



Tony Bernard: « L'enjeu de la mesure d'impact est fondamental »

© DR

Le poids des
coopératives
françaises

PAGE 3

Un sommet
pour « changer
le système »

PAGE 4

Mutuelle et santé
en Falc

PAGE 5

Pour Tony Bernard, directeur de l'Impact Tank, l'ESS est, certes, la « *locomotive de l'innovation sociale* » mais « *ce n'est pas le seul secteur qui produit de l'innovation sociale* ». C'est, en tout cas, ce qui ressort de l'entretien qu'il nous a accordé et dans lequel il décrit les objectifs et le mode opératoire de la structure qu'il dirige. Il y plaide pour une meilleure collaboration entre tous types d'entreprises afin de mieux diffuser les pratiques à impact positif sur l'ensemble du territoire.

Qu'est-ce que l'Impact Tank ? Est-ce une structure de l'ESS ?

Tony Bernard. C'est un think tank qui est entre plusieurs mondes, en réalité. Ce n'est, donc, pas un think tank de l'ESS. Dans nos groupes de travail, nous recherchons des innovations sociales, nous les identifions, et travaillons avec des chercheurs pour définir des indicateurs de mesure de leur impact, pour ensuite proposer, aux pouvoirs publics et aux entreprises, des stratégies de changement d'échelle. Quand nous allons chercher ces innovations, nous n'avons pas de critères de statuts. Cependant, beaucoup viennent de l'ESS mais pas toutes. Il y a aussi des TPE ou des PME commerciales, voire de plus grandes entreprises, qui en imaginent. En fait, nous faisons se rencontrer et se parler le monde de l'ESS, où fourmillent les innovations sociales, et le monde de l'entreprise classique.

Pourquoi ?

Parce que le monde de l'entreprise, du moins une partie, veut se transformer. C'est très caricatural, aujourd'hui, de dire que l'entreprise, même à but lucratif, ne s'engage pas. Ces entreprises ont conscience des enjeux sociaux et environnementaux. Elles modifient leur modèle de production, elles pensent différemment leurs relations avec les territoires, etc. C'est aussi un sujet d'acceptation sociale : des étudiants brillants, qui sortent de grandes écoles, ne veulent plus travailler dans n'importe quelle entreprise. Bref, elles s'engagent, que ce soit à la suite de pressions des consommateurs, des clients, des salariés, des pressions réglementaires, comme la loi Pacte ou la CRSD^[1], ou, encore, de la volonté de leurs dirigeants... Et, de fait, on ne pourra pas transformer l'économie si l'on ne fait pas appel au privé lucratif. Donc, nous travaillons avec ces entreprises,

avec les acteurs de l'ESS et, également, avec les pouvoirs publics parce que c'est aussi grâce à la réglementation que l'on peut faire émerger l'innovation sociale. Enfin, nous travaillons avec des chercheurs afin que nos mesures d'impact soient rigoureuses et indépendantes.

Pour reprendre un terme à la mode dans l'ESS, peut-on dire que vous aidez à la pollinisation de bonnes pratiques dans le reste de l'économie ?

C'est bien, en fait, notre sujet : comment arriver à reproduire ce qui fonctionne dans un territoire dans d'autres territoires et, ensuite, à l'échelle plus globale. Mais cela ne suffit pas, à mon avis. Il faut mesurer les réponses aux besoins mais aussi comprendre pourquoi les besoins existent. La formule n'est pas de moi, elle est d'Einstein, « *on ne résout pas les problèmes avec les modes de pensée* »...

... *qui l'ont engendré* ». Ce que nous visons, c'est donc, aussi, de trouver des indicateurs qui aident à comprendre la réalité pour essayer de changer les règles.

Ne pensez-vous pas que l'on risque d'assister à un festival de « green ou social washing » ?

C'est le risque principal, causé par la généralisation du mot impact : que tout le monde se saisisse du mot et y mette ce qu'il veut derrière. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles nous existons. Quand le Groupe SOS a créé l'Impact Tank, aux côtés de quatre universités [voir encadré], l'un des objectifs était de sortir des postures de communication et de réunir tout le monde autour de preuves de l'impact. Le risque principal c'est donc bien de vider le mot impact de sa signification. En même temps, c'est une opportunité car cela montre qu'être au rendez-vous des urgences sociales et environnementales, c'est un mouvement global. Cet engouement se traduit aussi par le développement de labels, comme le B.Corp, par exemple, ou celui de l'Afnor sur la RSE...

Mais on ne sait pas mesurer cette RSE.

Plus exactement, tout le monde a sa méthode de mesure. Il y a, cependant, des choses très sérieuses qui sortent. C'est d'ailleurs, la deuxième raison de notre création : réunir tout le monde pour trouver des référentiels communs par secteur, pour mesurer l'impact et éviter que chacun se serve de ses propres outils. Cet enjeu de la mesure est fondamental.

Une question est de savoir si les « gens ordinaires » sont sensibles au sujet.

Je pense que oui, et de plus en plus. On peut dire que l'impact imprègne la conscience collective. Tout le monde vit l'impact dans son quotidien. Les parents qui inscrivent leurs enfants au club de foot, par exemple, se rendent compte, implicitement, que cela « fait société », apaise les tensions sociales... Ensuite, c'est à nous de montrer que l'impact de ces activités est au rendez-vous des problématiques sociales. On peut observer la même chose à l'école, par exemple, même si c'est un sujet qui a du mal à avancer en France. La mixité sociale dans les établissements scolaires est un enjeu majeur pour consolider notre

cohésion sociale. En fait, les gens ressentent ce qu'est l'impact dans leur vie, même si le terme n'est pas grand public. Ce n'est pas un sujet hors-sol.

En quoi la mesure d'impact peut-elle aider les gens dans leur vie quotidienne ?

La mesure d'impact va servir à montrer, à prouver, aux décideurs que telle ou telle initiative fonctionne et permet de recréer du lien dans les territoires. La mesure d'impact est à la fois un outil de gestion, un moyen de prouver, de fédérer, de montrer que cela marche pour essayer de convaincre ceux qui décident de mettre les moyens là où il faut. Parfois, on observe des initiatives très informelles qui fonctionnent dans un territoire. Comment peut-on chiffrer cela ? Nous, nous essayons de comprendre pourquoi cela fonctionne. Et justement, ce qui est intangible est ce qui compte vraiment. Dans un programme d'insertion, ou dans l'action d'une entreprise qui vise à améliorer la mobilité inclusive, ce qui compte c'est le sentiment de confiance qu'on réussit à créer ou à recréer chez les bénéficiaires ; c'est aussi lorsque le programme permet de renforcer

L'Impact Tank produit de la recherche et de la connaissance



L'Impact Tank est un think tank « dédié à la valorisation et la mise à l'échelle d'innovations sociales à impact positif. Il entend 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 ». Il a été créé en 2020 par le Groupe SOS et quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire national des Arts et Métiers, Paris Dauphine-PSL) et veut porter « une voix pratique et opérationnelle, axée sur l'apport de données factuelles, sur des sujets d'intérêt public trop souvent débattus selon des prismes idéologiques ». Ses travaux s'appuient sur un collège d'experts et de personnalités publiques.

Il a constitué (aujourd'hui) 8 groupes de travail thématiques, chargés de la rédaction de rapports de solutions : Égalité des chances, Diversité des origines en entreprises, Inclusion numérique, Engagement des entreprises dans les territoires (rapport publié en 2021), Précarité menstruelle (rapport publié en 2023 – voir *La Lettre* n° 1814), Urbanisme inclusif (rapport publié en 2023 – voir *La Lettre* n° 1805), L'impact sociétal et les entreprises (rapport publié en 2022), Innovations sociales en ruralités (rapport publié en 2022). L'Impact Tank a organisé récemment le 2^e Sommet de la mesure d'impact (voir page 4).

L'Impact Tank est une association présidée par Agnès Audier, ingénieure en chef du Corps des Mines, normalienne et diplômée de Sciences Po. Il est dirigé par Tony Bernard.

l'autonomie, d'augmenter le bien-être des habitants d'un quartier, d'une région, d'un pays ! Si l'on arrive à proposer les mêmes ingrédients à d'autres territoires, on a gagné quelque chose.

Vous dites que l'ESS « fourmille d'innovation sociale » mais que d'autres en produisent aussi. Pourquoi ?

Je pense que c'est un secteur qui est la locomotive de l'innovation sociale. En revanche, ce n'est pas le seul secteur qui produit de l'innovation sociale mais la notion d'utilité sociale, propre à l'ESS, permet d'accélérer la production de telles innovations. Je pense, en outre, que l'ESS toute seule est moins productrice d'innovation sociale que quand elle collabore avec d'autres types d'économie ou, d'ailleurs, avec les pouvoirs publics. ✖

Propos recueillis
par Jacques des Courtils

^[1] La Corporate Sustainability Reporting Directive impose progressivement, dès 2024, aux entreprises, de produire un « rapport de durabilité ».

Un sommet pour « changer le système »

Le 18 avril 2024 l'Impact Tank (voir pages 1 et 2) organisait, au Cese, la 2^e édition du Sommet de la mesure d'impact, intitulée « Changer le système ».

Cet événement a réuni « des ministres, des grandes entreprises, des entreprises de l'ESS, des associations, des représentants de l'administration, des universités, des ONG » comme le précisait Thierry Beaudet, président du Cese, en accueillant les 300 intervenants, 4 000 visiteurs et quelque 50 000 personnes connectées qui animaient ou suivaient les 70 sessions de travail.

En introduction, le Premier ministre, Gabriel Attal, expliquait que « l'impact, la prise en compte de la trace que nous laissons, était il y a quelques années encore une notion laissée aux idéalistes » alors qu'aujourd'hui, « ce mot résonne partout et non seulement au sein de l'ESS qui a été pionnière dans ce domaine ».

Pour autant, la présidente de l'Impact Tank, Agnès Audier, affirmait qu'elle était animée par « trois convictions » pour que ce mouvement donne sa pleine efficacité : il faut « aller vite, optimiser la dépense publique et privée » et il reste une « marge d'efficacité dans un travail beaucoup plus coopératif entre les acteurs ».

Le champ des sujets abordés lors du sommet était très large. Citons « L'impact systémique pour changer l'économie tout entière; Égalité des chances et insertion; L'ESS, un moteur du changement systémique à l'international; LIA et les données au service du social; L'impact au service de la compétitivité des entreprises; Le sport au service de l'impact social » (la ministre chargée des Sports, Amélie



Thierry Beaudet,
président
du Cese



Agnès Audier,
présidente de
l'Impact Tank

© IDC Media-Impact Tank

Oudéa-Castera était, d'ailleurs, présente). En somme, à la remarque finale de Jean-Marc Borello, président du Groupe SOS (dont fait partie l'Impact Tank), selon laquelle « cette journée a été marquée par la diversité, des origines des participants, des chercheurs, des entrepreneurs », on pourrait ajouter la diversité des sujets traités.

Voir vidéos de la journée sur sommetdelamesuredimpact.fr

LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE

Pour aller plus loin et soutenir les innovations sociales mentionnées dans le rapport cité plus haut, l'Impact Tank, la fondation La France s'engage et le ministère de la Transformation et de la Fonction publique ont sélectionné 16 structures associatives qui bénéficieront d'un programme baptisé « La Fonction publique s'engage ». Dans l'accord signé avec le ministre, Stanislas Guérini, il est prévu que ces porteurs de projets seront mis en relation avec des hauts fonctionnaires référents afin de lever les freins réglementaire et législatif qui entravent leur développement.

Plus de détails sur fondationlafrancesengage.org/actualites



Damien Baldin (La France s'engage), le ministre Stanislas Guérini (au centre) et Agnès Audier (Impact Tank) signant l'accord.

© IDC Media-Impact Tank

Un rapport remis à Olivia Grégoire

Lors du 2^e Sommet de la mesure d'impact, l'Impact Tank a remis un rapport à Olivia Grégoire, ministre en charge des PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme (et aussi de l'ESS). Intitulé *Mesurer l'impact social & l'ancrage territorial des entreprises*, ce rapport s'intéresse « à l'impact des entreprises [...] dans les territoires fragiles, urbains, périurbains et ruraux ».

Il est le fruit des travaux d'un groupe, animé par Timothée Duverger (Sciences Po Bordeaux) et Élise Leclerc (Essec), qui a réuni collectivités territoriales, agences de développement économique et de nombreuses entreprises et fondations. Ses principales recommandations sont : « Intégrer l'impact dans les stratégies économiques du territoire ; Développer des stratégies de "résilience productive"^[1] ; Créer une stratégie "France coopération" [...] en renforçant les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), en territorialisant les contrats à impact social, en développant le modèle des joint-ventures sociales, en investissant



Olivia Grégoire

© IDC Media-Impact Tank

le champ des monnaies locales [...] ; Structurer l'ESS dans les territoires, en renforçant les Cress ; Pérenniser l'inclusion économique par les "territoires zéro chômeur de longue durée" et encourager l'expérimentation d'une sécurité sociale de l'alimentation durable territorialisée ».

[1] Ou « Comment, par la commande publique et privée, favoriser l'économie de proximité », nous explique Tony Bernard, le directeur de l'Impact Tank.