Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

LA MESURE D'IMPACT POUR RÉVÉLER « LE NOUVEL ESPRIT D'ENTREPRISE »

Tony Bernard, Justine Journaix

27/08/2026

Comment penser l'entreprise de demain ? Pour Tony Bernard et Justine Journaix, respectivement directeur général[1] et directrice des études et du plaidoyer à l'Impact Tank, « le nouvel esprit d'entreprise[2] », ne pourra advenir sans mesure d'impact, outil pour saisir la contribution sociale et environnementale des entreprises pour la société et dans les territoires.

Introduction

La question du collectif occupe aujourd'hui une place singulière dans les réflexions sur l'entreprise, notamment pour faire coopérer durablement des individus aux intérêts, aux expériences et aux aspirations différents. Cette interrogation dépasse largement le domaine de l'entreprise, puisqu'elle traverse notre société où les formes d'appartenance collective et d'engagement se diversifient. L'entreprise n'en demeure pas moins un terrain d'observation privilégié pour analyser les conditions de la coopération et les difficultés qui lui sont associées.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le rapport publié par la Fondation Jean-Jaurès, *Pour un nouvel esprit d'entreprise*[3]. En défendant l'idée d'une entreprise responsable, ancrée et démocratique, il participe à un ensemble de réflexions sociopolitiques qui interrogent la place de l'entreprise dans la société et sa contribution à l'intérêt général. L'un de ses apports est de rappeler que les réponses aux défis sociaux, environnementaux et démocratiques dépendent aussi de la manière dont les entreprises organisent la coopération, associent leurs parties prenantes aux décisions et s'inscrivent dans les territoires.

Cette réflexion intervient à un moment où les modalités de mise en œuvre des transitions écologiques et sociales font l'objet de débats. Les discussions européennes autour du paquet « omnibus » (qui prévoit un assouplissement d'obligations en matière de *reporting* de durabilité, de devoir de vigilance et de taxonomie verte), ainsi que les controverses suscitées en France par les lois Trajectoire de réduction de l'artificialisation concertée avec les élus (dite TRACE) et Duplomb,

témoignent des difficultés rencontrées par les politiques de transition pour concilier compétitivité économique et exigences environnementales. Le manque d'adhésion d'une partie importante des citoyens à la transition écologique révèle notre difficulté à accompagner une transition plus juste mais aussi plus démocratique. Plus juste, c'est-à-dire qui ne laisse pas de côté les plus modestes, ou qui leur fait supporter une part disproportionnée des efforts. Plus démocratique, car le rejet de la transition est aussi dû à une approche trop technocratique, alors que la transition est avant tout politique.

Dans ce contexte, la question de l'entreprise de demain dépasse les seules obligations réglementaires et renvoie plus largement à sa contribution aux transformations de la société.

Les travaux conduits récemment par l'Impact Tank sur l'impact de la responsabilité territoriale des entreprises, de la démocratie en entreprise et, plus récemment, de l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations[4] soulèvent une même question : comment la mesure d'impact permet-elle de mieux saisir la contribution des entreprises, à l'économie, à la société et aux territoires ?

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

Et si la démocratie comptait aussi au travail ?

Comme toute institution démocratique, l'entreprise ne devient pas démocratique par la seule existence de règles ou de procédures. Les questions relatives à la participation et à la représentation occupent une place importante dans les réflexions contemporaines sur l'entreprise. Elles renvoient plus largement à la manière dont les organisations permettent – ou non – à leurs parties prenantes de participer à un projet commun.

En ce sens, la démocratie en entreprise interroge la place accordée aux salariés dans la vie de l'organisation, les formes d'engagement qui s'y développent, ainsi que les conditions dans lesquelles peut se construire un sens de la citoyenneté au travail. C'est cette approche que les travaux conduits par l'Impact Tank ont cherché à documenter, en s'intéressant aux effets que les dispositifs démocratiques produisent sur les individus et les organisations. L'économie sociale et

solidaire occupe à cet égard une place particulière. En effet, les coopératives, les mutuelles ou encore certaines associations ont développé des pratiques qui constituent une source d'inspiration pour des organisations de statuts, de tailles et de secteurs très différents.

Ces travaux ont permis d'identifier plusieurs catégories d'impacts. À court terme, les dispositifs démocratiques favorisent généralement une meilleure circulation de l'information, une expression plus fréquente d'avis divergents, une compréhension plus fine des enjeux de l'entreprise ou encore une participation accrue aux décisions. À moyen terme, cette dynamique peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation, améliorer la qualité du dialogue professionnel et favoriser une plus grande appropriation des décisions. À plus long terme, ces dispositifs sont susceptibles de contribuer à la résilience des organisations, au développement de compétences civiques, à la réduction de certaines inégalités, au renforcement de l'ancrage territorial, voire à la participation citoyenne en dehors de l'entreprise.

Cette dernière dimension mérite une attention particulière. En effet, les compétences mobilisées dans les espaces démocratiques de l'entreprise ne demeurent pas nécessairement confinées au monde professionnel. Délibérer, arbitrer ou construire un compromis sont également des compétences mobilisées en tant que citoyen. L'entreprise peut alors être envisagée comme un lieu d'apprentissage de la citoyenneté.

Cette réflexion apparaît d'autant plus importante que les formes traditionnelles d'engagement connaissent des transformations profondes. Les travaux en sociologie de l'engagement[5] montrent moins un recul de l'implication collective qu'une évolution de ses modalités. Les appartenances durables laissent davantage place à des formes d'engagement plus souples, plus réversibles et souvent plus directement reliées à des projets identifiables. Les individus expriment également une attente croissante de compréhension des décisions qui les concernent, de visibilité sur les effets de leur contribution et de capacité à agir sur leur environnement. Observée dans les sphères citoyenne et associative, cette évolution concerne également le monde professionnel. Les dispositifs de participation prennent alors une importance particulière, dans la mesure où ils offrent des espaces permettant de relier engagement individuel, délibération collective et actions.

Comment les impacts (cognitifs, sociaux et démocratiques) de l'IA se comptent-ils dans les entreprises ?

Les réflexions relatives à l'entreprise de demain ne peuvent être dissociées des transformations provoquées par le développement rapide de l'IA. En soulignant la nécessité d'un accord social sur le

déploiement de ces technologies, le rapport sur « le nouvel esprit d'entreprise » de la Fondation Jean-Jaurès rappelle que leur diffusion constitue, au-delà des enjeux d'innovation et de compétitivité, un enjeu d'organisation du travail et de gouvernance.

La plupart des travaux existants portent sur les performances des systèmes d'IA, les gains de productivité attendus ou les conséquences sur l'emploi. Les effets produits sur les individus, les collectifs de travail et les organisations demeurent en revanche beaucoup moins documentés. Cette question apparaît d'autant plus importante que l'intelligence artificielle occupe une place singulière parmi les grandes innovations technologiques récentes. Là où d'autres transformations ont principalement modifié les conditions matérielles de production ou de communication, l'IA intervient directement dans des activités liées à la production intellectuelle : rédaction, synthèse de l'information, raisonnement ou prise de décision. Au-delà de se demander ce que l'IA permet de faire, l'enjeu est de comprendre ce qu'elle conduit progressivement les individus à ne plus faire eux-mêmes.

Les transformations observées concernent tout autant les capacités cognitives que les conditions d'exercice du travail. Elles touchent aux compétences, aux relations professionnelles, aux formes de coopération ou encore à l'autonomie des salariés dans la conduite de leurs activités. Dans ce contexte, la capacité à exercer un jugement critique, à vérifier une information ou à produire un raisonnement autonome devient elle-même un objet d'observation.

C'est précisément à ce niveau que se situe l'ambition des travaux conduits par l'Impact Tank sur l'impact social, cognitif et démocratique de l'IA dans les organisations pour combler un angle encore largement sous-exploré[6]. Ceux-ci consistent à développer des outils permettant de mieux comprendre et mesurer les effets de l'IA sur l'autonomie, les compétences, les relations de travail, les dynamiques collectives et les capacités de décision au sein des organisations.

Cette réflexion rejoint celle de la démocratie en entreprise : dans les deux cas, il est question de la capacité des organisations à associer leurs parties prenantes aux transformations qui les concernent. Elle contribue ainsi à déplacer le regard des performances de la technologie vers les transformations qu'elle produit.

Mieux compter (sur) l'engagement des entreprises dans les territoires

La capacité à construire du collectif ne se joue pas uniquement à l'intérieur des organisations ; elle s'observe aussi dans les relations qu'elles entretiennent avec leur territoire et ses écosystèmes.

La globalisation peut donner l'impression que les entreprises (multinationales notamment) n'agissent plus sur un seul territoire, mais bien à l'échelle planétaire. Certains auteurs parlent alors de territoires de la mondialisation[7], des espaces hyperconnectés dans le système-monde, où la recherche de compétitivité-prix, de flexibilité des facteurs de production, l'emportent sur l'impact local.

Les travaux académiques sont nombreux sur l'ancrage territorial des entreprises, suivis par une littérature institutionnelle tout aussi riche. L'ancrage renvoie à la capacité d'une organisation à créer des relations durables avec son écosystème local, s'insérer dans la gouvernance locale, favoriser des collaborations multi-acteurs. L'entreprise participe à des projets communs avec les institutions publiques, les associations, les autres entreprises, les syndicats, les universités, les habitants… Cette contribution économique, sociale et environnementale peut prendre des formes multiples : partenariats avec des associations, coopération avec les collectivités territoriales, soutien à des initiatives locales, mobilisation de fournisseurs de proximité. Elle peut être facilitée par la puissance publique, comme c'est le cas avec les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui regroupent des acteurs d'un même territoire en vue de coopérer autour d'une stratégie économique et sociale commune.

Les travaux réalisés en 2023 par l'Impact Tank avec le Laboratoire d'évaluation d'impact social et environnemental de l'Essec ont permis de mettre en évidence une corrélation entre plusieurs indicateurs d'ancrage territorial et des indicateurs d'impact social[8]. Plus les entreprises développent des coopérations locales, investissent dans des partenariats de proximité ou prennent en compte les besoins spécifiques de leur territoire, plus elles auront de l'impact. Autrement dit, l'ancrage territorial peut être considéré comme une des conditions permettant l'impact social des entreprises sur les territoires, une condition nécessaire, mais non suffisante. Encore faut-il que l'entreprise ait l'intention d'avoir de l'impact et oriente ses actions et ses réalisations pour répondre à un besoin social du territoire (inégalités, pauvreté, éducation, santé…) et/ou écologique (empreinte carbone, biodiversité, gestion des déchets, choix énergétiques…).

Cela conforte les propositions formulées dans le rapport sur le nouvel esprit d'entreprise concernant la responsabilité territoriale des entreprises. Elle conduit à rappeler que le territoire constitue probablement l'une des échelles les plus pertinentes pour répondre simultanément aux enjeux écologiques, sociaux et économiques, puisque s'y rencontrent des acteurs disposant de ressources, de compétences et d'intérêts différents mais confrontés à des défis communs.

L'enjeu réside dans la capacité à objectiver ces effets. Les notions d'ancrage, de proximité ou de

responsabilité territoriale restent souvent mobilisées sans faire l'objet de définitions opérationnelles, renforcées par l'usage de métriques standardisés. Or ce qui n'est pas évalué risque de demeurer déclaratif.

À cet égard, le rapport sur « le nouvel esprit d'entreprise » de la Fondation Jean-Jaurès apporte une contribution stimulante à la réflexion sur la mesure de la performance des entreprises. Depuis plusieurs années, les exigences de transparence extra-financière se renforcent. La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), la notion de double matérialité[9] ou encore le développement des sociétés à mission[10] témoignent d'une évolution profonde de notre conception de l'entreprise. Pour autant, la multiplication des référentiels et des normes crée parfois davantage de complexité que de lisibilité. La question n'est alors pas uniquement de produire davantage d'indicateurs mais de construire un langage commun permettant de rendre visibles les effets sociaux et environnementaux des activités économiques.

C'est précisément ce à quoi répond le référentiel commun d'indicateurs issu du rapport de l'Impact Tank[11], fruit d'un travail collectif (acteurs académiques, organisations professionnelles et réseaux, revues de littérature) et de l'analyse de quatre-vingt-six initiatives de terrain.

Onze catégories d'impacts, à la croisée des pratiques observées sur le terrain et des préconisations du monde de la recherche, ont été identifiées : cohésion sociale ; inclusion ; éducation et culture ; accès à l'emploi et la formation ; soutien à la pérennisation des activités ; aide à la transition écologique ; mobilité ; alimentation ; santé / prévention ; accès au logement ; accès au numérique.

Conclusion

En proposant de réfléchir à un « nouvel esprit d'entreprise », la Fondation Jean-Jaurès rappelle, comme l'Impact Tank dans ses travaux, que l'entreprise ne saurait être réduite à sa seule fonction productive. Elle constitue également un espace de coopération et de création de valeurs collectives. À ce titre, les questions relatives à sa gouvernance, à son ancrage territorial ou aux conditions d'appropriation des innovations technologiques ne relèvent pas uniquement de son fonctionnement interne. Elles participent plus largement à la manière dont nos sociétés s'organisent.

L'enjeu est donc autant de transformer les entreprises que de mieux comprendre ce que produisent ces transformations. La mesure d'impact trouve ici toute sa place, en rendant visibles des évolutions souvent difficiles à saisir. Les démarches de démocratisation, les coopérations territoriales ou les innovations organisationnelles ont besoin d'être documentées et évaluées. Loin

de réduire leur complexité à quelques indicateurs, l'objectif est bien de rendre visibles les mécanismes par lesquels elles produisent – ou non – des effets sur les individus et les territoires. Dans cette perspective, l'entreprise apparaît comme l'un des espaces où se jouent des questions centrales pour l'avenir de nos démocraties : la capacité à coopérer, à délibérer et à se projeter collectivement dans l'avenir.

1. Également maître de conférences associé en science politique à l'Université Jean Moulin Lyon 3.
2. En référence au rapport de Dominique Potier, Timothée Duverger, Thierry Germain (coord.) et *al.*, *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*, Fondation Jean-Jaurès, 4 février 2026.
3. Dominique Potier, Timothée Duverger, Thierry Germain (coord.) et *al.*, *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*, Fondation Jean-Jaurès, 4 février 2026.
4. Impact Tank, *Engagement des entreprises dans les territoires : au service de l'impact social*, 2023 ; Impact Tank, *Démocratiser l'entreprise : Impacts sociaux et dynamiques collectives*, 2026 ; sur l'impact de l'IA dans les organisations, une publication est prévue au premier trimestre 2027.
5. Jacques Ion, *La fin des militants ?*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1997. L'auteur montre que le déclin des grandes organisations militantes (syndicats, partis, mouvements confessionnels) ne signifie pas la mort de l'engagement, mais l'émergence de formes nouvelles, plus individualisées et plus orientées vers des causes spécifiques. Voir aussi Valérie Becquet (dir.), *Jeunesses engagées*, Paris, Syllepse, 2012.
6. Une publication est prévue au premier trimestre 2027.
7. Hervé Brédif et Laurent Simon, *Biodiversité et stratégie : des équilibres dynamiques*, Versailles, Éditions Quae, 2021.
8. Impact Tank, *Engagement des entreprises dans les territoires : au service de l'impact social*, 2023.
9. La double matérialité consiste à prendre en compte simultanément les effets des enjeux sociaux et environnementaux sur l'entreprise, ainsi que ceux de l'entreprise sur la société et l'environnement. Cette approche est au cœur des obligations de transparence introduites par la CSRD. Voir portail-rse.beta.gouv.fr/csrd.
10. Il s'agit d'une « qualité attribuée aux sociétés qui intègrent des objectifs sociaux et/ou environnementaux dans leurs statuts et ajustent leur mode de fonctionnement pour garantir leur atteinte ». Voir entreprendre.service-public.gouv.fr.
11. Impact Tank, *Engagement des entreprises dans les territoires : au service de l'impact social*, 2023.