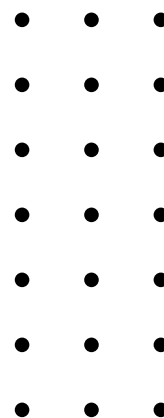


# LES ENTREPRISES ET L'IMPACT SOCIÉTAL



## ÉLÉMENTS DE REPÈRES





0

1

2

3

4

5

6

**Les opinions et arguments exprimés  
n'engagent que les auteurs du rapport.**

**Responsable de la publication :**  
Tony Bernard

**Auteurs :**  
Emeline Stievenart et Tristan Charlier

**Conception graphique :**  
Napalm

**Photos :**  
freepik.com :  
p15 : jannoon028 ; p16 : nikitabuida ;  
p18 et p53: rawpixel.com ;  
p20 : freepik.com ; p48 : snowing ;  
p61 : jcomp

**Icones :**  
Freepik, Flaticon, Svcgrepo

Publié en juillet 2022  
**Impact Tank**  
**15 rue de la Fontaine au roi**  
75011 Paris

**Contact :** [contact@impact-tank.org](mailto:contact@impact-tank.org)



# SOMMAIRE

0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

Acronymes..... 5

Tables des illustrations..... 6

## **PARTIE INTRODUCTIVE ..... 7**

Préface d’Olivia Grégoire, Ministre chargée des Petites et Moyennes entreprises, du Commerce, de l’Artisanat et du Tourisme ..... 8

Introduction ..... 9

Présentation de l’Impact Tank ..... 10

En préambule sur la notion d’impact ..... 11

## **PARTIE 1 : POURQUOI UN INTÉRÊT CROISSANT DES ENTREPRISES POUR L’IMPACT ? ..... 13**

1. Quelques rappels sur l’urgence écologique ..... 15

2. Quelques rappels sur l’urgence sociale ..... 16

### **A) Les démarches initiées par les entreprises ..... 17**

1. L’évolution de la RSE ..... 17

2. La labellisation ..... 18

### **B) Les démarches initiées par la société civile ..... 19**

1. L’interpellation citoyenne ..... 19

2. Les travaux scientifiques ..... 21

### **C) Les démarches initiées par les institutions publiques..... 22**

1. Les objectifs de développement durable ..... 22

2. Le renforcement des exigences en termes de reporting extra-financier ..... 22

3. En France, la loi Pacte et l’évolution du rôle sociétal de l’entreprise ..... 23

### **D) Les démarches initiées par les acteurs financiers ..... 25**

1. Le développement de la finance durable ..... 25

2. Le développement de la notation extra-financière..... 29



0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

## **PARTIE 2 : DEVELOPPER ET MESURER L'IMPACT SOCIÉTAL : UN ENGAGEMENT STRUCTURANT POUR LES ENTREPRISES..... 31**

<b>A) Établir une stratégie d'impact en réponse à un besoin sociétal .....</b>	<b>34</b>
1. Identifier des besoins sociétaux précis .....	34
2. Identifier les leviers générateurs d'impact en lien avec la stratégie de l'entreprise .....	35
3. Prioriser et se fixer des objectifs .....	36
<b>B) Formaliser sa théorie du changement.....</b>	<b>37</b>
<b>C) Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation.....</b>	<b>39</b>
1. Une transparence indispensable pour lutter contre l' <i>Impact Washing</i> .....	39
2. Choisir des indicateurs et des données à collecter .....	39
3. La possibilité d'indicateurs d'impact partagés ? .....	42
4. Planifier et organiser la collecte de données.....	44
<b>D) Prendre des décisions qui améliorent l'impact créé .....</b>	<b>45</b>
1. Interprétation des résultats et prise de décision.....	45
2. Amélioration et approfondissement de la démarche d'évaluation d'impact .....	46

## **PARTIE 3 : QUELS LIENS ENTRE IMPACT, EXTRA-FINANCIER ET COMPTABILITÉ ? ..... 47**

<b>A) Objectifs et périmètres des différentes approches .....</b>	<b>49</b>
<b>B) Extra-financier et Impact : des complémentarités et intersections.....</b>	<b>51</b>
<b>C) Comptabilité multi-capitaux et impact :     un questionnement commun sur ce qui compte .....</b>	<b>55</b>
<b>D) Le défi commun de la normalisation .....</b>	<b>58</b>

## **4. CONCLUSION..... 62**

## **5. BIBLIOGRAPHIE ..... 64**

## **6. ANNEXES..... 71**

<b>Boîte à outils : Des ressources pour aider les entreprises.....</b>	<b>72</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>73</b>
<b>Liste des entretiens .....</b>	<b>75</b>
<b>Lettre de mission.....</b>	<b>76</b>

## ACRONYMES



<b>ANEF</b>	Agence de Notation Extra-Financière	<b>0</b>
<b>ANF</b>	Agence de Notation Financière	<b>1</b>
<b>DNSH</b>	Do No Significant Harm	<b>2</b>
<b>EFrag</b>	European Financial Reporting Advisory Group	<b>2</b>
<b>ESG</b>	Environmental and Social Governance	<b>3</b>
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative	<b>4</b>
<b>IASB</b>	International Accounting Standard Bureau	<b>4</b>
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting	<b>5</b>
<b>ISR</b>	Investissement Socialement Responsable	<b>6</b>
<b>ISSB</b>	International Sustainability Standard Board	
<b>NFRD</b>	Non Financial Reporting Directive	
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable	
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies	
<b>ORSE</b>	Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises	
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement	
<b>ROSI</b>	Return On Sustainability Investment	
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale des Entreprises	
<b>SASB</b>	Sustainability Account Standards Board	
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goals	



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

0	<b>Illustration n°1</b> : Les tendances à l'œuvre pour une plus grande prise en compte de leur impact sociétal par les entreprises.....	14
1	<b>Illustration n°2</b> : La théorie du donut.....	21
2	<b>Illustration n°3</b> : Une caractérisation schématique de l'ESG.....	26
3	<b>Illustration n°4</b> : Les trois piliers de la définition de la finance à impact.....	28
4	<b>Illustration n°5</b> : Intégrer l'impact (exemple des ODD) dans la chaîne de valeur (pour une entreprise qui produit des biens).....	35
5	<b>Illustration n°6</b> : Chaîne logique de la mesure d'impact.....	37
6	<b>Illustration n°7</b> : Exemple de théorie du changement.....	38
	<b>Illustration n°8</b> : Les quinze catégories de données selon les dimensions de l'impact de l'IMP.....	41
	<b>Illustration n°9</b> : La typologie des risques liés à la mesure d'impact.....	42
	<b>Illustration n°10</b> : Iris+, exemple d'indicateurs.....	43
	<b>Illustration n°11</b> : Ne pas viser la perfection dans le choix des données à collecter.....	44
	<b>Illustration n°12</b> : Ce que l'entreprise fait et la manière dont elle en rend compte.....	49
	<b>Illustration n°13</b> : Chaîne logique de la mesure d'impact.....	51

# PARTIE

## INTRODUCTIVE

- **Préface d'Olivia Grégoire, Ministre chargée des Petites et Moyennes entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme**
- **Introduction**
- **Présentation de l'Impact Tank**
- **En préambule sur la notion d'impact**



# PRÉFACE D'OLIVIA GRÉGOIRE, MINISTRE CHARGÉE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT ET DU TOURISME

Nous faisons face à des défis majeurs.

Les effets de notre modèle sur le climat, l'environnement et la biodiversité, sont devenus irrémédiables d'après le récent rapport du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), même dans l'hypothèse d'une limitation de la hausse des températures à 1,5°C comme fixé dans l'accord de Paris.

Ce défi climatique a des implications sociales, que la pandémie hier, l'inflation des matières premières aujourd'hui, et la crise de l'énergie demain, sont venus encore renforcer. Si la France a su faire face, elle est confrontée, elle aussi, à la menace d'une hausse des inégalités : inégalités de revenus, certes, mais aussi inégalités d'accès au logement, à la santé, à l'éducation, à la culture pour toutes et tous. Le problème dépasse largement nos cadres conceptuels habituels. Si l'Etat a démontré qu'il était capable de faire tampon, en particulier lors du récent confinement de notre économie, les conditions exceptionnelles de ce moment – et les conséquences qu'il entraîne désormais – rappellent aussi que l'État ne peut pas agir seul. C'était d'ailleurs cette réflexion qui avait conduit, dès 2017, à repenser le rôle de tous les acteurs à ses côtés : citoyens, société civile, entreprises. Ces dernières, par l'effet de leurs activités sur l'économie, l'emploi et le territoire, sont devenues des piliers de l'égalité des chances, de la protection de l'environnement, de la lutte contre le changement climatique, rejoignant les rangs des acteurs de l'économie sociale et solidaire, commerçants et artisans, associations et entrepreneurs à impact.

Les entreprises françaises sont nombreuses à s'engager, et cette année beaucoup ont passé le cap du statut d'entreprise à mission introduite par la loi Pacte de 2019. D'autres renforcent leur RSE hier réduite aux activités de compliance, vers des logiques de transformation volontaire, collaborent davantage avec les acteurs du territoire, développent de plus en plus de stratégies d'impact, tournées vers l'effectivité écologique et sociale de leurs actions.

Mais l'absence de définition partagée sur ce qu'est l'impact et comment on le mesure, peut rapidement nous conduire vers une impasse. Il faut un nouveau consensus entre les acteurs financiers, la société civile, les entreprises et les pouvoirs publics pour renouveler notre ambition. Un consensus à la hauteur de l'urgence sociale et écologique, à un moment où l'agenda européen est une opportunité pour construire le leadership français de l'impact : directive CSRD, devoir de vigilance européen, proposition de règlement sur la performance environnementale des produits et des entreprises, taxonomie sociale...

Ce rapport de l'Impact Tank permet de faire l'état des lieux des pratiques autour de l'impact sociétal des entreprises et impulser ce nouveau consensus que j'appelle de mes vœux entre acteurs privés et pouvoirs publics, en faveur d'une ambition commune de l'engagement sociétal des entreprises, et d'une nouvelle culture de la mesure d'impact. Car l'appropriation des défis de notre temps par les entreprises, passera par la mesure de leur impact sur tous les territoires et pour toutes les parties prenantes, de l'utilisation des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits.



# INTRODUCTION



0

1

2

3

4

5

6

L'urgence écologique et sociale pousse les entreprises à intensifier la prise en compte de leur impact sociétal. Cette notion a donc progressivement imprégné les discours et les pratiques des entreprises – de toutes tailles et de tous secteurs – au cours des dernières années. **L'engouement observé autour de l'impact, conjugué à l'absence de définition officielle et de nomenclatures communes, génère cependant un risque de confusion** : à la fois pour les clients et les consommateurs, pour les financeurs, mais aussi pour les entreprises elles-mêmes.

Parallèlement à cette tendance, les modalités attendues de reporting extra-financier évoluent, que ce soit à l'initiative de la puissance publique (au niveau français et européen notamment), des organisations de normalisation, ou encore des acteurs financiers.

Enfin, des expérimentations sont menées par quelques entreprises pour intégrer les capitaux sociaux et environnementaux dans les outils comptables. Encore balbutiantes, ces initiatives présentent un potentiel transformatif important.

Ces différentes dynamiques (l'impact, le reporting extra-financier et la comptabilité multi-capitaux), bien qu'ayant un fondement commun – celui de la durabilité des entreprises et de leur écosystème – présentent des enjeux et des périmètres d'application différents. Si la distinction peut paraître anecdotique, voire d'ordre sémantique à première vue, elle est pourtant bien réelle. **Une clarification paraît donc nécessaire pour permettre aux entreprises de mieux s'orienter dans un contexte d'effervescence au niveau mondial sur la définition et la mesure des éléments non financiers.**

Ce rapport, réalisé avec le soutien du secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale, solidaire et responsable<sup>1</sup>, a pour ambition d'apporter un éclairage sur les réalités que recouvrent ces différentes notions et de contribuer au développement de la culture de l'impact auprès des entreprises. Il s'appuie sur une revue de la littérature et sur des entretiens<sup>2</sup> menés avec des représentants de sociétés privées, de l'État, de la sphère financière, d'organisations internationales et d'agences de notation.

Le rapport s'organise en trois parties :

- 1 En premier lieu, **il propose une prise de recul sur la notion d'impact et sur les différentes dynamiques incitant les entreprises à investir cette notion.**
- 2 Ensuite, il vise de manière pratique à **familiariser les entreprises à l'ambition transformative d'une gestion orientée vers la génération d'impact positif.** Une méthodologie est proposée, avec des conseils concrets pour intégrer l'impact aux différents niveaux de l'entreprise.
- 3 En dernière partie, il place la focale sur les différences **entre la mesure d'impact, le reporting extra-financier et la comptabilité multi-capitaux**, mais aussi sur leur complémentarité et les grandes tendances communes à l'œuvre.

1. Voir la lettre de mission en annexe.

2. Voir la liste en annexe.



# PRÉSENTATION DE L'IMPACT TANK

0

1

2

3

4

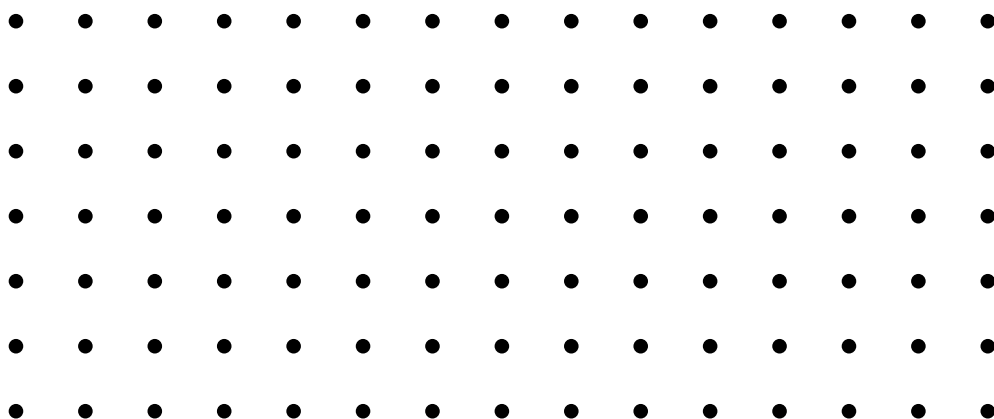
5

6

L'Impact Tank est **un think-and-do tank dédié aux innovations sociales à impact positif**. Créé à l'initiative du Groupe SOS<sup>3</sup> et d'universités partenaires en 2020 (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine – PSL), l'Impact Tank vise à :

- Identifier et valoriser les innovations sociales créatrices d'impact positif, afin de favoriser leur développement à grande échelle ;
- Enrichir le débat public en croisant les expériences de terrain des innovateurs sociaux et la recherche scientifique ;
- Être un lieu repère sur les enjeux et méthodes de mesure d'impact social. Il entend ainsi rassembler l'ensemble des acteurs engagés dans une culture de l'impact au service de la construction d'une économie plus inclusive et plus durable

À titre d'exemple, l'Impact Tank organise chaque année des groupes de travail thématiques pour rassembler des organisations agissant sur le terrain et confronter les solutions qu'elles proposent et ayant fait la preuve de leur impact, avec des décideurs publics et privés et le monde de la recherche.



---

3. Organisation à but non lucratif créée en 1984, qui agit sur le terrain pour répondre aux défis sociaux et environnementaux du monde actuel. Composé de 550 établissements et services, le Groupe SOS emploie aujourd'hui 21 500 personnes dans tous les secteurs sociaux, en France et à l'international.

# EN PRÉAMBULE SUR LA NOTION D'IMPACT



0

1

2

3

4

5

6

Dès les années 1990, l'anglicisme *Impact* est utilisé pour désigner les effets positifs ou négatifs ; attendus ou inattendus ; directs ou indirects ; de court, moyen ou long termes ; imputables à une action.

Dans le cadre de son appropriation par des acteurs à vocation d'intérêt général (ONG, bailleurs internationaux, associations, entreprises sociales), l'impact a pris une connotation positive en mettant l'accent sur les effets bénéfiques produits par l'action dans sa volonté explicite de répondre à des enjeux sociétaux ciblés (ex : lutter contre des inégalités ou la précarité ; mener des campagnes de prévention sur le champ de la santé ; favoriser l'insertion de personnes en situation de handicap ; faire évoluer des modes de consommation). Les effets secondaires, inattendus ou négatifs pouvant également être étudiés.

Sur le plan environnemental, la notion d'impact s'approche plutôt de manière négative. Par défaut, l'activité humaine s'appuie sur l'usage des ressources naturelles, et est source de pollution et de dégradation des écosystèmes. Il s'agira alors de conduire des actions de limitation, de préservation ou de réparation. Cette recherche d'atténuation ou d'évitement des effets négatifs se retrouve aussi sur le plan social, quand il s'agit d'assurer par exemple des conditions de travail décentes et sécurisées aux salariés.

Concernant plus spécifiquement les entreprises, l'émergence et la diffusion de l'usage de l'*Impact* fait échos aux attentes croissantes de responsabilité et d'engagement de ces dernières sur les enjeux de société au sens large, dont ceux environnementaux. Un point d'attention concerne néanmoins la place accordée à l'Impact et la motivation à l'origine de l'usage du concept par les entreprises.

On peut distinguer trois situations :

- 1 **Les entreprises ou projets à Impact** (ou « *for impact* »<sup>4</sup>) portés par la volonté première de générer un impact positif explicite en réponse à un besoin sociétal, qui guidera l'ensemble de l'action et son pilotage. On voit ainsi un déplacement de l'usage du terme Impact qui devient un qualificatif et peut impliquer des engagements en termes de gouvernance pour garantir cette mission<sup>5</sup>.
- 2 **Les entreprises ou projets poursuivant une autre finalité première, mais s'engageant pour limiter leurs effets négatifs et induire des effets positifs** dans la conduite de leurs actions, au travers de pratiques environnementales ou sociales innovantes, exigeantes ou exemplaires (« *with impact* »). Une vigilance sera néanmoins nécessaire sur la finalité première qui peut être génératrice d'effets négatifs importants ne pouvant pas être compensés par la seule mise en place de bonnes pratiques.

À noter, dans un cas comme dans l'autre, que se doter d'une mission à impact, allouer des ressources ou mettre en place des actions pour créer de l'impact positif ou réduire son impact négatif ne signifie pas pour autant obtenir les résultats escomptés en termes d'effets réels ou changements significatifs pour les parties prenantes ou l'environnement. Les indicateurs de moyens et de réalisations sont ainsi des indices utiles et intéressants, mais insuffisants pour estimer l'ampleur de l'impact positif ou de la réduction de l'impact négatif. Des évaluations et mesures complémentaires sont ainsi requises.

4. Gianoncelli, A. and Boiardi, P., (2018), "Impact Strategies – How Investors Drive Social Impact". EVPA.  
Disponible ici : [https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA\\_Impact\\_Strategies\\_2018.pdf](https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Impact_Strategies_2018.pdf)

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



**3 Les entreprises ou projets justifiant *a posteriori* l'impact global positif de leur activité économique sur la base de leurs indicateurs traditionnels** (ex : paiement de salaires et d'impôts), ou mettant en lumière des actions symboliques de réduction de leur impact négatif sur l'environnement (ex : choix de véhicules plus propres), de solidarité (ex : partenariat avec des associations) ou de bien-être au travail (ex : poste de *Chief Happiness Officer*). Pris dans l'exigence de redevabilité et de communication responsable, le risque de green/social ou *impact washing* est ici le plus fort.

0

1

2

3

4

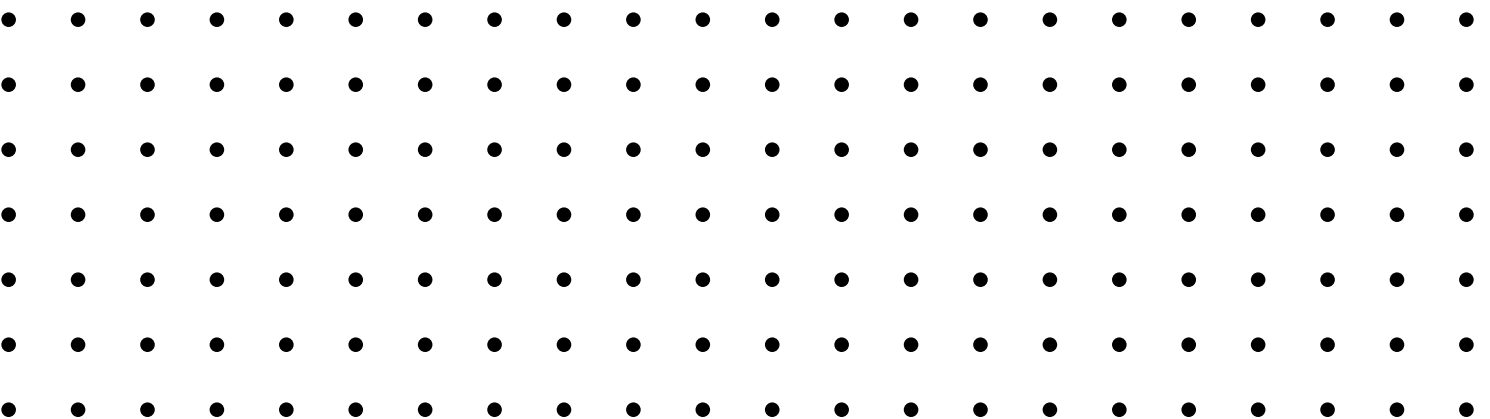
5

6

Le terme Impact, tout en étant proche, ne se confond pas avec celui d'externalité. Une externalité peut être considérée comme un impact en tant qu'effet positif ou négatif pour une partie prenante, mais un impact ne renvoie pas forcément à la problématique de marché de l'approche économique néoclassique à l'origine du concept d'externalité, dans laquelle la problématique est la non-rémunération de l'avantage ou du dommage généré. Par ailleurs, la notion d'externalité ne comprend pas la dimension d'*intentionnalité* promue par les entreprises ou la finance dites à impact.

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

Ces enjeux posés se reflètent dans les différentes initiatives développées ces dernières années et qui prennent aujourd'hui un nouvel essor autour des attentes accrues de reporting extra-financier des entreprises. Ce rapport vous propose ainsi des repères pour en comprendre les grandes tendances et la manière dont ces dernières intègrent la notion d'Impact.



# PARTIE 1

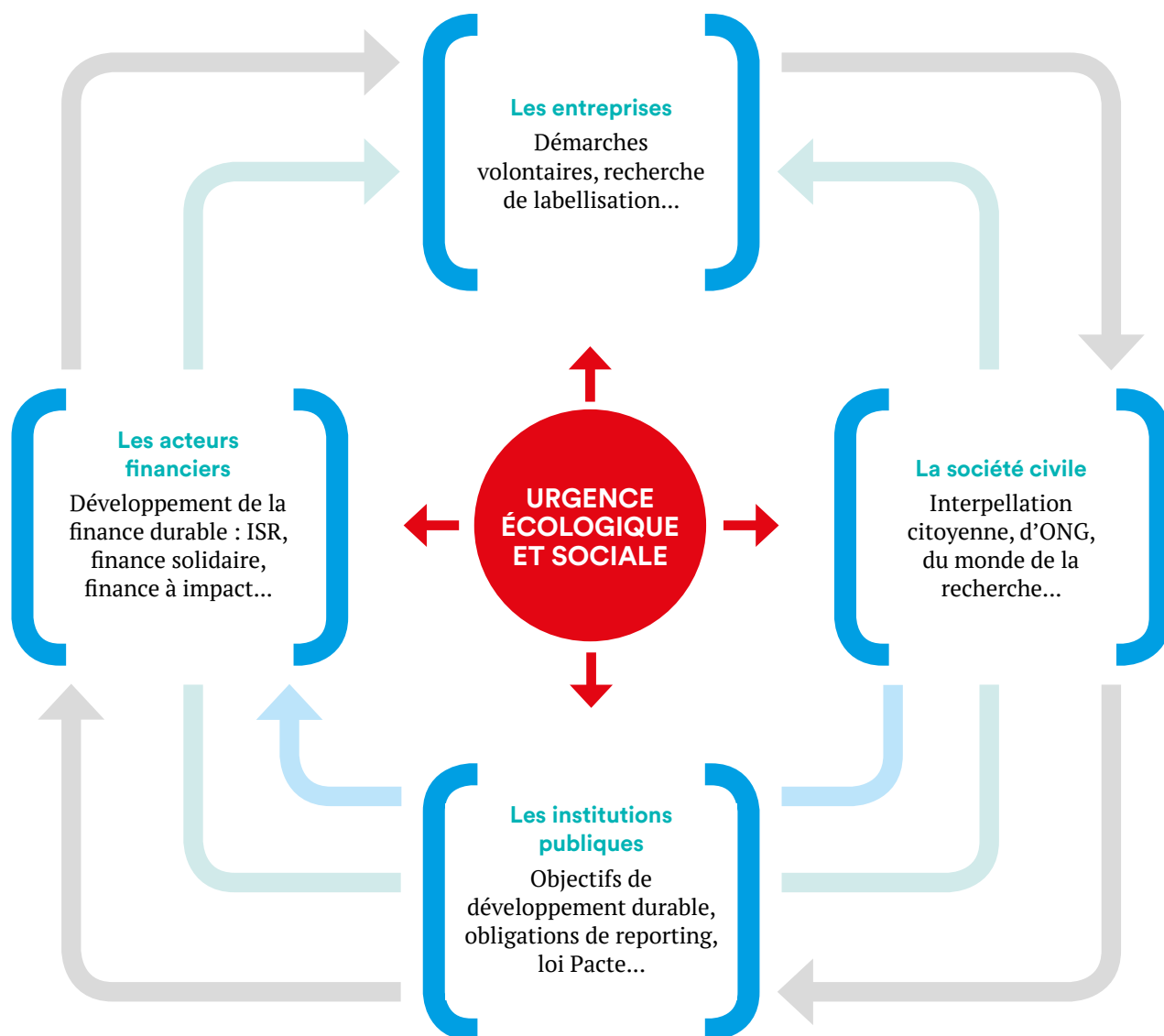
## POURQUOI UN INTÉRÊT CROISSANT DES ENTREPRISES POUR L'IMPACT ?

- A) Les démarches initiées par les entreprises
- B) Les démarches initiées par la société civile
- C) Les démarches initiées par les institutions publiques
- D) Les démarches initiées par les acteurs financiers

# PARTIE 1 : POURQUOI UN INTÉRÊT CROISSANT DES ENTREPRISES POUR L'IMPACT ?

Les enjeux écologiques et sociaux, encore exacerbés ces dernières années, ont mis en évidence la nécessité pour les entreprises de prendre davantage en compte leur impact sociétal. Elles peuvent s'y engager de manière volontaire ou bien y être incitées ou contraintes du fait du fait d'une multitude de forces, souvent interdépendantes, en présence. Ces dynamiques proviennent notamment de la société civile, de la puissance publique et des acteurs financiers. Parmi ces dynamiques, nous proposons de revenir sur celles qui nous paraissent particulièrement structurantes.

Illustration n°1 : Les tendances à l'œuvre pour une plus grande prise en compte de leur impact sociétal par les entreprises



Source : Impact Tank

## 1. Quelques rappels sur l'urgence écologique



La prise de conscience du caractère urgent de la nécessité de changer de paradigme vient en grande partie des rapports scientifiques du GIEC<sup>6</sup> (Groupe Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) alertant sur les conséquences irréversibles du dérèglement climatique. Publié en 3 volets entre août 2021 et avril 2022, le dernier a été qualifié par António Guterres, secrétaire général des Nations unies, « **d'alerte rouge pour l'humanité** »<sup>7</sup>. **L'accord de Paris sur le climat, adopté en décembre 2015, a été un événement fondateur dans le processus de prise de conscience.** Ce traité international a pour objectif de limiter le réchauffement climatique à un niveau inférieur à 2 degrés Celsius, de préférence à 1,5 d'ici 2100 (par rapport au niveau préindustriel). Cela implique une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre (la trajectoire actuelle se situe à 4°C), d'où la nécessaire implication des entreprises et de la coordination des efforts avec la puissance publique et la société civile.

Au-delà du réchauffement climatique, ce sont les limites planétaires - dont le seuil de la plupart d'entre elles a été dépassé, avec deux nouveaux franchissements en 2022, qui poussent les scientifiques à appeler au changement de paradigme. Ces dépassements mettent en effet en péril l'ensemble de l'écosystème, sa biodiversité et les *conditions favorables à la vie humaine*.

0

1

2

3

4

5

6

“ Je pense qu'il y a eu plusieurs événements marquants qui ont fait évoluer le regard des entreprises sur leurs rôles social et environnemental. Le premier, c'est le moment de la Cop21. Le deuxième, c'est la crise sanitaire de la Covid-19. Un certain nombre de grands groupes ont ainsi été porteurs de solutions vis-à-vis de problèmes qui les dépassaient : Air Liquide et Schneider se sont mis à fabriquer en urgence des respirateurs, LVMH a transformé sa chaîne de production de parfum pour produire du gel hydro-alcoolique...”

Hélène Valade,

Présidente de l'ORSE<sup>8</sup> / Directrice Développement Environnement de LVMH

Ces mises en garde contre la non-soutenabilité de notre modèle de croissance ne sont pas nouvelles, en témoigne le rapport de référence sur le sujet publié en 1972 par le club de Rome « Les limites de la croissance », aussi connu sous le nom de rapport Meadows<sup>9</sup>.



6. <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>

7. Nations Unies (2021). « António Guterres : le rapport d'experts du climat est une alerte rouge pour l'humanité ». Disponible ici : <https://unric.org/fr/antonio-guterres-le-rapport-dexperts-du-climat-est-une-alerte-rouge-pour-lhumanite/>

8. Observatoire de la RSE : <https://www.orse.org>

9. Meadows, D., Meadows, D., Randers, J. *The Limits To Growth*, Chelsea Green Publishing, 1972.



## 2. Quelques rappels sur l'urgence sociale

0 Selon la Banque mondiale<sup>10</sup>, « pour la première fois depuis plus de 20 ans, le taux mondial d'extrême  
1 pauvreté a augmenté en 2020, sous l'effet des conséquences aggravantes de la pandémie de Covid-19 sur  
2 les initiatives de réduction de la pauvreté, déjà freinées par les conflits et le changement climatique. [...] Dans ces conditions, l'objectif visant à ramener sous la barre des 3% le taux d'extrême pauvreté dans le  
3 monde d'ici à 2030, qui était déjà compromis avant la crise sanitaire, sera désormais inaccessible en l'absence de mesures rapides, significatives et solides. » **Concernant les inégalités, malgré une légère augmentation de la proportion du revenu mondial dont bénéficient les 50% les plus pauvres (7% en 1980 et 9% en 2020), les 10% les plus riches possèdent toujours 53% du revenu mondial alors que les 1% les plus riches ont vu leur part passer de 17% à 20% sur la même période<sup>11</sup>.**

4 À l'instar de nombreux pays considérés comme « développés », la France connaît elle aussi depuis de  
5 nombreuses années une hausse de la pauvreté et des inégalités. À titre illustratif, le nombre de  
6 personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté (revenu inférieur à 60% de la médiane) a augmenté de 14% entre 1997 et 2018<sup>12</sup>, tandis que le revenu des 10% les plus riches a progressé de 19%. À ces inégalités de revenus s'ajoutent les inégalités d'accès au logement, à la santé, à l'éducation, à la culture, ainsi que les inégalités entre les territoires. En France, ces difficultés sociales se sont cristallisées fin 2018 avec la naissance du mouvement des Gilets Jaunes, revendiquant notamment l'amélioration des conditions de vie des classes populaires.



10. La Banque Mondiale. (2020). « La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021 ». Communiqué de presse. Disponible ici :

<https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>

11. D'après la World Inequality Database : <https://wid.world/>

12. INSEE (2020). « France, portrait social ». Disponible ici : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4928952>



“ L’entrepreneur peut et doit avoir un rôle d’avant-garde, de pionnier sur tous les sujets sociétaux. La vocation du CJD, c’est de former les dirigeants à intégrer une démarche d’impact. Nous essayons d’identifier des entreprises qui développent des actions innovantes en termes d’impact sociétal, environnemental et organisationnel. Par exemple, sur le volet social, un de nos jeunes dirigeants met à disposition ses locaux aux sans-abris en dehors des horaires d’ouverture. Sur le volet organisationnel, une expérimentation est actuellement menée autour la semaine de quatre jours. En fonction des résultats de ces actions, nous essayons de les dupliquer et de favoriser leur développement, y compris par le biais d’un dialogue avec les pouvoirs publics.

”

Raphaël Dorgans,

Responsable Relations institutionnelles du Centre des jeunes dirigeants<sup>13</sup>

### 1. L'évolution de la RSE

En 2012, la Commission européenne publie une communication<sup>14</sup> sur la définition et l'évolution de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Alors qu'elle était habituellement présentée comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. »<sup>15</sup>, la Commission souligne dans ce document la nécessité de revoir cette approche. Pour enjoindre à préciser ce qui est attendu des entreprises, à la transparence et à une plus grande prise en compte des droits de l'homme entre autres, une nouvelle définition de la RSE est proposée : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>16</sup>.

**La RSE est souvent justifiée par le bénéfice que les entreprises peuvent avoir en retour**, ce qui peut en limiter la portée. Ce bénéfice se matérialise par l'attractivité de l'entreprise (notamment en termes RH pour attirer et retenir ses salariés et auprès des clients pour la vente de ses produits et services), voire pour l'éventuelle réduction de coûts qu'elle implique (meilleure gestion des déchets, de la consommation énergétique, etc.), et par la durabilité à long terme de l'entreprise, donc sa résilience et sa rentabilité dans la durée. Pour établir le lien entre la mise en place d'une démarche RSE et les retours sur le plan financier, il est possible d'utiliser la méthodologie ROSI (Return On Sustainability Investment) développée par l'université de New-York<sup>17</sup> dans cette perspective.

La norme internationale Iso 26000, publiée fin 2010, définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

13. <https://www.cjd.net/>

14. Commission Européenne (2012). « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ». Corrigendum.

Disponible ici : [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2011\)681](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2011)681)

15. *Ibid.*, p. 4.

16. *Ibid.*, p. 7.

17. <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/research/return-sustainability-investment-rosi>

“ La RSE est perçue comme une affaire de compliance alors que ça ne l’est pas. La RSE, c’est une logique de transformation : volontaire et réglementaire. C’est la prise en compte des conséquences de l’activité de l’entreprise sur la société dans le but de limiter les impacts négatifs et maximiser l’impact sociétal (englobant l’aspect social, environnemental et la contribution à des grands enjeux de société). ”

**Hélène Valade,**  
Présidente de l’ORSE / Directrice Développement Environnement de LVMH



## 2. La labellisation

Au-delà de la norme Iso 26000 (dont découle le label LUCIE 26000), plusieurs labels ont été créés pour valoriser l’engagement sociétal des entreprises, notamment auprès de leurs clients. Citons notamment celui de l’Afnor « Engagé RSE »<sup>18</sup> qui regroupe environ 250 entreprises labellisées essentiellement en France (fin novembre 2021) et le label B-Corp<sup>19</sup>, inspiré du modèle américain des *benefit corporations*, qui regroupe environ 4 000 entreprises labellisées à travers le monde et près de 150 en France (fin novembre 2021).

“ Chez Danone, on a cette conviction qu’une entreprise ne peut pas être pérenne si elle ne contribue pas à répondre à des enjeux sociétaux. Ces sujets s’accroissent depuis quelques années, notamment car les parties prenantes ont accès à de plus en plus d’informations ; cela pousse les entreprises à être de plus en plus claires sur la poursuite de leurs objectifs sociaux et environnementaux. Pour nous, la manière de rendre cela objectivable a été le choix de la certification B-Corp. Nous avons pour objectif de certifier l’ensemble du business d’ici 2025. ”

**Fabien Delaere,**  
Impact Evaluation Director, Groupe Danone

18. AFNOR Certification (n.c.) “Label Engagé RSE”.

Disponible ici : <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>

19. B Lab (n.c.) “B Corp Movement in France”. Disponible ici : <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>

## B) LES DÉMARCHES INITIÉES PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE



0

### 1. L'interpellation citoyenne

1

**La prise de conscience citoyenne, notamment sur la question climatique, a considérablement progressé ces dernières années, en particulier chez les jeunes.** Le déclenchement de la crise sanitaire de la Covid-19 lui a donné une nouvelle ampleur.

2

Cette prise de conscience n'est pas récente, en témoignent les activités menées par certaines ONG (WWF, Greenpeace, etc.) depuis plusieurs années. Elle s'est néanmoins intensifiée, ce qui s'est traduit par la multiplication des interpellations des acteurs politiques et économiques. L'exemple emblématique est l'action menée par Greta Thunberg, militante écologiste suédoise qui a lancé une grève étudiante pour le climat et a été conduite à prononcer un discours lors de la clôture du sommet des Nations unies pour le climat en décembre 2018, ainsi que devant plusieurs assemblées parlementaires (en Suède, en Grande-Bretagne et en France, notamment).

3

4

5

6

“ Il y a trois forces qui nous poussent aujourd'hui à améliorer le monde, et cela dans tous les pays. La première, c'est le changement de valeurs qui a démarré avec la jeune génération il y a une quinzaine d'années. Cette génération a refusé d'acheter des produits de sociétés qui créaient des dégâts environnementaux ou sociaux, a refusé de travailler pour ces sociétés. Cela a été remarqué par leurs parents, leurs familles, puis leurs employeurs, et les investisseurs se sont rendu compte qu'il y avait de très forts risques pour leurs rendements. La deuxième force, [...] c'est la technologie [...] et la troisième force, c'est la demande de transparence sur les impacts créés par les sociétés. ”

**Sir Ronald Cohen,**  
Président du Global Steering Group for Impact Investment<sup>20</sup>

Les initiatives de ce type se développent, notamment en France, en direction des entreprises. Cela peut être à l'initiative d'individus, comme l'interpellation de Camille Étienne aux universités d'été du Medef en août 2020<sup>21</sup>, ou de collectifs (par exemple les activités de l'ONG Extinction Rébellion<sup>22</sup>).

**Au-delà de l'interpellation citoyenne, l'attrait de plus en plus fort des étudiants, notamment issus des grandes écoles, pour des organisations ayant un fort impact sociétal contribue à inciter les organisations à investir ce champ.** Une étude publiée en 2016 par le BCG, Ipsos et la Conférence des grandes écoles montrait ainsi qu'un étudiant sur deux souhaitait travailler dans l'économie sociale et solidaire. De nombreux sondages et études réalisés plus récemment confirment cette tendance (voir notamment le classement publié en octobre 2021 par Les Echos Start sur les écoles les plus engagées dans la transition écologique<sup>23</sup>). Ce mouvement de fond chez les étudiants se traduit également dans la population active, avec le renforcement de la recherche de sens au travail<sup>24</sup>.

20. GSG (n.c.) "Driving real impact". Disponible ici : <https://gsgii.org/>

21. Tremblay, P. (2020). « Au Medef, cette jeune militante écolo imperturbable face aux ricanements ». Huffington Post. Disponible ici : [https://www.huffingtonpost.fr/entry/au-medef-cette-jeune-militante-ecolo-imperturbable-face-aux-ricanements\\_fr\\_5f47bdf-2c5b697186e325f77](https://www.huffingtonpost.fr/entry/au-medef-cette-jeune-militante-ecolo-imperturbable-face-aux-ricanements_fr_5f47bdf-2c5b697186e325f77)

22. <https://extinctionrebellion.fr/>

23. Lemarchand, J. (2021). « Spécial Impact – notre numéro consacré au classement 2021 des écoles les plus engagées dans la transition écologique ». Les Echos Start. Disponible ici : <https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/special-impact-notre-numero-consacre-au-classement-2021-des-ecoles-les-plus-engagees-dans-la-transition-ecologique-1358060>

24. Voir par exemple l'étude de Deloitte sur le sens au travail (2017) : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html> ou l'enquête de la Dares : Coutrot, T. et Perez, C. (2021). « Quand le travail perd son sens ». Dares. Disponible ici : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>

≡  
0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

“ *L’impact c’est le meilleur outil pour réparer ou développer sa marque employeur. Quel que soit le background, les salariés sont en quête de sens, soucieux de l’impact socio-environnemental de l’entreprise dans laquelle ils travaillent. Aujourd’hui c’est tout autant le futur employé qui va tester sa future entreprise que l’inverse, donc l’entreprise est forcément amenée à évoluer.* ”

**Raphaël Dorgans,**

Responsable Relations institutionnelles du Centre des jeunes dirigeants

Cette prise de conscience citoyenne invite également les entreprises à se pencher sur l’éthique, la qualité et la durabilité de leurs produits, afin de correspondre aux exigences de leur clientèle, comme le montre le succès d’une application comme Yuka<sup>25</sup>.



25. <https://yuka.io/>



## 2. Les travaux scientifiques

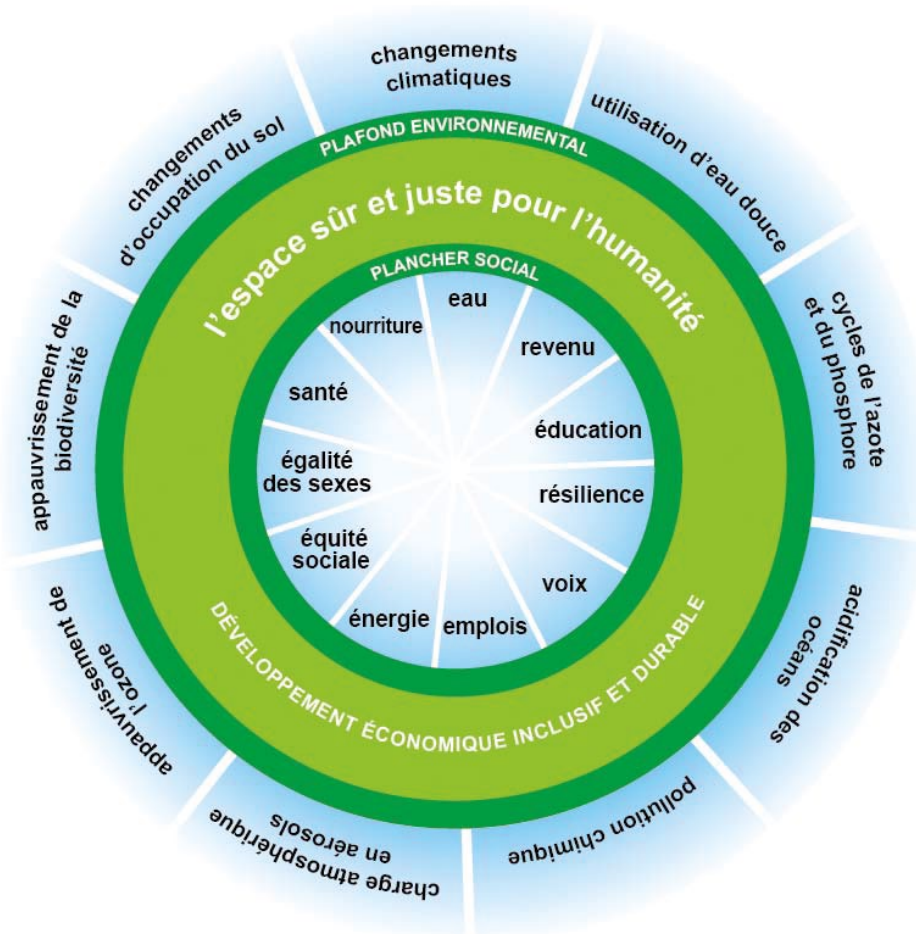
De nombreux chercheurs (de toutes disciplines des sciences humaines, sociales, économiques, juridiques, de gestion...), en France et à l'international, se penchent d'une manière ou d'une autre sur la question de l'impact sociétal des entreprises. Que ce soit au travers de publications, de programmes pluridisciplinaires ou de chaires d'enseignement et recherche, le sujet de l'impact sociétal des entreprises est de plus en plus exploré par le monde scientifique. Ces travaux peuvent être menés dans une perspective purement académique ou dans le cadre de partenariats avec des entreprises.

Parmi les travaux portant sur la question de l'engagement des entreprises et de l'impact sociétal, on trouve des thématiques telles que :

- La gouvernance des entreprises et la prise en compte de leurs parties prenantes,
- La mesure de l'empreinte environnementale et l'analyse de cycle de vie des produits,
- L'évolution des systèmes de mesure de la performance (ex. la comptabilité multi-capitaux qui vise à intégrer les capitaux humains et naturels à la comptabilité des entreprises).

Ces dernières années, parmi les travaux de référence sur la question de l'économie durable, on peut citer ceux de Kate Raworth, qui donne une vision schématique (sous forme d'un donut) de la soutenabilité en liant les enjeux sociaux et environnementaux. Cette « **Théorie du donut** » peut être utilisée par les entreprises comme une boussole aidant à agir pour permettre l'accès à une vie digne aux personnes vulnérables tout au long de la chaîne de valeur sans dépasser les limites environnementales de notre planète.

Illustration n°2 : La théorie du donut



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

## 1. Les objectifs de développement durable

Les objectifs de développement durable (ODD) ont été adoptés par l'Organisation des Nations unies (ONU) en 2015. **Ils donnent un cap global et commun sur les enjeux écologiques et sociaux et les objectifs de changements associés.** Il s'agit d'un référentiel de 17 grands objectifs planétaires à atteindre d'ici 2030, qui se déclinent en cibles plus précises. *A priori*, ces objectifs ne seront pas atteints, l'ONU estimant à 4 200 Mds USD les besoins de financement annuels non couverts (*SDG financing gap*) pour remplir les 17 objectifs.

**Contrairement aux référentiels de reporting extra-financier souvent utilisés par les entreprises (GRI, SASB, voir infra), les ODD ne constituent pas un référentiel opérationnel.** Toutefois, un document a été produit en juillet 2021 par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)<sup>26</sup> à destination des entreprises privées. Ce document, comprenant de nombreux critères et pratiques à mettre en œuvre, vise à accompagner les entreprises à intégrer les ODD en termes de stratégie, de management, de transparence et de gouvernance. Le MetODD-SDGs<sup>27</sup> peut également être cité : porté par l'association Cerise et le LabODD, soutenu par l'AFD, cet outil reposant sur les ODD propose un cadre facilitant la mesure de la contribution d'une organisation à ces derniers au niveau microéconomique.

## 2. Le renforcement des exigences en termes de reporting extra-financier

**Le reporting extra-financier concerne les informations que les entreprises fournissent pour estimer leurs performances non-financières.** Généralement réalisé à la demande des financeurs ou par obligation réglementaire, il est souvent, dans le langage courant, assimilé aux critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance ; voir le point infra sur le développement de la finance durable).

“ *Le reporting extra-financier, c'est le monde extérieur qui propose des trames, cela permet d'obtenir des conditions de financement plus favorables à l'entreprise.* ”

**Fabien Delaere,**  
Impact Evaluation Director, Groupe Danone

**Au niveau européen, la directive de 2014 sur la publication d'informations non financières (Non Financial Reporting Directive, NFRD) exige des sociétés de plus de 500 salariés qu'elles communiquent les risques non financiers, ou extra-financiers, qu'elles jugent importants pour leur modèle d'affaire.** Cette directive a été précisée en 2017 et en 2019 par des lignes directrices non contraignantes. **Cette directive fait l'objet d'une révision de grande ampleur,** visant à harmoniser (autour de taxonomies communes) et à rendre plus ambitieuses les normes de reporting en termes de développement durable. La révision en cours aboutira à la création des CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

26. <https://www.undp.org/>

27. <https://cerise-spm.org/metodd-sdg/>

“ C’est à la puissance publique d’insuffler le changement. C’est à la fois le moteur et le GPS. À ce sujet, le Green deal européen, en particulier sur le volet financier, est en avance sur les autres géographies. Cela va forcer tout le monde à se mettre à niveau. ”

**Xavier Ploquin,**  
Directeur de cabinet du Président de Meridiam

*Au niveau de l’UE, une impulsion forte est d’ores et déjà donnée.*

*Le rôle est majeur, c’est de donner le cap, comme le fait l’UE. Donner le cap, c’est aussi le traduire en indicateurs clés.*

**Anna Chanon,**  
EthiFinance

En droit français, **la directive NFRD est transposée depuis 2017 dans le Code du commerce**. Elle impose aux grandes entreprises (plus de 500 salariés) de produire chaque année une déclaration de performance extra-financière (DPEF) basée sur le concept de double matérialité (voir la partie 2 du rapport) ; cette déclaration doit être annexée au rapport de gestion et publiée sur le site internet.

À noter qu’au niveau international, c’est l’IASB (International Accounting Standard Board), abrité par la fondation américaine IFRS Foundation qui est responsable des IFRS (International Financial Reporting Standards) et de leur mise à jour, c’est-à-dire les normes comptables appliquées partout dans le monde – à l’exception des États-Unis. L’IFRS Foundation a lancé l’ISSB<sup>28</sup> (International Sustainability Standard Board), qui a vocation à devenir l’alter ego de l’IASB pour l’ESG.

### 3. En France, la loi Pacte et l’évolution du rôle sociétal de l’entreprise

La loi Pacte a été publiée en mai 2019 suite à un premier panorama international des entreprises au service du bien commun publié par la société Prophil<sup>29</sup> et à la remise au Gouvernement du rapport Notat-Senard intitulé « Entreprise, objet d’intérêt collectif »<sup>30</sup>. Elle apporte trois éléments nouveaux au droit commun afin d’inciter les entreprises à prendre davantage en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

- Dans la définition juridique de la société, **le Code civil (article 1833) précise désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »**. Cela s’applique donc à toutes les entreprises sous statut de société, avec la relative liberté d’interprétation que permet l’expression « prendre en considération ».
- Toujours dans le Code civil, l’article 1835 prévoit désormais qu’**une société peut se doter d’une raison d’être**, « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » et l’inscrire dans ses statuts. Cela constitue une étape supplémentaire par rapport à l’ajout à l’article 1833 qui repose sur une démarche volontaire de l’entreprise.

28. IFRS (2021). “IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Boards, consolidation with CDSB and VRF, and publication of prototype disclosure requirements”. Disponible ici : <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2021/11/ifrs-foundation-announces-issb-consolidation-with-cdsb-vrf-publication-of-prototypes/>

29. Carenews (2017). “Panorama international des statuts hybrides au service du bien commun”. Prophil. Disponible ici : <https://prophil.eu/panorama-international-des-statuts-hybrides-au-service-du-bien-commun/>

30. Notat, N. et Senard, J-B. (2018). « L’entreprise, objet d’intérêt collectif ». Rapport. Disponible ici : <https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat>

- Enfin, le Code du commerce (article L. 210-10) a été modifié pour **introduire la qualité de société à mission**. Il s'agit encore d'une nouvelle étape, qui permet à une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi que les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission d'atteindre. Pour obtenir cette qualité, plusieurs conditions cumulatives doivent être respectées : avoir une raison d'être inscrite dans ses statuts, avoir une mission et des objectifs sociaux et environnementaux, préciser les modalités d'exécution de cette mission, mettre en place un comité interne chargé du suivi et faire évaluer son exécution par un organisme indépendant.

La qualité de société à mission s'inspire notamment du statut de *Benefit corporation* qui permet, entre autres, aux États-Unis de protéger les dirigeants d'entreprise souhaitant mettre en place des pratiques vertueuses du point de vue social et écologique.

“ La Loi Pacte a permis de consacrer l'idée du business régénératif et a fait entrer l'impact dans le droit. ”

**Hélène Valade,**

Présidente de l'ORSE / Directrice Développement Environnement de LVMH

Pour en savoir plus sur la manière dont on peut devenir société à mission, voir notamment les guides de l'Observatoire de la RSE (ORSE) et du C3D<sup>31</sup> ainsi que celui de Bpifrance<sup>32</sup>.

Le rapport Rocher, intitulé « Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte », a été remis au ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance au mois d'octobre 2021<sup>33</sup>. Il dresse une série de recommandations, notamment pour aller au-delà de la simple formulation de sa raison d'être et pour lutter contre le « *purpose washing* », comme par exemple, l'implication plus forte du conseil d'administration.

Par ailleurs, la société Prophyl a publié fin 2021 une nouvelle étude<sup>34</sup> sur le rôle des entreprises dans la société, dans laquelle elle explique qu'« **une entreprise s'engage sur la voie de la post-croissance lorsqu'elle a pour ambition de rendre ses activités pleinement soutenables sur les plans environnemental, social et économique** ». L'étude montre, en croisant éclairages théoriques et applications pratiques, comment y parvenir en agissant sur les trois principaux leviers que sont la gouvernance, le modèle économique et la comptabilité.

Enfin, au-delà des questions de raison d'être et de société à mission, la loi Pacte a contribué au développement de la finance durable, obligeant notamment les assureurs-vie à proposer au moins un fonds labellisé ISR, Greenfin et Finansol (voir point suivant sur la finance durable).

31. 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>

32. BpiFrance (2021). « Guide pratique : se doter d'une raison d'être, devenir une société à mission ». Rapport. Disponible ici : <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/guide-pratique-se-doter-d-une-raison-d-etre-devenir-une-societe-a-mission>

33. <https://www.economie.gouv.fr/remise-rapport-mission-rocher-gouvernance-responsable-entreprises>

34. Prophyl (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/>



## D) LES DÉMARCHES INITIÉES PAR LES ACTEURS FINANCIERS



0

1

2

3

4

5

6

“ Les questions environnementales, sociales et de gouvernance seront les thèmes dominants qui façonneront la finance et les affaires mondiales au cours de la prochaine décennie. [...] Le secteur financier permettra la transformation de l'industrie en réaffectant les capitaux vers les secteurs et les entreprises qui prospéreront dans un avenir sans carbone et respectueux de la nature. ”

**Rahul Ghosh,**  
Managing Director Outreach & Research de Moody's ESG Solutions

La finance doit aussi se positionner et regarder l'engagement des différentes entreprises dans lesquelles elle investit. Sans référentiel, la finance se positionne pour elle-même et peut presque faire autorité, notamment pour les petites et moyennes entreprises, qui représentent près de 95% des entreprises françaises. C'est la finance qui crée les référentiels. Heureusement on a une finance solidaire qui a montré la voie et qui a travaillé la question. Assez avancée en France par rapport à d'autres pays d'Europe.

**Caroline Neyron,**  
Mouvement Impact France

### 1. Le développement de la finance durable

Le terme de finance durable, ou finance responsable, regroupe les différentes pratiques financières qui cherchent à concilier la performance financière et l'engagement sociétal des entreprises, à des degrés d'exigence différents. Ce mouvement se développe depuis les années 1980 et encourage les entreprises à adopter des pratiques « responsables » en vue de capter ces financements. Ces pratiques se sont multipliées et de nouveaux acteurs, fonds d'investissements et produits financiers émergent, ce qui rend parfois difficile la compréhension et l'appropriation par les entreprises. Voici une proposition de clarification des trois principales approches :

➤ **L'investissement socialement responsable (ISR)**, apparu en France pendant les années 1980, est la plus répandue des pratiques de finance durable. **Principalement destiné aux entreprises cotées, l'ISR intègre des critères environnementaux, sociaux (essentiellement au sens des pratiques RH) et de gouvernance, plus connus sous leur acronyme ESG<sup>35</sup>, dans le processus d'analyse des investisseurs** afin d'orienter les financements. À la différence de la RSE, l'ESG est donc un référentiel de critères défini par des acteurs financiers, extérieurs à l'entreprise. Différentes approches ISR existent<sup>36</sup> :

- Les fonds « Best in class » sélectionnent les meilleures entreprises dans leur secteur suivant les critères ESG.
- Les fonds « exclusion » excluent certaines entreprises en fonction de leurs pratiques (corruption, atteinte aux droits de l'Homme...) ou de leur secteur d'activité (tabac, alcool, armement...).
- Les fonds « thématiques » cherchent au contraire à investir dans un secteur en particulier (énergies renouvelables par exemple).
- Enfin, l'approche ISR dite de l'engagement implique que les actionnaires agissent auprès des dirigeants d'entreprise pour améliorer leurs pratiques ESG. L'ISR est promu en France par le Forum pour l'investissement responsable, créé en 2001.

35. L'Autorité des marchés financiers donne comme exemples de critères ESG les éléments suivants : les émissions de CO2, la consommation d'électricité, le recyclage des déchets pour le pilier E ; la qualité du dialogue social, l'emploi des personnes handicapées, la formation des salariés pour le pilier S ; la transparence de la rémunération des dirigeants, la lutte contre la corruption, la féminisation des conseils d'administration pour le pilier G.

36. Classification proposée par le Forum pour l'investissement responsable.

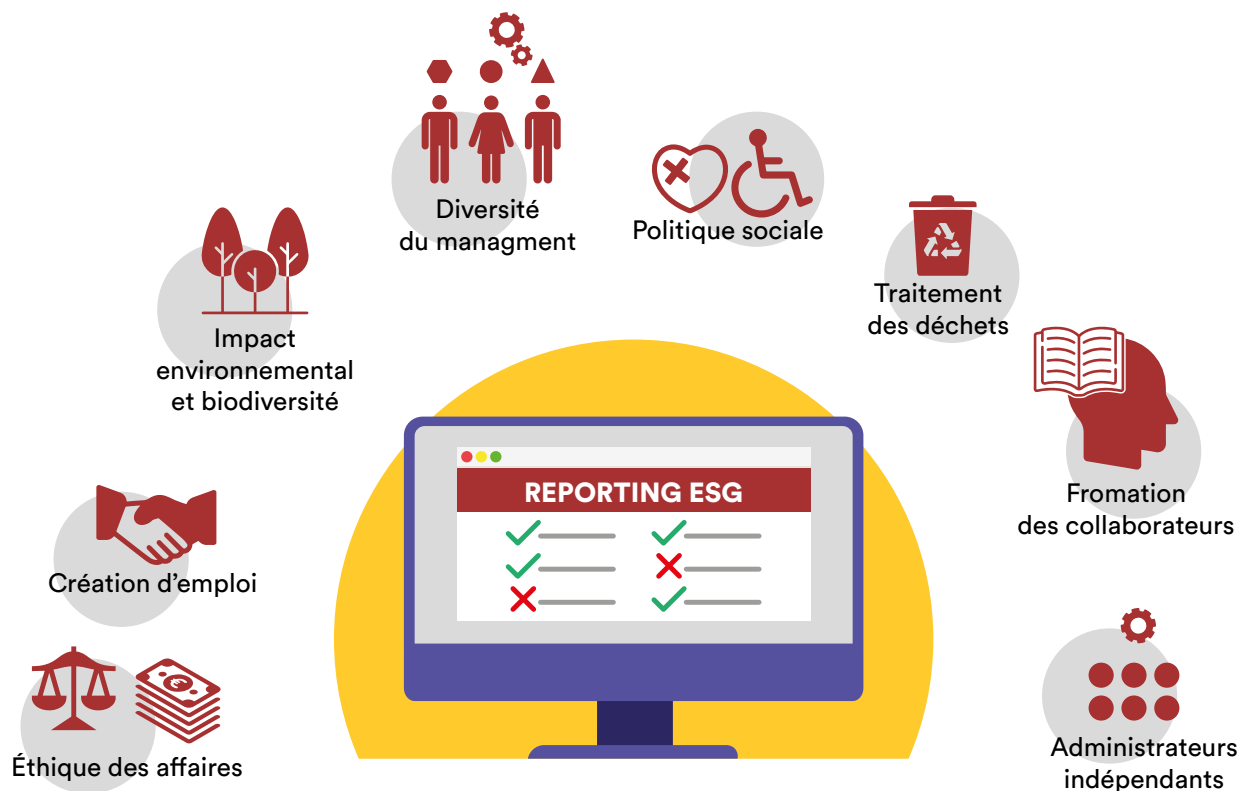
“ La finance responsable a besoin de critères robustes pour flécher les investissements vers des sujets qui nous importent. C’est un sujet compliqué, qui soulève beaucoup de problématiques, mais on est obligé de s’y mettre. [...] La puissance publique pourrait flécher davantage de financements pour faire avancer la recherche sur cette question de la mesure. ”

**Hélène Valade,**

Présidente de l’ORSE / Directrice Développement Environnement de LVMH

L’ISR fait depuis 2016 l’objet d’un label<sup>37</sup> créé par le ministère de l’Économie, des Finances et de la Relance (en cours de révision). Fin septembre 2021, 756 fonds étaient labellisés ISR en France, pour un encours de près de 600 Mds € (+32% en rythme annuel). Pour plus d’informations, voir le site internet du Forum pour l’investissement responsable<sup>38</sup>.

### Illustration n°3 : Une caractérisation schématique de l’ESG



Source : Novethic, 2021

37. Ministère de l’Économie, des Finances et de la Relance. (n.c.) « Avec le label ISR, votre épargne agit pour un monde plus responsable ». Disponible ici : <https://www.lelabelisr.fr>

38. <https://www.frenchsif.org/isr-esg/>

- **La finance solidaire** s'appuie sur des fonds d'épargne (épargne salariale au départ) qui visent le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire bénéficiant de l'agrément Esus<sup>39</sup>. **La finance solidaire s'adresse donc à des entreprises exclusivement non cotées et dont l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux prime sur la lucrativité.** Les fonds dédiés à la finance solidaire résultent principalement du mécanisme 90/10 : 90% sont placés sur des supports classiques (actions, obligations...) généralement ISR et 10% sont dédiés aux entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Le label Finansol, créé en 1997, distingue à ce jour environ 150 fonds et produits financiers solidaires.

Les encours de la finance solidaire atteignaient 20 Mds € fin 2020 (en hausse de 33% par rapport à 2019). Comme pour l'ISR et la finance verte, ces encours devraient augmenter encore davantage dans les années à venir, notamment avec le développement sur l'assurance-vie (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, les assureurs-vie sont tenus de présenter à leurs clients au moins un support solidaire labellisé par Finansol, ISR et Greenfin<sup>40</sup>). Plus d'informations sont disponibles sur le site internet de Fair<sup>41</sup>.

- **La finance à impact** : plus restrictive que les démarches ISR, la finance à impact est un mouvement relativement récent, qui connaît un fort développement en France et à l'international. L'objectif de la finance à impact est de drainer et d'orienter les financements vers les entreprises démontrant un impact social ou environnemental. Un rapport publié en septembre 2021 par Finance For Tomorrow<sup>42</sup> à la demande du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, décrit précisément le fonctionnement de la finance à impact et propose des leviers pour son développement. Ce rapport définit la finance à impact comme « **une stratégie d'investissement ou de financement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques.** » La finance à impact repose sur trois piliers : l'intentionnalité (volonté du financeur et de l'entreprise d'avoir un impact particulier), l'additionnalité (contribution nette du financeur permettant à l'entreprise de développer son impact) et la mesure de l'impact.

La finance à impact est inspirée de *l'impact investing*, né aux États-Unis dans les années 2000 et adopté par le Global Impact Investing Network (GIIN) créé en 2008, qui fédère au niveau mondial de nombreux acteurs financiers. L'OCDE et le G8 (avec notamment le lancement en 2015 du Global Steering Group for Impact Initiative) se sont également saisis du sujet.

Le marché de la finance à impact en France est estimé fin 2019 à 4,4 Mds € (+9% en rythme annuel).

Enfin, toujours dans le cadre de la finance à impact, de nouveaux produits se développent, sous forme de prêts ou d'obligations (ex. Green Bonds et Social Bonds pour les entreprises ; Social Impact Bonds et Development Impact Bonds pour les associations ou ONGs), pour lesquels le rendement financier (taux d'intérêt) est indexé sur des objectifs d'impact. Le montant de ces nouveaux produits devrait atteindre 1 000 milliards de dollars au niveau mondial en 2021<sup>43</sup>. En France, les contrats à impact se développent également comme dispositif d'intérêt général, représentant environ 46,5 millions d'euros pour une trentaine de contrats établis ou en cours d'établissement<sup>44</sup>.

39. L'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale est défini par la loi depuis 2014 pour caractériser l'éligibilité à la finance solidaire. Il est délivré par les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets). Plus d'informations sur le site : ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. (2021). « Économie sociale et solidaire : qu'est-ce que l'agrément "Entreprise solidaire d'utilité sociale" ? ». Disponible ici : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess#comment>

40. Label lancé fin 2015 par le ministère de la Transition écologique qui certifie les fonds investissant exclusivement dans des entreprises œuvrant pour la transition énergétique et la lutte contre le réchauffement climatique.

41. <https://www.finance-fair.org/>

42. Finance for Tomorrow (2021). « Définition de la finance à impact ». Rapport. Disponible ici : <https://financefortomorrow.com/app/uploads/2021/09/Finance-for-Tomorrow-Definition-de-la-finance-a-impact-Septembre-2021-4.pdf>

43. D'après les propos recueillis auprès de Sir Ronald Cohen en décembre 2021.

44. T. Cazenave, L. Hou-Hen-Pen (2022). « Propositions pour le développement des contrats à impact en France ». Disponible ici : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/284266.pdf>

“ *En tant que fonds d’investissement, nous avons un objectif de rendement. Néanmoins, la recherche d’impact guide l’action et la stratégie de Meridiam depuis ses débuts : l’idée de départ, c’est d’intégrer le temps long et la durabilité dans le développement des infrastructures. Pour décider si nous finançons telle ou telle infrastructure, nous avons des filtres d’analyse ex ante qui nous servent de guide, en particulier sur les questions environnementales. Et lorsqu’il y a des problématiques particulières, nous regardons au cas par cas. [...] Après des entreprises, les financeurs jouent un peu le même rôle que les clients : les entreprises vont changer plus vite si leurs clients exercent une pression sur les questions sociales ou environnementales. En tant qu’investisseur c’est un peu différent, car cela dépend du niveau de participation qu’on a dans l’entreprise. C’est plus facile de faire bouger les choses lorsqu’on a 30% et qu’on est board member que lorsqu’on a 5%. De notre côté, nous investissons dans des entreprises déjà convaincues, qui ont déjà de l’impact et qui veulent aller plus loin.* ”

**Xavier Ploquin,**  
Directeur de cabinet du Président de Meridiam

*Les entreprises sont de plus en plus conscientes de ces sujets d’impact, parce qu’elles sentent une pression et un intérêt croissant du côté du monde des investisseurs.*

**Anna Chanon,**  
EthiFinance

*Des financeurs qui ont une vision long-terme logiquement n’ont pas de problème à financer des projets à impact social et environnemental positif.*

**Alexandra Serizay,**  
Sodexo

#### Illustration n°4 : Les trois piliers de la définition de la finance à impact

**1. Intentionnalité :** «correspond à la volonté (intentionnelle) de l’investisseur de contribuer à générer un bénéfice social ou environnemental mesurable» (en référence à la définition du GIIN).

Les investisseurs d’impact ont pour objectif explicite de répondre à un enjeu du développement durable. C’est ce qui différencie l’investissement d’impact des autres approches d’investissement responsable, basées sur un processus générique d’intégration ESG avec éventuellement une prise en compte partielle de l’impact. Comme le rappelle la Charte France Invest Impact, l’investisseur poursuit dès lors un double objectif de performance financière et d’impact. Cette intention concerne tous les investissements du fonds (approche systématique) et intervient au moment de la décision d’investissement (ex-ante).

**2. Additionnalité :** «envisagée comme l’action ou la contribution particulière et directe de l’investisseur permettant à l’entreprise recevant l’investissement ou au projet financé d’accroître l’impact net positif généré par ses activités».

L’additionnalité est une façon de matérialiser l’intentionnalité. Elle répond à la question : «si l’actif n’avait été financé par cet investisseur en particulier quelle serait la différence?». Elle peut être financière (financements d’actifs peu ou pas couverts par les marchés financiers par exemple) et/ou extra-financière (accompagnement actif des entreprises vers plus d’impacts sociaux et/ou environnementaux par exemple).

3. **Mesure de l'impact**: «correspond à l'évaluation des externalités sociales et/ou environnementales des investissements, à l'aune des objectifs d'impact intentionnellement poursuivis par l'investisseur»

Les objectifs d'impact poursuivis sont par essence positifs, qu'ils représentent une recherche d'augmentation de l'externalité positive (dans le temps ou par rapport à un scénario de référence) ou une réduction significative de l'externalité négative de l'entreprise. L'évaluation peut être qualitative ou quantitative, et peut concerner l'impact des produits et services proposées par l'entreprise ainsi que, dans certains cas, l'impact significatif de ces processus. Les résultats de cette mesure d'impact doivent être communiqués et utilisés par l'investisseur dans ses décisions d'investissement.

Source : Finance for Tomorrow, Groupe de place Impact, Définition de la finance à impact, septembre 2021

## 2. Le développement de la notation extra-financière

En miroir du reporting extra-financier réalisé par les entreprises, **la notation extra-financière est effectuée par des Agences de Notation Extra-Financière (ANEF) afin d'aider les acteurs financiers à orienter leurs investissements selon les performances ESG des entreprises.** Les agences de notation sont généralement rémunérées par les acteurs financiers pour délivrer leur analyse, essentiellement pour des sociétés cotées. Néanmoins, il arrive que des entreprises soient à l'initiative de la demande, dans le cadre de « notations sollicitées ». Les ANEF, qui ont émergé parallèlement au mouvement de l'ISR (cf. point précédent), fonctionnent ainsi sur le modèle des Agences de Notation Financière (ANF) qui attribuent pour leur part des notes aux entreprises en fonction de leur solvabilité et de leur capacité à rembourser un crédit.

“ L'analyse de Moody's Investors Service constate que vingt secteurs, représentant un total de 8 400 milliards de dollars de dettes notées, sont exposés à un risque social élevé ou très élevé. Les entreprises seront donc soumises à une pression croissante pour atténuer les risques opérationnels et de réputation liés aux expositions sociales structurelles dans un monde post-pandémique. [...] Les pratiques de reporting et de divulgation des obligations sociales restent peu avancées, mais les meilleures pratiques autour des critères d'éligibilité des projets, des mesures d'impact et de la vérification post-émission vont gagner en popularité. ”

**Rahul Ghosh,**  
Managing Director Outreach & Research de Moody's ESG Solutions

Dans le cadre du développement de la finance durable, les principales ANF se sont renforcées sur le volet extra-financier, faisant l'acquisition de fournisseurs de données et d'agences spécialisées sur l'ESG (Vigéo-Eiris pour Moody's et RobecoSAM pour S&P)<sup>45</sup>.

Selon un document publié début 2021 par BNP Paribas<sup>46</sup>, « deux tendances marquées se dégagent : le développement par les ANF de leurs propres outils de notation extra-financière d'une part, et l'intégration – encore assez expérimentale – de critères ESG dans leurs notations de crédit d'autre part. »

45. Voir le rapport : AMF (2020). « La fourniture de données extra-financières : cartographie des acteurs, produits et services ». Rapport. Disponible ici :

[https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/20201208-fourniture-de-donnees-esg\\_cartographie\\_vf\\_publication.pdf](https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/20201208-fourniture-de-donnees-esg_cartographie_vf_publication.pdf)

46. BNP Paribas. (2021). « Les carnets de l'économie et de l'entreprise ».

Disponible ici : <https://cdn-pays.bnpparibas.com/wp-content/blogs.dir/178/files/2021/02/N%C2%B037-Janv-fev-2021.pdf>





0

1

2

3

4

5

6

“ *Les entreprises ont de plus en plus conscience des sujets liés à leur impact parce qu’elles sentent une pression et un intérêt croissant du côté des investisseurs. Chez Ethifinance, nous effectuons nos notations extra-financières de deux manières : à la demande des investisseurs – c’est la voie historique – et à la demande des entreprises. Ces « notations sollicitées » sont alors payées par les entreprises elles-mêmes, qui les utilisent pour faire un suivi de leur impact. Auparavant, on se concentrait sur une analyse RSE, c’est-à-dire des comportements responsables internes de l’entreprises. Aujourd’hui, on complète cela avec une analyse de l’impact, qui se décline à trois niveaux : stratégie, management et performance. C’est une méthode assez classique, qui s’inspire notamment des travaux de l’OCDE.* ”

**Anne Chanon,**  
Directrice Corporate de Ethifinance

Des limites fortes perdurent néanmoins et sont des enjeux structurants pour l’avenir, donnant lieu à de nombreuses initiatives en France et à l’international.

Premièrement le défi doit être relevé de s’accorder sur des référentiels partagés, notamment par secteur. Du fait de cette absence, chaque ANEF utilise son propre référentiel d’indicateurs pour sa notation extra-financière.

Le deuxième défi concerne la disponibilité des données et leur partage, comme a permis de le révéler la plateforme [impact.gouv.fr](http://impact.gouv.fr).

Enfin, de nombreux critères ESG reposent sur un recensement des actions mises en place et une évaluation de niveaux d’atteinte d’une liste d’indicateurs (ex : sur le volet RH, avec le nombre de personnes formées sur l’année), qui ne reflètent pas l’impact effectivement généré pour les parties prenantes ou l’environnement. C’est ce que nous proposons d’aborder dans la partie suivante.

“ *Aujourd’hui, nous avons 40 trillions de dollars au niveau mondial qui sont dirigés vers des sociétés conjuguant impact et rentabilité financière (ISR), sans aucune transparence sur l’impact généré par ces sociétés. Les investisseurs se contentent de rapports très généraux, de très peu de chiffres et qui ne sont pas comparables entre eux. Pourtant aujourd’hui, la technologie nous permet d’arriver à cette transparence, en particulier l’intelligence artificielle et le traitement du Big data.* ”

**Sir Ronald Cohen,**  
Président du Global Steering Group for Impact Investment

# PARTIE 2

## DEVELOPPER ET MESURER L'IMPACT SOCIÉTAL : UN ENGAGEMENT STRUCTURANT POUR LES ENTREPRISES

- A) Établir une stratégie d'impact en réponse à un besoin sociétal
- B) Formaliser sa *théorie du changement*
- C) Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation
- D) Prendre des décisions qui améliorent l'impact créé



# PARTIE 2 : DÉVELOPPER ET MESURER L'IMPACT SOCIÉTAL : UN ENGAGEMENT STRUCTURANT POUR LES ENTREPRISES

En préambule, le terme *Sociétal* a été choisi dans une acception large, pour désigner les enjeux de société, autant environnementaux que sociaux, auxquels les entreprises peuvent apporter une réponse. Les exemples qui seront pris concerneront néanmoins des sujets sociaux, dans la mesure où cela est davantage le champ d'expertise des auteurs de ce rapport, mais également parce qu'ils apparaissent moins couverts ces derniers temps que ceux environnementaux. Une étude menée en 2019 par le groupe BNP Paribas<sup>47</sup> montrait que 46% des investisseurs institutionnels considéraient le pilier « social » de l'ESG comme le plus difficile à appréhender. Attention par ailleurs à ne pas centrer la dimension sociale de l'impact uniquement sur la question de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Il faut l'entendre au sens plus global, à l'instar du cadre que sont les ODD. On s'intéressera ici aux initiatives qui contribuent par exemple à la réduction des inégalités, à la lutte contre la pauvreté, à la préservation de la santé ou encore à la promotion du lien social.

Le dernier rapport de la plateforme européenne sur la finance durable<sup>48</sup> propose une structuration de ces enjeux autour de trois dimensions, comportant des sous-objectifs, dans le cadre des discussions sur une taxonomie sociale visant à orienter les investissements vers les entreprises qui participent à une transition juste et durable :

- Travail décent (y compris pour les employés sur la chaîne de valeur de l'entreprise),
- Niveaux de vie suffisants et bien-être des utilisateurs finaux,
- Sociétés et communautés inclusives et durables.

Le terme d'impact a été largement investi par les entreprises ces dernières années, reflétant néanmoins des réalités très diverses. D'après la société de gestion NN Investment Partners, près d'une entreprise cotée sur cinq serait une entreprise à impact<sup>49</sup>. Il faut toutefois rester prudent sur ce type de statistiques, car tout dépend de ce qui est compris par « impact ».

Là également, le projet de structuration de taxonomie sociale propose une clarification. Celle-ci repose sur trois types possibles de contribution substantielle : apporter un bénéfice sociétal par son activité ; limiter ou éviter des effets négatifs sur les salariés, consommateurs et communautés ; permettre à d'autres acteurs de produire des bénéfices sociétaux. Deux autres principes sont proposés : « ne pas faire de mal de manière significative » sur une dimension, en poursuivant un autre objectif ; et celui de garanties minimales sur les questions de gouvernance et transparence. Pour autant, rentrer dans le cadre de cette taxonomie selon des critères précis encore à définir signifie-t-il générer un impact positif réel et avéré sur les parties prenantes et la société en général ? Et en tant qu'entreprise, de petite à grande, comment s'y prendre opérationnellement pour s'inscrire dans une démarche d'impact ?

47. BNP Paribas (2019). « Étude ESF 2019 BNP Paribas Securities Services : tendances et chiffres clés ».

Disponible ici : <https://group.bnpparibas/actualite/etude-esg-2019-bnp-paribas-securities-services-tendances-chiffres-cles>

48. Platform for sustainable finance (2022). "Final Report on Social Taxonomy". Disponible ici :

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf)

49. NN Investment partners (2019). "One-fifth of listed companies globally make positive impact". Disponible ici :

<https://www.nnip.com/en-INT/professional/insights/articles/one-fifth-of-listed-companies-globally-make-positive-impact>



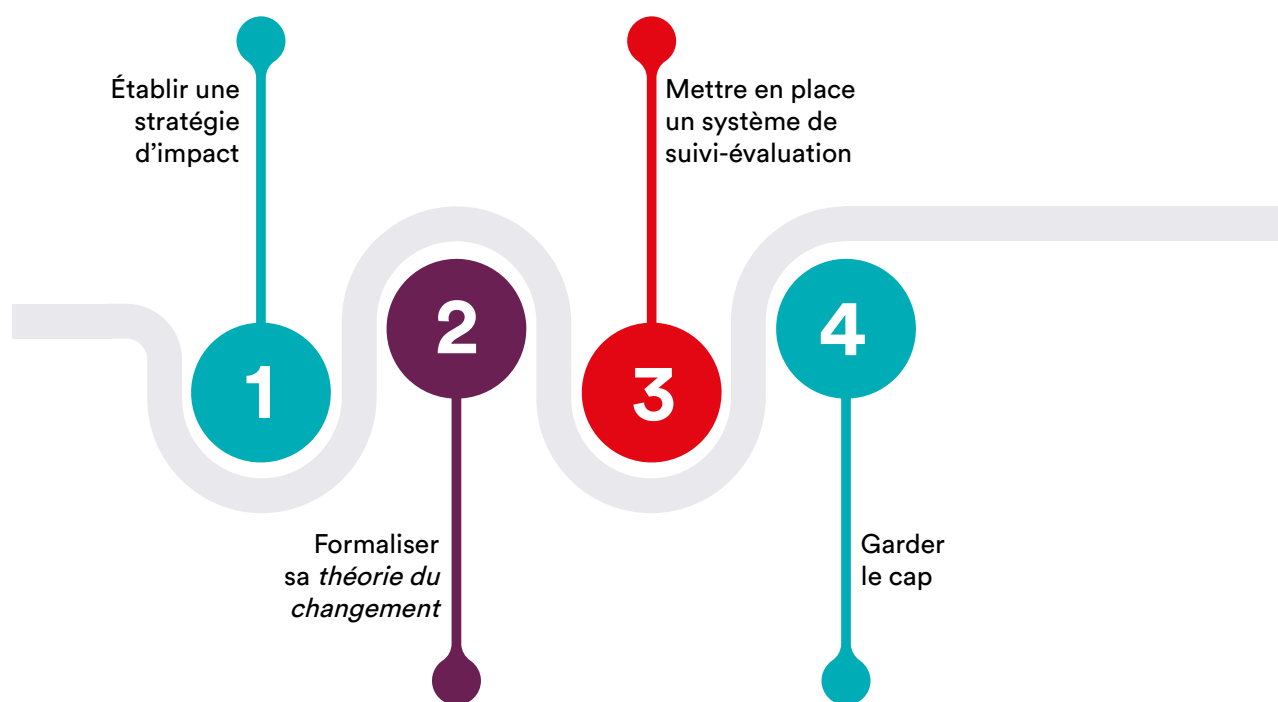
Cette partie, à vocation pédagogique, propose ainsi un ensemble de repères **destiné aux entreprises sur les implications de la mise en place d'une démarche d'impact**. Des ressources complémentaires sont proposées pour les différentes étapes et en annexe.

Ces repères s'inspirent, entre autres, du Mooc<sup>50</sup> de l'université Duke et du Programme des Nations unies pour le développement intitulé « Impact Measurement & Management for the SDGs »<sup>51</sup> (2021) ainsi que des travaux de l'Impact Management Project (IMP)<sup>52</sup>. L'IMP vise en effet à bâtir un consensus au niveau international pour définir et mesurer l'impact autour de cinq dimensions :

- > **Quoi** : Quelle est la nature de l'impact de l'entreprise sur un besoin sociétal identifié ?
- > **Qui** : Qui sont les parties prenantes qui bénéficient de cet impact, à quel point leur besoin est mal couvert au départ ?
- > **Combien** : Combien de parties prenantes sont concernées par cet impact, quelle est l'intensité de l'impact et quelle est sa durée ?
- > **Contribution** : En fonction de l'impact, quelle est la contribution réellement imputable à l'entreprise ?
- > **Risque** : Quel est le risque que l'impact réel soit différent de l'impact escompté ?

Les principes repris dans ce rapport se déclinent en quatre grandes étapes :

- 1 Établir une stratégie d'impact en réponse à un besoin sociétal,
- 2 Formaliser sa *théorie du changement*,
- 3 Mettre en place un système de suivi-évaluation de l'impact,
- 4 Garder le cap dans la durée.



50. Massive Open Online Course : format d'enseignement à distance.

51. Case i3 (n.c.). "Impact Measurement and Management for the SDGs Course".

Disponible ici : <https://sites.duke.edu/casei3/for-practitioners/impact-measurement-and-management-for-the-sdgs-course/>

52. Forum international visant à faire converger les points de vue et pratiques autour de l'impact social et du reporting extra-financier : Impact Management Project (n.c.) "Mainstreaming the practice of impact management".

Disponible ici : <https://impactmanagementproject.com>.

Voir le décryptage de l'Avise pour plus d'informations : Avise (2019). « L'impact Management Project, ou outil standardisé et consensuel de la mesure d'impact ? ». Disponible ici :

<https://www.avise.org/actualites/limpact-management-project-un-outil-standardise-et-consensuel-de-la-mesure-dimpact>

## A) ÉTABLIR UNE STRATÉGIE D'IMPACT EN RÉPONSE À UN BESOIN SOCIÉTAL

### 1. Identifier des besoins sociétaux précis

Pour une entreprise, parler d'impact suppose comme préalable nécessaire d'identifier un ou plusieurs besoins sociétaux auxquels elle souhaite répondre, en lien avec le cœur de son activité. C'est la question de l'intentionnalité, qui constitue un des principaux points de différenciation entre l'impact et l'externalité au sens large.

“ À l'échelle du groupe Danone, ce qui influence la prise de décision, c'est la recherche d'objectifs sociétaux. Par exemple, en 2005, nous avons décidé de vendre une partie du portefeuille de Danone (alcool, plats préparés, etc.) pour se recentrer sur des sujets davantage liés aux enjeux de santé. Il y a une panoplie de décisions influencées par une recherche d'impact, qui peuvent porter sur les orientations des marques, les usines, la présence ou non sur tels marchés... ”

Fabien Delaere,  
Impact Evaluation Director, Groupe Danone

Il s'agit ainsi d'identifier les besoins sociétaux auxquels on peut et on veut répondre. Si l'entreprise s'est dotée d'une raison d'être, ou si elle a adopté la qualité de société à mission, il est intéressant de partir de ce point de départ.

Autrement, les ODD constituent un cadre largement mobilisé par les entreprises. D'une part, car ce cadre a le mérite d'être mondialement partagé ; d'autre part, car de nombreuses ressources sont disponibles autour de ce référentiel. Les dix-sept ODD sont eux-mêmes déclinés en cibles (ou sous-objectifs) qui permettent d'affiner le besoin sociétal. Par exemple, pour le premier ODD « Pas de pauvreté », cinq cibles sont listées par les Nations unies : d'ici 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté, réduire de moitié les personnes vivant sous le seuil de pauvreté, mettre en place des systèmes de protection sociale, faire en sorte que tous les hommes et les femmes aient les mêmes droits aux ressources économiques et services de base, renforcer la résilience des personnes vulnérables et réduire leur exposition aux chocs économiques, sociaux et environnementaux.

Se référer aux ODD pour identifier le ou les besoins sociétaux peut s'avérer plus pertinent pour les entreprises ayant une dimension internationale que pour une entreprise dont l'activité est plus locale. Avec ou sans référence aux ODD, il est fortement recommandé de confronter son intuition à la réalité des besoins précis et concrets des territoires géographiques et des publics touchés par l'action. Il s'agit alors de s'informer à l'aide de données plus précises et auprès d'acteurs de terrain, comme des collectivités territoriales, mais aussi des représentants de la société civile (par exemple, en France, les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire<sup>53</sup>, missions locales...). Certains territoires ont vu se structurer des Pôles territoriaux de coopération économique<sup>54</sup> qui peuvent également être source d'inspiration.

Pour aller plus loin et avoir une idée la plus précise possible de l'impact potentiel d'une entreprise sur les parties prenantes ciblées, c'est-à-dire celles qui expérimentent les changements dus à l'activité (directs ou indirects, attendus ou inattendus), il est aussi possible de les interroger directement, afin de déterminer ce qui compterait le plus pour elles.

53. <https://www.vie-publique.fr/rapport/36167-les-chambres-regionales-cress-et-le-conseil-national-cnress-de-lec>

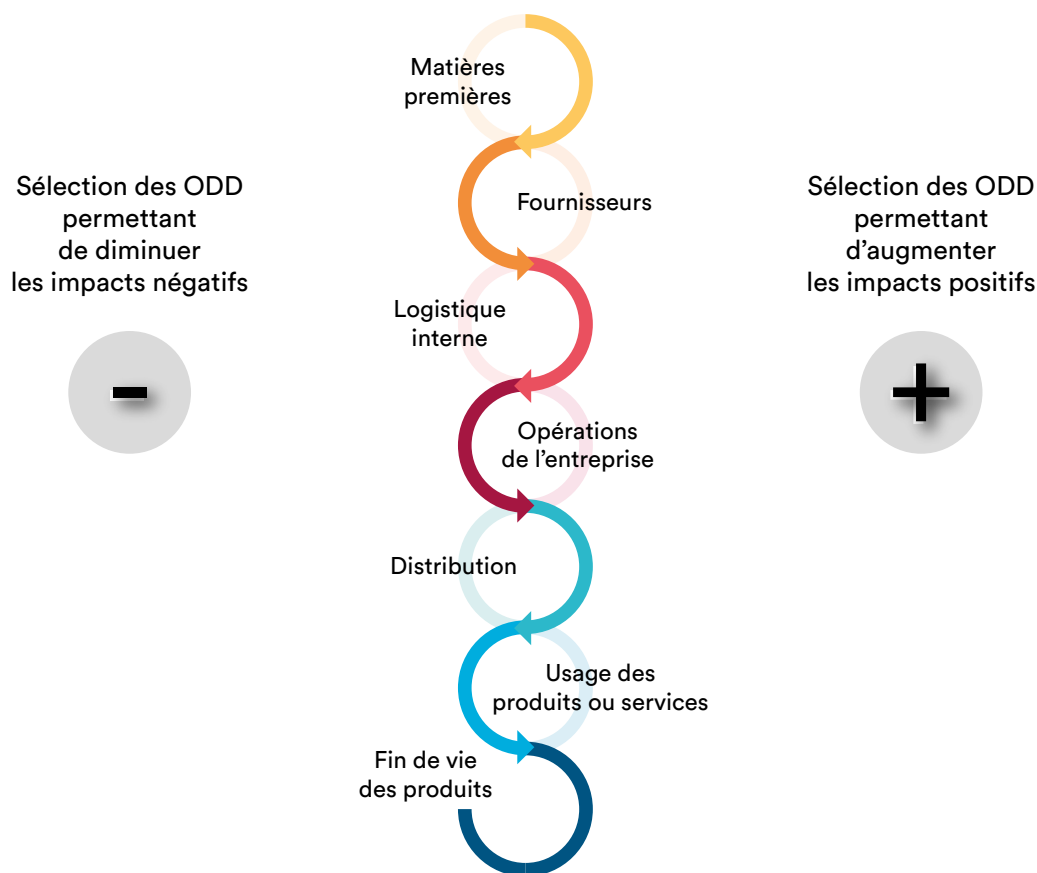
54. Le Labo de l'économie sociale et solidaire (n.c.). « PTCE ». Disponible ici : <https://www.lelabo-ess.org/ptce>

## 2. Identifier les leviers générateurs d'impact en lien avec la stratégie de l'entreprise

Avant de parler de stratégie d'impact, **il est essentiel de s'appuyer sur la stratégie globale de l'entreprise** : Quel est le but de l'entreprise, quels sont ses objectifs stratégiques ? En intégrant la stratégie d'impact dans la stratégie globale, elle sera ainsi structurante pour l'entreprise.

L'impact sociétal d'une entreprise peut être **généré par ses produits ou services. Mais il est judicieux de considérer l'intégralité de la chaîne de valeur** en se posant la question, à chaque niveau (de l'utilisation des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits), de la manière dont on peut augmenter l'impact positif et/ou diminuer l'impact négatif :

Illustration n°5 : Intégrer l'impact (exemple des ODD) dans la chaîne de valeur (pour une entreprise qui produit des biens)



Source : Impact Tank

Par exemple, si le besoin sociétal identifié touche à la question des inégalités (ODD n°10), l'impact peut être envisagé à plusieurs étages de l'entreprise :

- > **De manière directe**, sur sa politique de recrutement, en donnant par exemple une priorité à des personnes éloignées de l'emploi ou sujettes à des discriminations.
- > **De manière indirecte**, sur le choix de ses fournisseurs en recourant par exemple à des structures d'insertion par l'activité économique ou des entreprises adaptées en France. Pour les pays en développement, en s'assurant que les sous-traitants respectent le droit international du travail et des conditions de travail décentes pour leurs salariés.

### 3. Prioriser et se fixer des objectifs

0 **Un travail de priorisation est nécessaire** pour mettre en place une stratégie d'impact à la fois ambitieuse et réaliste. Il est recommandé de mener ce travail de priorisation avec les parties prenantes de l'entreprise autour de deux aspects : l'aspect économique pour l'entreprise et le degré d'impact sur les parties prenantes (ces deux aspects ne sont pas toujours alignés). C'est le concept de double matérialité. Des arbitrages seront nécessairement faits, l'important est d'être clair sur les raisons qui ont amené l'entreprise à faire ces choix. Ces arbitrages devront impliquer la gouvernance et le top management de l'entreprise.

1  
2  
3 **Pour pouvoir déterminer où l'on se situe et où on souhaite aller, la fixation d'objectifs permettent de guider l'action (voir infra). Afin de les y aider, idéalement, il faudrait mettre à disposition des entreprises des indicateurs en fonction des effets recherchés, ainsi que des données de comparaison, des seuils ou standards sociaux et environnementaux reconnus, au niveau international ou localement.** Par exemple, si l'ODD n°8 « Inégalités réduites » est priorisé, avec une attention concentrée sur l'inclusion des personnes en situation de handicap, on sait qu'en France tout employeur (à partir de 20 salariés) est tenu d'employer des personnes en situation de handicap à hauteur de 6% des effectifs. En fonction d'où l'entreprise se situe, ce type de seuil permet de calibrer la cible visée.

4  
5  
6 Cet enjeu de point de comparaison constitue aujourd'hui un réel défi, en raison du manque de référentiels communs dédiés à l'impact et de données historiques (en particulier sur les aspects sociaux) causé par une faible diffusion des études d'impact. Travailler avec d'autres acteurs de son secteur, notamment des organisations internationales reconnues sur un domaine précis, peut permettre de faire face à ce défi. Par exemple, une entreprise comme Danone travaille étroitement avec l'ATNI (Access to Nutrition Initiative<sup>55</sup>) pour calibrer ses objectifs sur les questions liées à la nutrition.

#### L'AFFECTATION D'UNE NOTE A, B OU C PROPOSÉE PAR L'IMP

Il est recommandé par l'IMP d'affecter un score A, B ou C à chacun des impacts retenus.

- **Le score A** (*Act to avoid harm*) correspond à une situation où l'entreprise est en-deçà d'un certain seuil et souhaite passer au-dessus afin de réduire son impact négatif.
- **Le score B** (*Benefit to stakeholders*) correspond à une situation où l'entreprise est déjà au-dessus d'un seuil, mais dans un degré relativement léger ou sans pouvoir s'en attribuer le mérite.
- **Le score C** (*Contribute to solutions*) correspond à une situation où l'entreprise est largement au-dessus du seuil, soit parce qu'elle permet un changement significatif pour peu de personnes, soit parce qu'elle permet un petit changement sur beaucoup de personnes. Le point de référence doit être un acteur comparable du même secteur d'activité.

Si l'entreprise manque d'information sur sa situation de départ (où elle en est avant de mettre en œuvre sa stratégie d'impact), elle doit attribuer par défaut un autre score : « *Does or may cause harm* ». Pour réellement parler d'impact au sens où nous l'entendons, il faut donc s'engager jusqu'au niveau C. Voir le site de l'IMP<sup>56</sup> pour plus de détails sur cette étape.

55. <https://accesstonutrition.org/>

56. Impact Management Project (n.c.). "How enterprises manage impact?"

Disponible ici : <https://impactmanagementproject.com/impact-management/how-enterprises-manage-impact/>

## B) FORMALISER SA THÉORIE DU CHANGEMENT



0

1

2

3

4

5

6

S'engager dans une démarche d'impact revient à s'intéresser aux effets, aux changements produits par son action sur ses parties prenantes, tout en étant attentifs aux effets inattendus, notamment négatifs.

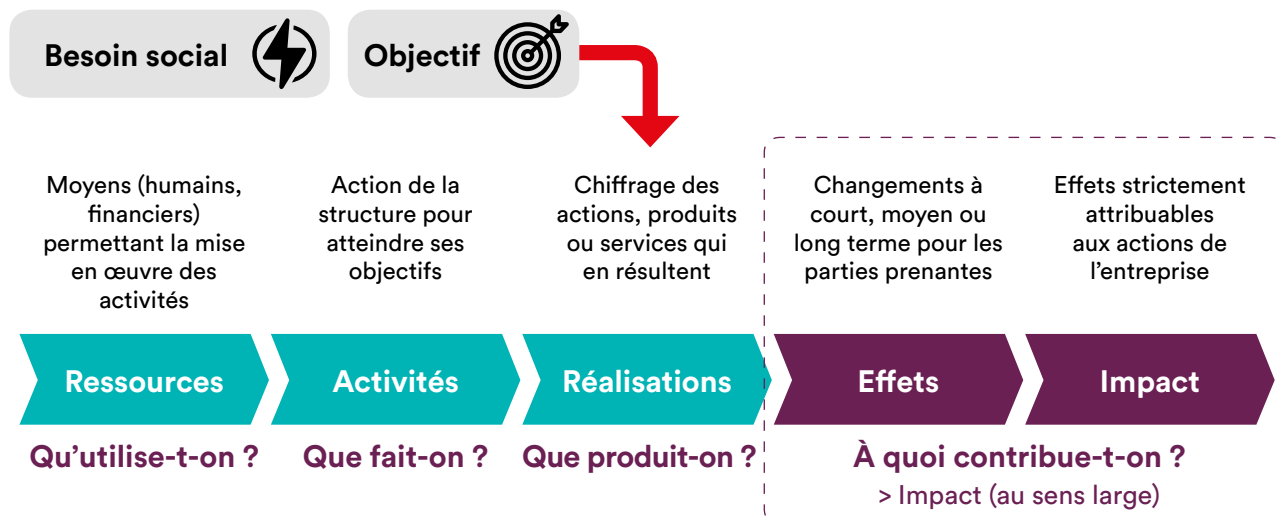
Formaliser une **théorie du changement**, ou une chaîne de valeur de l'impact<sup>57</sup>, permet de cadrer sa démarche et de s'assurer que celle-ci est bien intégrée aux activités de l'entreprise. Cet outil constitue un cadre de référence en France comme à l'international et est particulièrement utile pour le pilotage de l'impact et son évaluation. **Concrètement, il s'agit, pour chaque impact visé, de relier les ressources mises à disposition par l'entreprise avec les changements attendus.**

Une fois les besoins identifiés et les objectifs fixés, on distingue ainsi les ressources ou moyens mis à disposition, les activités de l'entreprises, ses réalisations (*outputs*), ses effets (*outcomes*) et son impact (cf. schéma infra).

La définition du terme « impact » est largement débattue dans la littérature scientifique. Le présent rapport en présente une acception large, mais voici deux grandes tendances invitant à une définition plus stricte :

- > **La temporalité** : l'impact serait défini par les **effets de long terme** produits par une action.
- > **L'imputabilité** : il s'agit ici des **effets imputables uniquement à cette action**, en isolant l'impact d'autres actions et ce qui serait arrivé « naturellement ». Si on s'en tient à cette définition, mesurer l'impact implique une démarche statistique avec groupes de comparaison pour prouver la causalité (cf. les travaux d'Esther Duflo sur les expériences randomisées<sup>58</sup>).

Illustration n°6 : Chaîne logique de la mesure d'impact



Source : Avise, Impact Tank

57. Voir notamment les travaux de l'Avise sur le sujet : Avise (2020). « Impact social, de quoi parle-t-on ? ».

Disponible ici : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-de-quoi-parle-t-on>

58. Duflo, E. (2009). « Expérience, science et lutte contre la pauvreté », Fayard.

Plus récemment, Banerjee, A. V., Duflo, E. (2017). "Handbook of Field Experiments", North-Holland Publishing Company.

“ La mesure d’impact est importante dans une démarche d’amélioration continue. Si elles [les entreprises] ne mesurent pas leur impact, elles vont avoir du mal à améliorer leur impact ; elles vont avoir du mal à appréhender les impacts positifs et négatifs. La mesure est indispensable pour : prendre conscience, localiser là où l’entreprise doit porter son attention, piloter petit à petit l’amélioration de son impact, communiquer sur l’impact auprès des investisseurs car cette population est très demandeuse de ces informations. ”

**Anna Chanon,**  
EthiFinance

De manière très synthétique, la théorie du changement peut aussi prendre la forme d’une « thèse d’impact » qui vise à expliciter comment le changement qu’on souhaite générer est susceptible d’intervenir : si on fait « x », on s’attend à arriver à « y ».

### Illustration n°7 : Exemple de théorie du changement (clinique de maternité en Afrique du Sud)

<b>Quoi ?</b> (type d’impact recherché, en se basant sur un besoin social identifié, ODD par exemple)	<b>Qui ?</b> (partie prenante qui bénéficiera du changement provoqué par l’activité de l’entreprise)	<b>Niveau d’impact attendu</b> (notation A, B, C de l’IMP par exemple)	<b>Thèse d’impact</b> (si on fait x, on s’attend à y)	
ODD 3.2 : « D’ici à 2030, éliminer les décès évitables de nouveau-nés et d’enfants de moins de 5 ans [...] »	Femmes enceintes en Afrique du Sud	C (Impact important, contribue aux solutions)	Si nous réalisons des visites prénatales mensuelles à domicile, un soin de qualité en clinique, et deux visites postnatales à domicile nous aurons de meilleurs résultats en termes de mortalité néonatale et infantile en comparaison à d’autres établissements ne fournissant pas ces services.	
<b>Ressources</b>	<b>Activités</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Résultats</b>	<b>Impact</b>
- Personnels de soin, sages-femmes et médecins formés - Salles de naissances équipées - Médicaments et instruments de chirurgie	- Visites prénatales mensuelles à domicile - Soins de qualité en clinique par une sage-femme ou un médecin certifié - Deux visites postnatales à domicile	- Nombre de patientes accompagnées - Nombre de visites prénatales et postnatales effectuées - Nombre de naissances	Diminution des taux de mortalité néonatale et infantile	Différence entre les taux de mortalité néonatale et infantile observés auprès des patientes de la clinique et ceux observés auprès d’autres femmes n’ayant pas été accompagnées par la clinique

Source : Impact Tank et Mooc « Impact Measurement & Management for the SDGs », Université Duke et PNUD 2021

## C) METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION



0

1

2

3

4

5

6

### 1. Une transparence indispensable pour lutter contre l'Impact Washing

Afin de lutter contre l'*impact washing*<sup>59</sup> (pratique selon laquelle les entreprises ou les financeurs prétendent avoir un impact sans apporter de preuve tangible), il est essentiel que les entreprises qui communiquent sur leur impact s'engagent dans une démarche d'évaluation transparente. C'est notamment une des raisons pour laquelle la mesure de l'impact constitue un des trois piliers fondateurs de la finance à impact, telle que définie par le récent rapport publié par Finance for Tomorrow (Paris Europlace) à la demande du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

Par ailleurs, au-delà de la terminologie et du sens qu'on lui donne, **toute démarche évaluative se doit d'être transparente sur les arbitrages méthodologiques réalisés** : tant sur le terme sur lequel on évalue l'impact (court, moyen, long), que sur les dimensions sur lesquelles on place la focale et celles qu'on laisse de côté (par exemple : environnement ou social, éducation ou santé, etc.)<sup>60</sup> ou bien encore sur les limites des indicateurs suivis (ex : indicateurs plutôt de réalisations que d'impact, hypothèses de calculs).

Au-delà de la question des changements générés par l'action, il est également intéressant de se pencher sur la manière dont les pratiques engagées de l'entreprise viennent transformer son modèle et peuvent entraîner avec elles un effet plus systémique dans son secteur ou sa filière.

“

*La mesure d'impact est essentielle. Il n'y a pas meilleure boussole pour une entreprise.*

”

**Raphaël Dorgans,**

Responsable Relations institutionnelles du Centre des jeunes dirigeants

### 2. Choisir des indicateurs et des données à collecter

Pour évaluer et mesurer son impact, plusieurs méthodes sont possibles selon l'ambition que l'on se fixe au départ. **Les choix méthodologiques dépendront des objectifs évaluatifs et des moyens disponibles. Le niveau de rigueur doit notamment aller de pair avec le degré d'importance de la prise de décision qui en dépend.** Par ailleurs, la complexité de la théorie du changement est un élément important à prendre en considération : plus le lien est subtil, indirect, entre les actions effectuées et les impacts attendus, plus l'évaluation devra reposer sur un faisceau d'indicateurs et des nuances dans l'interprétation des résultats, ainsi que sur des matériaux qualitatifs (ex : entretiens, observations, témoignages).

La démarche évaluative peut être menée en interne au sein de l'entreprise (par pragmatisme ou pour piloter son action) ou en externe par un organisme indépendant (pour donner une légitimité afin de communiquer en externe notamment ou de disposer de méthodes plus scientifiques).

59. Option Finance (2021). « Pourquoi faut-il se méfier de l'«impact washing» ? ».

Disponible ici : <https://www.optionfinance.fr/dossiers-partenaires/pourquoi-faut-il-se-mefier-de-l-impact-washing.html>

60. Peterson G., Yawson R., J. K. E., Nicholls J. (2020) "How Do We Know? Measuring Impact". Dans : Navigating Big Finance and Big Technology for Global Change. Palgrave Studies in Impact Finance. Palgrave Macmillan, Cham.

Disponible ici : [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-40712-4\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-40712-4_4)



“ Pour les projets déjà construits, en phase de suivi, nous avons mis en place un outil assez sophistiqué de mesure et de monitoring de l'impact. Comme nous intervenons dans le champ des infrastructures, il y a beaucoup de données disponibles, c'est assez facile pour nous d'avoir le nombre de litres d'eau, le nombre de kilowattheure moyens, le nombre de bornes de recharge électrique sur nos autoroutes, etc. On ne pose pas mille questions sur tous les projets, mais une fois qu'on a trouvé les sujets d'importance pour les évaluer, on collecte les données et on les analyse chaque année. Pour certains projets, on peut être amené à réaliser des sondages ou des études plus poussées. ”

**Xavier Ploquin,**  
Directeur de cabinet du Président de Meridiam

**La question majeure qui se pose à cette étape est celle des données.** Il ne s'agit pas d'être exhaustif sur le choix des données à collecter, mais d'identifier les données les plus pertinentes pour mesurer chacun des impacts identifiés et, plus particulièrement, celles qui pourront alimenter le processus de prise de décision dans l'entreprise, que ce soit au niveau stratégique ou au niveau des produits ou services.

Quatre principales caractéristiques sont à prendre en compte pour les données : qualité (précision, complétude), crédibilité (confiance accordée à la donnée par ceux qui prennent les décisions), ponctualité (adéquation de la temporalité de la donnée avec celle de la prise de décision), conséquences (adéquation de la rigueur de la donnée avec les conséquences si elle est erronée).

Les données traditionnellement collectées<sup>61</sup> dans une démarche de mesure d'impact sont les suivantes :

- **Données de contexte** : souvent issues de seconde main<sup>62</sup>, elles documentent le besoin social. Elles permettent de mieux définir l'impact visé du projet en fonction des enjeux identifiés comme centraux pour le public cible.
- **Données de baseline** : elles visent à décrire la situation initiale du public cible, à travers une « photographie » de départ qui servira de point de référence pour le suivi de l'action.
- **Données de suivi** : elles portent sur la situation des bénéficiaires juste après l'action puis dans le temps. En les comparant aux données de *baseline*, des informations sur l'impact de l'action peuvent se déduire des écarts observés.
- **Données de comparaison** : elles permettent de reconstituer ce qu'aurait pu être la situation des bénéficiaires sans l'action de l'entreprise, à partir d'un groupe témoin. Elles visent une analyse de causalité sur l'impact. Leur traitement nécessite des compétences économétriques.

Pour les entreprises et les financeurs à impact, il peut être pertinent de se référer aux travaux de l'IMP, qui a classé les types de données en fonction des cinq dimensions d'impact (cf. tableau infra). Ces catégories sont indicatives, comme source d'inspiration.

61. L'Huillier, H. (2022). « La mesure d'impact social, une question de données ». Impact Tank.

Disponible ici : <https://impact-tank.org/plaidoyer/la-mesure-dimpact-social-une-question-de-donnees/>

62. Les données dites secondaires sont préexistantes à la démarche d'évaluation, par opposition aux données primaires qui sont collectées spécifiquement pour l'évaluation. Les données secondaires peuvent être des données publiques, des données collectées par l'entreprise dans le cadre du suivi de son action...



Dimension	Catégorie d'impact	Définition
Quoi	Nature du résultat (outcomes) dans la période	Le type de changement expérimenté par la partie prenante dans sa relation avec l'entreprise. Le résultat peut être positif ou négatif, intentionnel ou non intentionnel.
	Seuil de référence	Le niveau de résultat que la partie prenante considère comme un résultat positif. Tout ce qui est inférieur à ce niveau est considéré comme un résultat négatif. Le seuil de résultat peut être une norme convenue au niveau national ou international.
	Importance du résultat pour la partie prenante	Le point de vue de la partie prenante sur l'importance du résultat qu'elle expérimente. Dans la mesure du possible, ce sont les personnes qui font l'expérience du résultat qui fournissent ces données, bien que des recherches menées par des tiers puissent également être envisagées. Pour l'environnement, la recherche scientifique fournit ce point de vue.
	Objectif ODD ou autre objectif mondial	La cible en termes d'objectifs de développement durable ou un autre objectif mondial auquel le résultat se rapporte. Un résultat peut se rapporter à plus d'un objectif.
Qui	Partie prenante	Le type de partie prenante qui fait l'expérience du résultat.
	Zone géographique	Le lieu géographique où la partie prenante fait l'expérience du résultat social et/ou environnemental.
	Situation au départ	Le niveau de résultat expérimenté par la partie prenante avant d'être en relation avec l'entreprise ou d'être affectée par elle.
	Caractéristiques des parties prenantes	Caractéristiques sociodémographiques et/ou comportementales et/ou caractéristiques de l'écosystème de la partie prenante pour permettre la segmentation.
Combien	Échelle	Le nombre d'individus faisant l'expérience du résultat. Lorsque la planète est la partie prenante, cette catégorie n'est pas pertinente.
	Ampleur du changement	L'amplitude du changement vécu par la partie prenante. Le degré de profondeur est calculé en analysant le changement qui s'est produit entre le «niveau de résultat au départ» (Qui - ii) et la «nature du résultat dans la période» (Quoi - i).
	Durée	La période pendant laquelle la partie prenante fait l'expérience du résultat.
Contribution	Ampleur du changement contrefactuel	Le degré estimé de changement qui se serait produit sans l'action de l'entreprise. Les performances d'entreprises homologues, des références sectorielles ou locales, et/ou les retours des parties prenantes sont des exemples de contrefactuels qui peuvent être utilisés pour estimer le degré de changement qui se serait passé «de toute manière» pour la partie prenante.
	Durée contrefactuelle	La période de temps estimée pendant laquelle le résultat aurait duré de toute façon - sans lien avec l'entreprise. Les performances d'entreprises homologues, des références sectorielles ou locales, et/ou les retours des parties prenantes sont des exemples de contrefactuels qui peuvent être utilisés pour estimer cette durée.
Risque	Type de risque	Le type de risque qui peut compromettre l'effectivité de l'impact attendu pour les personnes et/ou la planète. Il existe neuf types de risques d'impact (voir ci-dessous).
	Niveau de risque	Le niveau de risque, évalué en combinant la probabilité que le risque se produise et la gravité des conséquences pour les personnes et/ou la planète si cela se produit.
Classification d'impact		L'engagement d'une entreprise en termes d'impact peut être classé comme suit : A. Agit pour éviter de nuire B. Bénéficie aux parties prenantes C. Contribue aux solutions  Notez que si les données sont insuffisantes pour les différentes dimensions et les parties prenantes, on considère que l'entreprise a des effets négatifs.

0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

	Types de risque	Définition
0	<b>Risque de preuve</b>	Probabilité qu'il n'existe pas suffisamment de données de bonne qualité pour connaître la réalité de l'impact
1	<b>Risque externe</b>	Probabilité que des facteurs externes affectent négativement la capacité de l'entreprise à générer un impact
2	<b>Risque lié à la participation des parties prenantes</b>	Probabilité que les attentes et/ou expériences des parties prenantes ne soient pas suffisamment prises en compte
3	<b>Risque de diminution</b>	Probabilité que l'impact diminue ou disparaisse dans le temps
4	<b>Risque d'efficacité</b>	Probabilité que l'impact pourrait être atteint avec moins de ressources
5	<b>Risque d'exécution</b>	Probabilité que les activités ne soient pas menées comme prévu et ne conduisent pas aux résultats escomptés
6	<b>Risque d'alignement</b>	Probabilité que l'impact ne soit pas suffisamment intégré au modèle économique de l'entreprise
	<b>Risque d'endurance</b>	Probabilité que les activités prévues ne soient pas conduites pendant une période suffisamment longue pour générer l'impact
	<b>Risque d'impact inattendu</b>	Probabilité qu'un impact significatif (positif ou négatif) intervienne sur les parties prenantes ou l'environnement

Source : IMP (traduit par l'Impact Tank)

Dans l'approche de l'IMP, les données permettant de mesurer l'impact, donc les changements opérés pour les parties prenantes, se situent essentiellement au niveau du « combien ». Elles sont basées sur les données du « quoi » et du « qui » et potentiellement corrigées en fonction des « contributions ». Les « risques » permettent d'anticiper d'éventuels imprévus en leur affectant une probabilité.

### 3. La possibilité d'indicateurs d'impact partagés ?

**Le choix des données permet de constituer un référentiel d'indicateurs pour le pilotage de l'impact. Il est possible d'établir son propre référentiel, qui sera adapté sur-mesure à l'entreprise, ou d'opter pour des référentiels existants.** De nombreux référentiels sont ainsi disponibles et libres d'accès (B-Impact Assessment, Iris +, etc.). Attention toutefois car ces référentiels sont généralement constitués d'indicateurs de natures différentes, certains portant sur les réalisations ou les ressources mises à disposition par l'entreprise (qui correspondent donc plutôt au champ du reporting extra-financier) et d'autres sur l'impact auprès des parties prenantes.

Si le choix des indicateurs, pour refléter l'impact généré, est fortement lié aux publics visés et aux actions déployées, certains indicateurs peuvent néanmoins être mutualisés. Dans ce cas, il s'agira de veiller à l'usage de définitions communes et à la cohérence des modalités de collecte et de calculs, afin de permettre des consolidations de données et la comparabilité entre les différentes actions cherchant à répondre à un besoin sociétal similaire.

Des socles communs d'indicateurs d'impact peuvent être définis par secteur d'activité, auxquels les entreprises ajouteront leurs propres indicateurs afin de tenir compte des spécificités de leur action. Pour faire face à cet enjeu, des initiatives se sont développées, telles que la SASB, le GRI ou la base de données Iris<sup>63</sup>. Toutefois les indicateurs qui y sont développés se limitent très souvent aux champs des ressources et des réalisations de l'entreprise, ils s'apparentent donc davantage à un reporting d'activités qu'à de l'évaluation d'impact.

63. IRIS (n.c.). « IRIS Catalog of Metrics ». Disponible ici : <https://iris.thegiin.org/metrics/>

## Leadership Demographics (OI0667)

Describes the demographic groups in leadership of the organization, or disaggregates another metric in terms of one or more demographic groups in leadership. Particular thresholds apply to consider an organization "led" by members of a demographic group; see usage guidance for further information. Select all that apply:

### Gender:

- 30% of Greater Female or Gender Non-Binary
- Undisclosed
- Other

### Disability Status:

- Persons with disabilities
- Persons without disabilities
- Undisclosed
- Other

### Race/Ethnicity/Minority Status:

- Historically marginalized groups
- Dominant culture populations
- Undisclosed
- Other

### Other target populations:

- Other (describe)

---

REPORTING FORMAT: Selection  
 METRIC TYPE: Metric  
 METRIC LEVEL: Organization  
 IRIS METRIC CITATION: IRIS, 2022. Leadership Demographics (OI0667). v5.3.

## Employees Earning a Living Wage or Higher (OI4724)

Number of full-time, part-time, and temporary employees of the organization who are earning a local living wage or higher as of the end of the reporting period.

---

REPORTING FORMAT: Unit Referenced within Metric Definition  
 METRIC TYPE: Metric  
 METRIC LEVEL: Organization  
 IRIS METRIC CITATION: IRIS, 2021. Employees Earning a Living Wage or Higher (OI4724). v5.2.

### FOOTNOTE

Organizations should footnote the local living wage for the region(s) in which they operate (since the living wage varies with geography), as well as the sources on which they rely for these data. See usage guidance for further information.

Source : Iris+ (Sur le site internet, il est possible de filtrer les indicateurs en choisissant la catégorie d'impact à évaluer ou l'ODD concerné par exemple. Les deux indicateurs ci-dessus sont issus de la catégorie de mesure d'impact « Emploi » et répondent à l'ODD 10 « Réduire les inégalités ».)

64. Iris+ propose un référentiel de 682 indicateurs qu'il est possible de filtrer en fonction des ODD, de 17 thématiques d'impact ou encore des cinq dimensions de l'impact selon l'IMP. Dans cet exemple, deux filtres ont été sélectionnés (Thématique d'impact : services financiers et ODD n°1 : Pas de pauvreté) et 51 indicateurs sont proposés par ordre alphabétique.

## 4. Planifier et organiser la collecte de données

0 Une fois les données souhaitées identifiées, il s'agit de **choisir la méthode de collecte la plus appropriée** (ex : enquêtes par questionnaire, retraitement de données déjà collectées en continu, etc.) permettant de renseigner les indicateurs correspondants. Voici quelques questions utiles à se poser à cette étape : S'agit-il de données existantes ? De données inexistantes mais possibles à collecter grâce à des procédés existants ? De données inexistantes et nécessitant la mise en place de nouveaux procédés de collecte ? À quelle fréquence devra-t-on collecter les données ? Est-ce ponctuel ou en continu ? Comment atteindre les parties prenantes ?

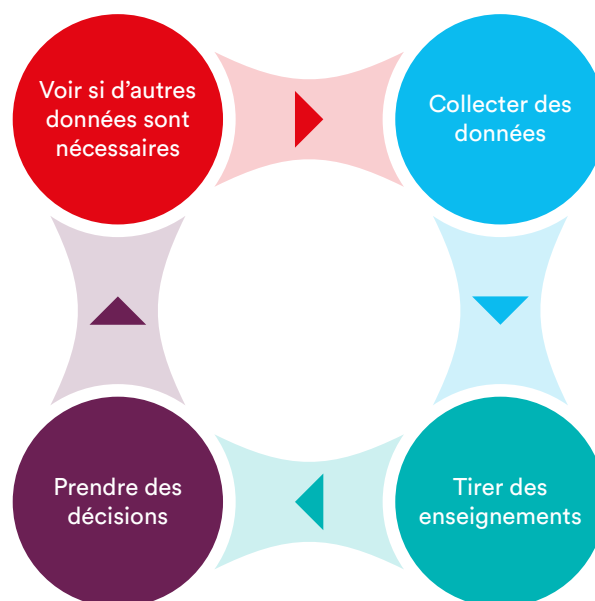
3 Cette dernière question est particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'impact, tout en étant un défi opérationnel. En effet, **l'information première est la plupart du temps détenue par la partie prenante qui a été « impactée » par l'action**, qu'il faut ainsi solliciter pour savoir si sa situation a changé et à quelle ampleur.

5 Il est souvent pertinent d'interroger les équipes sur leur perception de la capacité de l'organisation à collecter des données. Cela permettra de mettre en place un plan de collecte adapté à leurs capacités. Ensuite, il s'agit de prévoir des ressources (temps et budget éventuels pour recourir à des prestations externes de collecte) et de répartir les tâches, sans oublier de proposer des formations ou des incitations. Pour une organisation qui débute dans la mise en œuvre d'une démarche d'impact, il peut être judicieux d'intégrer le pilotage de l'impact (collecte de données, analyse, prise de décision...) dans les fiches de postes et les objectifs. Cela permet de s'assurer de l'implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise (la collecte de données nécessite en général la coopération de plusieurs services, qui n'ont parfois pas l'habitude de travailler ensemble). **Il est généralement nécessaire d'identifier un chef de projet, ou un directeur de l'impact, qui sera le garant de la coordination de la démarche.**

6 Le calendrier de remontée, consolidation et analyse des données doit aussi être prévu. Les données de suivi récurrentes peuvent ainsi être traitées à des rythmes trimestriels ou annuels en fonction des prises de décision et communications associées. Ce séquençement n'est pas toujours évident à réaliser, il s'agit plutôt d'un idéal vers lequel tendre.

De manière générale lorsqu'on met en place une démarche d'impact, et particulièrement au moment du choix des données à collecter, il ne faut pas viser la perfection dès le début. L'important est de se lancer, de démarrer « petit » et d'affiner le pilotage de l'impact au fil de l'eau.

Illustration n°11 : Ne pas viser la perfection dans le choix des données à collecter



Source : Impact Tank, d'après le Mooc « Impact Measurement & Management for the SDGs », Université Duke et PNUD, 2021

### 1. Interprétation des résultats et prise de décision

Le pilotage de l'impact va au-delà du simple fait de transcrire dans un rapport ses données d'impact. Il implique un processus continu d'amélioration des pratiques, d'implication des équipes et de prise de décisions tournées vers la recherche d'impact.

Il s'agit de répondre à trois questions :

#### > Que s'est-il passé ?

Il s'agit tout d'abord de rassembler et de valider les données collectées. Pour la validation des données, le recours à un tiers indépendant peut être judicieux, voire requis, ce qui laisse présager le développement à l'avenir du rôle d'auditeur de données d'impact.

**Une fois les données rassemblées et validées, il s'agit de les analyser en les comparant à différents points de référence** : les données de contexte et de *baseline* initiales, les objectifs d'impact fixés, les résultats affichés par des entreprises comparables, des standards internationaux, ou bien encore les seuils-cibles des ODD (une fois par an, cela permet de voir si, pour chaque ODD, l'entreprise est alignée avec l'horizon 2030). Ces points de référence sont cependant aujourd'hui faiblement présents et sont un axe important de travail collectif pour l'avenir.

#### > Pourquoi est-ce arrivé ?

Il s'agit d'essayer de **comprendre les sous-performances** les plus significatives en fonction de la dimension stratégique des impacts pour l'organisation ou de leur importance pour les parties prenantes. On peut pour cela réinterroger la théorie du changement en estimant ce qui a réellement eu lieu *a posteriori* et en remodelant les hypothèses. La matrice des risques proposée par l'Impact Management Project comprend également un cadre structurant de prise de recul. Enfin, il est primordial d'interroger les parties prenantes elles-mêmes. Idéalement, il est intéressant de mettre en place des signaux dans le processus de suivi de l'impact pour alerter en amont afin de pouvoir redresser la trajectoire et éviter que les sous-performances ne perdurent.

Si les sous-performances doivent concentrer l'essentiel de l'attention, il ne faut **pas perdre de vue les surperformances**. Il est important de les célébrer et d'en tirer des enseignements, de partager ce qui peut être reproduit, dupliqué, etc.

#### > Quelle est la suite ?

Les résultats et conclusions doivent être transmis aux personnes adéquates, en particulier celles qui prennent les décisions. Il s'agira d'impliquer les organes de gouvernance. Cela peut passer par une communication officielle, engageant ainsi la Direction générale. En plus des rapports publics, il peut être pertinent de réserver quelques informations détaillées et plus confidentielles à certaines parties prenantes (financeurs, bénéficiaires, partenaires proches) sur la manière dont l'impact est piloté, ainsi que sur les résultats, aussi bien négatifs que positifs. Cela permet d'insuffler une dynamique commune et de renforcer la culture de l'impact.

Il est important de proposer des options, des scénarios, et se mettre d'accord sur les prochaines étapes et actions à mettre en œuvre, par exemple pour tirer les enseignements d'une sous-performance, ou dupliquer/améliorer une surperformance. C'est le but de la démarche : la prise de décision ! Il faut ensuite traduire cela en nouveaux objectifs, prévoir éventuellement une réorganisation dans la conduite des actions et une nouvelle allocation des ressources.

“ Ce que l'on mesure, c'est ce qu'on arrive ensuite à piloter. Mesurer l'impact, au-delà des entreprises, permet de piloter les politiques publiques et les politiques de financement. Indirectement, cela permet de démultiplier l'impact. ”

Xavier Ploquin,  
Directeur de cabinet du Président de Meridiam



“ La mesure d'un impact peut servir au reporting et à la communication auprès de parties prenantes externes, pour permettre la capacité d'opérer dans certains marchés. Mais elle a aussi une utilité interne, pour accélérer certains sujets de transformation et aider à la prise de décision.

On arrivera à changer le système le jour où on ne prendra pas que des indicateurs financiers ; le jour où on aura une comptabilité réelle, alignée avec l'ensemble des acteurs sur l'impact social, santé, environnemental de l'action des entreprises, alors on pourra vraiment faire quelque chose.

Fabien Delaere,  
Impact Evaluation Director, Groupe Danone

Pour aller plus loin, **la diffusion de la culture de l'impact pourrait conduire à modifier les règles de gouvernance au sein des entreprises, en donnant plus de pouvoir aux parties prenantes qui bénéficient de leurs impacts** (ou qui les subissent, s'ils sont négatifs).

“ Le vrai sujet, c'est celui du partage du pouvoir. Faisons l'analogie avec le reporting financier : les entreprises doivent rendre compte à leurs investisseurs de leurs performance financières, grâce à un système comptable harmonisé, qui permet à ces derniers de prendre des décisions basées sur ces performances. Il faudrait avoir un système équivalent pour l'impact, et que les personnes qui bénéficient ou subissent les impacts des actions d'une entreprise puissent avoir un pouvoir équivalent à celui des investisseurs et prendre des décisions pour l'entreprise en fonction de ces impacts. Il ne sert à rien d'intégrer davantage d'informations sur l'impact au reporting si on ne change pas le système et la répartition du pouvoir. [...] La question que nous devons nous poser est la suivante : voulons-nous construire un système dans lequel l'économie contribue aux objectifs sociaux et environnementaux ? La réponse est politique.

Jeremy Nicholls,  
PNUD SDG Impact Standards, Assurance Framework Lead

## 2. Amélioration et approfondissement de la démarche d'évaluation d'impact

On peut, à ce moment, réaliser un état des lieux sur les données manquantes et éventuellement des processus à mettre en œuvre pour les recueillir à l'avenir.

Pour aller plus loin, **il peut aussi être pertinent de solliciter de nouveaux experts sur les besoins sociétaux auxquels l'entreprise souhaite répondre en priorité ou de renforcer la présence des parties prenantes** dans les organismes de gouvernance et de suivi (c'est par exemple le choix opéré par l'entreprise Riversimple, qui a intégré six types de parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise, chaque collègue bénéficiant d'une voix<sup>65</sup>).

**Si le suivi était internalisé, faire appel à un regard externe sur la démarche d'impact peut être un complément pour davantage de légitimité et neutralité.** Souvent, des recommandations sont apportées et permettent d'améliorer un pan ou l'intégralité de la démarche d'impact et la manière dont elle est pilotée (processus, gouvernance, performance, choix des méthodes, choix des indicateurs...).

65. Pour plus de détail, voir le témoignage de Hugo Spowers – fondateur et directeur général de Riversimple – dans l'étude suivante : 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/>

# PARTIE 3

## QUELS LIENS ENTRE IMPACT, EXTRA-FINANCIER ET COMPTABILITÉ ?

- A) Objectifs et périmètres des différentes approches
- B) Extra-financier et Impact :  
des complémentarités et intersections
- C) Comptabilité multi-capitaux et impact :  
un questionnement commun sur ce qui compte
- D) Le défi commun de la normalisation



# PARTIE 3. QUELS LIENS ENTRE IMPACT, EXTRA-FINANCIER ET COMPTABILITÉ ?

Cette dernière partie propose une mise en perspective entre la mesure d'impact et deux sujets de transformation à court et plus long termes pour les entreprises : le reporting extra-financier et la refonte des normes comptables afin d'intégrer structurellement les dimensions sociale et environnementale dans leur pilotage et l'analyse de leur performance. Par souci de synthèse et de lisibilité, des simplifications et des choix de termes ont été effectués, ne rendant pas compte de la complexité des points abordés et des nombreux débats théoriques et pratiques existants. Pour aller plus loin, une bibliographie est proposée en annexe.

Sont développés ici deux partis pris :

- La mesure d'impact invite à prendre en compte les exigences de reporting extra-financier, tout en les complétant et les dépassant,
- La mesure d'impact peut fournir des informations précieuses pour une comptabilité intégrant les effets positifs et négatifs de l'action des organisations sur les hommes et l'environnement.

“ Ce qui est clair, c'est qu'on va, d'une façon ou d'une autre, vers une intégration des éléments financiers et extra-financiers, mais peut-être vers quelque chose qui soit une comptabilité totalement intégrée. Je ne sais pas si ce type de comptabilité pourra réellement s'imposer partout ; mais l'intégration du financier et extra-financier est forcément appelée à progresser à l'avenir.

Tout le dispositif est en train d'évoluer. De l'extra-financier est intégré à tous les niveaux ; ça va devenir difficile de distinguer l'un ou l'autre, ou encore de ne pas tenir compte de l'extra-financier.

”  
**Anna Chanon,**  
EthiFinance



## A) OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRES DES DIFFÉRENTES APPROCHES



0

1

2

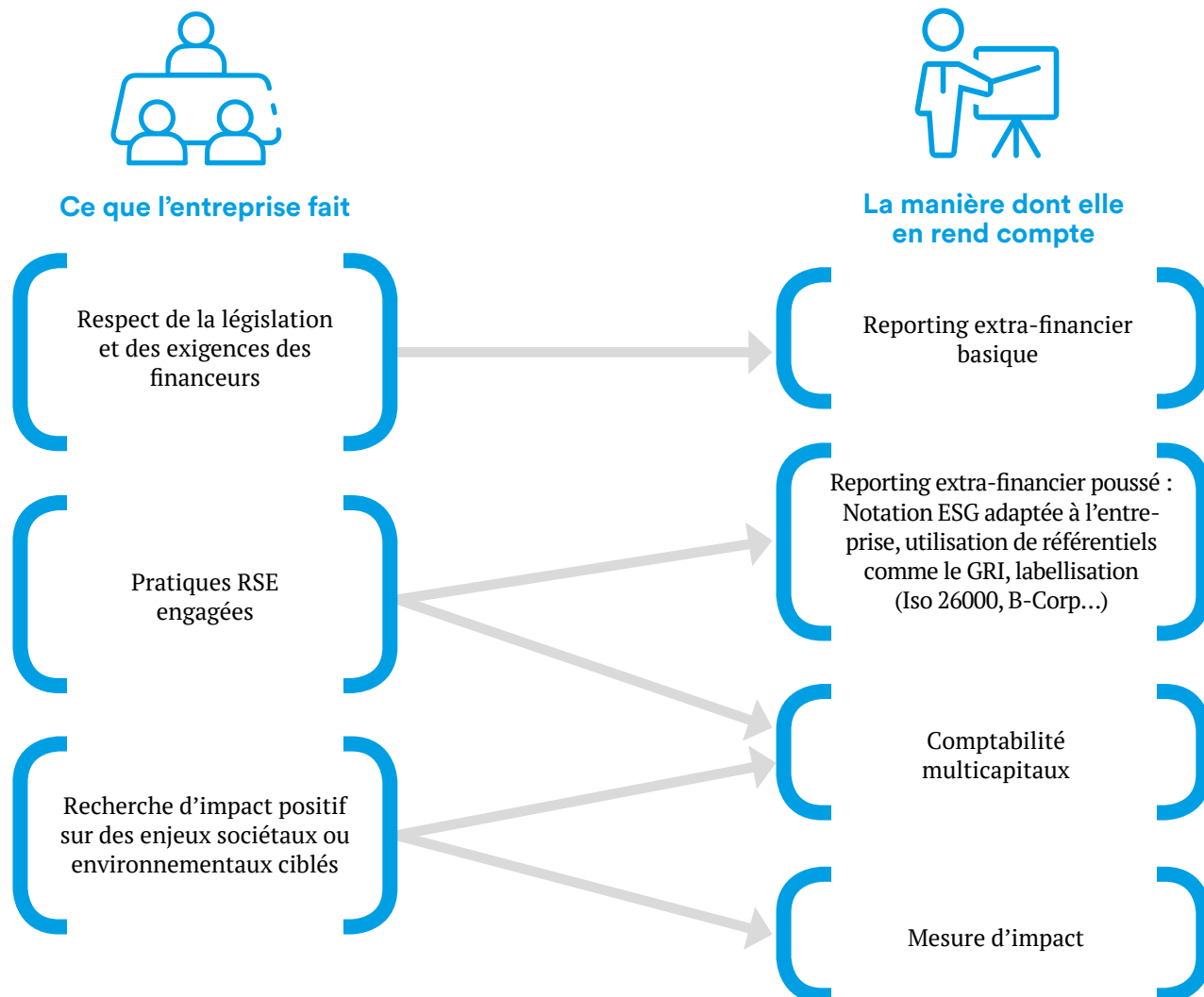
3

4

5

6

Illustration n°12 : Ce que l'entreprise fait et la manière dont elle en rend compte



Source : Impact Tank

La multiplicité des méthodologies et référentiels utilisés par les différents acteurs (agences de notation pour le reporting extra financier ; cabinets de conseil, entreprises et chercheurs pour la comptabilité multi-capitaux et la mesure d'impact) et l'absence de normes contribuent à une grande confusion dans chacun des champs et entre ceux-ci. Pour situer ces approches, sont partagés ici leurs principaux objectifs et périmètres.

	Reporting extra-financier (basique ou poussé)	Comptabilité multi-capitaux	Mesure d'impact
Objectif principal	Rendre compte de ses pratiques à visée sociale, environnementale ou de bonne gouvernance et de leurs résultats, sur des grilles de critères souvent préétablis.	Valoriser les capitaux naturel et humain, à l'instar du capital financier dans la représentation comptable des résultats de l'entreprise.	Identifier et mesurer les effets générés d'un projet ou d'une entreprise sur ses principales parties prenantes, afin de valoriser ou d'améliorer son impact.
Périmètre	<p>Le périmètre du reporting extra-financier se concentre sur les pratiques de l'entreprise, annexes ou liées à son cœur d'activité, souvent en lien avec une grille de critères de type ESG. Ces derniers sont définis soit à la discrétion de l'entreprise, soit par ses financeurs, des agences de notation ou des organismes de labellisation.</p> <p>Seront mis en avant et analysés les ressources employées, les actions menées, le chiffrage de ces actions et les résultats obtenus, si ces derniers sont disponibles et requis, sur un certain nombre de thèmes.</p> <p>Un travail de standardisation de l'ESG est en cours aux niveaux international et européen.</p>	<p>Le périmètre concerne les comptes de l'entreprise (bilan et compte de résultats en général) dans le cas d'une démarche intégrée ; ou un document annexé aux comptes en cas de démarche non-intégrée.</p> <p>Les approches développées sont multiples. Certaines viseront ainsi à estimer à quel point l'entreprise préserve, valorise ou détériore les capitaux humains et naturels utilisés dans le cadre de son activité ; quand d'autres s'intéresseront aux risques et opportunités que font peser les changements sociaux et environnementaux sur la performance future de l'entreprise. Le recours à la valorisation monétaire des capitaux naturels et humains a un rôle d'interpellation en utilisant la même unité de mesure que celle financière.</p>	<p>Le périmètre « générateur » de l'impact étudié peut être un projet, une entité, ou une entreprise dans sa globalité.</p> <p>Le périmètre de la mesure d'impact se concentre sur les effets produits pour les parties prenantes qui bénéficient ou subissent l'impact qui n'aurait pas eu lieu autrement.</p> <p>On s'intéressera concrètement aux changements générés chez les parties prenantes suite aux actions mises en place.</p> <p>Les méthodes employées peuvent être d'une grande diversité, en fonction des publics visés, des effets étudiés, des moyens disponibles pour les étudier et des choix réalisés dans la démarche évaluative.</p> <p>Associée à une intentionnalité explicite de répondre à un enjeu de société, la mesure d'impact s'inscrit dans une démarche d'impact structurante et globale.</p>

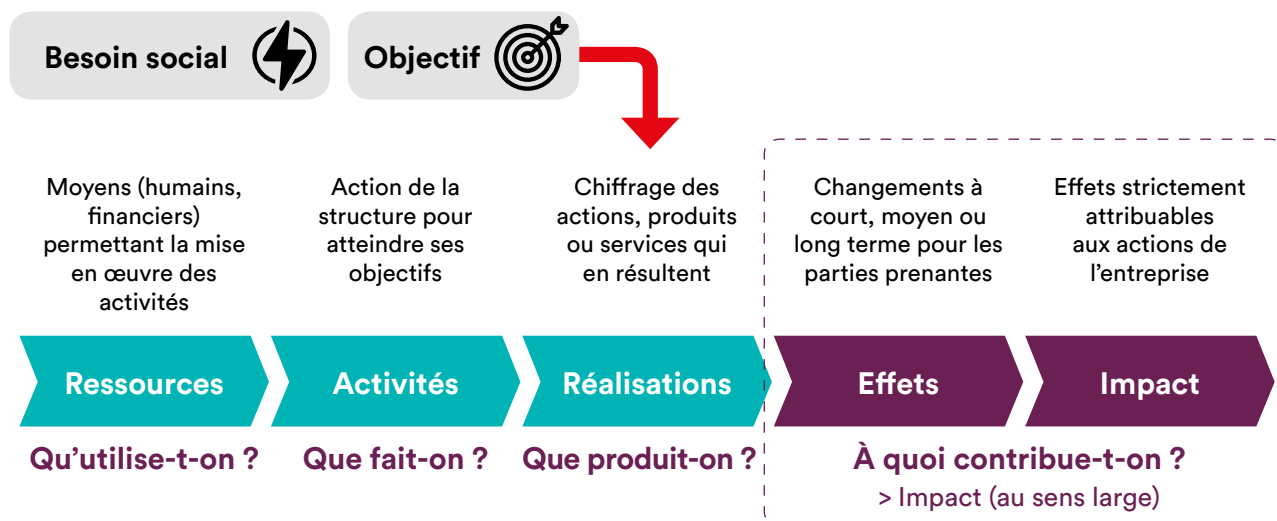
“ Nous sommes aujourd’hui face à de vrais enjeux de développement durable. Les entreprises ne peuvent plus se contenter de communiquer leur taux de marge et leur chiffre d’affaires. Il faut intégrer cette nouvelle dimension avec tout ce que cela implique et notamment l’émergence de KPIs inédits qui résulteront de nouveaux outils de mesure. ”

**Cédric Conrad,**  
Directeur RSE de Loxam

## B) EXTRA-FINANCIER ET IMPACT : DES COMPLÉMENTARITÉS ET INTERSECTIONS

Pour aider à clarifier les zones de différence et de chevauchement, nous proposons de mettre en perspective des éléments relevant de la Responsabilité Sociale des Entreprises et du reporting extra-financier avec la chaîne logique de la mesure d'impact.

Illustration n°13 : Chaîne logique de la mesure d'impact



Source : Avise, Impact Tank

Commençons par le fait de se fixer **des objectifs** visant explicitement à répondre à des enjeux de société. La loi Pacte a ainsi donné la possibilité aux entreprises de définir **une raison d'être** et les encourage ainsi à s'interroger sur leur rôle sociétal et ce à quoi elles veulent contribuer. Si cette raison d'être est conçue en réponse à des besoins de société argumentés, formalisée en termes d'effets visés et déclinée en objectifs précis, idéalement inscrits dans une théorie du changement, on peut estimer qu'une première étape d'une démarche d'impact est effectivement réalisée.

Le second point structurant concerne **le type d'actions menées**. La majeure partie des attendus sur le reporting extra-financier d'ordre ESG relève des actions conduites et des réalisations sur une période donnée, comme le nombre de personnes formées ou le nombre d'associations soutenues sur une année pour ce qui relèverait du « S ». À un autre niveau, dans les discussions et décisions prises à l'échelle européenne sur les taxonomies environnementales et sociales, l'enjeu est de catégoriser des activités considérées comme contribuant à la transition sociale et environnementale. Cette qualification peut dans certains cas reposer sur des hypothèses d'impacts de telle ou telle activité économique sur l'environnement, par exemple en termes d'émission de CO2. Structurantes pour l'avenir, les taxonomies reposent sur des modélisations à l'échelle de secteurs et des choix d'ordre politique sur ce qui est considéré comme souhaitable pour les populations et l'environnement.

Dans ces deux cas, les actions vertueuses conduites sont bien évidemment à valoriser et encourager, **mais elles n'informent pas de l'impact effectif de l'activité d'une organisation donnée.**

À partir de l'analyse des actions conduites par l'entreprise et de ses ressources dédiées à la génération d'impact positif ainsi qu'à la limitation des effets négatifs, il est possible de se demander **si l'entreprise est « à impact » ? ou « avec impact » ?** Dans le premier cas, l'intentionnalité est claire et traduite dans le cœur d'activité. Dans le second cas, le cœur d'activité poursuit d'autres fins, mais est réalisé de manière à réduire les effets collatéraux négatifs (ex : empreinte écologique) et à générer des effets positifs collatéraux (ex : recrutement de jeunes issus de milieux défavorisés).



**Un point de vigilance demeure** : être une entreprise « à impact » ne signifie pas forcément avoir des pratiques RH, environnementales ou de gouvernance exemplaires. Les deux piliers sont complémentaires. Valor'ESS, outil de mesure d'impact social tourné vers le monde de l'économie sociale et solidaire, propose par exemple de mesurer l'impact des activités d'une organisation, mais aussi ses pratiques organisationnelles en interne.

“ Selon nous, l'impact est constitué de trois éléments : d'abord, la limitation des effets négatifs sur les sujets sociaux et environnementaux (c'est le minimum que les entreprises peuvent faire, c'est l'ESG). Ensuite, l'impact positif que l'entreprise peut avoir sur la société, sur un sujet social ou environnemental, relatif aux ODD ou se référant à un cadre national auquel l'entreprise choisit de participer. Enfin, le partage de la gouvernance et de la valeur lié à l'intégration de l'impact.

[...] L'État doit poser un cadre et enjoindre les entreprises à le suivre, à la manière de ce qui a été fait avec l'index « Pénicaud » sur l'égalité femmes-hommes. Il est obligatoire depuis trois ans et les entreprises doivent publier un plan d'amélioration.



**Caroline Neyron,**

Mouvement impact France, Directrice générale

Concernant le sujet de la mesure, la majorité des indicateurs utilisés dans les rapports extra-financiers des entreprises sont des indicateurs de moyens et de réalisations, se référant à des référentiels de type ESG.

Dans la logique d'impact, il s'agit d'aller plus loin en regardant ce qui a changé du point de vue des parties prenantes, en utilisant des indicateurs d'outcome et en s'interrogeant sur les liens de causalité entre les actions conduites et les changements constatés.

En guise de repères, nous utilisons ici les formulations anglaises qui sont parfois plus parlantes que leur équivalent en français :

- **Indicateurs d'Outputs – Réalisations** : Ces indicateurs mesurent ce qui a été fait et la manière dont cela se traduit en produits, services ou actes de la part de celui qui conduit l'action, ici l'entreprise.  
En reprenant l'exemple du recrutement de jeunes issus de milieux défavorisés, on regardera ici le temps passé à cette action, les processus (ex : nombre de formations des managers, nombre de partenariats avec des prescripteurs) et documents liés (ex : rédaction d'une charte), ainsi que le nombre de candidatures reçues, le nombre d'entretiens réalisés et *in fine* le nombre de recrutements effectifs.
- **Indicateurs d'Outreach - Portée** : Sous-dimension des indicateurs de réalisations, il s'agit de regarder la portée de l'action, c'est-à-dire qui a été touché.  
Dans notre exemple, on pourra dénombrer le nombre de managers formés ou le nombre de jeunes recrutés.
- **Indicateurs d'Outcomes - Effets générés** : À partir d'ici, on change de perspective en se plaçant dans celle des parties prenantes touchées. Qu'est-ce qui a changé pour elles ?  
Pour continuer avec notre fil rouge, on s'intéressera par exemple au nombre de jeunes dont la situation s'est améliorée avec ce recrutement, car ils étaient au chômage auparavant, sont passés d'un CDD à CDI ou bien encore ont un poste correspondant davantage à leurs aspirations ; ou bien au nombre de managers qui ont effectivement fait évoluer leurs critères de recrutement.
- **Indicateurs d'Impact** (les effets qui n'auraient pas eu lieu autrement, et qui sont imputables à l'action) : La nature de l'indicateur n'est pas différente de celle des indicateurs d'outcome mais son calcul diffère car on cherche à estimer la valeur ajoutée de l'action par rapport à d'autres facteurs.



Ainsi quel pourcentage de jeunes recrutés avaient d'autres offres de poste tout aussi intéressantes ? Quel pourcentage de managers ont recruté des jeunes faute d'autres candidats ? En répondant à ces questions, de manière plus ou moins rigoureuses en fonction des données disponibles, on vient diminuer le chiffre de l'impact que l'on s'attribue.

Toutes ces informations ont leur intérêt propre et leur place dans la chaîne logique conduisant à la création d'impact positif, mais il est précieux, pour éviter l'Impact Washing, et pédagogique, dans le dialogue avec ses parties prenantes, de savoir les distinguer.

0

1

2

3

4

5

6

“ Chez Danone, nous nous appuyons sur le fonds de dotation Danone Ecosystème<sup>66</sup> pour progresser en termes de mesure d'impact. Au niveau des différentes marques du groupe Danone, nous restons en général au niveau des Impact Frames, c'est-à-dire de la définition des objectifs d'impact, sans aller jusqu'à en mesurer les effets. Dans les Fonds, et en particulier chez Ecosystème, nous mettons en place des outils de collecte de données et d'analyse avec des experts du sujet. L'ambition est de capitaliser sur ces démarches, sur certaines méthodologies, pour les mettre en œuvre au niveau du groupe. Les Fonds, c'est l'endroit où on va tester. ”

**Fabien Delaere**, Impact Evaluation Director, Groupe Danone et  
**Mila Lebrun**, Health Impact Manager, Danone Ecosystème

*L'impact est au reporting extra-financier ce que la différentielle est à une fonction : c'est ce qui permet d'évaluer sa modification au cours du temps. L'impact, c'est extraire du reporting extra-financier ce qui a changé pour les parties prenantes du fait de la volonté et de l'action de l'entreprise.*

**Xavier Ploquin**,  
Directeur du cabinet du Président de Meridiam



66. Danone Ecosystem (n.c.) "Ecosystem". Disponible ici : <http://ecosysteme.danone.com/>



## Quid des externalités ?

0

1

2

Les notions d'externalités et d'impacts sont régulièrement confondues. Elles renvoient toutes les deux à des « effets » de l'action mais ne sont pas équivalentes. À l'origine les externalités sont un concept économique : pouvant être négatives ou positives, elles renvoient à un effet externe produit par l'activité d'un agent économique, dans le cadre de la recherche de maximisation de profit, et subi par autrui, ce sans qu'il n'y ait de contrepartie monétaire. On ne retrouve donc pas cette vision globale portée par l'impact qui est fondée sur l'intentionnalité et un rôle plus systémique de l'entreprise.

3

## Quid des effets négatifs ?

4

Réduire des effets négatifs ou préserver une situation stable en évitant une dégradation, selon les contextes, peut aussi être au cœur d'une démarche d'impact (ex : production d'électricité renouvelable qui réduit l'impact négatif sur l'environnement sans l'annuler).

5

6

“ Chez Sodexo, répondre aux enjeux sociaux et environnementaux est au cœur de l'activité depuis ses débuts. Sur certains sujets, nous menons des actions précises avec des objectifs quantifiés. Par exemple, du fait de notre forte présence sur le secteur de la restauration (70% de notre activité), nous regardons de près la question du gaspillage alimentaire. Nous en connaissons les enjeux : environ 30% des denrées au niveau mondial (from farm to fork) sont gaspillées, ce qui a des conséquences à la fois sur le volet social et environnemental. Face à ces constats, nous avons mis en place un plan pour réduire de 50% notre gaspillage alimentaire d'ici 2025. ”

**Alexandra Serizay,**  
Directrice de cabinet de la Présidente de Sodexo

*Il n'y a jamais d'effets positifs pour tout le monde ; il faut piloter aussi les effets négatifs, car même si cela est moins attractif, les risques associés sont élevés.*

**Jeremy Nicholls,**  
PNUD SDG Impact Standards - Assurance Framework Lead

D'autres effets négatifs le sont à proprement parler : cela peut relever d'effets directs ou indirects de l'action. Il s'agira alors de les reconnaître, ainsi que de les suivre et les limiter autant que possible.



## C) COMPTABILITÉ MULTI-CAPITAUX ET IMPACT : UN QUESTIONNEMENT COMMUN SUR CE QUI COMPTE



0

1

2

3

4

5

6

De nombreux travaux actuels visent à intégrer davantage les dimensions sociales et environnementales liées aux activités des entreprises dans leurs documents officiels et au sein même de leurs comptes de résultats et de leurs bilans. L'enjeu est de reconnaître que les activités et la performance des entreprises reposent sur l'usage de capitaux sociaux (ses salariés, mais aussi par exemple les infrastructures d'un territoire ou le système éducatif ou de protection sociale de son ou ses pays d'implantation) et de capitaux environnementaux (sol, matières, eau, etc.), qu'il s'agit de préserver, voire d'accroître.

Dans cette logique et de manière intuitive, on peut considérer que s'engager dans une démarche d'impact et dans une mesure des changements générés par l'action sur les parties prenantes et l'environnement, permettrait de disposer de stratégies plus ciblées et d'informations plus fines sur les effets positifs et négatifs des entreprises en termes de diminution, de préservation ou d'enrichissement des capitaux sociaux et environnementaux.

Cependant, le défi technique et d'évolution de paradigme restent néanmoins de taille pour parvenir à ce changement structurel de système de mesure et de pilotage.

“ On parviendra à changer le système le jour où on ne considèrera plus seulement des indicateurs financiers pour prendre des décisions, le jour où on aura une comptabilité réelle, alignée avec l'ensemble des acteurs sur l'impact social et environnemental de l'action des entreprises. Mais si l'extra-financier n'est pas utilisé par les parties prenantes ou les institutionnels pour prendre les décisions, tout cela est inutile. [...] Les politiques publiques permettent potentiellement d'accélérer cela avec l'évolution de la réglementation. Il nous faut l'aide du réglementaire ; on ne va pas y arriver tout seul. La réglementation est essentielle pour mettre tout le monde sur un pied d'égalité et pour accélérer les choses. [...] Mais c'est un changement radical : ça voudrait dire qu'on doit faire la même chose pour le PIB et donc pour les États. ”

**Anna Perinic,**  
Business Development Director, Danone Nutrition  
et **Fabien Delaere,**  
Impact Evaluation Director, Groupe Danone

Un des points de convergences de certaines méthodes pour rendre compte de l'impact d'une initiative ou intégrer les éléments extra-financiers dans les outils comptables consiste à recourir à la monétarisation, c'est-à-dire à donner une valeur monétaire à ce qui est exprimé initialement dans une autre unité (par exemple, la tonne équivalent CO2 pour les enjeux liés au climat, le nombre de litres pour l'utilisation d'eau, le nombre de jours d'absentéisme, etc.).

Pour les défenseurs de cette monétarisation, le risque à ne pas traduire les contributions et impacts positifs comme négatifs en unité monétaire, en appliquant d'autres unités de mesure, est de maintenir des arbitrages en faveur des variables financières.

À titre d'illustration, l'Impact Weighted Account Initiative<sup>67</sup> a récemment publié un fichier détaillant le coût environnemental de plus de 14 000 grandes entreprises<sup>68</sup> (dont près de 600 sociétés françaises), qui permet d'établir des comparaisons inter-entreprises, intersectorielles, etc. et de mettre en regard ce coût avec les résultats financiers. Les conclusions, bien que la méthode puisse être débattue, ont eu pour vertu d'être particulièrement interpellantes : parmi 3 000 entreprises cotées, 450 au moins créent plus de dommages environnementaux que de bénéfices.

67. Harvard Business School (n.c.). "Impact-weighted accounts".

Disponible ici : <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>

68. <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Documents/Final-Sample-External.xlsx>

“ Dans le cadre de nos travaux à l’Harvard Business School, où je préside l’Impact Weighted Account Initiative, nous avons publié en termes monétaires les effets environnementaux de 3 000 sociétés au niveau mondial. On se rend compte que 450 de ces entreprises créent plus de dommages environnementaux que de bénéfices. Au total, elles génèrent 4 000 milliards de dollars de dommages environnementaux. D’autre part, on se rend compte que leur valeur boursière est inversement proportionnelle à leur niveau de pollution. C’est ce type de constat qui pousse aujourd’hui l’IFRS, qui est responsable de la comptabilité financière à travers le monde (sauf aux États-Unis), à développer des standards de mesure de l’impact environnemental et social, pour arriver à une comparabilité. Mais le but de l’IFRS est de parvenir à des quantités (tonnes, litres, etc.). Or, de mon point de vue, il faut une seule et unique unité, qui soit monétaire. ”

**Sir Ronald Cohen,**  
Président du Global Steering Group for Impact Investment

*Aujourd’hui, le reporting extra-financier ou les rapports d’impact des entreprises ne disent rien sur la qualité de la prise de décision ni sur la durabilité effective du business. Pour avoir une telle information, il faudrait une unité commune qui permette de comparer les impacts négatifs et positifs et comprendre comment les dirigeants ont réalisé leurs arbitrages. Le non-financier doit être totalement intégré, dans le même cadre de reporting que le financier, avec la monnaie comme unité de mesure commune. [...] La monétarisation ne sera jamais parfaite pour caractériser l’impact, mais il faut qu’elle soit parfaitement transparente sur la méthode utilisée.*

**Jeremy Nicholls,**  
PNUD SDG Impact Standards - Assurance Framework Lead

Un point d’attention réside dans le fait que les usages de la monétarisation ainsi que ceux du terme Comptabilité (ou *Account* en anglais) peuvent recouvrir une variété de méthodes attachées à des objectifs et des principes différents. Les niveaux de rigueur sont aussi hétérogènes et les chiffres les plus parlants ne sont pas forcément ceux les plus précis et transparents sur l’impact réel des entreprises.

Le tableau suivant propose une comparaison synthétique de trois approches recourant à la monétarisation : celle du Social Return On Investment développée il y a une vingtaine d’année, principalement pour des projets ayant une finalité sociale ou environnementale première ; celle de l’Impact Weighted Account Initiative à Harvard qui vise à appliquer les principes de la monétarisation à des indicateurs de performance sociale et environnementale des entreprises ; et enfin, l’approche CARE-TDL<sup>69</sup> (créée par Alexandre Rambaud et Jacques Richard, chercheurs associés à l’Université Paris-Dauphine), participant à la famille des comptabilités dites Intégrées. Notons que les démarches intégrées s’inscrivent dans une démarche de soutenabilité forte, et ont donc un potentiel de transformation crucial, mais sont encore aujourd’hui à un stade expérimental<sup>70</sup>.

69. Rambaud, A., Richard, J. (2015). “The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting”. *Critical Perspectives On Accounting*. Disponible ici : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235415000234>

70. Pour plus d’informations sur les démarches en cours, consulter notamment les travaux menés par la chaire Audencia : <https://multi-capital-performance.audencia.com/>



Approche	Périmètre de la monétisation
<p><b>Social Return On Investment</b> Monétarisation des changements générés par l'action sur ses parties prenantes</p>	<p>Après avoir réalisé une analyse des impacts d'une action (reposant sur la définition d'une théorie du changement, la mesure des effets sur les principales parties prenantes et un questionnement sur ce qui est imputable à l'action), la méthode propose de calculer un ratio SROI en valorisant en termes monétaires les effets produits pour les parties prenantes.</p>
<p><b>Impact Weighted Account Initiative</b> Monétarisation d'indicateurs répandus de type ESG</p>	<p>Sur le volet social, la méthode consiste par exemple à s'appuyer sur des indicateurs RH répandus - comme les niveaux de rémunération comparés aux revenus décents ou encore le niveau de diversité dans l'entreprise (les données seront plus ou moins disponibles selon les pays) - et de situer l'entreprise sur son territoire ou dans un secteur, afin de donner un équivalent monétaire à sa valeur ajoutée positive ou négative.</p> <p>Les méthodes de monétarisation utilisées sont de divers ordres en fonction de ce qui est valorisé et les résultats ne sont pas directement intégrés dans le bilan ou le compte de résultats.</p>
<p><b>Méthode CARE</b> Monétarisation pour inscrire au passif du Bilan la valeur de la dégradation des capitaux sociaux et environnementaux liée à l'activité</p>	<p>Dans le cas d'une démarche intégrée de type Care-TDL, la comptabilité de l'entreprise (bilan et/ou compte de résultat) est modifiée, ce qui touche le résultat de l'entreprise, donc sa valorisation. L'objectif est d'éviter ainsi que des comptes puissent être excédentaires, alors que l'activité de l'entreprise est dommageable et non soutenable sur les plans environnemental et social et de pousser à une amélioration des pratiques.</p> <p>Dans l'approche CARE, on estime la dette que l'entreprise crée vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement par son activité, en s'appuyant sur des seuils définis si possible de manière scientifique, et la méthode de monétarisation repose sur l'estimation des coûts des actions à mettre en place pour réduire cette dette.</p>

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

**Une des limites principales que peut présenter la monétarisation est liée aux nombreuses options et hypothèses nécessaires pour transcrire les engagements ou impacts sociaux et environnementaux en unité monétaire.** D'une part, des arbitrages importants sont nécessairement effectués pour y parvenir, ce qui peut amplifier l'écart entre le chiffre monétarisé et la réalité sur le terrain. D'autre part, pour que la monétarisation puisse se développer dans le cadre de la généralisation de la comptabilité multi-capitaux, il est essentiel que les méthodes et leurs usages soient communs pour tous les acteurs qui s'y emploieront (agences de notation, institutions de normalisation...). Plus fondamentalement, une démarche de monétarisation soulève des questionnements éthiques sur ce qui peut être monétarisé ou non, et à quelle valeur.

“ La comptabilité intégrée, c'est un objectif. Mais je ne sais pas s'il est atteignable dans des délais compatibles avec le degré d'urgence et la transformation dont l'économie et la finance ont besoin. ”

**Xavier Ploquin,**  
Directeur de cabinet du Président de Meridiam

Prendre en compte les dimensions sociales et environnementales de l'activité d'une entreprise, que ce soit au travers d'un reporting sur des indicateurs de type ESG, d'une évaluation d'impact ciblée ou d'une valorisation comptable, ouvre un champ d'exploration technique, mais aussi de débat politique d'une grande richesse et complexité. Que mesurer et ne pas mesurer ? Qu'est-ce qui est mesurable aujourd'hui et le sera demain ? Comment ? Et sur quelle base de comparaison interpréter les résultats (ex : seuils de référence, benchmarks sectoriels) ? *In fine* qu'est-ce qui importe et importera dans ce qui fait la performance d'une entreprise ? Est-ce que la perspective financière continuera à être première ou sera-t-elle mise à égalité avec celle sociale et environnementale ?

**Des dynamiques importantes sont en cours pour concevoir un cadre standardisé de l'extra-financier** et sa légitimité et seront déterminantes pour les années à venir.

**L'Union européenne souhaite ainsi devenir un acteur de référence sur le sujet extra-financier**, c'est en tout cas l'ambition qu'elle se donne avec **les travaux menés autour de la révision de la NFRD<sup>71</sup>, dans le cadre du « Green deal<sup>72</sup> » européen**. La Commission a précisé les contours de cette révision<sup>73</sup>, qui a abouti à la création de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) :

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

“ *Aujourd'hui, il y a un véritable enjeu autour de l'extra-financier, c'est la normalisation des reportings. Il faut se doter de référentiels communs, pour toutes les entreprises et aux niveaux sectoriels. En regardant les indicateurs de performance des entreprises, on ne devrait pas se demander si c'est de l'ordre du financier ou de l'extra-financier, on ne devrait pas séparer les deux. Il faut un cadre commun. De notre côté nous travaillons déjà au niveau européen : que ce soit avec l'EFRAG, pour nous assurer que les taxonomies pourront bien être adaptées à notre secteur ; ou encore avec l'ERA (European Rental Association)<sup>74</sup> qui regroupe les différents acteurs de notre secteur d'activité. Dans ce cadre, nous avons déjà publié un référentiel d'indicateurs RSE, un référentiel d'évaluation des fournisseurs, une calculatrice carbone développée en commun...* ”

**Cédric Conrad,**  
Directeur RSE de Loxam

71. Voir : Commission européenne (2020). « Communication de la Commission européenne, au Conseil, au Comité économique et social européen, et au Comité des régions. Plan d'investissement pour une Europe durable. Plan d'investissement du pacte vert pour l'Europe ». Disponible ici : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0021&from=FR>

72. Commission européenne (n.c.). « Un pacte vert pour l'Europe ». Disponible ici : [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_fr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr)

73. Voir le site web de l'Union européenne et notamment la publication de cette actualité (avril 2021) : [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP\\_21\\_1804](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_21_1804)

74. <https://erarental.org/member/loxam/>

C'est une task force de l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), pilotée par Patrick de Cambourg<sup>75</sup>, qui coordonne ce dossier aux enjeux aussi techniques que politiques. Un partenariat a été établi avec des acteurs internationaux privés, au premier rang desquels figure le GRI (PTF ESRS<sup>76</sup>).

Concernant les taxonomies verte et sociale, très attendues, des premiers travaux ont été publiés courant 2021, notamment un rapport sur la taxonomie sociale réalisé par la Plateforme sur la finance durable<sup>77</sup> (juillet 2021), permettant de voir les grandes tendances se dessiner.

“ Le rôle de la puissance publique est essentiel : c'est à elle de donner le cap et d'imposer les indicateurs-clés. Au niveau européen, le coup est déjà parti avec le Pacte finance durable, l'Union européenne avance de manière résolue. La réglementation va imposer aux investisseurs, puis aux entreprises, un reporting de plus en plus précis et harmonisé sur leurs impacts. Cela va dans le bon sens. Il faut aussi donner le cap en termes d'indicateurs clés. Il y a des réflexions sur la CSR Directive, pour avoir quelques indicateurs core qui s'appliqueraient à tout le monde. Il faut toujours avoir à l'esprit de rendre cela simple pour les entreprises. ”

Anne Chanon,  
Directrice Corporate de Ethifinance

*L'État doit poser un cadre et des objectifs et encourager les entreprises à suivre ce cadre.*

Caroline Neyron,  
Mouvement Impact France

**Les acteurs anglo-saxons entendent cependant conserver leur avance avec la création de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) qui a vocation à devenir le normalisateur mondial sur le non-financier.** Les principales structures privées de standardisation (la plupart sous pavillons anglais ou américain) que sont le GRI, le SASB, l'IIRC (International Integrated Reporting Council), le CDP (Carbon Disclosure Project) et le CDSB (Climate Disclosure Standards Board) ont annoncé en septembre 2020 leur intention de travailler de concert pour une harmonisation du reporting extra-financier<sup>78</sup>.

Pour aller encore plus loin, le SASB et l'IIRC ont fusionné en juin 2021 pour fonder la Value Reporting Foundation. **La Value Reporting Foundation et le CDSB sont par ailleurs les deux principales initiatives sur lesquelles s'est appuyée l'IFRS Foundation pour créer l'ISSB<sup>79</sup>.**

75. Patrick de Cambourg est le président de l'Autorité des normes comptables, organisme fixant les règles comptables en France. Il a notamment remis un rapport en juin 2019 au ministre de l'Économie et des Finances intitulé « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable ».

76. <https://www.efrag.org/News/Project-516/EFRAG--GRI-landmark-Statement-of-Cooperation>

77. Voir le rapport du sous-groupe de travail sur le site internet de la Commission européenne : Platform on sustainable finance (2021). "Draft report by Subgroup 4: Social Taxonomy". Disponible ici : [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro\\_banking\\_and\\_finance/documents/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro_banking_and_finance/documents/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021_en.pdf)

78. CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB (2020). "Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting". Disponible ici : <https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf>

79. Boursorama (2021). « L'IFRS Foundation fait un grand pas vers l'unification des normes de reporting extra-financier ». Disponible ici : <https://www.boursorama.com/bourse/actualites/l-ifs-foundation-fait-un-grand-pas-vers-l-unification-des-normes-de-reporting-extra-financier-6c9239e86313708a8734ac2e1b095449>



“ *La comptabilité, ce n'est pas seulement compter, c'est tout une vision du monde qu'il y a derrière. Il va falloir intégrer les performances environnementales et sociales dans la comptabilité des entreprises. C'est un défi énorme car il y a aujourd'hui un combat des normes dans une vision géopolitique complexe : le système américain a bien senti les choses et pousse ses propres référentiels. La Chine avance de son côté très vite sur ces sujets. Et l'Europe essaie de capitaliser sur l'avance qu'elle avait. En France, il faut une prise de position commune des entreprises du Cac 40 sur ces questions. Nous devons parvenir à créer un référentiel, avec un socle d'indicateurs communs et des indicateurs sectoriels.* ”

**Hélène Valade,**  
Présidente de l'Orse / Directrice Développement Environnement de LVMH

**Les acteurs européens, tout comme le GRI, ont à cœur de concevoir un cadre de reporting extra-financier qui repose sur le concept de double matérialité** : la prise en compte de l'impact des risques ESG sur les performances économiques et la durabilité de l'entreprise, mais aussi la prise en compte des conséquences des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. **Les acteurs anglo-saxons, en particulier l'IFRS Foundation et la Value Reporting Foundation (ex-SASB), privilégient une approche reposant sur la simple matérialité** : prise en compte de l'impact des risques ESG sur les performances économiques et la durabilité de l'entreprise.

“ *Un des points positifs lié à la vision européenne de la double matérialité est l'idée que les entreprises peuvent faire partie de la solution, même si elles ont des externalités négatives. À notre échelle, nous faisons tout pour appuyer cette vision de double-matérialité dans nos prestations.* ”

**Anne Chanon,**  
Directrice Corporate de Ethifinance

*Nous pensons que les entreprises devront prendre en compte non seulement la manière dont les questions de durabilité affectent les risques et les performances financières, mais aussi la manière dont ces questions affectent la société et l'environnement dans lesquels elles opèrent - ce que l'on appelle la double matérialité. [...] D'après notre analyse des risques climatiques physiques sur 5 000 entreprises cotées et leurs quelques 2 millions d'installations, presque tous les secteurs analysés ont plus de 30% de leurs installations évaluées exposées au stress thermique et au stress hydrique à l'horizon 2030-2040. Ces risques auront des répercussions sur la santé publique et, par ricochet, sur la productivité du travail et les coûts des entreprises.* ”

**Rahul Ghosh,**  
Managing Director Outreach & Research de Moody's ESG Solutions

C'est sur ce point de la **double matérialité** que se retrouvent l'approche européenne du reporting extra-financier et la logique d'impact telle que présentée dans la 2<sup>ème</sup> partie de ce rapport, en accordant une place centrale aux effets de l'action des organisations sur leurs parties prenantes et l'environnement.

**La course à la standardisation des normes extra-financières qui se joue au niveau mondial n'est donc pas uniquement une compétition d'ordre territorial ou d'opposition entre acteurs publics et privés, il s'agit d'une lutte d'idées.** Au vu des implications à long terme pour nos sociétés, des acteurs préconisent que la discussion ne soit pas uniquement technique, mais puisse être conduite de manière démocratique (Jacques Richard <sup>80</sup>).

80. Richard, J. (2020). « Révolution comptable : pour une entreprise écologique et sociale », Éditions de l'Atelier Social Value International (2019). « Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders. Version 2.0 ». Disponible ici : <http://www.socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2019/06/Standard-on-Stakeholder-Involvement-V2.0-FINAL-1.pdf>



Un dernier point concerne le **périmètre** des normes qui seront prochainement définies et de celles qui adviendront au cours de la décennie qui suivra. En reprenant à nouveau la chaîne logique présentée précédemment, **l'impact au sens strict**, en particulier sur le champ des enjeux sociaux, ne sera certainement que **partiellement couvert**. Ce dernier est en effet confronté à un double défi à dépasser : amener les acteurs du monde de l'entreprise et de son écosystème à se lancer dans des démarches d'évaluation nouvelles ; et parvenir à s'accorder sur des indicateurs communs en fonction des changements visés (ex : amélioration de la santé, de l'employabilité, du lien social, etc.) pour les publics ciblés (enfants, adultes, d'un territoire, etc.). Étant données la diversité et la complexité du champ social, est-ce faisable et même souhaitable ?

“ Si on veut aller vite et dépasser ces problèmes-là, il faut introduire des systèmes normalisés de comptabilité extra-financière. C'est essentiel d'aller extrêmement vite sur cette normalisation, pour que les entreprises puissent s'en saisir. Il vaut mieux se donner des cadres qui ne vont pas jusqu'à l'impact direct (mesure des effets), plutôt que d'attendre que tout le monde soit capable de mesurer l'impact, parce que cela prend de temps et nous n'avons plus le temps : dans l'agroalimentaire, la régénération des sols demande dix ou vingt ans ; ces régulations permettraient de donner des perspectives pour des sujets qui sont actuels. Par ailleurs, faire évoluer les habitudes alimentaires est très long, il y a une inertie assez forte. Si on ne commence pas, on n'y arrivera jamais. ”

**Fabien Delaere,**  
Impact Evaluation Director, Groupe Danone





0

1

2

3

4

5

6

# 4. CONCLUSION



Le mot Impact est puissant et percutant, à la fois par la signification même du terme mais aussi par sa sonorité. Cette force est une exigence si l'on souhaite contribuer au développement d'une économie à impact, dans laquelle l'ensemble des activités sont dirigées pour générer un impact positif pour la société, en réduisant ses effets négatifs collatéraux. Cela implique l'intentionnalité, particulièrement mise en avant dans la définition de la finance à impact, et la mise en cohérence des actions conduites et des pratiques de l'organisation avec cette intentionnalité. Cela requiert également une refonte des systèmes de mesure et de pilotage qui s'intéresse aux effets et conséquences sur les parties prenantes et l'environnement, au-delà de la performance économique. *In fine*, la gouvernance et les critères de prise de décision, impliquant ce point de vue externe, sont amenés à être profondément modifiés.

La question souvent soulevée est celle de l'identification de modèles économiques qui permettent de concilier cette ambition et la viabilité des entreprises, ainsi que leur développement. Des centaines d'entreprises dites *sociales ou à impact*<sup>81</sup> se sont déjà lancées et montrent que c'est possible. Elles sont un vivier riche d'expérimentation et d'apprentissage.

Mais dans l'attente d'un changement profond des systèmes de mesure et de décision - nécessaire pour une société véritablement plus durable et inclusive - la prudence est de mise dans l'usage du mot Impact. Comme évoqué, il est particulièrement percutant et donc cela est tentant de l'utiliser à des fins de communication. Il a ainsi pu être employé pour recouvrir des choses comme le fait d'être aligné sur des Objectifs de Développement Durable, de toucher des milliers de personnes ou d'avoir mis en place un programme dédié aux femmes dans son entreprise. Cependant, bien que ce soit des exemples d'initiatives intéressantes et à encourager, cela ne dit rien des changements spécifiques apportés aux parties prenantes ciblées et sur la pertinence des solutions fournies par rapport à leurs besoins. Chaque exemple doit par ailleurs être contextualisé en considérant l'entreprise comme ancrée dans un écosystème avec lequel elle interagit.

Le risque d'*Impact Washing* réside dans cette tentation communicante de s'y référer pour désigner des engagements, des réalisations, des pratiques et non l'impact en lui-même, tout comme de passer sous silence les effets négatifs des actions conduites. Cette tendance crée de la confusion et a pour conséquence dommageable de discréditer également ceux engagés dans une démarche d'impact sincère et ambitieuse.

Nous invitons ainsi à une plus grande justesse dans les termes employés et à de la sobriété dans l'usage du mot Impact, afin qu'il garde la puissance de sa portée en tant que boussole vers une économie durable et inclusive.



0

1

2

3

4

5

6

# 5. BIBLIOGRAPHIE

- 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](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/07/ICAS5045_SDGD_Recommendations_A4_22pp_AW3_FR.pdf)
- AFNOR Certification (n.c.) « Label Engagé RSE ». Disponible ici : <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>
- AMF (2020). « La fourniture de données extra-financières : cartographie des acteurs, produits et services ». Rapport. Disponible ici : [https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/20201208-fourniture-de-donnees-esg\\_cartographie\\_vf\\_publication.pdf](https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/20201208-fourniture-de-donnees-esg_cartographie_vf_publication.pdf)
- Audencia (2021). « Le lifts accounting Model© ». Disponible ici : <https://multi-capital-performance.audencia.com/articles/actualite/le-lifts-accounting-modelcopy/>
- Avise (2015). « Petit précis de l'évaluation de l'impact social ». Disponible ici : <https://www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social>
- Avise (2019). « L'impact Management Project, ou outil standardisé et consensuel de la mesure d'impact ? ». Disponible ici : <https://www.avise.org/actualites/limpact-management-project-un-outil-standardise-et-consensuel-de-la-mesure-dimpact>
- Avise (2020). « Impact social, de quoi parle-t-on ? ». Disponible ici : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-de-quoi-parle-t-on>
- AVPA (2015). « A practical guide to measuring and managing impact ». Disponible ici : <https://evpa.eu.com/uploads/publications/IM-Guide-English.pdf>
- B Lab (n.c.) « B Corp Movement in France ». Disponible ici : <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>
- BNP Paribas (2019). « Étude ESF 2019 BNP Paribas Securities Services : tendances et chiffres clés ». Disponible ici : <https://group.bnpparibas/actualite/etude-esg-2019-bnp-paribas-securities-services-tendances-chiffres-cles>
- BNP Paribas. (2021). « Les carnets de l'économie et de l'entreprise ». Disponible ici : <https://cdn-pays.bnpparibas.com/wp-content/blogs.dir/178/files/2021/02/N%C2%B037-Janv-fev-2021.pdf>
- Boursorama (2021). « L'IFRS Foundation fait un grand pas vers l'unification des normes de reporting extra-financier ». Disponible ici : <https://www.boursorama.com/bourse/actualites/l-ifrs-foundation-fait-un-grand-pas-vers-l-unification-des-normes-de-reporting-extra-financier-6c9239e86313708a8734ac2e1b095449>
- BpiFrance (2021). « Guide pratique : se doter d'une raison d'être, devenir une société à mission ». Rapport. Disponible ici : <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/guide-pratique-se-doter-d-une-raison-d-etre-devenir-une-societe-a-mission>
- C3D, ORÉE et ORSE. (2021). « La comptabilité intégrée, un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous ». Rapport. Disponible ici : <https://www.orse.org/file/535ed8c38476b32dc5a1aea25e0abecd.pdf>
- Carenews (2017). « Panorama international des status hybrides au service du bien commun ». Prophil. Disponible ici : <https://prophil.eu/panorama-international-des-statuts-hybrides-au-service-du-bien-commun/>
- Case i3 (n.c.). « Impact Measurement and Management for the SDGs Course ». Disponible ici : <https://sites.duke.edu/casei3/for-practitioners/impact-measurement-and-management-for-the-sdgs-course/>
- CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB (2020). « Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting ». Disponible ici : <https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf>



0

1

2

3

4

5

6

- Commission Européenne (2012). « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ». Corrigenum. Disponible ici : [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2011\)681](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2011)681)
- Commission Européenne (2020). « Communication de la Commission européenne, au Conseil, au Comité économique et social européen, et au Comité des régions. Plan d'investissement pour une Europe durable. Plan d'investissement du pacte vert pour l'Europe ». Disponible ici : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0021&from=FR>
- Commission européenne (n.c.). « Un pacte vert pour l'Europe ». Disponible ici : [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_fr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr)
- Coutrot, T. et Perez, C. (2021). « Quand le travail perd son sens ». Dares. Disponible ici : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>
- Danone Ecosystem (n.c.) "Ecosystem". Disponible ici : <http://ecosysteme.danone.com/>
- Duflo, E. (2009). « Expérience, science et lutte contre la pauvreté », Fayard.
- Ebrahim, A. (2019). "Measuring social change". Disponible ici : <https://www.sup.org/books/title/?id=27990>
- EFRAG (2021). « EFRAG & GRI landmark statement of cooperation ». Disponible ici : <https://www.efrag.org/News/Project-516/EFrag--GRI-landmark-Statement-of-Cooperation>
- Ferme d'avenir (n.c.). « La comptabilité socio-environnementale ». Disponible ici : <https://fermesdavenir.org/observatoire-de-agroecologie/compta-davenir>
- Finance for Tomorrow (2021). "Définition de la finance à impact ». Rapport. Disponible ici : <https://financefortomorrow.com/app/uploads/2021/09/Finance-for-Tomorrow-Definition-de-la-finance-a-impact-Septembre-2021-4.pdf>
- GRI (2021). "EFRAG and GRI to co-construct biodiversity standard". Disponible ici : <https://www.globalreporting.org/about-gri/news-center/efrag-and-gri-to-co-construct-biodiversity-standard/>
- GRI and SASB. (2021). "A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards". Rapport. Disponible ici : <https://www.globalreporting.org/media/mlkjpn1i/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf>
- GSG (n.c.) "Driving real impact". Disponible ici : <https://gsgii.org/>
- Harvard Business School (n.c.). "Impact-weighted accounts". Disponible ici : <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>
- IFRS (2021). "IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Boards, consolidation with CDSB and VRF, and publication of prototype disclosure requirements". Disponible ici : <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2021/11/ifrs-foundation-announces-issb-consolidation-with-cdsb-vrf-publication-of-prototypes/>
- Impact Management Project (n.c.) "Mainstreaming the practice of impact management ». Disponible ici : <https://impactmanagementproject.com>.
- Impact Management Project (n.c.). "How enterprises manage impact" ? Disponible ici : <https://impactmanagementproject.com/impact-management/how-enterprises-manage-impact/>
- INSEE (2020). « France, portrait social ». Disponible ici : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4928952>
- INSEE (2022). « Indicateurs pour le suivi national des objectifs du développement durable ». Disponible ici : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2654964>
- Insper Metricis (2020). "Guide to the Assessment of Socio-Environmental Impact". Disponible ici : [https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Metricis\\_English\\_4ed.pdf](https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Metricis_English_4ed.pdf)
- IRIS (n.c.). « IRIS Catalog of Metrics ». Disponible ici : <https://iris.thegiin.org/metrics/>



- KPMG (2016). “Social Capital in Decision Making : KPMG and WBCSD Study”. Disponible ici : <https://home.kpmg/ru/en/home/insights/2016/01/social-capital-in-decision-making-report.html>
- KPMG (n.c.). “Sustainable Development Goals Industry Matrix”. Disponible ici : <https://home.kpmg/xx/en/home/about/our-role-in-the-world/citizenship/sdgindustrymatrix.html>
- L’Huillier, H. (2022). « La mesure d’impact social, une question de données ». Impact Tank. Disponible ici : <https://impact-tank.org/plaidoyer/la-mesure-dimpact-social-une-question-de-donnees/>
- La Banque Mondiale. (2020). « La pandémie de COVID-19 risque d’entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l’extrême pauvreté d’ici 2021 ». Communiqué de presse. Disponible ici : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>
- Le Labo de l’économie sociale et solidaire (n.c.). « PTCE ». Disponible ici : <https://www.llelabo-ess.org/ptce>
- Lemarchand, J. (2021). « Special Impact – notre numéro consacré au classement 2021 des écoles les plus engagées dans la transition écologique ». Les Echos Start. Disponible ici : <https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/special-impact-notre-numero-consacre-au-classement-2021-des-ecoles-les-plus-engagees-dans-la-transition-ecologique-1358060>
- Ministère de l’Économie, des Finances et de la Relance. (2021). « [Vidéo] Remise du rapport de la mission Rocher sur la gouvernance responsable des entreprises ». Disponible ici : <https://www.economie.gouv.fr/remise-rapport-mission-rocher-gouvernance-responsable-entreprises>
- Ministère de l’Économie, des Finances et de la Relance. (2021). « Économie sociale et solidaire : qu’est-ce que l’agrément “Entreprise solidaire d’utilité sociale” ? ». Disponible ici : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess#comment>
- Ministère de l’Économie, des Finances et de la Relance. (n.c.) « Avec le label ISR, votre épargne agit pour un monde plus responsable ». Disponible ici : <https://www.lelabelisr.fr>
- Mouterde, P. (2020). « Coronavirus : la dégradation de la biodiversité en question ». Le Monde. Disponible ici : [https://www.lemonde.fr/sciences/article/2020/04/04/coronavirus-la-degradation-de-la-biodiversite-en-question\\_6035591\\_1650684.html](https://www.lemonde.fr/sciences/article/2020/04/04/coronavirus-la-degradation-de-la-biodiversite-en-question_6035591_1650684.html)
- Nations Unies (2021). « António Guterres : le rapport d’experts du climat est une alerte rouge pour l’humanité ». Disponible ici : <https://unric.org/fr/antonio-guterres-le-rapport-dexperts-du-climat-est-une-alerte-rouge-pour-lhumanite/>
- Nicholls, J.A. (2020), «Integrating financial, social and environmental accounting», Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 11 No. 4, pp. 745-769. DOI:10.1108/SAMPJ-01-2019-0030
- NN Investment partners (2019). “One-fifth of listed companies globally make positive impact”. Disponible ici : <https://www.nnip.com/en-INT/professional/insights/articles/one-fifth-of-listed-companies-globally-make-positive-impact>
- Notat, N. et Senard, J-B. (2018). « L’entreprise, objet d’intérêt collectif ». Rapport. Disponible ici : <https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat>
- 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>
- Official Journal of the European Union (2020). “Regulation (EU) 2020/852 of the European parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment and amending Regulation (EU) 2019/2088”. Disponible ici : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN>
- Olam (n.c.). “Finance for Sustainability”. Disponible ici : <https://www.olamgroup.com/sustainability/innovation-technology/finance-for-sustainability.html>



0

1

2

3

4

5

6

- Omidyar Network (2019). “Using self-reported data for impact measurement”. Disponible ici : <https://impactmanagementproject.com/stakeholder/using-self-reported-data-for-impact-measurement/>
- Option Finance (2021). « Pourquoi faut-t-il se méfier de l’“impact washing” ? ». Disponible ici : <https://www.optionfinance.fr/dossiers-partenaires/pourquoi-faut-il-se-mefier-de-l-impact-washing.html>
- Peterson G., Yawson R., J. K. E., Nicholls J. (2020) “How Do We Know? Measuring Impact”. Dans : Navigating Big Finance and Big Technology for Global Change. Palgrave Studies in Impact Finance. Palgrave Macmillan, Cham. Disponible ici : [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-40712-4\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-40712-4_4)
- Platform on sustainable finance (2021). “Draft report by Subgroup 4 : Social Taxonomy”. Disponible ici : [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021_en.pdf)
- Projec Vise (2019). « Ceci n’est pas un guide ». Disponible ici : <http://www.projetviseproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>
- 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/>
- Rambaud, A., Richard, J. (2015). “The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting”. Critical Perspectives On Accounting. Disponible ici : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1045235415000234>
- Rexel fondation (n.c.). « Guide de la mesure d’impact social ». Disponible ici : [https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation\\_rexel\\_-\\_guide\\_de\\_la\\_mesure\\_dimpact\\_social.pdf](https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf)
- Richard, J. (2020). « Révolution comptable : pour une entreprise écologique et sociale », Éditions de l’Atelier
- Social Value International (2019). « Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders. Version 2.0 ». Disponible ici : <http://www.socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2019/06/Standard-on-Stakeholder-Involvement-V2.0-FINAL-1.pdf>
- Social Value UK (2017). “Maximise your impact. A guide for social entrepreneurs”. Disponible ici : <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>
- Social Value UK (2017). “Maximise your impact. A guide for social entrepreneurs”. Disponible ici : <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>
- Tremblay, P. (2020). « Au Medef, cette jeune militante écolo imperturbable face aux ricanements ». Huffington Post. Disponible ici : [https://www.huffingtonpost.fr/entry/au-medef-cette-jeune-militante-ecolo-imperturbable-face-aux-ricanements\\_fr\\_5f47bdf2c5b697186e325f77](https://www.huffingtonpost.fr/entry/au-medef-cette-jeune-militante-ecolo-imperturbable-face-aux-ricanements_fr_5f47bdf2c5b697186e325f77)
- United Nations Global Compact (2020) “SDG Ambition Benchmark Reference Sheets”. Rapport. Disponible ici : <https://unglobalcompact.org/library/5790>
- United Nations Global Compact (n.c.). “SDG Action Manager”. Disponible ici : <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>
- Valor’ESS (n.c.). « Référentiel des premiers indicateurs d’impact ». Disponible ici : <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-presentation>
- Wikisource (n.c.). “Sarbanes-Oxley Act of 2002”. Disponible ici : [https://en.wikisource.org/wiki/Sarbanes-Oxley\\_Act\\_of\\_2002](https://en.wikisource.org/wiki/Sarbanes-Oxley_Act_of_2002)

## Pour aller plus loin

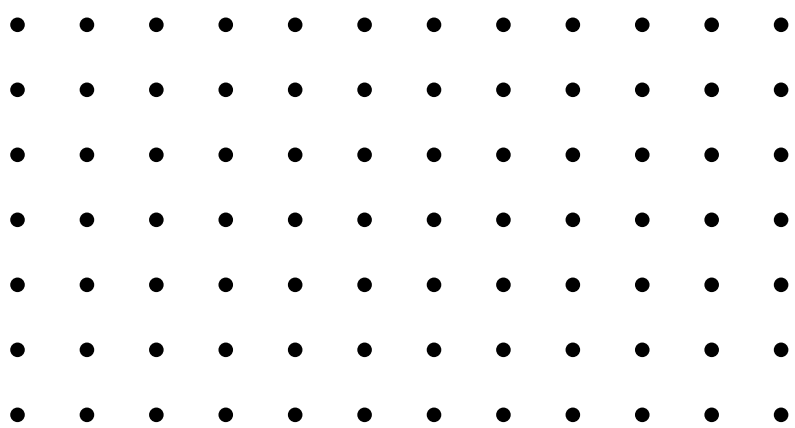


- Avise, Fonda et Labo de l'ESS (2017). « La mesure d'impact social. Caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes. » Rapport n°1 de l'étude « ESS et création de valeur ». Disponible ici : [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190611/avise-fonda-esscreationdevaleur\\_0.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190611/avise-fonda-esscreationdevaleur_0.pdf)
- Corvon L., Pastore, L. (2020) « The Usefulness of Sharing Social Impact Data. Early Findings from an International Benchmarking on SROI Assessments », JEOD, 9 (2), 45-61. Disponible ici : [https://www.euricse.eu/jeod\\_articles/he-usefulness-of-sharing-social-impact-data-early-findings-from-an-international-benchmarking-on-sroi-assessments/](https://www.euricse.eu/jeod_articles/he-usefulness-of-sharing-social-impact-data-early-findings-from-an-international-benchmarking-on-sroi-assessments/)
- Demartin, A. (2020). « La fourniture de données extra-financières : Cartographie des acteurs, produits et services », Autorité des marchés financiers, Risques et tendances. Disponible ici : [https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/20201208-fourniture-de-donnees-esg\\_cartographie\\_vf\\_publication.pdf](https://www.amf-france.org/fr/sites/default/files/private/2020-12/20201208-fourniture-de-donnees-esg_cartographie_vf_publication.pdf)
- Duchamp, C. (2016). « La prise en compte des critères ESG dans la notation financière. Opportunités et contraintes de la prise en compte des critères ESG dans l'appréciation du risque de contrepartie. Gestion et management ». Disponible ici : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01444522/document>.
- École de Guerre Économique, (2019). « Information extrafinancière : Une sphère d'influence, une nouvelle arme de guerre économique, un nouveau terrain de conquête hégémonique ».
- EFRAG PTF-ESRS (2021). « Climate standard prototype », Working paper. Disponible ici : <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-ESRS%2520Climate%2520standard%2520prototype%2520working%2520paper.pdf>
- ESSEC & Impact Tank (2021). « Panorama de l'évaluation d'impact social en France ». Rapport. Disponible ici : <https://impactinitiative.essec.edu/wp-content/uploads/2021/11/Panorama-ESSEC.pdf>
- Faure, E., Cordano, E., TAÏBI, S., (2020) « Quelles connexions entre la comptabilité financière et le non-financier ? ». Audencia. Chaire « Performance Globale Multi-Capitaux ». Rapport d'études.
- Freiberg, D. Park, DG., Serafeim, G. Zochowski, T.R. (2020) « Corporate Environmental Impact: Measurement, Data, and Information », Harvard Business School, Working Paper 20-098. Disponible ici : <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Documents/corporate-environmental-impact.pdf>
- Hasna Moussafir. (2019). « ISR & RSE : Quelle interaction en faveur du développement durable ? ». Disponible ici : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03029795/document>.
- Impact Management Project. (2019). "What Is Impact?" Disponible ici : <https://impactmanagementproject.com/>
- International Finance Corporation. (2019). "Creating Impact: The Promise of Impact Investing". Disponible ici : <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/66e30dce-0cdd-4490-93e4-d5f895c5e3fc/The-Promise-of-Impact-Investing.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mHZTSds>.
- Ministère de la Transition écologique et solidaire – Commissariat général au développement durable, ministère de l'Économie et des Finances – Direction générale du Trésor, Autorité des marchés financiers, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution / (2019). « Bilan de l'application des dispositions du décret n°2015-1850 du 29 décembre 2015 relatives au reporting extra-financier des investisseurs ». Disponible ici : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2019/07/02/publication-du-bilan-de-l-application-des-dispositions-du-decret-2015-1850>.
- NYU Stern Center for Sustainable Business, Impact-Weighted Accounts Project at Harvard Business School (2021). « Complementary Solutions for Holistic Impact Valuation: Return on Sustainable Investment (ROSI™) and Impact-Weighted Accounting (IWA) ». Rapport. Disponible ici : <https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/ROSI%20IWA%20Publication.pdf>

0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

☰  
0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

- Peterson G., Yawson R., J. K. E., Nicholls J. (2020) “How Do We Know? Measuring Impact”. Dans : Navigating Big Finance and Big Technology for Global Change. Palgrave Studies in Impact Finance. Palgrave Macmillan, Cham. Disponible ici : [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-40712-4\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-40712-4_4)
- Rambaud, A., Richard, J. (2015). “The «Triple Depreciation Line» instead of the «Triple Bottom Line»: Towards a genuine integrated reporting, Critical Perspectives on Accounting”. 33, 92-116. Disponible ici : <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.01.012>.
- Rivière, P. (2020), « Qu’est-ce qu’une donnée ? » Courrier des statistiques N5 - Décembre 2020 – INSEE, pp. 114-131. Disponible ici : <https://www.insee.fr/fr/information/5008707?sommaire=5008710>
- Rouen, E. Serafeim, G. (2021). « Impact-Weighted Financial Accounts: A Paradigm Shift », CESifo Forum 3 Volume 22. Disponible ici : <https://www.cesifo.org/DocDL/CESifo-forum-2021-3-serafeim-rouen-impact-weighted-financial-accounts-a-paradigm-shift.pdf>.
- Serafeim G., Zochowski T. R., Downing, J. (2019). « Impact weighted accounts: financial impact – the missing piece for an impact economy », Harvard Business School, White Paper. Disponible ici : <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Documents/Impact-Weighted-Accounts-Report-2019.pdf>.
- Serafeim, G., Trinh, K. (2020). « A Framework for Product Impact-Weighted Accounts », Harvard Business School, Working Paper 20-076. Disponible ici : <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Documents/Preliminary-Framework-for-Product-Impact-Weighted-Accounts.pdf>.
- Stievenart, E. & Pache, A.C. (2014). « Évaluer l’impact social d’une entreprise sociale : Points de repères ». Revue Internationale de l’Economie Sociale - RECMA, 331(1), pp. 76-92. Disponible ici : [http://www.recma.org/sites/default/files/recma331\\_076092.pdf](http://www.recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf).
- Taji. H. Radi, B. (2021). « Agences de notation ESG entre convergence des objectifs et divergence des notations : une étude exploratoire », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit « Volume 5 : Numéro 3» pp : 392 -411. Disponible ici : <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/745/682>.



# 6. ANNEXES

- **Boîte à outils :**  
Des ressources pour aider les entreprises
- **Glossaire**
- **Liste des entretiens**
- **Lettre de mission**



## BOÎTE À OUTILS : DES RESSOURCES POUR AIDER LES ENTREPRISES

### 1/ Établir une stratégie d'impact : répondre à un besoin sociétal en impliquant sa gouvernance

- SDG Action manager<sup>82</sup> (B-Lab et UN Global Compact)
- SDG industry matrix <sup>83</sup> (UNDP et KPMG)
- SDG reference sheets<sup>84</sup> réalisées par le Pacte mondial des Nations unies
- Indicateurs pour le suivi des ODD<sup>85</sup>, Insee
- Guide « Involve stakeholders »<sup>86</sup> de la Social Value International
- L'anti-guide « Ceci n'est pas un guide », du projet Visés<sup>87</sup>

### 2/ Formaliser une théorie du changement pour chaque impact

- « Petit précis de l'évaluation d'impact social »<sup>88</sup>, Avise, Essec et Mouvement Impact France
- « Maximise your impact – A guide for social entrepreneurs », Social Value UK<sup>89</sup>
- « A practical guide for measuring and managing impact », EVPA<sup>90</sup>

### 3/ Mettre en œuvre une organisation et un système de mesure adapté

- Guide de la mesure d'impact social de la Fondation Rexel<sup>91</sup>
- Valor'ESS, le référentiel d'indicateurs de l'Udes pour mesurer l'impact social<sup>92</sup>
- « Maximise your impact – Guide for social entrepreneurs »<sup>93</sup> de Social Value UK
- « Measuring social change »<sup>94</sup> de Alnoor Ebrahim

82. United Nations Global Compact (n.c.). "SDG Action Manager".

Disponible ici : <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

83. KPMG (n.c.). "Sustainable Development Goals Industry Matrix".

Disponible ici : <https://home.kpmg/xx/en/home/about/our-role-in-the-world/citizenship/sdgindustrymatrix.html>

84. United Nations Global Compact (2020) "SDG Ambition Benchmark Reference Sheets". Rapport.

Disponible ici : <https://unglobalcompact.org/library/5790>

85. INSEE (2022). « Indicateurs pour le suivi national des objectifs du développement durable ».

Disponible ici : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2654964>

86. Social Value International (2019). « Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders. Version 2.0 ». Disponible ici :

<http://www.socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2019/06/Standard-on-Stakeholder-Involvement-V2.0-FINAL-1.pdf>

87. Projec Vise (2019). « Ceci n'est pas un guide ».

Disponible ici : <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>

88. Avise (2015). « Petit précis de l'évaluation de l'impact social ».

Disponible ici : <https://www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social>

89. Social Value UK (2017). "Maximise your impact. A guide for social entrepreneurs".

Disponible ici : <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>

90. EVPA (2015). "A practical guide to measuring and managing impact".

Disponible ici : <https://evpa.eu.com/uploads/publications/IM-Guide-English.pdf>

91. Rexel fondation (n.c.). « Guide de la mesure d'impact social ».

Disponible ici : [https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation\\_rexel\\_-\\_guide\\_de\\_la\\_mesure\\_dimpact\\_social.pdf](https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf)

92. Valor'ESS (n.c.). « Référentiel des premiers indicateurs d'impact ».

Disponible ici : <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-presentation>

93. Social Value UK (2017). "Maximise your impact. A guide for social entrepreneurs".

Disponible ici : <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2017/10/MaximiseYourImpact.24.10.17.pdf>

94. Ebrahim, A. (2019). "Measuring social change". Disponible ici : <https://www.sup.org/books/title/?id=27990>



- « Guide to the assessment of socio-environmental impact - Impact metrisis »<sup>95</sup> de Insper Metrics, notamment le « metrics menu » (p. 13)
- SDG Action Manager<sup>96</sup>
- Iris +<sup>97</sup>
- « Using self-reported data for impact measurement », Omidyar Network<sup>98</sup>

#### 4/ S'engager dans une démarche d'amélioration continue

- Le guide « Social Capital in decision making » de KPMG et WBCSD<sup>99</sup>
- Les « Recommandations concernant la publication d'informations au sujet des ODD » (Carol Adams)<sup>100</sup>

## GLOSSAIRE

Terme	Définition	Source
<b>Comptabilité multi-capitaux</b>	Une comptabilité multi-performance, c'est-à-dire prenant en compte la performance environnementale et la performance sociale, ayant autant d'importance que la performance financière et visant à déterminer la valeur financière créée ou détruite par une entreprise sur la société et son environnement.	La triple comptabilité Nantes RSE
<b>Entreprise à impact</b>	Société commerciale dont les objectifs sociaux et environnementaux sont au cœur du modèle économique.	Entreprise à impact : tout savoir sur ce terme émérgent Bpi.france
<b>Évaluation d'impact</b>	Une évaluation d'impact consiste à mesurer les effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non.	Évaluations d'impact EVAL
<b>Finance à impact</b>	La finance à impact est une stratégie d'investissement ou de financement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques.	Finance à impact Association AFG
<b>Finance durable</b>	La finance durable privilégie les opérations financières qui prennent en compte des critères extra-financiers que l'on appelle les critères ESG : environnementaux, sociaux et de gouvernance.	Qu'est-ce que la finance durable ? - Finance durable Observatoire de la finance durable

95. Insper Metricis (2020). "Guide to the Assessment of Socio-Environmental Impact".

Disponible ici : [https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Metricis\\_English\\_4ed.pdf](https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Metricis_English_4ed.pdf)

96. United Nations Global Compact (2020) "SDG Ambition Benchmark Reference Sheets". Rapport.

Disponible ici : [https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/7ba73aaa-3da9-4cf1-abf2-ccc85dea5875/uid\\_3084837/SDG\\_Ambition\\_All\\_Tearsheets\\_200923.pdf](https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/7ba73aaa-3da9-4cf1-abf2-ccc85dea5875/uid_3084837/SDG_Ambition_All_Tearsheets_200923.pdf)

97. IRIS (n.c.). « IRIS Catalog of Metrics ». Disponible ici : <https://iris.thegiin.org/metrics/>

98. Omidyar Network (2019). "Using self-reported data for impact measurement".

Disponible ici : [https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/IMP\\_Using\\_Self-Reported-Data\\_150519vf.pdf](https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/IMP_Using_Self-Reported-Data_150519vf.pdf)

99. KPMG (2016). "Social Capital in Decision Making: KPMG and WBCSD Study".

Disponible ici : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/social-capital.pdf>

100. 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](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/07/ICAS5045_SDGD_Recommendations_A4_22pp_AW3_FR.pdf)



0  
1  
2  
3  
4  
5  
6

Terme	Définition	Source
<b>Finance responsable</b>	Avec la finance solidaire et la finance verte, la finance responsable est une composante de la finance durable. Elle recouvre l'ensemble des initiatives et réglementations visant à favoriser le financement de projets ou d'investissements dits socialement responsables.	Finance responsable Banque de France
<b>Finance solidaire</b>	Une finance regroupant les placements dont l'engagement est orienté sur des critères sociaux : activités d'insertion liées à l'emploi, au social et au logement, à la solidarité internationale et à l'environnement. La finance solidaire repose sur une épargne placée sur des produits financiers solidaires.	La finance solidaire, c'est quoi ? Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
<b>Impact sociétal</b>	L'impact sociétal correspond à l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation, tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes, qu'internes (salariés, bénévoles, volontaires), de même que sur la société en général.	Impact social, de quoi parle-t-on ? Avisé
<b>Investissement socialement responsable</b>	L'investissement socialement responsable consiste à intégrer de façon systématique et traçable des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (dits « ESG ») à la gestion financière et aux décisions d'investissement. Il favorise une économie responsable en incitant les sociétés de gestion de portefeuille (SGP) à prendre en compte des critères extra-financiers dans la sélection de leurs valeurs mobilières.	Finance durable : de quoi parle-t-on ? BNP Paribas
<b>Investissement à impact</b>	L'investissement à impact est un investissement réalisé avec l'intention de générer un retour positif, ayant un impact social et environnemental mesurable, tout en assurant un rendement financier.	L'investissement à impact en France : de quoi parle-t-on ? Avisé
<b>Mesure d'impact</b>	Évaluation des effets sociaux et/ou environnementaux produits par les acteurs financiers dans l'économie réelle.	Finance à impact Association AFG
<b>Reporting extra-financier</b>	Le rapportage extra-financier consiste pour une entreprise à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance.	Le rapportage extra-financier des entreprises Ministère de la Transition écologique
<b>Responsabilité sociétale des entreprises</b>	La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.	Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

## LISTE DES ENTRETIENS



0

1

2

3

4

5

6

Nom de l'organisation	Type de structure	Prénom / Nom	Poste	Date de l'entretien
<b>Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance</b>	Puissance publique	Stéphane Trainel	Administrateur de la plateforme Impact.gouv.fr	11/10/2021
		Mariella Morandi	Conseillère au sein du cabinet d'Olivia Grégoire (Secrétaire d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable)	21/10/2021
<b>Ethifinance</b>	Agence de notation	Anne Chanon	Directrice Corporate	22/11/2021
<b>Danone</b>	Entreprise	Fabien Delaere	Impact Evaluation Director	23/11/2021
		Anna Perinic	Business Development Director (Nutrition)	
		Mila Lebrun	Health Impact Manager	
<b>Mouvement Impact France</b>	Réseau d'entreprises	Caroline Neyron	Directrice générale	23/11/2021
<b>Sodexo</b>	Entreprise	Alexandra Serizay	Directrice de cabinet de la Présidente	24/11/2021
<b>UNDP<sup>101</sup></b>	Organisation internationale	Jeremy Nicholls	SDG Impact Standards, Assurance Framework Lead	25/11/2021
<b>Centre des jeunes dirigeants</b>	Réseau d'entreprises	Raphaël Dorgans	Responsable des relations institutionnelles	26/11/2021
<b>ORSE, Groupe LVMH</b>	Réseau d'entreprises, Entreprise	Hélène Valade	Présidente, Directrice développement environnement	20/11/2021
<b>Meridiam</b>	Fonds d'investissement	Xavier Ploquin	Directeur de cabinet du Président	08/12/2021

101. United Nations Development Programme (Programme des Nations unies pour le Développement), <https://www.undp.org>



# LETTRE DE MISSION

0

1

2

3

4

5

6



## SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, SOLIDAIRE ET RESPONSABLE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**PIERRE-ALAIN SARTHOU**

Paris, le **11 5 NOV. 2021**

Directeur du cabinet

Nos références : MEFI-D21-17252

Madame la Présidente,  
Madame la Directrice générale,

Les enjeux écologiques et sociaux, encore exacerbés ces dernières années, ont mis en évidence la nécessité pour les entreprises de prendre davantage en compte leur impact sociétal. Le Gouvernement a fait de cette question une de ses priorités, que le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance porte en grande partie et sur laquelle plusieurs actions ont déjà été engagées.

C'est le sens d'une partie de la loi Pacte du 22 mai 2019 publiée à l'initiative du Gouvernement, avec la modification du code civil et la création de la qualité de société à mission.

C'est également le sens des évolutions des lignes directrices apportées en 2017 et en 2019 sur les exigences en termes de rapportage extra-financier. Toujours dans cette lignée, au mois de mars dernier, la réforme du label Investissement socialement responsable a été amorcée. Les exigences sur le rapportage extra-financier sont par ailleurs amenées à se renforcer au niveau européen, l'Union européenne se présentant comme chef de file mondial pour une transition juste. La France, dans le cadre de sa présidence du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2022, entend poursuivre son rôle précurseur en la matière. Nous avons également créé la plateforme [impact.gouv.fr](https://impact.gouv.fr) qui permet notamment aux entreprises de publier les données de leur performance environnementale, sociale et de gouvernance.

1/2

Madame Agnès AUDIER  
Présidente d'Impact Tank  
Madame Émeline STIEVENART  
Directrice générale  
[emeline.stievenart@impact-tank.org](mailto:emeline.stievenart@impact-tank.org)  
[tristan.charlier@impact-tank.org](mailto:tristan.charlier@impact-tank.org)



139 rue de Bercy – 75572 Paris  
Cedex 12

Le Bureau des cabinets des ministères économiques et financiers met en œuvre un traitement automatisé d'informations nominatives dans le cadre de la prise en charge de la correspondance à laquelle fait suite le présent courrier. Conformément aux articles 34 à 36 de la loi n° 18-117 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, toute personne concernée bénéficie d'un droit d'accès et de rectification à ses informations nominatives. Ce droit s'exerce, par courrier au ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance - Bureau des cabinets - Pôle PDS - Télédoc 181 - 139 rue de Bercy 75572 PARIS Cedex 12.

En raison de votre expérience reconnue sur ces sujets, du positionnement privilégié de l'Impact Tank à la croisée des mondes économiques et universitaires, je vous demande de contribuer à alimenter la réflexion sur l'appropriation de l'impact sociétal par les entreprises. Ce travail prendra la forme d'un rapport d'analyse et d'un support pédagogique donnant des repères aux entreprises sur la manière d'évaluer leurs résultats en termes d'impact. Ce travail pourra notamment enrichir la plateforme [impact.gouv.fr](https://www.impact.gouv.fr) et participer à l'élaboration des actions à mener par le Gouvernement sur ces sujets.

Pour réaliser cette mission, vous vous appuyerez sur des entretiens avec des représentantes et représentants de grandes entreprises françaises, d'experts et chercheurs reconnus en France et à l'international sur la thématique de l'impact sociétal des entreprises et son évaluation, ainsi que toute personnalité que vous jugerez pertinente pour apporter un éclairage sur cette question.

Je souhaite que les résultats de ces travaux me soient remis en décembre 2021 et vous prie de croire, Madame la Présidente, Madame la Directrice générale, à l'assurance de ma considération distinguée.

Pierre-Alain SARTHOU











**IMPACT  
TANK**

