



MESURER L'IMPACT SOCIÉTAL DE SON ORGANISATION

Dr. Magalie MARAIS,

Professeure associée à MBS School of business

Dr. Mélanie JAECK & Dr. Maryline MEYER

Professeures associées à MBS School of business,
Co-titulaires de la chaire MIND

Alexis Tuyet-Vails, étudiant à MBS

/ Novembre 2024



SOMMAIRE

03 PRÉFACE

04 INTRODUCTION

06 PARTIE 1

MESURER SON IMPACT SOCIÉTAL

Définition & motivations pour les organisations

10 Comprendre & définir le périmètre de mon impact sociétal

12 PARTIE 2

SOLUTIONS EXISTANTES POUR MESURER SON IMPACT SOCIÉTAL

14 Méthodes évaluation /niveau efficacité

15 Méthodes évaluation /niveau systémique
Étude de cas : **Fermes d'Avenir**

17 Méthodes transformation /niveau efficacité

18 Méthodes transformation /niveau systémique

20 PARTIE 3

ENJEUX DE LA MESURE D'IMPACT SOCIÉTAL & DÉFIS À VENIR

21 Étude de cas : **Croix Rouge Française**

23 Étude de cas : **Nexans**

24 Étude de cas : **RCI** (Indicateur de Capacité Relationnelle)

25 Étude de cas : **Covéa**

26 Partage de pratiques d'entreprises dans la mesure d'impact sociétal
Sandrine MINODIER / ARTYZEN

28 Partage de pratiques d'entreprises dans la mesure d'impact sociétal
Morgane LE BRETON / Maison LE BRETON

30 CONCLUSION

31 RÉFÉRENCES

34 ANNEXES 1 / PRINCIPALES DÉFINITIONS DE L'IMPACT SOCIÉTAL

35 ANNEXES 2 / BENCHMARK DES INDICATEURS D'IMPACT INNOVANTS

USAGE D'UNE LANGUE NON SEXISTE DANS LES PUBLICATIONS DE LA CHAIRE MIND

La chaire MIND entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin) et du point médian – permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin, lorsqu'il n'alourdit pas la lecture.

PRÉFACE

« Pas de RSE « substantielle » sans « RSE ancrée et incarnée » : c'est tout l'objet de la thèse de doctorat que j'ai soutenue en novembre 2023. Face aux enjeux d'habitabilité de la planète par les humains si on reste optimiste (ou de risque de fin de l'habitabilité de notre planète entre les humains si on est plus inquiet), deux défis majeurs nous attendent. Le premier : concrétiser les stratégies RSE des organisations, qui parfois restent dans le domaine du symbolique, en engagement sociétal dans l'action : ici et maintenant. Le second : embarquer les « communautés humaines » que sont les organisations dans ce nouveau rôle d'« objets d'intérêt collectif » pour notre société.

Ce livre blanc de la chaire MIND de MBS arrive à point nommé pour qualifier ce que peut être, et ce que pourrait devenir, une mesure d'impact sociétal utile à notre société, au sens d'un levier de transformation bien au-delà des attendus réglementaires d'actualité. Cette mesure d'impact méritait d'être approfondie, et elle l'est ici de manière à la fois rigoureuse, pragmatique et inspirante, pour devenir un instrument de transformation des hommes et des organisations.

Cette mesure d'impact sociétal se veut à la main de chaque individu, en ce que nous seuls pouvons concrètement incarner des actions concrètes sur le bassin de vie dans lequel nous sommes tout autant citoyens que professionnels, et à la main de toutes les organisations, parce qu'elles réinventent collectivement chaque jour (« partout et pour tous » au sens des valeurs de La Poste) un développement plus responsable : il en va de leur pérennité tout autant que de la durabilité de notre société. Dans son rôle d'entreprise à mission, La Poste est très heureuse d'avoir pu contribuer à ce travail utile à toutes et tous. »



Dr. Anne-Valérie CRESPO FEBVAY

Déléguée au Développement Régional social-sociétal du Groupe LA POSTE, partenaire de la Chaire MIND, pour l'Occitanie

Qualifiée Maître de Conférence en sciences de gestion et du management

Membre de la Chaire MIND

Présidente de la fondation MBS « committed to making a difference »



INTRODUCTION

- La Chaire MIND de MBS, créée en novembre 2021, veut insuffler « **l'ESPRIT** » de la transformation responsable et citoyenne à l'échelle des individus comme des organisations.

Elle défend le **management inclusif** comme **levier d'engagement sociétal** qui donne de la **capacité de décider et d'agir** aux personnes et amène l'organisation dans son ensemble à **repenser ses stratégies et ses modes d'action dans la valorisation de la diversité et le partage de communs**.

Elle a pour ambition de contribuer à la création d'**organisations vivantes, inclusives et engagées**.

Notre positionnement est **résolument ancré dans la pratique des organisations de la PME à la grande entreprise** (politiques RSE et inclusion, transition sociétale, engagement et sens, résilience, etc.) mais aussi dans l'étude de **formes d'organisations alternatives** (réseaux, coopératives, gouvernance partagée, etc.). Notre vocation est de **coconstruire des recherches utiles et impactantes** avec nos partenaires entreprises, institutionnels et associatifs et de proposer des parcours pédagogiques pour former des leaders et managers responsables. Par exemple, nous encourageons à travers nos recherches la mise en œuvre concrète d'environnements de travail inclusifs afin de créer de l'impact positif sur l'engagement des collaborateurs et collaboratrices, leur bien-être, tout en renforçant les liens sociaux.

Dans ce contexte, le sujet de **la mesure d'impact sociétal des organisations** revêt une importance toute particulière pour **accompagner les actions déployées dans le cadre d'une démarche RSE**. Les attentes des parties prenantes sont en effet fortes quant à la capacité des organisations à pouvoir évaluer les effets de telles initiatives pour leur propre structure, pour leurs bénéficiaires, pour leur territoire d'implantation et/ou pour la société, plus largement.

Nous définissons l'impact sociétal comme les changements directs ou indirects induits par les engagements RSE des organisations, tant au niveau social qu'environnemental, interne et externe, qui s'entendent pour la diversité des parties prenantes de l'organisation et les différents enjeux de la société en transformation.

Si de nombreuses méthodologies de mesure d'impact existent à ce jour, avec pour principale référence le cadre des objectifs de développement durable de l'ONU (Bebbington et Unerman, 2018), ces référentiels questionnent quant à leur capacité à mesurer efficacement la contribution sociétale positive des organisations mais aussi leur potentiel transformatif et communicationnel (Fowler et al., 2019).

Ce livre blanc contribue à l'ambition de partage de savoirs qui émanent de l'expertise et des recherches de la chaire MIND. Son objectif est de clarifier le concept d'impact sociétal pour favoriser une bonne appropriation des enjeux et méthodologies à disposition des organisations.

Il propose de dresser un **état des lieux des méthodes les plus significatives existant dans le paysage français** et de les mettre en perspective au regard de grilles de lecture et de témoignages. Il vise à inspirer les dirigeants et dirigeantes, managers et responsables, sensibles aux sujets de RSE et voulant apporter une contribution positive à la société, pour les amener à transformer leurs pratiques afin de consolider leur engagement (mise en cohérence intentions et pratiques). Nous proposons à cet effet des outils, illustrations et bonnes pratiques afin de faciliter l'opérationnalisation du concept pour mieux différencier engagement RSE et impact.

La finalité de ce livre blanc converge avec la volonté de la chaire MIND de mise en action et de renforcement des capacités de décider et d'agir des individus, au sein d'un collectif. Il s'adresse tout autant aux organisations qui « débutent » en RSE en leur permettant d'éveiller l'intérêt sur le sujet, qu'à celles déjà matures dans leur démarche RSE en les engageant à aller plus loin grâce à une prise de recul sur leurs pratiques existantes au vu des outils et méthodologies qu'elles pourraient découvrir. Il est donc d'intérêt pour toutes les organisations (« classiques », structures de l'économie sociale et solidaire, plateformes de financement, etc.) souhaitant se doter d'une démarche pour évaluer l'impact sociétal de leurs activités ou pour renforcer leur démarche existante.

Ce livre blanc est en cohérence avec le positionnement de la chaire MIND qui défend une approche systémique de l'engagement des organisations qui permet de renforcer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

Il ne prétend pas à l'exhaustivité des méthodes existantes mais propose une synthèse la plus complète possible de l'état de la connaissance sur la mesure d'impact sociétal en mettant en valeur quelques approches pertinentes voire innovantes.



PARTIE 1

MESURER SON IMPACT SOCIÉTAL :

DÉFINITION & MOTIVATIONS POUR LES ORGANISATIONS

DÉFINITION DE L'IMPACT SOCIÉTAL

Le concept « d'impact » est employé pour **désigner les conséquences de l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation sur ses parties prenantes et sur la société en général**, que celles-ci soient positives ou négatives (EVPA¹, Impact Management Project², Commission Européenne, 2006³ ; cf. Annexe 1). L'évaluation d'impact est donc une démarche qui vise à analyser les actions d'une entreprise (ou de tout projet) afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser leurs conséquences. L'objectif est d'en **évaluer les résultats qu'ils soient attendus ou inattendus, directs ou indirects, positifs ou négatifs** (Stievenart et Pache, 2014).

L'impact sociétal fait référence dans ce livre blanc – dans une acception large – aux **conséquences économiques, sociales et environnementales d'un projet ou d'une entreprise**. Il comprend la considération des impacts négatifs créés par une activité, mais aussi la considération de ses impacts positifs. Dans une perspective de réduction des impacts négatifs générés par une activité, l'évaluation d'impact peut considérer des dimensions liées à l'évaluation de démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ou toute autre action permettant de limiter les conséquences négatives d'une activité sur la société. Dans le cas de la recherche d'un impact positif, l'impact sociétal interroge la contribution des entreprises ou d'un projet à la société et, ce faisant, leur utilité sociétale.

NOUS PROPOSONS D'EN RETENIR LA DÉFINITION SUIVANTE (Chaire MIND) :

« L'impact sociétal désigne les conséquences ou effets de l'action d'un individu ou d'une organisation sur la société en termes économique, social et/ou environnemental.

Il permet de s'interroger et d'évaluer comment des citoyens ou des entreprises peuvent agir en étant contributif.ve.s à la société c'est-à-dire endossant un rôle d'acteurs positifs au service des transitions ».

POURQUOI MESURER SON IMPACT SOCIÉTAL ?

La mesure de l'impact sociétal peut émaner du besoin d'une organisation d'évaluer les conséquences de ses actions et de ses pratiques pour rendre compte à ses différentes parties prenantes et ainsi **gérer ses risques face aux attentes prescrites par son environnement d'affaires**. A contrario, l'évaluation d'impact peut aussi être envisagée dans une perspective de changement (cf. les apports de la « théorie du changement⁴ ») lorsqu'une organisation et ses acteurs cherchent à piloter une stratégie, à transformer leurs pratiques et/ou développer de nouvelles opportunités de marché. De la même façon, la mesure d'impact sociétal peut répondre à des besoins d'efficacité pour **clarifier et objectiver à un « instant t » son engagement et les conséquences de ses pratiques**, tout comme celle-ci peut aussi servir un objectif de changement systémique et une transformation des pratiques individuelles, collectives et des représentations ou des imaginaires associés⁵.

Comprendre et clarifier ses motivations à évaluer son impact sociétal est essentiel afin de choisir les meilleurs outils d'évaluation et la démarche à mettre en œuvre. Nous en présentons quelques-unes ci-après.



RÉFÉRENCES :

¹ <https://www.evpa.ngo/about>

² <https://impactmanagementplatform.org/>

³ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2006%3A0567%3AFIN%3AFR%3APDF>

⁴ https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theorie_du_Changement.pdf

⁵ <https://www.les-transitions.org/2015/10/31/nouveaux-mythes-nouveaux-imaginaires-pour-un-monde-durable/>

1/ ASPIRATION ÉTHIQUE / ALIGNEMENT AVEC DES VALEURS :

Cette motivation s'exprime lorsque l'on souhaite que le projet d'entreprise serve et défende les valeurs intrinsèques de sa création, et qu'elles soient incarnées par ses parties prenantes.

Le développement économique est placé au service des aspirations sociétales de l'équipe et de son engagement au service du bien commun.

2/ GESTION DES RISQUES :

Évaluer l'impact de ses actions est ici essentiel pour la sécurité de son activité, cartographier ses risques et/ou réaliser un DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels), puis instaurer la publication de rapports d'activité périodiques pour contrôler et ajuster le fond et la forme des missions confiées, aux limites économiques, sociales et environnementales.

3/ RENDRE-COMPTE & INFORMER DANS LE RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION :

L'évaluation de l'impact sociétal des entreprises est aujourd'hui encadrée par des réglementations demandant à ces dernières de rendre des comptes sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Par exemple, la DPEF, qui désigne la Déclaration de Performance Extra-Financière, est un document permettant à une entreprise de préciser l'ensemble des actions déployées pour couvrir les questions sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, liées à ses activités.

Celle-ci est obligatoire depuis 2019 pour les grandes entreprises de plus de 500 salariés et avec un chiffre d'affaires significatif⁶. Plus récemment, la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) au niveau Européen, vise à harmoniser les reportings de durabilité des entreprises et à améliorer la disponibilité et la qualité des données publiées. Un grand nombre d'entreprises devront ainsi suivre des normes européennes obligatoires de reporting de durabilité et publier des informations détaillées sur leurs risques, opportunités et impacts matériels en lien avec les questions sociales, environnementales et de gouvernance^{7,8}.

4/ CRÉATION D'OPPORTUNITÉS & RÉPONSE AUX DEMANDES DES PARTIES PRENANTES :

Lorsque que l'on crée les conditions pour que les valeurs de son entreprise soient portées par l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, partenaires, associations,

etc.), celles-ci peuvent conduire à l'identification de véritables opportunités stratégiques alignées avec les intérêts de tous.

Ce respect de la cohésion passe par l'écoute, le dialogue et les moyens développés pour répondre aux besoins/objectifs de chacun, notamment des parties prenantes les plus vulnérables et en appréhender les effets.

5/ PILOTAGE & TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ :

Dans un objectif d'efficacité, cette motivation concerne la stratégie de développement d'une organisation. Il s'agit des méthodes employées pour mesurer les répercussions bénéfiques et négatives de son activité au cours du temps, pour adapter ses pratiques aux évolutions sectorielles ou sociétales.

6/ VOLONTÉ D'IMPULSER UN CHANGEMENT SYSTÉMIQUE :

L'organisation cherche ici à répondre aux grands enjeux de société et à contribuer à l'avènement d'un monde soutenable. Une attention particulière est portée à la modification des représentations ou des imaginaires (autour d'un enjeu, d'une communauté, d'un groupe, etc.) générée par l'activité de l'entreprise, mais aussi à la capacité de se développer en accord avec les limites planétaires (cf. théorie du Donut⁹).

7/ ENGAGER LE DIALOGUE / OUTIL DE CO-CONSTRUCTION :

L'évaluation d'impact peut servir à améliorer le bien-être et à optimiser les performances d'une organisation quand celle-ci permet d'engager le dialogue et d'amorcer des espaces de réflexion communs avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Cette évaluation peut s'inscrire ou conduire à des formes de partage et de mise en œuvre de dispositifs de coopération ou de gouvernance partagée autour de l'impact recherché.

8/ APPRÉHENDER LES CHANGEMENTS DE POSTURES INDIVIDUELLES :

Le développement personnel et transpersonnel doit être une possibilité proposée par une structure pour permettre aux parties prenantes d'apporter le maximum de leurs compétences et de s'épanouir continuellement. A cet égard, l'évaluation d'impact peut permettre d'accompagner les transitions individuelles et de les évaluer (ex : changement de niveau de conscience, spirale dynamique¹⁰).

RÉFÉRENCES :

⁶ <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/dpef-declaration-performance-extra-financiere/#h-qui-est-concerne-par-la-declaration-de-performance-extra-financiere>

⁷ <https://www.vie-publique.fr/loi/292161-informations-sur-durabilite-des-entreprises-ordonnance-6-decembre-2023>

⁸ <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csr-d-0>

⁹ <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

¹⁰ <https://paradigm21.ch/fr/articles/niveaux-existence-spirale-dynamique/>



COMPRENDRE & DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE MON IMPACT SOCIÉTAL

S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIÉTAL DE SON ORGANISATION SUPPOSE – AU-DELÀ DES MOTIVATIONS POURSUIVIES – DE COMPRENDRE ET DE DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE LA MESURE QUE L'ON SOUHAITE ENGAGER.

Pour cela, un certain nombre de facteurs présentés ci-après sont essentiels pour cartographier au mieux et de la manière la plus pertinente et juste possible ses impacts.

1/ LE TYPE D'ORGANISATION & SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

Comprendre et mesurer son impact sociétal suppose de considérer les caractéristiques inhérentes à son secteur d'activité. Ici, même si l'objectif de comparaison n'est pas nécessairement poursuivi, des classifications sectorielles d'impact émergent et celles-ci peuvent se révéler utiles pour adapter ses outils de mesure mais aussi pour se comparer dans une démarche de benchmark. Par exemple, des méthodologies comptables ou banques d'indicateurs existent pour appréhender l'impact des entreprises agricoles¹¹ (Charriot & Vidal, 2020 ; Valiorgue et al., 2021), les entreprises du bâtiment¹² ou l'impact des technologies numériques (Zacklad, 2018)¹³ ou de l'industrie¹⁴ (par exemple, par la valorisation du capital immatériel¹⁵, Guillou et al., 2019).

De la même façon, des référentiels spécifiques se développent par rapport au type d'organisation concerné. Aussi, on peut référencer des initiatives au service de la mesure de l'impact des entreprises sociales dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire (Stievenart & Pache, 2014 ou travaux de l'AVISE¹⁶), dans le domaine de l'investissement socialement responsable¹⁷ (Viviani, 2018) ou au service des acteurs publics¹⁸ (Baslé, 2018).

2/ LA NATURE DES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES PAR L'ACTIVITÉ

Une partie prenante désigne l'ensemble des acteurs – humains ou non humains- qui impactent ou qui sont impactés par l'activité d'une entreprise ou d'un projet (Freeman, 1984). Aussi, cartographier ses parties prenantes est un préalable à la mesure de l'impact sociétal puisque celles-ci sont les mieux placées pour rendre compte de l'impact généré. Par ailleurs, celles-ci sont les premières concernées par les actions et confrontées aux impacts d'une activité, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Elles sont donc fondamentales pour évaluer la matérialité d'un enjeu – c'est-à-dire son importance pour une entreprise – et donc à impliquer (via des entretiens et des échanges sur leurs attentes) sur l'ensemble de la démarche d'évaluation d'impact. Leur niveau d'implication via le dialogue, la consultation, la collaboration ou la co-construction sera d'ailleurs à définir en fonction de leur importance pour l'entreprise ou le projet¹⁹. Les parties prenantes permettent ainsi de définir un périmètre d'étude de l'impact, souvent circonscrit autour des parties prenantes qui se situent au cœur de la mission sociétale de l'entreprise ou du projet.

3/ LES DIFFÉRENTS TYPES D'INDICATEURS & LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT

Évaluer son impact suppose de questionner la nature de son activité et la chaîne de valeur de son impact (Figure 1). En effet, appréhender les conséquences de ses actions ou de son activité suppose de distinguer différents types d'indicateurs (cf. ci-après) tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cela encadre la réflexion et oriente vers des indicateurs et mesures spécifiques à son domaine d'action.

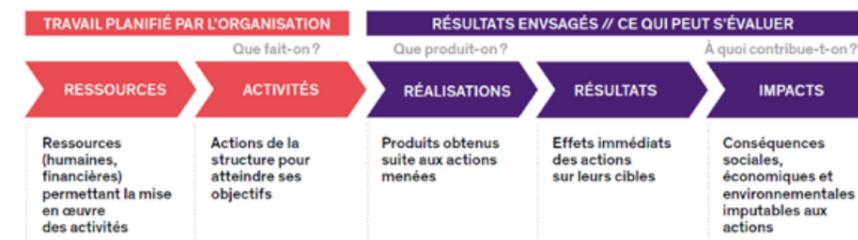
a/ Les indicateurs de moyens pour identifier les ressources mobilisées par l'organisation/l'activité (financements, ressources humaines, numériques...)

b/ Les indicateurs de performance pour mesurer la production immédiate de l'action/l'organisation (nombre de bénéficiaires touchés, nombre de formations au numérique déployées, nombre d'atelier d'entretiens d'embauche réalisés...)

c/ Les indicateurs de résultats pour évaluer si l'objectif est atteint ou non. C'est un constat une fois que l'action est terminée (nombre de bénéficiaires qui ont augmenté en compétences numériques suite à une formation, nombre de bénéficiaires qui ont trouvé un emploi suite à l'atelier d'entretien d'embauche...)

d/ Les indicateurs d'impact pour déterminer quelle proportion des changements engendrés par l'activité ou l'organisation lui est attribuable. Ce type d'indicateurs est essentiel dans une perspective de décision et de stratégie à moyen et long terme (nombre de bénéficiaires qui ont augmenté en compétences numériques et qui n'auraient pas pu développer ces compétences sans le programme (si problématique d'accès...); nombre de bénéficiaires qui ont trouvé un emploi et qui n'en n'auraient pas trouvé dans les mêmes délais sans le programme (si problème de mobilisation personnelle, de mobilité...)

LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT



Aussi, mesurer son impact sociétal consiste à évaluer les conséquences de l'engagement de son organisation au service de « plus grand que soi » pour construire un monde plus durable (Adams et al., 2020).

Le sociétal passe notamment par l'engagement possiblement proactif de l'entreprise pour intégrer les enjeux de société dans les réflexions de ses organes de direction et de gouvernance et dans les orientations stratégiques qu'elle se donne, ainsi que dans ses interactions avec les acteurs de son écosystème et la société civile²⁰. Lorsque les engagements communiqués sont suffisamment précis et mesurés, ils peuvent servir un véritable projet de transformation circonscrit au périmètre d'impact de l'entreprise et adapté à sa mission (Hatchuel & Segrestin, 2020 ; ORSE, 2020).

Ici, il est notamment central de distinguer « les résultats » qui peuvent faire référence aux conséquences des actions mises en œuvre, des « impacts » qui concernent une dimension de plus long terme. Aussi, les labels RSE (Label Lucie, B Corp, etc) permettent de rendre compte de manière très fidèle des actions et des réalisations en termes sociétaux des organisations, mais pas véritablement de l'impact de celles-ci. C'est pour cette raison que ce livre blanc propose de ne pas les considérer dans son benchmark.



RÉFÉRENCES :

- <https://www.avise.org/ressources/lutite-sociale-des-installations-agricoles-et-rurales-accompagnees-par-les-civam>
- <https://www.ecologie.gouv.fr/construction-et-performance-environnementale-du-batiment#:~:text=Le%20secteur%20du%20b%C3%A2timent%20repr%C3%A9sente,sensibilise%20les%20acteurs%20du%20secteur.>
- <https://www.un.org/fr/un75/impact-digital-technologies>
- <https://theconversation.com/lindustrie-sociale-et-solidaire-mais-si-cest-possible-115411>
- <https://www.oecd.org/fr/sti/inno/36701585.pdf>
- <https://www.avise.org/>
- <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/3f87346e-fa4c-404a-96ffa39a8566303c/files/7c38d137-4aa7-4dc1-bfc0-734b2eb92ca6>
- <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/20018R%20-%20Evaluation%20des%20politiques%20partage%CC%81es%20-%20web.pdf>
- https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/CDDEP_Guide%20du%20dialogue%20avec%20les%20parties%20prenantes.pdf
- Prophil (2021). « Entreprise & post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance ». Disponible ici : <https://prophil.eu/publication/entreprise-post-croissance-reinitialiser-nos-modeles-economiques-comptables-et-de-gouvernance/>



LA RECHERCHE D'EFFICACITÉ VERSUS D'IMPACT SYSTÉMIQUE :

Il s'agit ici de définir si la recherche d'impact sociétal et sa mesure sont liées :

1 • À la recherche d'efficacité, c'est-à-dire à la volonté d'agir vers la recherche de performance individuelle ou collective (expression de sa posture individuelle, recherche de gain économique, innovation ou nouveaux process, etc.)

ou

2 • À la recherche d'influence sur la société au niveau systémique par la production de nouvelles normes, de nouveaux comportements, de nouveaux imaginaires et de résultats concrets vers la transition.

LA RECHERCHE D'ÉVALUATION VERSUS LA RECHERCHE DE TRANSFORMATION.

Il s'agit ici de définir si la recherche d'impact sociétal et sa mesure sont liées :

1 • À une volonté d'évaluer et donc de rendre compte des pratiques et des résultats engagés notamment pour gérer les risques liés à l'activité

ou

2 • à une volonté de transformation, c'est-à-dire de changement des postures et d'accompagnement des transitions individuelles ou collectives (Besançon et Chochoy, 2019).

La considération de ces deux dimensions permet de **générer une cartographie des motivations** (cf. Figure 2) et de classer la mobilisation des méthodes de mesure d'impact sociétal en cohérence.

Les outils mentionnés sur cette cartographie le sont à titre d'exemple pour illustrer l'état d'esprit dans lequel ils peuvent être mobilisés et avec quels effets.

PARTIE 2

SOLUTIONS EXISTANTES

POUR MESURER SON IMPACT SOCIÉTAL

LES SOLUTIONS EXISTANTES POUR MESURER SON IMPACT SOCIÉTAL PEUVENT ÊTRE QUALIFIÉES EN FONCTION DE DEUX DIMENSIONS reprenant les motivations liées à la mesure présentées dans notre partie 1, et telles que vécues par les entreprises et leurs dirigeants ou dirigeantes.

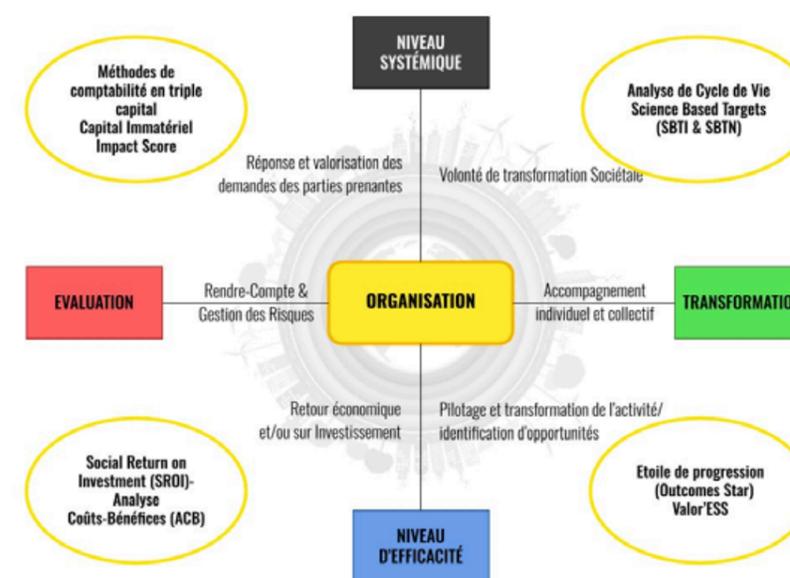


FIGURE 2

Mettre la mesure de l'impact sociétal au service de son organisation (source : Chaire MIND - MBS)

MÉTHODES ÉVALUATION /NIVEAU EFFICACITÉ

Ces méthodes permettent de **calculer le gain en termes de performance économique** qu'une organisation peut attendre de sa création d'impact sociétal. Plus précisément, la valorisation économique de l'impact est ici au cœur de ces méthodes d'évaluation. Bien que cette mise en équation économique du sociétal puisse être contestée (Alix, 2015), celle-ci permet néanmoins de **quantifier les résultats économiques des actions entrepreneuriales** et de diriger aussi le choix de certains investissements (Viviani, 2018). Nous présenterons à titre illustratif à la fin de cette partie le cas de la SNCF s'étant engagée à évaluer l'impact économique de sa politique sociétale²¹.

1 • L'Analyse Coûts-Bénéfices (ACB)

Cette méthode permet de **comparer les coûts de mise en œuvre d'une action** et les bénéfices que l'on en retirera. Si ces bénéfices sont supérieurs aux coûts, la mesure est dite rentable. C'est une **aide à la décision pour juger la rentabilité économique d'actions réalisées** au service du bien-être collectif ou de la société²². En matière d'impact sociétal, il s'agit d'évaluer si une action engagée comme l'installation d'une digue ou la mise en place d'un programme de réinsertion permettra d'éviter suffisamment de coûts (notamment par l'estimation des dommages évités) ou de produire suffisamment de bénéfices pour justifier de sa pertinence. L'euro est ici le point de référence car les effets multiples sont évalués en termes monétaires et à enjeux constants, par exemple dans le domaine environnemental (voir par exemple Grignon-Massé, 2010). On parle cependant de rentabilité économique par opposition à la notion de rentabilité financière. On raisonne du point de vue de la collectivité dans son ensemble et non du point de vue d'un agent particulier.



2 • Le Retour Social sur Investissement (SROI)

Dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), **cette méthode offre un cadre d'analyse des impacts sociaux, économiques et environnementaux**²³. Elle consiste à mesurer le changement qui peut être attribué à l'intervention étudiée pour ensuite y accorder une valeur monétaire à titre d'unité de mesure commune de la valeur sociale créée. **La méthode du SROI fait la synthèse de différents concepts** comme la théorie des parties prenantes, la carte des impacts, ou les coûts externes, pour appréhender les effets multiples des projets à finalité sociale sur leurs bénéficiaires. Elle consiste à comparer, en unités monétaires, les ressources investies (contributions) et les impacts produits (résultats), pour chaque entité analysée. Malgré des similitudes apparentes entre le SROI et l'ACB, les deux méthodes ne contribuent pas à prouver la valeur des initiatives sociales de la même façon²⁴ : alors que l'ACB fournit le niveau de rentabilité en valeur, le SROI donne le niveau de rentabilité en valeur sociale. La méthode SROI est une méthode **plus englobante** que l'ACB parce qu'elle suppose d'adopter le point de vue de la société dans sa globalité. Elle ne se contente pas de qualifier les impacts sociaux indirects, elle cherche à les quantifier. La méthode prend en compte l'ensemble des impacts générés par une activité et demande de monétiser les impacts sociaux même les moins tangibles. La méthode SROI suppose de recourir à des proxys pour illustrer au mieux la réalité. Elle fait appel à des techniques de monétisation telles que la « valeur perçue » (Delouette & Jany-Catrice, 2015).



RÉFÉRENCES :

- ²¹ <https://goodwill-management.com/projet/impact-politique-societale-sncf/>
- ²² <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/AMC%20%20Guide%20m%C3%A9thodologique%20ABC.pdf>
- ²³ https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf
- ²⁴ https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/vf_v8_guide_acb_2018-12-17_final.pdf



FIGURE 3

Le processus d'une ACB
(source : https://economiev2.eaufrance.fr/sites/default/files/2020-12/ACB_.pdf)



FIGURE 4

Le processus d'une analyse en SROI
(source : <https://www.sopact.com/social-return-on-investments-sroi>)

MÉTHODES ÉVALUATION /NIVEAU SYSTÉMIQUE



RÉFÉRENCES :

- ²⁵ <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr/Le-projet-CARE-en-details-Comprehensive-Accounting-in-Respect-of-Ecology>
- ²⁶ <https://www.audencia.com/chaire-performance-globale-multi-capitaux>

Ces méthodes permettent de **rendre des comptes sur l'impact sociétal** d'une organisation en développant de nouveaux principes ou méthodes comptables mais aussi en développant de nouveaux référentiels de mesure. Ce faisant, bien qu'axés sur l'évaluation, ces référentiels contribuent au niveau systémique à des changements de représentations de ce que doit être la performance élargie d'une organisation.

1 • Les nouveaux modèles de comptabilité en triple capital

La triple comptabilité est un concept qui vise à élargir le champ d'évaluation des performances d'une entreprise, en y intégrant les dimensions sociales et environnementales en plus de la performance économique. Cette méthode repose sur une mesure de la valeur créée ou détruite par l'entreprise sur la société et l'environnement, à travers les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental.

Les entreprises qui souhaitent adopter ou se renseigner sur la triple comptabilité peuvent compter sur un certain nombre de méthodologies plus ou moins éprouvées. Voici quelques pistes pour les dirigeants.e.s qui souhaitent explorer le sujet :

- **Le modèle de la comptabilité CARE**²⁵ permet de repenser la comptabilité sur des bases écologiques en intégrant des formes de capital jusqu'alors non valorisées au niveau écosystémique (Rambaud & Feger, 2022). Ce projet dénommé CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) correspond à un « cadre conceptuel » comptable, explorant scientifiquement la convergence entre comptabilité et enjeux de préservation écologiques, pour obtenir un recadrage global de l'activité des organisations privées ou publiques (Rambaud, 2022).
- **Le LIFTS Account Model**²⁶ qui prône une comptabilité multi-capitaux intégrée basée sur la théorie de l'économie du Donut développée par l'économiste Kate Raworth (2017).
- **La méthode Thésaurus Triple Empreinte** développée par Goodwill Management qui se base sur un nouveau compte de résultat (flux économiques, sociaux et environnementaux dont l'entreprise est à l'origine du point de vue de ses parties prenantes) et un nouveau bilan (capital naturel, capital sociétal, dettes du capital humain, etc.).



ÉTUDE DE CAS



Le réseau national « Fermes d'avenir » regroupant les fermes engagées en matière d'agroécologie (= méthodes de production agricole respectueuses de l'environnement) a lancé une expérimentation autour de la comptabilité multi-capitaux : le modèle CARE (Comptabilité Adapté au Renouvellement de l'Environnement). Ses objectifs sont :

1 • **Mettre en lumière** l'ensemble des capitaux impactés par les activités de la ferme ;

2 • **Intégrer** directement ces éléments dans les états financiers (compte de résultat et bilan) de celle-ci ;

3 • **Mesurer au plus juste** la performance économique, environnementale et sociale de la ferme.

Plus largement le défi est de redéfinir la performance économique en reprenant les principes de la comptabilité traditionnelle pour l'étendre aux capitaux naturels et humains.

2 • Évaluation du capital immatériel

La valorisation du capital immatériel de l'entreprise est **au cœur du développement d'entreprises** contributives (Bonnifet et Ardichvili, 2022) puisque celui-ci représente aujourd'hui 60% à 80% de la valeur d'une entreprise. Selon Bessieux-Ollier et al. (2014), il est convenu de considérer que le capital immatériel comporte les éléments suivants : le capital humain (savoir, savoir-faire et savoir-être des employés, etc.), le capital relationnel (relations externes de l'entreprise avec les clients et les fournisseurs, etc.) et le capital structurel (base de données, routines organisationnelles, culture d'entreprise, etc.).

Ce dernier est parfois décomposé en un **capital organisationnel** et un **capital technologique**. Les méthodes d'évaluation du capital immatériel permettent de donner une valeur financière ou extra-financière à des actifs non valorisés par la comptabilité classique. **La méthode DGE** (Direction Générale des Entreprises) propose à cet égard un site (www.cap-immateriel.fr) permettant de recenser et d'évaluer l'ensemble de ses ressources immatérielles, regroupées en trois catégories : humaines (expérience, formation, capacité de direction, relations interpersonnelles, motivation, valeurs, mythe fondateur); structurelles (gouvernance, processus, outils & méthodes, rituels, propriété intellectuelle, communication interne, organisation); et relationnelles (relations avec les actionnaires, les partenaires, les clients, les fournisseurs, la société, la marque, la marque employeur). Il existe également la **méthodologie du Thésaurus immatériel** réalisé à la demande de Bercy et accessible en ligne (Thésaurus Capital Immatériel | Goodwill Management (goodwill-management.com)).

Cette méthodologie, inspirée des travaux d'Alan Fustec (2006), fondateur du cabinet Goodwill Management, est l'aboutissement de 15 ans de R&D et de mise en pratique. Elle permet de réaliser une radiographie complète de l'entreprise.

3 • L'impact score

Ce référentiel est accessible en ligne et a été développé par plus de 30 réseaux d'entreprises pour **accélérer la transformation écologique et sociale** de leurs membres en plus de l'économie en général. L'Impact Score²⁷ est un référentiel complet pour cartographier à 360° l'impact de son organisation, avec de nombreux indicateurs associés d'objectifs de progression précis pour dresser son plan d'action pour améliorer son impact. L'Impact score cible toutes les entreprises, peu importe leur taille et le secteur d'activité, et se matérialise par un outil permettant de constituer un **indicateur de référence** de leur stratégie ESG (Environnement Social Gouvernance).

L'objectif de cette initiative est de **rendre visible la création ou destruction de valeur environnementale et sociale** afin d'initier un plan d'action concret et enclencher la transition environnementale au sein des entreprises.



RÉFÉRENCE :

²⁷ <https://www.impactfrance.eco/nos-actus/impact-score-un-outil-pour-reveler-et-mesurer-son-impact>



FIGURE 5

Tableau récapitulatif des indicateurs socles de l'Impact Score (source : <https://www.impactfrance.eco/nos-actus/impact-score-un-outil-pour-reveler-et-mesurer-son-impact/>)

Impact Score | Le référentiel pour cartographier à 360° l'impact de votre organisation

Stratégie à impact positif	Externalités sociales	Externalités écologiques	Partage du pouvoir	Partage de la valeur
Mission sociale ou écologique liée aux ODD	Inclusion de travailleurs éloignés de l'emploi	Mesure de l'empreinte carbone	Parties prenantes dans les instances de gouvernance	Partage de la valeur entre les parties prenantes
Mesure de l'impact du cœur d'activité	Salariés issus de la diversité	Réduction de l'empreinte carbone	Place des salariés dans la décision	Écarts de rémunération
Achats durables et inclusifs	Égalité femmes-hommes	Biodiversité & utilisation des ressources naturelles	Progression des salariés	Placements financiers responsables
Labels, certifications & scores	Intégration des jeunes & des seniors	Économie locale et circulaire	Stabilité au travail	Mécénat

MÉTHODES TRANSFORMATION /NIVEAU EFFICACITÉ

Ces méthodes ont pour objectif d'évaluer l'intérêt d'un engagement sociétal pour l'organisation et sa performance individuelle et collective mais aussi le potentiel de transformation des indicateurs sélectionnés – avec pertinence – pour guider le pilotage de l'activité et le repérage d'opportunités stratégiques. L'objectif de ces mesures est d'accompagner une organisation et ses acteurs vers un changement de pratiques et de comportements, par exemple via l'innovation (Bruna et Lahouel, 2020).

1 • L'outil Valor'ESS

Produit à l'attention des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), Valor'ESS est un référentiel d'indicateurs d'impact social. C'est un outil gratuit, léger et simple d'utilisation permettant d'initier les premiers pas d'une démarche de mesure de l'impact social. L'objectif est de permettre aux organisations de l'ESS de valoriser les « externalités positives » de leur intervention pour intégrer l'impact social au pilotage de leur activité et faire de leur utilité sociale une plus-value dans leur réponse aux besoins des territoires. Ce référentiel se compose de 43 indicateurs organisés autour de 13 grandes dimensions. VALOR'ESS permet aux entreprises de l'ESS²⁸ :

- **D'interroger leur modèle** et de s'inscrire dans des démarches d'amélioration continue de leurs pratiques.
- **De nourrir leur réflexion** sur l'évolution de leur modèle socio-économique.
- **De cultiver et valoriser le bénéfice social** de leurs activités auprès de leurs parties prenantes.



DEVELOPPEMENT DES SAVOIRS	DEVELOPPEMENT SAVOIR-FAIRE	DEVELOPPEMENT SAVOIR-ETRE
AMELIORATION BIEN-ETRE	CHANGEMENT D'ATTITUDE	CHANGEMENT DE COMPORTEMENT
DEVELOPPEMENT VIE SOCIALE ET RELATIONS INTERPERSONNELLES	SANTE	MAINTIEN/DEVELOPPEMENT AUTONOMIE
DEVELOPPEMENT UTILISATION DES BIENS ET DES SERVICES	INSERTION PROFESSIONNELLE	REDUCTION DES INEGALITES
PRODUCTION DURABLE		



RÉFÉRENCES :

²⁸ <https://www.valoress-udes.fr/>

²⁹ <https://www.etoile-progression.com/>



FIGURE 6

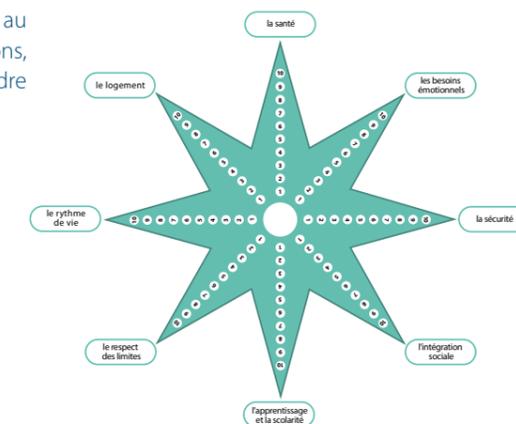
Les 13 dimensions de l'évaluation sociale Valor'ESS (source : <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-les-indicateurs>)

2 • L'Étoile de Progression²⁹ (ou Outcomes Star)

L'Étoile de Progression est un outil innovant de soutien et de mesure du changement au niveau individuel. Sa représentation en étoile se décline en une quarantaine de versions, et vise une transformation individuelle selon des publics cibles différentes dans le cadre d'un accompagnement éducatif, social et/ou sanitaire.

L'Étoile, adaptée aux différents accompagnements, permet de :

- **Soutenir et mesurer le changement** chez les personnes accompagnées ;
- **Mettre les personnes accompagnées** au cœur de la démarche évaluative, et accorder de l'importance à leur point de vue et priorités ;
- **Valoriser l'action de vos équipes** grâce à des données sur les progrès accomplis par les personnes accompagnées.



© Triangle Consulting Social Enterprise Ltd

MÉTHODES TRANSFORMATION /NIVEAU SYSTÉMIQUE

Les méthodes de transformation au niveau systémique visent à **mesurer l'impact de l'activité d'une organisation sur son contexte social, environnemental, politique ou territorial** (Autissier, 2020). Les pratiques d'une organisation visent, dans ce cadre, à contribuer à la résolution de grands enjeux systémiques (par exemple, le changement climatique) ou à transformer des imaginaires ou des représentations liées au développement durable (via de nouveaux récits³⁰)



1• La Science Based Target Initiative (SBTI) & le Science Based Targets Network (SBTN)

Issues d'une collaboration entre le CDP (Carbon Disclosure Project), le Pacte mondial des Nations Unies, le World Resources Institute et le Fonds mondial pour la nature, les indicateurs SBTi³¹ visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre et guider les organisations vers une trajectoire alignée sur la science du climat. C'est une mesure au service d'un changement « systémique » sur la question du changement climatique.

Dans ce contexte, la SBTi a pour but d'accompagner les entreprises dans l'apprentissage d'une utilisation plus raisonnée des ressources à leur disposition, afin de diminuer leur empreinte carbone pour contribuer à un objectif de Net Zéro. Dans les faits, la SBTi travaille à sensibiliser les entreprises quant au réchauffement climatique :

- En vulgarisant les informations scientifiques dont elle dispose ;
- En proposant des stratégies efficaces de réduction des émissions carbone.

Par ailleurs, la SBTi distingue dans son évaluation carbone entre la réduction d'émissions, l'évitement d'émissions et la séquestration carbone.

S'appuyant sur les travaux de l'initiative Science Based Targets (SBTi) sur le changement climatique, le Science Based Targets Network (SBTN) reconnaît la nécessité de développer des méthodes et des orientations sur la fixation d'objectifs scientifiques – similaires au climat – pour la biodiversité, l'eau, la terre et les océans.

Le SBTN vise à créer une nouvelle économie mondiale dans laquelle la science définit comment les entreprises et les villes peuvent fonctionner de manière écologiquement durable pour rétablir l'équilibre des systèmes terrestres³².



RÉFÉRENCES :

³⁰ <https://communication-responsable.ademe.fr/nouveaux-recits>

³¹ <https://sciencebasedtargets.org/>

³² <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/>

³³ <https://www.novethic.fr/lexique/detail/analyse-du-cycle-de-vie-acv.html>

2• L'Analyse de Cycle de Vie (ACV)

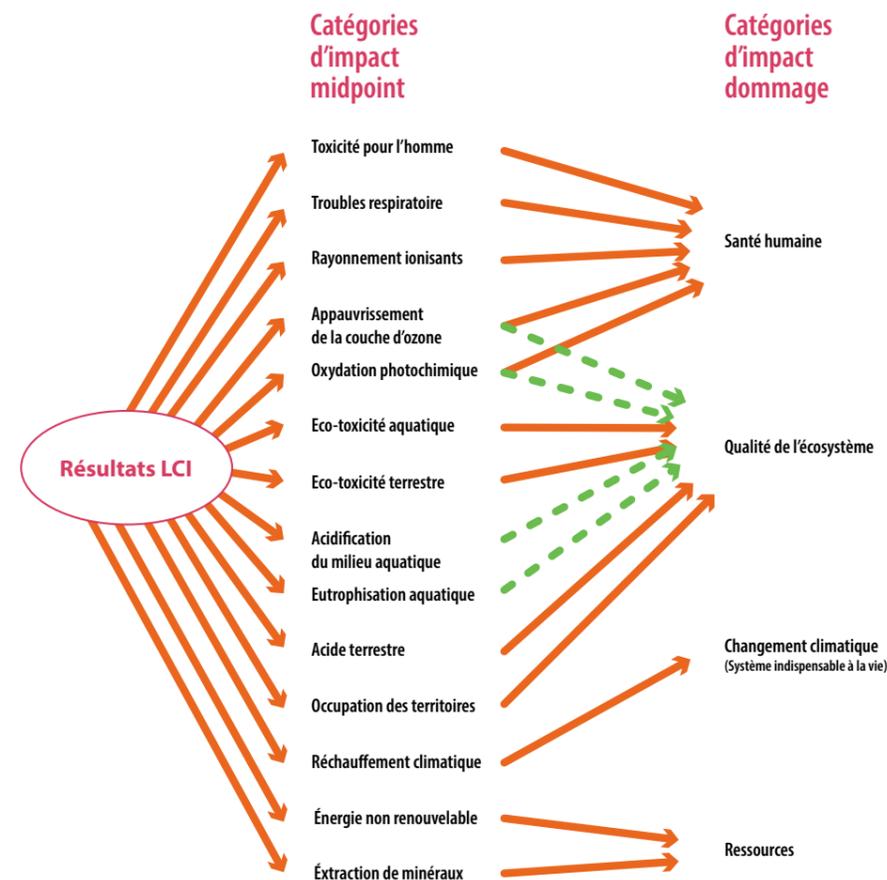
Cette méthode permet d'évaluer les impacts du cycle de vie des produits et des organisations, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'élimination finale (Belem, 2014). Ce procédé peut aboutir – même si cela n'est pas systématique – sur le développement de l'éco-conception, concept clé pour initier des projets d'entreprises fondé sur le développement durable³³.

Cette méthode se décompose en 2 principaux outils : l'**AeCV**, outil de quantification de l'empreinte écologique, et l'**AsCV** : outil d'identification et de quantification de l'empreinte sociale et socio-économique. Une ACV peut être utilisée comme un simple outil d'évaluation sans velléité d'action, mais elle peut aussi représenter un véritable outil de transformation systémique.

En termes environnementaux, l'analyse du cycle de vie est **l'outil le plus abouti en matière d'évaluation globale et multicritère des impacts environnementaux**. Cette méthode normalisée permet de mesurer les effets quantifiables de produits ou de services sur l'environnement. L'analyse du cycle de vie (ACV)³⁴ recense et quantifie, tout au long de la vie des produits, les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines. Elle en évalue les impacts potentiels puis interprète les résultats obtenus en fonction de ses objectifs initiaux.

La finalité d'une analyse en cycle de vie sociale est d'**encourager l'amélioration des conditions sociales et des performances socioéconomiques** des produits pour toutes les parties prenantes et d'un bout à l'autre de leur cycle de vie (Révêret & Parent, 2012). Les méthodes apprécient le respect (ou non) de critères minimaux ou seuils de performance, mais aussi les impacts positifs qui vont au-delà des normes en vigueur.

Dans la mesure où cette méthode vise à stimuler l'amélioration des conditions sociales (et socio-économiques), **le dialogue entre parties prenantes, décideurs et commanditaires est primordial**³⁵.



RÉFÉRENCE :

³⁴ <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/consommer-autrement/passer-a-l'action/dossier/analyse-cycle-vie/quest-lacv>

³⁵ <https://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2012/12/2009%20%20Guidelines%20for%20sLCA%20-%20FR.pdf>



FIGURE 7

L'Analyse de Cycle de Vie Sociale & Environnementale

• LCI - Life Cycle Inventory :

Un inventaire du cycle de vie est un processus de quantification des besoins en énergie et en matières premières, des émissions atmosphériques, des émissions dans l'eau, des déchets solides et d'autres rejets pour l'ensemble du cycle de vie d'un produit, d'un processus ou d'une activité.

En fonction du positionnement sur la chaîne reliant les causes à l'effet et selon les objectifs recherchés et l'échelle prise en compte, les méthodes de calcul des impacts sont groupées en deux catégories, respectivement :

1/ Méthodes dites MID-POINT

(orientées problèmes, l'impact apparaît au milieu de la chaîne de causalité) qui quantifient les effets globaux des substances émises ou consommées.

Les résultats d'inventaire ayant des effets similaires sont regroupés dans des catégories d'impact appelées catégories intermédiaires, auxquelles on associe un indicateur intermédiaire (mid-point indicator) permettant de comparer les flux des substances contribuant à la catégorie en cause.

2/ Méthodes END-POINT

(ou « dommages », l'impact se trouve à la fin de la chaîne de causalité) qui estiment les dommages potentiels qui pourraient en résulter en allouant plusieurs catégories intermédiaires à une ou plusieurs catégories de dommages. Celles-ci sont ensuite représentées par des indicateurs de dommages.

source : https://acvbat.uphf.fr/chap03/co/ch03_110_2-1.html



ENJEUX DE LA MESURE D'IMPACT SOCIÉTAL

ENJEU N°1 :
**DÉPASSER LA BUREAUCRATISATION OU LA TAYLORISATION DE LA
MESURE DE L'IMPACT SOCIÉTAL : PENSER « CAPACITÉ DE PRISE DE
DÉCISION ET D'ACTION »**

Cet enjeu concerne la multiplication des bases de données et des référentiels relatifs à la mesure de l'impact sociétal. Si ces outils peuvent avoir un intérêt pour des experts sectoriels de l'évaluation de projet – notamment dans une perspective de rendre-compte ou de valorisation des activités – leur effet peut toutefois être contradictoire : le nombre de paramètres affecte fortement le discernement lors de la prise de décision et/ou le passage à l'action (Grimard et al., 2021). Le défi ici est donc de savoir décider quels critères supplémentaires à ceux existants en matière de RSE ou de développement durable possèdent une utilité positive avérée (ex : coûts et lourdeur du dispositif) et d'impliquer les parties prenantes de l'entreprise et les acteurs concernés à la définition de ce qui « est important » (Jany-Catrice, 2016).

À RETENIR :
Le choix des indicateurs ou des critères doit être pensé intelligemment, en cohérence avec le modèle d'affaires de l'entreprise, et aussi avec ses risques et forces (singularité de son impact).

PARTIE 3

ENJEUX DE LA MESURE D'IMPACT SOCIÉTAL

& DÉFIS À VENIR

LES MÉTHODES DE MESURE D'IMPACT EXISTANTES ET DÉCRITES DANS LA PARTIE PRÉCÉDENTE SUSCITENT DANS LEUR UTILISATION CERTAINS ENJEUX QU'IL CONVIENT D'ADRESSER ET DE METTRE EN DISCUSSION POUR CONSTRUIRE DES MESURES D'IMPACT ET DES PRATIQUES ASSOCIÉES PERMETTANT LE PLUS GRAND DISCERNEMENT POSSIBLE.

Cette partie vise aussi à conclure sur les évaluations récentes en matière d'évaluation d'impact sociétal mais aussi sur ses défis à venir en mettant en lumière quelques initiatives d'entreprises engagées.



ÉTUDE DE CAS



Lorsqu'une organisation porte l'impact **au cœur de son modèle de développement**, la mesure des actions ne doit pas se transformer en procédure automatisée et dénuée de sens critique.

Bien au contraire, l'analyse des activités est avant tout interne et spécifique aux objectifs pour guider les décisions d'entreprise. L'enjeu est systémique et la **sélection des indicateurs d'impact** est essentielle. Cette vision est notamment défendue par la Croix Rouge française qui depuis 2010 renforce sa « **culture d'évaluation de l'impact** » au sein de l'association avec des recherches et des projets de développement.

En 2018 une équipe composée des représentants de chaque direction concernée par le projet a été constituée pour y impliquer l'ensemble des parties prenantes.

L'objectif général : créer une dynamique collaborative garantissant la nécessité des missions menées par l'organisation, et confirmant son statut de référent en matière d'économie sociale et solidaire.



RÉFÉRENCES:

<https://www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/La-Croix-Rouge-francaise/Transformation-et-RSO/La-mesure-d-impact-social-de-la-Croix-Rouge-francaise>

ENJEU N°2 :

ÉVITER LE CLOISONNEMENT ET LE DÉPLACEMENT DES BUTS. PENSER L'INTÉGRATION DES INDICATEURS POUR PERMETTRE UNE CARTOGRAPHIE « COMPLÈTE » DE L'IMPACT SOCIÉTAL

Cet enjeu concerne le **développement sophistiqué de mesures d'impact catégorielles**, comme dans le domaine environnemental ou socio-économique (ex : empreinte carbone, etc). L'utilité majeure d'une mesure catégorielle c'est la finesse de résultats, la pertinence des données récoltées.

En revanche attention à ne pas bâtir son projet de développement exclusivement autour de ces informations obtenues³⁶. Effectivement, se focaliser sur ce type de mesure peut avoir un effet contre-productif, notamment dans l'optique d'acquiescer une vision globale³⁷ de l'impact sociétal d'une activité, et peut même dans certains cas empêcher une analyse lucide en ignorant l'existence conjointe d'impacts multiples³⁸.

A titre d'exemple, une technologie bas carbone peut-être idéale de ce point de vue, en revanche plutôt négative sur le plan sociétal et/ou sur d'autres facettes de son impact environnemental (Delannoy, 2017)

À RETENIR :

Il est donc intéressant ici de penser la complémentarité des mesures, à savoir : assurer des évaluations complètes pour d'une part capturer l'impact global d'un projet, et ensuite générer des indicateurs croisés entre catégories d'impacts (alignement vertical et horizontal des indicateurs en lien avec les caractéristiques d'un projet ou l'activité d'une entreprise).



RÉFÉRENCES :

³⁶ <https://www.vie-publique.fr/rapport/30513-mesure-performances-economiques-et-progres-social>

³⁷ <https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220912/pdmi-livable-2022-mesure-dimpact-integree.pdf>

³⁸ https://www.fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LaFonda-Avise-LaboESS_EtudeESSetCr%C3%A9ationdeValeur_Synth%C3%A8se%20du%20rapport%20_Juin2018.pdf



ÉTUDE DE CAS



Face aux limites environnementales et la pénurie des ressources de cuivre, la multinationale française Nexans spécialisée dans l'industrie de la ligne de transmission par câble a décidé de transformer son modèle d'activité.

C'est son CEO, **Christopher Guérin**, qui à son arrivée en 2018 a opté pour une vision singulière : refuser les critères de croissance « toujours plus » comme arguments de progrès indiscutables au profit d'une économie circulaire et réfléchie. Le résultat est au rendez-vous : les indicateurs financiers du 1^{er} semestre 2022 révèlent une croissance organique de 16%, et ce à partir d'une consommation de matière identique depuis 2019. Le défi était pourtant grand : les indicateurs et labels ESG sont si nombreux qu'ils entraînent non seulement du désengagement en matière de responsabilité sociétale, mais aussi une incapacité à déterminer les meilleures pratiques à mettre en place. **La réponse de Nexans a alors été de créer son propre outil, « l'E³ », pour associer les facteurs économiques, écologiques et d'engagement social.**

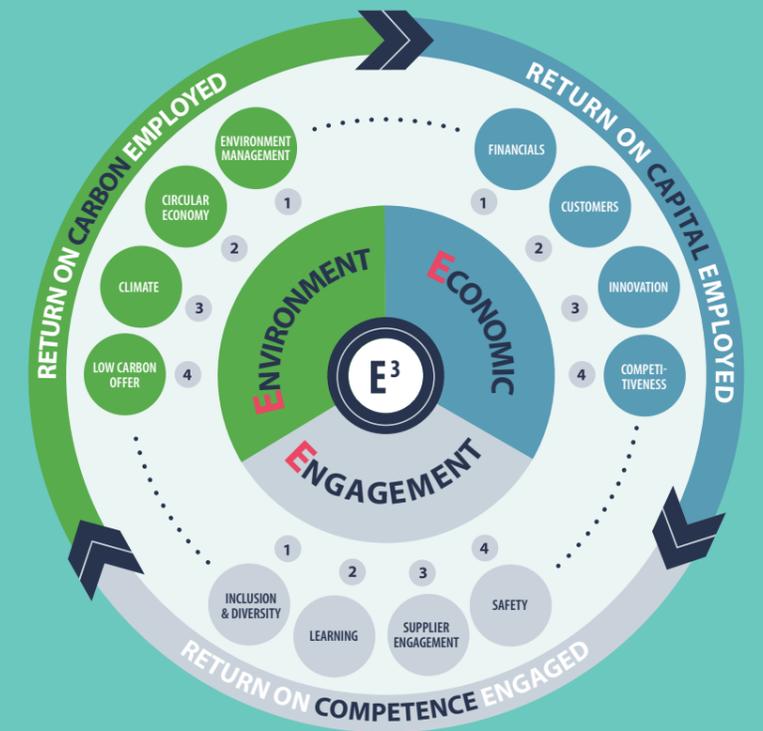
L'E³ repose sur de nouveaux indicateurs sélectionnés selon les activités de l'entreprise, et associés avec les indicateurs de performance écologique et économique :

« les profit drivers qui génèrent du profit ; les « candidats à la transformation » qui ont quelques indicateurs financiers dysfonctionnels ; et la dernière catégorie, les value burners où rien ne fonctionne ».



Christopher GUÉRIN
témoigne :

« les usines qui avaient les meilleures performances économiques étaient dans 85% des cas vertueuses sur la partie climat. En termes d'émissions de CO₂, de recyclage, de transport multimodal, elles surperformaient. Encore plus marquant, elles obtenaient aussi de meilleurs résultats sur la partie sociale – la sécurité, la diversité, la féminisation du management étaient plus fortes. À l'opposé, les sites de la dernière catégorie se sont avérés être des passoires énergétiques, n'avaient rien mis en place sur le recyclage ou leurs émissions de CO₂, et pour les aspects sociaux, ils affichaient les plus forts taux d'absentéisme, le nombre le plus élevé d'accidents et un déficit de diversité. Notre concept du E³ s'est donc établi en constatant ce qui fonctionnait déjà dans la pratique et qui était susceptible de donner les meilleurs résultats sur ces trois éléments ».



RÉFÉRENCE :

<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/christopher-guerin-cest-la-sobriete-qui-nous-fera-surperformer-economiquement/>

ENJEU N°3 :
REVALORISER DES IMPACTS « INVISIBLES » :
DONNER DE LA « VALEUR » À DES DIMENSIONS SOUVENT ABSENTES
DES MESURES CLASSIQUES D'IMPACT SOCIÉTAL

Cet enjeu concerne la prise en considération dans un référentiel de dimensions parfois marginalisées ou invisibles dans les mesures d'impact « classiques » car souvent moins « marchandes » (Laugier, 2015). Il s'agit de considérer et de valoriser les éléments essentiels d'une activité d'entreprise. Par exemple, la qualité de l'intentionnalité au service d'un projet ou d'une action, l'ensemble des dimensions liées à la qualité des relations, l'esthétique portée au projet, ou encore le soin du vivant sont des dimensions essentielles et pourtant très souvent délaissées (Bommier et Renouard, 2018). Décrites comme « invisibles », ces dernières mesurent la fiabilité des projets et la vision qu'ils défendent (Pichon, 2016).

Par ailleurs, cet enjeu permet aussi de résister à la tentation d'une monétisation ou d'une évaluation systématiquement quantitative de l'impact d'une organisation. En effet, si la mise en chiffres est à la mode et que l'évolution d'indicateurs chiffrés fournit des informations pertinentes, il faut rappeler que tout effet induit par un projet social ne peut être capturé par un processus de quantification (Chiapello, 2013³⁹) et que ce dernier n'est pas neutre et doit donc faire l'objet d'une concertation avec les acteurs⁴⁰. Ainsi, mettre en place des outils adaptés à la réalité et aux valeurs de chaque entreprise est primordial. Les organisations ont donc intérêt à s'emparer du débat et à développer et mettre en place des dispositifs d'évaluation qui leur conviennent et qui sont en cohérence avec leurs pratiques et leur culture d'entreprise

À RETENIR :
 On parle ici des moyens déployés pour redonner place aux vulnérabilités, à des parties prenantes parfois moins considérées et permettant de redonner du poids à l'importance de l'évolution de notre contrat social.



RÉFÉRENCES :

- ³⁹ <https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/interface-confrontations-fr-86-p3.pdf>
- ⁴⁰ http://www.projetvisesproject.eu/IMG/UserFiles/Files/Livret_EvaluerImpactSocial_Chaires_PetitsRiens.pdf⁴¹ <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/>
- ⁴¹ <https://irene.essec.edu/rubrique-2/codev/indicateur-rci>

ENJEU N°4 :
ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIÉTAL
AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ET DE L'INNOVATION :
REDONNER À L'IMPACT UNE DIMENSION « ASPIRATIONNELLE »

Cet enjeu concerne la capacité d'un référentiel d'impact sociétal à produire de la transformation organisationnelle ou systémique (Frimousse et Peretti, 2020). En effet, mesurer son impact c'est d'abord penser comment faire évoluer positivement celui-ci pour actualiser son modèle organisationnel et/ou sa stratégie d'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence ses forces, de valoriser ou de réduire ses impacts les plus significatifs, pour se transformer et conduire le changement. Aussi, bien au-delà d'une compilation d'indicateurs, un référentiel d'impact complet doit permettre d'inspirer, de booster la capacité d'une organisation à innover, mais aussi à agir en cohérence avec le monde de demain qu'elle souhaite voir advenir (Gertler et al., 2011). Il est alors intéressant, ici, de travailler autour d'indicateurs « pionniers » et « inspirants » permettant de dialoguer, de se questionner et de faire émerger des pistes inédites pour l'action.



ÉTUDE DE CAS

Autre outil de mesure important parmi ces ressources fondées sur le soin du vivant : le **RCI** (Indicateur de Capacité Relationnelle) qui est un **programme de recherche mené par l'ESSEC**⁴¹.

Il consiste à **évaluer la qualité du lien social** au sein d'un groupe en fournissant des informations sur le tissu social. L'indicateur comprend 4 dimensions : l'accès à des réseaux socio-économiques, les relations personnelles, la dimension civique ou politique, et enfin la qualité du lien au milieu de vie. Appliquée pour une étude sur des éco lieux, le RCI a permis d'exposer des **dynamiques positives** de vies à partir de zones pourtant bien différentes :

- 1 : Des conditions socio-économiques du lien social**
avec des relations jouant un rôle de « capital social »
- 2 : Des relations interpersonnelles**
valorisant la force du collectif et permettant une mutualisation des biens et des moyens qui ouvrent beaucoup de possibles.
- 3 : Un engagement civique**
incarné par le lieu facilitant le passage à l'action et les projets
- 4 : Une reconexion à la nature**
avec l'individu comme élément de l'écosystème.
- 5 : Le développement de sa dynamique personnelle**



RÉFÉRENCES :

- <https://theconversation.com/vit-on-mieux-dans-les-ecolieux-quaillours-154891>
- <https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-00815586/document/>



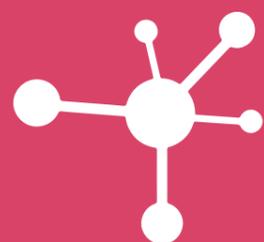
ÉTUDE DE CAS

Le groupe français d'assurance mutualiste « Covéa » a pour mission de gérer les relations financières durables de ses entreprises affiliées. Son devoir est de veiller à la pérennité et au bon développement des marques et des professionnels qu'il accompagne. Pour guider ses clients et s'inscrire dans une transition socialement pertinente, plusieurs méthodes et accompagnements sont mis en place telles que :

- 1 : Intégrer la transformation dans les projets** (démarche AQUEDUC, Amélioration Continue Apprenante...)
- 2 : Soutenir la formation continue** (Veille, Safaris, Webconférences, Expéditions apprenantes)
- 3 : Instaurer des lieux pour « vivre » des transformations** (CODEV, CAMPUS, TRACE, LABs)
- 4 : Donner accès à des programmes sponsorisés mobilisateurs** (Relation Client, Environnement de Travail immobilier, WorkPlace numérique)
- 5 : Permettre l'évolution du réseau managérial** vers un rôle d'acteur des transformations (formations, démarches RH, objectifs)

Plus généralement ce type d'action menée vise à transformer l'activité proposée, son public et ses ressources collaboratrices, et ce à partir d'indicateurs mesurant l'efficacité des dispositifs appliqués (ex : cartographie des foyers de « transformers » sur lesquels s'appuyer, baromètres et mesures de l'implication dans les transformations). Giraud et al. (2016)





PARTAGE DE PRATIQUES D'ENTREPRISES DANS LA MESURE D'IMPACT SOCIÉTAL



**SANDRINE
MINODIER**
CO-FONDATRICE

Ré-enchanter les métiers des services à la personne, en garantissant des conditions de travail optimales et un engagement fort pour la qualité et l'éthique dans toutes ses actions.

QUELS SONT LES OBJECTIFS D'ARTYZEN EN TERMES D'IMPACT ?

Artyzen est une entreprise fondée en 2020 par Pierre et Sandrine Minodier, spécialisée dans les services à la personne (ménage, repassage, accompagnement à domicile, garde d'enfants et aussi le nettoyage des locaux professionnels). Avec **une vision axée sur l'amélioration de la qualité de vie professionnelle**, Artyzen s'engage à offrir de réelles perspectives de carrière, favorisant la dignité, le bien-être et l'épanouissement personnel de ses collaborateurs. En tant qu'acteur de l'Économie Sociale et Solidaire, l'entreprise met la mission sociale au cœur de son modèle économique, promouvant une approche inclusive et solidaire. Elle vise à professionnaliser les métiers du lien à travers la formation continue, la valorisation des compétences, et l'usage de pratiques écoresponsables. Artyzen s'efforce ainsi de **ré-enchanter les métiers des services à la personne**, en garantissant des conditions de travail optimales et **un engagement fort pour la qualité et l'éthique** dans toutes ses actions.

COMMENT VOUS ENVISAGEZ LA MESURE DE L'IMPACT SOCIÉTAL ET OÙ VOUS EN ÊTES CHEZ ARTYZEN ?

Chez Artyzen, la mesure de l'impact sociétal se concentre **sur des indicateurs alignés sur les ODD**, visant à évaluer notre contribution au développement durable et à l'équité sociale. Nos principaux domaines d'évaluation incluent la création d'emplois durables (ODD 11 et 8), le travail décent (ODD 8), l'égalité des chances (ODD 10), l'engagement des collaborateurs, la sécurité au travail, la formation et l'employabilité (ODD 4), ainsi que la mixité (ODD 5). Nous avons mis en place un comité de mission pour suivre ces indicateurs et planifions la publication de notre premier rapport d'impact d'ici la fin de l'année. Actuellement, nous collectons et analysons des données sur ces aspects pour évaluer notre performance et identifier des axes d'amélioration, soulignant notre engagement à promouvoir un impact sociétal positif. De façon plus précise, voici les indicateurs que nous suivons :

PERFORMANCE SOCIÉTALE

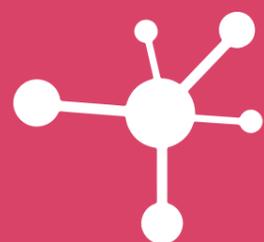
- **Création d'emplois durables** dans les territoires (ODD 11 et 8), mesurée par le nombre d'emplois durables créés, reflétant notre engagement à stimuler l'économie locale et à offrir des opportunités de carrière stable.
- **Travail décent** (ODD 8), évalué par le nombre de contrats respectant le choix de temps de travail des employés, soulignant notre dévouement à des conditions de travail équitables.
- **Égalité des chances** (ODD 10), avec un suivi du nombre de contrats en insertion, démontrant notre effort pour intégrer et soutenir les personnes issues de milieux défavorisés.

PERFORMANCE SOCIALE

- **Engagement des collaborateurs** (ODD 8), mesuré par le taux de turnover et le taux d'engagement via des enquêtes indépendantes, visant à maintenir un environnement de travail positif et motivant.
- **Sécurité au travail** (ODD 8), avec un suivi du taux de fréquence des accidents, pour garantir un lieu de travail sûr à tous nos employés.
- **Formation et employabilité des salariés** (ODD 4), quantifiées par le nombre d'heures de formation moyen par salarié par an, affirmant notre investissement dans le développement personnel et professionnel.
- **Mixité** (ODD 5), observée par la proportion hommes-femmes, promouvant l'égalité des genres au sein de notre organisation.

QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES POUR ARTYZEN DANS LA MESURE D'IMPACT ?

Artyzen avance dans sa mesure d'impact sociétal par la publication d'ici la fin de l'année 2024 de notre premier rapport d'impact, reflétant nos progrès selon les indicateurs ODD. **Nous renforcerons la collaboration avec notre comité de mission** pour optimiser nos stratégies et pratiques. Parallèlement, nous sommes en cours d'établir des partenariats stratégiques pour augmenter notre contribution aux communautés et innoverons dans nos services, tout en poursuivant une évaluation précise de nos actions.



PARTAGE DE PRATIQUES D'ENTREPRISES DANS LA MESURE D'IMPACT SOCIÉTAL



**MORGANE
LE BRETON**
RESPONSABLE
MARKETING

En instaurant un baromètre social annuel et en liant notre accord d'intéressement aux indicateurs RSE, nous avons concrétisé notre engagement pour une performance intégrée.

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE LA MAISON LE BRETON EN TERMES D'IMPACT ?

Maison Le Breton, anciennement connue sous le nom BLB Vignobles, a initié sa transformation vers une entreprise socialement et écologiquement responsable dès 2014, adoptant des pratiques RSE et obtenant une labellisation par l'AFNOR en 2015. Nous avons **toujours cherché à aller au-delà des standards, en quête d'une amélioration continue.**

Cette évolution s'est poursuivie avec la transition vers une société à mission en 2021, marquée par une certification B Corp en 2023. Cette trajectoire souligne un changement profond dans la culture et la stratégie de l'entreprise, passant d'une approche centrée sur l'amélioration continue à une focalisation sur l'impact sociétal et environnemental.

QUELLE MÉTHODOLOGIE DE MESURE D'IMPACT AVEZ-VOUS ADOPTÉE CHEZ MAISON LE BRETON ?

La méthodologie adoptée par Maison Le Breton pour construire ses indicateurs d'impact repose sur **une analyse rigoureuse des risques et des enjeux.** Cette analyse commence par une évaluation systématique des opportunités et menaces à travers des outils analytiques tels que les matrices SWOT, permettant à l'entreprise d'identifier les domaines clés d'amélioration et d'action. **L'engagement avec les parties prenantes** à travers des consultations régulières offre une perspective externe essentielle, permettant à l'entreprise d'ajuster ses objectifs et stratégies pour répondre aux attentes sociétales et environnementales.

Le processus d'intégration de la démarche RSE dans la gestion quotidienne s'est concrétisé par la mise en place d'un **comité de pilotage RSE**, composé de pilotes de chaque processus, assurant ainsi une cohérence entre la stratégie d'entreprise et ses objectifs RSE. En décidant de devenir une entreprise à mission, Maison Le Breton a affiné cette approche en définissant des objectifs bien précis tout en sélectionnant des indicateurs d'impact pertinents, mais également en instaurant un **comité de mission**, conformément à la loi Pacte, pour valider et ajuster ces indicateurs.

L'engagement de Maison Le Breton envers une démarche à mission est caractérisé par une volonté ferme de mesurer et d'améliorer son impact social et environnemental. L'entreprise a mis en place un baromètre social annuel et lié son accord d'intéressement aux indicateurs RSE, illustrant sa reconnaissance de l'interdépendance entre performance économique, sociale, et environnementale. **En instaurant un baromètre social annuel et en liant notre accord d'intéressement aux indicateurs RSE, nous avons concrétisé notre engagement pour une performance intégrée.**

QUELS SONT VOS PRINCIPAUX DÉFIS EN MATIÈRE DE MESURE D'IMPACT ?

Nos actions démontrent notre engagement envers la transparence et la responsabilité soulignant **l'importance d'une communication ouverte avec les parties prenantes** et d'une implication active des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La formation et la sensibilisation des équipes à la démarche à mission sont réalisées à travers une approche de co-construction et co-écriture, favorisant une compréhension profonde et un engagement personnel dans la stratégie d'entreprise. Cette implication directe permet aux employés de contribuer activement à la définition des objectifs et à l'ajustement des indicateurs, assurant leur pertinence et leur alignement avec les réalités quotidiennes du travail.

L'adoption d'une démarche à mission chez Maison Le Breton révèle une transformation profonde, non seulement dans ses pratiques opérationnelles mais aussi dans sa culture d'entreprise, marquée par une orientation résolue vers l'impact positif. La méthodologie détaillée et l'animation approfondie de cette démarche illustrent comment l'entreprise intègre les objectifs sociaux et environnementaux au cœur de sa stratégie. C'est ainsi que **nous avons réussi à transformer les défis en opportunités pour une croissance durable et responsable.**

CONCLUSION

CE LIVRE BLANC MET EN LUMIÈRE **L'IMPORTANCE CRUCIALE DE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIÉTAL DANS LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ET LEUR ENGAGEMENT ENVERS DES PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES.**

À TRAVERS UNE ANALYSE APPROFONDIE DES ENJEUX, DES MOTIVATIONS ET DES MÉTHODOLOGIES EXISTANTES, IL APPARAÎT QUE LA MESURE DE L'IMPACT SOCIÉTAL SOIT **BIEN PLUS QU'UNE SIMPLE FORMALITÉ ADMINISTRATIVE.**

ELLE REPRÉSENTE **UN LEVIER D'ACTION PUISSANT POUR LES ORGANISATIONS CHERCHANT À INSCRIRE LEUR STRATÉGIE ET/OU LEUR ENGAGEMENT SOCIÉTAL DANS UNE DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION CONCRÈTE ET DURABLE.**

Dans un premier temps, la diversité des outils de mesure et des indicateurs mis en avant dans cet ouvrage reflète la complexité de l'impact sociétal et la nécessité d'adapter les approches en fonction du contexte organisationnel et sectoriel. Les outils comme le SROI ou la triple comptabilité montrent bien que l'impact ne se limite pas à une seule dimension, mais touche à la fois aux aspects économiques, sociaux et environnementaux d'une activité. Ainsi, les organisations sont invitées à **évaluer leurs pratiques de manière holistique** pour mieux piloter leur stratégie de transformation.

Ensuite, les études de cas présentées illustrent comment certaines entreprises, telles que Nexans ou Artyzen, ont su intégrer cette réflexion dans leur modèle d'affaires, en associant des indicateurs spécifiques à leurs objectifs de développement durable. Ces exemples montrent qu'une **démarche de mesure d'impact bien pensée** peut non seulement **améliorer la performance sociétale** de l'entreprise, mais également **générer des bénéfices économiques et renforcer l'engagement des parties prenantes.**

La mise en avant des défis à venir, notamment la bureaucratisation de la mesure ou le cloisonnement des indicateurs, souligne la nécessité pour les organisations de rester vigilantes dans leur approche. Il est essentiel de ne pas se laisser submerger par la multiplication des données, mais plutôt de privilégier des critères pertinents et intégrés, permettant une prise de décision éclairée et une action transformative. Un référentiel d'impact sociétal porte, en effet, **une vision du monde de demain** et doit pouvoir **mettre en lumière les principaux impacts** négatifs mais aussi positifs d'une activité, et de valoriser tant des dimensions matérielles de l'impact que des dimensions plus sensibles ou intangibles, fondamentales pour la société de demain et ses **nouveaux modèles organisationnels** (ex : cf. référentiel de Human for Impact⁴², critères de l'entreprise régénérative⁴³, etc.).

Enfin, ce livre blanc se veut une **source d'inspiration** pour toutes les organisations, qu'elles soient débutantes ou déjà avancées dans leur **engagement sociétal**. Il offre des **pistes concrètes** et des **outils pragmatiques** pour accompagner la mise en œuvre de stratégies d'impact sociétal, avec l'ambition de **contribuer à une société plus durable et plus inclusive.**

RÉFÉRENCES

A

Abadie, M., & Cadi, A. (2020). Comment et pourquoi mesurer l'empreinte biodiversité des acteurs économiques ? In Annales des Mines-Responsabilité et environnement (Vol. 100, No. 4, pp. 72-75). FFE.

Adams, C. A., Druckman, P. B., Picot, R. C. (2020). « Recommandations concernant la publication d'informations au sujet des objectifs de développement durable (PIODD) ». Disponible ici : https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/07/ICAS5045_SDGD_Recommendations_A4_22pp_AW3_FR.pdf

Addy, C., Chorengel, M., Collins, M., & Etzel, M. (2019). Calculating the value of impact investing: An evidence-based way to estimate social and environmental returns. Harvard Business Review, 97(1), 102-109.

Agrawal, A., & Hockerts, K. (2021). Impact investing: review and research agenda. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 33(2), 153-181

Alix, N. (2015). Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir ». Revue internationale de l'économie sociale, (335), 111-116.

Armstrong, K. (2006a). Social Enterprise Impact Assessment Project: A Literature Review. Social Impact Assessment Phase One Steering Committee.

Armstrong, K. (2006b). Social Enterprise Impact Assessment Project: Stakeholder Interviews. Social Impact Assessment Phase One Steering Committee.

Autissier, D. (2020). Le changement politique pour une efficacité sociétale. Question (s) de management, (3), 39-44.

B

Baslé, M. (2018). L'évaluation d'impact territorial en pratique : Réflexion sur les représentations conventionnelles des logiques d'action publique. Économie Régionale et Urbaine, (2), 489-508.

Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 31(1), 2-24.

Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement?. RECM, (2), 42-57.

Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E., & Zéghal, D. (2014). La reconnaissance du capital immatériel: quels enjeux pour l'évaluation des entreprises?. Management international, 18(3), 12-19.

Billaudeau, V., Bioteau, E., Vérité, O., Grémy-Gros, C., & Christofol, H. (2022). Vers une conception d'évaluation plurielle et collective de la mesure d'impacts de projets en ESS. Inscrire territoires et durabilité au cœur de la démarche. Annals of Public and Cooperative Economics, 93(2), 435-455.

Belem, G. (2014). L'analyse du cycle de vie comme outil de développement durable. desLibris.

Bommier, S., & Renouard, C. (2018). L'entreprise comme commun: au-delà de la RSE. Éditions Charles Léopold Mayer.

Bouquet, B., & Jaeger, M. (2015). L'inclusion, un levier? Vie sociale, 11(3), 185-192.

Bruna, M. G., & Lahouel, B. B. (2020). Optimiser la doctrine de don d'une Fondation par une mesure de socio-efficience: le cas de la FAPE ENGIE. Question (s) de management, 27(1), 55-77.

C

Carn, C., & Pernias, M. (2022). Les entreprises face à la comptabilité socio-environnementale. L'Économie Politique, (4), 90-101.

Casadiago, J.P. (2021). A first attempt in abstracting a regenerative business model framework, Do

Better, Esade, https://dobetter.esade.edu/en/first-attempt-abstracting-regenerative-business-model-framework?_wrapper_format=html

Charriot, C., & Vidal, O. (2020). La prise en compte des enjeux environnementaux dans la comptabilité agricole: utopie ou nécessité?. ACCRA, 2, 9-36.

Châtaigner, J. M., & Caron, P. (2017). Un défi pour la planète: les objectifs de développement durable en débat. Un défi pour la planète, 1-466.

D

DeKoven, M., Hazard, E. H., Goldberg, E., & Pokras, S. (2008). Got value? Determine it. Demonstrate it. Communicate it. Realise it. Journal of Commercial Biotechnology, 14, 299-306.

Delannoy, I. (2017). L'économie symbiotique: Régénérer la planète, l'économie, la société. Éditions Actes Sud.

Delouette, I., & Jany-Catrice, F. (2015). Enjeux sociopolitiques de la mesure de l'utilité sociale des organisations de l'ESS. Abecassis P., Coutinet N.(Éds), Économie sociale: crises et renouvellements, Louvain, Presses universitaires de Louvain, 5, 129-146.

E

Emelianoff, C., Mor, E., Dobré, M., Cordellier, M., Barbier, C., Blanc, N., ... & Radanne, P. (2012). Modes de vie et empreinte carbone. Prospective des modes de vie en France à l'horizon 2050 et empreinte carbone (Doctoral dissertation, IDDRI).

F

Ferreboeuf, H. (2022). Déployer la sobriété dans le numérique. Revue internationale et stratégique, (4), 127-133.

Fowler, E. A., Coffey, B. S., & Dixon-Fowler, H. R. (2019). Transforming good intentions into social impact: A case on the creation and evolution of a social enterprise. Journal of Business Ethics, 159, 665-678.



RÉFÉRENCES :

<https://humanforimpact.com/>
<https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-00815586/document> / <https://lumia-edu.fr/> & <https://openlande.co/>

RÉFÉRENCES / SUITE

- Freeman, R. E. (1984).** Strategic management: a stakeholder approach, Boston: Pitman.
- Frimousse, S., & Peretti, J.M. (2020).** Impact social positif et création de valeur. *Question (s) de management*, 27(1), 91-130.
- Fustec, A., & Marois, B. (2006).** Valoriser le capital immatériel de l'entreprise. Editions Eyrolles.
- G**
- Ghariani, E., Pons, J., & Rouget, L. (2022).** L'indice de fragilité numérique: les données comme levier pour comprendre les exclus du numérique. *Informations sociales*, (1), 74-81.
- Giraud, L., Frimousse, S., Guillard, A., Leveque, B., Peretti, J. M., & Santoni, P. P. (2016).** L'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements : le cas Covéa. *Communication & management*, 13(2), 13-35.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011).** L'évaluation d'impact en pratique. The World Bank.
- Grignon-Massé, L. (2010).** Développement d'une méthodologie d'analyse coût-bénéfice en vue d'évaluer le potentiel de réduction des impacts environnementaux liés au confort d'été: cas des climatiseurs individuels fixes en France métropolitaine (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).
- Grimard, C., Sigouin, J., Hamisultane, S., & MacDonald, S. A. (2021).** Émotions et intervention sociale: naviguer entre valeurs, éthique et technobureaucratie. *Intervention*, (154), 113-126.
- Guillou, S., Mini, C., & Varin, P. (2019).** À la recherche de l'immatériel : comprendre l'investissement de l'industrie française (p. 79). OFCE; La Fabrique de l'industrie.
- H**
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2020).** De l'entreprise moderne à l'entreprise à mission-Les métamorphoses de l'objet social. *Entreprise & société*, 2019(5), 47-61.
- Hawken, P. (2021).** Regeneration: ending the climate crisis in one generation, Penguin Books, New-York.
- Hossain, M. (2018).** Frugal innovation: A review and research agenda. *Journal of cleaner production*, 182, 926-936.
- J**
- Jany-Catrice, F. (2016).** La mesure du bien-être territorial: Travailler sur ou avec les territoires?. *Revue de l'OFCE*, (1), 63-90.
- L**
- Laugier, S. (2015).** Care, environnement et éthique globale. *Cahiers du genre*, (2), 127-152.
- Laloux, F., Poireaux, G. N., & Blanchard, P. (2015).** Reinventing Organizations-Vers des communautés de travail inspirées. Diatino.
- Lévesque, B. (2007).** Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général. *CRISES*.
- O**
- ORSE-Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. (2020).** « Loi Pacte & Raison d'être : et si on passait à la pratique ? ». Rapport. Disponible ici : <https://www.orse.org/nos-travaux/guide-orse-c3d-loi-pacte-raison-detre-et-si-on-passait-a-la-pratique>
- P**
- Pichon, I. (2016).** Les réalités éthiques face aux intentions éthiques. *Le Sociographe*, (2), 31-42.
- R**
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2019).** Le guide de l'innovation frugale: les 6 principes clés pour faire mieux avec moins. Diatino.jou
- Rambaud, A. (2022).** CARE: repenser la comptabilité sur des bases écologiques. *L'Economie politique*, 93(1), 34-49.
- Rambaud, A., & Feger, C. (2022).** Une brève introduction au modèle CARE et à la comptabilité écosystème-centrée. *Horizons Publics*, (26), 50-57.
- Raworth, K. (2017).** Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea Green Publishing.
- Revéret, J. P., & Parent, J. (2012).** L'analyse sociale et socio-économique du cycle de vie des produits: Etats des lieux et défis. *Développement durable et économie environnementale régionale*, 79-90.
- Roberson, Q.M. (2006).** Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Robertson, B. J. (2016).** La révolution Holacracy. Alisio.
- S**
- Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014).** Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 76-92.
- V**
- Valiorgue, B., Labardin, P., & Bluntz, C. (2021).** Réformer la comptabilité des exploitations agricoles pour relever le défi alimentaire de l'Anthropocène. *Systèmes alimentaires/ Food systems*, 6, 45-66.
- Viard, V. (2022).** État des lieux du projet de reporting de durabilité de l'Union Européenne. *ACCRA*, 14(2), 27-32.
- Viviani, J. L. (2018).** Investissement à impact social: une approche financière. *Marché et organisations*, (1), 173-192.
- Z**
- Zacklad, M. (2018).** Intelligence Artificielle: représentations et impacts sociétaux (Doctoral dissertation, cnam).



ANNEXE 1 /

PRINCIPALES DÉFINITIONS DE L'IMPACT SOCIÉTAL

DÉFINITION	SOURCE
Ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques.	AVISE Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social Avise 
Résultats de long terme attribués à l'activité de l'organisation – Importance de considérer la chaîne de valeur de l'impact (ressources, activités, produits, résultats, impact sociétal)	IMPACT EUROPE Home Impact Europe 
Reflet des effets sociaux, tels que les mesures à long et à court terme, ajusté en fonction des effets obtenus par d'autres (attribution alternative), des effets qui se seraient produits de toute façon (effet d'aubaine), des conséquences négatives (déplacement) et des effets déclinant avec le temps (diminution).	COMMISSION EUROPEENNE http://ec.europa.eu/social/easi 
Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.	OCDE https://www.oecd.org/development/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm 
Ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place par l'organisation et attribuables à ses activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale.	(IM)PROVE Improve - Évaluation d'impact social im-prove.fr 

ANNEXE 2 /

BENCHMARK DES INDICATEURS D'IMPACT INNOVANTS

ENJEUX / DÉFINITIONS / INDICATEURS & SOURCES	EXEMPLES – RAPPORTS DE MISSION (2021/2022)
<p>1 / INCLUSION NUMÉRIQUE</p> <p>L'inclusion numérique, ou e-inclusion, serait un processus qui vise à rendre le numérique accessible à chaque individu, et à lui transmettre les compétences numériques qui seront un levier de son inclusion, sociale et économique (Bouquet et Jaeger, 2015)</p> <p>Fragilité numérique (Ghariani et al., 2022) : accès au numérique, accès à l'information, compétences administratives et compétences numériques</p> <p>https://www.fragilite-numerique.fr/ https://pqn-a.fr/evaluation-des-demarches-dinclusion-numerique-focus-sur-la-mesure-dimpact/</p>	<p>KSAPA : Nombre d'heures de formation prodiguée, en présentiel et en digital au travers de notre solution SUTTI Digital Suite, permettant dissémination des contenus et collecte de données auprès des fermiers</p> <p>MAIF : Animer la communauté d'utilisateurs externes de ces solutions et la faire croître – Nombre de partenariats ou de développements Open Source</p> <p>DIGITAL4BETTER : Développement d'applications inclusives - cible d'app qui fonctionne sur un taux d'équipement de 98% de la population française (mesurés sur iOS, Android, Navigateurs web)</p>
<p>2 / ORGANISATION INCLUSIVE</p> <p>L'organisation inclusive vise à intégrer tout le monde, quelles que soient les singularités, en éliminant toute barrière susceptible d'entraver cette participation (Roberson, 2006). Un environnement inclusif implique en effet que chacun ait la même opportunité de participer, indépendamment de la différence (Shore et al., 2018).</p> <p>Organisation inclusive (Stone & Scharnitzky, 2021) : équité et sentiment de justice, coopération intégrative, équilibre unicité et partage, transversalité des actions, neutralisation des stéréotypes</p> <p>https://www.adecogroup.com/fr-ch/our-group/join-the-adecco-group/inclusion-and-diversity/ https://www.afmd.fr/vers-lorganisation-inclusive-mesurer-pour-progresser-0</p>	<p>CREDIT MUTUEL : Représentation des jeunes dans les conseils d'administration des caisses locales</p> <p>GROUPE COLISEE : NPS (Net Promoter Score)</p> <p>TENZING CONSEIL : % des consultants issus de l'université, boursiers ou alternants</p> <p>WAKAM : Développement d'une offre d'assurance inclusive : % du CA, nombre de partenaires, garanties inclusives.</p>
<p>3 / INNOVATION FRUGALE</p> <p>L'innovation frugale est une démarche consistant à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens. Elle est souvent résumée par le fait de fournir des solutions de qualité à bas coût ou d'innover mieux avec moins (Radjou et Prabhu, 2019) Une stratégie frugale impose de repenser le positionnement sur son marché et son offre de valeur</p> <p>Innovation frugale (Hossain 2018) : Une gestion prudente, parcimonieuse, des ressources naturelles ; Un produit robuste, au prix abordable, et à la performance minimale ; Des attributs de soutenabilité ; Un produit adaptable</p> <p>https://www.soprasterianext.fr/docs/librariesprovider2/soprasteria-next-exploratoire-documents/notindexdocuments-l-exploratoire/note-analyse-l-exploratoire-frugalite-numerique.pdf?Status=Master&sfvrsn=7a29ffd3_3</p>	<p>LA POSTE : Bâtir un numérique frugal</p> <p>DECATHLON : % du CA réalisé avec des produits Ecodesign</p> <p>Indicateurs d'économie d'usage (réparation, seconde vie, location, abonnement, etc.)</p>

4 / EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Par son activité toute entreprise génère des retombées dans le tissu économique local. En effet, son existence même est synonyme d'emploi et de création de valeur. Elle rend également possible d'autres activités et catalyse en ce sens divers impacts. Afin d'évaluer ces impacts et déterminer le périmètre de sa responsabilité élargie, une entreprise peut calculer son empreinte socio-économique (Revéret & Parent, 2012)

Empreinte socio-économique : les salaires, les achats et la fiscalité

https://www.echodescommunes.fr/upload/2018/03/file/infographie_Orange_Bourgogne-Franche-Comte2.pdf

<https://utopies.com/strategies-climat-biodiversite/impact-socio-economique/?cn-reloaded=1>

<https://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/item/empreinte-socio-economique.htm>

5 / EMPREINTE CARBONE

L'empreinte carbone ou le contenu carbone d'une activité humaine est une mesure des émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique, c'est-à-dire qui peuvent lui être imputées. Elle dépend des facteurs d'émission des intrants liés à cette activité et en particulier des facteurs d'émission associés aux sources d'énergies utilisées (Emelianoff et al., 2011)

Organisation inclusive (Stone & Scharnitzky, 2021) : équité et sentiment de justice, coopération intégrative, équilibre unicité et partage, transversalité des actions, neutralisation des stéréotypes)

<http://www.bilancarbone.fr/>

<https://www.bilansges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/presentation/siGras/0>

<https://www.cdp.net/en/data/#f79f67663b4b7cf575632aee e89eddfa>

6 / EMPREINTE EN BIODIVERSITÉ

Comprendre et identifier l'empreinte biodiversité d'une entreprise signifie de prendre en considération et de pouvoir agréger l'ensemble des impacts des activités de l'entreprise, tout au long de sa chaîne de valeur, que ce soient les impacts sur leurs sites ou les impacts liés aux produits, aux intrants utilisés dans les processus de production, à la phase d'usage et de fin de vie des produits (Abadie & Cadi, 2020)

Empreinte en biodiversité : changement d'usage des sols, consommation des ressources, pollutions, et changement climatique.

https://www.icebergdatalab.com/documents/CBF_client_methodological_guide_April_22.pdf

<https://www.fondationbiodiversite.fr/wp-content/uploads/2021/04/Publi-Evaluations-scientifiques-Indicateurs-outils-mesure-Impact-biodiversite-1.pdf>

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rse-avis-empreinte-biodiversite-entreprises-mars-2020_0.pdf

GROUPE FREY : Implication au cœur des territoires : % de budgets alloués à des entreprises locales (part des acteurs locaux parmi les partenaires)

LA POSTE : Contribution au développement de la cohésion des territoires : Financement des PME/ETI (dont prêts verts) - Empreinte emploi du Groupe La Poste (emplois directs, indirects et induits) - Financement des secteurs public local et associatif (dont prêts verts)

CAMIF : % de CA, Offre et Fabricants MADE IN FRANCE

FAGUO : Réaliser un bilan carbone (scopes 1 à 3) sur l'exercice 2020 avec mise à jour tous les 4 ans et pilotage/ révision tous les 2 ans + intégration des Science Based Targets

Afficher l'impact carbone sur 100% des produits de la collection SS21

TEDIBER : Publication de nos objectifs Science Based Target en 2021, conformément aux scénarios de l'accord de Paris pour limiter le réchauffement climatique à 2 degrés ou en dessous.

TENERGIE : Développer une Tenergie Académie (taux de collaborateurs formés, hors formations obligatoires)

GROUPE FREY : Investissement dans la filière bois : montants d'investissements dans les forêts et dans la reconquête de la biodiversité.

BIOVIVA : Maintenir le label FSC® pour tous les produits + % de produits qui éduquent à la biodiversité

7 / SOBRIÉTÉ NUMÉRIQUE

La sobriété numérique fait référence à l'optimisation des services numériques en termes d'impacts écologiques ou économiques en traitant l'ensemble du cycle de vie à performance égale (Ferreboeuf, 2022)

Sobriété numérique : Faire prendre conscience de l'impact environnemental du numérique ; Limiter le renouvellement des appareils numériques ; Favoriser des usages numériques écologiquement vertueux ; Promouvoir des datacenters et des réseaux moins énergivores ; Promouvoir une stratégie numérique responsable dans les territoires.

https://www.greenit.fr/#xd_co_f=NzUyYzg3ZDQ0NmM4OC00NDJlLWExMGltMjMMDY3NDg5YWUx~

https://institutnr.org/#xd_co_f=NzUyYzg3ZDQ0NmM4OC00NDJlLWExMGltMjMMDY3NDg5YWUx~

https://institutnr.org/#xd_co_f=NzUyYzg3ZDQ0NmM4OC00NDJlLWExMGltMjMMDY3NDg5YWUx~

https://institutnr.org/#xd_co_f=NzUyYzg3ZDQ0NmM4OC00NDJlLWExMGltMjMMDY3NDg5YWUx~

8 / IMPACT SOCIÉTAL DES INVESTISSEMENTS

L'investissement à impact social (impact investing), est une stratégie d'investissement cherchant à engendrer des synergies entre impact social, environnemental et sociétal d'une part, et retour financier neutre ou positif d'autre part (Agrawal & Hockerts, 2021). L'investissement à impact social est défini comme « un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement (Addy et al., 2019)

L'investissement à impact : Intentionnalité : inscrire la recherche d'impact dans ses objectifs d'investissement Additionnalité : participer au changement par l'allocation du capital, l'engagement ou la création de pratiques de marché Mesurabilité : prouver la pertinence de l'action déployée.

<https://www.ventures.inco-group.co/methodology?lang=fr>

9 / ENTREPRISE RÉGÉNÉRATRICE

Une entreprise régénérative est une entreprise qui fait évoluer son système de production et ses pratiques vers le régénératif ce qui consiste à mettre la vie et le vivant au centre de chaque action et décision (Hawken, 2021), à soutenir et à dynamiser la vie sous toutes ses formes (humaine et non-humaine) et à améliorer la capacité des systèmes socio-écologiques à fournir les services écosystémiques dont ils sont porteurs (Casadiego, 2021).

Entreprise régénérative : le climat, et la décarbonation des chaînes de valeur ; la restauration de la biodiversité et le développement des puits de carbone ; la circularisation forte des ressources non renouvelables ; le respect des droits humains et la création d'emplois porteurs de sens et de dignité.

<https://cec-impact.org/blog/quest-ce-que-lentreprise-regenerative/>

https://source.lumia-edu.fr/uploads/2022_Qu_est_ce_qu_une_entreprise_regenerative_5e91abd2db.pdf

<https://climate.axa.fr/>

10 / GOUVERNANCE PARTAGÉE

La gouvernance partagée vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité (Laloux et al., 2015). La gouvernance partagée vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure (Robertson, 2016).

Gouvernance partagée : intention, relation de coopération, autonomie des membres, auto-détermination et partage de la valeur et des décisions (Lévesque, 2007 ; Laloux, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/01/33227-gouvernance-partagee-solution-davenir-ou-voie-sans-issue/>

<https://www.cooperative-avis.com/gouvernance-partagee-l-art-et-la-maniere-de-faire-ensemble/>

DIGITAL4BETTER : Nombre de personnes formées à la sobriété numérique

Comptage mensuel sur l'ensemble des réseaux et médias sociaux (linkedin, medium), nombre de participants aux événements (conférences, meetup, formations, ...)

CREDIT MUTUEL : % des fonds propres du groupe investis essentiellement dans des entreprises françaises qui innovent

MAIF : Part verte, part ISR, part Solidaire des fonds d'investissement.

HELIOS : Intensité carbone des financements de la banque + tonnes de CO2 évitées par le choix des investissements

MIROVA : Élargissement des périmètres d'investissement du fonds dédié aux infrastructures de transition énergétique à l'hydrogène et aux modes de transports décarbonés, au-delà des énergies renouvelables

DANONE : Favoriser l'agriculture régénérative : volumes d'ingrédients clés approvisionnés directement auprès d'exploitations ayant entamé leur transition vers l'agriculture régénératrice (%)

NUOVA VISTA : Partage de la valeur créée (écarts de rémunération, % de capital ouvert aux salariés, % salariés actionnaires)

Management holocratique : réunion d'équipe holocratie + formation continue

GROUPE COLISEE : Colisée maintient au maximum un facteur de 1 à 20 entre la rémunération médiane et la rémunération la plus élevée par pays

CREDIT MUTUEL : % des décisions de crédit ont été prises en local au sein des réseaux Crédit Mutuel et CIC en 2021.



Notre remerciements chaleureusement le cabinet **GOODWILL MANAGEMENT** et, en particulier **Arnaud BERGERO**, Directeur Général et **Wadie EL AWAD**, Directeur du Bureau de Nantes, pour leur contribution à la rédaction de ce livre blanc.

Nous remercions également pour leur témoignage et contribution nos partenaires : **Anne-Valérie CRESPO**, Déléguée au Développement Régional Social-Sociétal Groupe La Poste, **Sandrine MINODIER**, Co-fondatrice et dirigeante de l'entreprise ARTYZEN, **Morgane LE BRETON**, Responsable Marketing chez Maison LE BRETON.

LA CHAIRE MIND EST SOUTENUE PAR :



CONTACTS

Dr. Mélanie JAECK

m.jaeck@mbs-education.com

Dr. Magalie MARAIS

m.marais@mbs-education.com

Dr. Maryline MEYER

m.meyer@mbs-education.com

mbs-education.com/chaire-mind

[in /chaire-mind-montpellier-business-school/](https://www.linkedin.com/company/chaire-mind-montpellier-business-school/)