

Le changement systémique

Quel éclairage pour l'évaluation d'impact social ?

le regard d'

Hélène L'Huillier



Hélène L'Huillier

Consultante en évaluation de projets à impact social et environnemental

Hélène est devenue praticienne de l'évaluation d'impact social après avoir réalisé une thèse sur **l'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable** (Université Lille 1).

Elle est diplômée de l'**École nationale de la statistique et de l'administration économique** (ENSAE) et de **Sciences Po Paris** et a également travaillé pour l'**ESSEC** dans un programme de recherche sur la contribution des multinationales au développement dans les pays du Sud.

Ses missions actuelles en tant que consultante l'amènent à travailler sur des évaluations quantitatives et qualitatives dans différents domaines (éducation, lutte contre la précarité, développement, etc.) pour des associations, des entreprises ou des investisseurs à impact.

Elle a animé des **formations sur l'évaluation d'impact social** auprès d'acteurs associatifs, d'investisseurs et d'étudiants à l'ESSEC et à l'EDHEC.



Un think-and-do-tank

A propos

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**.

INTRODUCTION

Début 2023, Cyrille Tassart, Chercheur-entrepreneur en approche systémique, publie le **volet initial** de son « Antiguide de l'approche systémique ». Il y développe l'exemple très parlant de VoisinMalin :

« Depuis 10 ans, cette association est reconnue par toutes ses parties prenantes à commencer par celles sur le “terrain” : elle a développé une réponse nouvelle, juste, pertinente (une “innovation sociale”) à des besoins sociaux énoncés plus haut. (...) Comment se fait-il qu’après 10 ans, l’association n’ait jamais “fermé de site”, d’implantation après avoir fait le constat que sa mission est “remplie” ?(...) Est-ce que l’association VoisinMalin est vouée à rester indéfiniment dans les quartiers où elle s’implante ? Ceci n’est pas une preuve d’échec - VoisinMalin a permis d’améliorer très concrètement, dans d’innombrables cas, la situation des habitants des quartiers populaires et à reconnecter des institutions avec les habitants, leur permettant d’améliorer leurs services. La situation aurait été bien pire sans VoisinMalin... or participer à éviter qu’elle se dégrade dans les quartiers populaires est probablement déjà un grand tour de force ! Pourtant, cette solution ne suffit pas à “résoudre” définitivement le problème. Il revient, invariablement. »

Peu après, en mars 2023, la Fonda s’associe à la Fondation de France pour un numéro spécial : « Associations et fondations face aux changements systémiques » qui croise les regards de chercheurs, porteurs de projets et financeurs pour se demander collectivement comment l’approche systémique du changement pourrait aider la philanthropie à se réinventer.

Le sujet est resté au cœur de l’actualité « à impact » 2023 avec de plus en plus d’acteurs s’y intéressant. Alors, **qu’est-ce que le changement systémique ? Comment la pensée (ou l’approche) systémique peut-elle éclairer les réflexions et pratiques de l’évaluation d’impact social en France ?** Comment une structure telle que l’Impact tank, qui s’est donné pour mission d’enrichir le débat public en croisant des initiatives d’intérêt général, expérimentées sur le terrain et de l’expertise fiable, fondée sur des recherches scientifiques, peut-elle contribuer à cette réflexion et ce mouvement ?

Cette note donne des éléments de cadrage autour de l’enjeu du changement systémique. Elle se compose de trois parties :

- un cadrage théorique sur les systèmes et le changement systémique ;
- des pistes de réflexions sur les liens possibles entre approche systémique et évaluation d’impact social ;
- un focus sur une démarche d’évaluation des effets de projets de RSE menés par des entreprises multinationales s’inscrivant dans l’approche systémique.

1. Cadrage théorique

Qu'est-ce qu'un système ?

Donella Meadows,¹ chercheuse américaine et figure de proue de l'étude de la dynamique des systèmes, définit un système comme suit (Meadows, La pensée systémique, 2008) :

« Ensemble d'éléments ou de parties organisés et reliés entre eux selon une configuration ou structure qui génère un ensemble cohérent de comportements, souvent envisagés comme la « fonction » ou l'« objectif » du système. »

Ainsi, **un système doit comprendre trois sortes de composantes : des éléments, des interactions et une fonction ou un objectif.**

Le système digestif, une équipe de football, une école, une entreprise ou l'économie d'un pays sont des systèmes. La Terre est un système, qui englobe des systèmes plus petits : l'ensemble des végétaux, une forêt, un arbre de cette forêt... Du sable dispersé au hasard sur une route ne constitue pas un système, de même que « tout conglomérat dénué d'interaction ou de fonction ». Parmi ces trois composantes, les éléments sont les plus faciles à repérer, mais étudier les interactions et interdépendances, et identifier l'objectif est essentiel pour comprendre le système.

« Un système est plus que la somme de ses parties. Il peut s'adapter, faire preuve de dynamisme, tendre vers un objectif, veiller à sa propre préservation et parfois évoluer. » (Meadows, 2008)

Notons que certains systèmes sont relativement faciles à identifier, car entrés dans le langage commun : le système éducatif, le système judiciaire, le système politique, le système bancaire, le système de santé (dont le système hospitalier, le système de protection sociale...), le système économique (dont le système capitaliste)... Des problématiques sociales ou sociétales peuvent se poser à ces niveaux d'analyse, mais également au niveau de **sous-systèmes imbriqués dans ces systèmes plus grands** (une association et ses parties prenantes, une entreprise et l'écosystème concerné par un projet sur un territoire...).

Un principe de la pensée systémique est que dans le cas de systèmes imbriqués, les strates « supérieures » de la hiérarchie ont pour objectif initial de servir les strates inférieures (ou sous-systèmes).

Notons également que notre perception d'un système « dysfonctionnel » et notre volonté de vouloir le « réparer » peut nous empêcher de comprendre comment il fonctionne et quels sont justement les freins et leviers pour le faire évoluer. Adopter une pensée systémique permet de comprendre pourquoi un système fonctionne comme il le fait – ou pourquoi un besoin social persiste.²

« Au vu de tout ceci, on a envie de dire que le système éducatif "dysfonctionne". On a envie de dire que l'école républicaine "marche mal" ! Est-ce vraiment le cas ? Un systémicien répondra que non ! Au contraire : d'un point de vue systémique, un système marche forcément bien ! Un système est efficacement tourné vers la production de sa fonction, son objectif, son résultat. Certes, il peut produire autre chose que ce pour quoi il a été conçu, ou que ce qui est officiellement annoncé. Il peut produire autre chose que ce que vous souhaiteriez. Mais dans le fond ... c'est votre problème, pas celui du système ! En tant qu'objet d'étude, on constate que le système est juste bien fait pour faire ce qu'il fait. » (Cyrille Tassart, antiguide [partie 2](#))

¹ Elle est connue notamment en tant que membre du Club de Rome, en tant qu'auteur avec son mari Dennis Meadows du rapport Les limites à la croissance, qui prévoyait dès 1972 l'essentiel des crises actuelles.

² De façon une fois encore contre-intuitive, il n'est pas toujours nécessaire d'identifier précisément le système sur lequel on souhaite travailler mais plutôt d'adopter une approche systémique pour étudier un problème.

Qu'est-ce que la pensée systémique, une approche systémique ?

La pensée systémique, champ de recherche interdisciplinaire apparu au début du XX^{ème} siècle, s'est construite comme une alternative au réductionnisme.³ **La pensée systémique ne s'intéresse pas uniquement aux éléments mais, aussi et surtout, à leurs interactions (non-linéaires) et leur objectif.**

« Un système est d'autant plus complexe qu'il possède d'éléments et surtout d'interactions entre eux, qui sont souvent non-linéaires, caractérisées par des causalités multiples et des boucles de rétroaction. Un système peut être encastré dans un système plus grand, ou interagir avec d'autres systèmes. Autant de propriétés qui échappent au réductionnisme scientifique classique, hérité de Descartes, et nécessitent donc de nouvelles manières de penser et d'agir sur le monde. » (Arthur Gauthier, 2023)

L'approche systémique s'appuie sur des modélisations de stocks et de flux. La pensée systémique implique d'étudier les stocks, les flux, mais aussi et surtout **les mécanismes qui relient stocks et flux**. Parmi ces mécanismes, les **boucles de rétroaction** jouent un rôle essentiel. Elles peuvent être de deux natures : **régulatrices** (facteurs de stabilité et de résistance au changement dans les systèmes) ou **amplificatrices** (cercles vicieux ou vertueux).

« Tout système repose sur un stock, à savoir les éléments que vous pouvez voir, sentir, compter ou mesurer à tout moment. (...) Un stock évolue avec le temps sous l'effet d'un flux. Autrement dit, un stock est la mémoire des variations de flux au sein d'un système. (...) On peut accroître un stock aussi bien en réduisant les flux sortants qu'en augmentant les flux entrants. (...) Un stock évolue en général lentement, même quand les flux entrants ou sortants changent soudainement. Ainsi, les stocks font office de temporisateurs, de tampons ou d'absorbeurs de choc dans un système. (...) Le stock permet le découplage des flux entrants et sortants, qui peuvent provisoirement se retrouver en déséquilibre l'un par rapport à l'autre. (...) Les penseurs systémiques voient le monde comme un ensemble de stocks associés à des mécanismes qui permettent de réguler leurs niveaux en manipulant les flux. » (Donella Meadows, 2008)

Qu'est-ce qu'un changement systémique ?

L'expression « changement systémique » étant de plus en plus employée, Arthur Gauthier et Maja Spanu (2023) évoquent le risque qu'elle devienne un « concept à la mode, un « buzzword » qu'on peut revendiquer facilement sans sortir réellement de sa zone de confort. » En réalité, un changement systémique est rare et complexe, puisqu'il s'agit d'une **rupture durable dans l'équilibre d'un système**.

« Qu'est-ce que le changement systémique ? C'est une rupture dans l'équilibre d'un système, qui peut affecter la structure, les ressources, les règles du jeu, les relations de pouvoir, mais aussi les valeurs et les modèles mentaux qui fondent ce système. Si certaines ruptures peuvent être d'origine naturelle, elles sont souvent le résultat d'une intervention humaine, plus ou moins délibérée. Par exemple, l'abolition de l'esclavage en France a constitué un changement systémique majeur, qui a nécessité des décennies d'activisme d'un mouvement abolitionniste composite, des révoltes d'esclaves, des contributions intellectuelles de premier plan et des batailles législatives et politiques à l'Assemblée. Les travaux influents de Donella Meadows sur les « points d'appui » (leverage points) pour changer - pour le meilleur - un système ont été repris et déclinés dans de nombreuses versions, notamment par des consultants dans le champ de l'innovation sociale ». (Arthur Gauthier, 2023)

Il s'agit d'une **transformation en profondeur**, agissant sur l'existence ou l'ampleur d'un besoin social.

*« L'intérêt pratique principal de l'Approche Systémique et du Changement Systémique est un changement de perspective : on passe d'une optique "d'identification d'un besoin social pour y répondre directement (**Impact Direct**)", éventuellement de manière nouvelle (**innovation sociale**), et éventuellement de manière généralisée (**changement d'échelle**)" - à une optique "de compréhension des mécanismes d'ordre systémique (**Approche Systémique**) pour transformer durablement le système et son équilibre (**Changement Systémique**) afin de réduire ou supprimer l'apparition (le flux entrant) du besoin social (**Impact systémique**) ».* (Cyrille Tassart, 2023, [antiguide partie 1](#))

³ Courant de pensée hérité de Descartes, qui consiste à réduire des problèmes ou des sujets en sous-éléments plus simples pour les comprendre, et qui irrigue la pensée scientifique moderne.

⁴ Comme l'explique lui-même Cyrille Tassart en commentaire de son antiguide, la notion d'« impact systémique » est naissante. Les travaux en cours d'Ashoka et KOREIS sur le sujet permettront de l'explorer. Ces deux termes pouvant toutefois entrer en tension, tandis que l'expression « changement systémique » est déjà bien ancrée dans la recherche et la pratique, je recommande de parler plutôt de changement systémique.

Quels outils pour l'approche systémique et le changement systémique ?

Peut-on construire des « théories du changement systémique » sur le modèle de la « théorie du changement » en évaluation d'impact direct ? Des méthodes de conduite de projets et d'évaluation du changement systémique clé en main ? Il faut comprendre que cela serait antinomique avec l'esprit même de l'approche systémique. **Pour comprendre les systèmes, il faut « danser avec », « écouter leur sagesse », « célébrer la complexité »** pour reprendre des expressions de Donella Meadows.

Dans le volet initial de son étude, Cyrille Tassart explique d'ailleurs pourquoi son travail prend la forme d'un « antiguide » plutôt qu'un « guide » :

« Il n'y a pas à la clé une méthode en 8 étapes qui garantit de réussir un Changement Systémique - ce serait tout sauf l'esprit de l'Approche Systémique ! »

Dans la partie 1 de ce même « Antiguide », il précise en quoi viser un changement systémique nécessite de sortir d'une logique linéaire centrée sur l'attribution et le quantitatif :

« Transformer le système pour atténuer ou supprimer le besoin social est un vrai défi. Cela demande une intention et des savoir-faire différents des activités en Impact Direct. C'est un travail de longue haleine, qui demande du temps pour porter ses fruits. Ses résultats sont moins tangibles, difficilement attribuables. Viser un Changement Systémique exige de la persévérance et de l'humilité, demande de faire de la place au doute et de ne pas tout maîtriser. »

Arthur Gauthier (2023) identifie tout de même quatre étapes pour avancer vers la compréhension d'un système et vers le changement systémique :

« Appliqué aux problèmes sociaux, le changement systémique suppose ainsi plusieurs étapes : 1) définir le système que l'on étudie et ses frontières ; 2) en identifier les éléments constitutifs (et donc les causes possibles du problème) ; 3) comprendre les interactions entre eux (interdépendances, rétroaction, inertie...) ; 4) enfin, identifier les leviers d'action précis qui peuvent changer le statu quo. Un système étant en permanente adaptation, sa complexité rend bien sûr tout changement incertain. Ainsi, une intervention a priori significative, comme par exemple le vote d'une nouvelle loi présentée comme

une grande avancée, peut n'avoir qu'un effet très faible ou nul sur un système, voire des effets pervers. A contrario, une expérimentation a priori modeste portée par quelques passionnés peut entraîner toute une série de modifications en chaîne dans un système, de nature à en bouleverser les règles et à en inquiéter les acteurs dominants. »

Donella Meadows (2008) proposait quant à elle **12 points de leviers**, lieux d'interventions d'un système pour en modifier la structure et qu'il corresponde davantage à ce qu'on attend qu'il produise. Les points de leviers les plus efficaces portent sur les paradigmes, l'objectif du système, son auto-organisation, les règles et la structure de l'information (voir Annexe 1).

2. Enjeux soulevés pour l'évaluation d'impact social

Articulation entre Approche systémique et Impact direct

Tout d'abord, précisons que travailler sur le changement systémique n'exclut pas de travailler en parallèle sur l'évaluation d'impact social. Ces deux approches peuvent s'avérer très complémentaires.

« Il faut considérer l'importance et les particularités respectives des logiques d'Impact Direct et de Changement Systémique, afin de jouer sur les deux tableaux. Il faut même aller un cran plus loin : il s'agit de les coordonner, de les articuler, afin de produire l'effet le plus puissant sur l'enjeu social concerné, au lieu de les faire entrer en contradiction ou en confrontation. » Cyrille Tassart, [antiguide partie 1](#)

Des différences de nature entre les deux approches

Il faut toutefois avoir en tête que les méthodes et outils de mesure d'impact social les plus répandus s'appuient sur des cadres de pensée analytiques (ou réductionnistes) qui par nature sont très éloignés de l'approche systémique⁵.

Cyrille Tassart présente en conclusion de la [partie 2](#) de son « antiguide » un tableau récapitulatif de Jacques Lapointe comparant Approche Analytique et Approche Systémique.

On comprend à partir de ce tableau que des logiques d'accompagnement ou d'évaluation « analytiques », orientées vers l'impact direct, ont leur intérêt propre mais ne peuvent pas se transformer en « accompagnement ou évaluation du changement systémique » (si tant est que cela a un sens) en changeant un simple paramètre.

Approche analytique	Approche systémique
Isolé : se concentre sur les éléments	Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments.
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions
S'appuie sur la précision des détails.	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.	Intègre la durée et l'irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action (exemple : modèles économétriques).	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base de connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action (exemple : modèles du Club de Rome).
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline (juxta-disciplinaire).	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son détail.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

Diverses portes d'entrées vers le changement systémique pour les acteurs à impact

L'approche systémique étant par nature complexe, la tentation est forte de la résumer à l'un de ses aspects ; même si cela serait en perdre la richesse et la portée transformatrice.

Or, les compréhensions et usages de l'expression « changement systémique » sur le terrain, parfois assez éloignées des définitions académiques citées plus haut, sont aujourd'hui plurielles. On constate aisément à partir de la littérature grise (corpus rassemblés sur le site agiralaracine.fr ; webinaires de ce même collectif) que **plusieurs interprétations, ou portes d'entrée, existent aujourd'hui dans le champ de l'ESS**. Ces interprétations s'éloignent parfois de l'esprit même de la pensée systémique.

⁵ Une mesure d'impact « classique » va chercher à mesurer les effets d'un projet sur une ou des parties prenantes dans une logique d'attribution.

A partir de lectures et d'un travail mené avec un collectif de fondations, Marion Douroux du collectif ODYSSEM identifie 10 idées souvent associées par les acteurs de terrain à une approche systémique ; un « changement systémique » regroupant, selon les acteurs, tout ou partie de la liste :

1. **Dépasser son impact direct**, en travaillant sur l'évolution des représentations / mentalités ou en s'inscrivant dans une logique multi-acteurs ;
2. **Changer d'échelle** et toucher une part significative de la population ;
3. **Faire évoluer les politiques publiques**, et donc mettre en œuvre une logique d'influence en plus de son action directe ;
4. **Valoriser les logiques de co-impact** et donc multiplier les logiques d'action ;
5. **Identifier les « causes racines »** et agir à cette source ;
6. **Mener une approche sur le long-terme** d'apprentissage et d'observation ;
7. **S'interroger sur les effets de bord** et chercher à les prendre en compte ;
8. **Questionner sa propre place** et celles des autres acteurs qui font le système (et voir si tous sont au service d'une même vision) ;
9. **Se demander pourquoi le système produit ce problème lancinant ?** pourquoi les acteurs y contribuent ? et s'interroger sur la culture associée ;
10. **Travailler à un changement DE système.**

💡 Un enjeu auquel pourrait contribuer l'Impact tank via le SMI et/ou un GT dédié serait de :

- contribuer à stabiliser et diffuser une définition du changement systémique, par exemple à partir de celles de Cyrille Tassart et d'Arthur Gauthier ;
- confronter cette définition aux représentations de terrain, par exemple à travers une typologie des visions du changement systémique. Quelles sont les portes d'entrée principales vers des approches systémiques pour les financeurs, les porteurs de projets, les pouvoirs publics... parmi la liste de 10 critères proposés plus haut ou d'autres encore ?

Des enseignements à tirer des « pionniers » de ce type d'approches

Malgré le regain d'intérêt récent pour le sujet, Cyrille Tassart constate que certains acteurs de l'ESS font depuis longtemps du systémique, souvent sans le nommer.

« Attention : ne soyons pas trompés par la soudaine attention portée au Changement Systémique qui peut donner l'impression que c'est une nouveauté. De nombreuses personnes et structures essaient depuis longtemps "d'agir sur l'origine des problèmes" comme elles le disent, de provoquer "des changements profonds", systémiques. Cependant, force est de constater que cela s'est fait de manière relativement intuitive et trop confidentielle jusqu'à aujourd'hui : il suffit d'observer à la fois les outils de gestions associatives, les ressources et la recherche effectuée sur notre secteur, les modèles de réussites associatives, le fléchage des financements et plus globalement notre culture du "faire" pour constater que nous sommes bien mieux équipés et compétents pour répondre directement aux besoins sociaux que pour viser un Changement Systémique. »
Cyrille Tassart, [antiguide partie 1](#)

Etant donné le temps long nécessaire à la compréhension des dynamiques d'un système, et plus encore, au travail sur un changement systémique, **identifier et écouter les « pionniers »** de ces approches est utile : comment ont-ils procédé ? quelles leçons en tirent-ils ? quelles questions se posent-ils à partir de leurs retours d'expérience ?

En ce qui concerne **l'intégration d'approches systémiques dans les évaluations de projets**, il pourrait être particulièrement intéressant de s'intéresser à des laboratoires de recherche et bureaux d'études présents depuis longtemps sur le secteur et qui articulent des activités d'évaluation d'impact direct et de recherche plus larges intégrant la complexité voire l'étude des dynamiques systémiques à l'œuvre.

A titre d'exemples :

- Cécile Renouard à travers son laboratoire de recherche-action CODEV de l'ESSEC a réalisé depuis plus de dix ans des évaluations de projets de RSE (qu'elle renomme « **Responsabilité Systémique des Entreprises**⁶ ») menés par des multinationales en articulant des évaluations d'impact multidimensionnelles et des analyses éthiques et politiques sur le rôle de l'entreprise.

⁶ Voir partie 3 pour plus de détails.

- Elena Lasida, Hélène Duclos et le GREUS, groupe de recherche action sur l'évaluation de l'utilité sociale formé en 2013, qui mène à la fois des évaluations d'utilité sociale pour des projets de l'ESS, en cherchant notamment à faire émerger la **valeur centrale**⁷ d'une structure, et des travaux réflexifs sur l'utilité sociale. Elena Lasida déclarait par exemple au SMI 2023 : « 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. »
- Fiona Ottaviani, co-titulaire de la chaire Territoire en transition de Grenoble Ecole de Management, qui a contribué au développement de l'indice multidimensionnel « IBEST » en région grenobloise, appliqué sur des évaluations de projets du territoire, porte également une réflexion plus large sur les indicateurs de bien-vivre, et a notamment co-écrit avec Eléonore Lavoine l'article « l'évaluation de l'ESS : **comment cheminer vers la complexité ?** ».
- Quadrant Conseil, SCOP créée en 2013 spécialisée en évaluation des politiques publiques, qui s'est spécialisé dans le fait de « trouver des solutions adaptées pour analyser des programmes compliqués à évaluer » dont notamment **l'analyse de contribution**, « particulièrement adaptée pour les programmes complexes ou visant à des changements systémiques⁸ ».

💡 Un enjeu auquel pourrait contribuer l'Impact tank via le SMI et/ou un GT dédié serait de :

- **identifier les pionniers** du changement systémique et de son évaluation : associations, fondations, structures d'accompagnement... qui se confrontent, en s'en revendiquant ou pas, à la complexité des dynamiques de systèmes depuis des années;
- **leur donner la parole** et en tirer des enseignements pour le secteur.

Des compatibilités plus ou moins fortes avec des approches évaluatives centrées sur l'impact direct

Une évaluation d'utilité sociale telle que l'a conduit le GREUS, ou l'évaluation des contributions sociétales d'un projet de RSE à la Cécile Renouard, sont déjà imprégnées d'une approche systémique. Des approches et outils tels qu'une expérimentation aléatoire ou un SROI ne le sont pas et ne cherchent pas à l'être. Entre ces extrêmes, les différentes démarches d'évaluation d'impact social existantes peuvent être plus ou moins compatibles avec l'approche systémique. A titre d'exemples, on peut imaginer qu'une évaluation sera plus facile à articuler avec une analyse des dynamiques systémiques à l'œuvre si elle présente déjà certains signes⁹:

- Elle s'appuie sur des **logiques circulaires plutôt que linéaires**, intégrant des boucles de rétroaction régulatrices et amplificatrices et s'intéressant aux mécanismes sous-jacents.

Dans leur **article** intitulé « L'évaluation de l'économie sociale et solidaire : comment cheminer vers la complexité ? » de juin 2023, Eléonore Lavoine et Fiona Ottaviani constatent deux limites importantes des pratiques actuelles (la prédominance de la technique sur le politique, et la faible place donnée à la complexité). Elles observent que « cette vision linéaire amène à appauvrir la compréhension de l'écosystème. On se concentre davantage sur ce que l'on peut mesurer que sur ce qui compte. »

Les évaluations s'appuyant sur des théories du changement circulaire¹⁰ plutôt que linéaires intègrent l'idée que les effets observés vont rétroagir sur le besoin social et éventuellement le faire évoluer.

Les analyses de contribution¹¹, qui identifient et testent des « paris » et hypothèses qui sous-tendent les théories explicatives (quelles conditions et mécanismes de fonctionnement ?), les confrontent au réel, les contextualisent et les relient à d'autres contributions, vont encore un cran plus loin.

⁷ « Raison d'être et contribution à la construction d'un monde commun », la recherche et l'identification d'une valeur centrale se rapproche d'une réflexion sur l'objectif ou fonction d'un système et non uniquement sur ses éléments.

⁸ Pour plus de détails, voir leur fiche sur [l'analyse de contribution](#). A noter également, dans leur définition de [l'évaluation d'impact](#), Quadrant conseil intègre les « effets de bord » (concept issu de la systémique).

⁹ Le fait de repérer ces différents signes dans une évaluation ne veut pas nécessairement dire que les approches concernées sont systémiques - ce n'est généralement pas le cas si elles restent dans un paradigme analytique - mais qu'elles sont plus facilement compatibles avec une analyse des dynamiques systémiques.

¹⁰ C'est par exemple ce que propose l'UNAPEI avec une modélisation circulaire de la chaîne de valeur de l'impact social dans son [guide](#) sur le sujet.

¹¹ Voir à ce sujet les ressources de Quadrant conseil sur [l'analyse de contribution](#) (fiche et articles cités en p.1)

- Elle peut s'appuyer sur une approche par parties prenantes mais ne s'y enferme pas, tient compte de la **pluralité de rôles des acteurs et des interactions** entre ces derniers

Si une approche par parties prenantes est utile pour identifier les principaux acteurs en présence, choisir lesquels interroger ou émettre des hypothèses sur leurs besoins et représentations, l'étude des dynamiques sociales dans leur complexité nécessite de tenir compte de la pluralité des rôles qui peuvent se combiner chez une même personne. Un élève est également un enfant de son quartier, un copain pour ses camarades de classe, un membre d'une famille...

Par ailleurs, les parties prenantes ne sont pas indépendantes les unes les autres et reliées chacune par des enjeux propres à une structure ou un projet. Elles sont le plus souvent interconnectées. Un outil comme la Fleur de l'utilité sociale, qui permet d'évaluer à l'échelle d'un territoire l'impact social de la « Coopération », groupement de trois centres sociaux et une accorderie, est intéressant à cet égard.

- Elle s'intéresse aux effets de bord et leur accorde autant d'importance qu'aux effets directs, quantifiables et immédiatement observables

Un effet de bord est « l'effet indésirable d'une action, qui apparaît généralement à un autre endroit du système, et/ou sur une autre temporalité. Parfois, l'effet de bord contribue à perpétuer ou renforcer le problème auquel on s'attaque. Parfois, il provoque ou renforce d'autres problèmes. » (Cyrille Tassart, antiguide partie 1).

Habités à traiter ce type d'effets comme des « externalités » dans l'héritage de la pensée économique classique, ils sont de facto évacués de la plupart des évaluations. Mais : « les externalités négatives, ce sont les choses que nous catégorisons comme des coûts « externes » pour la simple raison que nous ne les avons pas prévues dans nos théories économiques. (...) **Il n'y a pas d'effets accessoires, mais seulement des effets** ». (Kate Raworth 2017, citant Herman Daly et John Sterman).

Ces effets de bord contribuent fortement aux boucles de rétroaction du système étudié. S'y confronter, comme le fait par exemple l'association VoisinMalin¹² en ce moment, est certes complexe, mais apporte des pistes de réflexion prometteuses sur le changement systémique.

- Elle s'inscrit dans le **temps long** et fait une part belle à l'observation (participante ou non)

Comprendre les dynamiques systémiques nécessite de s'inscrire sur le temps long avec des phases d'observation conséquentes. Ce type d'évaluations est de plus en plus rare mais pourtant essentiel pour éviter de « *détruire les capacités d'autosubsistance* » du système : « *N'intervenez pas sans réfléchir, ne détruisez pas les capacités d'autosubsistance du système. Avant de foncer pour tout arranger, faites attention à la valeur de ce qui est déjà là.* » (Meadows citée dans Raworth, 2017)

S'inscrire dans le temps long peut se traduire en des évaluations qui s'étalent dans la durée, mais également dans le fait de concevoir des évaluations qui s'intéressent à l'histoire, aux trajectoires en tenant compte du passé. Dans ce type d'évaluation, les enjeux de contexte ne seraient pas « évacués » en phase de cadrage mais intégrés tout au long de l'évaluation.

Etudier le temps long, c'est aussi se donner la possibilité de sortir de logiques d'efficacité de court-terme et de performance pour s'intéresser aux questions de résilience. Cyrille Tassart remarque que « *souvent, la résilience entre en concurrence avec la performance* ». Or, la résilience est - avec l'auto-organisation et la hiérarchie - l'une des trois caractéristiques expliquant l'efficacité des systèmes sur la durée :

« *Un système ne doit pas être géré uniquement au regard de sa productivité ou de sa stabilité, mais en recherchant également sa résilience - capacité à se remettre d'une perturbation, aptitude à se rétablir ou à se réparer.* » (Meadows, 2008)

- Elle s'intéresse à **ce qui est important, pas seulement à ce qui est quantifiable**, en mobilisant des **approches transdisciplinaires** et en s'intéressant **au tout autant qu'aux parties**.

Ces signes s'inscrivent dans la continuité des recommandations des Actes du SMI 2023, dont plusieurs gagneraient d'ailleurs à être relues au prisme des « conseils pour vivre dans un monde de systèmes » qui concluent le livre de Donella Meadows. Une tentative de mise en parallèle des recommandations issues des Actes et des conseils de Meadows est proposée ci-dessous - à poursuivre et confronter au regard d'une personne externe !

¹² Le travail sur les effets de bord amène par exemple la structure à se demander si l'action menée n'est pas en train de figer le système - voir [Webinaire de l'initiative Racines consacré à l'étude de cas de VoisinMalin](#)

Recommandations issues des Actes du SMI 2023	Conseils pour vivre dans un monde de systèmes (Meadows 2008 – cf. Annexe 2)
#1 : Être précis quant aux termes utilisés sur l'impact et l'évaluation	#4 : Utilisez le langage avec soin et enrichissez-le de concepts systémiques
#2 : Reconnaître le caractère multidimensionnel et socialement situé des impacts sociaux et environnementaux	#13 : Défiez les disciplines
#3 : S'intéresser également aux domaines où l'impact est intangible	#5 : Prêtez attention à ce qui est important, pas seulement à ce qui est quantifiable
#4 : Reconnaître la complexité et privilégier les approches globales	#11 : Célébrer la complexité #12 : Etendez vos horizons temporels
#5 : Articuler les niveaux micro, méso et macro	#7 : Veillez au bien de l'ensemble
#15 : Garder une réflexivité critique sur les outils de mesure et de financement de projets à impact	#10 : Restez humbles, continuez à apprendre



Un enjeu auquel pourrait contribuer l'Impact Tank :

- **Faire le lien avec le thème de l'an dernier, le New deal de l'impact** : l'approche systémique et l'objectif de changement systémique peuvent-ils donner une direction au New deal ?
- **Proposer un espace de réflexion et de débat** sur ce qui, parmi les outils et méthodes existants, est issu d'approches analytiques vs. systémiques et comment s'y repérer

3. Focus sur le RCI : évaluer les effets de projets de RSE en s'inscrivant dans l'approche systémique

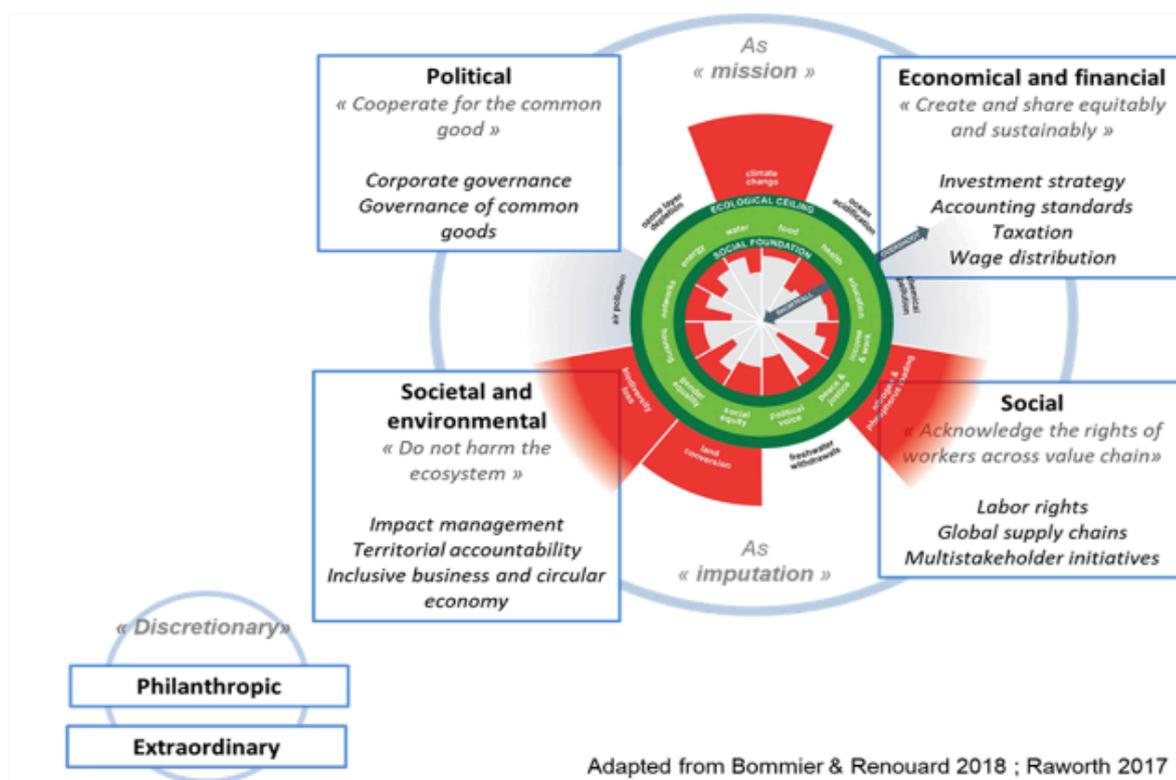
Parmi les initiatives listées plus haut, l'approche de Cécile Renouard autour du **RCI** (Indicateur de Capacité Relationnelle) mérite d'être développée à titre illustratif. En effet, elle articule une réflexion éthique et politique sur la **Responsabilité Systémique de l'Entreprise** et des évaluations d'impact menées depuis plus de quinze ans sur différents terrains. Cette partie présente les grandes lignes de l'approche, en s'appuyant notamment sur un article publié dans la Revue de l'Organisation Responsable (Ezvan, L'Huillier, Renouard, 2022).

La toile de fond : le modèle de Responsabilité Systémique des Entreprises de Cécile Renouard

Les différentes évaluations de projets de RSE menées avec l'approche RCI visent à nourrir une réflexion plus large sur le rôle de l'entreprise, en s'appuyant sur le cadre d'analyse de la philosophe Cécile Renouard autour de la RSE renommée « Responsabilité Systémique de l'Entreprise ». Les deux responsabilités qui sont le plus spontanément mobilisées lorsqu'on

s'intéresse aux impacts d'un projet sont la responsabilité sociétale et environnementale vis-à-vis des écosystèmes humains et naturels (1) et la responsabilité sociale vis-à-vis des travailleurs et travailleuses de la chaîne de valeur (2). Ces deux responsabilités répondent à une logique d'imputation, c'est-à-dire que l'entreprise a des effets directs sur certains groupes (par exemple les communautés vivant à côté d'un projet d'extraction minière), qu'elle peut chercher à estimer.

Mais pour réellement parler d'impact, il est important de prendre du recul et de réfléchir à la responsabilité de l'entreprise sur un projet d'un point de vue de « **mission** » **partagée avec d'autres**. Cette prise de recul peut amener à se demander comment deux autres responsabilités sont engagées sur le projet : la **responsabilité économique et financière** (3), qui va de l'origine des financements en amont, au partage de la valeur en aval, et la **responsabilité politique de l'entreprise** (4), qui implique notamment les enjeux de gouvernance interne et partagée autour de la gestion des communs.



Mobiliser des cadres théoriques de ce type permet de relier la question de l'impact de projets spécifiques à celle du **rôle de l'entreprise capitaliste dans la société**, et ainsi de se réemparer des catégories d'indicateurs utilisées dans les référentiels internationaux de reporting pour aller vers des critères plus proches d'enjeux éthiques impliquant l'entreprise dans cette double démarche d'imputation et de mission : emploi, qualité de vie des personnes fragiles de son écosystème, territoires, etc.

L'approche théorique et empirique : l'Indicateur de capacité relationnelle

Si les entreprises sont des institutions politiques responsables de contribuer aux changements sociétaux, il s'agit donc de définir les conditions de cette transformation institutionnelle.

L'approche RCI s'appuie sur le constat que les démarches évaluatives classiques menées par des entreprises sur des projets de RSE s'intéressent prioritairement à ce qui compte aux yeux des commanditaires, en particulier sur l'atteinte des objectifs chiffrés du projet à court-terme.¹³ Or, ceci peut impliquer de perdre de vue ce qui compte vraiment dans la définition d'une vie bonne et décente à l'échelle d'un territoire, d'un écosystème ou de la société.

Les évaluations de projets menées avec l'approche RCI inversent cette logique, en s'appuyant sur une vision anthropologique de ce que constitue le bien-vivre et en construisant des outils évaluatifs permettant d'éclairer les leviers et freins au développement humain dans les projets menés par des entreprises multinationales. Pour ce faire, ces évaluations s'appuient sur des méthodes mixtes quantitatives et qualitatives où le quantitatif est au service du qualitatif, et sur le moyen-long terme (deux à dix ans).

S'appuyant sur **l'approche des capacités** et notamment sur la notion de "capacité architectonique" chez Martha Nussbaum, la démarche RCI évalue le développement humain à travers la qualité du lien. Celle-ci a

une valeur à la fois intrinsèque (c'est le fait d'être en lien avec d'autres qui rend une vie heureuse) et instrumentale (être en lien permet d'accéder à d'autres capacités centrales,¹⁴ dans des domaines comme la santé, les émotions, le contrôle de son environnement matériel, etc.).

L'indice composite appelé RCI repose sur trois dimensions de l'inclusion/exclusion sociale : la capacité à être intégré dans des réseaux, les liens privés et l'engagement civique. Chacune de ces dimensions comprend plusieurs critères ou composantes - 14 au total. Des seuils sont définis sur chacune de ces composantes et correspondent à des conditions d'accès aux capacités relationnelles. Les effets des programmes de RSE sont étudiés sur chaque composante séparément et sur l'indice agrégé, ainsi que sur d'autres mesures plus conventionnelles du développement humain comme l'Indice de Pauvreté Multidimensionnelle du PNUD.

Le RCI n'est pas uniquement un indicateur, mais bien une **démarche articulant méthodes qualitatives et quantitatives**. L'indicateur ne peut pas être interprété sans la partie qualitative qui l'accompagne.

En 15 ans, le RCI a fait l'objet d'une dizaine d'applications :

- évaluations de projets de RSE menés par des multinationales :

- enquêtes auprès de communautés locales en zones pétrolières au Nigeria (2008-2013) ;
- enquêtes auprès d'habitants de bidonvilles concernés par un projet de raccordement à l'eau de Veolia (2011-2012) ;
- enquêtes auprès de chiffonniers concernés par des projets du Fond Danone Ecosystème en Indonésie (2011-2013), au Mexique (2013-2015), en Argentine et au Brésil (2016) ;

- application à une échelle macroéconomique, avec analyses multipays (2012 puis 2016) ;

- application à la définition de critères ISR, pour Meeschaert (gestionnaire d'actifs) en 2017 ;

- application à une mesure du bien-vivre territorial : Green RCI appliqué à Montereau en 2019 ;

¹³ D'autres tendances face auxquelles la démarche RCI s'inscrit comme alternative sont la diffusion de théories du changement linéaires centrées sur des résultats tangibles de court terme ; le caractère quasi sacré du quantitatif et la croyance qu'un résultat n'est pas prouvé s'il ne s'appuie que sur des études qualitatives ; la diffusion des approches quantitatives expérimentales impliquant de définir un projet en fonction de son évaluation plutôt que l'inverse.

¹⁴ Au sens de Martha Nussbaum, penseuse centrale de l'approche des capacités, qui définit une liste de 10 capacités centrales sur lesquelles l'accès à certains seuils permet de considérer qu'une vie humaine est digne. Voir par exemple le livre Femmes et Développement humain (1999)

- **application à une mesure du bien-vivre dans les écolieux en France** : RCI-E appliqué entre 2020 et 2022 à dix écolieux membres de la Coopérative Oasis.

Les résultats : une attention accrue aux enjeux systémiques de long-terme

L'article de Ezvan, L'Huillier et Renouard (2022) présente les enseignements d'évaluations de projets menés par trois entreprises différentes (Total, Veolia, Danone) dans six pays (Nigeria, Inde, Indonésie, Mexique, Argentine, Brésil) utilisant cette perspective. Un tableau de synthèse issu de l'article est reproduit en Annexe 3. Des enseignements communs à ces études de cas ressortent :

« Il nous paraît important de souligner les apports de ces travaux centrés sur les capacités relationnelles sur le plan managérial, et en particulier sur l'évolution de la conception du développement humain partagée dans l'entreprise suite au projet.

En Amérique latine, cela a permis à l'entreprise Danone de renouveler sa vision de l'empowerment initialement très tournée sur la dimension économique et sur le court-terme, qui a pu être élargie à des aspects socioculturels et sociopolitiques aux niveaux individuel et collectif. L'importance des alliances et du travail sur le long-terme avec d'autres acteurs, publics et privés, est également ressortie comme un axe essentiel pour l'entreprise afin d'assumer sa responsabilité systémique envers la chaîne de valeur.

Au Nigeria, viser le développement ou la non-dégradation de la capacité relationnelle des villageois peut permettre de passer d'une logique de court-terme à une logique systémique et de plus long terme. Dans la logique de court-terme, l'entreprise Total cherche à assurer la paix sociale dans les communautés à travers la distribution d'aides sous diverses formes (cash, bourses...), mais avec des effets induits très négatifs en termes de frustrations et violence au sein des communautés. Dans la logique plus systémique et de plus long-terme, l'entreprise aurait pour objectif de contribuer avec d'autres acteurs à désamorcer la violence et les conflits au sein des communautés pour permettre un développement harmonieux profitant à toutes et tous, en visant à traiter les causes profondes des conflits, notamment les inégalités cumulées (Renouard et Lado, 2012). Ce changement de paradigme est encore loin d'être appliqué.

En Inde, l'approche par le RCI appliquée à des clients fragiles du partenariat impliquant Veolia permet, de même que pour les parties prenantes vulnérables étudiées au Nigeria et en Amérique latine (communautés voisines des sites de production ; travailleurs informels au bout d'une chaîne de valeur), de mettre en évidence certaines injustices structurelles et de mieux identifier les manières de définir une politique de responsabilité systémique qui prendrait en compte les habitants les plus vulnérables (donner la parole aux habitants des bidonvilles non notifiés, les inclure dans les négociations, construire un modèle économique adapté à leurs besoins et faire de l'accès à l'eau un réel droit, en particulier pour les plus vulnérables).

Les découvertes, acquis et apports de nos enquêtes sur les différents projets en lien avec les différentes dimensions du RCI, peuvent aussi mettre en perspective les enjeux de la création et du partage durable et équitable de la valeur, ainsi que de la participation des personnes et des groupes affectés. Dans chaque contexte, ces travaux autour du RCI permettent de souligner l'importance de la qualité des relations humaines, de construire des partenariats à long terme, basés sur la confiance et l'équité, dépassant ainsi des logiques de court-terme où les enjeux économiques prennent le dessus, pour nourrir une réflexion sur la responsabilité systémique de l'entreprise. Parler de responsabilité systémique de l'entreprise (Renouard, 2021) permet d'insister sur les responsabilités complémentaires de l'entreprise en matière économique et financière vis-à-vis des acteurs concernés par le partage de la valeur, sociale vis-à-vis des salariés, sociétale et environnementale vis-à-vis des parties prenantes et écosystèmes affectés, et politique vis-à-vis du respect des limites planétaires et du soin pérenne des biens communs mondiaux. Même si la nature des impacts des entreprises sur le tissu social varie en fonction de l'activité et du contexte des entreprises, elle dépend fortement de la décision des parties prenantes de coopérer à la promotion d'écosystèmes sociaux durables et du développement humain par rapport à la rentabilité à court-terme. »

L'article mentionne également que « [Les résultats des différentes études de cas] montrent le caractère systémique des inégalités, parfois accentués par les politiques RSE. »

Ainsi, ce type d'approches renouvelle la façon d'aborder l'impact, en mobilisant certes des méthodes linéaires-causales centrées sur la recherche d'attribution, mais au sein d'une

réflexion plus globale sur le rôle de l'entreprise qu'alimentent des analyses qualitatives visant à comprendre le contexte institutionnel, les représentations des acteurs en présence et leurs interactions sur la durée.

Rendre compte de ce type d'approches, qu'elles concernent des entreprises (RCI), des collectivités (IBEST, Donut...) ou encore des structures de l'ESS (démarches de l'initiative Racines) peut s'avérer réellement instructif pour avancer sur une compréhension partagée du changement systémique.

De tels exemples pourraient nourrir un questionnement autour des questions suivantes par exemple :

- Qu'est-ce qu'un changement « à la racine » ?
- Comment prioriser la résilience dans un monde centré sur la performance ?
- Comment articuler les niveaux entre le local et le global en passant par l'échelle méso du territoire ?
- Quelles alternatives à la recherche d'attribution causale en évaluation d'impact social ?
- La mesure d'impact social contribue-t-elle à une boucle de rétroaction du système qu'est l'ESS ou la RSE ?
- ...

Pour conclure, remémorons-nous que les points de leviers les plus puissants pour susciter le changement dans les systèmes portent sur les paradigmes (en changer ou les transcender) :

« Le processus de transformation d'un paradigme n'a rien de physique, coûteux ou même lent. Chez un individu il peut survenir en une milliseconde. Il suffit qu'un déclic se produise dans son esprit, qu'il enlève ses œillères et qu'il voit soudain les choses autrement. C'est bien différent pour une société entière – qui résistera davantage à la modification de ses paradigmes qu'à tout autre chose. » (Meadows, 2008)

ANNEXES

Annexe 1

Lieux d'interventions dans un système par ordre croissant d'efficacité (Donella Meadows, 2008)

12. **Les chiffres** : les paramètres tels que les subventions, les taxes et les normes
11. **Les tampons** : la taille des stocks de stabilisation par rapport aux flux associés
10. **La structure des stocks et flux** : les systèmes physiques et leurs nœuds d'intersection
09. **Les délais** : la durée par rapport à la vitesse de changement du système
08. **Les boucles régulatrices** : la force de la rétroaction par rapport à l'impact à corriger
07. **Les boucles de rétroaction amplificatrices** : la puissance du gain procuré par les boucles de renforcement
06. **La structure des flux d'information** : qui a et n'a pas accès à l'information
05. **Les règles** : incitations, sanctions et contraintes
04. **L'auto-organisation** : la capacité d'accroître, de modifier ou de faire évoluer la structure d'un système
03. **L'objectif** : le but ou la fonction d'un système
02. **Les paradigmes** : l'état d'esprit dont découle le système - ses objectifs, sa structure, ses règles, ses délais, ses paramètres
01. **Transcender les paradigmes**

Annexe 2

Conseils pour vivre dans un monde de systèmes (Meadows 2008)

1. Sentez le rythme du système
2. Exposez vos modèles mentaux à la lumière du jour
3. Honorez, respectez et diffusez l'information
4. Utilisez le langage avec soin et enrichissez-le de concepts systémiques
5. Prêtez attention à ce qui est important, pas seulement à ce qui est quantifiable
6. Elaborez des politiques reposant sur la rétroaction
7. Veillez au bien de l'ensemble
8. Ecoutez la sagesse du système
9. Localisez la responsabilité au sein du système
10. Restez humbles, continuez à apprendre
11. Célébrez la complexité
12. Etendez vos horizons temporels
13. Défiez les disciplines
14. Etendez les limites de la bienveillance
15. N'érodez pas l'objectif de bonté

Annexe 3

Enseignements des projets de RSE évalués avec l'approche RCI (Ezvan, L'Huillier, Renouard, 2022)

	Total Nigeria	Veolia Inde	Danone Indonésie	Danone Mexique	Danone Brésil – Argentine
Dates étude	2003-2013	2011-2012	2011-2013	2013-2015	2015-2016
Méthodes mobilisées	Quantitatif + qualitatif	Quantitatif + qualitatif	Quantitatif + qualitatif	Quantitatif + qualitatif	Qualitatif exclusivement
Partie prenante vulnérable concernée	Communautés locales affectées par l'industrie	Clients fragiles	Travailleurs vulnérables de la chaîne de valeur (chiffonniers)		
Problématique de court-terme, bilatérale (entreprise – partie prenante)	Assurer la paix sociale dans les communautés à travers la distribution d'aides sous diverses formes (cash, bourses...)	Relier à l'eau un maximum de personnes dans les bidonvilles à travers un accès privé 24h/24	Améliorer le revenu des chiffonniers des rues en supprimant un intermédiaire	Améliorer la productivité et le revenu des chiffonniers dans les décharges et des chiffonniers des rues en leur proposant un environnement de travail plus sécurisé	
Problématique de long-terme, systémique révélée par l'étude	Désamorcer la violence et les conflits dans les communautés, permettre un développement harmonieux profitant à toutes et tous	Contribuer à lutter contre les inégalités territoriales en assurant l'accès facile et gratuit à l'eau dans les bidonvilles	Contribuer à rendre une filière plus équitable en commençant par les travailleurs directement en lien avec l'entreprise	Contribuer à redonner de l'estime de soi à cette population socialement exclue et à les aider à trouver leur place, à travers l'environnement de travail, le travail sur la gouvernance des groupes, et un accompagnement social multidimensionnel	
Résultats quantitatifs du RCI	Score RCI de 0,50 à Onelga (zone de production onshore) et 0,55 à Eastern Obolo (production offshore)	Score RCI de 0,69 dans le bidonville le plus désavantagé. Impact du projet estimé à 0,87 sur l'intégration dans des réseaux.	Score RCI de 0,60 avec notamment d'importantes privations sur le critère de confiance envers les inconnus (0,14)	Score de privation relationnelle (inverse du RCI) de 0,23 et score MPI de 0,03. Impact du projet estimé à 0,10 sur l'affiliation à des groupes d'épargne et à 0,13 sur l'action collective	Score RCI non calculé (approche qualitative)
Enseignements s'agissant du développement humain des groupes vulnérables (apports du RCI)	Le développement économique conventionnel permis par les aides de Total se fait au détriment de formes de tissu social comme la confiance dans la communauté	Les personnes cumulant des désavantages sont identifiées ainsi que leurs besoins spécifiques	L'intermédiaire est au centre des relations (contexte de populations migrantes), et l'action RSE doit être adaptée pour cibler des populations appartenant durablement à la chaîne de valeur	Si le projet n'a pas d'impact sur le revenu, c'est parce que les leviers de développement principaux sont socioculturels / politiques, et que le projet a pu initier une dynamique d'empowerment sur ces aspects	Le travail sur les leviers d'empowerment initié sur le projet mexicain peut prendre 20 ans pour aboutir à la reconnaissance de la profession et des travailleurs concernés dans des contextes plus avancés
Enseignements pour l'entreprise	Mieux prendre en compte les enjeux d'équité dans les processus de distribution de l'aide aux communautés	Mieux intégrer les enjeux de pouvoir et les effets sur les plus vulnérables dans la définition même du PPP (acteurs institutionnels)	Mieux prendre en compte le contexte local ; se concentrer sur des actions liées au cœur de métier et favoriser des alliances avec des acteurs publics engagés.	Favoriser les alliances avec d'autres acteurs privés et travailler en lien avec les acteurs publics aux différents niveaux tant que possible, en particulier pour changer les règles du jeu dans une logique de plaidoyer favorisant les plus vulnérables ; imaginer des projets sur le long terme, les changements complexes visés ne pouvant se faire sur 3 ans	