



Passer de la
mesure au
management
d'impact :
*et si on utilisait
vraiment les
données d'impact ?*



Mettre le conseil et la recherche au
service de l'innovation sociale

koreisconseil.com

Septembre 2025

EDITORIAL

LE MANAGEMENT D'IMPACT : POURQUOI CE SUJET ?

*Le sujet du « management d'impact » ou « management par l'impact » prend une **place croissante dans les prises de parole du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire et dans les publications et guides méthodologiques récents.** Nous passons collectivement de l'idée qu'il faut mesurer l'impact, à l'idée qu'il faut le « manager » ou le piloter.*

*Pour autant, plusieurs acteurs, dont Koreis, ont l'intuition que, si les données d'impact servent à communiquer, rendre des comptes, ou encore à nourrir un plaidoyer, elles sont souvent **moins utilisées pour prendre des décisions**, qu'elles soient **stratégiques** (« Comment orienter mon action ? ») ou **opérationnelles** (« Comment faire mieux pour mes bénéficiaires ? »). De cette observation empirique est venue l'idée qu'il existe aujourd'hui un décalage entre les discours sur le « management d'impact » et les pratiques effectives des organisations à impact.*

*Afin de vérifier cette hypothèse, Koreis a réalisé **une enquête par questionnaire auprès de plus de 60 organisations du secteur**, pour 1) poser un état des lieux des pratiques de « management par l'impact », 2) identifier des organisations qui parviennent peu à prendre des décisions autour des données d'impact, et d'autres qui y parviennent mieux, et 3) identifier « ce qui fonctionne » et de premières pistes de « bonnes pratiques » autour desquelles continuer à cheminer. Cette publication restitue les principaux résultats de l'enquête et pose de premiers jalons sur le sujet du « Management par l'Impact ».*

SOMMAIRE

1. METHODOLOGIE	3
<ul style="list-style-type: none">• Revue de la documentation disponible sur le « management d'impact »• Etude quantitative par questionnaire• Description de l'échantillon• Proposition d'un score « mesure et management d'impact »	
2. RESULTATS	5
<ul style="list-style-type: none">• Alors ? Que fait-on avec les données d'impact ?• Le management d'impact : Une question de données ?• Le management d'impact : Une question de conversation ?• Le management d'impact : Une question de compétences et d'outils ?	
3. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	14

METHODOLOGIE

Cette publication a été rédigée par le cabinet Koreis (Conseil et Recherche en Impact Social). Elle repose sur une enquête en ligne ayant permis de collecter 64 réponses complètes et exploitables, administrée auprès de structures opératrices de l'Economie Sociale et Solidaire (Associations, Entreprises sociales, Entreprises à mission...) ainsi que de financeurs publics et privés (Fondations, Groupes de protection sociale, Fonds d'investissement à impact...).

Les premiers résultats de l'enquête en ligne ont été présentés au Sommet de la Mesure d'Impact du 16 mai 2025, organisé par l'Impact Tank au cours d'une Table ronde intitulée « Manager par l'impact : regard sur des pratiques innovantes ». Cette Table ronde a été animée par Adrien Baudet, Directeur Général du cabinet Koreis et a permis à Jean-Baptiste Talabot – Directeur de l'Action Sociale Retraite du groupe Malakoff Humanis –, Alicia Izard – Directrice Générale de l'association Eloquentia –, et Caroline Germain – Déléguée Générale de l'ADASI – de partager leur regard sur les pratiques innovantes en lien avec le « Management par l'impact ».

D'ABORD, UNE REVUE DE LITTERATURE

En amont de l'enquête par questionnaire administrée auprès de structures opératrices de l'ESS et de financeurs publics et privés, un travail de revue documentaire a d'abord été mené (une dizaine de sources mobilisées). Ce travail s'appuie notamment sur la lecture du guide produit par l'OCDE en 2024, intitulé « Measure, Manage and Maximise Your Impact », qui fournit un ensemble de bonnes pratiques organisationnelles à destination des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, ainsi que sur des travaux de recherche et sur les publications récentes de l'AVISE, du réseau Social Value France. Suite à cette revue documentaire, Koreis a fait le constat qu'il n'existait pas, à date, de définition communément admise du « Management d'impact ». Nous proposons dans la page suivante une définition du Management d'impact, qui s'appuie notamment sur les résultats de l'enquête en ligne.

PUIS, UNE ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE...

Un questionnaire anonyme d'une trentaine de questions a été transmis à plus de 150 acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire. Ce questionnaire a été administré en ligne via la plateforme SurveyMonkey sur une période de 6 semaines, entre mars et mi-avril 2025. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse statistique descriptive simple.

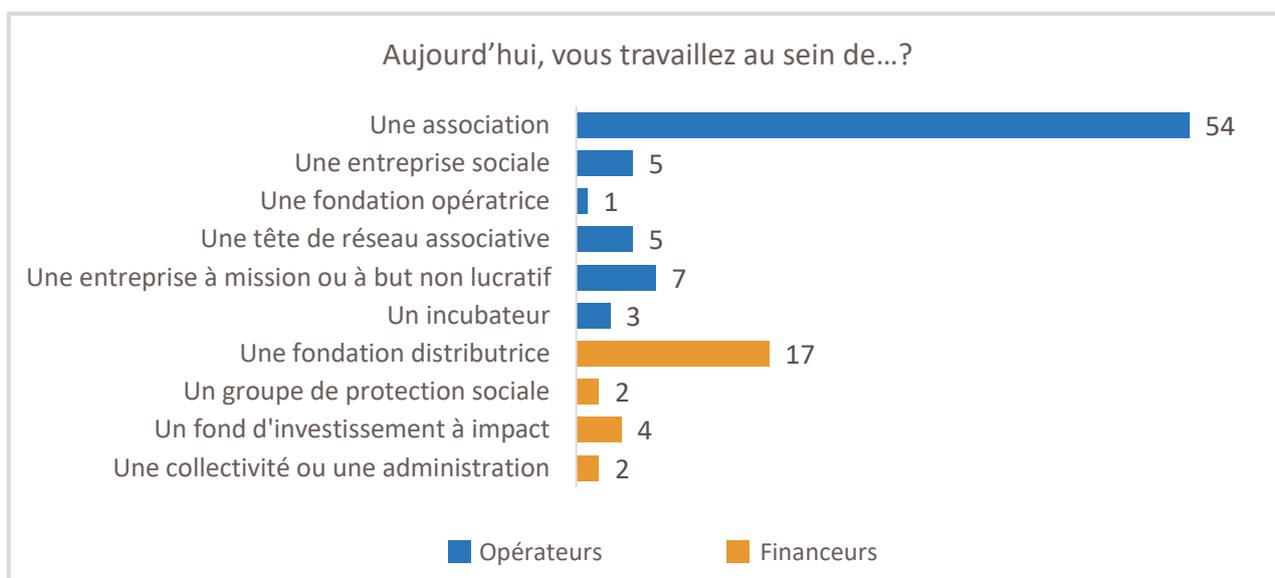
..AUPRES D'ORGANISATIONS À IMPACT

99 structures ont répondu à l'enquête en ligne, parmi ces 99 réponses, nous avons comptabilisé 64 réponses considérées comme complètes et exploitables. La répartition des répondants par type de structure est précisée ci-après (cf. [Figure 1, page 4](#)).

Parmi les 50 structures opératrices répondantes, 16 n'ont aucun bénévole, 8 ont moins de 10 bénévoles, 7 ont entre 10 et 50 bénévoles, 8 ont entre 50 et 100 bénévoles, 5 ont entre 100 et 500 bénévoles, et 6 ont plus de 500 bénévoles. Parmi les 14 financeurs répondants, 3 ont moins de 10 salariés, 8 ont entre 10 et 50 salariés, 1 a entre 100 et 500 salariés, 2 ont plus de 500 salariés.

La majorité des personnes ayant répondu au questionnaire occupent actuellement un poste de direction au sein de leur structure, ou un poste en lien avec l'évaluation d'impact social (ex : chargé de mesure d'impact).

Figure 1. Répartition des répondants par type de structure



LE SCORE DE “MESURE ET MANAGEMENT D’IMPACT”

Pour servir les analyses présentées dans la suite du document, nous définissons une situation de Management d’Impact comme « **une situation où les données issues de la mesure d’impact sont effectivement utilisées dans le cadre de décisions stratégiques (« quoi faire») et de décisions opérationnelles (« comment faire»).** Cette définition implique que les décideurs utilisent effectivement les données d’impact dans le cadre **d’actions régulières de suivi ou de contrôle (« comment préserver l’impact »)** et dans des actions **d’arbitrage ponctuel (« comment maximiser l’impact »)** ».

Les analyses ci-après reposent sur la construction d’un score de « Mesure et Management d’Impact ». Ce score a été construit de deux façons différentes, en fonction du profil des structures répondantes (cf. Figure 2, page 5)

- Pour les **structures opératrices** (associations, entreprises sociales, fondations opératrices, têtes de réseau associatives, entreprises à mission ou à but non lucratif, incubateurs), le score de « Mesure et Management d’Impact » est un **score sur 10**, correspondant à la somme des scores obtenus sur les deux items suivants* : 1) « Prendre des décisions opérationnelles sur l’amélioration et l’évolution de vos pratiques », 2) « Prendre des décisions stratégiques sur l’orientation de votre structure ». Parmi les 47 structures opératrices répondantes, 19 structures ont un score MMI élevé (supérieur à 7), soit 40% de l’échantillon.
- Pour les **financeurs** (fondations distributrices, groupes de protection sociale, fonds d’investissement à impact, collectivités et administrations), le score de « Mesure et Management d’Impact » est un **score sur 20**, correspondant à la somme des scores obtenus sur les 4 items suivants* : 1) « Prendre des décisions opérationnelles sur l’amélioration ou l’évolution de vos pratiques », 2) « Prendre des décisions stratégiques sur l’orientation de votre structure », 3) « Choisir les projets que votre structure va soutenir », 4) « Suivre les projets et leur avancement pendant la durée de votre soutien ». Parmi les 12 financeurs répondants, 6 structures ont un score MMI élevé (supérieur à 15), soit 50% de l’échantillon.

* La question posée était : « Aujourd’hui, de quelle manière mobilisez-vous les données que vous produisez dans le cadre de la mesure d’impact ? » Pour chacun des motifs proposés (« Mener des actions de reporting », « Mener des actions de communication », « Prendre des décisions stratégiques »...) les répondants devaient attribuer une note allant de 1 à 5, décrivant leur degré d’utilisation des données d’impact, 1 correspondant à la réponse « Dans les faits, nous n’utilisons pas les données d’impact pour cela. Je n’ai aucun exemple à donner » et 5 correspondant à la réponse « Nous utilisons fortement les données d’impact pour cela. J’ai de nombreux exemples à donner ».

RESULTATS

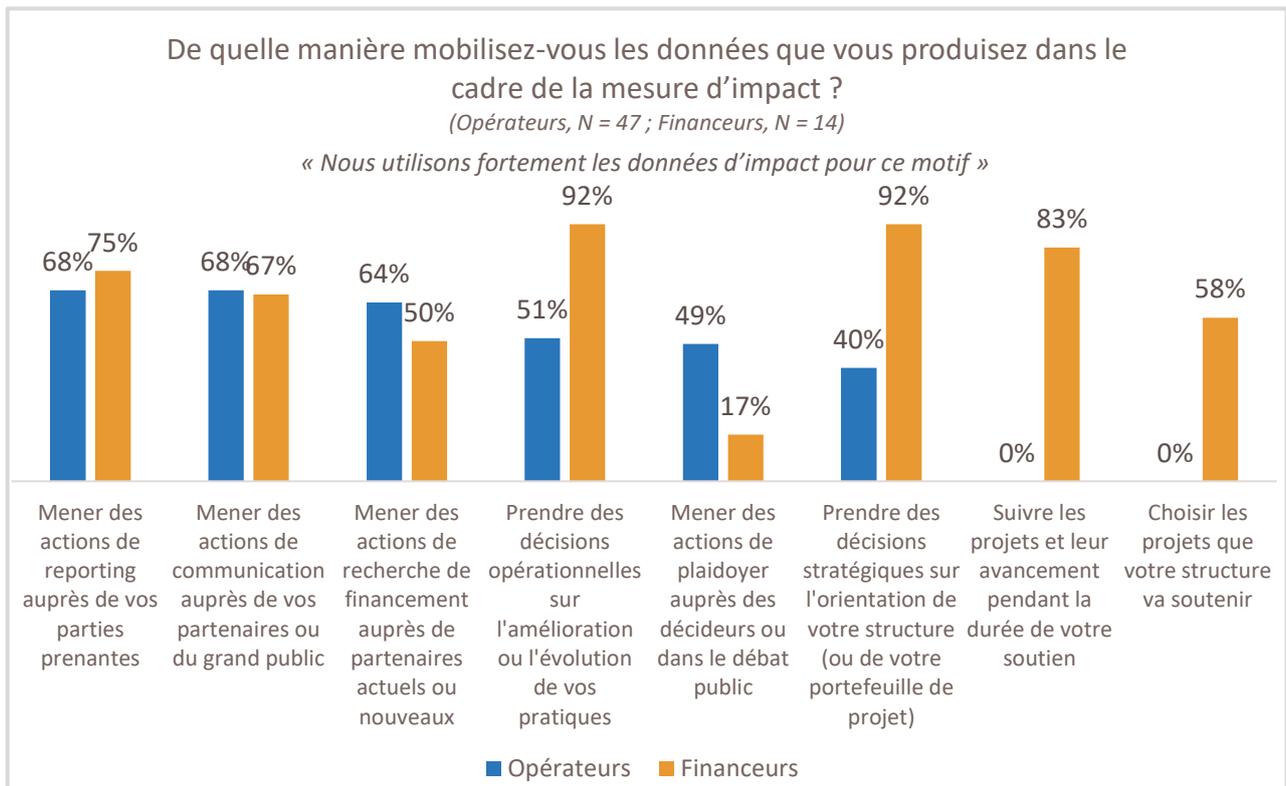
ALORS ? QUE FAIT-ON AVEC LES DONNEES D'IMPACT ?

Dans un premier temps, les réponses obtenues ont permis de **vérifier empiriquement l'hypothèse selon laquelle les structures à impact utilisent moins les données d'impact pour prendre des décisions (stratégiques et opérationnelles) que pour d'autres motifs.**

En effet, parmi les structures opératrices ayant répondu à l'enquête, 68% déclarent utiliser les données d'impact qu'elles produisent pour mener des actions de reporting auprès de leurs parties prenantes, 68% pour mener des actions de communication auprès de leurs partenaires ou du grand public et 30 pour mener des actions de recherche de financement auprès de partenaires actuels ou nouveaux ; contre seulement 51% pour prendre des décisions opérationnelles sur l'amélioration ou l'évolution de leurs pratiques et 40% pour prendre des décisions stratégiques sur l'orientation de leur structure (cf. Figure 2).

En revanche, cette hypothèse ne semble pas vérifiée pour les financeurs : la majorité déclare utiliser des données d'impact pour 1) prendre des décisions opérationnelles et stratégiques et 2) suivre les projets leur avancement pendant la durée de leur soutien. Le volume de données collectées ne permet cependant pas de conclure sur ce groupe de répondants.

Figure 2. Les motifs d'utilisation des données d'impact



Note de lecture : Pour chacun des motifs proposés, les répondants devaient attribuer une note allant de 1 à 5, décrivant leur degré d'utilisation des données d'impact, 1 correspondant à la réponse « Dans les faits, nous n'utilisons pas les données d'impact pour cela. Je n'ai aucun exemple à donner » et 5 correspondant à la réponse « Nous utilisons fortement les données d'impact pour cela. J'ai de nombreux exemples à donner ». Les chiffres présentés ci-dessus correspondent au nombre de structures opératrices et de financeurs ayant attribué une note strictement supérieure à 4 pour chacun des motifs présentés. Par exemple, 32 structures opératrices sur 47 déclarent utiliser fortement les données d'impact pour mener des actions de reporting auprès de leurs parties prenantes (32 structures ont attribué une note de 4 ou 5 à ce motif).

LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE DONNEES ?

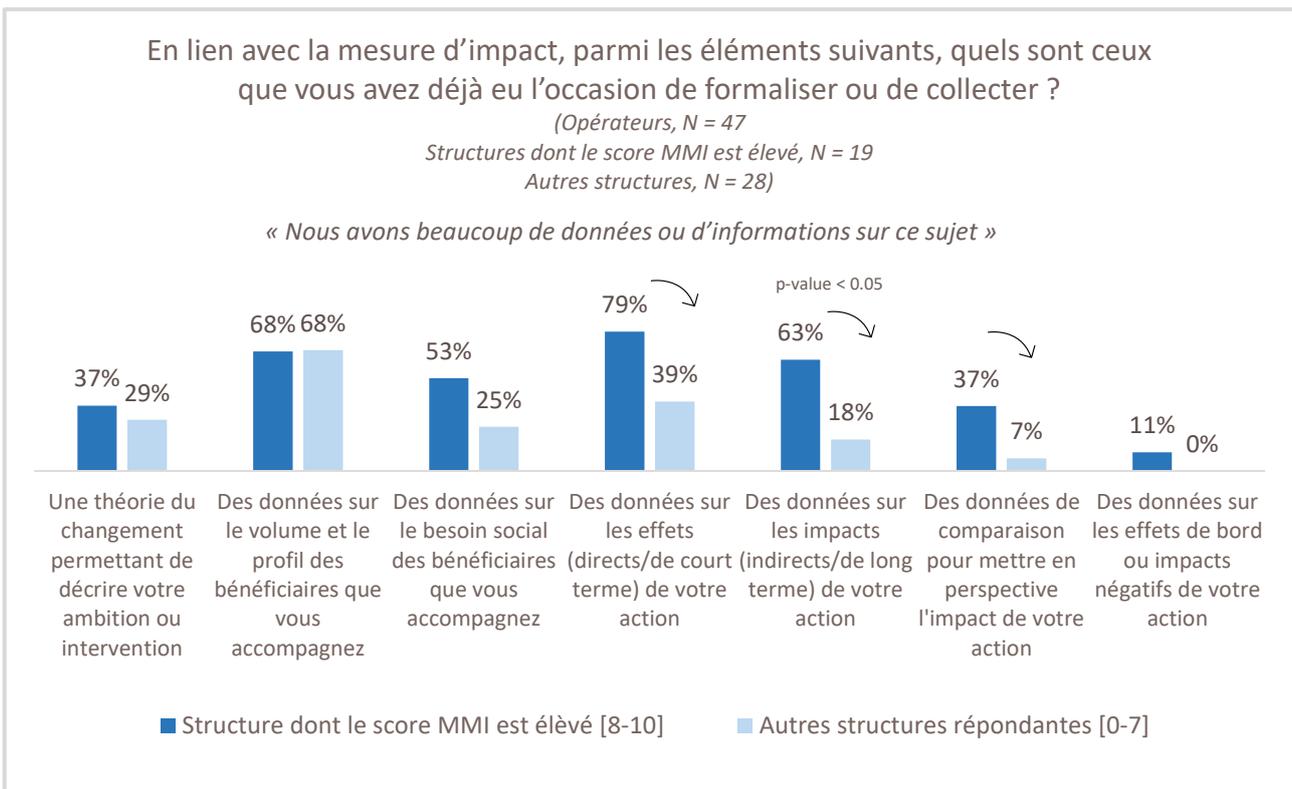
L'analyse croisée des types de données d'impact collectées et du score de « Mesure et Management d'Impact » des structures a permis de mettre en évidence que les structures opératrices qui semblent mieux manager par l'impact (score entre 8 et 10) sont **celles qui collectent le plus de données d'impact (en volume), la plus grande diversité de données d'impact, et des données d'impact de qualité.**

En particulier, les structures opératrices dont le score MMI est élevé collectent significativement plus de données sur les effets de leurs actions (79% contre 39%), sur les impacts de leurs actions (63% contre 18%) et des données de comparaison (37% contre 7%) que les autres structures opératrices répondantes (cf. Figure 3). Les résultats montrent également que les structures opératrices dont le score MMI est élevé collectent plus de données sur le besoin social de leurs bénéficiaires et de données sur les effets de bord ou les impacts négatifs de leurs actions que les autres structures, bien que ces différences ne soient pas significatives (la taille de l'échantillon étant potentiellement trop faible pour détecter ces différences).

Le volume de données collectées auprès des financeurs ne permet pas de conclure, bien que la même tendance semble se dégager (cf. Figure 4, page 7).

Ces résultats sont corroborés par les freins identifiés par les structures interrogées pour véritablement « manager par l'impact », relatifs notamment à la qualité des données d'impact recueillies (cf. Figure 5, page 7).

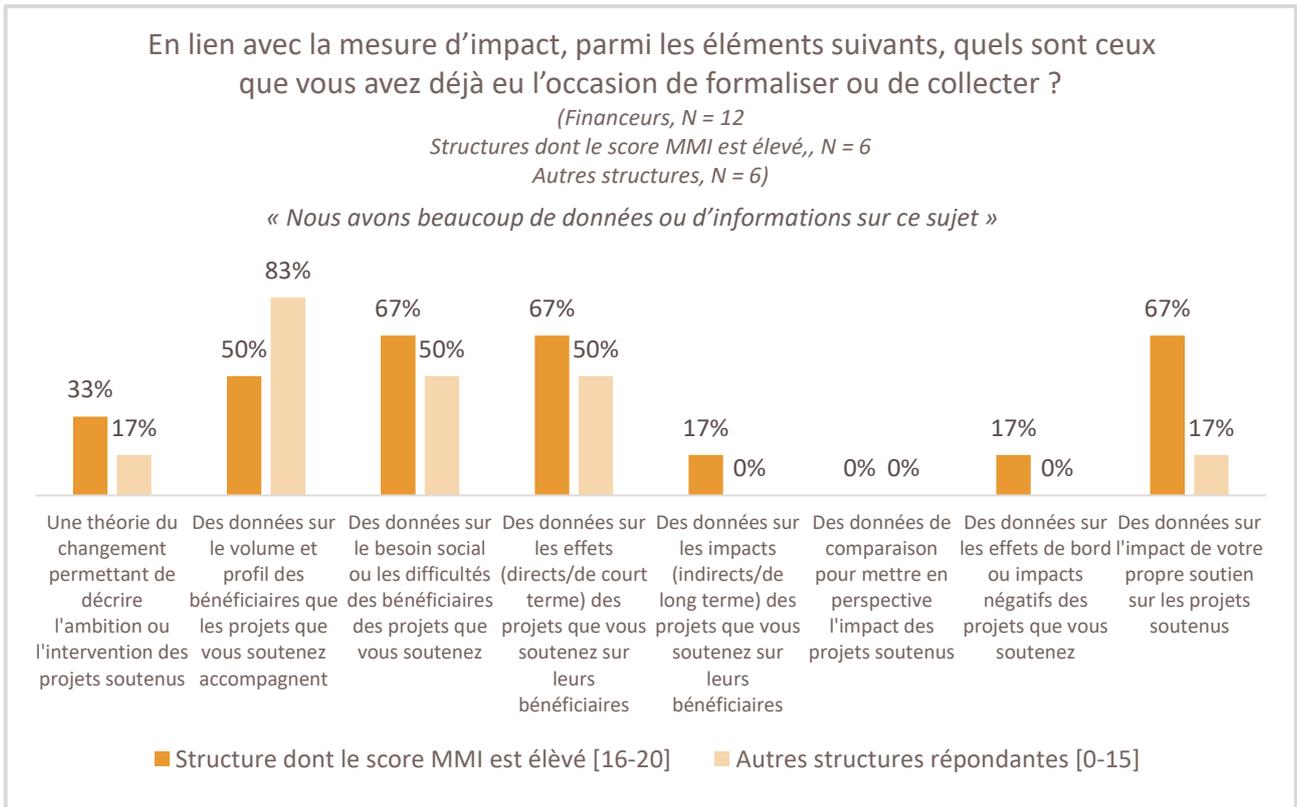
Figure 3. Les éléments et données collectés en lien avec la mesure d'impact (opérateurs)



Note de lecture : Pour chaque item, les répondants devaient indiquer s'ils disposaient : 1) d'aucune information ou donnée, 2) de quelques informations ou données partielles, ou 3) de nombreuses informations ou données sur le sujet. Les chiffres ci-dessus correspondent à la proportion de répondants déclarant avoir de nombreuses informations ou données sur les différents items en question. Par exemple, 37% des structures opératrices dont le score MMI est élevé déclarent avoir beaucoup d'informations relatives à la théorie du changement leur permettant de décrire leur ambition ou leur intervention, contre 29% des autres structures opératrices répondantes.

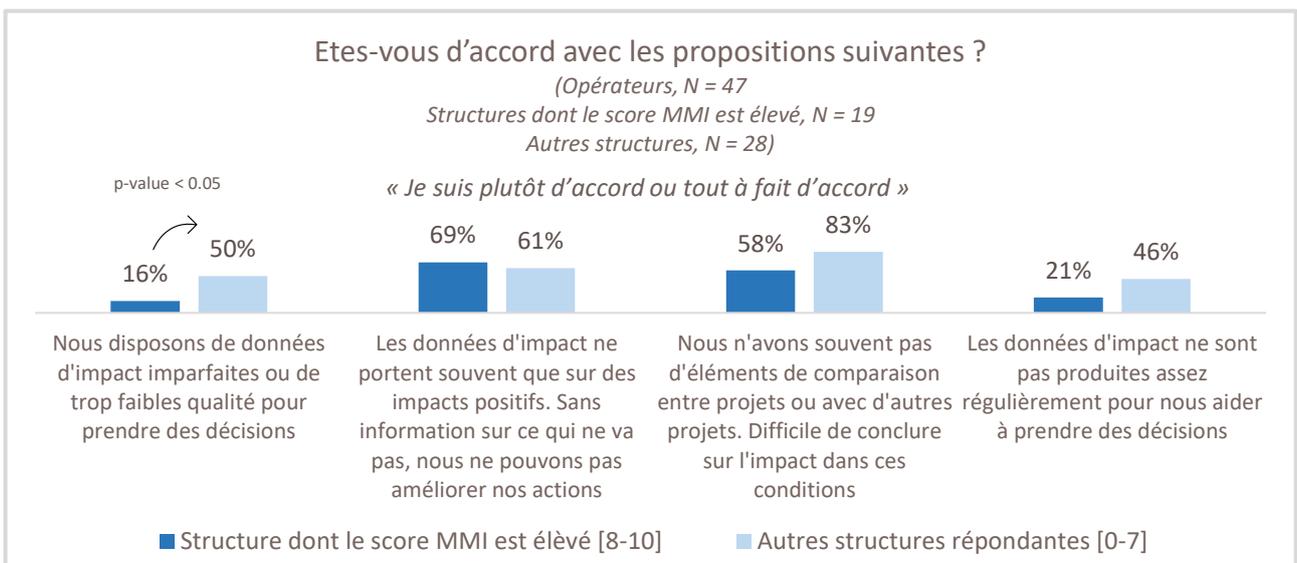
LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE DONNEES ?

Figure 4. Les éléments et données collectés en lien avec la mesure d'impact (financeurs)



Note de lecture : Pour chaque item, les répondants devaient indiquer s'ils disposaient : 1) d'aucune information ou donnée, 2) de quelques informations ou données partielles, ou 3) de nombreuses informations ou données sur le sujet. Les chiffres ci-dessus correspondent à la proportion de répondants déclarant avoir de nombreuses informations ou données sur les différents items en question. Par exemple, 33% des financeurs dont le score MMI est élevé déclarent avoir beaucoup d'informations relatives aux théories du changement permettant de décrire l'ambition ou l'intervention des projets qu'ils soutiennent, contre 17% des autres structures répondantes.

Figure 5. Les freins à la mise en œuvre du « management d'impact » (opérateurs)



Note de lecture : Pour chaque item, les répondants devaient indiquer s'ils étaient 1) Pas du tout d'accord, 2) Pas vraiment d'accord, 3) ne sait pas, 4) Plutôt d'accord ou 5) Tout à fait d'accord. Les chiffres ci-dessus correspondent à la proportion de répondants déclarant être plutôt ou tout à fait d'accord avec chacune des propositions. Par exemple, 16% des structures opératrices dont le score MMI est élevé déclarent être d'accord avec la première proposition, contre 50% des autres structures répondantes.

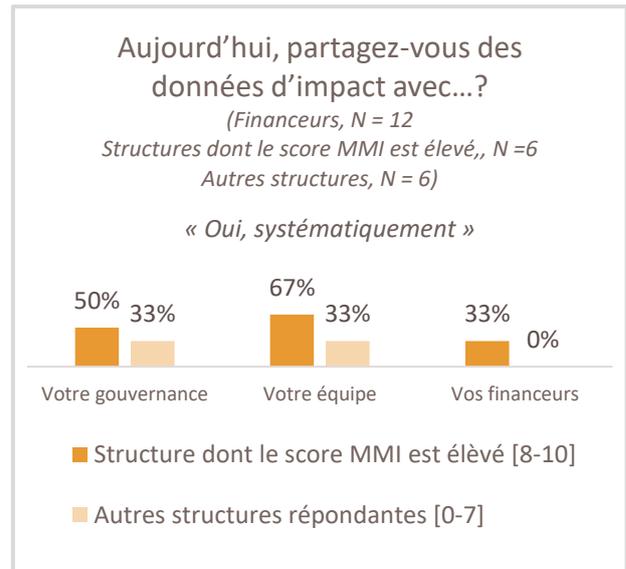
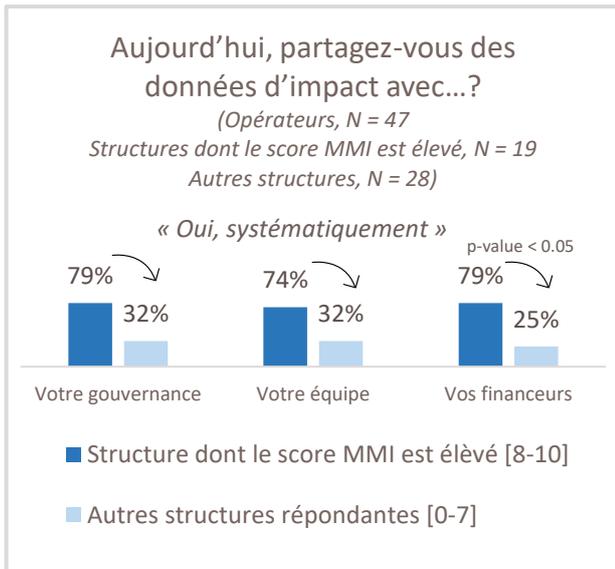
LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE DONNEES ?

Les résultats de l'enquête suggèrent ainsi que le management d'impact pourrait d'abord être une question de données. Les organisations qui parviennent le mieux à prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques sont celles qui disposent, par exemple, de **plus de données sur les effets de leurs actions, sur les impacts de leurs actions et plus de données de comparaison** leur permettant de mettre en perspective l'impact de leurs actions. Par ailleurs, la **trop faible qualité des données d'impact collectées apparaît comme un frein** à la prise de décision.

LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE CONVERSATION ?

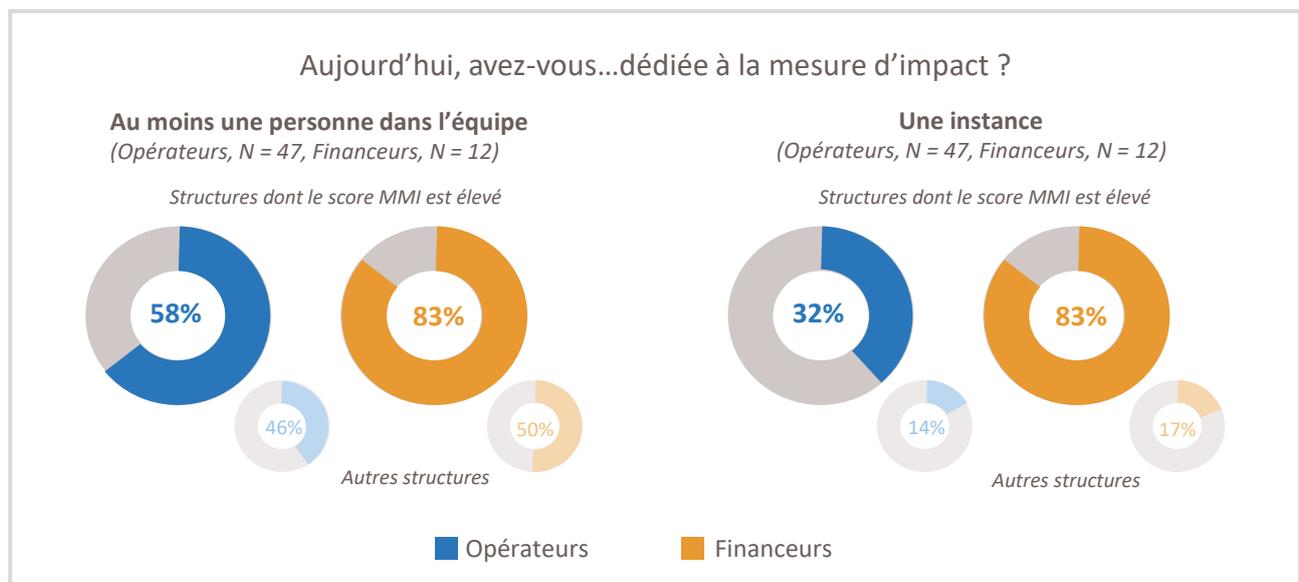
Deuxièmement, les structures qui semblent mieux manager par l'impact sont **celles qui entretiennent davantage la conversation avec leurs différentes parties prenantes autour des données d'impact**. En effet, les structures interrogées dont le score MMI est élevé partagent davantage leurs données d'impact avec leur gouvernance, leur équipe et leurs financeurs que les autres structures répondantes. Ces différences sont significatives pour les structures opératrices.

Figures 6 & 7. Le partage des données d'impact



Note de lecture : Pour chaque partie prenante, les répondants devaient indiquer s'ils partageaient : 1) jamais, 2) rarement, 3) souvent, 4) systématique de données d'impact auprès d'elle. Les chiffres ci-dessus correspondent à la proportion de répondants déclarant partager systématique des données d'impact à chacune des trois parties prenantes citées. Par exemple, 79% des structures opératrices dont le score MMI est élevé déclarent partager systématiquement des données d'impact avec leur gouvernance, contre 32% des autres structures opératrices répondantes.

Figures 8 & 9. Le partage des données d'impact



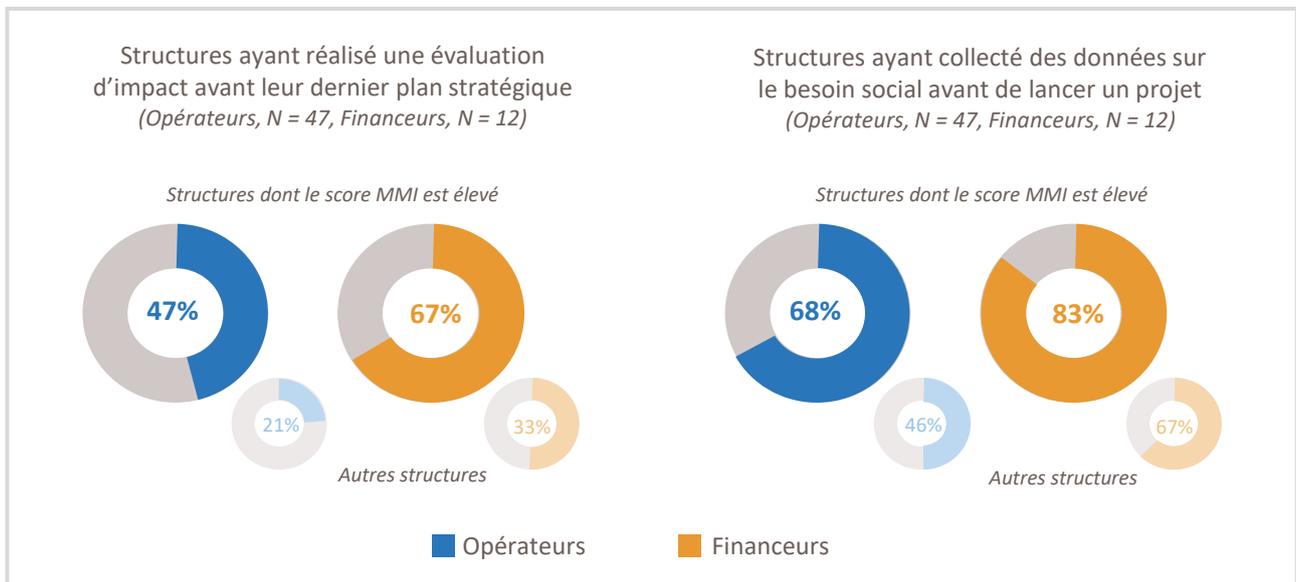
Note de lecture : 58% des structures opératrices dont le score MMI est élevé ont au moins une personne dédiée à la mesure d'impact dans leur équipe, contre 46% des autres structures opératrices.

LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE CONVERSATION ?

L'importance de la conversation autour des données d'impact est également illustrée par les **différences relatives au portage des données** entre les structures qui semblent « manager par l'impact » et les autres. 83% des financeurs dont le score MMI est élevé ont au moins une personne dédiée à la mesure d'impact dans leur équipe (contre 50% des autres financeurs) et 83% d'entre eux ont une instance dédiée à la mesure d'impact (contre 17% des autres financeurs) (cf. Figures 8 & 9, pages 8).

Enfin, les structures qui semblent mieux manager par l'impact **se distinguent par une meilleure intégration de la mesure d'impact dans leur cycle de décision**. 47% des structures opératrices dont le score MMI est élevé ont réalisé une évaluation d'impact avant de réfléchir à leur planification stratégique (formalisation d'un plan stratégique, préparation d'un nouveau quinquennat...) (contre 21% des autres structures opératrices répondantes) et 68% d'entre elles ont collecté des données sur le besoin social avant de lancer un projet (contre 46% des autres structures opératrices répondants (cf. Figures 10 & 11).

Figures 10 & 11. La synchronicité entre la mesure d'impact et les cycles de décision



Note de lecture : 47% des structures opératrices dont le score MMI est élevé ont réalisé une évaluation d'impact avant de réfléchir à leur planification stratégique (formalisation d'un plan stratégique, préparation d'un nouveau quinquennat...), contre 21% des autres structures opératrices.

LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE CONVERSATION

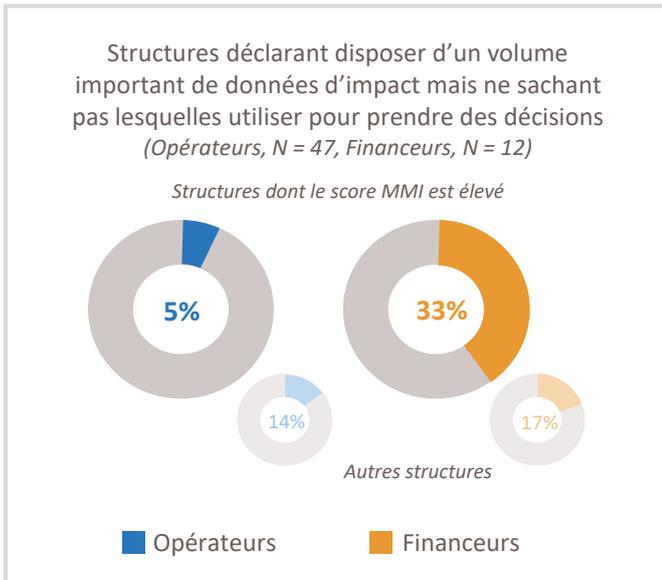
Les résultats de l'enquête suggèrent également que le management par l'impact n'est pas qu'une question de données...et peut également être relié à la **façon dont ces données sont partagées**, discutées et portées au sein des organisations. Les organisations qui déclarent parvenir à prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques sur la base de données d'impact sont celles qui – par exemple – partagent le plus souvent ces données **avec leurs équipes et leur gouvernance, ou qui disposent d'une instance dédiée à la mesure d'impact** en interne.

LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE COMPETENCES ET D'OUTILS ?

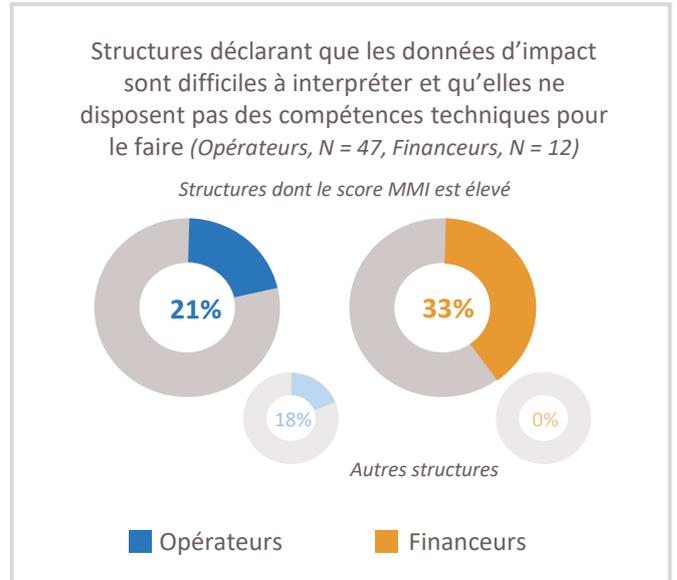
Enfin, l'analyse croisée des compétences et outils mobilisés en lien avec la mesure d'impact et du score de « Mesure et Management d'Impact » des structures a permis de mettre en évidence que les structures qui semblent mieux manager par l'impact **sont celles qui disposent d'outils et, dans une moindre mesure, de compétences relatives à l'évaluation d'impact plus avancées.**

Globalement, peu de structures opératrices savent quelles données utiliser pour nourrir la prise de décision. Sur la question des outils, 64% des structures opératrices dont le score MMI est élevé déclarent disposer d'un bon outil de datavisualisation, contre 18% des autres structures opératrices répondantes (cf. Figures 12, 13 et 14).

Figure 12. Les compétences des décideurs

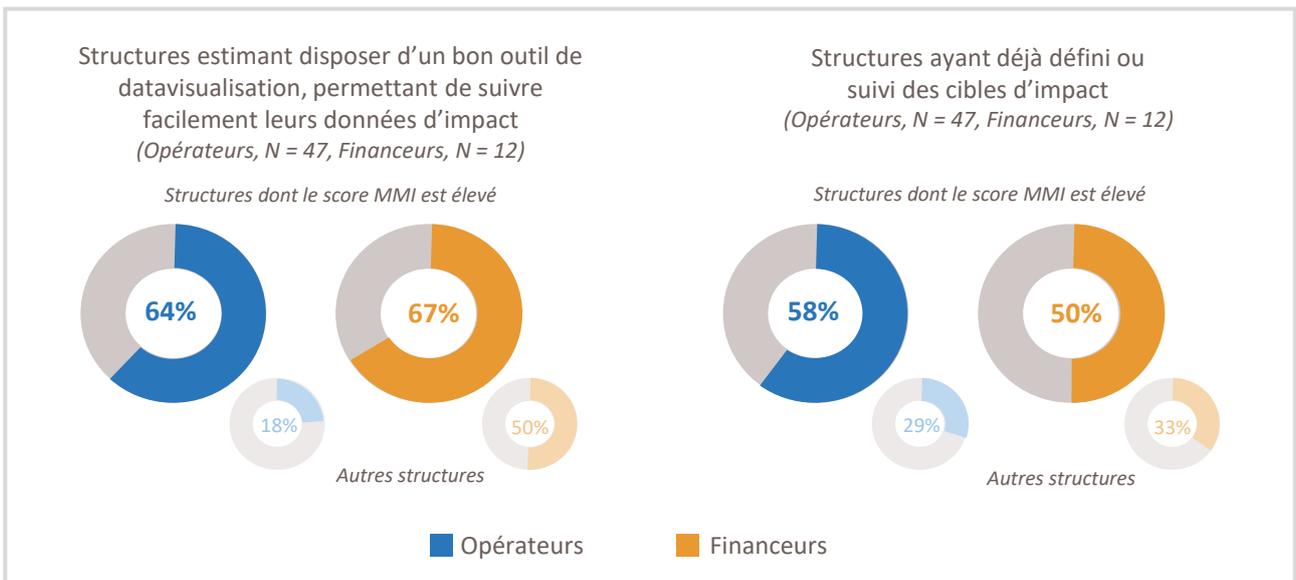


Note de lecture : 5% des structures opératrices dont le score MMI est élevé déclarent disposer d'un volume important de données d'impact mais ne pas savoir lesquelles utiliser pour prendre des décisions, contre 14% des autres structures opératrices répondantes.



Note de lecture : 21% des structures opératrices dont le score MMI est élevé déclarent que les données d'impact sont difficiles à interpréter et qu'elles ne disposent pas des compétences techniques pour le faire, contre 18% des autres structures opératrices répondantes.

Figures 13 & 14. Les outils de pilotage de la mesure d'impact



Note de lecture : 64% des structures opératrices dont le score MMI est élevé estiment disposer d'un bon outil de datavisualisation, permettant de suivre facilement leurs données d'impact, contre 18% des autres structures opératrices.

LE MANAGEMENT D'IMPACT : UNE QUESTION DE COMPETENCES ET D'OUTILS ?

Enfin, les résultats de l'enquête suggèrent que la prise de décisions stratégiques et opérationnelles à partir de données d'impact **pourrait également dépendre des compétences des décideurs** et de l'utilisation **d'outils de suivis avancés**. Les structures qui semblent mieux manager par l'impact sont par exemple plus souvent dotées d'un bon **outil de datavisualisation** leur permettant de suivre facilement leurs données d'impact. Elles sont également plus nombreuses à se doter d'outils de pilotage (définition de **cibles d'impact**, appréciation d'un **potentiel d'impact**...).

CONCLUSION & PERSPECTIVES

En termes de management par l'impact, il y a ce qu'on dit... et ce que l'on fait. Au regard des données recueillies, il semble bien exister **un décalage entre le discours sur le management d'impact et la pratique effective** de certaines organisations à impact.

L'objectif de cette publication est **d'interpeller les acteurs du secteur sur ce décalage et sur l'enjeu d'avancer collectivement** vers un management d'impact plus effectif – afin que les efforts consentis dans la mesure d'impact restent pleinement utiles!

Apportés **avec humilité** – car le jeu de données reste réduit et repose sur les déclarations des structures interrogées – cette enquête et les témoignages partagés permettront, nous l'espérons, de faire émerger de premières pistes autour desquelles nous pourrons continuer à cheminer.

Sans apporter une solution complète à la question « comment mieux se servir des données d'impact dans la prise de décision ? », les premiers résultats restitués semblent indiquer que le **management d'impact n'est pas qu'une question de données**. Il est également étroitement lié à **la façon dont les structures s'organisent et échangent autour des données d'impact produites** et sur la manière dont les données sont partagées, discutées et portées au sein des organisations.

A bientôt pour en discuter!

L'équipe Koreis

REMERCIEMENTS

L'équipe Koreis tient à remercier l'ensemble des personnes ayant répondu au questionnaire en ligne au nom de leur organisation. Un grand merci également aux structures qui ont relayé le questionnaire auprès de leurs parties prenantes et/ou projets soutenus – dont notamment l'Avise et la Fondation Pierre Bellon.

Nous remercions également l'Impact Tank d'avoir permis à l'équipe Koreis d'intervenir sur le sujet du Management par l'Impact lors d'une Table Ronde dédiée.

Enfin, l'équipe Koreis tient particulièrement à remercier Jean-Baptiste Talabot – Directeur de l'Action Sociale Retraite du groupe Malakoff Humanis – Alicia Izard – Directrice Générale de l'association Eloquentia – et Caroline Germain – Déléguée Générale de l'ADASI pour avoir partagé leurs regards et leurs témoignages sur les pratiques de Management par l'Impact au Sommet de la Mesure d'Impact 2025 organisé par l'Impact Tank et dans le cadre de cette publication.

A propos de Koreis :

Koreis est un cabinet de conseil et recherche spécialisé en évaluation d'impact social et en accompagnement de l'innovation sociale. Son approche, à la croisée du monde de la recherche et du conseil, est centrée sur la mobilisation des sciences sociales au service d'organisations et d'activités à finalités sociales.

Nos trois missions :

- Contribuer au développement des organisations et activités à finalité sociale par la réalisation de travaux d'étude, de conseil et d'évaluation
- Rendre accessibles les outils et pratiques de mesure et management d'impact social auprès des acteurs de l'Economie Sociale, pour qu'ils leurs servent tout au long de leur démarche d'innovation sociale
- Diffuser des pratiques de mesure et management d'impact exigeantes auprès des entreprises pour faire évoluer la gestion de la performance et la communication autour de l'impact

Adrien Baudet

Associé, Ph.D

adrien@koreisconseil.com

Lyne Chahed

Consultante

lyne@koreisconseil.com

*11 rue Notre Dame de Nazareth
75003, Paris, France*

koreisconseil.com



Mettre le conseil et la recherche au
service de l'innovation sociale

koreisconseil.com