en économie, **Hélène L'Huillier** a 10 ans d'expérience dans le conseil et la recherche en évaluation d'impact social. Elle est actuellement consultante au sein de la CAE la Maison de l'initiative à Toulouse, membre du réseau Eexiste (Ensemble, explorons votre impact social et territorial), membre du Campus de la transition, chercheuse associée au laboratoire Codev de l'ESSEC Business School, formatrice de la Fresque du climat et animatrice d'ateliers 2tonnes, MyCO2, fresque de la biodiversité.



Son parcours l'a amenée à travailler entre 2012 et 2017 pour l'ESSEC Business School sur des évaluations de projets de RSE menés par des entreprises multinationales en Amérique latine et au Nigeria, puis entre 2017 et 2020 sur des missions d'évaluation pour des structures de différents domaines de l'ESS (lutte contre la grande précarité et l'exclusion, lien social, égalité des chances, numérique...).

Actuellement, ses activités s'articulent entre l'évaluation d'impact social, les études et les projets de recherche-action sur la mesure du bien-vivre, la sensibilisation aux enjeux éthiques associés aux outils de mesure d'impact et la sensibilisation aux enjeux de la transition écologique et sociale.



4.

RECOMMANDATIONS



Sommet
DE LA MESURE
D'IMPACT

New deal de l'impact : il est temps d'un nouveau consensus



**JEAN-MARC
BORELLO**
Groupe SOS



**ESTELLE
BRACHLIANOFF**
Veolia



**PIERRE-ANDRÉ
DE CHALENDAR**
Institut de
l'Entreprise
Saint-Gobain



**PASCAL
DEMURGER**
MAIF



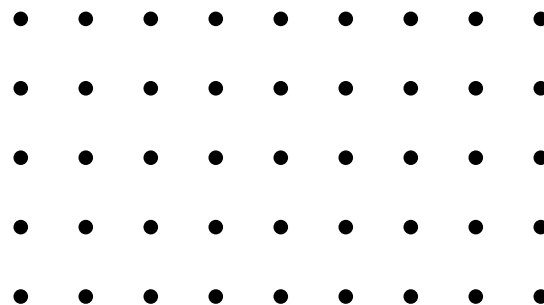
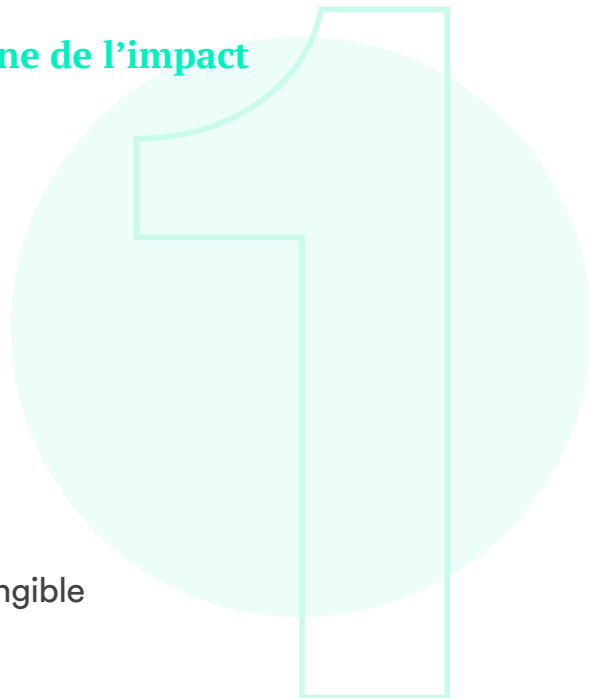
**PHILIPPE
MABILLE**
La Tribune
modération



RECOMMANDATIONS

Axe 1. CONSTRUIRE une définition commune de l'impact

- 1 Distinguer précisément les termes utilisés sur l'impact et l'évaluation
- 2 Reconnaître le caractère multidimensionnel et socialement situé des impacts sociaux et environnementaux
- 3 S'intéresser aux domaines où l'impact est intangible
- 4 Privilégier les approches globales pour tenir compte de la complexité et la pluralité des impacts
- 5 Articuler les niveaux micro, méso et macro dans les démarches de mesure d'impact



Axe 2. DIFFUSER des méthodologies partagées

6

Favoriser la participation des parties prenantes dans la construction des démarches et outils évaluatifs

7

Encourager l'articulation d'approches quantitatives et qualitatives

8

Trouver un équilibre entre standardisation et personnalisation

9

Mettre en place des revues critiques pour les mesures d'impact social (type Label)

10

Soutenir la recherche sur les méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité



Axe 3. FACILITER l'usage et l'appropriation d'outils sur l'impact social

11

Faciliter l'appropriation des démarches d'évaluation d'impact social et leur intégration dans les stratégies internes

12

Mettre l'impact au cœur de la gouvernance des entreprises

13

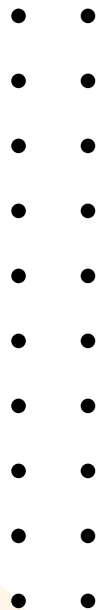
Veiller à ne pas inciter les structures financées à se détourner des publics les plus vulnérables

14

Faciliter l'utilisation des données publiques pour la mesure d'impact des projets publics, privés et associatifs.

15

Garder une réflexivité critique sur les outils de mesure et de financement de projets à impact



Axe 4. IMPULSER un cadre réglementaire et financier adapté

16

Favoriser un déploiement progressif des démarches de mesure d'impact dans les organisations

17

Favoriser la capitalisation sur les méthodologies et outils existants

18

Davantage financer la mesure d'impact dans les TPE-PME et le secteur de l'ESS

19

Mettre en place des garde-fous contre l'*impact washing*

20

Défendre la logique de double matérialité dans les débats internationaux sur le reporting extra-financier

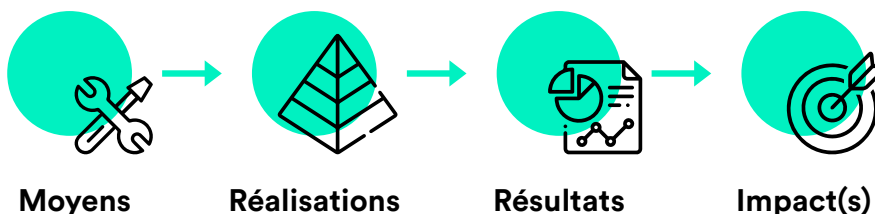
Axe 1 : CONSTRUIRE une définition commune de l'impact

Recommandation n°1 : Distinguer précisément les termes utilisés sur l'impact et l'évaluation

#ESS #entreprises #collectivités

L'Avisé rappelle, dans ses recommandations soumises après le Sommet, que la **notion d'impact** d'un projet ou d'une structure (changement généré à long terme sur ses parties prenantes et son environnement) **est à différencier des notions de réalisations** (produits obtenus suite aux actions menées), **de résultats** (effets immédiats des actions menées) **et de moyens** (ressources mises en œuvre pour mener les actions). De la même façon, **l'évaluation de l'impact d'une entreprise doit être différenciée de sa politique de responsabilité sociale, de sa politique qualité, ou encore des labels** qualifiant ses activités. Ce type de démarches valorisent la mise en œuvre de pratiques responsables, mais ne permettent pas d'analyser l'impact généré par celles-ci.

Par ailleurs, la chercheuse Elena Lasida expliquait dans le cadre de l'atelier « Learning methodology : approfondir les outils et méthodes », que **l'évaluation se distingue de la mesure** : *« Évaluer, c'est plus qu'identifier un effet ; c'est donner de la valeur, identifier le sens, pas uniquement ce que l'on a fait mais ce que cela signifie. Lorsqu'on mesure on s'intéresse à une expression de ce que l'on a fait, avec un souci de représentativité et la possibilité de comparer. »*



Évaluation d'impact ≠ Indicateurs de RSE ≠ Audit qualité ≠ Labellisation
Évaluation ≠ Mesure

La Plateforme RSE de France Stratégie, dans son avis *Impact(s), responsabilité et performance globale* rendu public lors du Sommet, souligne que **la clarification de la notion d’impact, particulièrement pour les entreprises, représente la première étape pour lutter contre les risques d’*Impact washing***. En effet, dans les pratiques des entreprises, la distinction entre moyens mis en œuvre et impact reste souvent floue. D’après une étude citée dans l’avis de la Plateforme RSE du *NYU Stern Center for Business and Human Rights*, sur plus de 1700 indicateurs sociaux et sociétaux de 12 standards, seuls 8% des indicateurs évaluent les effets (résultats et impacts) des pratiques des entreprises, la grande majorité (92%) mesurant plutôt les efforts (moyens mis en œuvre).

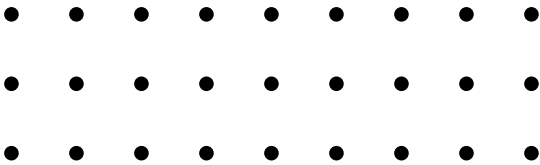
Face à ce constat, l’avis de la Plateforme RSE fournit quelques recommandations :

Pour aller plus loin : Définition de l’[Impact social](#) et guide [Evaluer son impact social](#) sur le site internet de l’Avisé ; Avis [Impact\(s\), responsabilité et performance globale](#) de la Plateforme RSE de France Stratégie.

Reprendre la définition de l’impact présentée par l’Efrag et n’utiliser le terme « impact » qu’en précisant le **périmètre** (par exemple dans les domaines environnemental, social, de gouvernance) et adopter **une approche systémique**, prenant en compte les impacts sur l’ensemble des domaines d’action définis par la norme ISO 26000.

Tenir compte des impacts des activités de l’entreprise, **tout au long de sa chaîne de valeur** – impacts sur les sites et impacts liés aux biens et services sur l’ensemble de leur cycle de vie.

Identifier la contribution des activités des entreprises aux ODD et ancrer leur action dans la feuille de route de la France pour l’Agenda 2030.



Recommandation n°2 : Reconnaître le caractère multidimensionnel et socialement situé des impacts sociaux et environnementaux

#collectivités #ESS #entreprises



Si certains indicateurs se sont généralisés et standardisés, comme la tonne équivalent CO2 pour l'impact carbone, **les impacts sociaux sont par nature multidimensionnels, non agrégeables entre eux, et socialement situés.** Un même projet déploie en général plusieurs actions sur plusieurs publics, avec plusieurs impacts qui diffèrent selon que l'on soit une femme ou un homme, un jeune ou un senior, etc. (Agence Phare, atelier « Learning methodology : approfondir les outils et méthodes »). C'est également le cas d'indicateurs environnementaux portant sur des sujets moins tangibles que les gaz à effets de serre, en particulier les enjeux de biodiversité qui articulent des impacts très territorialisés comme des impacts plus lointains, liés notamment à la déforestation induite (Plateforme RSE de France Stratégie, keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité »).

Des approches et référentiels communs sont toutefois indispensables sur l'impact social pour mettre en lumière les catégories d'impacts les plus fréquentes par grandes familles de sujets et ainsi aiguiller la mesure d'impact des projets (ex : emploi, égalité des chances, digital), de sorte à **favoriser leur passage à l'échelle.**

S'il est utile de standardiser les données prescriptives ou descriptives qui permettent de connaître précisément le public et les besoins, **les spécificités liées à chaque projet et territoire amènent plutôt à définir une méthode en fonction de la question évaluative ciblée et sur un échantillon donné** : « *c'est à la question évaluative de définir la méthode et non l'inverse* » (Aude Kerivel, débat « Aide sociale à l'enfance, bien vieillir... : peut-on parler de performance dans l'action sociale ? »). Il faut aussi s'autoriser le temps long pour constater les fruits d'une action.

Pour aller plus loin : guide [Étude « l'expérience de l'évaluation d'impact social »](#) par l'Agence Phare pour l'Avise.



Recommandation n°3 : S'intéresser aux domaines où l'impact est intangible

#collectivités #ESS #évaluateurs

De nombreuses structures cherchent à relever des défis en réponse à des problématiques sociales, sociétales ou environnementales très ancrées, où les preuves des résultats peuvent prendre du temps à se matérialiser. Cela peut être le cas, par exemple, lorsque l'on cherche à favoriser la cohésion sociale. **Le fait que ces impacts ne soient pas, à ce jour, quantifiables ne signifie pas qu'ils n'existent pas.** (Avisé, recommandations reçues lors des consultations publiques).

L'association Aux captifs, la libération précise qu'elle a défini 11 dimensions essentielles, dont certaines sont souvent reprises par la plupart des intervenants sociaux (santé, conditions matérielles, accès aux droits), quand d'autres sont insuffisamment prises en compte (estime de soi, relations aux autres, vie spirituelle, capacité à faire ses propres choix, gestion des émotions, participation à la société, culture d'origine et d'accueil, créativité et temps pour soi). Dans ce cas précis, **intégrer des dimensions plus intangibles à la mesure d'impact permet de les faire exister et de les valoriser auprès des partenaires.**

Pour aller plus loin : [présentation de l'outil « Acerola » sur le site de l'association Aux captifs, la libération.](#)

Cet exemple invite à laisser une place à des impacts plus intangibles afin de mesurer ce qui compte vraiment, même si cela nécessite plus de temps et de créativité dans la définition des outils de mesure.

Recommandation n°4 : Privilégier les approches globales pour tenir compte de la complexité et la pluralité des impacts

#ESS #entreprises #chercheurs-ses

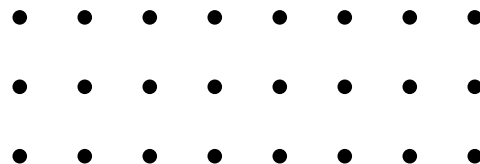


Le changement généré par l'action croisée de plusieurs acteurs privés et publics peut aller au-delà de ce que chaque acteur aurait pu apporter seul : « *Ce qui compte c'est un regard global plus qu'une agrégation d'impacts ; ce n'est pas une agrégation d'impacts positifs qui va changer la société, mais toute une autre vision de société. La valeur d'une action ne peut pas se dire dans une liste de critères.* » (Elena Lasida, atelier « Learning methodology : approfondir les outils et méthodes »).

Aussi, il est important de **privilégier une approche globale**, qui n'évalue pas seulement un impact pris isolément, mais qui prend en compte **la pluralité des enjeux et des impacts**, mesurant l'effet levier, ou l'impact système, c'est-à-dire l'impact généré au-delà même du premier objectif visé. (Groupement de créateurs, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Ce type d'approche requiert de mieux analyser le monde qui nous entoure dans sa complexité, de s'intéresser aux causes racines des problèmes, de s'inscrire résolument dans un temps long et s'intéresser aux impacts souvent très indirects (Collectif Racines sur l'impact systémique, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour aller plus loin : [analyse de contribution par Quadrant Conseil](#) ; [initiative Racines](#) portée par Ashoka, la Fondation Bettencourt Schueller, la Fondation BNP Paribas, la Fondation de France, Entreprendre &+, la Fondation Entreprendre et Ticket for Change.



Recommandation n°5 : Articuler les niveaux micro, méso et macro dans les démarches de mesure d'impact

#collectivités #ESS #PME

Dans un monde où tout est interconnecté, on ne peut pas postuler que la somme de petites actions ayant démontré leur impact au niveau micro, aboutisse à un changement au niveau macro.

Bien que l'impact soit souvent appréhendé à l'échelle « micro », il ne faut pas négliger sa dimension « macro » et le développement de modèles d'impact macroéconomique, et d'outils de mesure à cette échelle. **Tout l'enjeu réside dans la capacité à faire communiquer cette acception micro avec une quantification macroéconomique et sociale de toutes les actions à impact.** (Natacha Valla, keynote « Mesure d'impact : de quoi parle-t-on ? »).

Le niveau intermédiaire, « méso », que constitue le territoire est un échelon essentiel sur lequel des diagnostics sur les besoins sociaux et environnementaux peuvent être réalisés et où différents types d'acteurs, publics, privés (en particulier les TPE-PME) et de l'ESS, se croisent et agissent ensemble. Des initiatives comme celle de Kelimpact, outil d'auto-évaluation co-construit par la Métropole de Lyon avec des entreprises, peuvent aider à articuler l'action de divers acteurs en lien avec un diagnostic commun et à définir la stratégie d'investissement public. Ce type d'outil serait à associer à des démarches d'évaluation d'impact territorial *ex post*.

Pour aller plus loin : Keynote « Mesure d'impact : de quoi parle-t-on ? » de Natacha Valla ; Plateforme Kelimpact de la Métropole de Lyon ; Plateforme RSE de France Stratégie, keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité ».

La question se pose spécifiquement pour les entreprises : il convient de « *développer des indicateurs de résultat s'inscrivant dans une logique de trajectoire cohérente avec les engagements nationaux et internationaux, et non pas seulement dans une logique de moyens, afin de rendre compte de l'impact de manière évolutive et non statique* » (Plateforme RSE de France Stratégie, keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité »).

À RETENIR : vers une définition commune de l'impact ?

- 1) Pour parler d'impact, on doit pouvoir observer un changement, et non simplement des moyens mis en place, des réalisations ou l'obtention de labels.
- 2) Derrière l'idée d'impact (au singulier) se cachent généralement des impacts, par nature pluriels et socialement situés.
- 3) L'impact est souvent intangible et sensible. Le fait qu'un impact ne soit pas quantifiable ne signifie pas qu'il n'existe pas.
- 4) Le changement social est souvent systémique, rarement attribuable à un acteur unique. Les approches par la contribution offrent une alternative intéressante aux évaluations causales.
- 5) L'impact ne se limite pas au niveau micro mais concerne également des changements macro ou au niveau d'un territoire donné. Ces niveaux sont à mieux articuler, le passage de l'un à l'autre ne se résume pas à une simple somme, étant donnés les aspects systémiques.



Axe 2 : DIFFUSER des méthodologies partagées

Recommandation n°6 : Favoriser la participation des parties prenantes dans la construction des démarches et outils évaluatifs

#ESS #entreprises #collectivités
#chercheurs-ses

L'importance de la co-construction de démarches évaluatives avec les parties prenantes a été soulignée dans plusieurs contributions issues des consultations publiques (ex : Avisa, Aux captifs, la libération, Groupement de créateurs) et rejoint également les enseignements des principaux guides thématiques ou sectoriels sur l'évaluation d'impact social (Guide évaluer l'utilité sociale du Gréus, Guide de la mesure d'impact social de la fondation Rexel, Guide méthodologique sur l'impact social de l'Unapei, Guide sur l'impact des Tiers-lieux de Familles rurales, etc.).

Plusieurs niveaux de participation existent, qui vont de démarches d'information et consultation à une réelle co-construction impliquant notamment les parties prenantes les plus vulnérables (Elena Lasida, atelier « Learning methodology : approfondir les outils et méthodes »). Ces démarches prennent du temps, mais permettent de construire des représentations partagées du sens et de l'impact des structures.

Associer en amont les acteurs de l'ESS mais aussi les bénéficiaires eux-mêmes à la définition des indicateurs permet de garantir leur pertinence, leur adéquation aux réalités de terrain et leur bonne compréhension par l'ensemble des acteurs. Ceci peut amener à favoriser des méthodes d'évaluation embarquée dans lesquelles les évaluateurs sont des partenaires des actions évaluées, lors de la conception des dispositifs d'évaluations et de leur mise en œuvre, mais aussi de l'interprétation des résultats (Groupement de créateurs, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour aller plus loin : [Guide évaluer l'utilité sociale du Gréus](#) ; [Guide de la mesure d'impact social](#) de la fondation Rexel ; [Guide méthodologique sur l'impact social](#) de l'Unapei ; [Guide sur l'impact des Tiers-lieux](#) de Familles rurales.

Recommandation n°7 : Encourager l'articulation d'approches quantitatives et qualitatives

#ESS #financeurs #collectivités
#chercheurs-ses

Pour aller plus loin : Sommet de la Mesure d'Impact, débat « Aide sociale à l'enfance, bien vieillir : peut-on parler de performance dans l'action sociale ? » ; Atelier « Learning methodology : approfondir les outils et méthodes » ; Plateforme RSE de France Stratégie, keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité »

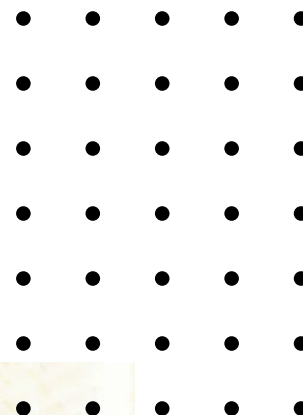
Le recours à des méthodes mixtes, articulant qualitatif (pour décrire et analyser) et quantitatif (pour mesurer) fait également partie de nombreuses propositions reçues lors des consultations publiques.

Certaines données quantitatives sont en particulier indissociables d'éléments qualitatifs, sans lesquels il est impossible de les interpréter. Par exemple, le débat « Aide sociale à l'enfance, bien vieillir... : peut-on parler de performance dans l'action sociale ? » a mis en lumière la complémentarité entre données médicales et sociales. L'utilisation conjointe de ces deux types de données aide à dialoguer avec les décideurs, améliorer la qualité des actions et la mise en œuvre des politiques publiques. L'association Médecins du monde porte un observatoire en ce sens.

Le chercheur Alexandre Rambaud (débat « Transition juste : comment la mesurer ? ») rappelle même que pour construire des outils de comptabilité élargie, qui semblent purement quantitatifs, une phase de qualification est nécessaire pour comprendre la problématique, la préoccupation derrière l'impact (qu'est-ce que l'on veut impacter ?) et établir un état de référence, c'est-à-dire décrire la situation initiale. C'est seulement une fois ces étapes réalisées, que la question de la mesure quantitative peut se poser.



Le même constat peut être fait pour les entreprises : « *La nature des données collectées est également importante. On constate une forte tendance à privilégier les indicateurs quantitatifs, reposant sur des données quantitatives dont la collecte peut être plus aisée à systématiser et à traiter. Cependant, les données qualitatives, plus difficiles à extraire et à analyser, peuvent également présenter un grand intérêt dans la mesure de l'impact. Des approches mixtes sont préconisées afin d'éclairer les données recueillies en offrant une compréhension qualitative des processus de changement et des rapports de force qui ponctuent la mise en œuvre pratique et locale de la RSE.* » (Plateforme RSE de France Stratégie, keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité »).



Au-delà des chiffres, une piste formulée par la chercheuse Elena Lasida (atelier « Learning methodology : approfondir les outils et méthodes ») est de s'intéresser à la **place des récits dans l'évaluation**, à leur capacité de transformation et leur valeur narrative pour dire ce qui fait sens et quelle est la « valeur centrale » d'une structure.

Recommandation n°8 : Trouver un équilibre entre standardisation et personnalisation

#ESS #entreprises #collectivités
#chercheurs-ses



Une troisième recommandation méthodologique issue des consultations publiques, qui rejoint les conclusions du **Panorama de l'évaluation d'impact social** de l'IMPACT TANK et l'ESSEC, vise à trouver le bon équilibre entre standardisation des méthodes et personnalisation des outils et pratiques. La standardisation contribue à l'élaboration de référentiels communs, qui permettent une meilleure appréhension des enjeux par thématique, par enjeu social ou par secteur, avec toutefois un risque de mise en concurrence entre les structures. La personnalisation consiste à construire des outils de mesure en adéquation avec la spécificité de la réponse apportée aux besoins sociaux par l'organisation, avec cette fois un risque de moindre capitalisation entre les différentes démarches.



De son côté, l'association Aux captifs, la libération précise que : « *La comparaison entre structures, c'est voir le système social comme un environnement concurrentiel, alors que le système social est d'abord là pour servir la dignité de chaque personne, quelle que soit sa situation, et l'aider à participer à la vie collective de la société. La dignité des personnes n'est pas un marché concurrentiel à conquérir !* ». Selon l'association, **la comparaison des données peut revenir à comparer les performances des structures**, et ainsi les inciter à sélectionner les bénéficiaires à l'entrée pour obtenir de bons résultats. La comparaison entre structures peut également avoir pour conséquence de pousser les organisations à se ressembler, à lisser leurs spécificités et *in fine* limite leur capacité à innover et faire évoluer les paradigmes en place.

Toutefois, le réseau national des Groupements de créateurs propose **d'identifier des indicateurs thématiques d'impact que chaque structure peut s'approprier en plus de ses indicateurs spécifiques**, et cela quel que soit son secteur. Ces indicateurs génériques porteraient par exemple sur les thématiques de l'impact environnemental (avec des déclinaisons : biodiversité, climat, etc.), l'insertion (insertion sociale, professionnelle, diversité, égalité de genre, handicap, etc.), l'accès aux droits (sociaux, culturels, de santé, etc.), l'émancipation (autonomie, pouvoir d'agir, etc.). Que l'on soit un acteur de l'insertion ou de la protection de l'enfance, il serait alors possible de se saisir d'une même thématique. Ces indicateurs seraient à définir en associant en amont les parties prenantes et les bénéficiaires (cf. recommandation 6), en veillant à atteindre un niveau de précision suffisant pour que leur utilisation et leur interprétation ne prêtent pas à confusion. De tels indicateurs génériques seraient à articuler avec des indicateurs et outils spécifiques définis par chaque structure pour leur permettre de rendre compte de leurs spécificités. Un socle d'indicateurs communs et transversaux à tous les référentiels thématiques pourrait être défini, par exemple sur l'égalité femmes-hommes. (Groupement de créateurs, recommandations reçues lors des consultations publiques).

L'enjeu de l'équilibre entre indicateurs standardisés et personnalisés se retrouve également du côté des financeurs : Malakoff Humanis, par exemple, souhaite demander à ses partenaires de renseigner une base commune d'indicateurs thématiques (pour favoriser un même langage) tout en laissant une totale liberté sur les questions complémentaires (Malakoff Humanis, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour aller plus loin : [Outil Valor'ESS de l'UDESS](#)



Recommandation n°9 : Mettre en place des revues critiques pour les mesures d'impact social (type Label)

#chercheurs-ses #évaluateurs-trices
#pouvoirpublics



Certaines bonnes pratiques méthodologiques, incluant les recommandations précédentes (co-construction des approches évaluatives, mobilisation de méthodes mixtes) et qui intègrent des procédés sur l'échantillonnage, la production de statistiques, la conduite d'entretiens, se retrouvent dans une majorité des guides sur l'évaluation d'impact social.

Avec la multiplication des démarches d'évaluation d'impact social, tant dans le secteur de l'ESS qu'au sein des entreprises, **il convient d'étudier le respect de ces bonnes pratiques par les acteurs qui les mettent en œuvre et d'identifier les secteurs qui gagneraient à monter en compétences sur le plan méthodologique.**

Ainsi, afin d'auditer des études réalisées en autonomie, il serait possible de **mettre en place un label sur l'impact social** (Mala-koff Humanis, recommandations reçues lors des consultations publiques). Un tel label pourrait également s'appliquer à des démarches d'évaluation externe, sur le modèle de certaines méthodes d'évaluation d'impact environnemental comme l'Analyse du Cycle de Vie (ACV), pour lesquelles une revue par les pairs est intégrée à l'approche et contribue à la rigueur de la démarche. Le laboratoire E&MISE de l'ESSEC Business School travaille actuellement à un label de ce type, qui devrait être testé dans les prochains mois.

Cette recommandation s'applique d'autant plus aux entreprises, auxquelles la Plateforme RSE de France Stratégie (keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité ») recommande « *de faire auditer les données par un organisme tiers indépendant, en s'assurant que les méthodologies de mesure d'impact soient adaptables aux PME et TPE. Toute méthodologie doit être pensée pour pouvoir être adaptée aux plus petites entreprises et être déclinée en fonction du secteur.* »

Pour aller plus loin : [fiche ADEME sur l'intérêt des revues critiques des ACV](#)

Recommandation n°10 : Soutenir la recherche sur les méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité

#chercheurs-ses #entreprises
#régulateurs



Les nouveaux cadres de comptabilités qui se développent pour intégrer les conséquences non financières des activités d'une entreprise répondent à un réel enjeu d'intégration de l'impact au cœur de la stratégie de l'entreprise, à travers des outils de pilotage dédiés.

En particulier, la méthode CARE, présentée par Alexandre Rambaud (débat « Transition juste : comment la mesurer ? »), mobilise les normes comptables traditionnelles du capital financier afin d'appréhender les éléments de capitaux naturels et humains, pour comptabiliser et intégrer la dégradation annuelle de ces derniers dans les comptes financiers des entreprises. L'objectif du modèle CARE est de converger vers une conservation du patrimoine naturel, en se fondant notamment sur le principe de prudence ainsi que sur le principe de non-compensation comptable, afin de garantir une approche forte de la soutenabilité. La dégradation de ces capitaux est comptabilisée par le biais du calcul des coûts de maintien de ces capitaux, qui sont eux-mêmes calculés selon la méthode du coût historique, aucun capital n'étant considéré comme substituable à un autre, prenant acte de la finitude des ressources et de l'irréversibilité de la destruction de certains composants.

Une telle méthode est compatible avec la notion de double matérialité définie par la directive CSRD. La Plateforme RSE (keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité ») recommande aux acteurs et chercheurs de la RSE « *de poursuivre et de mener des recherches permettant de développer des méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité ainsi que des outils pratiques à destination des entreprises afin qu'elles s'approprient cette notion.* »

Pour aller plus loin : Avis [Impact\(s\), responsabilité et performance globale](#) de la Plateforme RSE de France Stratégie ; Travaux d'Alexandre Rambaud

Axe 3 : FACILITER l'usage et l'appropriation d'outils sur l'impact social

Recommandation n°11 : Faciliter l'appropriation des démarches d'évaluation d'impact social et leur intégration dans les stratégies internes

#ESS #évaluateurs-trices
#financeurs

La Croix-Rouge française rappelle, en introduction de l'atelier « Comment intégrer l'impact dans la stratégie de son organisation ? », que la question de la mesure d'impact social a été introduite dans la plupart des organisations sociales par la contrainte, à la demande des financeurs et investisseurs et dans une logique de redevabilité et/ou de recherche de financements. Progressivement, **la mesure d'impact s'intègre dans les stratégies d'organisations qui s'en servent comme outil de pilotage et d'amélioration continue des activités**, avec parfois un portage interne par une équipe dédiée – c'est le cas à la Croix-Rouge française. Cette appropriation stratégique soulève certaines questions, par exemple :

Comment laisser de la place à la spécificité de chaque public et de chaque activité tout en gardant un référentiel commun à l'ensemble de la structure ? Comment donner sens à une diversité de données rassemblées au service d'un projet commun ?

Comment mobiliser les salariés et bénévoles sur le terrain à collecter des données ?

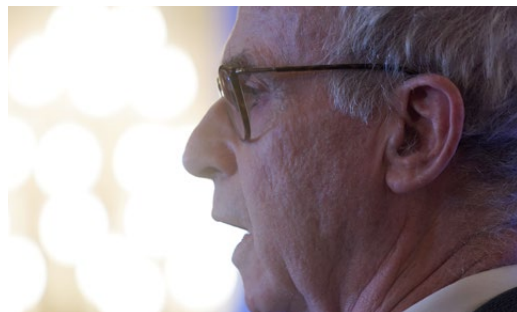
Comment capitaliser sur ces données pour éclairer les décisions stratégiques de gouvernance ?

L'association Aux captifs, la libération témoigne de sa volonté d'intégrer l'évaluation d'impact social comme **un outil du quotidien au service des équipes** : « *Mesurer, quand cela ne génère pas la crainte du contrôle, est à minima fastidieux pour les équipes au quotidien. Il est donc important que la mesure ne soit pas une gêne pour la mission, mais une facilitation, un enrichissement.* » L'association a ainsi conçu un outil de mesure d'impact qui sert d'abord aux travailleurs sociaux et aux personnes accompagnées à évaluer ensemble les évolutions de parcours, ensuite à mesurer l'impact social individuel, et enfin à mesurer de manière consolidée l'impact social « global » de l'association.

Certaines démarches, intégrées à l'accompagnement social, sont conçues spécifiquement dans cette optique. C'est le cas de **L'Étoile de Progression**, présentée par l'Atelier de l'impact lors de l'atelier « Comment intégrer l'impact dans la stratégie de son organisation ? », qui a pour vocation de mesurer et soutenir le changement. L'Étoile de Progression est un exemple d'outil intersubjectif renseigné par les personnes accompagnantes et accompagnées qui permet à la fois de récolter des données intéressantes sur l'impact tout en s'intégrant dans les pratiques des professionnels ou bénévoles qui accompagnent les usagers : « *Développer et diffuser des outils de ce type, qui s'intègrent pleinement dans les pratiques quotidiennes des organisations et permettent à la fois de mesurer et piloter l'impact, est primordial.* » (Atelier de l'impact, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour les financeurs de l'ESS, soutenir ces démarches d'appropriation interne, et pas uniquement les mesures d'impact à proprement parler, permet une intégration du sujet dans la durée au sein des organisations.

Pour aller plus loin : [site internet de l'Étoile de progression](#)



Recommandation n°12 : Mettre l'impact au cœur de la gouvernance des entreprises

#entreprises #régulateurs #PME



L'intégration de l'impact au cœur de la stratégie de l'entreprise nécessite d'ancrer cette notion au cœur de sa gouvernance, afin de permettre **sa prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise**. Ceci peut passer par la **création de comités dédiés à l'impact**, la **définition d'une raison d'être**, ou l'adoption de la **qualité de « société à mission »**, la loi Pacte jouant un rôle important dans ce mouvement. **Des démarches d'engagement** actionnarial peuvent également être un levier d'ancrage de l'impact dans la stratégie.

Partant de ce constat, la Plateforme RSE de France Stratégie recommande aux entreprises de :

Renforcer le dialogue social au sein des instances de représentation du personnel ainsi que le dialogue avec les parties prenantes externes afin d'identifier les conséquences matérielles de leur activité au sens de l'analyse de matérialité.

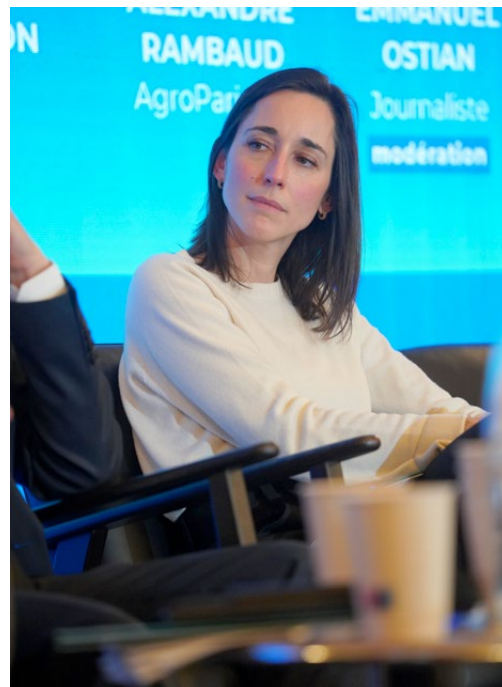
Mettre en place des pratiques de gouvernance permettant la prise en compte de l'impact au plus haut niveau de l'entreprise, afin de la diffuser dans l'ensemble de l'organisation.

Le chercheur Alexandre Rambaud (débat « Transition juste : comment la mesurer ? ») rappelle également le rôle de la comptabilité pour intégrer la question de la mesure d'impact dans l'organisation : *« la comptabilité c'est le langage des organisations, donc si on ne change pas le système comptable on ne change pas l'architecture même de l'organisation »*. **L'Union Européenne progresse vers des directives comme la CSRD** permettant d'inscrire la double matérialité à l'intérieur des systèmes comptables.

Enfin, la Plateforme RSE de France Stratégie (keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité ») note que **l'intégration de démarches de mesure d'impact social peut poser un certain nombre de difficultés aux PME et TPE**. Les méthodes de mesure d'impact sont aujourd'hui plutôt destinées à des entreprises de grande envergure, du fait notamment des moyens de mise en

œuvre qu'elles nécessitent et de leur prisme d'analyse (cf. cibles des ODD). Or, la mesure d'impact par les PME et TPE présente un intérêt tout particulier, afin de permettre une intégration poussée des volets environnementaux, sociétaux et économiques au cœur de la stratégie des entreprises. Elles sont des acteurs territoriaux clés de la transition vers une économie plus durable, et la mesure d'impact peut contribuer à asseoir leur démarche de création de valeur sur le territoire. Ainsi, les PME et TPE peuvent se saisir d'outils existants dans la mesure du possible selon leur taille, leur activité et leur organisation. Les fédérations d'entreprises ainsi que les labels sectoriels peuvent être des vecteurs intéressants permettant de rapprocher les entreprises de la mesure de l'impact et d'ancrer leur démarche RSE au cœur de leur stratégie.

Pour aller plus loin : Avis Impact(s), responsabilité et performance globale de la Plateforme RSE de France Stratégie ; Sommet de la Mesure d'Impact, débat « Transition juste : comment la mesurer ? »



Recommandation n°13 : Veiller à ne pas inciter les structures financées à se détourner des publics les plus vulnérables

#ESS #chercheurs-ses

Pour aller plus loin : [glossaire de l'Université d'Oxford](#)

La manière dont sont déterminés les indicateurs et les objectifs associés peut inciter les structures financées à cibler des bénéficiaires pour lesquels il sera possible d'obtenir des résultats positifs rapidement (**risque de *cherry picking***), au détriment de publics plus en difficulté. Il est recommandé, le cas échéant, de bien déterminer les publics ciblés et de choisir des indicateurs et objectifs adaptés (Avisé, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Aussi, il serait **possible d'envisager un *cherry picking* inversé**, en construisant des outils qui invitent en priorité à s'intéresser aux situations des personnes les plus vulnérables, à partir des aspects de leur vie qui sont peu considérés par les politiques publiques, quitte à s'appuyer principalement sur des démarches qualitatives pour des problématiques souvent intangibles.



Recommandation n°14 : Faciliter l'utilisation des données publiques pour la mesure d'impact des projets publics, privés et associatifs.

#pouvoirspublics #ESS #chercheur-ses



Le débat « Aide sociale à l'enfance, bien vieillir... : peut-on parler de performance dans l'action sociale ? » s'est centré sur les besoins d'utilisation des données publiques et sur le potentiel d'amélioration pour des thématiques comme l'aide à l'enfance ou le bien vieillir.

La CNAPE (fédération nationale des associations de protection de l'enfant) constate que la politique de production et de gestion des données administratives ou des données issues des services de police ou de justice est décentralisée et menée à l'échelle départementale. Si des travaux de recherche permettent d'utiliser certaines de ces données, **il y a toujours besoin d'une consolidation au niveau national** : « *Par exemple, on n'est pas en mesure de dire aujourd'hui combien, parmi les enfants qui sont accueillis en protection de l'enfance, ont été victimes de violences intrafamiliales.* ».

Le Ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées partage ce constat et préconise de concevoir les politiques publiques de telle sorte que, dès le départ, elles soient en capacité de produire des données utiles et exploitables.

Le besoin de consolider le lien entre données administratives et données produites par des associations a également été souligné comme un axe de travail, dont Médecins du Monde a pu témoigner en montrant comment les données collectées permettent, au-delà des apports internes pour l'association, de **soutenir leurs échanges avec les acteurs publics sur les leviers d'amélioration des politiques publiques**. En particulier, l'Observatoire annuel de l'accès aux soins et aux droits de Médecins du Monde permet, à partir des données collectées, d'identifier les lacunes des politiques publiques sur le terrain, de mesurer leur impact positif ou négatif, de comprendre les écarts entre les estimations et les résultats. Il ressort également des conclusions de cet observatoire, le constat que les politiques de santé sont à envisager de manière globale en croisant l'analyse des multiples facteurs déterminants qui ont un impact sur la santé (logement, accès à l'alimentation et à l'eau...) et donc des données issues de sources différentes.



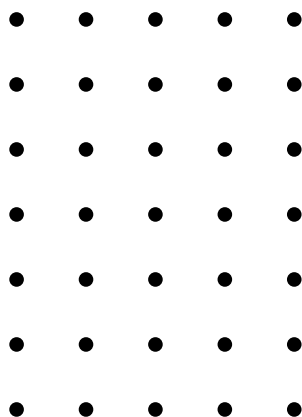
Les résultats de la consultation publique organisée à l'issue du Sommet mettent en avant **la volonté d'un accès plus large aux données sociales** (même si la question autour des données reste sensible, surtout celles concernant les publics fragiles), **et la nécessité de penser les indicateurs d'impact en amont de la conception des actions**. C'est le cas de Malakoff Humanis, qui a entrepris une démarche très encadrée où l'étude d'impact et le pilotage par l'impact sont prévus dès la conception des dispositifs. Malakoff Humanis souligne à quel point un accès facilité et encadré aux données de santé permettrait d'améliorer les analyses internes.

Pour aller plus loin : Sommet de la Mesure d'Impact, débat « Aide sociale à l'enfance, bien vieillir : peut-on parler de performance dans l'action sociale ? »



Recommandation n°15 : Garder une réflexivité critique sur les outils de mesure et de financement de projets à impact

#entreprises #financeurs
#évaluateurs-trices #contratsàimpact



« Même si la mesure peut nous aider dans notre action, jamais nous ne pourrions réduire une personne à quelques indicateurs. Jamais nous ne pourrions traduire la richesse humaine d'un accompagnement social à quelques indicateurs. Et heureusement ! » (Aux Captifs, la libération, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Les indicateurs sont des outils efficaces pour faire des comparaisons, construire un langage commun et coordonner l'action publique, privée et associative. Mais trop se centrer sur des indicateurs techniques pour piloter une action sociale porte le risque de la dénaturer en perdant de vue le sens, l'ambition plus large de transformation. Ce **risque de performativité** vaut tout autant pour les entreprises : la Plateforme RSE de France Stratégie (keynote « Impact(s), responsabilité et performance globale : le rapport de la Plateforme RSE en exclusivité ») pose la question ainsi : « *Mais peut-on et doit-on tout mesurer ? On aime citer l'adage selon lequel « on ne pilote ou ne gère que ce que l'on mesure ». Or, on constate que tous les impacts ne sont pas, ou difficilement, quantifiables. Cet inconvénient ne doit pas empêcher les entreprises d'entreprendre les actions nécessaires pour améliorer leur impact.* »

Une **prise de distance critique** par rapport aux outils de mesure d'impact est alors essentielle, pour que ceux-ci restent un signal parmi d'autres aidant à la prise de décision, plutôt que le principal moteur d'action.

Cette prise de recul sur les outils est tout aussi essentielle dans le cadre des modèles d'ingénierie de projet à impact qui se développent, à l'instar des **contrats à impact**. Cet outil de financement réunit un opérateur social proposant un projet innovant, des investisseurs qui prennent le risque financier, et la collectivité publique qui rembourse les investisseurs si certains objectifs d'impact ont été obtenus et constatés par un évaluateur externe. Selon le rapport Lavenir (2019), cité par des intervenants de la table ronde « Comment concilier KPI's et complexité de



l'impact sur le terrain ? L'exemple du contrat à impact » :

« *Le contrat à impact social (CIS) n'est **pas adapté à toute intervention publique**, loin de là. Et tout projet porté par une association n'est pas finançable par un CIS. Schématiquement on peut dire que le CIS sera envisageable pour un projet :*

- dont l'efficacité est prouvée, mais présentant un **aléa réel** notamment lors du « passage à l'échelle » : en effet un projet à impact totalement incertain ne trouvera pas d'investisseur ; et en sens inverse un projet sans aucun risque et à effet immédiat a naturellement vocation à être financé de manière traditionnelle par la collectivité ;
- et dont l'impact est **mesurable de manière quantifiée, consensuelle** entre les parties prenantes et à un coût faible au regard du montant global investi, ce qui suppose parfois de renoncer à la complexité des situations, et de s'assurer de la faisabilité opérationnelle de la mesure. »

Christophe Itier, Président de Mod'emplois, Inspecteur Général des Affaires Sociales et ancien Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale, constate dans ses recommandations dans le cadre des consultations publiques, que :

Les tickets restent aujourd'hui trop peu importants malgré les progrès des dernières années.

La mise en synergie de financements publics et investissements privés reste très complexe.

La sélection des indicateurs pâtit d'un défaut d'accès aux données publiques ou parapubliques.

Le coût d'entrée dans le sujet est très important, avec peu de capitalisation au fur et à mesure.

Les collectivités territoriales sont peu impliquées.

Les contrats à impact s'appuient sur une logique de coûts évités et non de valeur produite.

Pour aller plus loin : Sommet de la Mesure d'Impact, débat « Inclusion numérique et mesure d'impact : pour lutter contre toutes les fractures » ; Sommet de la Mesure d'Impact, atelier « Comment concilier KPI's et complexité de l'impact sur le terrain ? L'exemple du contrat à impact » ; Thèse de Fiona Ottaviani sur la performativité des indicateurs ; Rapport Lavenir sur les Contrats à impact social

Christophe Itier propose à ce titre un ensemble de recommandations :

- > Cibler des **tickets massifs** ;
- > Créer un **Fonds de Paiement au Résultat** permettant d'accueillir l'ensemble des financements publics et privés, d'assurer la resynchronisation et la simplification des process, et d'y adosser un **centre de ressources** afin de capitaliser sur les méthodes, indicateurs et bonnes pratiques ;
- > Ouvrir largement les données publiques et parapubliques (voire privées) à travers une **banque de données** et des observatoires ;
- > Lancer une campagne d'information et de formation auprès des collectivités territoriales ainsi qu'un **groupe de travail national** pour cibler quelques sujets prioritaires à fort enjeu social et budgétaire ;
- > Mener des expérimentations de contrats à impact fondées non pas sur les dépenses évitées, mais sur la valeur produite (ex : création d'emplois).

Au-delà d'un sujet technique, cet exemple du contrat à impact et de ses conditions d'application met en avant la question **du sens et des valeurs** qui se jouent derrière les outils et méthodes, et ce d'autant plus que ces outils sont complexes. Il pourrait ainsi être utile de créer des espaces de débat partagé par les parties prenantes d'un projet sur l'impact des outils de mesure d'impact.





Cédric Coutat,
Président, HP France



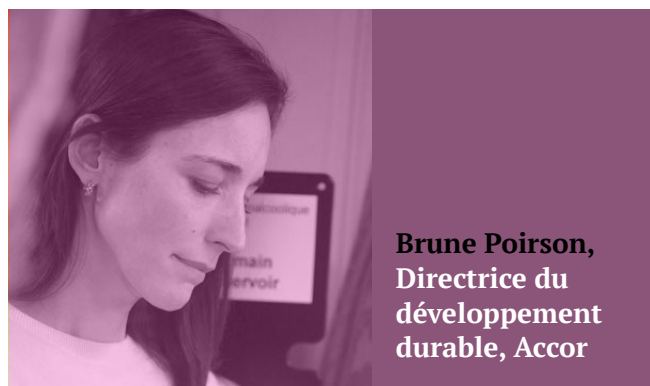
Julien Denormandie,
Chief Impact Officer, SWEEP ; Senior Advisor,
RAISE



Saïd Hammouche,
Fondateur et
président de la
Fondation Mozaïk



Roberta Bosurgi,
CEO, EVPA (European Venture Philanthropy
Association)



Brune Poirson,
Directrice du
développement
durable, Accor

Axe 4 : IMPULSER un cadre réglementaire et financier adapté

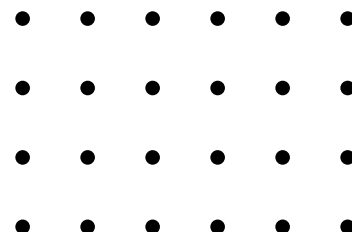
Recommandation n°16 : Favoriser un déploiement progressif des démarches de mesure d'impact dans les organisations

#ESS #entreprises #collectivités

Les structures qui souhaitent mettre en place une démarche d'évaluation d'impact doivent investir dans un déploiement progressif, afin de **garantir son intégration dans la culture de l'organisation**. La conception participative de l'outil est nécessaire, mais pas suffisante pour convaincre les équipes de l'intégrer dans leurs pratiques. En effet, le changement est important : il faut abandonner ses outils personnels acquis en formation et au fil des expériences professionnelles, et s'engager dans une pratique commune, à travers de nouvelles formations, et des points réguliers avec les managers (Aux captifs, la libération, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour les financeurs, cela implique à la fois d'accompagner la démarche évaluative de leurs partenaires (formations, outillage, études...) et de maintenir leur engagement sur la durée. En effet, **un tel changement de pratiques représente un investissement important pour la structure** qu'elle ne peut faire évoluer tous les ans. Cela passe notamment par le fait de promouvoir des échanges réguliers sur le processus de mesure d'impact (que mesure-t-on ? dans quel but ? comment ?) pour vérifier l'efficacité des pratiques et leur adaptation à des besoins sociaux qui sont eux-mêmes en permanente évolution (Malakoff Humanis, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour aller plus loin : Sommet de la Mesure d'Impact, débat « Aide sociale à l'enfance, bien vieillir : peut-on parler de performance dans l'action sociale ? »



Recommandation n°17 : Favoriser la capitalisation sur les méthodologies et outils existants

*#ESS #entreprises #collectivités
#chercheurs-ses*

De nombreuses démarches d'évaluation d'impact social ont été menées par des acteurs publics, des organisations non gouvernementales et des entreprises de l'ESS. Il existe ainsi un certain nombre de méthodes et de référentiels d'indicateurs déjà expérimentés et éprouvés sur le terrain (déclinaison française des indicateurs des ODD par le Conseil national sur l'information statistique, outil Valor'ESS développé par l'UDES, référentiels sectoriels comme sur les projets alimentaires, les garages solidaires, etc.). Poursuivre et soutenir ces démarches en vue de capitaliser sur leurs expérimentations peut permettre d'améliorer l'existant et de développer les pratiques (Avisé, recommandations reçues lors des consultations publiques).





Une telle capitalisation repose sur plusieurs piliers :

- > **Un soutien financier et logistique au développement et au déploiement de plateformes permettant d'accéder librement et facilement à des référentiels sectoriels ou aux résultats d'études** menées sur un même champ : par exemple les études de cas de l'Avisé ou le Mur des solutions de l'IMPACT TANK.
- > **Un soutien à des démarches régulières de consultations sectorielles sur les pratiques**, comme l'animation du réseau Social Value France par l'Avisé ou la conduite du Panorama de l'évaluation d'impact social par l'IMPACT TANK et l'ESSEC Business School.
- > **Un soutien à l'organisation d'évènements et d'ateliers dédiés au partage de pratiques et à la réflexion** concrète sur les outils et méthodes d'évaluation, entre évaluateurs et chercheurs, sur le format du Sommet de la Mesure de l'Impact.
- > **Un soutien aux travaux de revue critique des études réalisées** selon des critères de qualité partagés par les experts et chercheurs réunis en réseaux en suivant les recommandations du Panorama de l'évaluation d'impact social de l'IMPACT TANK et l'ESSEC Business School.
- > **Un soutien à des démarches de recherche sur le long terme** permettant de prendre du recul sur les méthodes, par exemple en accueillant des doctorants CIFRE au sein des organisations (L'Ascenseur, recommandations reçues lors des consultations publiques). Les thèses sur l'impact social et l'utilité sociale menées au sein du GREUS de l'UCPA ou des Apprentis d'Auteuil sont des exemples inspirants à suivre.

Pour aller plus loin : Panorama de l'évaluation d'impact social 2022 de l'IMPACT TANK et l'ESSEC



Recommandation n°18 : **Davantage financer la mesure d'impact dans les TPE-PME et le secteur de l'ESS**

#financeurs #collectivités #PME

Les financeurs publics et privés ont un rôle à jouer pour développer les financements dédiés aux démarches d'évaluation. Ce soutien peut contribuer fortement à la consolidation et au développement des entreprises et structures à impact. Mettre en place une démarche d'évaluation nécessite la mobilisation de ressources et de compétences particulières, dont la majorité des structures de l'ESS et des TPE-PME ne dispose pas. Par ailleurs, trop peu de financements sont aujourd'hui disponibles pour les entreprises qui cherchent à évaluer leur impact. Il est donc important de fixer les exigences de mesure d'impact au regard des enjeux de l'évaluation d'une part et des capacités des structures à les mettre en œuvre d'autre part, ainsi que de soutenir financièrement les études d'impact (Avisé, recommandations reçues lors des consultations publiques).



Parmi les pistes d'outils de financement à construire ou développer, plusieurs idées ont été soumises :

- **Développer des dispositifs publics d'accompagnement** à la mesure d'impact sur le modèle de ce que fait Bpifrance avec le dispositif Décarbon'action sur le Bilan Carbone (Goodwill management, recommandations reçues lors des consultations publiques).
- **Renforcer l'offre de formation proposée par les OPCO** sur la mesure d'impact social (Goodwill management, recommandations reçues lors des consultations publiques). Un acteur clé sur les territoires peut être le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), dont le Panorama 2022 de l'évaluation d'impact social de l'IMPACT TANK et l'ESSEC montre que son rôle se développe dans l'outillage des structures.
- **Soutenir le financement en capital des TPE-PME** pour les aider à se doter de critères lisibles afin d'évaluer leur impact comme elles se sont saisies des critères "ESG" il y a quelques années, en tenant compte des enjeux environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance (Impact Source, recommandations reçues lors des consultations publiques).
- **Développer un réflexe de financement de l'évaluation de l'impact** et exiger une étude d'impact complète de la part des partenaires ou prestataires avant de prendre toute décision de financement, d'investissement ou de renouvellement (Malakoff Humanis, recommandations reçues lors des consultations publiques).

Pour aller plus loin : Dispositif Décarbon'action de Bpifrance

Recommandation n°19 : Mettre en place des garde-fous contre l'impact washing

#régulateurs #entreprises
#pouvoirspublics

En prenant pour exemple le rôle d'évaluation des OTI (organismes tiers indépendants accrédités par le Cofrac) dans le modèle de la société à mission, qui a pour but de vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de manière régulière et cadrée, en vue de renforcer la crédibilité de la qualité de société à mission envers toutes les parties prenantes, la Plateforme RSE de France Stratégie propose le **développement d'un modèle similaire pour les entreprises dites « à impact »** (reprenant la distinction anglo-saxonne entre « *for impact* » et « *with impact* ») afin de limiter les usages abusifs de ce terme.

Pour aller plus loin : [Avis Impact\(s\), responsabilité et performance globale de la Plateforme RSE de France Stratégie](#)



Recommandation n°20 : Défendre la logique de double matérialité dans les débats internationaux sur le reporting extra-financier

#régulateurs #pouvoirpublics
#entreprises

La double matérialité recouvre à la fois l'impact des risques ESG sur les entreprises, mais aussi l'impact de celles-ci sur la société et l'environnement ; là où la matérialité simple renvoie plutôt, de manière restrictive, à l'impact sur l'entreprise elle-même et notamment sur sa valeur financière. Par exemple, en matière climatique, l'objectif de la double matérialité est non seulement de rendre compte du risque que le changement climatique fait encourir aux entreprises, mais également de l'impact de l'activité des entreprises sur le changement climatique. La vision anglo-saxonne restrictive de la simple matérialité n'embrasse que le risque supporté par les entreprises du fait du dérèglement climatique, portant toute l'attention sur la manière dont elles adaptent leurs activités au risque et aux évolutions législatives.

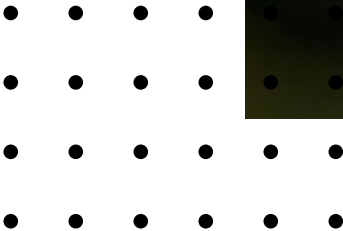
Alors que l'Union européenne place la notion de double matérialité au cœur de ses travaux, à l'international les travaux de l'ISSB (International Sustainability Standards Board), comité créé par l'IFRS (International Financial Reporting Standards) en 2021 afin de produire un standard de reporting extra-financier destiné aux investisseurs, s'inscrivent dans la logique de matérialité simple.



L’adoption d’une approche simple ou double de la matérialité reflète des conceptions divergentes de l’entreprise (simple délégation de gestion des actifs au nom de l’actionnaire, ou entité à part entière constituant un « projet commun à pérenniser », proche d’une raison d’être au sens de la loi Pacte), mais également de l’environnement et des milieux naturels (variable contribuant au bien-être des agents économiques ou entités à part entière, dont la valeur ne dépend pas de leur productivité envers l’entreprise ou ses parties prenantes).

La Plateforme RSE de France Stratégie souligne la nécessaire prise en compte de la double matérialité, qui est au cœur de la vision européenne, dans l’ambition d’assurer la transition vers un système d’économie responsable. C’est en effet cette vision holistique qui permet de comprendre l’interaction des indicateurs financiers et non financiers et de modéliser les sources de création de valeur des entreprises.

Pour aller plus loin : Avis Impact(s), responsabilité et performance globale de la Plateforme RSE de France Stratégie.





Pierre Pageot,
Directeur général Transition
écologique, Groupe SOS

“La carte a le pouvoir de transformer le territoire. Aujourd’hui la carte dominante est financière, alors elle financiarise le monde. Il est urgent de changer de carte, pour qu’elle rende compte du vivant. Mesurer son impact social et environnemental, c’est commencer à le choisir.”

Alexandre Lourié,
Directeur Général en charge
de l’international, Groupe SOS



Aude Kerivel,
Docteure en
Sociologie

Jean Guo,
directrice et
co-fondatrice
de Konexio



Valérie Beaudouin,
Directrice d’études
à l’EHESS



**Pierre-Alain
Sarhou,**
Directeur général
CNAPE



Axe 1. CONSTRUIRE une définition commune de l'impact

1. Distinguer précisément les termes utilisés sur l'impact et l'évaluation.
2. Reconnaître le caractère multidimensionnel et socialement situé des impacts sociaux et environnementaux.
3. S'intéresser aux domaines où l'impact est intangible.
4. Privilégier les approches globales pour tenir compte de la complexité et la pluralité des impacts.
5. Articuler les niveaux micro, méso et macro dans les démarches de mesur d'impact.

Axe 2. DIFFUSER des méthodologies partagées

6. Favoriser la participation des parties prenantes dans la construction des démarches et outils évaluatifs.
7. Encourager l'articulation d'approches quantitatives et qualitatives.
8. Trouver un équilibre entre standardisation et personnalisation.
9. Mettre en place des revues critiques pour les mesures d'impact social (type Label).
10. Soutenir la recherche sur les méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité.

Axe 3. FACILITER l'usage et l'appropriation d'outils sur l'impact social

11. Faciliter l'appropriation des démarches d'évaluation d'impact social et leur intégration dans les stratégies internes.
12. Mettre l'impact au cœur de la gouvernance des entreprises.
13. Veiller à ne pas inciter les structures financées à se détourner des publics les plus vulnérables.
14. Faciliter l'utilisation des données publiques pour la mesure d'impact des projets publics, privés et associatifs.
15. Garder une réflexivité critique sur les outils de mesure et de financement de projets à impact.

Axe 4. IMPULSER un cadre réglementaire et financier adapté

16. Favoriser un déploiement progressif des démarches de mesure d'impact dans les organisations.
17. Favoriser la capitalisation sur les méthodologies et outils existants.
18. Davantage financer la mesure d'impact dans les TPE-PME et le secteur de l'ESS.
19. Mettre en place des garde-fous contre l'*impact washing*.
20. Défendre la logique de double matérialité dans les débats internationaux sur le reporting extra-financier.



**Stanislas
Niox-Chateau,**
co-fondateur et PDG Doctolib



“Il y a aujourd’hui une forte attente des salariés qui veulent trouver du sens dans leur travail au quotidien. Ce sens passe nécessairement par une prise de conscience de l’impact de chacun à l’échelle individuelle. Il faut passer de la raison d’être d’entreprise à la raison d’en être des collaborateurs.”

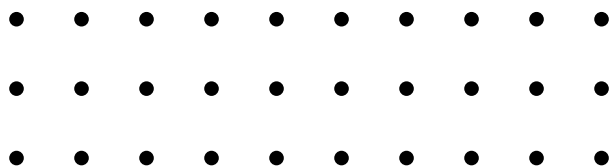
Yohann Marcet,
Entrepreneur, ancien
Directeur de Pôle au
Groupe SOS

“Les données quantitatives sont indissociables des données qualitatives, afin d’avoir une analyse plus fine des déterminants de santé.”

Sandrine Simon,
Directrice Santé Plaidoyer
Médecins du Monde



Gérard Leseul,
Député 5^e
circonscription de
la Seine-Maritime
(PS) et Co-
président du
groupe d’études
ESS et RSE



**Les opinions et arguments
exprimés n'engagent que
les auteurs de ce document.**

Responsable de la publication
Tony Bernard

Auteurs
Hélène L'Huillier
Tony Bernard

Photos
Romain Vincent

Conception graphique
Napalm

Icones
Freepik, Flaticon, Svgrepo

Publié en juillet 2023

IMPACT TANK

15 rue de la Fontaine au roi

75011 Paris

Contact : contact@impact-tank.org



Retrouvez les chercheur.e.s et
les expert.e.s de l'Impact Tank sur
impact-tank.org