

Impact(s), responsabilité et performance globale



Impact(s), responsabilité et performance globale

Animateur

Pierre VICTORIA – COMITÉ 21

Co-rapporteurs

François MOREUX – CFE-CGC

Nils PEDERSEN – PACTE MONDIAL RÉSEAU FRANCE



Secrétariat permanent

Gilles BON-MAURY, secrétaire permanent

Sandrine CADIC, cheffe de projet

Céleste BERTAIL, chargée d'études

Marine LE ROY, chargée d'études

plateformerse@strategie.gouv.fr



SYNTHÈSE

La montée de la notion d'impact

La notion d'impact a d'abord été mobilisée dans le cadre des politiques publiques, afin de mesurer l'efficacité des programmes et de servir d'outil d'aide à la décision et à la bonne affectation des deniers publics. Elle a également été utilisée par les acteurs de l'ESS, qui avaient besoin de faire valoir l'impact social positif de leur activité afin d'attirer investisseurs et subventions. Progressivement, les acteurs du monde financier et économique se sont saisis de cette notion. L'impact d'une entreprise peut se définir comme « l'effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment son effet sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires de l'entreprise. Les impacts peuvent être avérés ou potentiels, négatifs ou positifs, à long ou court terme, intentionnels ou non, réversibles ou irréversibles. La notion d'impact vise la contribution de l'entreprise, négative ou positive, au développement durable¹ ».

Cette notion permet de poser un regard renouvelé sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement social et naturel et de l'ensemble de ses parties prenantes. La responsabilité sociétale de l'entreprises se définit effectivement au sens de la norme ISO 26000 comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;

¹ Définition de l'impact issue des travaux de l'Efrag (European Financial Reporting Advisory Group).

- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Penser l'impact de l'entreprise au sens des conséquences de son activité permet ainsi d'approfondir la réflexion autour de la responsabilité de l'entreprise, en définissant la manière dont elle contribue au développement durable et dont elle prend en considération le dialogue avec ses parties prenantes, s'appuyant sur des données concrètes objectivées à l'aide de méthodologies de mesure d'impact.

La notion d'impact s'ancre donc au cœur de la responsabilité sociale de l'entreprise, et engendre des enjeux nouveaux. Les entreprises sont confrontées à la nécessité de mesurer leur impact, et doivent s'interroger sur les méthodologies et périmètres de mesure d'impact adéquats. Enfin, plus qu'une simple démarche de mesure, l'analyse d'impact vise surtout à être intégrée à la stratégie de l'entreprise afin de développer un modèle d'affaires plus durable.

La nécessité de la mesure d'impact

L'intérêt croissant pour la notion d'impact est porté par un certain nombre de parties prenantes qui attendent notamment des acteurs économiques une transparence accrue au sujet de leurs activités et de leurs conséquences non seulement économiques, mais également sociales et environnementales. Les entreprises ont effectivement été invitées à participer à la transition vers un modèle économique, social et environnemental plus durable, notamment en contribuant à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable des Nations unies.

Elles sont ainsi appelées à évaluer leur impact afin de répondre à ces sollicitations croissantes. Cela est rendu nécessaire non seulement pour se conformer à des exigences réglementaires nouvelles¹, mais aussi plus généralement pour répondre aux attentes des diverses parties prenantes qui sont de plus en plus en demande de ce type d'informations. C'est le cas des investisseurs, notamment dans le cadre de la finance à impact, mais aussi des donneurs d'ordres ou encore des consommateurs.

La notion d'impact étant large, il convient d'identifier les méthodes adaptées aux objectifs, spécificités et contraintes de l'entreprise. S'agit-il de mesurer l'impact à des fins de communication aux investisseurs ou aux consommateurs, à des fins de pilotage interne, à des fins de conformité réglementaire ?

¹ Ces obligations d'information ne concernent actuellement que certaines entreprises. La directive CSRD prévoit que l'obligation d'établir un rapport de durabilité ne s'applique qu'aux entreprises présentant un total de bilan supérieur à vingt millions d'euros, un chiffre d'affaires supérieur à quarante millions d'euros ou un nombre de salariés moyen supérieur à deux cent cinquante ou aux petites et moyennes entreprises dites « entités d'intérêt public ».

L'objet de la mesure d'impact

La notion d'impact recouvre l'ensemble des conséquences de l'activité d'une entreprise sur son environnement et ses parties prenantes. Il convient de déterminer le périmètre de l'analyse d'impact et d'adopter une démarche adaptée à la nature de l'activité, aux moyens dont dispose l'entreprise ainsi qu'à l'objectif de l'analyse. Ainsi, il est possible de mesurer l'impact :

- à l'échelle d'un produit, d'un secteur d'activité, d'une *business unit*, d'une zone géographique ;
- à des fins de conformité réglementaire ;
- à des fins de communication avec ses parties prenantes (investisseurs, clients, donneurs d'ordres, etc.) ;
- à des fins de pilotage interne.

Il est donc nécessaire de réfléchir et de préciser le périmètre et l'objet de l'étude d'impact, afin de choisir une méthodologie adaptée et de communiquer les résultats de la manière la plus transparente et objective possible.

Le choix d'une méthodologie de mesure d'impact adaptée

Définir le périmètre et l'objectif de l'étude d'impact permet d'adapter en conséquence la méthodologie de mesure d'impact à mettre en œuvre. Il convient particulièrement de tenir compte, dans le choix de la méthode :

- du secteur d'activité ;
- des moyens dont dispose l'entreprise et de la manière dont elle souhaite organiser l'étude d'impact. Il est possible de l'externaliser, tout comme il est possible d'y consacrer des moyens humains et techniques en interne. Cela dépend de la fréquence, de l'objectif poursuivi et des ressources humaines et financières dont dispose la structure ;
- des exigences réglementaires auxquelles est soumise l'entreprise.

L'ancrage de l'impact dans la stratégie de l'entreprise

Mesurer les impacts d'une entreprise participe à identifier et à développer la contribution de l'entreprise à la société, offrant un support pour optimiser ses impacts positifs et réduire ses impacts négatifs. L'impact permet effectivement de penser la performance globale de l'entreprise afin de développer un modèle d'affaires plus durable.

La performance globale s'entend non seulement de la performance financière de l'entreprise, mais également de sa performance environnementale et sociale. Ancrer la notion même d'impact dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise permet de développer un modèle d'affaires plus responsable en intégrant les conséquences de

l'activité de l'entreprise sur son environnement et ses parties prenantes aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Intégrer l'impact au cœur de la stratégie de l'entreprise nécessite notamment d'ancrer cette notion au cœur de sa gouvernance, afin de permettre sa prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise. L'objectif est, au-delà de la mesure de l'impact, de valoriser la notion même et la nouvelle vision de l'entreprise qu'elle véhicule, offrant de nouvelles perspectives de dialogue stratégique. Cette valorisation peut passer par la création de comités dédiés à l'impact. Cet ancrage de la notion d'impact dans la stratégie de l'entreprise peut également être porté par la définition d'une raison d'être¹ ou par l'adoption de la qualité de « société à mission² ».

Une manière de favoriser la prise en compte de l'impact dans les choix stratégiques de l'entreprise est de recourir à des méthodes de monétarisation de l'impact. Celles-ci visent à traduire certaines conséquences sociales ou environnementales des activités de l'entreprise en valeur monétaire, permettant leur meilleure appréhension et comparabilité avec les données financières et offrant la possibilité de réaliser des arbitrages ou de valoriser certaines données. Cependant, la monétarisation présente certaines limites méthodologiques et conceptuelles et est une démarche à mettre en œuvre avec prudence.

L'intégration de l'impact à la stratégie de l'entreprise doit se faire de manière adaptée au secteur d'activité et aux moyens humains et financiers de l'entreprise, notamment afin que celle-ci reste appréhendable par les PME et TPE.

Ainsi, l'intérêt premier de la notion d'impact est de permettre aux entreprises de penser leur activité en tenant compte de ses conséquences sur leurs parties prenantes dans un temps long. Cette démarche est non seulement une réponse à la demande émanant des marchés, des parties prenantes et du régulateur, mais constitue également un instrument pertinent pour développer de nouveaux axes de pilotage stratégique, ancrant l'activité de l'entreprise dans une logique de performance globale et dans une perspective plus durable.

¹ Au sens de l'article 1835 du code civil, « principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Ils peuvent être ou non intégrés aux statuts.

² Au sens de l'article L210-10 du code de commerce. Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. Cette qualité est rendue possible sous plusieurs conditions cumulatives, notamment la mise en œuvre d'un comité de suivi de la raison d'être et l'audit par un organisme tiers indépendant.



SOMMAIRE

SYNTHÈSE	3
COMMUNIQUÉ	9
INTRODUCTION	11
I. AUX ORIGINES DE L'ÉVALUATION D'IMPACT	15
1. Les domaines de pratiques d'évaluation d'impact bien établies : politiques publiques, ESS, ISR	15
1.1. LES PRATIQUES D'ÉVALUATION D'IMPACT DANS LE CHAMP DES POLITIQUES PUBLIQUES	15
1.2. LES PRATIQUES D'ÉVALUATION D'IMPACT DANS L'ESS	18
2. Les facteurs de la montée de la notion d'impact dans le champ de l'entreprise	28
2.1. ATTENTES DES PARTIES PRENANTES POUR UN RÔLE ÉLARGI DE L'ENTREPRISE	28
2.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA FINANCE À IMPACT	33
2.3. UN CADRE LÉGISLATIF QUI ÉVOLUE	36
2.4. LA DOUBLE MATÉRIALITÉ : UNE NOTION CONSACRÉE PAR L'EUROPE	45
II. LES DIFFÉRENTS USAGES DU TERME « IMPACT » DANS LE CHAMP DE LA RSE	51
1. Évaluer et rendre compte de l'impact des produits et des activités des entreprises	52
1.1. ÉVALUER L'IMPACT DES PRODUITS ET SERVICES DES ENTREPRISES	52
1.2. L'ÉVALUATION DES IMPACTS DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES	57
2. Évaluer la « contribution » des entreprises envers la société : une recherche intentionnelle	66
2.1. LA QUESTION DE L'INTENTIONNALITÉ	67
2.2. LA MESURE DE LA CONTRIBUTION AUX ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ET AUX ODD	67
3. Enjeux des méthodologies d'évaluation d'impacts	71
3.1. LA MESURE DE L'IMPACT DANS SA GLOBALITÉ : LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE	71
3.2. LES INDICATEURS D'IMPACT	75
3.3. L'ADAPTATION AUX PME/TPE ET AUX SECTEURS	80
3.4. LA MONÉTARISATION	83
3.5. L'ANCRAGE DE LA MESURE D'IMPACT DANS LE MODÈLE D'AFFAIRES DES ENTREPRISES	88

III. RECOMMANDATIONS	95
ANNEXES	
Annexe 1 – Composition du groupe de travailL	99
Annexe 2 – Liste des personnes rencontrées.....	101
Annexe 3 – Bibliographie	103
Annexe 4 – Contrats à impact.....	111
Annexe 5 – Définitions.....	115
LA PLATEFORME RSE	119



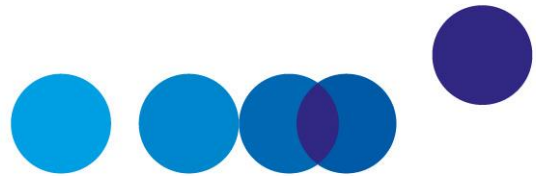
COMMUNIQUÉ

La Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) réunit depuis 2013 un large éventail de parties prenantes : entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, réseaux d'acteurs, chercheurs et institutions publiques.

La Plateforme RSE a constitué un groupe de travail (GT) « Impact(s), responsabilités et performance globale » afin de clarifier la notion d'impact, sa contribution à la responsabilité sociétale des entreprises, et de formuler des propositions.

Il s'agit d'une auto-saisine s'inscrivant à la suite de l'avis RSE et performance globale : mesures et évaluations et s'appuyant sur une quinzaine d'auditions menées auprès d'experts économiques et juridiques, académiques, de représentants d'institutions, d'associations et d'entreprises.

La Plateforme RSE formule dix recommandations adressées au gouvernement, aux entreprises, aux fédérations professionnelles, aux chercheurs et aux acteurs de la RSE.



INTRODUCTION

La feuille de route 2021-2023 de la Plateforme RSE adoptée en décembre 2020 indique la volonté, dans le prolongement du GT « RSE et performance globale : mesures et évaluations » (2019), d'analyser la montée de la notion d'impact et les différentes méthodologies associées. Elle précise que la question de l'impact pourra être analysée en lien avec l'agenda des objectifs de développement durable (ODD). Cette thématique de l'impact s'inscrit en continuité des avis *RSE et objectifs de développement durable* (2018), *RSE et performance globale : mesures et évaluations* (2019), *Empreinte biodiversité des entreprises* (2020), *Responsabilité numérique des entreprises* (2020/2021), *Labels RSE* (2021), et *Affichage social sur les biens et services* (2022).

La notion d'impact est au cœur des débats qui animent l'Union européenne, notamment dans le cadre de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Celle-ci vise à augmenter les exigences de transparence sur les conséquences extra-financières des entreprises, faisant la lumière sur leur impact non seulement économique, mais aussi social et environnemental. Cette demande d'indicateurs d'impact émane de l'ensemble des parties prenantes. Épargnants, ONG, pouvoirs publics ont besoin de connaître la réalité des effets de l'activité de l'entreprise sur son milieu écologique et social. S'il apparaît essentiel de connaître comment les activités d'une entreprise, y compris ses actions RSE, affectent le milieu social et écologique, l'enjeu est désormais d'arriver à calculer de la façon la plus fine possible et de manière objective les impacts de l'entreprise.

En parallèle de la montée de la notion de l'impact dans le débat autour de l'entreprise et de sa responsabilité sur son environnement économique, social et environnemental, se développent des entreprises dites « à impact », des postes de Chief Impact Officer ou encore la publication de rapports d'impact. Le monde de la finance s'empare également de ce terme par le développement de la finance à impact. Ces phénomènes sont paradigmatiques de l'importance grandissante accordée à l'impact.

Le présent avis s'intéresse ainsi à la notion d'impact en recherchant comment celle-ci s'inscrit dans une approche de performance globale de l'entreprise, au sens où elle permet la mesure de l'impact de l'ensemble de ses activités. L'analyse n'est pas ici circonscrite aux impacts spécifiques aux démarches RSE et concerne par ailleurs toutes les entreprises, et non uniquement les entreprises dites « à impact ».

L'impact au cœur de la responsabilité des entreprises

Qu'est-ce que la généralisation de ce terme d'impact dit « de la responsabilité des entreprises » ? L'impact est ici entendu au sens large, englobant les aspects économiques, environnementaux et sociaux, dans son acception positive mais également négative, comme les conséquences néfastes de l'activité de l'entreprise. L'entreprise se voit responsabilisée par la notion d'impact. Celle-ci la met face au devoir de minimiser les conséquences négatives de son activité sur son environnement, mais également face à celui de développer une contribution positive. La question de l'impact numérique de l'activité des entreprises se pose également¹.

La notion d'impact participe au changement de regard porté sur le rôle de l'entreprise. Cette dernière pourrait désormais s'inscrire dans une logique d'économie durable sur le plan social et environnemental. Le concept d'impact est significatif de la transformation actuelle du rôle des entreprises et de leur responsabilité sociétale et environnementale.

Le texte de référence de la Plateforme RSE² rappelle que ces dernières années ont ainsi vu l'adoption de plusieurs textes internationaux élaborés dans le cadre d'organisations intergouvernementales, avec l'active participation de la France, au terme de débats qui ont associé organisations patronales, syndicales et société civile. La légitimité de ces textes est forte du fait qu'outre les États, les organisations représentatives et dotées de légitimités propres leur ont souvent formellement exprimé leur soutien. Convergents dans leurs recommandations, ces textes ont largement clarifié le concept de responsabilité sociétale et lui ont donné une assise internationale et une portée juridique. Les Principes directeurs révisés de l'OCDE pour les entreprises multinationales, les Lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, les Principes directeurs des Nations unies pour les entreprises et les droits de l'homme et les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la Société financière internationale en constituent les principaux textes. Présentée en octobre 2011, la troisième communication de la Commission européenne sur la responsabilité sociétale des entreprises est une synthèse de ces textes. Elle donne comme définition de la RSE, « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Pour la Plateforme RSE³, la RSE permet la prise en compte de l'intérêt général, des préoccupations sociétales et du développement durable. Actrice des territoires, elle a un rôle à jouer dans les grands enjeux auxquels notre société est confrontée, enjeux liés notamment aux mutations profondes du travail (sécurisation des parcours, lutte contre l'obsolescence

¹ Plateforme RSE (2020), *Responsabilité numérique des entreprises. 1. L'enjeu des données*, Avis, juillet ; Plateforme RSE (2021), *Responsabilité numérique des entreprises. 2. Enjeux environnementaux et sociaux*, Avis, avril.

² Plateforme RSE (2014), *Texte de référence de la Plateforme RSE*, novembre.

³ Plateforme RSE (2019), *La RSE, démarche de dialogue et levier de transformation*, Avis, mars.

des compétences, lien social, lutte contre les inégalités sociales et les discriminations, etc.), mais aussi aux mutations environnementales, culturelles et économiques.

L'impact ne remplace pas la responsabilité ; il en est complémentaire en ce qu'il permet par son évaluation, voire sa mesure, d'apporter un élément de preuve que la responsabilité est bien assumée. C'est une demande croissante externe et interne (auto-évaluation, conduite de projet RSE). L'identification de plus en plus précise des enjeux de la RSE pousse à mieux évaluer les impacts des activités de l'entreprise et les effets qu'engendrent ses actions RSE.

Impact et performance globale

L'impact défini comme la conséquence des activités d'une entreprise sur son environnement et ses parties prenantes fait écho à la notion de performance globale. La performance permet de mesurer « l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints (efficacité) et l'adéquation entre les résultats et les moyens employés (efficacité)¹ ». Si la performance financière est un objet d'étude classique en ce qu'il permet d'apprécier si l'entreprise atteint les objectifs financiers qu'elle se fixe, la performance globale permet d'élargir l'analyse en intégrant l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux.

Cette vision élargie de la notion de performance permet de saisir plus justement la contribution réelle. Effectivement, « évaluer la performance globale d'une entreprise c'est considérer que sa performance économique sans prise en compte des externalités négatives de son activité sur son environnement (social et écologique) ne constitue pas une "juste évaluation" de la performance² ».

L'impact est donc un véhicule intéressant pour développer une approche globale de la performance d'entreprise, en intégrant non seulement ses conséquences économiques mais aussi sociales et environnementales. Impact et performance globale sont intrinsèquement liés : « Afin de mieux s'approprier les impacts de leurs activités, les entreprises doivent s'intéresser à leur performance globale et intégrer à leurs outils de pilotage interne des métriques contribuant à la quantifier³. »

La mesure de l'impact comme outil de reporting et de pilotage stratégique

Il convient de distinguer la mesure d'impact à des fins de *reporting* de la mesure d'impact à des fins de pilotage. La première approche, plus statique, vise à établir des indicateurs dressant un état des lieux de la situation de l'entreprise à un moment défini, souvent dans

¹ Babeau O. (2015), « [Thème no 4. La performance globale de l'entreprise \(autre que financière\)](#) », @GRH, vol. 17, p. 95-96.

² Commissariat général du plan (1997), *Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage*, Economica, janvier.

³ Rapport du Sénat (2022), [Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise](#), octobre.

une perspective de communication, que les informations demandées soient exigées par la loi ou participent de démarches volontaires. Si ces pratiques sont nécessaires à réaliser un idéal de transparence sur les comportements des entreprises, la mesure de l'impact est également un outil de pilotage stratégique, permettant à l'entreprise d'accompagner la transformation de ses activités vers un modèle plus durable sur le plan économique, environnemental et sociétal.

Une notion qui reste à préciser et à clarifier

Les entreprises communiquent sur leurs engagements, leurs résultats, leur performance, leurs impacts, etc. Le terme « impact » est parfois substitué par des termes comme « effet » ou « incidence » et s'accompagne généralement d'adjectifs précisant son périmètre ou sa nature : il peut s'agir d'impacts positifs ou négatifs, directs ou indirects, masqués, potentiels ou observés, significatifs... En matière environnementale, on associera les termes « pressions » et « impacts ».

L'impact est l'effet produit par l'action, un effet causal plus spécialement relié à une cause ou un faisceau de causes précis que l'on peut (jusqu'à un certain point au moins) isoler du reste des causes. Communément utilisé par les entreprises et par certains acteurs, l'emploi du terme « impact » ne semble toutefois pas correspondre à cette définition première. Les acteurs économiques ont recours à des acceptions différentes de la notion d'impact, en fonction des méthodologies, de la finalité de l'étude d'impact, de leur modèle d'affaires et de leur stratégie.

La Plateforme RSE a conduit une série d'auditions sur la notion d'impact et de performance globale. Elle a ainsi identifié les différents facteurs de la montée du terme d'impact dans l'entreprise, afin notamment de comprendre comment celui-ci s'inscrit dans sa responsabilité. Les attentes renouvelées des parties prenantes, la poursuite des réflexions sur l'utilité et la finalité des entreprises, l'évolution du cadre juridique national et européen participent de cette attention prégnante sur l'impact de l'entreprise. L'analyse développée dans le cadre de cet avis n'a cependant pas pour finalité d'être exhaustive, tant sur le plan des thématiques liées à l'impact que sur la technicité de la notion.

Il convient également de préciser les différents usages du terme impact, afin de mieux comprendre ce qu'il recouvre et ce à quoi correspondent les pratiques y étant associées. Pour ce faire, la Plateforme RSE s'est notamment penchée sur les différentes méthodologies de mesure d'impact existantes, ainsi que sur les différents usages auxquels sont destinées ces mesures, de la communication en passant par le *reporting* jusqu'à une intégration dans le pilotage stratégique de l'entreprise. La clarification du concept d'impact permet entre autres de lutter contre les risques d'*impact washing*.

Ainsi précisée, la notion d'impact est un élément clé de compréhension du mouvement de transformation des entreprises, dont l'utilité sociétale et la responsabilité face aux enjeux sociaux et environnementaux ne cessent d'être questionnées.



I. AUX ORIGINES DE L'ÉVALUATION D'IMPACT

Avant d'être étroitement associée à la RSE, la notion d'impact – et donc la question de sa mesure – était déjà mobilisée dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques mais également par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Il convient de s'interroger sur l'acception et l'évolution de ce terme dans ces contextes spécifiques, afin de mieux en comprendre la définition et de déterminer comment cet outil est appréhendé par le monde de l'entreprise et en quoi il présente un intérêt du point de vue de la RSE.

1. Les domaines de pratiques d'évaluation d'impact bien établies : politiques publiques, ESS, ISR...

1.1. Les pratiques d'évaluation d'impact dans le champ des politiques publiques

Les premières études d'impact sont lancées par les pouvoirs publics en 1968 dans le cadre de la Rationalisation des choix budgétaires (RCB). Si les premières études reposent sur des méthodes *ex ante*, se développent à partir des années 1970 les études d'impact *ex post*. Alors que les études *ex ante* sont des outils de prise de décision reposant sur des hypothèses et des prévisions, les études *ex post* sont évaluatives et visent à rendre compte du résultat des politiques publiques engagées par observation factuelle¹.

Les politiques publiques font traditionnellement l'objet de réflexions autour de l'évaluation de leur impact, afin de s'assurer que les dépenses publiques sont allouées efficacement et d'identifier quels dispositifs produisent les meilleurs résultats. De telles études d'impact permettent non seulement de légitimer l'action publique, mais également de l'orienter vers un maximum d'efficacité².

¹ Nioche J.-P. (2014), « L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué ? », *Revue française de gestion*, vol. 245, n° 8, p 71-84.

² France Stratégie (2016), *Comment évaluer l'impact des politiques publiques ?*, septembre.

L'étude de l'impact dans le cadre des politiques publiques vise à répondre à la question contrefactuelle suivante : « Quelle aurait été la situation de la population si elle n'avait pas bénéficié du programme étudié¹ ? » L'objectif est d'identifier les effets strictement attribuables à l'intervention publique. Il convient de comparer la situation de la population en l'absence de réalisation de la politique publique avec celle de cette même population bénéficiant de cette politique. Cet exercice vise à établir un lien de causalité entre la politique étudiée et les objectifs qu'elle poursuit.

Si le but est de démontrer que l'action publique est efficace et réalise ses objectifs en produisant un impact positif sur la population concernée, les analyses de l'action publique peuvent également conduire à conclure à un impact nul, voir négatif. La conclusion de l'analyse permet alors la prise de décision : si un impact positif est observé, l'action peut être généralisée ou poursuivie, si l'impact est nul ou négatif, l'action doit être arrêtée ou repensée afin de produire un effet positif.

Les principales méthodes employées pour apprécier l'impact des politiques publiques sont donc des méthodes reposant sur la comparaison de la situation « population bénéficiaire » à celle d'une « population non bénéficiaire ». Une première méthode procède par comparaison d'une population bénéficiaire à une population fictive, dite « contrefactuelle », qui tend à reconstituer théoriquement ce qu'aurait été la population bénéficiaire si elle n'avait pas reçu le traitement. Cette méthode est notamment utilisée lorsqu'il est impossible d'observer une population similaire qui n'aurait pas reçu le programme.

Une seconde méthode, appelée « randomisation », consiste à sélectionner une population et à la scinder en deux groupes : un groupe bénéficiaire et un groupe ne bénéficiant pas du programme. Inspirée des méthodes scientifiques, la randomisation permet la comparaison de populations réelles. Elle a prouvé une grande efficacité, notamment dans l'évaluation de l'impact des politiques de développement. Elle permet de décider si le programme doit être ou non généralisé à l'ensemble de la population, et éventuellement reproduit sur d'autres populations. Ce point a par ailleurs fait débat, la randomisation ne permettant pas systématiquement de conclure qu'une politique qui a produit des résultats sur une population donnée sera efficace sur une population présentant des caractéristiques différentes. Certains auteurs ont, à ce propos, soutenu qu'il fallait affiner la randomisation au maximum, afin non seulement d'apprécier si l'action menée a un impact, mais également d'identifier quels mécanismes précis produisent des effets et ainsi pouvoir tirer des conclusions plus approfondies².

Un programme de formation mené auprès d'entrepreneurs en Afrique de l'Ouest a par exemple fait l'objet d'une étude randomisée en 2017. Celle-ci a permis de conclure, sur un échantillon de 1 500 micro-entrepreneurs établis à Lomé (Togo), que les formations axées

¹ Duflo E. et Kremer M. (2003), *Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness*.

² Notamment Angus Deaton, prix Nobel d'économie en 2015.

sur l'initiative personnelle et la psychologie sont plus efficaces que les formations commerciales classiques. L'étude a notamment permis de souligner que le programme de formation fondé sur l'initiative personnelle conduisait à une meilleure efficacité du programme, les participants connaissant une hausse significative des bénéfices de leur entreprise¹.

Les considérations écologiques sont un autre vecteur de développement de l'étude de l'impact par les pouvoirs publics (voir le code de l'environnement, articles R122-1 *sq*). À partir des années 1970, ces derniers exigent notamment de la part des opérateurs conduisant d'importants travaux d'aménagement des études identifiant l'impact de leurs activités sur l'environnement². Ici, on s'intéresse aux impacts négatifs que peuvent avoir les grands projets d'aménagement. Ces attentes ont par ailleurs été reprises par le secteur bancaire dans les années 2000, notamment à travers l'adoption des principes de l'Équateur³.

Les études d'impact : un outil de diagnostic et de pilotage des soutenabilités ?

Selon France Stratégie, l'étude d'impact pourrait être reconfigurée pour devenir un réel outil de diagnostic et de pilotage des soutenabilités⁴.

Sur le papier, l'étude d'impact est un outil majeur de prise en compte des enjeux de soutenabilités, en proposant un diagnostic complet des impacts anticipés d'un projet de loi et en permettant d'améliorer la qualité des débats parlementaires, et *in fine* celle de la loi. Dans les faits, les limites de ces études d'impact ont été maintes fois soulignées depuis dix ans. Les critiques les plus récurrentes concernent leur qualité méthodologique variable, leur incomplétude (si certains critères semblent correctement satisfaits, comme les objectifs ou les motifs de la nouvelle législation, les impacts des projets de loi, en particulier ceux environnementaux, apparaissent au contraire très mal renseignés.

¹ Selon une [étude de la Banque mondiale](#) menée auprès d'entrepreneurs d'Afrique de l'Ouest, les formations axées sur la psychologie sont plus efficaces que les formations commerciales classiques.

² Audition de Eve Chiapello, directrice d'étude à l'EHESS.

³ Établis en 2003, les principes de l'Équateur sont des normes volontaires, conçues pour aider l'institution financière à déterminer, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux. La quatrième version des [principes de l'Équateur](#) a été publiée en 2020.

⁴ Plus englobant que celui de « développement durable » pour penser largement et transversalement l'articulation des différents « besoins du présent » et de « la capacité des générations futures de répondre aux leurs » et articuler dans les mêmes raisonnements des dimensions qui pourraient de prime abord paraître éloignées : les enjeux environnementaux et climatiques mais aussi, et en même temps, les défis sociaux, économiques, territoriaux, technologiques et démocratiques. (France Stratégie.)

1.2. Les pratiques d'évaluation d'impact dans l'ESS

Les structures de l'économie sociale et solidaire¹ sont créées pour répondre à des besoins sociétaux identifiés, et visent donc explicitement à développer un impact social significatif. L'activité des structures de l'ESS reposant en grande partie sur des subventions publiques, elles ont développé des pratiques visant à démontrer l'impact positif de leur activité. Cette logique de justification et de preuve de leur démarche vertueuse est au cœur du développement de leurs pratiques de mesure d'impact social. Dans le contexte de l'économie sociale et solidaire, la notion d'impact embrasse ainsi une acception éminemment positive.

Définition du terme « impact »

La notion d'impact social a progressivement pris le pas sur celle d'utilité sociale. Celle-ci fut employée à partir des années 1970 par l'État, notamment pour apprécier la légalité d'exonération d'impôts commerciaux. L'utilité sociale « se rapporte à un service rendu, à un effet positif pour la société dans son ensemble » et « caractérise les effets d'une action sur un territoire auprès d'un groupe de population ou, plus globalement, de la société² ». Ce glissement dans le monde de l'ESS de la notion d'utilité vers la notion d'impact social illustre le fait que le terme d'impact recouvre une pluralité d'acceptions. S'il est désormais employé par une multitude d'acteurs, il est intéressant de se référer au cadre définitionnel qui a notamment été posé dans le contexte de l'économie sociale et solidaire.

Le mouvement de l'économie sociale et solidaire est porté par la notion d'impact, en ce que les entreprises visent d'abord à répondre à un enjeu social identifié sur un territoire donné. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit l'impact social comme « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général³ ». Si les entreprises de l'ESS cherchent ainsi de manière intentionnelle à générer un impact positif sur un ensemble de parties prenantes, la définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire intègre

¹ Les structures de l'ESS bénéficient depuis la loi du 31 juillet 2014 d'un cadre législatif. Celui-ci définit l'économie sociale et solidaire comme « un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations dont le fonctionnement interne et les activités sont fondées sur un principe de solidarité et d'utilité sociale¹ ». Les sociétés commerciales peuvent également relever de l'économie sociale et solidaire. Pour rentrer dans le champ de l'ESS, une structure ne doit pas poursuivre le seul but de partage des bénéfices et présenter une gouvernance démocratique. Cependant, la forme commerciale reste marginale. En 2021, 79 % des emplois de l'ESS sont issus de structures associatives, 12 % de structures coopératives et 5 % de structures mutualistes¹.

² Mounier B. (2019), « L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS », *Informations sociales*, n° 199, p. 72-79.

³ Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

également les impacts négatifs en faisant référence à l'ensemble des conséquences de l'activité.

Des structures comme l'Avise préconisent d'adopter une telle conception globale de l'impact, sans favoriser les aspects positifs au détriment des aspects négatifs, afin d'identifier le plus fidèlement possible « les changements observés imputables à l'action¹ ». L'objectif de cette notion est précisément de pouvoir adopter une vision globale. L'impact peut ainsi se comprendre comme les conséquences d'une activité sur son environnement, par distinction de la planification de l'activité et des ressources mobilisées pour mettre en œuvre ces activités par l'entreprise. L'impact se distingue également des résultats des actions à court terme pour rendre compte des changements à long terme, dans une perspective plus diffuse prenant en compte la globalité des parties prenantes².

Si l'impact est donc d'abord mobilisé pour rendre compte des modifications apportées sur l'environnement social, les entreprises de l'ESS intègrent désormais de plus en plus de considérations sur les conséquences de leurs activités sur l'environnement naturel et la biodiversité. Cette avancée amène ainsi les acteurs de l'ESS à prendre en compte un versant de l'impact plus négatif, dans l'objectif de réduire les conséquences néfastes de leur activité sur l'environnement, lorsque originellement ils étaient plutôt tournés vers la détermination de leur impact positif³.

De plus, la notion d'impact social diffère de celle d'externalité. Celle-ci est une conception économique qui désigne le produit non intentionnel de l'action d'un agent économique sur son environnement. L'impact social est au contraire le fruit d'une intentionnalité, et est au cœur du projet même des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Il peut notamment « faire l'objet d'une formalisation, dans le cas de la définition de la mission statutaire d'une association, par exemple, voire d'une contractualisation, lorsqu'une organisation reçoit des financements conditionnés à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs sociaux définis à l'avance⁴ ».

L'impact social peut être direct ou indirect : il peut à la fois être la conséquence immédiate de décisions, de stratégies et de politiques internes, tout comme découler indirectement de l'activité de l'entreprise via le choix de ses fournisseurs par exemple. Il convient donc de s'interroger sur l'impact tout au long de la chaîne de valeur.

¹ Avise (2017), *Évaluer l'impact social*, décembre.

² Audition de Louise de Rochechouart, responsable de pôle à l'Avise, le 3 octobre 2022.

³ La contribution du secteur à la feuille de route française de l'Agenda 2030 s'inscrit également dans ce sens, défendre un projet de société reposant sur les quatre dimensions suivantes : une société inclusive ; une transition vers une économie durable ; une ESS exemplaire, moteur de la transition écologique ; et une société de la coopération. La Fonda (2018), *Agenda 2030 : contribution de l'ESS à la feuille de route nationale*, décembre.

⁴ Dupuy G. (2016), « La grande transformation ? Mesure de l'impact social chez les entrepreneurs sociaux français : une approche pratique », in *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2015-2016*, Association d'économie financière.

La définition de l'impact social proposée dans le cadre de la *task force* sur l'investissement à impact social en marge du G8 en 2013 – reprise de celle proposée par le GECES (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) – intègre l'ensemble de ces aspects : l'impact social vise à « rendre compte des résultats sociaux et environnementaux sous forme de mesures, à la fois de court terme et de long terme, ajustées des effets de l'action d'autres acteurs, des effets qui seraient survenus de toute façon, des conséquences négatives et des effets s'affaiblissant au cours du temps ». Par construction, les simples résultats de l'action ne sont pas soumis aux procédures complexes d'attribution destinées à mesurer quantitativement leur propre effet, c'est-à-dire toutes choses égales par ailleurs¹. Cette définition met l'accent sur la nécessité de mesurer l'impact et de déterminer si celui-ci est imputable ou non à une activité donnée. La question de l'évaluation de l'impact social est effectivement centrale pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire, qui la mobilisent pour communiquer au grand public et à leurs financeurs, mais également pour piloter et adapter leur activité.

Évaluation de l'impact social

L'intérêt d'identifier l'impact

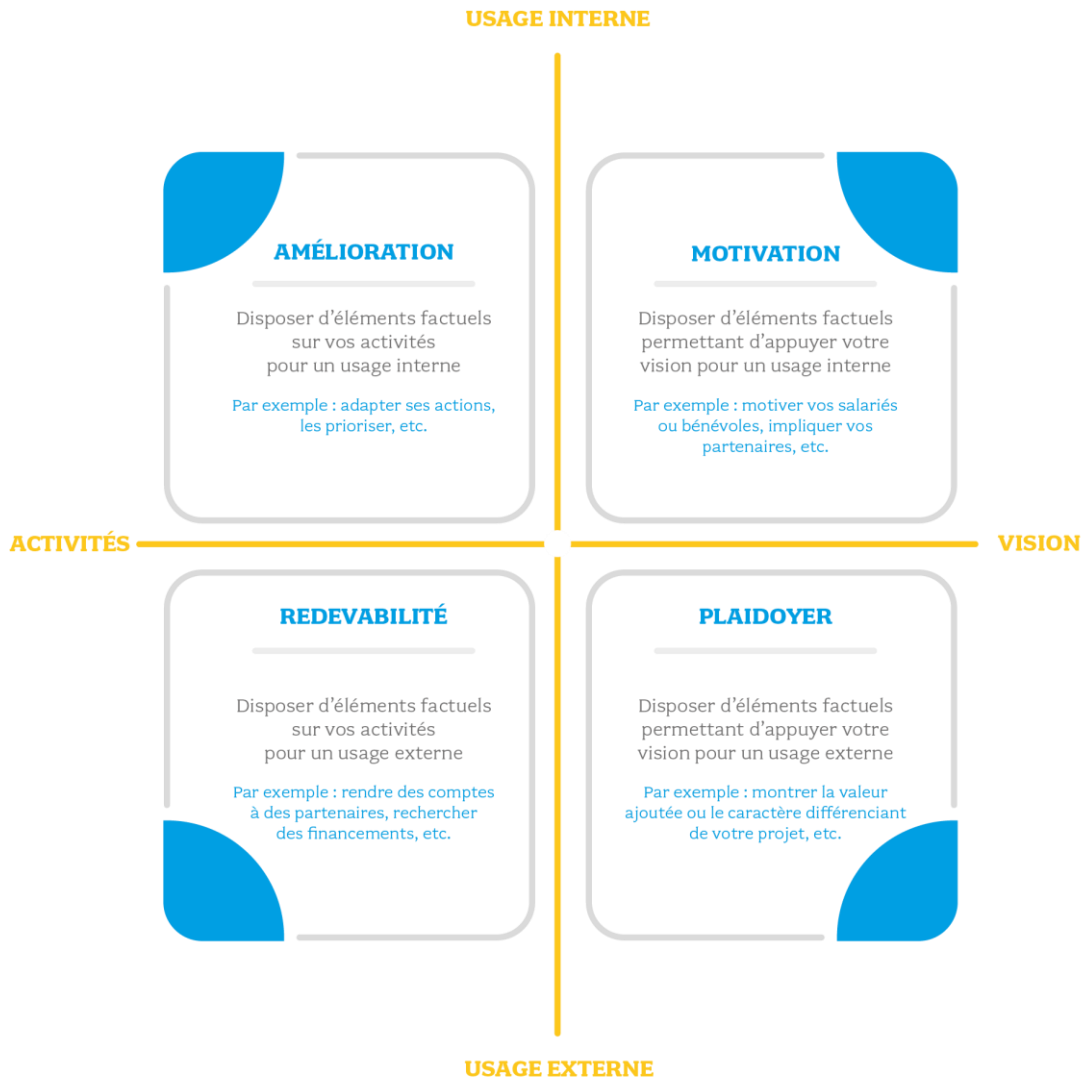
L'évaluation de l'impact social est primordiale dans le cadre d'activité de l'économie sociale et solidaire, et débute en amont par la détermination des besoins sociétaux auxquels le projet se propose de répondre. L'évaluation d'impact social permet aux entreprises de l'ESS de démontrer la valeur de leur action sur le territoire. Bien qu'elles visent à terme à développer un modèle économique pérenne, le modèle de l'économie sociale et solidaire diffère de celui des entreprises de marché et présente une profitabilité réduite. Il est important pour les entreprises d'appréhender, de comprendre et de pouvoir communiquer au sujet de leur impact social. C'est non seulement un outil de pilotage important, permettant au regard de l'évolution des indicateurs choisis d'adapter l'activité, mais également un support de communication intéressant à destination du grand public et des financeurs².

Il est nécessaire de qualifier l'impact et d'en déterminer le périmètre en amont, afin notamment de pouvoir sélectionner des indicateurs de suivi pertinents en fonction des spécificités du projet, de l'enjeu social auquel il répond, des moyens dont il dispose et du territoire sur lequel il est implanté. Les structures de l'ESS poursuivent des objectifs différents en fonction du périmètre d'impact pris en compte. Elles peuvent déterminer des indicateurs permettant de mesurer l'impact social de leur projet de manière positive et destiner ces informations à communiquer avec le grand public, les autorités publiques, les investisseurs, les salariés et les bénévoles. Dans le même temps, elles peuvent sélectionner des indicateurs leur permettant de mesurer les impacts négatifs de leur activité à des fins de pilotage interne.

¹ *Ibid.*

² Audition de Louise de Rochechouart, responsable de pôle à l'Avise.

DIFFÉRENTS USAGES DE LA MESURE D'IMPACT



Source : Avise (2022), d'après le guide *Évaluer son impact social*

En fonction de l'emploi de l'information issue de l'évaluation d'impact et de son destinataire, celle-ci peut donc à la fois contribuer à une démarche de valorisation et d'amélioration de l'activité pour les porteurs de projet, d'outil d'aide à la décision pour les décideurs politiques et les donneurs d'ordres ou encore d'outil d'arbitrage, de suivi et de dialogue pour les financeurs à impact¹.

¹ Avise, Essec Business School, Impact France (2021), *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*.

Les différents types d'indicateurs

Les démarches d'évaluation mettent en œuvre différents niveaux d'indicateurs¹ :

- les indicateurs de moyens : ils visent à identifier les ressources mobilisées par l'organisation ou l'activité, en termes d'investissement financier, de ressources humaines, d'outil informatique, etc. ;
- les indicateurs de performance : ils permettent de mesurer la production immédiate de l'action ou de l'organisation, en comptabilisant les réalisations effectuées. Il peut s'agir du nombre de bénéficiaires touchés ; du nombre de formations au numérique déployées ; du nombre d'ateliers d'entretiens d'embauche réalisés, etc. ;
- les indicateurs de résultat : ils évaluent le changement opéré de manière immédiate par l'action ou l'organisation en capturant les effets immédiats du dispositif sur la population cible dans une perspective de court à moyen terme. Il peut s'agir du nombre de bénéficiaires qui ont augmenté en compétences numériques suite à la formation ; du nombre de bénéficiaires qui ont trouvé un emploi suite à l'atelier d'entretien d'embauche, etc. ;
- les indicateurs d'impact : ils visent à déterminer quelle proportion des changements engendrés par l'activité ou l'organisation lui est attribuable, afin de rendre compte des effets systémiques du dispositif au-delà des effets immédiats, dans une perspective de moyen et de long terme. Il peut par exemple s'agir du nombre de bénéficiaires qui ont augmenté en compétences numériques et qui n'auraient pas pu développer ces compétences sans le programme (si problématique d'accès...) ; du nombre de bénéficiaires qui ont trouvé un emploi et qui n'en n'auraient pas trouvé dans les mêmes délais sans le programme (si problème de mobilisation personnelle, de mobilité...).

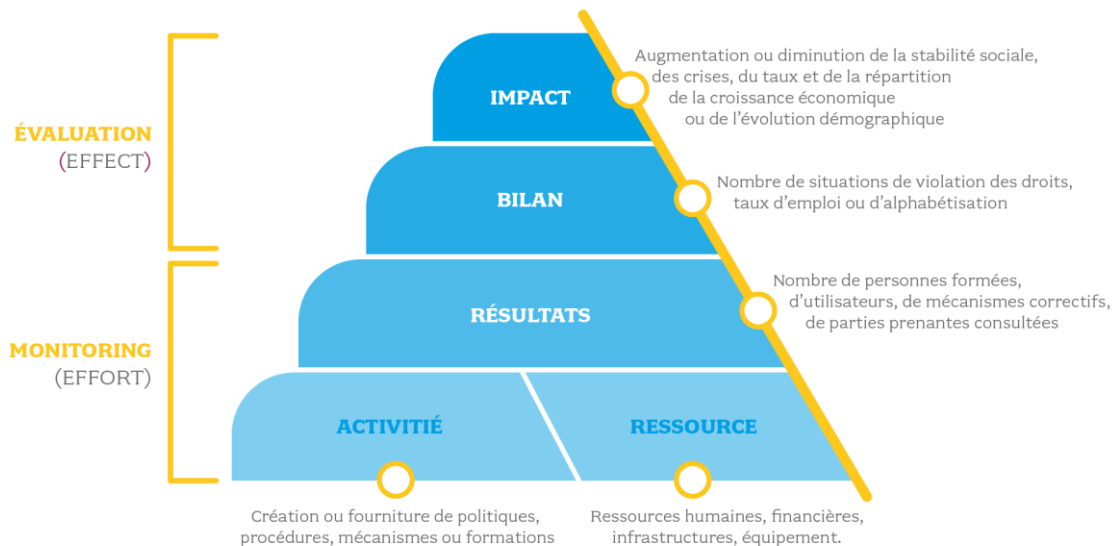
Les indicateurs de moyens, de performance et de résultat sont particulièrement utiles dans le cadre du pilotage de l'activité au quotidien. Les indicateurs de résultat permettent notamment d'apprécier l'efficacité des actions en comparant les données obtenues à des objectifs fixés *a priori*. Les indicateurs d'impact permettent d'apprécier dans quelle mesure l'objectif social d'une action ou d'une organisation est atteint, et d'identifier les axes stratégiques plus ou moins efficaces afin notamment de pouvoir adapter la stratégie².

¹ Haut-Commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale (2019), *Pour un développement du contrat à impact social au service des politiques publiques*, juin.

² https://www.valoress-udes.fr/uploads/Mode-d-emploi_Mesurer-votre-impact-social.pdf

Ce dernier type d'indicateurs est toutefois plus difficile à mettre en œuvre. Une étude du NYU Stern Center for Business and Human Rights¹ a analysé plus de 1 700 indicateurs sociaux et sociétaux de 12 standards². Les résultats montrent que seuls 8 % des indicateurs évaluent les effets (entendus ici comme les résultats et les impacts) des pratiques des entreprises. La grande majorité des indicateurs (92 %) mesurent plutôt les efforts, c'est-à-dire les moyens mis en œuvre par les entreprises, comme la publication de politiques ou d'engagements, la réalisation d'audits, d'évaluations des risques ou de formations, la participation à des organisations de membres ou à d'autres collaborations, ou l'engagement des parties prenantes.

CONCEPTS MIS EN JEU PAR LA NOTION D'IMPACT



Source : NYU Stern Center for Business and Human Rights, 2017

¹ O'Connor C. et Labowitz S. (2017), *Putting the « S » in ESG: Measuring Human Rights Performance for Investors*, NYU Stern Center for Business and Human Rights, mars.

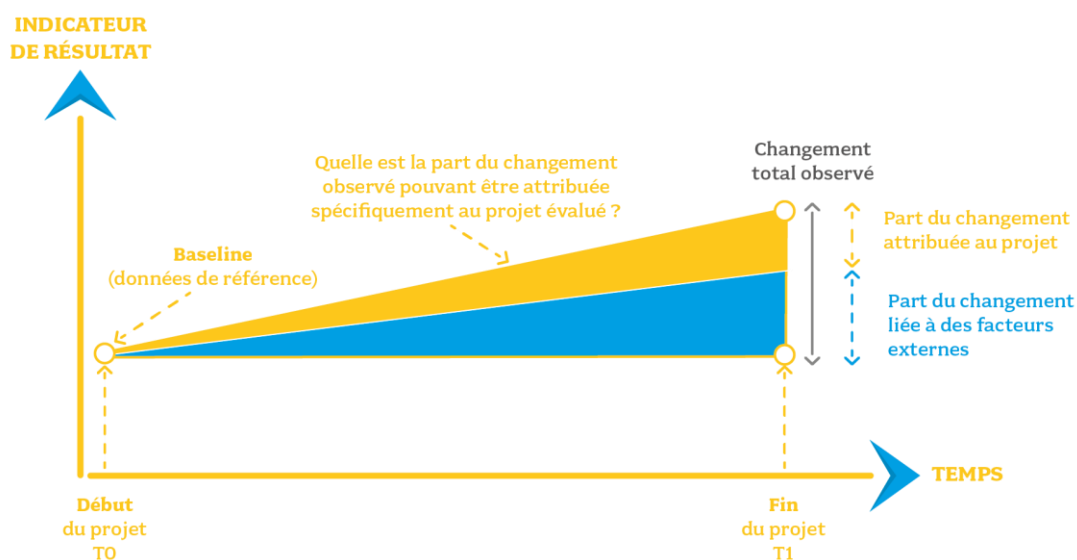
² GRI, SASB, UN Guiding Principle Reporting Framework, DJSI metals and mining, FTSE ESG rating, Bloomberg social indicators, Access to medicine index, Enough project's rankings on conflict minerals, Oxfam's behind the brands, Ranking Digital Rights' Corporate Accountability Index, Know the Chain: ICT and Food & Beverage Benchmarks, Corporate Human Rights benchmark.

Différentes méthodes d'évaluation

La démarche d'évaluation d'impact s'organise autour de deux dimensions :

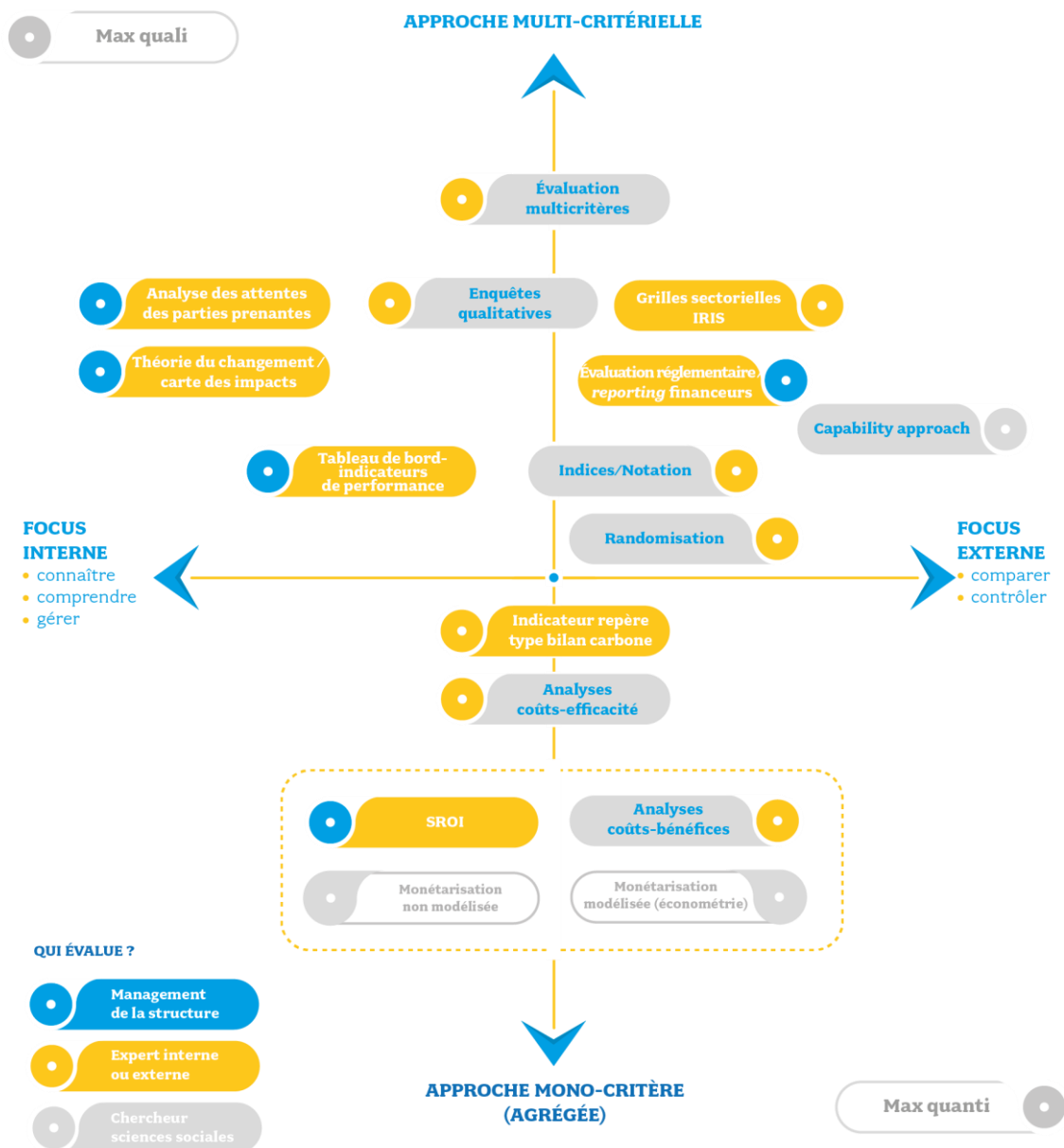
- une dimension de changement. L'évaluation vise à estimer le changement que génère l'activité sur son environnement ;
- une dimension de contribution. Il convient d'essayer d'identifier les liens de causalité entre l'action et le changement identifié. Cette contribution peut s'apprécier par attribution du changement à l'acteur, ou par contribution de l'acteur à ce changement.

LA DIMENSION DE CHANGEMENT DANS L'IMPACT



Source : Avise, Essec (2021), *Petit précis de l'évaluation de l'impact social # 2*

CARTOGRAPHIE DES MÉTHODES D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ESS, 2011



Source : Conseil supérieur de l'ESS, 2011

Exemples de méthodologies d'évaluation de l'impact social

SROI : le retour social sur investissement est une méthode d'analyse mesurant la valeur créée par une action ou une organisation en incluant les coûts et bénéfices sociaux, environnementaux et économiques, dans une conception large de la valeur. Il permet de mesurer les résultats sociaux, environnementaux et économiques atteints et de les exprimer monétairement afin de déterminer un ratio coût/bénéfice. La méthode SROI repose donc sur une approche monétaire afin d'être facilement appréhensible et communicable, mais son objectif est d'exprimer la création de valeur au-delà de la seule valeur financière¹.

Analyse Coûts-Bénéfices : l'analyse coûts-bénéfices consiste à exprimer les conséquences positives et négatives d'une action en termes monétaires, afin de permettre la comparabilité des données et l'identification des initiatives les plus pertinentes. Il s'agit d'abord d'un outil d'information, qui permet de construire l'argumentaire d'une structure en rendant compte de la pertinence économique et sociale d'un programme dans le temps à l'aide d'indicateurs monétaires facilement compréhensibles².

Théorie du changement : la théorie du changement permet de décrire le processus de changement social engendré par une action ou une organisation à travers un processus de cartographie. Il s'agit d'un outil stratégique pour aligner les actions d'une organisation avec son objet social. La théorie du changement est « une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme » et « sert d'abord d'outil d'aide au développement de solutions à des problèmes sociaux complexes³ ». Si cette théorie est mobilisée au moment de la planification de l'activité, elle permet généralement de faciliter les démarches d'évaluation d'impact par la suite.

Valor'ESS : Valor'ESS est une plateforme lancée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire qui accompagne les entreprises de l'ESS dans leur démarche de mesure d'impact, leur fournissant des outils adaptés. Des indicateurs de gestion d'entreprises sont mis à leur disposition, sous la forme d'un questionnaire permettant de définir l'identité, la stratégie, le pilotage, la gouvernance, les pratiques RH, le modèle économique et l'ancrage territorial de la structure. En parallèle, Valor'ESS propose également des indicateurs d'impact social et les recommandations méthodologiques associées.

¹ Essec Business School (2011), *Guide du retour social sur investissement*, mai.

² Rexel Fondation, Improve, *L'analyse coûts-bénéfices. Des initiatives à impact sociétal*, 2018.

³ [TISS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf](#)

Les 47 indicateurs sont classés en 13 grandes dimensions sociales comme le développement des savoirs, l'amélioration de la santé ou encore l'insertion professionnelle. Ce cadre permet aux structures de l'ESS d'identifier les indicateurs pertinents à leur activité¹.

Parmi ces approches, la théorie du changement est la plus communément mobilisée par les acteurs de l'ESS, avant la détermination d'un SROI, et enfin la réalisation d'une analyse coûts-bénéfices qui est plus rarement mise en œuvre².

La question de la standardisation des méthodes d'évaluation de l'impact social est sujette à débat. Si elle offre une meilleure comparabilité des données et permet de véhiculer des exigences minimales en matière de mesure, elle risque cependant d'amener les acteurs à se limiter à la sélection des mêmes indicateurs, sans que ces derniers ne soient nécessairement les plus pertinents, et pouvant paradoxalement empêcher d'identifier des impacts potentiels. La diversité des projets appelle dans l'idéal à l'adoption de démarches adaptées. Cette problématique est préminente dans les domaines d'activité pour lesquels des indicateurs sont préétablis, par exemple par l'administration. Si ces indicateurs permettent aux acteurs de mener une démarche d'évaluation d'impact en amont, ils peuvent également avoir un effet pervers en réduisant le champ d'analyse aux critères préétablis.

Les analyses des politiques publiques permettent de comprendre l'intérêt de la mesure de l'impact comme outil de prise de décision et de justification. La définition de l'impact et les méthodologies utilisées pour sa mesure dans le cadre de l'économie sociale et solidaire sont également des éléments éclairants sur la pertinence du concept pour le monde de l'entreprise. Étudier leur impact permet aux structures de l'ESS de piloter stratégiquement leur projet et de communiquer efficacement sur celui-ci. De plus, les acteurs de l'ESS nourrissent une approche résolument positive de l'impact, recherchant précisément à démontrer le bénéfice de leur activité sur leur environnement. Cette démarche est donc particulièrement intéressante pour approfondir le dialogue des entreprises avec leurs parties prenantes et prend tout son sens dans l'élaboration et le déploiement de leur politique RSE. Il convient désormais de s'interroger sur les différents facteurs ayant conduit la notion d'impact à prendre de l'ampleur au cœur de la stratégie des entreprises.

¹ [Valor ESS outil mesure impact social \(valoress-udes.fr\)](http://valoress-udes.fr)

² Impact Tank, Essec Business School (2021), *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*.

2. Les facteurs de la montée de la notion d'impact dans le champ de l'entreprise

Les tendances à l'œuvre sont multiples – cadre législatif national et européen renforçant les exigences en matière de *reporting* extra-financier, développement de la finance à impact – et soulignent avant tout des attentes renouvelées envers les entreprises.

2.1. Attentes des parties prenantes pour un rôle élargi de l'entreprise

Le rapport Rocher¹ souligne que si l'entreprise pouvait jusque-là se prévaloir d'une certaine éthique, elle est désormais en mesure d'endosser un rôle beaucoup plus ambitieux : celui d'œuvrer au nom de l'utilité publique.

En 2016, la Plateforme RSE² notait ainsi que la conception même de l'entreprise et de ses missions fait l'objet de nouveaux questionnements autour de l'idée de la multiplicité des objectifs que poursuit l'entreprise. Sa gestion ne saurait s'envisager que dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. Il y a là un champ à explorer, esquissant de nouvelles perspectives, positionnant l'entreprise comme un acteur important d'un développement choisi et responsable.

Toutes ces réflexions sur l'utilité et la place de l'entreprise dans la société sont exprimées par ses diverses parties prenantes. Selon une enquête menée par l'Ifop en 2021, 71 % des salariés et 79 % des cadres dirigeants considèrent que leur entreprise, au-delà de son activité économique, joue un rôle important au sein de la société³.

Des attentes formalisées dès les années 2000 par les organisations internationales

Le développement durable est défini en 1987 comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » par la Commission Brundtland, et ce concept est consacré par le premier sommet de la Terre organisé à Rio de Janeiro en 1992.

En 2015, les Nations unies adoptent les objectifs de développement durable. Les États invitent ainsi depuis plus de quarante ans les entreprises à contribuer au développement durable. La mobilisation des entreprises et la prise en compte des enjeux

¹ Rocher B. (2021), *Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte*, Rapport, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, octobre.

² Plateforme RSE (2016), *Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*, septembre.

³ Enquête menée par l'Ifop, en partenariat avec la Fondation Jean-Jaurès, du 25 avril au 5 mai 2021 auprès de 1 013 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus et de 301 cadres dirigeants d'entreprise.

environnementaux et sociaux dans leur stratégie RSE sont capitales pour le succès des objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les Nations unies. En effet, « leur réalisation repose sur une mobilisation de l'ensemble des acteurs, des États comme de la société civile. Les entreprises, quelle que soit leur taille, sont donc incitées à inscrire leur stratégie et leur gouvernance dans le cadre des ODD, notamment en y projetant leur cœur de métier, en y repensant leur modèle d'affaires et en y développant leur responsabilité sociétale¹ ».

Des OMD aux ODD

Les objectifs de développement durable (ODD), portés par l'ONU et adoptés en septembre 2015, « visent à éradiquer la faim et la pauvreté d'ici 2030, tout en reconnaissant que le développement humain et la préservation de notre planète vont de pair ». Fruit d'un processus participatif qui s'est étalé sur trois ans, les ODD représentent un accord sans précédent, entre les 193 États membres de l'ONU, sur les priorités du développement durable. Ils se fondent sur les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) – huit objectifs visant à lutter contre la pauvreté, lancés en 2000 et que le monde s'était engagé à atteindre d'ici à 2015 – tout en les élargissant à l'ensemble des pays du monde, et non aux seuls pays en développement, et en couvrant l'ensemble des dimensions du développement durable.

Les 17 ODD ont été dotés d'un set de 169 cibles, couvrant l'intégralité des enjeux du développement durable. Sont visés le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau, la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique, la paix, l'agriculture ou encore l'éducation².

Les Dix Principes du Pacte mondial de l'ONU

Initiative du secrétaire général des Nations unies, le Pacte mondial des Nations unies (ou United Nations Global Compact) est un appel aux entreprises du monde entier à aligner leurs pratiques et leurs stratégies sur dix principes, qui découlent des textes fondamentaux des Nations unies, dans les domaines des droits humains, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et ce afin d'atteindre les dix-sept objectifs de développement durable (ODD) par le biais d'entreprises et d'écosystèmes responsables qui favorisent le changement.

¹ CGDD (2017), « [Objectifs de développement durable et entreprise : enjeux et opportunités](#) », *Théma Essentiel*, novembre.

² Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (2021), [Les objectifs de développement durable \(ODD\)](#), octobre.

Les Dix Principes du Pacte mondial

Droits de l'homme

- **principe 1** : les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international ;
- **principe 2** : les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

Normes de travail

- **principe 3** : les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective ;
- **principe 4** : élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;
- **principe 5** : abolition effective du travail des enfants ;
- **principe 6** : élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

Environnement

- **principe 7** : promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement ;
- **principe 8** : prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables ;
- **principe 9** : encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

- **principe 10** : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.

La CoP (Communication On Progress)¹ permet de communiquer sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des Dix Principes et la contribution à l'atteinte des dix-sept objectifs de développement durable. Une nouvelle CoP standardisée, applicable à toutes les structures dès 2023, permettra aux entreprises participantes de comparer leurs progrès par rapport à leurs pairs, grâce à des données harmonisées, cohérentes et comparables sur la durabilité des entreprises.

¹ <https://pactemondial.org/decouvrir/communication-sur-le-progres-cop/>

L'ISO 26000

La contribution au développement durable est également un élément clé de la définition portée par l'ISO 26000.

« La responsabilité sociétale comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

En Europe : le pacte vert pour l'Europe

L'adoption du pacte vert en Europe en 2019 amène les entreprises à s'inscrire dans une logique de réduction effective de leurs émissions de gaz à effet de serre afin de contribuer à la décarbonation. Adopté en 2021, Fit for 55 est un paquet de douze propositions législatives proposé par la Commission européenne visant à traduire concrètement l'objectif de réduction des émissions d'au moins 55 % en dessous des niveaux de 1990 d'ici 2030, nécessaire pour respecter la trajectoire fixée par l'Accord de Paris. Il touche l'ensemble des secteurs de l'économie : l'industrie, les transports, le bâtiment, l'agriculture ou encore la forêt. Les exigences européennes en termes d'impact des entreprises vont encore s'amplifier avec l'entrée en vigueur de la taxonomie environnementale, qui sera sûrement suivie d'une taxonomie sociale dont l'établissement est actuellement en réflexion.

Des attentes amplifiées envers les entreprises

Un besoin d'information croissante de la part des consommateurs

Les consommateurs expriment aujourd'hui un souhait grandissant d'adopter une consommation plus responsable, en préférant des produits respectant l'environnement, la santé et le bien-être, mais favorisant aussi une économie plus territorialisée, notamment parce qu'ils sont fabriqués localement, dans des conditions éthiques. Ainsi, le consommateur est désormais davantage conscient de l'impact que peuvent avoir ses achats, et se place en acteur de la transition vers un modèle de consommation plus durable même s'il est clair que ce mode d'action ne peut suffire à lui seul à une transition vers un modèle économique plus écologique et solidaire.

Toutefois, on note que cette sensibilité affirmée pour des considérations sociales et éthiques (par exemple le respect des droits de l'homme, des droits des travailleurs, du dialogue social) ne se traduit pas toujours en acte d'achat.

Sans ignorer les contraintes de pouvoir d'achat, le développement de la consommation responsable passe notamment par une meilleure information. Si les consommateurs désirent davantage d'informations, c'est aussi parce qu'ils considèrent que l'information à leur disposition est insuffisante, ou au contraire trop exhaustive, et ne leur permet pas de faire des choix de consommation éclairés. La complexité de l'information et la capacité du consommateur à traiter cette information sont également des freins¹.

Impact et responsabilité : une nouvelle vision du rôle de l'entreprise

La construction lente et sédimentée de la RSE est le fruit d'un travail mené depuis plus de trois décennies. Cette construction institutionnelle stratifie aujourd'hui une vision du rapport entre l'entreprise et la société. Les attentes renouvelées de la part des parties prenantes de l'entreprise stimulent le besoin d'interroger la RSE. Cela s'inscrit de manière plus large dans la réflexion de ce qu'est ou devrait être une entreprise durable et la nécessité de penser l'impact dans le modèle d'affaires.

La notion d'impact vient donc réactualiser les pratiques RSE des entreprises en intégrant plus fondamentalement la responsabilité au cœur de leur modèle d'affaires. Certaines critiques ont en effet émergé ces dernières années, dénonçant des pratiques RSE périphériques aux décisions stratégiques de l'entreprise. Patrick d'Humières² souligne que cette critique est un symptôme très important du débat de fond. La RSE est ainsi assimilée par certains acteurs à une affaire de grandes entreprises qui considèrent qu'elles doivent traiter d'abord leurs impacts négatifs et qui ne font pas assez de place aux impacts positifs. L'intégration de la notion d'impact est envisagée comme une solution palliant les défauts vers lesquels tendent certaines pratiques de la RSE :

- la RSE est parfois accusée de rester une affaire de grandes entreprises qui doivent d'abord corriger leurs externalités négatives fondamentales ;
- certains dénoncent le concept comme étant trop large, ne permettant pas de focaliser la visibilité de l'apport de l'entreprise à la société ;
- les pratiques RSE sont parfois perçues comme vecteurs de bureaucratisation, notamment à travers les exigences de *reporting* complexes.

La notion d'impact permet de penser la responsabilité des entreprises en intégrant aussi bien les conséquences positives que les conséquences négatives de leur activité sur leur environnement et leurs parties prenantes. Elle invite l'entreprise à développer ses décisions stratégiques en prenant la mesure de sa responsabilité, notamment grâce à la mesure de ses impacts.

¹ Plateforme RSE (2022), *Affichage social sur les biens et services*, Avis, février.

² Audition de Patrick d'Humières, le 29 juin 2022.

La notion d'impact prend une importance croissante du fait des attentes renouvelées des parties prenantes envers les entreprises et monte également en puissance grâce au développement de nouvelles pratiques d'investissement, dites de « finance à impact ».

2.2. Le développement de la finance à impact

L'investissement à impact est une pratique relativement récente, évoquée pour la première fois en 2007, s'inscrivant dans la perspective de l'investissement socialement responsable (ISR) et du développement durable.

Dans le cadre de la finance à impact, la notion d'impact recouvre tout investissement qui recherche explicitement et simultanément une rentabilité économique et la création d'un impact social et environnemental positif et mesurable. « L'impact désigne les changements (différentielle d'état), positifs comme négatifs, attendus ou inattendus, provoqués par et attribuables à une intervention (modification de pression). Ces changements peuvent être de nature sociale (amélioration des conditions de vie, de la situation professionnelle, développement de compétences, changement des comportements, etc.), économique (création d'emploi, création de la valeur ajoutée, etc.) ou environnementale (réduction des émissions de gaz à effet de serre, préservation des sols, réduction de la pollution des sols ou de l'air, etc.). »

Ce développement de la finance à impact s'accompagne d'une demande accrue en matière de données liées à l'impact des activités des entreprises. Les notes ESG des entreprises ne sont donc pas suffisantes. Si elles peuvent être utiles pour déterminer de nombreux aspects de la performance d'une entreprise en matière de durabilité, elles ne sont pas suffisantes pour évaluer si par exemple les entreprises influencent positivement les ODD. Une analyse plus poussée et des indicateurs plus précis sont nécessaires pour mieux comprendre leurs performances en matière d'ODD¹.

Travaux menés en matière de finance à impact : un cadre commun se dessine

La demande accrue d'instruments financiers intégrant l'impact des entreprises dont ils financent l'activité est également un vecteur de développement de la mesure d'impact. Elle est une expression de l'exigence nouvelle des parties prenantes, et notamment des investisseurs, de prendre en compte les conséquences environnementales et sociales des entreprises dans une perspective de création de valeur intégrant un idéal de durabilité. De nombreux travaux sont menés en matière de finance à impact afin de clarifier ce qu'est la mesure d'impact et de proposer un cadre commun.

¹ <https://www.robeco.com/fr/actualites/2021/09/traduire-des-objectifs-universels-en-impact-odd.html>

On notera notamment à l'international :

- **Les travaux du Global Impact Investing Network (GIIN)** : le Global Impact Investing Network¹ définit les investissements à impact comme « les investissements faits dans les entreprises, les organisations et les fonds avec l'intention de générer des impacts environnementaux et sociaux en même temps qu'un rendement financier ».
- **Les Operating Principles for Impact Management** : élaborés par l'International Finance Corporation (IFC), les Operating Principles for Impact Management sont des principes directeurs qui servent de référence aux fonds d'investissement. Au nombre de neuf, ils décrivent une feuille de route pour un investissement d'impact efficace. Ces principes s'appliquent à l'ensemble du cycle d'investissement, de la définition d'une intention stratégique à l'impact à la sortie, en passant par la création et la structuration des transactions et par la gestion de portefeuille.

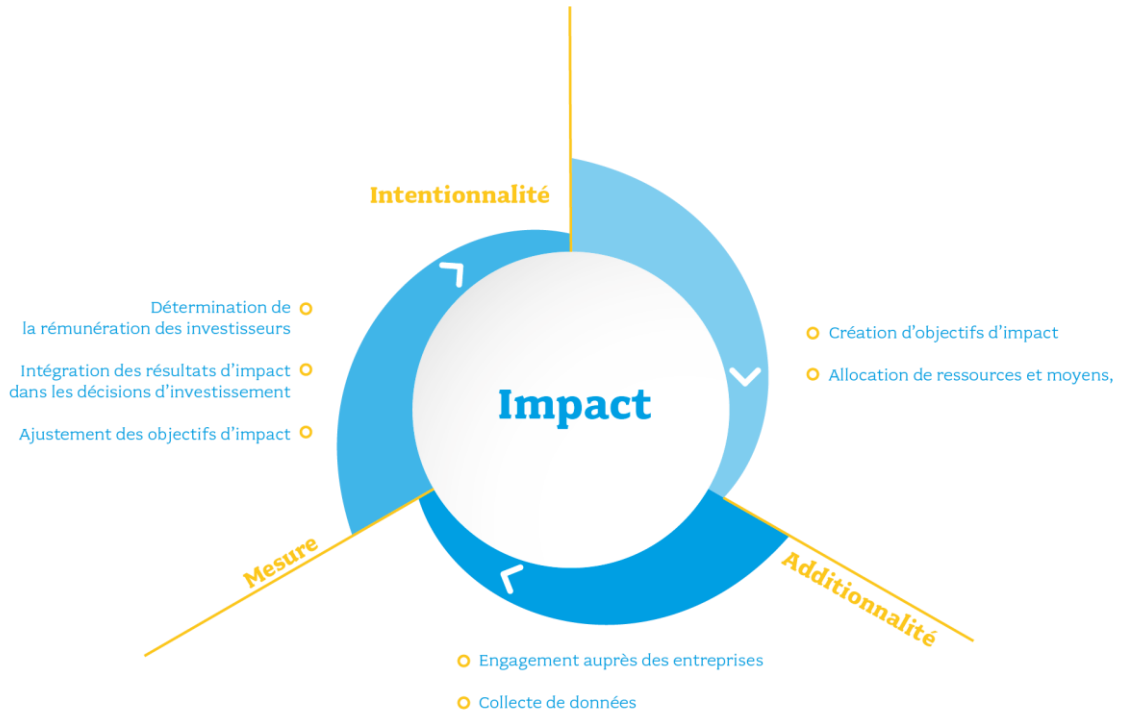
En France, on notera en particulier :

- **La Charte des investisseurs publics français en faveur des ODD** : le premier principe de la charte des investisseurs publics français en faveur des ODD² (décembre 2019) leur demande de maximiser leurs impacts positifs et de minimiser leurs impacts négatifs.
- **Les travaux du FIR** : créé en 2001, le FIR est une association multi-parties prenantes qui a pour objet de promouvoir et développer l'investissement responsable et ses meilleures pratiques, regroupant l'ensemble des acteurs de l'ISR : investisseurs, sociétés de gestion, intermédiaires financiers, agences de notation extra-financière, conseils investisseurs, organisations de place, syndicats, ONGs, associations, ainsi que des personnalités qualifiées : avocats, journalistes, universitaires, etc. Il ressort de leurs travaux que l'impact est évalué par rapport à des objectifs d'impacts spécifiques et définis *ex ante*, fondés sur une intentionnalité de l'investisseur et, le cas échéant, des entreprises dans lesquelles il investit.

¹ <https://thegiin.org/characteristics>

² https://www.rafp.fr/sites/default/files/file/charte_odd_des_investisseurs_publics_francais_.pdf

INTENTIONNALITÉ, ADDITIONNALITÉ ET MESURE, CONCEPTS CENTRAUX DE LA FINANCE À IMPACT



Source : GT Impact

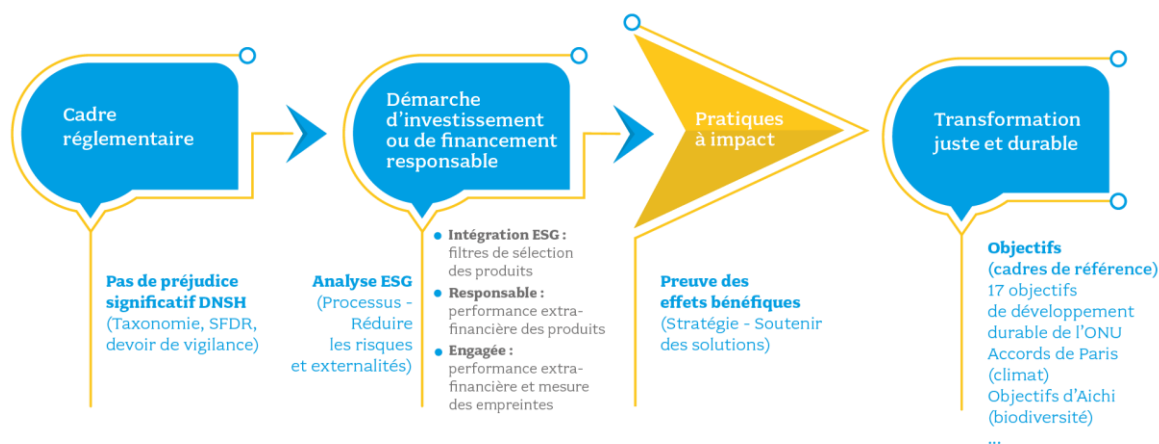
La notion d'impact s'est développée, notamment dans l'univers du *private equity*, autour des notions d'additionnalité, d'intentionnalité et de mesure. Cette dernière « correspond à l'évaluation des externalités sociales et/ou environnementales des investissements, à l'aune des objectifs d'impact intentionnellement 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 proposés 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'investissement¹ ».

¹ France Invest, Forum pour l'investissement responsable (2021), *Investissement à impact. Une définition exigeante pour le coté et le non-coté*, mars.

• L'initiative de place sur la finance à impact animé par Finance for Tomorrow

Finance for Tomorrow est une initiative portée par les acteurs de la place de Paris pour promouvoir en France et à l'international la finance durable, afin de réaliser les objectifs de l'Accord de Paris et des objectifs de développement durable. Dans ce cadre, la finance à impact est définie 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 bénéfiques¹ ». Les travaux ont permis de clarifier à l'attention de l'ensemble des acteurs un certain nombre de termes : impact, positif ou négatif, apportant ainsi à chacun un cadre de définition et de travail.

CADRE ET OBJECTIFS DE LA FINANCE À IMPACT



Source : Finance for Tomorrow, visuel réalisé à partir de l'échelle de contribution proposée par l'iLab dans le rapport Investir pour transformer durablement et des réflexions du groupe de travail de Place

2.3. Un cadre législatif qui évolue

L'évolution législative accompagne l'intégration de la notion d'impact au cœur de l'entreprise, notamment avec la loi Pacte qui repense la place de l'entreprise et de ses parties prenantes, ainsi qu'avec les exigences croissantes en matière d'affichage environnemental et social et de *reporting* extra-financier.

¹ Finance for Tomorrow. L'initiative de place sur la finance à impact, lancée en mars 2021 à l'initiative de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, et Olivia Grégoire, secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, et animée par [Finance for Tomorrow, branche de Paris Europlace](#), a publié les premiers résultats de ses travaux.

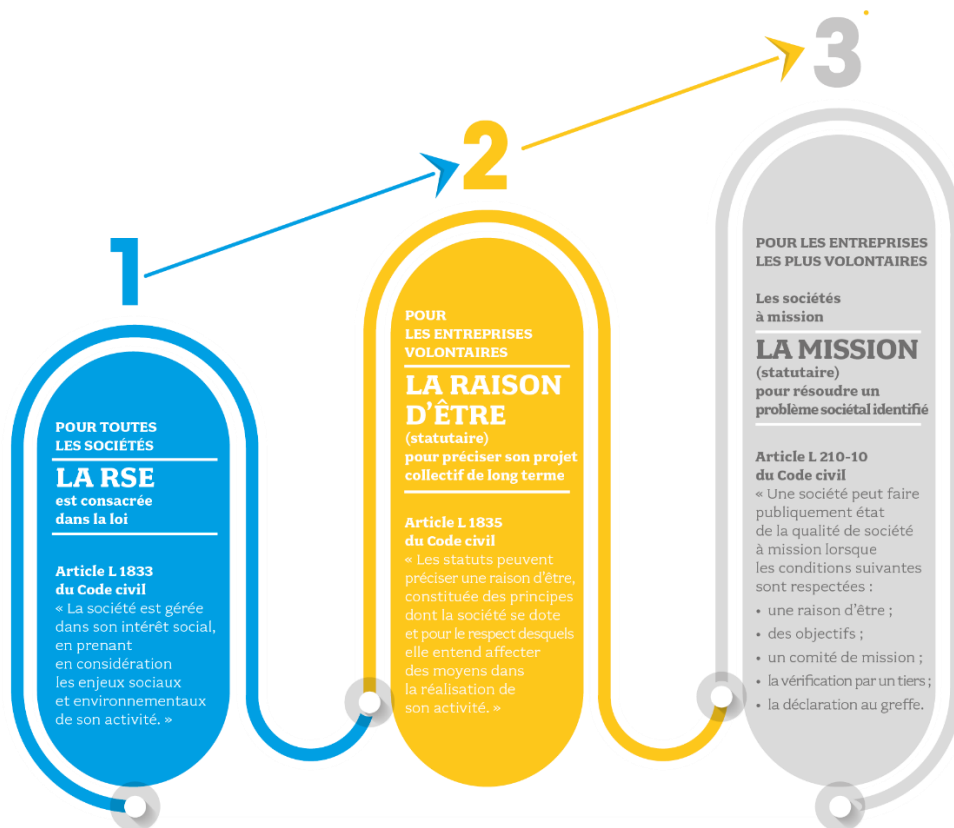
Les apports de la loi Pacte

Introduit en droit français en 2019, la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »), notamment à travers la qualité de société à mission, représente un virage législatif important qui va inciter l'entreprise à expliciter publiquement son apport à la communauté, la mission qu'elle se donne, ses objectifs sociaux et environnementaux, tout en reprecisant ses valeurs¹.

Elle apporte trois principales modifications :

- la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion des sociétés ;
- la possibilité d'inscrire une raison d'être dans les statuts ;
- la qualité de société à mission.

RSE, RAISON D'ÊTRE ET SOCIÉTÉ À MISSION



Source : schéma issu de *Entreprise à mission : de la théorie à la pratique*, Guide Citizen Capital et Deloitte

¹ Rocher B. (2021), *Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte*, op.cit.

Quelle est la portée de l'article 1833 ?

Un nouvel alinéa a été inséré dans l'article 1833 du code civil pour consacrer la notion jurisprudentielle d'intérêt social : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Il affirme que les sociétés ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui leur sont propres et qui prennent en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

Le troisième rapport du comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte¹ souligne qu'une incertitude persiste sur l'interprétation juridique de la portée de cet ajout. Citant Jean Peyrelevalde², le rapport note que des deux objectifs potentiellement contradictoires contenus dans l'article 1833, le premier – « la société est constituée dans l'intérêt commun des associés » – risque de l'emporter systématiquement en cas de conflit sur le second – « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Le texte n'interdit pas de porter une atteinte aux enjeux sociaux ou environnementaux, mais il impose d'être en mesure de justifier que l'atteinte portée par l'activité a été mise en balance avec d'autres intérêts. Des observateurs ont noté que la formulation de l'article 1833 était un décalque de la règle *comply or explain* attachée à la RSE : la société doit respecter les exigences imposées par les enjeux environnementaux et sociaux et, à défaut, pouvoir expliquer pourquoi elle y déroge. Si elle ne parvient pas à justifier avoir pris en considération les enjeux environnementaux au stade de la prise de décision, elle commet une faute. La condamnation de la société suppose en outre la preuve d'un préjudice causé par le manquement à l'obligation de prise en considération des enjeux environnementaux et sociaux.

Le préjudice écologique réparable est défini par l'article 1247 du code civil, qui impose que ce préjudice constitue une « atteinte non négligeable » à l'environnement. Cela suppose de démontrer que si l'obligation avait été respectée, le dommage aurait été évité. Les difficultés probatoires soulevées par cette exigence devraient limiter les condamnations prononcées pour la méconnaissance de l'exigence de prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux.

Pour certains commentateurs, cet ajout reste ainsi très prudent et ne marque pas un progrès considérable par rapport au corpus légal déjà existant, par exemple la Charte de l'environnement, qui a valeur constitutionnelle et dispose que « chacun est tenu à une obligation de vigilance à l'égard des atteintes à l'environnement qui pourraient résulter de son activité ».

¹ France Stratégie (2022), [Troisième rapport du Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte](#), septembre.

² Peyrelevalde J. (2021), « Comment construire un vrai capitalisme responsable en France », *Les Échos*, 13 avril.

La raison d'être

L'article 1835 du code civil est modifié pour reconnaître la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts : « Les statuts peuvent préciser 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. »

Selon le sixième baromètre IFA-Ethics & Boards¹, on compte en 2022 quinze sociétés ayant défini et inscrit une raison d'être dans leurs statuts, alors qu'elles n'étaient que deux en 2019.

SOCIÉTÉS AYANT INSCRIT LEUR RAISON D'ÊTRE DANS LEURS STATUTS



Source : Ethics & Boards, Analyse IFA, données SBF120 post AG 2022

¹ IFA - Ethics & Boards (2022), sixième édition du baromètre annuel IFA-Ethics & Boards des conseils du SBF 120 baromètre.

Pour Alexandre Menais, secrétaire général d'Atos¹, c'est une révolution calme, mais une vraie révolution sociétale que la loi Pacte a engagée. « La raison d'être est la constitution de l'entreprise. Elle est le ciment qui agrège la stratégie de l'entreprise, la politique d'investissement, les engagements financiers, la marque employeur, la RSE et le capital humain. L'évaluation de la performance de l'entreprise dotée d'une raison d'être, autrement dit la mise en cohérence entre la promesse de l'entreprise incarnée dans sa raison d'être et ses actions, passe inévitablement par une mesure d'impact à travers des indicateurs tangibles et mesurables qui s'inscrivent dans la durée². »

La société à mission : un rôle assumé de contribution au bien commun

Enfin, une qualité de société à mission est créée. Cette innovation juridique, qui valorise l'engagement sans contraindre la liberté d'entreprendre ou la recherche du profit, peut être adoptée par tout type d'entreprise (secteur, taille, statut).

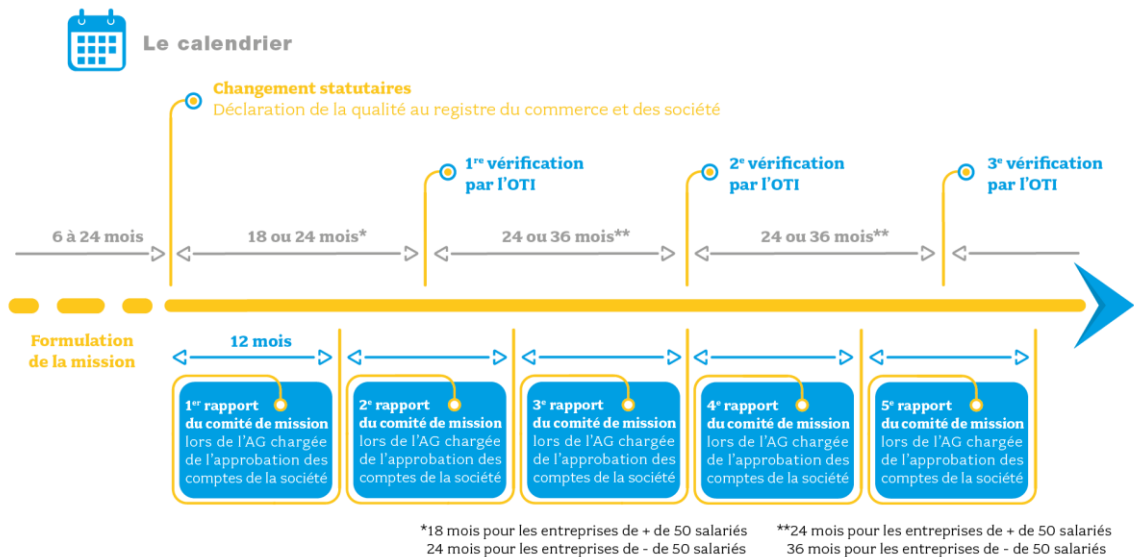
Concrètement, les sociétés commerciales doivent préciser une raison d'être ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux à poursuivre dans le cadre de leur activité. Le modèle de la société à mission s'accompagne de la mise en place d'un dispositif de gouvernance spécifique, le comité de mission, ainsi que d'une évaluation par un organisme tiers indépendant (OTI). En effet, la loi précise que l'exécution de ces objectifs sociaux et environnementaux doit faire l'objet d'une vérification par un OTI accrédité par le Cofrac. La communauté des entreprises à mission³ rappelle que, conformément à la loi, l'OTI renforce la crédibilité de la qualité de société à mission envers toutes les parties prenantes et contribue à lutter contre le « *mission washing* ».

¹ Le 30 avril 2018, l'assemblée générale des actionnaires d'Atos a adopté la raison d'être et inscrit celle-ci dans les statuts de la société.

² Entretien avec Alexandre Menais, secrétaire général du groupe Atos : *La semaine juridique notariale et immobilière*, n° 20, 21 mai 2021, 1190.

³ Communauté des entreprises à mission (2022), [Vers une vérification OTI contribuant au progrès de la société à mission](#).

ÉVALUATION DE LA SOCIÉTÉ À MISSION PAR UN OTI



Source : Observatoire des sociétés à mission

Selon le baromètre de l'Observatoire des sociétés à mission, 726 entreprises ont la qualité de société à mission, parmi lesquelles 53 % sont des microentreprises, 26,9 % des PME de moins de 50 salariés, 10,3 % des PME de plus de 50 salariés, 8 % des ETI et 1,8 % des grandes entreprises¹.

Afnor a publié le guide *Sociétés à mission. Compréhension, mise en place, fonctionnement et évaluation* FD X30-039 pour les sociétés souhaitant se doter de la qualité de société à mission. Le document décrit les étapes, bonnes pratiques et recommandations permettant l'obtention de la qualité de société à mission.

En adoptant cette qualité de société à mission, les entreprises s'engagent à mettre leur modèle d'affaires et leur cœur de métier au service de la résolution de problèmes sociaux et environnementaux, et d'inscrire l'entreprise dans le long terme. Cette évolution concrétise juridiquement la volonté de certaines entreprises de contribuer positivement et de manière intentionnelle à la société, et s'accompagne de fait d'un besoin de l'évaluation des impacts (positifs et négatifs) des entreprises sur le long terme.

¹ Source : Observatoire des sociétés à mission (septembre 2022).

Le rapport Rocher souligne par ailleurs qu'inscrire la mission dans les statuts de la société permet de lui donner un caractère opposable qui la distingue des politiques RSE conventionnelles : « Cette notion d'opposabilité est à la fois juridique et médiatique. Si l'entreprise inscrit sa mission et les objectifs correspondants dans ses statuts, elle est tenue juridiquement de les remplir, mais le risque d'image l'expose davantage¹. »

Le développement de l'entreprise dite « à impact »

De plus en plus d'entreprises se définissent comme des « entreprises à impact ». Bpifrance rappelle qu'à ce jour, il n'existe aucune définition formelle de ce qu'est une entreprise à impact. Cependant, une entreprise à impact est souvent définie comme une société commerciale qui possède plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. « Ces sociétés engagées n'agissent pas seulement pour stopper des effets négatifs. Elles adoptent des pratiques à l'impact social et environnemental positif en les inscrivant au cœur de leur modèle économique. Ces mesures peuvent aller de la contribution à la transition bas carbone jusqu'à l'ouverture de la gouvernance aux salariés, en passant par la participation à l'économie circulaire². »

L'ensemble des activités de l'entreprise doit être tourné vers la poursuite d'un impact positif, y compris ses activités commerciales.

Certains collectifs d'entreprises militent pour la création d'un statut à impact³. Ce statut distinguerait ainsi les « entreprises dont le modèle est entièrement tourné vers l'impact positif et la résolution de grands défis sociaux et/ou environnementaux, et qui participent ainsi concrètement à la recherche du bien commun ».

De nouveaux termes font également leur apparition, tels que « l'entreprise contributive⁴ », « l'entreprise régénérative⁵ », l'entreprise « net positive⁶ », la « perma-entreprise ». Autant de nouveaux qualificatifs soulignant le besoin de ne pas limiter la RSE à une logique de réduction des impacts négatifs mais de prôner une recherche d'impacts positifs quantifiables.

¹ Rapport Rocher B. (2021), *Repenser la place des entreprises dans la société*, op. cit.

² Bpifrance.

³ Les patrons engagés signataires du « Manifeste pour l'économie de demain », dont la Maif, le groupe Le Bon Coin ou encore La Ruche qui dit oui, militent pour la création d'un statut à impact, à la fois plus contraignant mais aussi doté de contreparties comme des allègements de charges, des accès facilités à la commande d'État ou des financements publics. Ainsi, 50 000 « entreprises à impact » pourraient voir le jour d'ici 2027. Voir l'article [Novethic](#).

⁴ <https://entreprisecontributive.blog/>

⁵ <https://openlande.co/entreprise-regenerative/>

⁶ Polman P et Winston A. (2022), *L'entreprise net positive*, Pearson, septembre.

L'évolution de la réglementation en matière d'affichage environnemental et social et d'économie circulaire

En France, l'affichage environnemental a été introduit par la loi « Grenelle I » du 3 août 2009, qui prévoit que les consommateurs doivent disposer d'une information environnementale « sincère, objective et complète » sur les produits qu'ils achètent. Il vise à inciter les consommateurs, à prix et à qualité équivalents, à privilégier les produits à moindre impact environnemental et les entreprises à réduire l'empreinte environnementale de leurs produits. Cette loi s'est traduite par une première expérimentation en matière d'affichage environnemental. La loi « Grenelle II » du 12 juillet 2010 a confirmé le principe de l'affichage environnemental.

L'affichage environnemental est ainsi un dispositif volontaire encadré réglementairement depuis fin 2013. Il couvre une trentaine de catégories de produits (meubles, articles d'habillement, téléphones portables, hôtels, produits alimentaires, etc.). Les allégations environnementales des produits doivent être justifiées, et fabricants et distributeurs doivent tenir à disposition des consommateurs les données techniques utilisées pour communiquer sur la performance environnementale de leurs produits.

L'affichage environnemental, qui faisait partie de la feuille de route « Économie circulaire¹ » d'avril 2018, a été précisé dans la loi Agec du 10 février 2020² qui institue de façon facultative un dispositif d'affichage environnemental ou environnemental et social. La loi dite « Climat et résilience³ » renforce ces dispositions⁴.

L'évolution de la réglementation en matière de reporting extra-financier

De la loi NRE à la déclaration de performance extra-financière

Le cadre législatif et réglementaire français et européen relatif à la RSE s'est progressivement enrichi, notamment depuis la première loi française relative aux nouvelles régulations économiques (loi NRE) du 15 mai 2001, obligeant les sociétés cotées à publier dans leur rapport annuel des données relatives à la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité.

¹ Feuille de route « Économie circulaire », avril 2018.

² L'article 15 de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (dite loi Agec).

³ Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant sur la lutte contre le dérèglement climatique et sur le renforcement de la résilience face à ses effets.

⁴ La loi « Climat et résilience » introduisant dans le code de l'environnement l'obligation, pour un certain nombre de produits et services déterminés, d'un affichage relatif aux impacts environnementaux ou aux impacts environnementaux et au respect de critères sociaux. Elle encadre également la publicité des biens et services afin de lutter contre les pratiques commerciales trompeuses à l'article L121-2 du code de la consommation.

La loi Grenelle II¹ a étendu en 2010 les obligations, pour les entreprises, de publier dans leur rapport de gestion des informations sur les « conséquences sociales et environnementales de leur activité et sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable ». Ces obligations marquent une nouvelle étape de l'intégration du développement durable dans la conduite des entreprises.

La France a transposé la directive européenne sur le *reporting* extra-financier² (dite « directive NFRD »). Certaines grandes entreprises ont l'obligation de publier une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Celle-ci présente les principaux risques liés à l'activité de la société, y compris les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits, une description des politiques mises en œuvre et de leurs résultats pour prévenir et atténuer ces risques, et des indicateurs clés de performance. À la différence des dispositifs du Grenelle II, ce dispositif « affirme clairement une approche par la matérialité et la recherche de plus de pertinence et d'utilité pour les entreprises et les parties prenantes³ ».

Cette DPEF comprend notamment « des informations relatives aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit, à ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable, aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, aux actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités, aux actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées⁴ ».

Si ce cadre réglementaire concerne principalement les grandes entreprises, l'obligation de rapportage va s'élargir avec la nouvelle directive CSRD.

¹ Loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012.

² Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes. Transposée par l'Ordonnance du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.

³ Medef (2017), « Les nouvelles dispositions légales et réglementaires », *Guide méthodologique Reporting RSE. Déclaration de performance extra-financière*, 2^e édition, septembre.

⁴ Article R. 225-105 du code de commerce.

L'apport de la directive CSRD

L'objectif de la révision de la directive NFRD est de permettre une meilleure comparabilité des informations ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Elle vise à garantir que les entreprises publient des informations pertinentes, fiables et faciles d'accès et d'utilisation.

Elle étend l'obligation de *reporting* aux entreprises de plus de 250 salariés, et non plus 500 comme dans la précédente directive. Plus de 49 000 entreprises pourraient être concernées (contre près de 12 000 entreprises aujourd'hui).

Elle entérine la notion de double matérialité et renforce en matière d'impact¹ le *reporting* sur des objectifs, et l'alignement des modèles d'entreprise et des stratégies avec une transition vers une économie durable et neutre en carbone.

Elle encadre les futurs rapports de durabilité au travers de l'adoption de standards de *reporting*. Cette standardisation en matière de *reporting* ESG au niveau européen apparaît nécessaire. Les travaux de l'Efrag² ont montré un besoin de définitions et de principes plus homogènes et clairs, qui pourrait être réglé par des standards robustes, et un problème de fiabilité des données dû au manque de processus de vérification. Près de cent standards ont été recensés dans le cadre de ces travaux provenant de fournisseurs de données, *think tanks*, organisations de standardisation, coalition de parties prenantes ou d'ONG et d'associations professionnelles.

La CSRD, adoptée le 10 novembre 2022, devra être transposée dans le droit interne des États membres.

2.4. La double matérialité : une notion consacrée par l'Europe

L'impact, une notion au cœur de la double matérialité

La notion de matérialité trouve son origine dans l'univers comptable et financier. Elle est introduite par la Cour royale de justice du Royaume-Uni, qualifiant des « faits pertinents non négligeables » de matériels. Ce concept de matérialité s'est étendu à une variété de contexte : juridique, gestion de risque, stratégie d'entreprise... Dans le cadre de la RSE, il permet de rendre compte de l'impact des enjeux RSE. Historiquement, cette notion de matérialité renvoie plutôt, de manière restrictive, à l'impact sur l'entreprise elle-même et notamment sur sa valeur financière. On parlera ainsi de matérialité simple ou de matérialité financière.

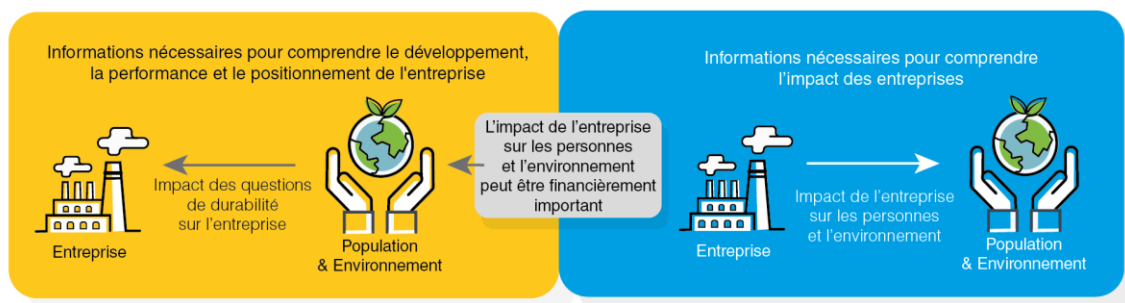
¹ La version française de la directive CSRD traduit le terme « impact » par « incidence ».

² Efrag-PTF-NFRS (2021), *Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting*, février.

Cette notion est désormais également mobilisée pour désigner l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement social, économique et naturel. La directive NFRD emploie pour la première fois en 2019 le terme de *double materiality*, officiellement traduit en français par « double importance relative¹ ». Cette conception élargie de la matérialité intègre non seulement la matérialité financière historique, mais également la matérialité environnementale et sociale². Par double matérialité, on entend ainsi l'impact des risques ESG sur les entreprises, mais aussi l'impact de celles-ci sur la société et l'environnement.

La directive CSRD entérine cette notion en en faisant un « élément majeur » de la future directive.

LA DOUBLE MATÉRIALITÉ DANS LA CSRD



Source : Commission européenne (2021)

Source : Commission européenne (2021)

L'Efrag, le groupe consultatif en charge de la production des standards européens de *reporting* sur les questions de durabilité, définit la double matérialité comme « l'union (en termes mathématiques, c'est-à-dire l'union de deux ensembles, et non l'intersection) de la matérialité d'impact et de la matérialité financière³ ». Il préconise notamment que soit accordée la même importance à la matérialité financière qu'à la matérialité d'impact dans les analyses de matérialité. On note que l'Efrag reprend la définition de l'impact proposée par la GRI : « Un effet d'une activité économique et d'entreprises qui peut être positive, négative, voulue, non voulue, réversible ou irréversible⁴. »

¹ Si la version française de la directive CSRD traduit le terme « *double materiality* » par « double importance relative », le terme « double matérialité », communément utilisé, lui sera préféré dans le cadre de cet avis.

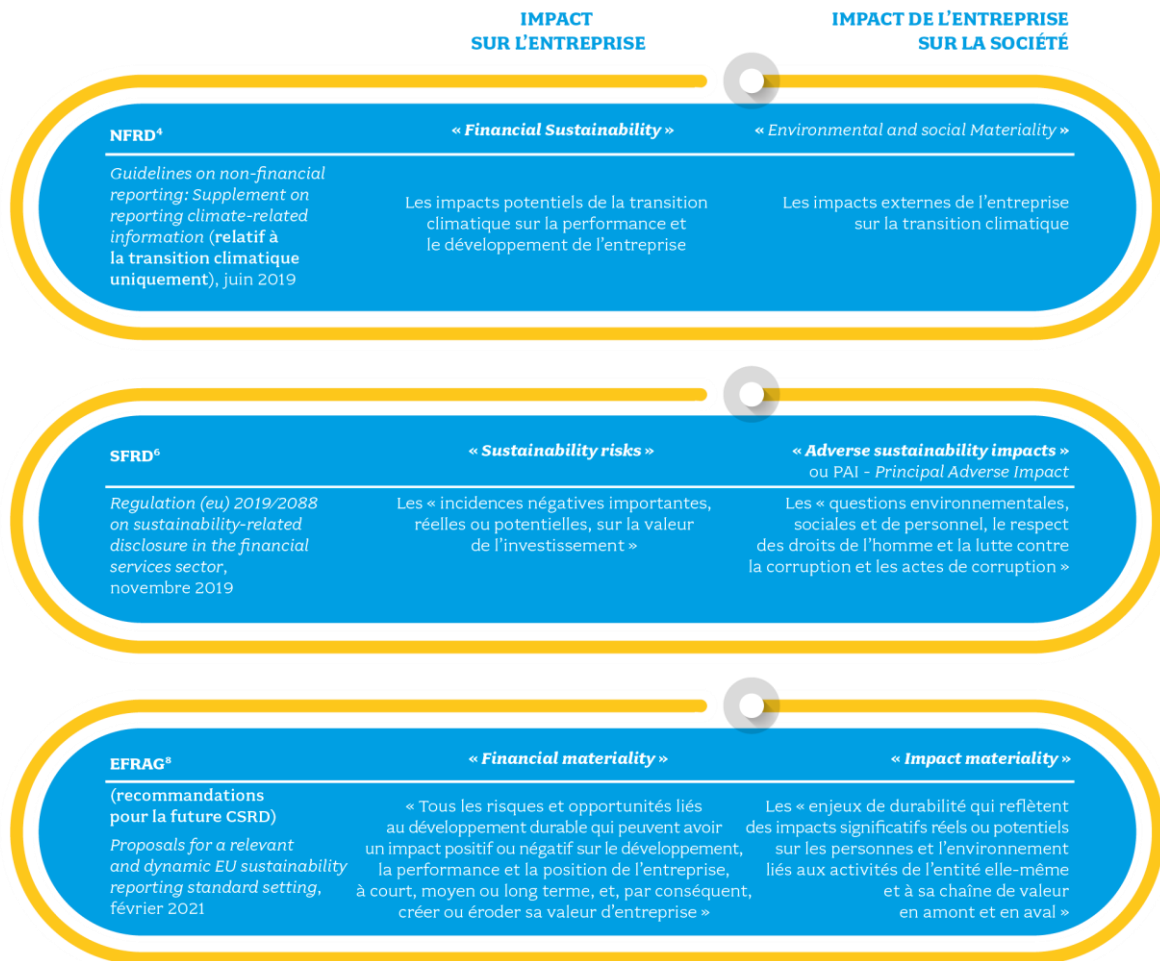
² Sylvain Boucherand et Le Menec A. (2022), *Double matérialité : comment appréhender ce nouveau principe et quelles implications pour le reporting extra-financier ?*, Afite, février.

³ Efrag, ESG 1 (2022), *European Sustainability Reporting Guidelines 1. Double materiality conceptual guidelines for standard-setting*, Working Paper, janvier.

⁴ Cette définition rejoint celle de la GRI.

Ici, les conceptions résumées de la double matérialité dans les différentes réglementations et normes européennes :

LA NOTION D'IMPACT DANS LES DIFFÉRENTS TEXTES EUROPÉENS



Source : BL Evolution, Double matérialité. Comment appréhender ce nouveau principe et quelles implications pour le reporting extra-financier ?, 2022

Simple ou double matérialité : des conceptions divergentes de l'entreprise

Alors que l'Union européenne place la notion de double matérialité au cœur de ses travaux, à l'international les travaux de l'ISSB (International Sustainability Standards Board), comité créé par l'IFRS (International Financial Reporting Standards¹) en 2021 afin de produire un standard de *reporting* extra-financier destiné aux investisseurs, s'inscrivent dans une logique de matérialité simple, également qualifiée de matérialité financière. Par exemple en matière climatique, l'objectif de la double matérialité est non seulement de rendre compte du risque que le changement climatique fait encourir aux entreprises, mais également de l'impact de l'activité des entreprises sur le changement climatique. La vision anglo-saxonne restrictive de la matérialité n'embrasse que le risque supporté par les entreprises du fait du dérèglement climatique, portant toute l'attention sur la manière dont elles adaptent leur activité au risque et aux évolutions législatives.

L'adoption d'une approche simple ou double de la matérialité reflète des conceptions divergentes de l'entreprise. Dans une approche de simple matérialité, l'entreprise n'est vue que comme une délégation de gestion des actifs au nom de l'actionnaire. Dans cette logique, les informations extra-financières n'interviennent donc que dans la mesure où elles ont un impact sur la variation de la valeur financière de l'entreprise. Au contraire, dans une approche de double matérialité, l'entreprise est conçue comme une entité à part entière constituant un « projet commun à pérenniser² ». Cette conception se rapproche de la raison d'être introduite par la loi Pacte.

En plus de refléter des conceptions différentes de l'entreprise, ces matérialités illustrent deux approches de l'environnement. Dans l'approche de matérialité financière, l'environnement n'est représenté que par « le biais du bien-être des agents économiques des parties prenantes³ ». L'approche de double matérialité considère au contraire les milieux naturels eux-mêmes comme des entités à comptabiliser sans distinction selon leur utilité ou de leur productivité envers l'entreprise ou ses parties prenantes.

Selon Alexandre Rambaud, titulaire de la chaire Comptabilité écologique d'AgroParisTech, la double matérialité est un concept très fertile pour les débats portant sur la conception de l'entreprise (société d'actionnaires/raison d'être) ou encore sur la conception de l'environnement (source de services utiles et productifs ou source de préoccupation

¹ Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont les normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international. La Fondation IFRS est une ONG supervisant et promouvant les normes IFRS, notamment à travers l'International Accounting Standards Board (IASB) pour les normes financières et l'International Sustainability Board (IFRS-S) pour les normes extra-financières.

² Alexandre Rambaud (2022), « [La double matérialité, pierre angulaire de la démarche à impact](#) », *Revue Banque*, n° 867, mars.

³ *Ibid.*

intrinsèque). Il est également pertinent de développer cette notion de double matérialité pour permettre son opérationnalisation, nécessaire au développement de démarches à impact. Effectivement, la double matérialité permet la « décomposition de la chaîne logique allant des informations financières et extra-financières à la prise de décision d'investissement », constituant « la sensibilité reliant des informations à des prises de décision et est donc corrélée à la nécessité, ou non, d'intégrer ces informations dans un système comptable¹ ».

Cette notion de double matérialité est centrale en ce qu'elle pose non pas une question de technique comptable, mais en ce qu'elle porte un modèle dans lequel l'entreprise a une mission sociétale et doit pour l'assurer adopter une stratégie orientée vers la résilience et la durabilité.

C'est cette vision que promeut la Plateforme RSE en soulignant la nécessaire prise en compte de la « double matérialité » qui est au cœur de la vision européenne à travers le Green Deal, les taxonomies, la CSRD ou le SFDR, dans l'ambition d'assurer la transition vers un système d'économie responsable. Cette approche fonde le cadre du *reporting* de durabilité sur les risques et opportunités auxquels sont exposées les entreprises, mais aussi sur l'impact de celles-ci sur la société et l'environnement au sein de l'Union européenne comme dans tous les pays tiers. C'est en effet cette vision holistique qui permet de comprendre l'interaction des indicateurs financiers et non financiers et de modéliser les sources de création de valeur des entreprises².

¹ *Ibid.*

² Plateforme RSE (2021), *La RSE, un enjeu européen. Contribution aux travaux de la présidence française du Conseil de l'Union européenne*, Avis, octobre.



II. LES DIFFÉRENTS USAGES DU TERME « IMPACT » DANS LE CHAMP DE LA RSE

Si la notion d'impact est née au cœur des politiques publiques et a été appréhendée par l'ESS, les acteurs économiques s'en saisissent aujourd'hui. L'entreprise perçoit la mesure de l'impact comme un moyen de preuve des actions mises en œuvre et de ses contributions sociétales et environnementales, tout comme un instrument d'aide à la définition de sa trajectoire.

La Plateforme RSE, dans son avis *RSE et performance globale* de 2019, note que l'impact est tout ce qui est dû ou attribuable à une action. Autrement dit, l'impact est l'ensemble des conséquences d'une action sur une situation. L'étude d'impact consiste donc en l'étude des changements – aussi bien positifs que négatifs – induits par une action. En matière de RSE, poser la question de l'impact revient à identifier en quoi l'activité de l'entreprise a un impact positif ou négatif sur la société dans les domaines économique, social, sociétal et environnemental. Pour chaque pilier, la mesure d'impact utilise un ensemble d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs propre à la thématique étudiée.

Sachant que l'activité de toute entreprise produit des effets sociétaux et écologiques (négatifs et positifs), le terme « impact » (et sa méthode) vise :

- aussi bien l'impact des produits et services de l'entreprise, que l'impact de ses activités : l'impact des activités des entreprises englobe à la fois les impacts liés aux infrastructures et aux sites des entreprises, mais aussi les impacts liés au cycle de vie des produits (extraction, production, transport, utilisation, fin de vie, etc) ;
- les effets recherchés (intentionnels) ainsi que les effets produits mais non recherchés (non intentionnels) ;
- les effets directs et indirects, les effets rebond.

1. Évaluer et rendre compte de l'impact des produits et des activités des entreprises

Le périmètre de l'évaluation de l'impact des entreprises concerne aussi bien l'impact des produits et services de l'entreprise tout au long de leur cycle de vie que ses activités.

1.1. Évaluer l'impact des produits et services des entreprises

Les méthodologies d'évaluation de l'impact des produits et services se renforcent depuis ces dernières années, portées par une demande de plus en plus forte des consommateurs et l'ambition de développer un modèle économique plus durable, reposant notamment sur l'économie circulaire – qui vise à passer d'un modèle économique linéaire « fabriquer, consommer, jeter » à un modèle circulaire intégrant l'ensemble du cycle de vie des produits, de leur écoconception à la gestion des déchets, en passant par leur consommation.

L'ACV : un outil d'évaluation globale et multicritère

En matière environnementale

L'analyse du cycle de vie (ACV) a été développée en matière environnementale afin de quantifier les impacts d'un produit sur l'environnement tout au long de son cycle de vie. « Qu'il s'agisse d'un bien, d'un service, voire d'un procédé, toutes les étapes du cycle de vie d'un produit sont prises en compte pour l'inventaire des flux, du "berceau à la tombe" : extraction des matières premières énergétiques et non énergétiques nécessaires à la fabrication du produit, distribution, utilisation, collecte et élimination vers les filières de fin de vie ainsi que toutes les phases de transport¹. »

Selon l'Ademe, une ACV se fonde sur plusieurs critères d'analyse des flux entrants et sortants. On appelle flux tout ce qui entre dans la fabrication du produit (matières, énergie, etc.) et tout ce qui sort en matière de pollution (déchets, émissions gazeuses, liquides rejetés, etc.). À chaque étape de la chaîne, des bilans de matières, d'énergie et d'émissions de polluants sont réalisés et agrégés sous la forme d'un jeu d'indicateurs environnementaux : seize indicateurs sont fournis pour chaque produit².

Un score unique est également proposé : il s'agit du « *single score PEF* » préconisé par la Commission européenne, calculé avec des facteurs de pondération pour chacun des indicateurs. La pondération prend à la fois en compte la robustesse relative de chacun de ces indicateurs et les enjeux environnementaux³.

¹ Voir le [Site de l'Ademe](#).

² Il s'agit des indicateurs préconisés par la Commission européenne.

³ <https://doc.agribalyse.fr/documentation/methodologie-acv>

Travaux menés au sein de l'Union européenne sur l'empreinte environnementale des produits

En 2013, la Commission européenne a adopté une recommandation aux États membres et aux acteurs économiques d'utiliser les méthodes communes européennes, dites PEF (empreinte environnementale des produits) et OEF (empreinte environnementale des organisations). Ces méthodes, qui reposent sur une approche multicritère et sur l'ensemble du cycle de vie, permettent d'harmoniser le calcul de l'empreinte environnementale des produits et des organisations.

La Commission européenne a également lancé en 2014 une expérimentation dont la phase pilote du programme Environmental Footprint¹ s'est achevée en 2018 et a permis la construction et la validation de règles transversales et sectorielles de modélisation des systèmes.

L'ACV est aujourd'hui une méthode reconnue et utilisée à l'échelle internationale par la communauté scientifique, les acteurs privés et les pouvoirs politiques. Elle est encadrée par les normes ISO 14040:2006 et ISO 14044:2006.

L'Ademe a construit une base de données IMPACTS[®], mise gratuitement à la disposition des entreprises qui souhaitent procéder à l'affichage environnemental de leurs produits². La base IMPACTS[®] est la base de données génériques d'inventaire officielle pour le programme gouvernemental français d'affichage environnemental des produits de grande consommation. En matière agroalimentaire, le programme Agribalyse[®] fournit une base de données publique et un dispositif de référence pour l'analyse environnementale des produits alimentaires. Les données sont fondées sur la méthode ACV, laquelle comporte toutefois certaines limites.

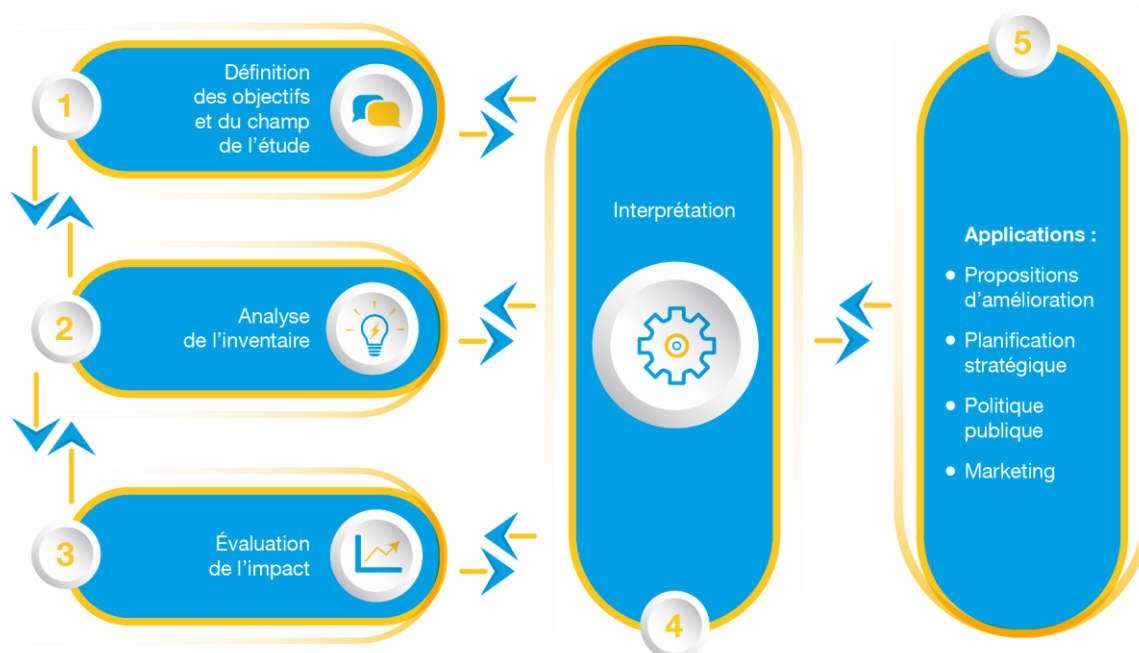
En effet, une ACV ne couvre pas l'ensemble de la problématique environnementale, seuls les aspects quantitatifs (mesurables) et extensifs (sommables) sont pris en compte. Ne sont pas considérés de façon directe dans les ACV, selon la méthodologie actuellement en vigueur, des aspects tels que l'impact des activités sur les paysages, l'environnement sonore et olfactif, la toxicité des produits émis (incertitudes importantes). Par ailleurs, la méthodologie reste dépendante d'hypothèses et de choix faits lors de la modélisation du cycle de vie, rendant parfois l'approche subjective³.

¹ Commission européenne, [Programme Environmental Footprint](#).

² Voir la [base IMPACTS[®]](#) de l'Ademe.

³ <https://www.eco-conception.fr/static/analyse-du-cycle-de-vie-acv.html>

LES 4 ÉTAPES DE L'ACV SELON LES NORMES ISO 14040 ET 14044



Source : Ademe

En matière sociale : une méthodologie en construction

Une analyse du cycle de vie sociale (ACV-S ou S-LCA) requiert une méthode qui évalue les aspects sociaux et sociétaux des produits ou services, leurs impacts réels et potentiels aussi bien positifs que négatifs. Comme l'ACV environnementale, elle prend en compte toutes les étapes du cycle de vie du produit. Dans l'ACV sociale, les données génériques et spécifiques au site peuvent être quantitatives, semi-quantitatives ou qualitatives¹.

Étapes de l'analyse du cycle de vie sociale:

1. description de la chaîne de valeur ;
2. cartographie des acteurs de cycle de vie ;
3. choix des sous-catégories d'impact et indicateurs ;
4. collecte des données, des indicateurs ;
5. analyse et interprétation des résultats.

¹ Voir la [Plateforme \[avniR\] du CD2E](#).

Si l'ACV sociale est comparable à l'ACV environnementale, elle a des spécificités et des problématiques qui lui sont propres telles que la fragmentation des chaînes de valeur rendant difficile la traçabilité du produit à toutes les étapes de son cycle de vie, une information collectée s'arrêtant le plus souvent au fournisseur de rang 1 pour des raisons de coût de la collecte de la donnée, une information le plus souvent partielle et ne concernant qu'une étape du cycle de vie du produit, la nécessité de créer et d'accéder à des bases de données (génériques et spécifiques) fiables¹.

Les lignes directrices du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), définies en 2009 et mises à jour en 2020, pour l'évaluation sociale du cycle de vie des produits² proposent une méthodologie pour développer des inventaires de cycle de vie. Elles s'intéressent à six grandes catégories d'impacts : droits humains, santé et sécurité, gouvernance, conditions de travail, répercussions socio-économiques et héritage culturel, en considérant les perspectives des différentes parties prenantes : travailleurs, communautés locales, acteurs de la chaîne de valeur, clients, consommateurs, société civile, auxquelles ont été ajoutés les enfants comme groupe représentatif des générations futures.

Des expérimentations menées en matière d'affichage environnemental et/ou social

Concernant le volet environnemental, une première expérience a été menée en 2011 auprès de 168 entreprises, distributeurs et fédérations professionnelles. À cette occasion, des indicateurs des impacts environnementaux les plus significatifs ont été apposés sur certains produits. Cette expérimentation à l'échelle nationale a donné lieu à un rapport, transmis au Parlement en 2013³, mettant en avant notamment l'intérêt et la pertinence d'une démarche multicritère portant sur l'ensemble du cycle de vie (approche ACV) et la nécessité de développer des méthodologies communes.

À la suite de cette expérimentation, le cadre technique de l'affichage environnemental⁴ a été développé et des secteurs pilotes (les produits électroniques, les produits alimentaires, l'habillement, l'ameublement et l'hôtellerie) se sont portés volontaires pour tester sa mise en œuvre (projets de pré-déploiement de l'affichage environnemental sur la période 2017-2020).

¹ Plateforme RSE (2022), *Affichage social sur les biens et services*, février.

² PNUE (2020), *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products and Organizations* ; PNUE (2021), *Methodological Sheets for Subcategories in Social Life Cycle Assessment (S-LCA)*.

³ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (2013), *Bilan au Parlement de l'expérimentation nationale*, septembre.

⁴ Le *cadre technique* se compose d'une base de données (Base IMPACTS®), de principes généraux fondés sur le référentiel BP X 30-323, de référentiels sectoriels fondés sur une ACV, d'une charte graphique précisant le format de l'affichage.

Dans le secteur alimentaire, une expérimentation puis un appel à candidatures¹ ont été lancés suite à la loi « Anti-gaspillage pour l'économie circulaire » du 10 février 2020. Le rapport du gouvernement au Parlement tirant les enseignements de l'expérimentation a été remis en mars 2022².

Dans le secteur du textile, une expérimentation a été lancée suite à l'article 2 de la loi « Climat et résilience ». La loi prévoit que l'expérimentation sera suivie d'une évaluation et d'un décret rendant l'affichage environnementale ou environnemental et social obligatoire.

Avis de la Plateforme RSE sur l'affichage des biens et services³, 2022

En réponse à la saisine de la ministre de la Transition écologique, de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, et de la secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable sur « le sujet spécifique de l'affichage social », la Plateforme RSE a publié un avis accompagné de dix-sept recommandations pour garantir les conditions de création et de réussite d'un dispositif d'affichage social sur les biens et services. Ce, afin que l'information du consommateur contribue à une transition vers un modèle plus écologique et solidaire. L'avis met en lumière les enjeux, les bonnes pratiques et les points critiques à chaque étape du processus de construction d'un affichage social : choix du périmètre d'évaluation et des thématiques couvertes, production de la donnée, traitement de la donnée, fiabilisation de la donnée et efficacité de l'affichage.

En particulier, la réussite d'un tel affichage suppose une évaluation robuste et crédible des impacts sociaux et écologiques pour que le consommateur lui accorde durablement sa confiance.

¹ Des projets d'expérimentation ont été déposés par : Groupement Les Mousquetaires, Yuka, L'Empreinte, Karbon, La Note Globale, ATLA, Elio, ADEPALE, Invitation à la ferme, Interbev, ITAB, Open Food Facts, BearingPoint, Yukan, INNIT, Kisaco, Crystalchain, Eiko, Experoil et Carrefour.

² [Affichage environnemental des produits alimentaires. Bilan de l'expérimentation et enseignements, rapport du gouvernement au Parlement](#), janvier 2022.

³ Plateforme RSE (2022), [Affichage social sur les biens et services](#), *op. cit.*

1.2. L'évaluation des impacts des activités des entreprises

Évaluer l'impact de leurs activités permet également aux entreprises de mieux identifier et donc de mieux maîtriser les risques auxquels elles pourraient être confrontées et d'agir plus efficacement pour réduire leur empreinte dans une logique d'absence de préjudice important aux objectifs environnementaux et sociaux (principe du « *Do not significant harm* » du règlement Taxonomie) et de performance globale.

Deux logiques sont à l'œuvre dans l'évaluation des impacts. D'une part, une logique de reddition des comptes s'inscrivant dans les textes réglementaires français et européens en matière de *reporting* extra-financier¹. Dans cette logique, les entreprises rendent compte des impacts, entendus comme les effets de leurs activités sur l'environnement et la société. Cela consiste à mesurer et évaluer l'impact de leurs activités en matière environnementale et sociétale (par exemple : consommation d'eau, d'énergie, taux d'accidents du travail, etc.). D'autre part, une logique *ex ante* de l'évaluation d'impact des activités des entreprises, telle qu'elle se présente dans la loi relative au devoir de vigilance. Les entreprises doivent rechercher les risques d'impacts négatifs potentiellement liés à leurs activités et celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, en France comme à l'étranger avant même de les mener. Une attention croissante est également accordée à l'impact numérique de l'activité des entreprises², notamment avec les récents règlements Digital Services Act (DSA) et Digital Markets Act (DMA) qui visent respectivement à limiter la diffusion en ligne de contenus et de produits illégaux et à limiter la domination économique des grandes plateformes. Cette recherche d'impact présente plusieurs caractéristiques intéressantes, en particulier l'obligation par la loi d'y associer les parties prenantes, la prise en compte d'un périmètre substantiel défini par la loi, la référence aux textes internationaux comme standards sur les sujets sociaux ainsi que des méthodologies développées par les entreprises.

La mesure de l'impact environnemental

Les impacts environnementaux d'une entreprise sont de nature très variée : impacts en termes d'émissions de gaz à effet de serre, de réduction de la biodiversité, de pollution (eau, air, sol, etc.), d'extraction de ressources rares. Chaque type d'impact requiert une méthodologie différente.

En matière d'émissions de gaz à effet de serre (GES)

La réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES) est obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés (ou 250 dans les DOM) depuis la loi Grenelle II

¹ Voir la section 2.3, « Un cadre législatif qui évolue ».

² Plateforme RSE (2020 et 2021), [Responsabilité numérique des entreprises 1 et 2](#).

de 2010¹. La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte² a fait évoluer les textes, notamment sur la périodicité qui est désormais tous les quatre ans pour les entreprises (au lieu de trois ans auparavant). Jusqu'ici, la démarche se limitait aux scopes 1 et 2, mais à partir du 1^{er} janvier 2023, la réalisation d'un BEGES complet (scopes 1, 2 et 3) sera obligatoire pour ces mêmes acteurs³.

Il existe différentes méthodologies de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, définies à partir de standards nationaux (Bilan Carbone © de l'Ademe) ou internationaux (GHG Protocol, normes ISO 14064 et 14069). Ces outils permettent de mesurer les émissions à un temps *t* sur les périmètres (scope) 1, 2 et 3. Ces protocoles prennent en compte 1, 2 ou 3 scopes (ou périmètres) de l'activité des entreprises :

- scope 1 pour les émissions dites directes d'une entreprise (sources fixes et mobiles opérées par l'entreprise : chaudières, véhicules opérés, fuites de fluides frigorigènes, etc.) ;
- scope 2 pour les émissions indirectes liées à l'énergie (électricité, vapeur, etc.) ;
- scope 3 pour les autres émissions dites « indirectes » d'une entreprise (achats de biens et services, immobilisations, fret, déplacements, utilisation des produits vendus, etc.).

Exemples d'outils de mesure

Le Bilan Carbone © est un outil de diagnostic qui permet d'analyser les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre engendrées par l'ensemble de ses activités. Ces données sont exprimées en dioxyde de carbone équivalent (CO_{2e}). Élaborée par l'Ademe et gérée par l'Association pour la transition bas carbone, la méthode intègre les trois scopes du GHG Protocol. Processus de comptabilisation de l'intégralité des gaz à effet de serre pris en compte par le GIEC, le « bilan carbone » s'inscrit dans une démarche active de développement durable et codifie les modalités d'un plan d'action visant à la réduction des émissions comptabilisées (inventaire des mesures à prendre, mise en œuvre, évaluation, correction). Adapté à tous les types d'organisation, des territoires aux entreprises, il constitue un outil incontournable pour l'élaboration des bilans GES en France dans le cadre de la loi Grenelle II.

¹ Article L 229-25 du code de l'environnement et les articles R. 229-45 à R. 229-50-1.

² Loi n° 2015-992 du 17 août 2015.

³ La loi Énergie-Climat de 2019 (loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019) et le décret n° 2022-982 du 1^{er} juillet 2022. Les manquements seront sanctionnés d'une amende de 10 000 euros, contre 1 500 euros précédemment.

Le GHG Protocol : standard international d'harmonisation des bilans carbone, cette méthode (la plus sollicitée au niveau mondial) se décompose en trois scopes de prise en compte des émissions directes et/ou indirectes de GES, selon leurs sources et leurs catégories, intégrant l'amont et l'aval de l'activité proprement dite. Le GHG Protocol ne se limite pas à définir des modalités de comptabilisation des émissions, il détaille également une méthodologie de communication des résultats¹. Elle a été mise en place par le World Resources Institute et le World Business Council for Sustainable Development dans les années 1990.

Les normes ISO 140642 et 14069 : le standard international ISO 14064 (complété par ISO 14069) a été conçu pour intégrer les modalités de comptabilisation de GES à l'ensemble des normes ISO relatives à l'environnement et à l'énergie. S'il reprend les principes du GHG Protocol en termes de différenciation des émissions indirectes et directes, il remplace les trois scopes par six catégories distinctes, en fonction des sources d'émissions. Il met par ailleurs en avant des exigences particulières en matière de rédaction des rapports et de vérification des chiffres mentionnés.

Au-delà d'une logique de transparence, certaines entreprises inscrivent leurs actions dans une logique de trajectoire en se fixant des objectifs de réduction alignés avec les Accords de Paris.

L'initiative SBTi (Science Based Targets Initiative³) vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en cohérence avec les préconisations scientifiques pour la lutte contre le réchauffement climatique. Selon le dernier baromètre IFA⁴, les entreprises du SBF 120 progressent également en termes de décarbonation. 63 % d'entre elles se sont fixé des objectifs sérieux pour réduire leurs émissions de CO₂, mesurés par le SBTi. En un an, elles ont été presque deux fois plus nombreuses à s'engager dans cette démarche.

¹ « Qu'est-ce que la comptabilité carbone : tout ce qu'il faut savoir » (sami.eco).

² <https://www.iso.org/fr/standard/38381.html>

³ Issue d'un projet porté par le Pacte mondial des Nations unies, le Carbon Disclosure Project (CDP), le World Resources Institute (WRI) et le WWF, développé à l'issue de l'Accord de Paris, SBTi vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction de GES en cohérence avec les connaissances scientifiques et les recommandations du GIEC. Le référentiel développé, renforcé en 2021 avec la publication du standard « net zéro », est conçu pour accompagner les entreprises dans la définition d'objectifs – à court (cinq à dix ans au maximum), moyen (2040 par exemple) et long terme (2050 au plus tard) – de réduction des émissions à un niveau compatible avec le scénario de 1,5°C, en ligne avec le niveau de décarbonation nécessaire pour atteindre l'objectif net zéro au niveau mondial. <https://sciencebasedtargets.org/>

⁴ Baromètre IFA, Ethics and Boards des conseils (2021), *Vers une gouvernance responsable et durable*, octobre.

L'ACT (Assessing low Carbon Transition) : l'initiative vise à offrir aux entreprises, quels que soient leur taille ou leurs marchés, des méthodologies pour développer et évaluer si leurs stratégies et les moyens mis en œuvre pour les réaliser au regard de l'objectif d'atténuation de l'Accord de Paris. L'initiative ACT a terminé ses premiers projets pilotes, incluant des grandes entreprises comme des TPE/PME, et dispose d'une méthodologie opérationnelle dans les secteurs de la production d'électricité, de la construction automobile, du commerce de détail et du bâtiment, tandis que de nombreux autres secteurs (ciment, agroalimentaire, etc.) sont à l'étude¹.

En matière de biodiversité

Toute entreprise a, de manière directe ou indirecte, une influence sur un ou plusieurs des facteurs d'érosion de la biodiversité (destruction et dégradation des habitats naturels, surexploitation des espèces, pollutions, introduction d'espèces exotiques envahissantes, changement climatique).

Les méthodologies pour mesurer l'empreinte biodiversité des activités sont plus compliquées à mettre en œuvre. La biodiversité est un élément qui s'observe par définition localement, et pour lequel il est extrêmement difficile de faire remonter des indicateurs d'impact chiffrés et surtout de les agréger, à l'image de la tonne de CO₂.

Par ailleurs, la perte de biodiversité, même lorsqu'elle s'observe localement, est de plus en plus liée à des processus de production et de consommation initiés à l'échelle mondiale. Ainsi, de nombreux impacts n'ont pas lieu sur le territoire national mais *via* les importations de certaines ressources exploitées ailleurs dans le monde. Les enjeux liés à la déforestation importée en sont un des exemples manifestes².

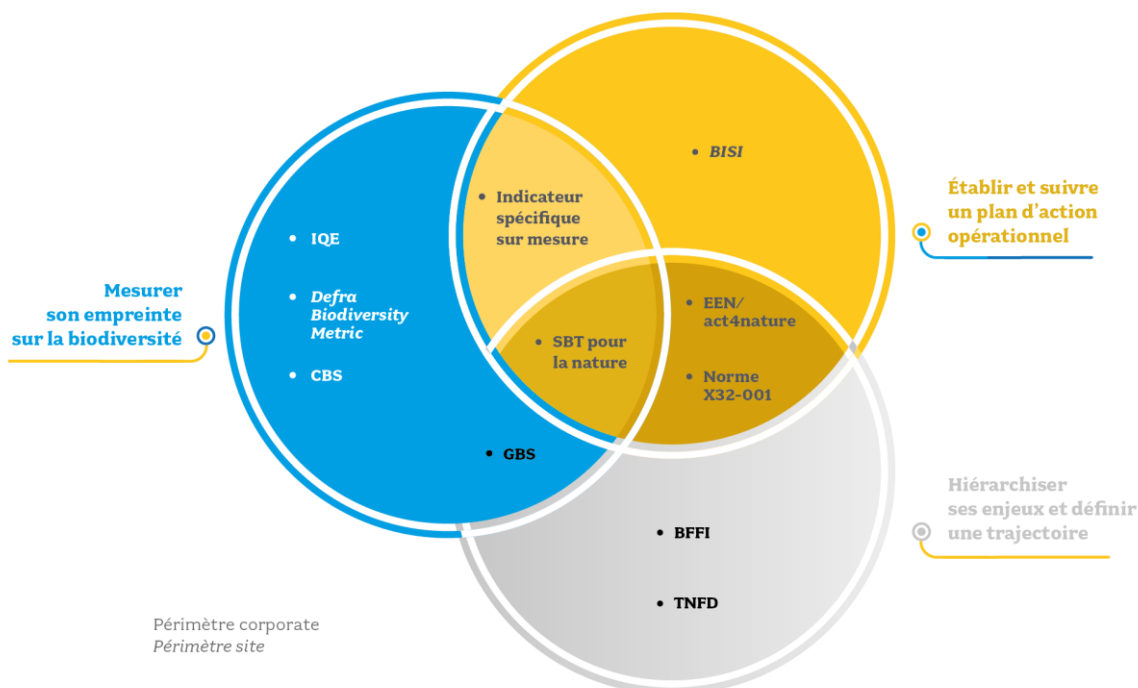
Ces éléments font de la mesure de l'empreinte biodiversité un défi pour les entreprises. Toutefois, des expérimentations sont en cours pour développer des outils de mesure, des méthodes d'évaluation et des approches comptables de la biodiversité et ainsi permettre aux entreprises et aux investisseurs de comprendre et de mesurer leurs impacts sur la biodiversité.

Les méthodes et les outils vont varier en fonction des objectifs poursuivis.

¹ HCC (2020), *HCC_Rapports_ empreinte copie (hautconseilclimat.fr)*, p. 41-42.

² Plateforme RSE (2020), *Empreinte biodiversité des entreprises*, Avis, janvier.

MÉTHODES ET OUTILS DE LA MESURE D'IMPACT SELON LES OBJECTIFS POURSUIVIS



Source : BL-evolution (2021)

On notera par exemple les expérimentations menées par le groupe Kering avec l'Institute for Sustainability Leadership de l'université de Cambridge et le Natural Capital Impact Group (NCIG) ou encore en matière d'empreinte biodiversité le Global Biodiversity Score (GBS) de la CDC Biodiversité.

Une dynamique de convergence méthodologique est en cours, notamment dans le cadre de l'initiative Aligning Biodiversity Measures for Business¹ (ABMB) pilotée par l'UN Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC) et avec la plateforme européenne Business@Biodiversity. Le projet vise à réunir les différents concepteurs d'outils et les principales parties prenantes afin de développer un socle commun sur la mesure, la divulgation de l'impact et de la dépendance de la biodiversité des entreprises.

¹ UNEP-WCMC, « [Aligning Biodiversity Measures for Business](#) ».

Par ailleurs, le réseau mondial Science Based Targets Network¹ (SBTN), s'appuyant sur les travaux de l'initiative Science Based Targets (SBTi) sur le changement climatique, a publié des lignes directrices à destination des entreprises afin de réduire leurs impacts sur la perte de biodiversité.

Exemples d'outils de mesure

Global Biodiversity Score : le GBS est un outil d'évaluation de l'empreinte biodiversité des entreprises pouvant être utilisé pour évaluer l'impact ou l'empreinte des entreprises et des investissements sur la biodiversité grâce à l'emploi d'une unité commune, l'abondance moyenne spécifique (MSA). Le GBS étudie la contribution des activités économiques aux pressions sur la biodiversité et en déduit les impacts sur la biodiversité². Il repose sur les données issues du modèle spatialisé GLOBIO³. Le développement du GBS est soutenu par le Club des Entreprises pour une biodiversité positive (Club B4B+) composé d'entreprises, d'institutions financières et de partenaires techniques.

La mesure de l'impact social

Les outils de mesure d'impact social et sociétal sont plus variés et moins formalisés qu'en matière d'impact environnemental. La dimension sociale est en effet par nature impossible à mesurer, même si elle peut être quantifiée.

Des outils de mesure s'intéressent à l'engagement des salariés, à leur bien-être, aux enjeux d'égalité femmes-hommes.

¹ <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/>

² CDC Biodiversité (2019), « [Le Global Biodiversity Score : un outil pour construire, mesurer et accompagner les engagements des entreprises et des institutions financières en faveur de la biodiversité – Mise à jour technique](#) », *Les Cahiers de Biodiv'2050*, n° 14, Mission Économie de la biodiversité, mars.

³ GLOBIO est un modèle développé par un consortium créé en 2013, composé du PBL, de l'UNEP GRID-Arendal et de l'UNEP-WCMC. Il est fondé sur des relations de pressions-impacts. Les pressions sur la biodiversité terrestre prises en compte incluent la conversion des terres, la fragmentation, l'empiètement, l'eutrophisation et le changement climatique. Les pressions sur la biodiversité aquatique incluent la conversion des zones humides, l'usage des terres dans les zones de captage des zones humides et des rivières, les perturbations hydrologiques des rivières et l'eutrophisation des lacs.

Exemples d'outils de mesure ou d'évaluation

L'index d'égalité professionnelle femmes-hommes : créé par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, l'index de l'égalité femmes-hommes permet aux entreprises de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et met en évidence les points de progression sur lesquels agir quand ces disparités sont injustifiées. Chaque année avant le 1^{er} mars, les entreprises d'au moins cinquante salariés doivent calculer et publier sur leur site internet leur index de l'égalité femmes-hommes. L'index est une note sur 100 points, calculé à partir de quatre ou cinq indicateurs suivant la taille de l'entreprise (la plupart des données à prendre en compte figurent dans la BDESE) : l'écart de rémunération femmes-hommes ; l'écart de répartition des augmentations individuelles ; l'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés) ; le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité ; la parité parmi les dix plus hautes rémunérations.

L'indice IBET© (indice de bien-être au travail) : système de mesure du bien-être au travail. Outil de *reporting* social, il permet d'évaluer le risque socio-organisationnel au sein de l'entreprise ou son potentiel de survaleur sociale. L'IBET distingue les plans d'action d'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle¹.

L'ACV sociale : l'analyse de cycle de vie sociale est une démarche produit reposant sur des méthodes d'évaluation prenant en compte les conditions de travail, les droits humains, la santé, les relations avec les travailleurs, les fournisseurs, les populations locales, les consommateurs. Cette approche permet à l'échelle d'un produit de maîtriser les risques sur l'ensemble de la chaîne de valeur, l'ACV sociale s'organisant en cinq étapes : identification des parties prenantes, choix des thématiques à prendre en compte en fonction du produit, détermination des indicateurs, collecte des données et enfin analyse des résultats².

¹ https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/07/IBET-2018_REGARDS-EXPERTS.pdf

² Macombe C. (2013), *ACV sociales. Effets socio-économiques des chaînes de valeurs*, FRuiTROP Thema.

La mesure de l'impact socio-économique et l'impact territorial

L'ancrage territorial de l'entreprise est un élément important de la RSE¹. Ce rapprochement entre la notion de territoire et de RSE conduit à répondre à deux interrogations : comment l'action économique, sociale et environnementale d'une entreprise s'articule-t-elle avec la capacité d'action publique d'un territoire ? Et comment cette action contribue-t-elle aux conditions de vie de la population du territoire de référence de l'entreprise ? Pour répondre à ces questions, les entreprises sont amenées à prendre en compte les parties prenantes locales de leurs différents territoires d'activité et également à mesurer l'impact territorial. Au niveau international, la GRI ainsi que la norme ISO 26000 abordent la notion d'ancrage territorial des entreprises. Elles incitent toutes les deux les entreprises à intégrer les parties prenantes locales dans les prises de décision de l'entreprise.

Des outils tels que « ImpacTer » de Vertigo Lab ou LOCAL FOOTPRINT de Utopies², fondés sur le concept macro-économique des tableaux entrées-sorties (source : The Bureau of Economic Analysis – BEA/US), permettent de mesurer les retombées socio-économiques de l'activité d'une entreprise.

Exemple d'outils : ImpacTer de Vertigo Lab

L'objectif de la méthodologie est d'évaluer les retombées socio-économiques (indicateurs de production, valeur ajoutée, emploi) et environnementales (émissions de GES, polluants atmosphériques, empreinte eau) d'une entreprise, d'une activité, d'une politique publique sur un périmètre défini (EPCI, département, région, échelle nationale, etc.).

Les données utilisées sont d'une part les données issues de bases de données nationales (Insee, RICA³, etc.), et particulièrement le tableau des entrées-sorties national publié par l'Insee, et d'autre part les données spécifiques à l'objet d'évaluation – budget dédié à un projet, données comptables de l'entreprise (bilan, compte de résultat, consommations intermédiaires).

L'impact est présenté sous la forme d'un schéma représentant les trois niveaux d'impacts : direct, indirect, induit⁴. Ces différents impacts sont calculés par le modèle ImpacTer à partir des valeurs des multiplicateurs. Ils indiquent les montants

¹ Plateforme RSE (2018), *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*, juillet.

² <https://www.utopies.com/wp-content/uploads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>

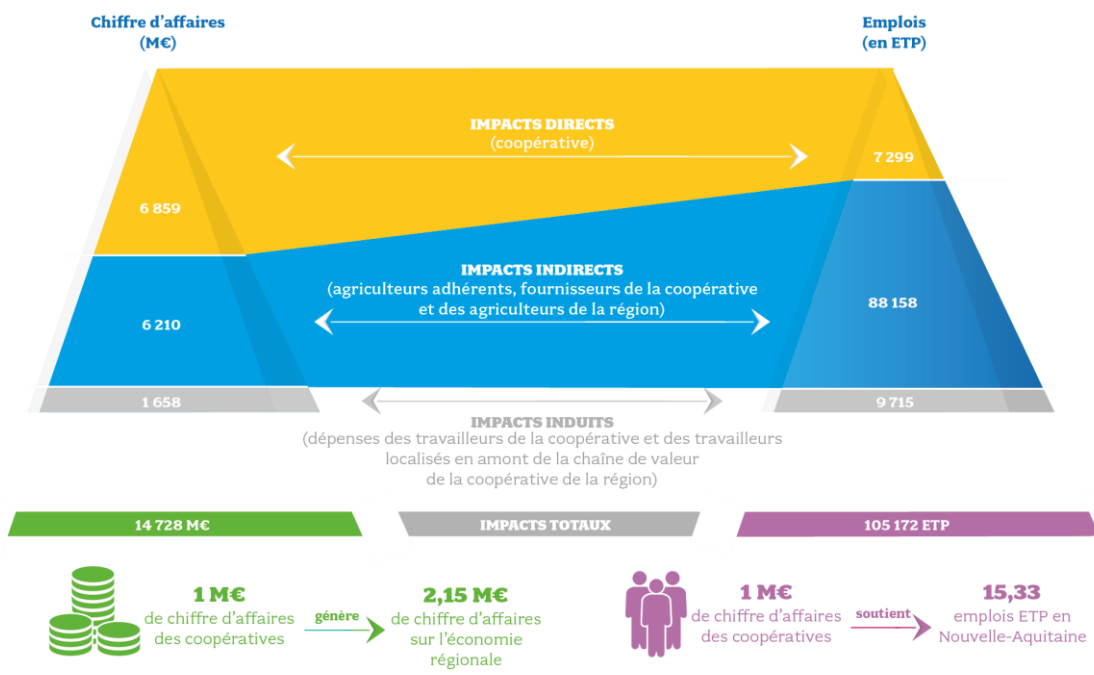
³ Réseau d'information comptable agricole.

⁴ Les impacts directs sont des impacts pour les activités directement concernées par une politique ou un projet. Les impacts indirects sont des impacts pour les activités qui se trouvent dans la chaîne des fournisseurs des activités directement concernées par une politique ou un projet (cela incorpore les fournisseurs, mais aussi les fournisseurs des fournisseurs, etc. en remontant dans la chaîne de valeur). Les impacts induits sont des impacts pour les activités qui profitent de la consommation des salariés qui travaillent dans les activités impactées directement et indirectement (via la chaîne des fournisseurs) par une politique ou un projet.

de production, de valeur ajoutée et d'emplois qui sont générés sur l'économie suite à une dépense d'un euro pour un bien ou un service. Il existe autant de multiplicateurs que de secteurs d'activité et d'indicateurs socio-économiques. Le calcul de la valeur des multiplicateurs est utilisé pour apprécier les effets d'entraînement (ou effets domino) qu'une dépense ou une activité génère sur l'ensemble de l'économie du territoire. Plus la valeur d'un multiplicateur est élevée, plus la dépense engendre des impacts économiques importants sur les autres secteurs d'activité du territoire.

Voici *infra* une illustration de représentation graphique pour l'évaluation de l'impact socio-économique des coopératives agricoles de Nouvelle-Aquitaine sur leur territoire.

IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE NOUVELLE-AQUITAINE



Source : Vertigo Lab

2. Évaluer la « contribution » des entreprises envers la société : une recherche intentionnelle

Au regard des défis environnementaux et sociaux, une plus grande responsabilité des entreprises est aujourd'hui attendue. Il s'agit pour l'entreprise d'agir pour éviter les impacts négatifs, et de rendre compte de sa gestion des risques, mais aussi de contribuer concrètement à la résolution des problématiques environnementales ou sociales (changement climatique, précarité, etc.) dans une logique de projection et de long terme. Le champ de la responsabilité des entreprises est ainsi élargi et la question de leur utilité sociale posée.

Ainsi, dans son plan d'action en faveur des droits de l'homme et de la démocratie pour 2020-2024, l'Union européenne insiste sur le rôle des entreprises pour le respect et la promotion des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et le développement durable.

Rappelons que l'ISO 26000 adoptée en 2010 intégrait déjà cette question de la contribution à la société. En effet, selon l'ISO 26000 « la responsabilité sociétale comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisent par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations. »

En outre, la norme ISO 26000 préconise l'adoption de sept principes¹ pour une gouvernance responsable. Le premier principe, « redevabilité de l'organisation à l'égard de la société », consiste à :

- répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- accepter un examen approprié et le devoir de réponse correspondant ;
- pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation ;
- pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.

¹ Les sept principes sont : 1. redevabilité de l'organisation à l'égard de la société ; 2. transparence ; 3. comportement éthique ; 4. reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes ; 5. respect de la légalité ; 6. respect des normes internationales de comportement ; 7. respect des droits de l'homme.

La redevabilité englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise.

2.1. La question de l'intentionnalité

La contribution sociétale de l'entreprise est au cœur de la notion d'impact, et des réflexions se développant sur la question de l'intentionnalité. L'impact s'entend alors comme la « transformation générée par les activités d'une organisation sur les personnes et l'environnement¹ ».

On retrouve cette question de l'intentionnalité dans la différenciation faite par certains acteurs entre les entreprises dites « *with impacts* » et les entreprises dites « *for impacts* ». Dans cette logique, l'intentionnalité est alors « incontournable en ce qu'elle incarne le passage d'une RSE 1.0 (limitation des impacts négatifs "à côté" du business) à une RSE 2.0 (intégration des impacts positifs au cœur même du business), voire même du dépassement de la RSE (concevoir de manière proactive un business spécifiquement pensé pour apporter un changement positif et résoudre un problème sociétal)² ».

Si l'intentionnalité est un élément de définition pour qualifier des entreprises se revendiquant à impacts, elle n'est toutefois pas constitutive de ce qu'est l'impact de manière plus large. En effet, l'impact ne peut se résumer à une question d'intentionnalité, toute entreprise ayant des impacts, positifs ou négatifs, de manière intentionnelle ou non.

2.2. La mesure de la contribution aux enjeux sociaux et environnementaux et aux ODD

La feuille de route de la France, adoptée le 20 septembre 2019, vise à réaffirmer l'engagement de la France à mettre en œuvre les ODD, en assurant la cohérence des politiques publiques afin qu'elles répondent aux objectifs du développement durable tout en renforçant les synergies avec l'Accord de Paris et l'Agenda 2030. Elle a défini six enjeux majeurs que doit relever la société française, notamment la transformation des modèles de société par la sobriété carbone et l'économie des ressources naturelles, pour agir en faveur du climat, de la planète et de sa biodiversité.

La feuille de route de la France rappelle que collectivités, entreprises, syndicats, État, étudiants, établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, ONG et associations, parlementaires contribuent tous à la concrétisation des objectifs de

¹ <https://impacttrack.org/fr/blog/impact-social-qu-est-ce-que-c-est/>

² *Utopies* (2022).

développement durable, aux côtés d'autres acteurs (citoyens, médias, etc.). Cependant, si on constate une intégration croissante des ODD dans les *reportings* des entreprises, il reste difficile d'articuler et de mesurer la contribution des entreprises à la feuille de route nationale des ODD.

Une appropriation croissante des ODD par les entreprises

Selon la dernière édition (2021) du « [Baromètre ODD et entreprises](#) » du Pacte mondial – Réseau France et PwC France et Maghreb, l'engagement et l'appropriation des objectifs de développement durable (ODD) par les entreprises sont en forte progression. « 93 % des entreprises interrogées se disent engagées en faveur des ODD. La part d'entreprises utilisant leur engagement en faveur des ODD afin de redynamiser leur démarche RSE est en forte hausse (61 %, contre 48 % en 2020), révélant ainsi le caractère structurant des ODD. »

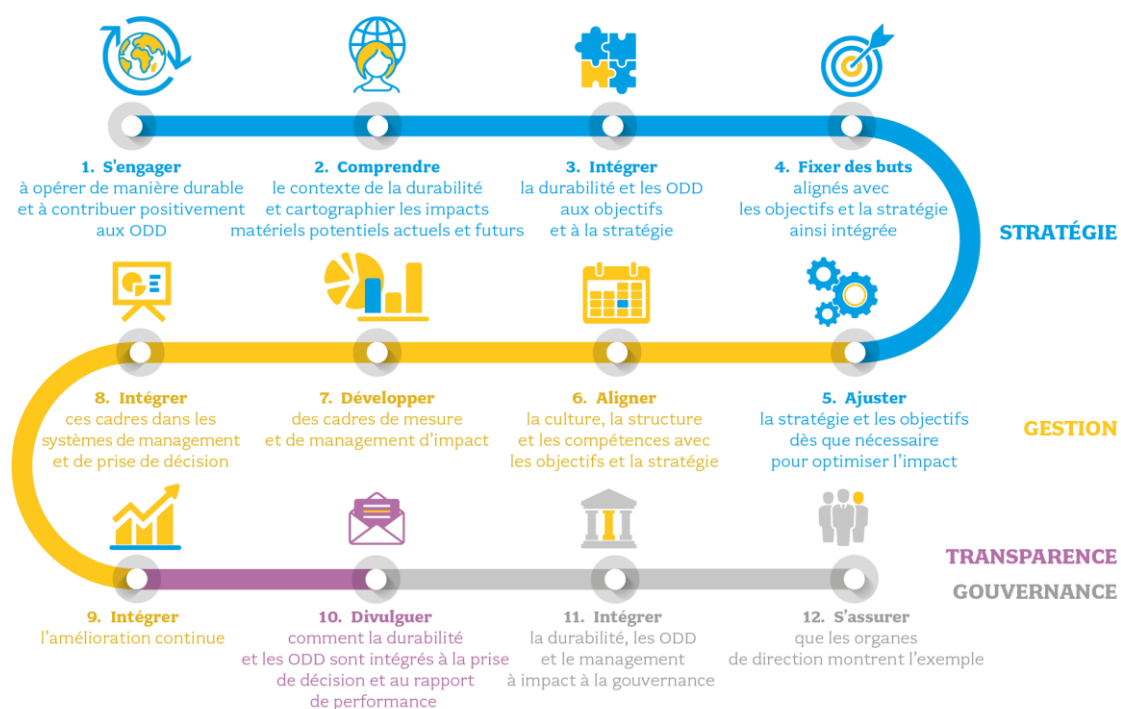
À l'international, des guides et des outils permettent aux entreprises de s'approprier les ODD. Des outils comme le *SDG Action Manager*¹ ou la *GRI* permettent à l'entreprise de mesurer la mise en œuvre des ODD au sein de l'entreprise. La *GRI* et le *UN Global Compact* proposent ainsi un guide² qui offre un inventaire complet sur chaque objectif et cible des ODD, en s'appuyant sur les normes et les cadres internationaux. L'entreprise peut également vouloir mesurer son atteinte aux ODD hors de son propre cadre d'action. L'initiative *SDG Impact* du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) vise à mobiliser les capitaux du secteur privé pour soutenir la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). *SDG Impact* met à disposition des entreprises et des investisseurs un standard³ et des outils afin de les aider à intégrer la gestion de l'impact dans la prise de décision et optimiser leur contribution globale aux ODD.

¹ [SDG Action Manager | UN Global Compact](#)

² https://www.globalreporting.org/media/arjfrabd/sdg_business_reporting_analysis_2022.pdf

³ <https://sdgimpact.undp.org/practice-standards.html>

LES STANDARDS D'IMPACT DES NATIONS UNIES POUR LES ACTIONS D'ENTREPRISE



Source : *SDG Impact*

Une mesure qui reste difficile

Mesurer la contribution des ODD reste difficile. Comme le remarque Novethic, il ne s'agit plus de seulement réduire ses impacts négatifs, comme c'est encore trop souvent le cas dans une démarche de responsabilité sociétale, mais de voir comment son modèle d'affaires contribue positivement à la durabilité de la planète. Et ce, dans le cadre d'objectifs définis par des acteurs multiples et internationaux si possible, validés par la science¹. Or, « les indicateurs utilisés restent souvent spécifiques à l'entreprise et sont donc peu comparables. Les entreprises ont également tendance à réutiliser ceux de la mesure extra-financière (par exemple : déclaration de performance extra-financière) qui restent pourtant insuffisants dans le cadre d'une mesure d'impact plus à même de mesurer la contribution aux ODD ».

¹ Article Novethic.

Le baromètre réalisé par Pacte mondial – Réseau France et PwC France et Maghreb partage ce constat. Si les ODD sont mentionnés, ils font toutefois rarement l'objet d'une analyse spécifique et ne sont pas pilotés à l'aide d'indicateurs dédiés : les entreprises manquent d'outils d'évaluation. « Les entreprises déclarent avoir besoin des outils spécifiques pour s'approprier encore mieux les ODD : outils d'évaluation d'impact de leurs actions, outils de mise en œuvre et outils de *reporting*. En 2020, les besoins sur ces outils étaient plus élevés et oscillaient entre 65 % et 70 %, ce qui permet de penser que les entreprises sont en train de s'en équiper. »

Bien souvent, constate l'étude, les ODD servent avant tout la communication des entreprises plus que la contribution réelle de l'entreprise à l'Agenda 2030. « 71 % des répondants déclarent utiliser les ODD dans leur communication interne et/ou externe. Seules 8 % des entreprises n'utilisant pas les ODD dans leur communication trouvent qu'ils ne permettent pas de communication efficace. »

L'enjeu de l'intégration des ODD dans les stratégies RSE des entreprises reste donc de taille, d'autant plus qu'aucun des objectifs n'a été atteint à l'échelle de la France, et que plusieurs cibles sont dépassées.

Exemples de méthodologies pour évaluer la contribution des entreprises aux enjeux environnementaux et sociaux

Impact Management Project (IMP) : l'IMP est un projet international porté par de nombreux acteurs internationaux (GIIN, PRI, UNEP-FI, GRI, SASB), qui travaille à établir un consensus sur la mesure et le *reporting*. L'IMP a développé une [grille de l'engagement](#) qui permet de classer les entreprises selon leur contribution aux enjeux sociétaux et environnementaux. Afin de caractériser son impact, défini comme une conséquence négative ou positive de l'activité d'une organisation, affectant un groupe de parties prenantes ou plus globalement la société, une organisation s'interroge sur cinq dimensions :

- le « quoi » : la nature, le type d'impact et son échelle territoriale ;
- le « qui » : les acteurs ciblés par l'impact de la structure et leurs caractéristiques ;
- le « combien » : l'ampleur de l'impact ;
- la « contribution » de la structure au changement observé ;
- les « risques » potentiels qui pourraient affecter la contribution de la structure à l'impact.

L'IMP met à disposition, en accès libre, une matrice à compléter de critères et d'indicateurs de ces cinq dimensions pour faciliter cette démarche d'identification de l'impact.

Le questionnaire B Impact Assessment (BIA) de B Corp : le questionnaire accorde une large place au sujet du modèle d'affaires avec près de la moitié des questions.

Impact score¹ : l'Impact Score est construit autour de cinq grands piliers : stratégie à impact, impact social, impact écologique, partage du pouvoir, partage de la valeur.

MetODD-SDG² développé par l'association Cerise : MetODD-SDG est un outil permettant aux organisations à mission de mesurer leur contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU.

3. Enjeux des méthodologies d'évaluation d'impacts

La mesure de l'impact passe par la mise en œuvre de méthodologies qui présentent diverses caractéristiques et soulèvent un certain nombre d'enjeux. Si les méthodes doivent être adaptées au type d'impact étudié et à la nature de l'entreprise, la prise en compte de l'impact doit notamment tendre à s'inscrire dans une approche globale. Le choix des indicateurs est important dans le cadre de la mesure de l'impact, et participe à préciser la nature de l'impact mesuré. Certaines méthodes reposent notamment sur des méthodes de monétarisation, qui permettent aux entreprises de saisir leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques sous la forme d'indicateurs financiers. La mise en œuvre de ces méthodes de mesure s'inscrit dans une démarche plus profonde d'ancrage de l'impact au cœur de la stratégie de l'entreprise.

3.1. La mesure de l'impact dans sa globalité : la notion de performance globale

L'ensemble de ces impacts, environnementaux, sociaux et de gouvernance sont réunis dans ce que l'on appelle les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), et servent de boussole pour appréhender les risques d'une entreprise et de sa performance globale.

Comme le souligne le texte de référence de la Plateforme RSE³, une approche globale de la performance permet de prendre en compte l'ensemble des impacts positifs ou négatifs

¹ <https://impactntechscore.impactscore.fr/>

² <https://cerise-spm.org/metodd-sdg/>

³ Selon le Commissariat général du Plan (1997) : « Évaluer la performance globale d'une entreprise, c'est considérer que sa performance économique sans prise en compte des externalités négatives de son activité sur son environnement (social et écologique) ne constitue pas une "juste évaluation" de la performance. »

de l'entreprise sur la société et l'environnement. La RSE est alors un facteur de performance globale pour l'entreprise, la conduisant notamment à mieux appréhender et maîtriser ses risques.

L'avis de la Plateforme RSE¹ publié en 2019 rappelle que parler de performance en matière de RSE, c'est considérer que l'entreprise responsable se fixe explicitement des objectifs sur les différentes thématiques de la RSE et qu'elle déploie les actions nécessaires pour les atteindre. Les thématiques retenues par les entreprises s'inscrivent nécessairement dans le cadre des obligations légales, mais également dans celui des référentiels RSE qu'elles adoptent volontairement.

La performance globale se distingue de la performance en ce qu'elle est définie en concertation avec ses parties prenantes, sur les quatre dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale.

L'évaluation de ces différentes dimensions de la performance s'effectue principalement au travers de tableaux de bord et d'indicateurs spécifiques tels que la *Balanced Scorecard* (BSC) ou le *reporting* intégré.

Les référentiels des labels RSE (par exemple : Afnor, les référentiels sectoriels, etc.) fondés sur la norme ISO 26000 permettent également une appréhension globale des impacts RSE des activités de l'entreprise.

¹ Plateforme RSE (2019), *RSE et performance globale : mesures et évaluations. État des lieux des pratiques*, Avis, novembre.

Exemple d'outils de diagnostic et d'évaluation de la performance globale

La plateforme Impact.gouv : lancée par Olivia Grégoire en 2021, cette plateforme gouvernementale permet aux entreprises de publier les données de leur performance environnementale, sociale et de gouvernance.

Tableau de bord intégré¹ : le TBI est construit autour de cinq idées concomitantes :

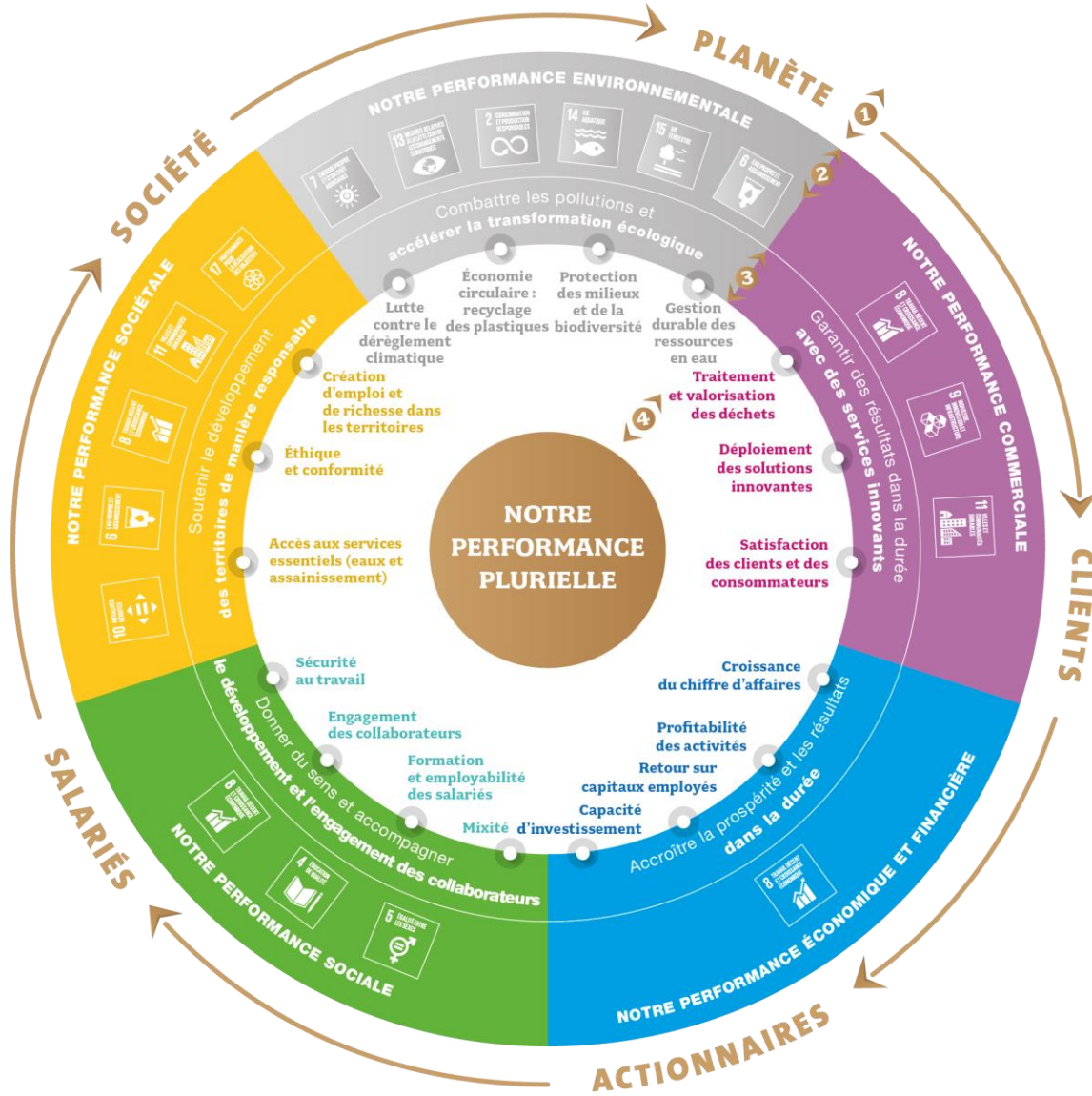
- il s'agit d'un outil intégré de pilotage de la performance globale. En conséquence, on mixe les indicateurs économiques avec les indicateurs sociétaux : il n'y a pas les états financiers d'un côté et de l'autre les indicateurs de la RSE ;
- il est construit partie prenante par partie prenante, pour une lecture plus facile et donc un meilleur dialogue ;
- il y a trois catégories d'indicateurs : des indicateurs fondamentaux, qui relèvent de la raison d'être avec ses engagements publics – une raison d'être n'a de sens que si elle est construite sur trois étages : son énoncé, ses engagements concrets, et ses résultats qui sont les preuves ; des indicateurs stratégiques ; des indicateurs complémentaires (souvent des indicateurs de moyens) ;
- il importe de connecter les indicateurs du TBI aux ODD : faire le lien et permettre à une entreprise (quelle que soit sa taille) de se connecter à ce qui a été lancé au niveau international ;
- il doit permettre une confrontation entre la réalité du moment et l'objectif ; il est un outil de pilotage et doit être facile à lire en soulignant ce qui va bien (signal vert) et ce qui doit être amélioré (signal rouge).

La performance plurielle de Veolia a pour ambition d'accorder la même attention aux attentes de nos parties prenantes dans l'intégralité.

L'indice de positivité de Positive Planet : développé par l'Institut d'économie positive et Positive Planet, il s'appuie sur 33 indicateurs, il évalue chaque année la positivité des entreprises du CAC 40 et se veut être un outil de diagnostic et d'aide à la réflexion stratégique. Il a pour objectif de constituer un nouveau référentiel permettant d'évaluer les progrès accomplis par les entreprises, de servir de boussole pour mieux orienter les prises de décision et d'assurer le suivi en matière de performance durable.

¹ Audition de André Coupet, le 5 juillet 2022.

LA PERFORMANCE PLURIELLE DE VEOLIA UNE RECHERCHE D'ÉQUILIBRE D'IMPACT...



- 1 Une prise en compte de **toutes les parties prenantes**
 - 2 **5 dimensions** : une vision plurielle de la performance
 - 3 **5 engagements** en phase avec les ODD
 - 4 **18 objectifs** de performance
- Les objectifs sont mesurés par 19 indicateurs à horizon 2023. Ils sont audités annuellement par un organisme indépendant.

3.2. Les indicateurs d'impact

Le type d'indicateurs

Contrairement aux indicateurs de résultat, d'efforts ou de moyens dont l'usage est généralisé, porté par le *reporting* comptable et financier, les indicateurs d'impact sont plus rares en pratique. Par exemple, concernant l'impact sur la biodiversité on constate que la vaste majorité des indicateurs communiqués par les entreprises dans le cadre du *reporting* extra-financier correspond à des indicateurs descriptifs opérationnels qui peuvent être des indicateurs de moyens, de résultat ou encore de réalisation, mais ne sont pas des indicateurs d'impact des activités sur la biodiversité¹.

Les indicateurs d'impact sont effectivement plus compliqués à déterminer, et requièrent souvent de dédier des ressources humaines et financières supplémentaires à leur développement et à leur suivi. De plus, la démarche de la mesure d'impact diffère de la mesure des résultats, ressources et performances en ce qu'elle exige l'adoption d'une approche globale, en incluant notamment un dialogue soutenu avec les parties prenantes de l'entreprise. Les indicateurs d'impact exigent donc non seulement la mise en place de moyens supplémentaires, mais aussi l'adoption d'un regard renouvelé sur l'activité, la place et le rôle de l'entreprise.

La version 2021 des normes de la Global Reporting Initiative (GRI), qui rentreront en application à partir de 2023, « mettent l'accent sur cette notion d'impact et de matérialité² ». Les nouvelles normes se concentrent sur les conséquences sur le monde extérieur de l'activité de l'entreprise, allant au-delà de la seule mesure financière comme indicateur de performance de l'entreprise. La mise en avant de l'impact par la GRI 2021 se traduit notamment par quatre apports majeurs de la révision :

- une nouvelle définition de la notion de matérialité. Les entreprises doivent désormais consacrer leur *reporting* aux sujets considérés comme matériels, en ce qu'ils « constituent leurs impacts le plus important sur l'économie, l'environnement et la société, en incluant l'impact sur les droits humains » ;
- une plus grande intégration du dialogue avec les parties prenantes ;
- une approche globale de la notion d'impact, incluant les conséquences positives et négatives de l'activité de l'entreprise ;

¹ Plateforme RSE (2020), *Empreinte biodiversité des entreprises*, *op. cit.*

² Audition de Peter Paul Van De Wijs, Chief External Affairs Officer de la Global Reporting Initiative.

- une plus grande importance consacrée aux *due diligences*, les entreprises devant analyser leur impact dans leurs relations avec leurs partenaires d'affaires, notamment en conduisant de tels *process*¹.

Les entreprises doivent ainsi entretenir un dialogue avec leurs parties prenantes afin de déterminer la matérialité de leur activité et de développer un *reporting* traduisant au mieux l'impact économique, environnemental et sociétal de leur activité.

Les dynamiques entre indicateurs

Appréhender l'impact de manière globale, c'est également savoir rendre compte des diverses relations de causalité entre décisions et conséquences. La causalité est centrale dans la notion d'impact, qui s'entend comme la transformation, la conséquence, la contribution d'une activité sur son environnement économique, social et environnemental. Comprendre l'impact d'une entreprise, c'est donc être capable d'analyser la chaîne de causalité entre ses activités et l'ensemble de leurs conséquences observées sur l'environnement au sens large.

La causalité peut être directe ou indirecte. Elle est dite indirecte « si une condition a un effet sur un facteur intermédiaire qui, à son tour, augmente la probabilité de développer une deuxième condition² ». La difficulté de mener des études d'impact globales réside en l'identification de l'ensemble des conséquences par causalité directe et indirecte.

L'étude globale de la chaîne de causalité de l'impact amène également à observer les effets de dynamique existant entre indicateurs. Les indicateurs d'impact sont souvent isolés les uns par rapport aux autres et peu abordés sous l'angle de leur complémentarité ou de leurs effets réciproques. La notion de double matérialité permet de prendre en compte ces relations complexes de manière plus riche.

Il est effectivement nécessaire pour analyser l'impact de manière globale de réfléchir à la pertinence et à la cohérence des indicateurs mobilisés, et notamment des relations entre ces indicateurs. Parmi les principales dynamiques possibles, il est intéressant de rechercher :

- l'effet rebond, défini comme « l'augmentation de consommation liée à la réduction des limites à l'utilisation d'une technologie, ces limites pouvant être monétaires, temporelles, sociales, physiques, liées à l'effort, au danger, à l'organisation³ ». Si cette notion est issue du monde économique, elle trouve une résonance particulière dans le

¹ GRI Standards (2023), *GRI 3: Material Topics 2021*, janvier.

² *Guidelines on the management of comorbidity* (comorbidityguidelines.org.au).

³ Schneider F. (2003), *L'Écologiste*, vol. 4, n° 3, octobre, p. 45 (édition française de *The Ecologist*, vol. 4, n° 11).

cadre du développement durable, où, élargie à des paramètres autres que monétaires, elle permet d'analyser les impacts de la consommation sur l'environnement et les ressources¹ ;

- l'effet « dominos ». Celui-ci se définit comme « un événement primaire ou initial d'un scénario accidentel primaire qui initie et déclenche la séquence accidentelle de l'effet domino » du fait de « l'effet de propagation qui suit l'événement initial principal, dû à l'effet des vecteurs d'escalade causés par l'événement primaire² ». Il est communément analysé par les ingénieurs dans le domaine chimique et industriel, notamment pour analyser les risques d'accident en cascade, comme l'exigent les directives SEVESO II et III. Intégrer cette notion à l'analyse de l'impact permettrait de renforcer l'aspect systémique et global de la démarche d'analyse.

Le périmètre des indicateurs d'impact

Le périmètre d'évaluation est primordial à l'étude d'impact. Celui-ci détermine les méthodes et indicateurs pertinents à l'activité en cause. Déterminer un périmètre d'évaluation participe à la définition de l'impact dont il est question. Le périmètre de l'étude dépend à la fois des moyens financiers, humains et méthodologiques que l'entreprise y consacre, mais également de sa stratégie et de son rapport à la mesure d'impact. En fonction du moment où est menée l'étude (en amont, en aval), ainsi qu'en fonction de la destination des mesures (communications externes aux parties prenantes, obligations légales, pilotage interne), le spectre de l'étude est amené à varier pour s'adapter à la démarche de l'entreprise.

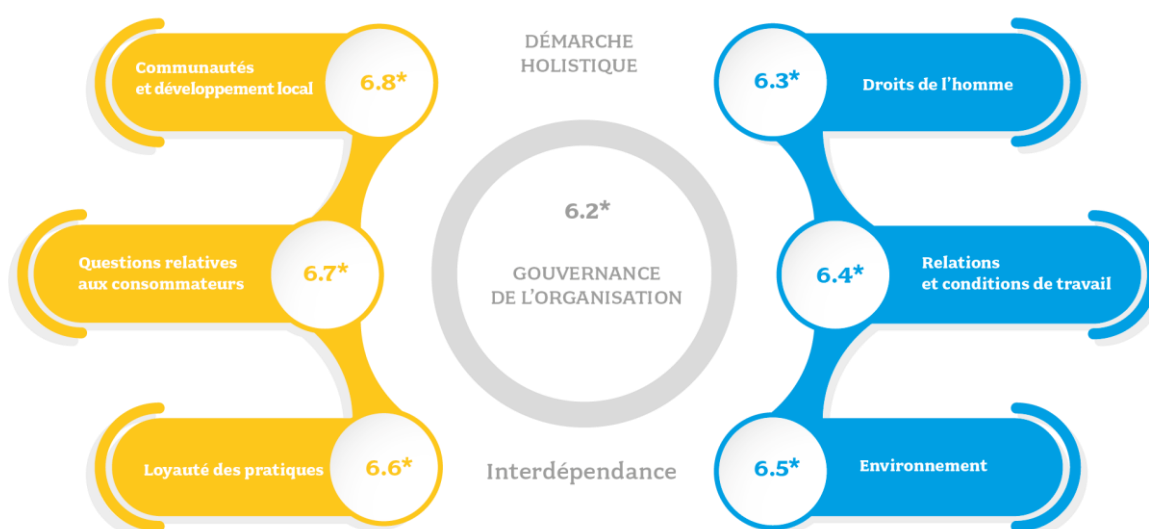
L'un des vecteurs principaux de variation dans la détermination du périmètre d'impact est évidemment la nature de l'activité en question. Des méthodologies spécifiques d'évaluation d'impact seront plus ou moins adaptées à certaines activités, et une même entreprise peut être amenée à délimiter plusieurs périmètres d'analyse afin d'adopter la démarche la plus adaptée et la plus globale possible. Effectivement, l'une des limites de la mesure de l'impact est que, contrairement aux mesures financières que les méthodes de consolidation permettent d'agréger afin de rendre compte de la performance globale d'une entité, il peut être compliqué d'exprimer à travers une méthode ou un indicateur unique la performance globale d'une entreprise. Si la détermination d'un indice d'impact permet une communication facile, elle repose souvent sur l'agrégation de données hétéroclites n'ayant pas grand sens méthodologiquement.

¹ Schneider F. (2003), « [Growth and rebound effect-Degrowth and debound effect](#) », colloque des 26 et 27 septembre, Lyon.

² Laurent A. (2019), *Évaluations qualitative et quantitative des risques d'effet domino dans l'industrie*, janvier.

Les études d'impact gagnent notamment en intérêt lorsqu'elles sont menées à l'échelle de projets. Une approche globale de l'impact d'une entreprise nécessite donc la détermination d'autant de périmètres d'études d'impact que ses différentes activités l'exigent. Si la mise en place de méthodologies différenciées amène une certaine complexité, elle est nécessaire au développement d'une approche globalisée robuste. Idéalement, les études d'impact doivent permettre de présenter les enjeux de l'activité de l'entreprise de manière systémique, en intégrant les trois piliers de la RSE. Une telle approche de l'impact rejoint celle portée par la norme ISO 26000 à travers les sept questions centrales qu'elle définit afin de développer une compréhension holistique de la responsabilité sociétale.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : LES 7 QUESTIONS CENTRALES



Source : Norme ISO 26000

La détermination du périmètre de l'étude d'impact dépend également de la chaîne de production de valeur ainsi que du cycle de vie des produits. Il est ainsi primordial d'y intégrer l'analyse du processus de production, notamment de l'impact des sites, des processus de production, des phases d'utilisation et de fin de vie des produits. La question de la chaîne de sous-traitance est également à considérer.

La légitimité des indicateurs et la fiabilité des données

Tous les indicateurs ne jouissent pas de la même légitimité. Tout comme il est important de déterminer le périmètre de mesure de l'impact afin de sélectionner des indicateurs adéquats au projet ou à l'entreprise dont l'impact est mesuré, il est également important de s'interroger sur la légitimation de l'indicateur. Effectivement, la mesure de l'impact a vocation à être communiquée, en externe auprès des parties prenantes, ou en interne à des fins de pilotage. La question de la légitimation dépendra donc du périmètre, de la nature de l'impact mesuré ainsi que du contexte et de la visée de la mesure de l'impact. Trois types de légitimité peuvent être identifiés :

- la légitimation experte, relevant des indicateurs synthétiques et monétaires ;
- la légitimation individuelle, relevant de l'agrégation d'opinions individuelles et subjectives, le plus souvent par méthode statistique ;
- la légitimation procédurale et citoyenne, relevant de la construction concertée d'indicateurs multidimensionnels¹.

Si les pratiques de mesure d'impact traduisent une tendance forte à s'appuyer sur une légitimation experte, considérée comme plus objective et plus facilement communicable du fait du recours à des pratiques de monétarisation, la légitimation procédurale et citoyenne participe à développer une vision de l'impact comme contribution au bien commun, reposant sur une concertation avec les parties prenantes².

Par ailleurs, la pertinence des indicateurs de mesure d'impact est très dépendante de la qualité des données qu'ils mobilisent. Si les informations doivent être traitées selon des méthodologies adaptées au périmètre et à la nature de l'impact dont la mesure est recherchée, leur collecte est également importante. Les indicateurs d'impact peuvent mobiliser des données dont dispose déjà l'entreprise par ailleurs. On parle alors de données primaires, en opposition aux données secondaires qu'il conviendra de collecter spécifiquement pour les besoins d'un indicateur d'impact. Les données primaires ont l'avantage de ne pas engendrer de coût supplémentaire à l'entreprise, mais peuvent se révéler inadaptées aux méthodologies et indicateurs d'impact, contrairement aux données secondaires récoltées pour l'occasion, qui s'avéreront en revanche plus coûteuses³. De plus, les données peuvent être mobilisées dans le cadre de plus ou moins de méthodes ou d'indicateurs et leur qualité ne peut être appréciée de manière absolue. Effectivement, « une donnée pourra être d'une qualité suffisante pour un usage, mais être tout à fait

¹ Jany-Catrice, F. (2016), « [La mesure du bien-être territorial. Travailler sur ou avec les territoires ?](#) », *Revue de l'OFCE*, vol. 145, n° 1, p. 63-90.

² L'Huillier H. (2017), [L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigeria et au Mexique.](#)

³ *Ibid.*

bloquante pour un autre¹ ». Enfin, les démarches de mesure de l'impact supposent une approche globale et il n'est pas nécessairement possible de pouvoir collecter les données tout au long de la chaîne de création de valeur, surtout lorsque celle-ci passe par plusieurs niveaux de sous-traitance.

La nature des données collectées est également importante. On constate une forte tendance à privilégier les indicateurs quantitatifs, reposant sur des données quantitatives dont la collecte peut être plus aisée à systématiser et à traiter. Cependant, les données qualitatives, plus difficiles à extraire et à analyser, peuvent également présenter un grand intérêt dans la mesure de l'impact. Des approches mixtes sont préconisées afin d'éclairer « les données recueillies en offrant une compréhension qualitative des processus de changement et des rapports de force qui ponctuent la mise en œuvre pratique et locale de la RSE² ».

La notion d'*accountability* est primordiale dans la mesure de l'impact, tout comme dans les démarches de *reporting* financières et extra-financières, et présuppose que les informations soient fiables, comparables et auditées selon un principe de neutralité³. Les OTI jouent un rôle fondamental pour attester de la qualité de la démarche de mesure et donc de la fiabilité des données qu'elle mobilise. Un OTI est un organisme tiers indépendant chargé d'évaluer et d'attester la conformité d'un produit (bien ou service), d'un processus, d'une organisation à un référentiel de manière objective, impartiale et indépendante. Il a trois missions principales : le *testing* (les essais en laboratoire), l'inspection (le contrôle *in situ*), et la certification. Cette triple exigence de compétence, d'indépendance et d'impartialité contribue à la confiance entre les acteurs économiques. La loi exige notamment le contrôle d'un OTI pour l'obtention de la qualité de société à mission⁴.

3.3. L'adaptation aux PME/TPE et aux secteurs

Toute méthodologie d'évaluation doit être pensée pour pouvoir être adaptée aux plus petites entreprises et être déclinée en fonction du secteur. En effet, l'enjeu est d'adosser la notion d'impact et son évaluation à des normes et pratiques sectorielles pour être

¹ Levy M. (2021), « [La gouvernance, c'est la maîtrise et l'exploitabilité des données](#) », chapitre 9, *Sortez vos données du frigo. Une entreprise performante avec la Data et l'iA*, sous la direction de Lévy M., Dunod, « Hors collection », p. 119-133.

² Article L210-10 du code de commerce.

³ Frimousse S. et Peretti J.-M. (2020), « Impact social positif et création de valeur », *Question(s) de management*, n° 27, p. 91-130, article de Pesqueux Y., « Un premier signal de la place faite à l'impact social dans la création de valeur de l'entreprise : la modification des enjeux et du contenu du reporting extra-financier ».

⁴ Plateforme RSE (2021), [Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI](#), Avis, février.

pertinente et comprise. Si l'on peut s'entendre sur de grands sujets à impacts (par exemple : référentiel ODD, questions centrales de l'ISO 26000) par nature, l'impact est à géométrie variable.

La mesure d'impact peut poser un certain nombre de difficultés aux PME et TPE. Elle suppose tout d'abord le recueil d'un certain niveau de données, et donc la mise en place d'outils et de ressources humaines dédiés à cette collecte. Il convient ensuite de trouver une méthodologie adaptée à l'activité et à l'organisation de l'entreprise. Les méthodes de mesure d'impact sont aujourd'hui plutôt destinées à des entreprises de grande envergure, du fait des moyens de mise en œuvre qu'elles nécessitent ainsi que par leur prisme d'analyse.

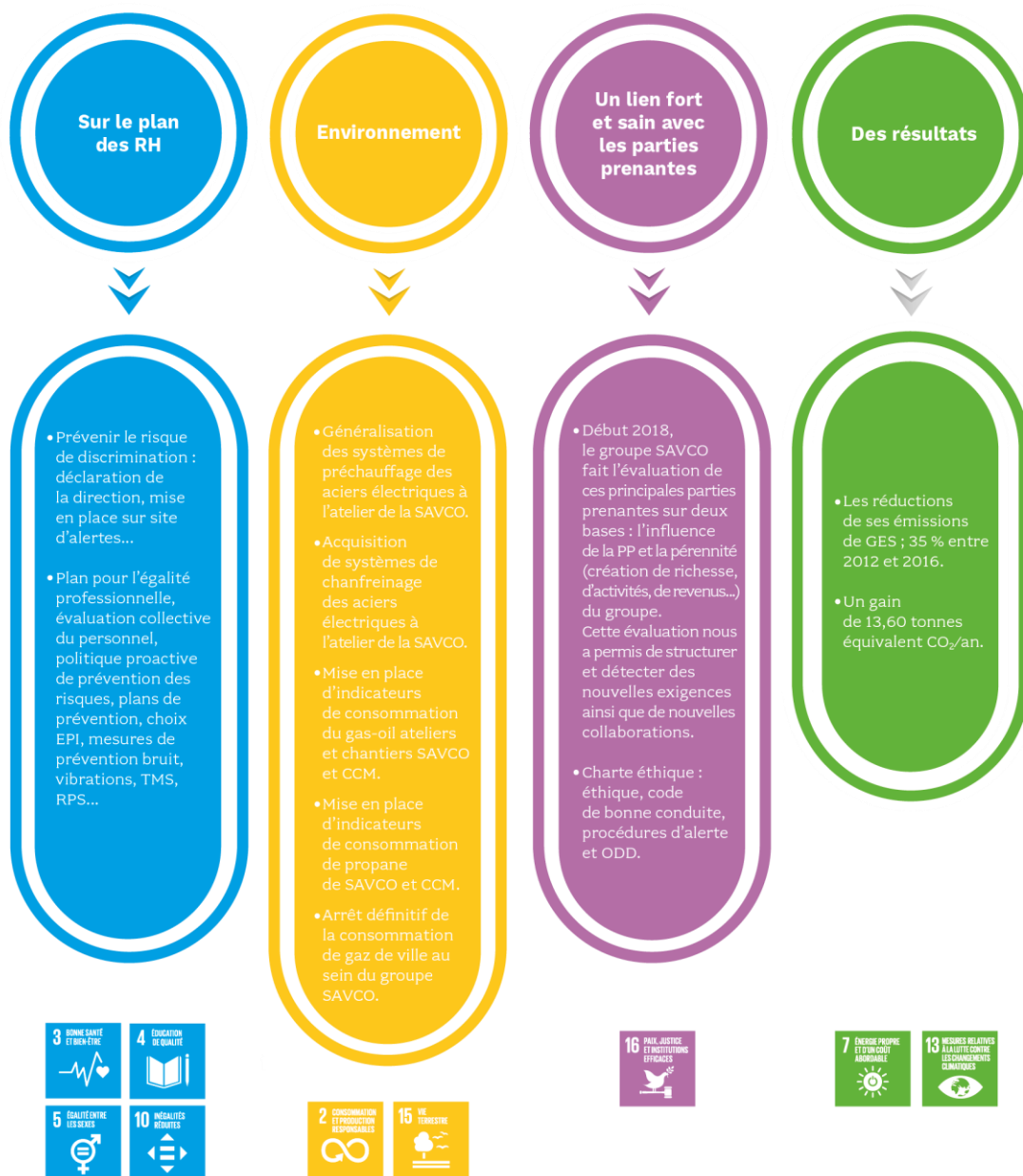
Mais la mesure d'impact par les PME et TPE présente un intérêt tout particulier, afin de permettre une intégration poussée des volets environnementaux, sociétaux et économiques au cœur de la stratégie des entreprises. Elles sont effectivement des acteurs territoriaux clés de la transition vers une économie tendanciellement plus durable. La mesure d'impact peut contribuer au développement de l'engagement RSE des PME et TPE. Outil de pilotage interne et de communication envers ses parties prenantes, elle permet à l'entreprise d'asseoir sa démarche de création de valeur de marque sur le territoire.

Certaines entreprises se saisissent de l'impact comme d'un dispositif important de pilotage interne en s'appropriant certains outils. C'est notamment le cas de Savco, entreprise ariégeoise spécialisée dans la production industrielle et de service en chaudronnerie lourde acier, qui a adhéré au Pacte mondial de l'ONU en 2012. L'identification d'ODD prioritaires a permis à l'entreprise de décliner des actions, notamment autour de la notion de responsabilité, d'intégration des besoins des parties prenantes, de préservation de l'intégrité physique et du bien-être au travail, et d'une gestion responsable visant à minimiser l'impact environnemental de l'activité. Cela a notamment conduit à l'amélioration des processus de l'entreprise, de la gestion de sa réputation et à la mise en place d'une stratégie climat dynamique¹.

Ainsi, les PME et TPE peuvent se saisir d'outils existants dans la mesure du possible selon leur taille, leur activité et leur organisation. Les fédérations d'entreprises ainsi que les labels sectoriels peuvent être des vecteurs intéressants permettant de rapprocher les entreprises de la mesure de l'impact et d'ancrer leur démarche RSE au cœur de leur stratégie.

¹ Audition de Bruno Duval, président directeur général de Savco.

L'IMPACT COMME VECTEUR DE PERFORMANCE : L'EXEMPLE DE SAVCO



Source : Petites et moyennes entreprises : comment vous différencier grâce aux objectifs de développement durable¹

¹ <https://fr.calameo.com/cfecgc/read/0036645663f8a724b99c5>.

3.4. La monétarisation

La monétarisation consiste à attribuer une valeur monétaire à des données physiques sociales et environnementales et présente ainsi un intérêt particulier dans la mesure de l'impact des activités et des produits des entreprises.

La logique de quantification monétaire

La quantification monétaire de l'impact vise à attribuer à un impact un coefficient monétaire permettant une valorisation de celui-ci. Si les données brutes peuvent présenter l'inconvénient de n'être comprises que par des personnes habituées aux thématiques associées à la donnée, la monétarisation permet à chacun d'attribuer un ordre de grandeur à un impact. Elle permet également une meilleure comparabilité des impacts dans le temps et entre les entreprises. La logique de valorisation monétaire des impacts peut être de deux ordres : la valeur monétaire correspond au coût économique par un impact positif, ou à l'inverse elle correspond au coût lié à un impact négatif ou, autrement dit, le coût du dégât et celui à mettre en place pour compenser l'impact négatif.

Mettre en place des méthodologies de monétarisation de l'impact des produits permet par exemple de rendre compte de l'impact de produits d'industries différentes, favorisant la transparence, la comparabilité et l'évaluation de l'impact des produits. De plus, une telle méthodologie apporte une certaine nuance dans la mesure de l'impact des produits, et permet d'éviter de considérer certaines catégories de produits comme engendrant de manière univoque un impact négatif ou positif. Pour prendre en compte la complexité de la notion d'impact d'un produit, une telle méthodologie doit intégrer la portée du produit, son accessibilité, sa qualité, les émissions liées à son utilisation et sa recyclabilité¹.

En plus de fournir une sensation de transparence et d'objectivité, les indicateurs monétaires de l'impact peuvent se révéler être des outils de prise de décision intéressants. Ils permettent par exemple d'étudier l'efficacité de certaines actions et de réaliser des analyses de scénario sous contrainte budgétaire, offrant un arbitrage éclairé². La monétarisation peut donc, selon les méthodologies et les usages choisis, jouer un rôle³ :

¹ Serafeim G. et Trinh K. (2020), *A framework for Product Impact-Weighted Accounts*, Working Paper, Harvard Business School.

² Domergue M. (2016), *Donner une valeur monétaire à l'environnement, une aide pour la décision publique ? Le cas de la gestion des déchets et du solaire photovoltaïque à Paris*, Cired, novembre.

³ Dupuy L. et Horiot M. (2022), *Rapportage et comptabilité extra-financiers : quelle maturité des méthodes pour quels usages possibles ? Méthodes et outils de prise en compte des externalités environnementales et sociales dans les Modèles d'Affaires Soutenables – État de l'art et retours d'expériences*, Apesa, janvier.

- de plaider auprès des parties prenantes, les valeurs monétaires permettant une communication facile de l'importance d'un impact, notamment auprès d'interlocuteurs financiers ;
- d'outil de prise de décision, les valeurs monétaires des impacts permettant de juger de l'opportunité de certains investissements et projets ;
- d'élargissement de la notion de création de valeur, en utilisant une même unité pour évoquer les flux financiers et les flux non financiers et donc pouvoir traiter de la même manière ces types d'information.

Il existe une diversité de méthodes à la détermination monétaire de l'impact, dont on distingue quatre catégories¹ :

- les méthodes reposant sur les préférences observées : le prix retenu est celui observé sur les marchés organisés ou dans les contrats de gré à gré ;
- les méthodes reposant sur les préférences révélées : en l'absence de préférence directement observable, le prix peut être déterminé après ajustement d'une valeur similaire, comparable ou liée ;
- les méthodes reposant sur les préférences déclarées : en l'absence de situations d'échange ou d'usage connues, le prix est déterminé par interrogation des parties prenantes ou par une expérience de choix contrôlé ;
- les méthodes reposant sur les coûts d'opportunité et/ou de restauration : en l'absence de situation de préférence, d'échange et d'appréhension de la valeur par les parties prenantes, le prix est déterminé à partir du coût de maintien en l'état de la source de la valeur en question, ou par le coût des éléments auxquels il faudrait renoncer pour conserver celle-ci.

La monétarisation des impacts fait écho à la notion de coûts sociétaux, développée durant les Trente Glorieuses par l'économiste allemand Karl William Kapp, qui les définit comme « l'ensemble des pertes et dépenses, directes et indirectes, présentes et futures, qui sont supportées par des tiers ou par la collectivité dans son ensemble du fait des impacts sociaux, sanitaires et environnementaux des modes de production et de consommation ». Contrairement à la notion d'externalité économique, les coûts sociétaux ne sont pas des défaillances ponctuelles mais sont inhérents au système économique. Les coûts sociétaux peuvent être un indicateur de la durabilité d'un modèle ou d'un produit et participer à améliorer la transparence des informations relatives aux impacts des activités économiques².

¹ *Ibid.*

² Kapp K. W. (2015), *Les coûts sociaux de l'entreprise privée*, Les Petits Matins / Institut Veblen, octobre.

Exemples d'outils de monétarisation

L'outil TERVAL : développé par l'Apesa¹, qui propose une méthode d'évaluation monétaire des impacts économiques, sociaux et environnementaux des entreprises sur leur territoire. L'outil peut être utilisé pour l'analyse d'un impact spécifique ou pour une analyse globale des stratégies durables. La méthode de monétarisation des impacts TERVAL a été développée dans le cadre de travaux de recherche en partenariat avec l'université de Bordeaux (R&D).

L'empreinte sociétale de l'entreprise : développée par la Société Nouvelle, la méthodologie portée s'inscrit dans une volonté d'informer dirigeants et agents économiques sur les impacts de la valeur produite des entreprises, sur des dimensions sociales et environnementales clés pour une économie soutenable. La méthodologie est issue d'un projet de mise en œuvre d'un système d'information et de comptabilité extra-financière national. L'idée n'est pas d'avoir une mesure indépendante au sein de chaque entreprise, mais de mettre en place une traçabilité le long des chaînes de valeur et de centraliser les ratios de performance calculés au sein d'une base de données ouverte. Aujourd'hui, la méthodologie est applicable pour douze indicateurs dont six socio-économiques et six environnementaux, qui forment un panel appelé « empreinte sociétale de l'entreprise ». Elle exprime sur des dimensions sociales et environnementales (émissions de gaz à effet de serre, écart de rémunération femmes/hommes, consommation d'eau, etc.) les impacts d'un euro de production vendue. Les résultats sont présentés sous forme d'impacts bruts (volume des émissions en tCO₂e, etc.) ou sous forme de ratio de performance (intensité d'émission gCO₂e/€, etc.). À noter que la méthodologie est publique et libre d'exploitation, et que l'outil de mesure développé pour faciliter sa mise en œuvre est open source, distribué sous licence CeCILL (licence libre).

L'outil EP&L de Kering : fondé sur un travail en collaboration avec le Natural Capital Coalition, Kering a développé son propre outil de comptabilité environnementale. Pour estimer l'impact environnemental de leur produit, les données brutes de consommation de ressources sont rassemblées auprès de certains de leurs fournisseurs qui constituent leur échantillon d'étude. Elles sont ensuite manipulées à l'aide d'outils statistiques pour être appliquées à l'ensemble de leurs fournisseurs et permettre la représentation la plus exacte possible de leurs impacts. Ces données se voient attribuer un coefficient monétaire élaboré avec l'expertise du cabinet PwC, qui représente l'impact de l'extraction de la matière ou de la consommation de la ressource naturelle en fonction du lieu d'action. Cet outil permet à Kering de connaître son impact environnemental au-delà du périmètre de la publication extra-financière, également une analyse détaillée des impacts par type de matière première consommée, par pays, type d'impact, étape du processus de production.

¹ <https://www.apesa.fr/evaluation-et-monetarisation-des-impacts/>

La monétarisation des impacts fait écho à la notion de coûts sociétaux, développée durant les Trente Glorieuses par l'économiste allemand Karl William Kapp, qui les définit comme « l'ensemble des pertes et dépenses, directes et indirectes, présentes et futures, qui sont supportées par des tiers ou par la collectivité dans son ensemble du fait des impacts sociaux, sanitaires et environnementaux des modes de production et de consommation ». Contrairement à la notion d'externalité économique, les coûts sociétaux ne sont pas des défaillances ponctuelles mais sont inhérents au système économique. Les coûts sociétaux peuvent être un indicateur de la durabilité d'un modèle ou d'un produit et participer à améliorer la transparence des informations relatives aux impacts des activités économiques¹.

Les limites de la monétarisation

Du point de vue de la réalité des impacts, la monétarisation ne vaut que si elle repose sur des mesures effectives des effets de l'activité sur la société et sur le monde biophysique. Elle est ainsi critiquée tant sur l'aspect philosophique que sur l'aspect méthodologique. En effet, l'attribution d'un prix à une ressource, son extraction et son utilisation, peut être qualifiée comme étant une dénaturation de la ressource. De même, les méthodes de monétisation sont fondées sur des conventions dont les bases peuvent être discutées. Le prix du carbone en est un exemple. Ce prix est fixé artificiellement et pourrait être complètement différent.

Eve Ciapello² souligne ainsi trois questionnements soulevés par la monétarisation :

- La question de la commensuration. En rendant des éléments comme l'impact et le profit commensurables, des arbitrages sont rendus possibles, supposant une certaine fongibilité entre la nature, le social et l'économique. Cela pose la question de savoir si du capital naturel peut être remplacé par du capital financier.
- L'agrégation de choses très hétérogènes. La monétarisation conduit à donner une dimension unique à la mesure de l'impact, impliquant la détermination de scores d'impact qui agrègent des éléments variés. L'agrégation de données hétérogènes pose des freins à l'utilité de la mesure déterminée, qui est moins manipulable et moins efficace comme outil de prise de décision en s'éloignant des réalités sous-jacentes aux indicateurs monétaires.
- Le nombre de conventions nécessaires à la fabrique des chiffres monétaires. La monétarisation repose sur un grand nombre d'hypothèses. L'absence de normalisation des conventions en la matière est un frein à la lisibilité, à la cohérence et à la fiabilité des méthodes. De plus, l'ampleur des choix à faire en matière de convention et de normalisation des méthodes de monétarisation atténue le lien entre le chiffre et la réalité sous-jacente, certains choix pouvant conduire à des mesures radicalement différentes.

¹ Kapp K. W. (2015), *Les coûts sociaux de l'entreprise privée*, Les Petits Matins / Institut Veblen, octobre.

² Audition d'Eve Ciapello.

Eve Ciapello soutient que la production de mesures financières d'impacts non financiers n'est finalement utile que si elles servent à générer des conséquences monétaires, comme par exemple la mise en place d'une taxe, d'une réduction des profits distribuables ou de la vente d'impacts. Sans cela, l'exercice de monétarisation est trop aléatoire et se vide de son sens. Cette réflexion sur la portée limitée de la monétarisation rejoint la position développée par Alain Supiot au sujet de la gouvernance par les nombres. Celle-ci éloigne pour lui l'agent de l'action, en incitant à la satisfaction des indicateurs indépendamment de l'amélioration réelle du service ou du produit, provoquant une confusion entre la logique d'action et la logique d'évaluation¹.

La monétarisation est souvent employée afin de mettre en place des stratégies de compensation. Il s'agit de stratégies par lesquelles l'entreprise investira alors en proportions financières égales dans des projets visant à compenser l'impact ainsi mesuré. Ce procédé fait l'objet de nombreuses critiques, notamment du fait de l'absence de lien entre les activités choisies pour compenser et l'activité à l'origine de l'impact négatif. Compenser la perte d'une certaine valeur par la création d'une valeur d'une autre nature ne permet pas de promouvoir une réelle durabilité. Effectivement, cette conception n'intègre pas la notion de seuils de durabilité, à partir desquels les changements apportés à la valeur en question sont tels qu'ils sont irréversibles et qu'aucune compensation ne sera utile².

La monétarisation et les méthodes sous-jacentes à sa détermination sont donc le fruit d'une certaine vision philosophique et politique de la place de l'entreprise et des éléments naturels et sociaux. Pour Dominique Méda³ : « La question principale est de savoir dans quelle langue – monétaire, physique, sociale – nous voulons écrire ces nouveaux comptes. Si le langage monétaire est utile, il doit être encadré dans des comptes plus larges écrits en langage physique puisque aujourd'hui la priorité absolue doit être la sauvegarde de conditions de vie authentiquement humaines sur Terre. » Alexandre Rambaud souligne l'importance d'un consensus collectif sur les « sources de préoccupation » afin de déterminer les coûts nécessaires à la préservation de ces sources de préoccupation⁴.

¹ Gouvernance, quantification et droit. À propos d'Alain Supiot (2015), *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard, 512 p.

² Alliot C. (2016), « *Face aux limites des externalités : les coûts sociétaux* », Institut Veblen, avril.

³ France Stratégie (2020), « *Quelle comptabilité pour un après soutenable – ou comment mesurer ce qui compte vraiment ?* », Séminaire « Soutenabilités », juin.

⁴ *Ibid.*

3.5. L'ancrage de la mesure d'impact dans le modèle d'affaires des entreprises

Si le concept d'impact soulève la question de sa définition et des méthodologies permettant sa mesure, il convient également de s'interroger sur le rôle qu'il peut jouer non plus comme métrique, mais comme vecteur stratégique de la performance globale des entreprises. Effectivement, la seule mesure de l'impact n'est pas suffisante à développer un modèle d'entreprise plus durable. Ancrer la notion même d'impact dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise permet de développer un modèle d'affaires plus responsable en intégrant la totalité des conséquences de l'activité de l'entreprise sur son environnement et ses parties prenantes aux choix managériaux et à la mission de l'entreprise.

Ancrer l'impact dans la gouvernance de l'entreprise

Dans le cadre des objectifs définis par les ODD et l'Accord de Paris, les entreprises doivent repenser le rôle qu'elles jouent ainsi que leur modèle de fonctionnement afin de répondre aux enjeux de l'urgence sociale et climatique. La majorité des Français exprime effectivement qu'il est nécessaire qu'elles endossent leur responsabilité quant à leurs impacts afin d'assurer la pérennité de leur modèle économique, et attendent notamment qu'elles poursuivent par leur activité l'intérêt général. L'exigence de résilience, portée par les parties prenantes, vient s'ajouter à la traditionnelle attente de la rentabilité¹.

Patrick d'Humières² soutient que la réelle durabilité d'une entreprise s'inscrit dans sa contribution à la durabilité de son environnement naturel et social, la croissance de l'entreprise devant permettre notamment la progression de sa performance sociale par rapport à sa performance économique.

Un dialogue renforcé avec les parties prenantes

Parmi les conditions cruciales à cet ancrage de l'impact au cœur de l'activité de l'entreprise, la première est celle du renouvellement du dialogue, afin de développer une relation « coopérative avec les territoires, le client, les ONG et les parties prenantes ». Ce dialogue avec les parties prenantes est nécessaire afin de dépasser le modèle actionnarial actuel, permettant de repenser le cadre juridique et économique de l'entreprise autour d'une gestion plus collective des impacts environnementaux, sociaux et économiques de l'entreprise, que ceux-ci soient positifs ou négatifs.

Ainsi, l'ancrage de l'impact dans la stratégie de l'entreprise appelle nécessairement à une mesure afin de pouvoir apprécier sa performance et de pouvoir communiquer à la fois en

¹ Mazars (2021), *Livre blanc. Construire la sortie de crise : quelles sont les attentes des Français vis-à-vis de l'entreprise ?*, juin.

² D'Humières P. (2021), « La durabilité de nos entreprises à l'horizon 2030 ne va pas de soi », *Sociétal*, 17 juin.

interne à des fins de pilotage ou de dialogue avec les parties prenantes. Il est nécessaire d'aller au-delà de la simple mesure de la réalité des engagements RSE de l'entreprise en appréciant la durabilité finale du modèle d'affaires et l'impact de l'entreprise dans une approche globale de sa performance. Pour le moment, les entreprises ont tendance à présenter leur performance économique à côté de leur performance sociétale plus qu'à présenter leur performance globale¹. De cette manière, l'impact s'inscrit dans une responsabilisation des entreprises quant à leur rôle sociétal et environnemental.

À titre d'exemple, EDF interroge son propre impact en mesurant son action au prisme de sa raison d'être et des enjeux qu'elle soulève : neutralité carbone et climat, préservation des ressources naturelles, bien-être et solidarité, développement responsable. Chacun de ces enjeux est introduit par un dialogue sous-tendu par les principes d'analyse de l'impact proposés par les Nations unies. Les parties prenantes d'EDF, de toutes natures, y partagent leur vision des apports de l'entreprise à la transition qui doit s'opérer dans le monde. Cette dernière présente ensuite ses engagements, qui structurent ses programmes d'action. Enfin, ce rapport décrit les impacts, positifs et négatifs, des activités et des actions de l'entreprise (4), en s'inspirant des lignes directrices de l'Impact Management Project (IMP).

Un portage au plus haut

L'ancrage de l'impact au cœur de la stratégie de l'entreprise doit être porté au plus haut niveau par des pratiques de gouvernance appropriées. Les actionnaires des sociétés anonymes ont adopté certaines stratégies ces dernières années pour faire entendre leurs attentes quant à la responsabilité des entreprises au regard de leur impact environnemental et sociétal.

Par des démarches d'engagement actionnarial, aussi appelées activisme actionnarial sociétal, certains actionnaires tentent par l'exercice de leur droit de vote et la conservation de leur part au capital d'exprimer leur désaccord avec les pratiques qu'ils estiment court-termistes. Cette opposition actionnariale est notamment motivée par le risque réputationnel et financier induit par une gestion peu vertueuse de la société.

Certains actionnaires exercent également des pressions sur la direction de l'entreprise en adressant des menaces de désinvestissement, notamment lorsque le dialogue actionnarial se révèle infructueux. Enfin, la communication publique sur les pratiques non vertueuses de l'entreprise, aussi appelée *name and shame*, est un autre biais mobilisé par les investisseurs.

L'ensemble de ces pratiques repose essentiellement sur la crainte du risque réputationnel et du risque financier associé par les organes de direction de la société. Les investisseurs attendent désormais une prise en compte accrue de l'impact environnemental et sociétal

¹ Audition de Patrick d'Humières.

des activités des sociétés par les organes de direction. Ces dernières années s'est développée la pratique du *Say on climate*, consacrant un nouvel outil de contrôle spécifiquement consacré à l'impact environnemental de l'entreprise. Par l'adoption d'une résolution, les actionnaires sont invités à exprimer leur accord sur la politique de l'entreprise, notamment au regard de ses performances environnementales. Si ce vote est uniquement consultatif, il permet cependant aux actionnaires de faire craindre un risque réputationnel à l'entreprise dont la stratégie serait massivement dénoncée. Ce nouvel instrument de contrôle implique donc une exposition annuelle de la stratégie de l'entreprise, et permet à tous les actionnaires, quel que soit leur poids, de pouvoir responsabiliser les organes de direction. En 2022, neuf sociétés du SBF120 ont ainsi mis en place de telles résolutions climatiques¹.

Cette montée en puissance du pouvoir des actionnaires traduit l'attente croissante des parties prenantes face à la place de l'entreprise. Celle-ci doit endosser un rôle citoyen et devenir un lieu de démocratie sociétal, en prenant la responsabilité de ses impacts et en les ancrant au cœur de sa stratégie. Les organes de direction sont particulièrement concernés par ces nouvelles attentes, car ils portent la stratégie de l'entreprise et ont seuls le pouvoir de véhiculer une réelle prise en compte de l'impact au cœur du modèle d'affaires. Les salariés du secteur privé expriment effectivement nettement que les acteurs les plus en mesure de porter la transformation de leur entreprise sont les dirigeants².

La loi Pacte contribue également à cette inclusion de l'impact au cœur de la gouvernance d'entreprise, en obligeant le conseil d'administration à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise « en considérant les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité » et « s'il y a lieu, la raison d'être de la société³ ».

À titre d'exemple, pour Veolia, les sujets de raison d'être et d'impact sont avant tout un sujet de gouvernance et d'intention qui doit être conduit au plus haut niveau de l'entreprise. Tout un ensemble de comités et conseils en charge de ces questions a été mis en place.

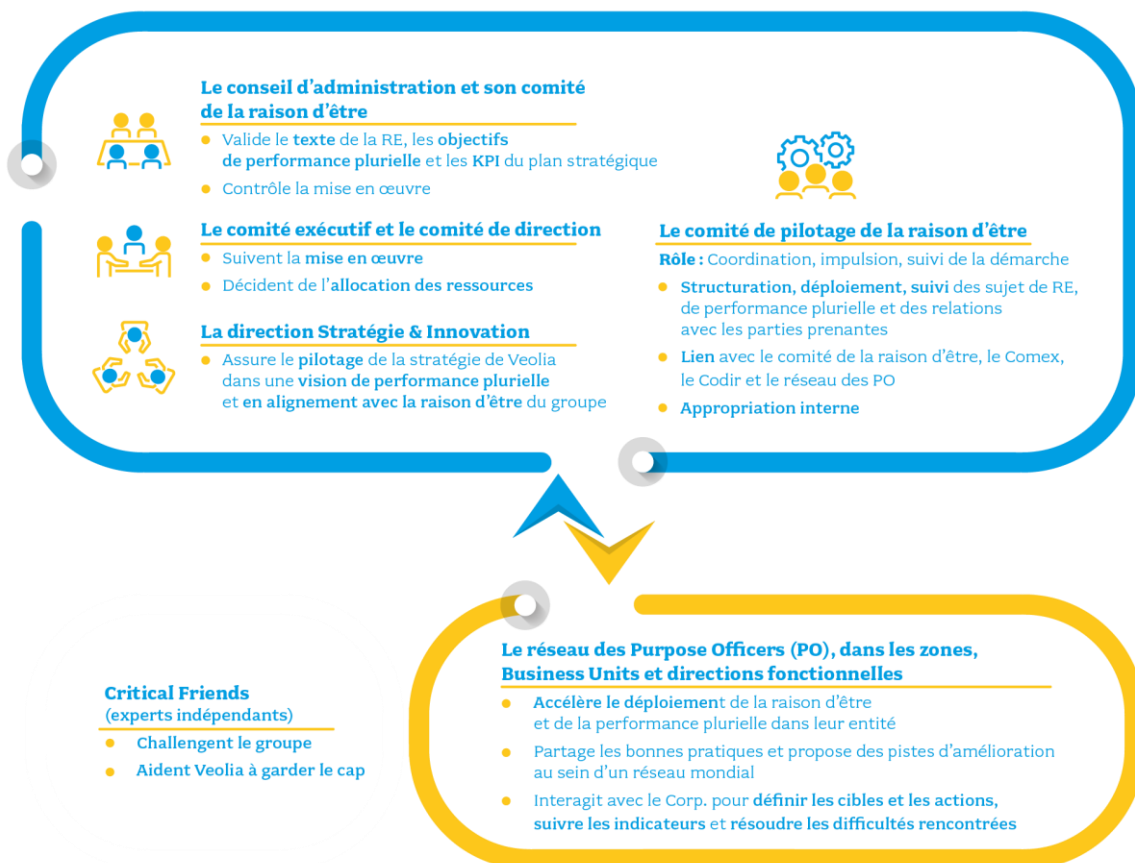
Le comité de pilotage de la raison d'être se réunit trimestriellement pour travailler sur des sujets de gouvernance, de structuration, d'appropriation interne. Ont été créés un réseau de Purpose officers – un représentant par Business Unit auprès du manager en charge du déploiement de la raison d'être, tant dans les questions d'appropriation interne que de coordination – et un comité de *critical friends*, une douzaine de personnes au profil d'experts des questions sociétales et environnementales pour challenger Veolia et oser un regard critique.

¹ Bauchet C. (2022), *Say on Climate*, Mémoire de recherche, HEC Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

² Sondage IFOP, *Les attentes vis-à-vis des entreprises et de l'État* – enquête Medef, 2021.

³ Article 235-25 du code de commerce.

LA PERFORMANCE PLURIELLE DE VEOLIA : GOUVERNANCE ET MISE EN MOUVEMENT



Vers un nouveau cadre de comptabilité pour intégrer performances financière et extra-financière

L'intégration de l'impact au cœur de la stratégie de l'entreprise nécessite de pouvoir communiquer efficacement sur celui-ci à des fins de pilotage interne. Pour cela, il est nécessaire d'avoir recours à des outils et méthodologies permettant de rendre compte efficacement de la mesure de l'impact, de la même façon que les normes comptables sont traditionnellement utilisées pour appréhender les informations financières. De nouveaux cadres de comptabilité sont développés pour permettre d'intégrer les conséquences non financières des activités des entreprises.

La méthode SeMa, ou Sense-Making Accounting, invite les entités à représenter leur modèle d'affaires, en rapprochant leurs informations financières de leur raison d'être. Elle repose sur une approche dynamique étudiant les flux plutôt que les capitaux. Méthode transitionnelle reposant sur les règles comptables classiques, elle vise à mettre en évidence les éléments confortant le positionnement social et environnemental de l'entreprise. La méthode SeMa permet de relier les éléments financiers et extra-financiers

à travers la monétisation des conséquences sociales et environnementales afin d'exprimer l'ampleur potentielle d'impacts positifs ou négatifs d'une transaction financière. Le montant financier de la transaction est donc mis en vis-à-vis de la représentation des conséquences de celle-ci sur les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Cette méthode invite également à s'interroger sur l'ensemble des éléments comptables, ce qui amène à analyser l'ensemble des processus et des tiers contribuant à l'activité (clients, fournisseurs, financeurs, salariés, etc.) dans une approche systémique¹.

La méthode CARE, ou Comprehensive Accounting in Respect of Ecology, mobilise les normes comptables traditionnelles du capital financier afin d'appréhender les éléments de capitaux naturels et humains, pour comptabiliser et intégrer la dégradation annuelle de ces derniers dans les comptes financiers des entreprises. L'objectif du modèle CARE est de converger vers une conservation du patrimoine naturel, en se fondant notamment sur le principe de prudence ainsi que sur le principe de non-compensation comptable, afin de garantir une approche forte de la soutenabilité. La dégradation de ces capitaux est comptabilisée par le biais du calcul des coûts de maintien de ces capitaux, qui sont eux-mêmes calculés selon la méthode du coût historique, aucun capital n'étant considéré comme substituable à un autre, prenant acte de la finitude des ressources et de l'irréversibilité de la destruction de certains composants².

La méthode ABCV (activity-based costing / Analyse du cycle de vie) rapproche les indicateurs de l'Analyse du cycle de vie de la pratique de calcul des coûts complets en comptabilité de gestion. Cette méthode n'adopte pas une logique de calcul identique à la méthode dite « *full cost accounting* », car elle ne cherche pas à valoriser le coût des externalités négatives. En revanche, le recours à l'ACV permet d'obtenir les impacts environnementaux à l'échelle des produits, dans une perspective d'affichage environnemental. Cela permet également de développer une cartographie très précise de la chaîne de valeur et une information technico-économique poussée, pouvant donner lieu à des investissements ciblés et à un plan d'action fondés sur des activités bien identifiées³.

Intégrer la notion d'impact et sa mesure au cœur de la stratégie de l'entreprise permet de compléter sa démarche RSE. Ces deux approches ne s'opposent absolument pas, et la prise en compte de l'impact au cœur de l'activité de l'entreprise correspond précisément à une conception élevée de la responsabilité de l'entreprise. L'identification de la recherche d'impacts fait partie de la RSE, c'est un support pour les enjeux de la RSE. Il convient pour

¹ Mathieu M. et Bellini B. (2020), *La nécessité de nouveaux outils de management afin d'assurer une reprise post-covid cohérente : la méthode SeMa*, Chaire Positive Business de l'université Paris Nanterre.

² Avise (2020), *La méthode CARE – TDL, un modèle comptable pour préserver les capitaux humains et naturels*, mars – mis à jour avril 2022.

³ Jourdain M., Loubet P., Sonnemann G. et Trébuçq S. (2021), *The ABC-LCA method for the integration of activity-based costing and life cycle assessment*, *Business Strategy and the Environment*, 30(4), p. 1735-1750, janvier.

cela de développer une intégration stratégique de l'impact cohérente avec la démarche RSE. La formalisation de l'engagement de l'entreprise ainsi que de sa contribution à la société à travers la forme de la société à mission est un cadre propice à cet alignement. La démarche RSE permet alors de matérialiser ces engagements en fixant des objectifs opérationnels, des programmes d'action et des indicateurs de suivi.

La notion d'impact permet donc de nourrir la démarche RSE des entreprises dans une optique de responsabilité toujours plus élevée. Si cette démarche peut être perçue comme une obligation de moyens, la notion d'entreprise à impact tend toutefois vers une obligation de résultat. L'impact permet donc une meilleure mise en action de la démarche RSE, en mettant en cause la place de l'entreprise dans son environnement naturel et social au cœur même de son activité¹ et en apportant un élément de preuve que la responsabilité est bien assumée – or c'est une demande croissante des parties prenantes.

Toutefois, que cela soit en matière environnementale ou sociale, les méthodologies utilisées permettent d'évaluer les politiques mises en œuvre en termes de moyens et de résultat mais rarement en termes d'impact entendu comme la transformation générée par les activités d'une organisation sur les personnes et l'environnement. On constate par ailleurs des lacunes au niveau des méthodologies existantes pour mesurer certains enjeux (biodiversité, numérique, social, etc.).

Mais peut-on et doit-on tout mesurer ? On aime citer l'adage selon lequel « on ne pilote/gère que ce que l'on mesure ». Or, on constate que tous les impacts ne sont pas, ou difficilement, quantifiables. Cet inconvénient ne doit pas empêcher les entreprises d'entreprendre les actions nécessaires pour réduire et améliorer leur impact. Enfin, il convient de souligner que la notion d'impact ne saurait être préemptée par un certain type d'acteurs économiques et qu'elle vise à être intégrée au cœur des stratégies et des démarches RSE de l'ensemble des entreprises, afin de permettre le développement de modèles d'affaires durables.

¹ Sobczak A. et Guihéneuf A.-L. (2021), *RSE, société à mission, raison d'être et impact positif : clarifions les termes !*, Nantes Métropole, octobre.



III. RECOMMANDATIONS

La Plateforme RSE soutient le développement de la notion d'impact comme vecteur d'intégration des démarches de développement durable au cœur de la stratégie des entreprises.

(1) La Plateforme RSE salue la démarche de standardisation menée au niveau européen au travers des normes ESRS. La notion de double matérialité définie par la directive CSRD répond au besoin de clarification de la notion d'impact. Sa mise en œuvre doit s'adapter à toute taille d'entreprise.

Concernant l'usage de la mesure d'impact(s) et son périmètre, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :

(2) de reprendre la définition de l'impact présentée par l'Efrag¹, de n'utiliser le terme « impact » qu'en en précisant le périmètre (par exemple dans les domaines environnemental, social ; de gouvernance), et d'adopter une approche systémique, prenant en compte les impacts sur l'ensemble des domaines d'action définis par la norme ISO 26000 ;

(3) de s'intéresser aux impacts des activités de l'entreprise, tout au long de sa chaîne de valeur – impacts sur les sites et impacts liés aux biens et services sur l'ensemble de leur cycle de vie ;

(4) d'identifier leur contribution aux ODD et à leurs cibles, et notamment d'ancrer leur action dans la feuille de route de la France pour l'Agenda 2030.

¹ « Effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment leur effet sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires de l'entreprise. Les impacts peuvent être avérés ou potentiels, négatifs ou positifs, à long ou court terme, intentionnels ou non, réversibles ou irréversibles. La notion d'impact vise la contribution de l'entreprise, négative ou positive, au développement durable. »

Concernant la pertinence, la robustesse et la fiabilité de la mesure d'impact(s), la Plateforme RSE recommande aux entreprises :

(5) de développer des indicateurs de résultat s'inscrivant dans une logique de trajectoire cohérente avec les engagements nationaux et internationaux, et non pas seulement dans une logique de moyens, afin de rendre compte de l'impact de manière évolutive et non statique ;

(6) de faire auditer les données par un organisme tiers indépendant, en s'assurant que les méthodologies de mesure d'impacts soient adaptables aux PME et TPE. Toute méthodologie doit être pensée pour pouvoir être adaptée aux plus petites entreprises et être déclinée en fonction du secteur.

Concernant l'intégration de la notion d'impact au sein de la stratégie et du pilotage, la Plateforme RSE recommande aux entreprises :

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

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

Concernant le développement de méthodes de mesure d'impact adaptées, la Plateforme RSE recommande aux chercheurs et aux acteurs de la RSE :

(9) de poursuivre et de mener des recherches permettant de développer des méthodologies robustes de mesure d'impact intégrant notamment les exigences de la double matérialité ainsi que des outils pratiques à destination des entreprises afin qu'elles s'approprient cette notion.

Concernant la meilleure intégration de la notion d'impact au cœur de la responsabilité des entreprises, la Plateforme RSE recommande aux pouvoirs publics :

(10) de porter une politique ambitieuse en faveur d'un modèle d'entreprise responsable s'appuyant sur l'expertise de la Plateforme RSE¹ et sur un bilan approfondissant et détaillant les modalités d'application de la loi Pacte, en particulier de l'article 1833 concernant la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité d'une entreprise.

¹ Voir les travaux référencés en Annexe 3.



ANNEXES



ANNEXE 1

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Les membres de la Plateforme RSE dont les noms suivent ont pris part aux travaux du présent avis.

Pôle des entreprises et du monde économique

- DELAHOUSSE Laure (AFG)
- JACOUTON Marc (C3D)
- LAURO Christian (CJD)
- PERDREAU Benjamin (La Coopération agricole)
- RAILLARD Jean-Paul (COOP FR)
- RACHI Sarah (CPME), les 9 mai et 29 juin 2022
- MICHON Charlotte, BLOCH Emmanuel (EDH)
- MARCHAIS Marie (FIR)
- **PEDERSEN Nils (Pacte mondial – Réseau France), co-rapporteur**
- FIQUEMONT Pauline, TAGMI Lilya (MEDEF)
- ROY Nathalie (U2P)

Pôle des organisations syndicales de salariés

- LELLOUCHE Frédérique (CFDT), les 30 mai, 29 juin et 5 juillet 2022
- **MOREUX François (CFE-CGC), co-rapporteur**
- DE VIENNE Geoffroy (CFTC)

Pôle des organisations de la société civile

- PUISEUX Catherine (4D)
- HIERSO Ghislaine (Les Petits Débrouillards)
- GOMY Catherine (LDH)
- L'HOSTIS Germain (RESES)

Pôle des chercheurs et développeurs de la RSE

- TREBUCQ Stéphane (ADERSE)
- ***VICTORIA Pierre (Comité 21), animateur du GT***
- BELLINI Béatrice (France Universités)
- BÉNARD Fanny (OBSAR)
- CHANTEAU Jean-Pierre (RIODD)
- RAMBAUD PAQUIN Agnès, ADER Valérie (Syntec Conseil)

Pôle des institutions publiques

- DEL CERRO Corinne (Afnor Normalisation)



ANNEXE 2

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Le groupe de travail a mené treize auditions, de juin à octobre 2022. Il a rencontré des experts économiques et juridiques, académiques, des représentants d'institutions et d'associations qu'il remercie pour leur disponibilité et leur contribution à ses travaux.

De plus, le secrétariat permanent de la Plateforme RSE remercie celles et ceux qui ont accepté de partager leurs analyses et leurs expériences dans le cadre de la préparation de ces travaux, notamment Mme Amélie COLLE (Vertigo Lab), M. Louis DUPUY (Apesa), M. Sylvain HUMILIÈRE (La Société Nouvelle), Mme Axelle RICOUR-DUMAS (Fabernovel).

Auditions du 29 juin 2022

- M. Patrick D'HUMIÈRES, président de la commission DDRS, Afnor Normalisation
- M. Antoine DE SALINS, directeur associé, I-care consult
- M. Philippe CLERC, chef de projet Impact, Finance for Tomorrow

Auditions du 5 juillet 2022

- Mme Mariella MORANDI, cheffe du bureau FINENT3, direction générale du Trésor
- Mme Eve CHIAPELLO, directrice d'Études (EHSS)
- M. André COUPET, vice-président d'Entreprise et progrès

Auditions du 9 septembre 2022

- M. Peter PAUL VAN DE WIJS, Chief External Affairs, GRI
- M. Antonio HAUTLE, Executive Director & Network Representative, UN Global Compact, réseau Suisse

Auditions du 3 octobre 2022

- M. Tony BERNARD, directeur général, et Mme Emeline STIEVENART, directrice scientifique, Impact Tank
- Mme Louise DE ROCHECHOUART, responsable de pôle Impact social, Avise

Auditions du 9 novembre 2022

- Mme Carine DE BOISSEZON, Chief Impact Officer, EDF
- Mme Fanny DEMULIER, responsable communication raison d'être et RSE, et M. Eric HESTIN, directeur de la performance plurielle, Veolia
- Bruno DUVAL, chef d'entreprise, Savco



ANNEXE 3

BIBLIOGRAPHIE

Rapports publics

Ademe (2018), *Qu'est ce que l'ACV ?*, juin.

Ademe (2022), *Affichage environnemental des produits alimentaires, bilan de l'expérimentation et enseignements*, janvier.

Banque mondiale (2017), Communiqué de presse n°2018/018/AFR, *Selon une étude de la Banque mondiale menée auprès d'entrepreneurs d'Afrique de l'Ouest, les formations axées sur la psychologie sont plus efficaces que les formations commerciales classiques*, septembre.

CDC Biodiversité (2019), *Le Global Biodiversity Score : un outil pour construire, mesurer et accompagner les engagements des entreprises et des institutions financières en faveur de la biodiversité – Mise à jour technique*, mars.

CGDD (2017), *Objectifs de développement durable et entreprise : enjeux et opportunités*, novembre.

Commission européenne (2019), Communiqué de presse présentant le pacte vert pour l'Europe, décembre.

Commission européenne (2020), *Plan d'action en faveur des droits de l'homme et de la démocratie pour 2020-2024*.

Commission européenne (2021), *Communiqué de presse présentant le projet Fit for 55*, juillet.

Commission européenne, *The Environmental Footprint transition phase*.

Desplatz R. et Ferracci M. (2016), *Comment évaluer l'impact des politiques publiques ?*, France Stratégie, septembre.

France Stratégie (2022), *Troisième rapport du Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte*, septembre.

Haut-Commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale (2019), *Pour un développement du contrat à impact social au service des politiques publiques*, juin.

Haut Conseil pour le climat (2020), *Maîtriser l'empreinte carbone de la France*, octobre.

Ministère de l'Écologie (2013), *Affichage environnemental des produits de grande consommation. Bilan au Parlement de l'expérimentation nationale*, septembre.

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance (2021), *Rapport Rocher, Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte*, octobre.

Ministère de la Transition écologique (2021), *Les objectifs de développement durable*, octobre.

Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, Ministère de la Transition énergétique (2019), *La feuille de route économie circulaire (FREC)*

Plateforme RSE (2014), *Texte de référence de la Plateforme RSE*, novembre.

Plateforme RSE (2016), *Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*, France Stratégie.

Plateforme RSE (2018), *RSE et objectifs de développement durable*, France Stratégie, octobre.

Plateforme RSE (2019), *RSE et performance globale : mesures et évaluations. État des lieux des pratiques*, France Stratégie, novembre.

Plateforme RSE (2020), *Empreinte biodiversité des entreprises*, France Stratégie, janvier.

Plateforme RSE (2021), *Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*, France Stratégie, février.

Plateforme RSE (2021), *Responsabilité numérique des entreprises. 2. Enjeux environnementaux et sociaux*, France Stratégie, avril.

Plateforme RSE (2021), *La RSE, un enjeu européen. Contribution aux travaux de la présidence française du Conseil de l'Union européenne*, France Stratégie, octobre.

Secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable (2021), Communiqué de presse, *Finance à impact : Publication des premiers travaux du Groupe de place animé par Finance for Tomorrow*, septembre.

Sénat (2022), Rapport d'information de Mmes Martine BERTHET, Florence BLATRIX CONTAT et M. Jacques LE NAY, fait au nom de la délégation aux entreprises, *Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise*.

Documents juridiques

Accord de Paris (2015).

Association des principes de l'Équateur (2020), *Les principes de l'Équateur EP4*.

Charte des investisseurs français en faveur des objectifs de développement durable.

Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

Efrag – PTF-NFRS (2021), *Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting*, février.

Efrag (2022), *ESRG 1 Double materiality conceptual guidelines for standard-setting*, Working Paper, janvier.

Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

Loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat.

Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire.

Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

Publications d'organisations internationales

GRI (2021), [GRI 3 : Material topics 2021](#).

GRI, United Nations Global Compact, [An analysis of the goals and targets 2022](#).

Organisation mondiale de normalisation, [Découvrir ISO 26000](#).

Pacte mondial Réseau France, [Les Dix Principes du Pacte mondial des Nations unies](#).

Pacte mondial Réseau France, [La Communication sur le progrès, un outil de dialogue avec ses parties prenantes](#).

Pacte mondial Réseau France (2022), [Résultats du baromètre ODD 2021](#), janvier.

PNUE (2020), [Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products and Organisations](#).

PNUE (2021), [Methodological Sheets for Subcategories in Social Life Cycle Assessment \(S-LCA\)](#).

UNDP, [SDG Impact Standards](#).

UNEP-WCMC (2019), [Aligning biodiversity measures for Business](#).

Publications académiques

Alliot C. (2016), « Face aux limites des externalités : les coûts sociétaux », Institut Veblen, avril.

Babeau O. (2015), « [Thème no 4. La performance globale de l'entreprise \(autre que financière\)](#) », *@GRH*, vol. 17, n° 4, p. 95-96.

Bauchet C. (2022), *Say on Climate*, HEC Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

D'Humières P. (2021), « [La durabilité de nos entreprises à l'horizon 2030 ne va pas de soi](#) », *Sociétal*, juin.

Domergue M. (2016), « [Donner une valeur monétaire à l'environnement, une aide pour la décision publique ?](#) », Cired, novembre.

Duflo E. et Kremer M. (2003), [Use of randomization in the evaluation of Development Effectiveness](#).

Dupuy G. (2016), « La grande transformation ? Mesure de l'impact social chez les entrepreneurs sociaux français : une approche pratique », in *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2015-2016*, Association d'économie financière.

Falque A., Feschet P., Garrabe M., Gillet C., Lagarde V., Loeillet D. et Macombe C. (2013), *ACV sociales : effets socio-économiques des chaînes de valeurs*.

Jany-Catrice F. (2016), « La mesure du bien-être territorial. Travailler sur ou avec les territoires ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 145, n° 1, p. 63-90.

Kapp K. W. (2015), *Les coûts sociétaux de l'entreprise privée*, Les petits Matins/Institut Veblen.

Laurent A. (2019), *Évaluations qualitative et quantitative des risques d'effet domino dans l'industrie*.

Levy M. (2021), « Chapitre 9. La gouvernance, c'est la maîtrise et l'exploitabilité des données », *Sortez vos données du frigo. Une entreprise performante avec la Data et l'IA*, sous la direction de Lévy Mick. Dunod, p. 119-133.

L'Huillier H. (2017), *L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigeria et au Mexique*.

Mathieu M. et Bellini B. (2020), *La nécessité de nouveaux outils de management afin d'assurer une reprise post-covid cohérente : la méthode SeMa*, Chaire Positive Business de l'université Paris Nanterre.

Mounier B. (2019), « [L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS](#) », *Informations sociales*, n° 199, p. 72-79.

Nioche J.-P. (2014), « L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué ? », *Revue française de gestion*, vol. 245, n° 8, p. 71-84.

O'Connor C. et Labowitz S. (2017), « [Putting the S in ESG: Measuring Human Rights Performance for Investors](#) », NYU Stern Center for Business and Human Rights, mars.

Pesqueux Y. (2020), « Impact social positif et création de valeur », *Question(s) de management*, 2020/1, n° 27.

Polman P. et Winston A. (2022), *L'entreprise net positive*, Pearson France.

Rambaud A. (2022), « [La double matérialité, pierre angulaire de la démarche à impact](#) », *Revue Banque*, mars.

Salais R. (2016), « Gouvernance, quantification et droit. À propos d'Alain Supiot, La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014) », Paris, Fayard, 2015, 512 p., *Revue française de socio-économie*, n° 17, p. 185-191.

Schneider F. (2003), [Growth and rebound effect](#), septembre.

Serafeim G. et Trinh K. (2020), *A framework for Product Impact-Weighted Accounts*, Harvard Business School.

Sobczak A. et Guiheneuf A.-L. (2021), *Sociétés à mission, raison d'être et impact positif : clarifions les termes*, Nantes Métropole.

Publications à l'usage des entreprises

Agribalyse, *Méthode de l'analyse du cycle de vie*.

Apesa (2022), *Rapportage et comptabilité extra-financiers : quelle maturité des méthodes pour quels usages possibles ? Méthodes et outils de prise en compte des externalités environnementales et sociales dans les Modèles d'Affaires Soutenables – État de l'art et retours d'expériences*.

Apycil (2018), *Indice de bien-être au travail (IBET)*.

Avisé (2017), *Évaluer l'impact social*, décembre.

Avisé, Essec Business School (2021), *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*.

Avisé (2022), *La méthode CARE – TDL, un modèle comptable pour préserver les capitaux humains et naturels*.

BL Évolutions (2022), *Double matérialité : comment appréhender ce nouveau principe et quelles implications pour le reporting extra-financier ?*, février.

CFE-CGC (2019), *Petites et moyennes entreprises : comment vous différencier grâce aux Objectifs de développement durable*.

Communauté des entreprises à mission (2022), *Vers une vérification OTI contribuant au progrès de la société à mission, guide méthodologique de vérification des sociétés à mission par les organismes tiers indépendants*.

Essec Business School (2011), *Guide du retour social sur investissement*.

France Invest, FIR (2021), *Investissement à impact, une définition exigeante pour le coté et le non-coté*.

Global Impact Investing Network, *Core characteristics of impact investing*.

IFA (2021), *Baromètre IFA, Ethics and Boards des conseils. Vers une gouvernance responsable et durable*.

Impact principles (2019), *9 Impact principles*.

Impact Tank, Essec Business School (2021), *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*.

La Fonda (2018), *Agenda 2030 : contribution de l'ESS à la feuille de route national*, décembre.

Mazars (2021), *Livre blanc, Construire la sortie de crise : quelles sont les attentes des Français vis-à-vis de l'entreprise ?*

Medef (2017), « [Les nouvelles dispositions légales et réglementaires](#) », *Guide méthodologique Reporting RSE. Déclaration de performance extra-financière*, deuxième édition, septembre.

Rexel Fondation (2018), *[L'analyse coûts-bénéfices des initiatives à impact sociétal](#)*.

Sami (2022), *[Qu'est-ce que la comptabilité carbone : tout ce qu'il faut savoir](#)*, octobre.

Tiess (2018), *[Fiche synthèse : La théorie du changement](#)*.

UDES, *[Mode d'emploi : mesurer votre impact social](#)*.

UTOPIE (2020), *[Empreinte socio-économique Local Footprint](#)*.

Articles de presse

Peyrelevade J. (2021), « Comment construire un vrai capitalisme responsable en France », *Les Échos*, 13 avril.

Schneider F. (2003), « L'effet rebond », *L'Écologiste*, vol. 4, n° 11, p. 45, octobre.



ANNEXE 4

CONTRATS À IMPACT

Les contrats à impact, aussi appelés contrats à impact social (CIS)

Équivalents français des *social impact bonds* britanniques, les contrats à impact social (CIS) sont une modalité particulière de financement public-privé par laquelle un investisseur privé finance un projet social porté par une structure de l'ESS. Il supporte donc le risque du projet, et sera remboursé en cas de succès du programme par la puissance publique.

L'objectif est de favoriser l'émergence de programmes d'innovation sociale et solidaire dans une logique d'expérimentation permise par des fonds privés, évitant la mobilisation de fonds publics. Les acteurs de l'ESS peuvent ainsi proposer des solutions à des enjeux et problématiques identifiés tels que l'exclusion, les addictions ou encore la dépendance.

Ce type de contrat nécessite la mise en place d'indicateurs permettant d'apprécier le succès ou non du programme financé, et qui conditionnent ainsi le remboursement de l'investisseur privé par la puissance publique. La mesure de l'impact du projet est donc primordiale.

S'il est préconisé d'avoir recours à des indicateurs d'impact, qui sont les plus à même de permettre de rendre compte de la portée d'un projet, ils sont cependant plus durs à mettre en place et il faut parfois leur préférer des indicateurs de résultat. Bien que plus limités, ils sont plus évidents à collecter et permettent donc une meilleure organisation de la conditionnalité du remboursement. Dans le cadre d'un programme de lutte contre la récidive des sortants de prison mis en œuvre au Royaume-Uni, le remboursement du financement par le ministère de la Justice a été conditionné par un indicateur unique : la fréquence de nouvelles condamnations résultant d'infractions commises dans les douze mois qui suivent la sortie de prison¹.

¹ Avise (2017), *Étude de cas – Évaluation de l'impact social. Social Impact Bond Méthode propensity score matching*, Les études de cas de l'Avise, janvier.

Ce type de contrat met donc en relation une pluralité d'acteurs, réunis autour du financement, du suivi et de la réalisation du projet au cœur du contrat à impact. L'opérateur à impact mène son projet, d'abord financé par des investisseurs privés et suivi par des tiers vérificateurs. À l'issue de la vérification, et selon l'atteinte des performances prévues contractuellement, la collectivité publique procédera alors au remboursement des investisseurs privés.

L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE SELON LES NORMES ISO



Source : Haut-Commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale (2019)¹

¹ Haut-Commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale (2019), *Pour un développement du contrat à impact social au service des politiques publiques*, Ministère de la Transition écologique et solidaire, juin.

Les contrats à impact social ont été lancés en France en 2016 et ont fait l'objet d'un premier appel à projets général, qui a conduit à la conclusion de six contrats. Ont suivi des appels à projets ciblés, autour des thèmes de l'économie circulaire (huit projets pour un montant de 27,3 millions d'euros), de l'égalité des chances économiques (quatre projets pour un montant de 12,3 millions d'euros) et de l'innovation pour l'accès à l'emploi (neuf projets pour un montant de 13 millions d'euros).

Si ce type de financement n'est évidemment pas adapté à tout type de projet et ne vise pas à se substituer au financement public des politiques sociales, il est en revanche un levier supplémentaire particulièrement pertinent pour les programmes dont « l'efficacité est prouvée mais présentant un aléa réel » et dont « l'impact est mesurable de manière quantifiable, consensuelle entre les parties prenantes et à un coût faible¹ ». Ce mécanisme permet d'accompagner des projets innovants au moment de leur changement d'échelle, étape cruciale durant laquelle la pérennité de l'activité peut se voir affectée par des financements insuffisants.

¹ *Ibid.*



ANNEXE 5

DÉFINITIONS

1. Définitions de l'impact

Conseil supérieur de l'ESS	Ensemble des conséquences (évolution, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation, tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires) que sur la société en général.
Finance à impact Task force sur l'investissement à impact social	Rendre compte des résultats sociaux et environnementaux sous forme de mesures, à la fois de court terme et de long terme, ajustées des effets de l'action d'autres acteurs, des effets qui seraient survenus de toute façon, des conséquences négatives et des effets s'affaiblissant au cours du temps. Par construction, les simples résultats de l'action ne sont pas soumis aux procédures complexes d'attribution destinées à mesurer quantitativement leur propre effet, c'est-à-dire toutes choses égales par ailleurs.
Science Based Targets for Nature, 2020	Contribution positive ou négative d'une entreprise ou d'un autre acteur à l'état de la nature, incluant les pollutions de l'eau, de l'air et des sols, la fragmentation ou la dégradation d'éco-systèmes et d'habitats pour espèces humaines et non humaines, l'altération du fonctionnement des écosystèmes.
GRI	Effet qu'une organisation a ou est susceptible d'avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment leurs conséquences sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires conduites par l'organisation.
Efrag	Effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment leur effet sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires de l'entreprise. Les impacts peuvent être avérés ou potentiels, négatifs ou positifs, à long ou court terme, intentionnels ou non, réversibles ou irréversibles. La notion d'impact vise la contribution de l'entreprise, négative ou positive, au développement durable.

ISSB	Éléments de durabilité prospective qui sont raisonnablement susceptibles d'affecter la création, la préservation ou l'érosion de la valeur de l'entreprise à court, moyen et long terme, et qui pourraient donc avoir un impact sur les choix d'investissement des investisseurs.
-------------	---

Notions, législations et initiatives liées à l'impact

CSDD : directive sur le devoir de vigilance européen, dont une proposition a été soumise au Parlement européen le 1^{er} décembre 2022.

DMA : le règlement Digital Markets Act du 14 septembre 2022 vise à lutter contre les pratiques anticoncurrentielles des géants d'internet et à corriger les déséquilibres de leur domination sur le marché numérique européen.

DSA : le règlement européen Digital Services Act du 19 octobre 2022 fixe un ensemble de règles pour responsabiliser les plateformes numériques et lutter contre la diffusion de contenus illicites ou préjudiciables ou de produits illégaux : attaques racistes, images pédopornographiques, désinformation, vente de drogues ou de contrefaçons, etc.

SBTI : initiative issue d'un partenariat entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resource Institute et WWF, elle vise à accompagner les entreprises dans leur transition vers une économie bas carbone, en leur proposant notamment une assistance technique, une évaluation et une validation de leurs objectifs conformément aux données scientifiques.

ESG : sigle international utilisé pour désigner les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, correspondant aux trois piliers de l'analyse extra-financière et s'inscrivant dans l'idéal de gestion responsable de l'entreprise.

Externalité : notion économique, une externalité est l'utilité ou l'avantage procuré gratuitement ou au contraire le désavantage ou le dommage produit sans compensation par un agent envers un autre.

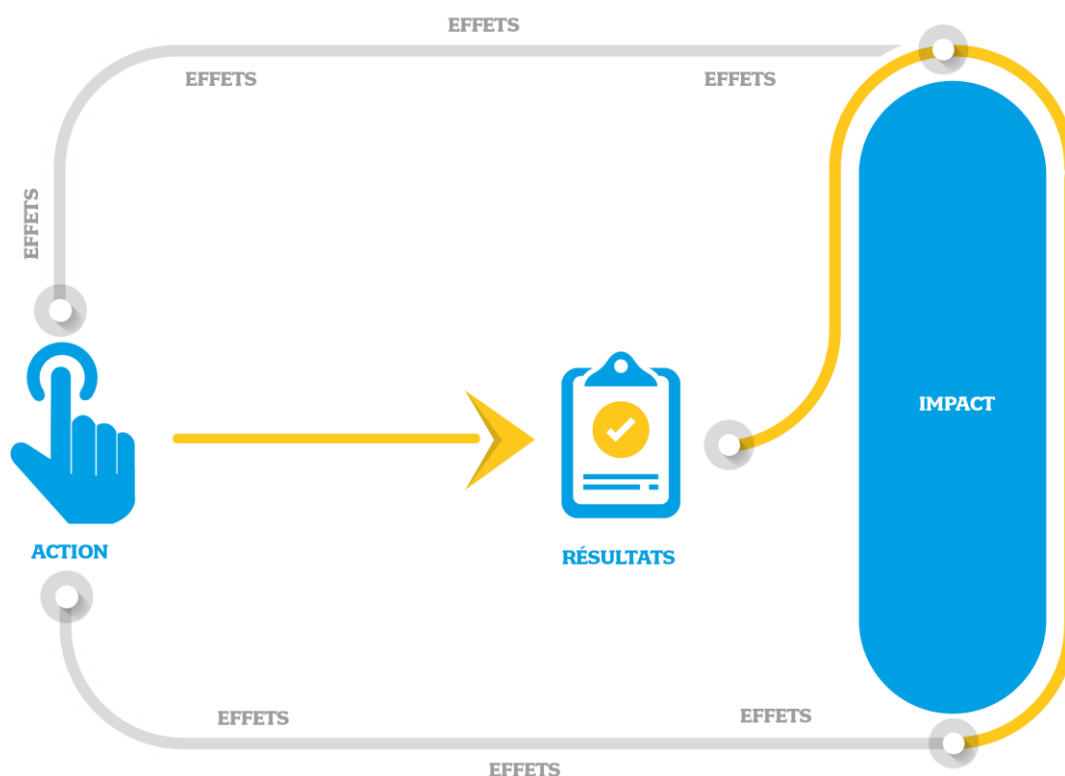
Indicateur : un indicateur est un instrument, exprimé quantitativement ou qualitativement, permettant de traduire l'état d'un phénomène, selon une méthodologie, des valeurs et des unités définies. Dans le cadre de la mesure de l'impact, les indicateurs d'impact visent à rendre compte des conséquences de l'activité ou de l'entreprise sur son environnement naturel, social et économique, dans des termes monétaires, quantitatifs ou qualitatifs.

Performance globale : la performance globale s'entend non seulement de la performance financière de l'entreprise, mais également de sa performance environnementale et sociétale. De plus, la notion de performance, contrairement à la notion de résultat, doit plutôt être comprise comme le fruit d'un processus qualitatif d'articulation des

composantes du système organisationnel et des actions individuelles, dans une vision dynamique et non statique de l'activité de l'entreprise¹.

Résultat : changement produit immédiatement par une action. Cette notion est donc plus restrictive que celle d'impact en ce qu'elle ne prend pas en compte les conséquences indirectes d'une action. Ainsi, les résultats d'une action constituent pour partie son impact, mais n'y correspondent pas entièrement en ce que l'impact intègre l'ensemble des conséquences de l'action.

NOTIONS D'ACTION, DE RÉSULTATS, D'EFFETS ET D'IMPACT



Source : Rémi Bachelet, *Évaluation de projet et étude d'impact*, Centrale Lille

¹ Babeau O. (2015), « Thème n°4. La performance globale de l'entreprise (autre que financière) », @GRH, vol. 17, n° 4, p. 95-96.

2. L'« impact » dans les textes

Selon la Commission européenne (2011), la RSE est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis **des effets** qu'elles exercent sur la société ». [...] « recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels qu'elles pourraient avoir ».

Selon les principes directeurs des Nations unies pour les entreprises et les droits de l'homme : « ... l'atténuation et, le cas échéant, la réparation d'éventuels impacts négatifs sur les populations et l'environnement. » Afin de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, les entreprises « devraient tenir compte des résultats de leurs études d'impact pour toute l'étendue des fonctions et processus internes pertinents et prendre les mesures qui s'imposent. Le processus décisionnel interne, les allocations budgétaires et les processus de contrôle permettent de prendre des mesures efficaces contre ces incidences ».

Selon les principes directeurs de l'OCDE : « ... afin d'identifier, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles [...] ainsi que dans les cas où elles n'y ont pas contribué mais où cette incidence est néanmoins directement liée à leurs activités, à leurs produits ou à leurs services en vertu d'une relation d'affaires, [...] et rendent compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences. » (Principes directeurs de l'OCDE, commentaire sur les principes généraux : paragraphe 25 et chapitre II, A. para. 14.)

Selon l'ISO 26000 : « la responsabilité sociétale comme la responsabilité d'une organisation **vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement**, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Guide OCDE sur la diligence raisonnable, section II, 2.4 et question 3 : « À partir des informations obtenues sur les impacts négatifs réels et potentiels de l'entreprise, classer si nécessaire les risques d'impacts négatifs sur les enjeux CRE par ordre de priorité, et définir les mesures à prendre en fonction de la gravité et de la probabilité de ces derniers. Ce classement par ordre de priorité sera pertinent dans l'éventualité où il s'avèrerait impossible de traiter tous les impacts négatifs réels ou potentiels immédiatement. »

« Pour classer ses actions par priorité, le facteur le plus important est le caractère plus ou moins significatif du dommage réel ou potentiel. Cependant, étant donné que les entreprises peuvent être exposées à plusieurs risques d'impacts négatifs aussi significatifs les uns que les autres, l'imminence du dommage peut aussi être prise en compte en second lieu. »



LA PLATEFORME RSE

Installée par le Premier ministre au sein de France Stratégie en 2013, la Plateforme RSE, *plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises*, regroupe les administrations compétentes, les organisations représentant les entreprises et le monde économique, les organisations syndicales de salariés, des représentants de la société civile et de la recherche, et comprend parmi ses membres un député et un sénateur.

Elle émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises (article 60 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 ; article 5 du décret n° 2013-333 du 22 avril 2013).

Les travaux de la Plateforme RSE sont le reflet des enjeux de la société en matière environnementale, sociale et économique, et de sa capacité à identifier et se saisir des alertes qui traversent la société. Les thématiques abordées sont, d'une part, des thématiques RSE transverses liées à la pratique de la RSE telles que le *reporting* extra-financier, les enjeux de gouvernance, les objectifs de développement durable, la compétitivité des TPE-PME, les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, etc., et, d'autre part, des thématiques plus spécifiques en lien avec les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Ses travaux sont publiés sur le site de France Stratégie :

www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@Strategie_gouv](https://twitter.com/Strategie_gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Les opinions exprimées dans cet avis engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Institution autonome placée auprès de la Première ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.