

# L'acculturation des équipes au management par l'impact

## Plénière du réseau Social Value France – 11 mars 2025

Retours d'expérience

### CONTEXTE

Les membres du réseau Social Value France, ont souhaité évoquer le sujet de la sensibilisation au management par l'impact. Lors de l'échange, cette notion de management par l'impact a été défini comme le pilotage et la prise de décisions à partir des données issues de l'évaluation d'impact. Les démarches d'évaluation d'impact connaissent des évolutions et font l'objet de nouvelles attentes, afin de ne pas seulement produire des résultats mais également s'en servir pour le pilotage stratégique des projets, programmes et structures. L'objectif de cet échange était de dresser un état des lieux de la pratique du management par l'impact par le cabinet Koreis puis à partir du retour d'expérience de la Croix rouge française de donner quelques pistes de bonnes pratiques pour mettre en place un pilotage par l'impact.

#### Intervenants

**Sandrine Bonin,**  
Responsable de l'équipe Impact au sein de la Croix Rouge française

**Adrien Baudet,**  
Directeur général du cabinet Koreis

### Etat des lieux et premiers constats

Dans un contexte d'intérêt croissant pour le management par l'impact, le cabinet Koreis mène actuellement une étude par questionnaire afin d'analyser sa mise en pratique. Bien que l'enquête soit encore en phase de collecte, Adrien Baudet partage avec Social Value France quelques premiers résultats et hypothèses.

Les premières observations indiquent que les organisations parviennent plus aisément à exploiter les données d'impact pour la communication et le plaidoyer externes que pour un usage interne. Bien que ces structures manifestent un intérêt pour un pilotage fondé sur les données d'impact, elles se heurtent à plusieurs obstacles qui freinent leur mise en œuvre :

#### La qualité de la donnée

En effet, de nombreuses démarches d'évaluation d'impact social se concentrent principalement sur les impacts des structures ou des programmes sur leurs bénéficiaires directs. Même si ces résultats fournissent une preuve des résultats, ils ne se prêtent pas aussi bien à la prise de décisions stratégiques. L'accès à des données plus larges comme les effets de bord ou les impacts négatifs d'une structure peut fournir des leviers d'action qui permettront ensuite à la structure de prendre des décisions pour faire évoluer ses actions et donc ses impacts. De plus, se limiter aux effets à court terme ne permet pas d'anticiper les évolutions futures ni d'adopter une vision prospective. L'intégration d'une analyse à long terme offre une compréhension plus fine des dynamiques en jeu et permet d'orienter les choix stratégiques de manière plus durable et pertinente.

#### Traduire les résultats en vision stratégique

Selon le principe du management par l'impact, les résultats des évaluations d'impact devraient servir d'outil de prise de décision stratégique pour les décideurs. Mais en pratique, il est souvent difficile de « traduire » ces résultats pour les décideurs. Il ne s'agit pas seulement de citer quelques chiffres, mais de les contextualiser, d'offrir une vision complète et de les outiller afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées sur cette base. Disposer de la donnée et de son analyse est primordial pour en faire de véritables leviers d'action et de pilotage stratégique. Certaines

pratiques peuvent faciliter le décryptage des résultats pour et avec les décideurs, par exemple la création d'un comité pour assurer le bon suivi faire la médiation avec d'autres acteurs décideurs.

### **Implication des décideurs**

En effet, il est nécessaire que les parties prenantes les plus stratégiques soient également impliquées dans la démarche d'évaluation et dans la phase d'acculturation au même titre que les autres parties prenantes. Pour cela, un manque de portage managérial peut entraver la prise en compte des impacts en tant qu'indicateurs clés mobilisables pour la prise de décisions stratégiques.

## **Bonnes pratiques**

Lors de la restructuration de son offre dédiée à l'évaluation d'impact social, la Croix-Rouge française a adopté diverses pratiques pour promouvoir un management axé sur l'impact. Le partage d'expérience de la Croix Rouge française permet de proposer quelques pistes pour tendre vers un management par l'impact :

### **Sensibilisation des équipes**

La sensibilisation des équipes à l'exploitation des données et leur implication dans le processus d'analyse constituent un fondement essentiel de toute démarche d'impact réussie. En associant les collaborateurs à chaque étape, depuis la définition des indicateurs jusqu'à l'interprétation des résultats, cela crée une dynamique où chacun apporte son expertise métier et peut également mieux s'approprier les résultats de l'évaluation. Cette approche collaborative permet non seulement d'enrichir l'analyse grâce à la diversité des perspectives, mais aussi de favoriser l'appropriation des résultats.

### **Construction d'outils pour faciliter la collecte et l'analyse des données**

Développer des tableaux de bord et automatiser l'analyse des données sont des actions qui peuvent permettre de mieux intégrer l'évaluation d'impact dans les pratiques managériales quotidiennes. Ces outils permettent de visualiser facilement les tendances, d'identifier rapidement les points d'attention et de suivre l'évolution des indicateurs clés. L'automatisation réduit considérablement le temps consacré à la collecte et au traitement des données, permettant ainsi aux équipes de se concentrer sur l'analyse et l'action. Des tableaux de bord bien conçus, alimentés par des données actualisées régulièrement, deviennent de véritables instruments de pilotage qui facilitent la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation.

### **Fiabilité des données garantie par l'équipe impact**

L'expertise technique permet d'établir des protocoles de collecte rigoureux, de déterminer les tailles d'échantillons appropriées, et d'appliquer les méthodes statistiques adéquates pour minimiser les marges d'erreur. Ce travail de fond est indispensable pour que les analyses produites soient crédibles et puissent véritablement éclairer les décisions stratégiques.

### **Rendre accessible les résultats**

Il est essentiel de rendre accessibles les résultats à l'ensemble des parties prenantes en publiant des synthèses concises et percutantes. Ces documents, conçus pour être diffusés à grande échelle, permettent de partager les enseignements clés de la démarche d'évaluation, de valoriser les réussites et d'identifier collectivement les axes d'amélioration. Cette transparence renforce la crédibilité de la démarche et favorise l'adhésion de toutes les parties prenantes. En parallèle de ces courtes synthèses, des longs rapports détaillés sont également produits mais dont la diffusion est plus restreinte.

### **Portage managérial**

L'implication active des managers est déterminante pour ancrer la démarche d'évaluation d'impact dans la culture organisationnelle. Une communication régulière avec l'équipe managériale autour des impacts mesurés encourage

leur appropriation des résultats et leur utilisation dans la prise de décision. Il est également essentiel de les impliquer dans les phases de collecte et dans la capitalisation afin de renforcer leur engagement et d'assurer une meilleure intégration des enseignements tirés.

Le pilotage opérationnel mis en place au sein de la Croix Rouge française a déjà fait ses preuves. En effet, en matière de ressources humaines l'équipe en charge de l'impact a pu monter en compétences sur des sujets liés aux statistiques et sur des outils comme Python ou Apps script. Des effets également en terme d'innovation avec des recommandations visant à maximiser l'impact des activités. Par son chantier d'automatisation de la collecte et de l'analyse de la donnée, la Croix Rouge française souhaite désormais construire un référentiel transversal pour comparer les différents impacts de ses projets en interne.

## Le regard du Social Value France

Plusieurs questions et réflexions sont soulevées par les participants :

- Les participants mettent en avant l'importance du travail de traduction des données d'impact pour faciliter leur compréhension et ainsi les intégrer dans les décisions stratégiques. Le recours à un comité d'impact ou à un comité scientifique peut permettre, au-delà du travail de traduction, de donner davantage de poids aux données.
- Les participants soulignent que de nombreuses démarches d'évaluation d'impact sont menées en fonction de grands événements ou d'échéances spécifiques (par exemple pour fêter les 10 ans d'existence d'un programme), ce qui conduit souvent à leur mise en œuvre après l'élaboration du plan stratégique de la structure.
- Les membres du réseau s'interrogent sur le décalage observé chez certains décideurs, qui affirment pouvoir prendre des décisions à partir des données d'impact tout en reconnaissant ne pas se sentir suffisamment outillés pour le faire.

### Pour aller plus loin :

- [Rencontres nationales des acteurs de l'évaluation de l'impact social](#) – Avise, septembre 2024
- [Livrable des Petits Déjeuners de la mesure d'impact](#) – Convergences, Avise et Improve, 2024
- Compte rendu de la plénière Social Value France de mai 2021, « [L'internalisation des compétences en évaluation d'impact social](#) »