

# **Accompagnement à l'entrepreneuriat social**

## **Comment les entrepreneur.es de projets sociaux accompagné.es au sein d'un accélérateur à impact s'approprient l'évaluation et la mesure de l'impact social ?**

**Mémoire de Master 2 en Management et Gestion de l'Économie Sociale et Solidaire**

**Présenté et soutenu publiquement le 30 août**

**par Diana-Mihaela NEGOITA**

Sous la direction de Hugo GAILLARD, Maître de conférences en Sciences de gestion  
et le tutorat de Marie-Noëlle Fajon-Dufournet, Responsable de Pôle changement  
d'échelle chez Antropia ESSEC

## REMERCIEMENTS

Je veux remercier certaines personnes qui m'ont apporté leur soutien précieux pour pouvoir achever mon stage et rédiger le mémoire.

Je remercie l'équipe pédagogique de l'université du Mans, notamment mon enseignant référent, Monsieur Hugo GAILLARD pour ses observations et sa volonté de m'accompagner sur la réflexion qui a eu plusieurs évolutions en termes de problématique. La disponibilité et l'investissement de Monsieur Eric Bidet m'ont permis de faire le meilleur choix qui m'a porté et inspiré au cours de deux ans de Master.

Je remercie Marie-Noëlle pour le professionnalisme et la bienveillance qu'elle m'a fait découvrir pendant les 5 mois de stage au sein de l'association où elle est responsable du Pôle de changement d'échelle. Je remercie aussi le reste de l'équipe d'Antropia ESSEC.

J'exprime ma gratitude à ma famille qui m'a soutenu moralement, ma sœur et mes parents sans qui j'aurais pas pu finir mon diplôme.

Je suis reconnaissante aussi à Kelly STEEL pour les nombreuses discussions que nous avons eu autour du sujet de nos mémoires.

Finalement, je veux exprimer particulièrement ma reconnaissance à Benjamin HERTER pour son soutien moral pendant cette période. Je lui remercie pour sa patience, son énergie et les réflexions riches qu'il a eu la gentillesse de me partager.

## TABLE DE MATIÈRES

Liste d'acronymes.....	1
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Contextualisation</b>	
I.    ORIGINES DE L'ÉMIS ET DE L'ACCOMPAGNEMENT À IMPACT	
I. 1. NGP ou la gestion publiques de l'action sociale aux principes néolibéraux.....	5
I. 2. Entrepreneuriat à impact, nouvel gestionnaire de l'action sociale.....	7
I. 3. ÉMIS ou la justification de l'utilité de services sociaux.....	9
II.   LE SECTEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT À IMPACT	
II. 1. Secteur d'activité de la structure.....	13
II. 2. L'accélérateur à impact Antropia ESSEC.....	16
II. 3. Un objet de recherche inspiré du terrain.....	19
<b>Revue de littérature</b>	
III.  INNOVATION SOCIALE	
III. 1. Les deux approches de l'innovation sociale.....	20
III. 2. Entrepreneuriat social : Nouvelle paradigme et le gain en légitimité.....	21
III. 3. Typologie de porteur.es de projets sociaux.....	22
IV.  ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL	
IV. 1. Accompagnement de l'innovation sociale civile.....	23
IV. 2. Accompagnement de l'innovation sociale entrepreneuriale.....	23
V.   ÉMIS ET L'APPROPRIATION DE L'ÉMIS PAR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL	
V. 1. L'ESS à fonctionnement capitaliste .....	25
V. 2. Les arguments pour et contre ÉMIS.....	26

V. 3. Appropriation de l'ÉMIS par les entrepreneur.es.....	27
<b>Méthodologie.....</b>	<b>28</b>
<b>Résultats</b>	
VI. DÉFINITION	
VI. 1. Maîtrise du concept : Définition de l'ÉMIS.....	34
VI. 2. Sens du mot impact.....	35
VII. COMPRÉHENSION ET ENJEUX	
VII. 1. Méthodologie ÉMIS.....	37
VII. 2. Freins de l'écosystème.....	42
VIII. ÉMIS ET L'ACCÉLÉRATEUR	
VIII. 1. Evolution ÉMIS.....	45
VIII. 2. Rapport à l'accélérateur.....	46
<b>Discussion.....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>49</b>
Bibliographies .....	50
Annexes	
Annexe 1.....	54
Annexe 2.....	57
Annexe 3.....	66
Annexe 4.....	67

## LISTE D'ACRONYMES

Les acronymes présentés ci-dessous sont traités dans l'ordre alphabétique :

CIS = Contrats à impact social

CISE = Centre d'Innovation Sociale et Environnementale

DLA = Dispositif local d'accompagnement

ÉMIS = Evaluation et mesure d'impact social

GAR = Gestion axée sur les résultats

NGP = Nouvelle gestion publique

RSE = Responsabilité Sociétale des Entreprises

SROI = Social return on investment

## INTRODUCTION

De la même manière que les entrepreneur.es essayent d'innover continuellement et de réinventer la façon dont nous apercevons les produits et les services de l'économie, les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat cherchent à être innovantes elles-mêmes. Dans le domaine de l'entrepreneuriat social, où les besoins sont d'autant plus spécifiques parce qu'ils doivent prendre en compte le ressenti des bénéficiaires, le parcours d'accompagnement proposé aux porteur.es de projet doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptabilité et de pertinence.

Pour cette raison, le regard critique sur la cohérence entre les objectifs du parcours proposé et la vraie montée en compétence de publics accompagnés est importante. Les incubateurs et accélérateurs « à impact » (appellation émise par le parlement européen) deviennent de plus en plus performants dans leur capacité à outiller les entrepreneur.es pour faire évoluer leurs projets sociaux. La méthode que nous avons choisie pour analyser cet apprentissage, la comparaison des discours des publics interrogés, même si elle peut paraître insolite, permet de capter des nuances d'expression qui échappent à une approche plus chiffrée.

Plusieurs facteurs ont influencé l'apparition de l'entrepreneuriat social et la possibilité de mesurer son efficacité, et ils s'intitulent. L'influence du capitalisme philanthropique américain a permis et encouragé jusqu'à nos jours l'attrait des modèles économiques des entreprises qui finance une tierce structure pour justifier d'une dimension sociale à part de celle économique. En revanche, l'entrepreneuriat social, qui intègre la finalité sociale à son propre fonctionnement, est plus cohérent avec les enjeux très actuels de la démocratisation de l'entrepreneuriat et de la réduction des inégalités. Pour justifier que son intention est fidèle à sa finalité, l'entrepreneuriat social a adopté un outil de mesure de sa performance : l'évaluation et la mesure d'impact social. L'ÉMIS s'est inspirée dans sa méthodologie des pratiques de la nouvelle gestion publique, elle aussi basée sur des principes du néolibéralisme et du taylorisme, assimilés dans le management public. Ces influences successives et complexes ont laissé des traces perceptibles auprès de la société, comme observé par la proclamation de certaines lois (Hamon, 2014) qui ont modifié les principes de l'économie sociale à laquelle l'entrepreneuriat social veut adhérer (enjeux de capital et de financement). De telles dynamiques nécessitent un accompagnement adéquat de la part de structures spécialisées. La gestion strategico-financière ne suffit plus à elle seule pour gérer des

projets sociaux qui veulent engager un impact auprès de la société. Pour ce motif, les incubateurs, et d'autant plus les accélérateurs, se retrouvent dans la posture de devoir apporter aux entrepreneur.es des connaissances liées au développement de compétences pour l'impact social. La question logique qui se pose est d'analyser la réussite de cette transmission de compétences.

Le mémoire cherche à comprendre la manière dont, face à ces enjeux complexes, les accélérateurs s'adaptent et proposent des parcours cohérents pour la transmission de savoir-faire aux entrepreneur.es. Nous avons formulé notre problématique pour que nous enquêtions cet aspect par le ressenti des entrepreneur.es : *Comment les entrepreneur.es de projets sociaux accompagnés au sein d'un accélérateur à impact s'approprient l'évaluation et la mesure de l'impact social ?*

Le plan de recherche que nous avons suivi s'illustre par la création de deux trames d'entretien à partir desquels nous avons interrogées nos échantillons de population : un groupe représenté par les salarié.es et l'autre par les entrepreneur.es. Par la suite, nous avons confronté leurs discours. Un élément supplémentaire de méthode est l'élaboration de deux tableaux, un pour voir quel est le pourcentage des candidat.es sur une année qui ont suivi des études supérieures et l'autre pour vérifier quel est le pourcentage de projets acceptés au sein de l'accélérateur qui avaient mis en place une démarche d'ÉMIS antérieurement au début du parcours.

Nous avons essayé de comprendre comment les entrepreneurs s'approprient l'ÉMIS et pour cette raison nous avons mobilisé notre expérience de stage pour élaborer 4 hypothèses : la première s'interroge sur les motivations des candidate.es d'adhérer à l'EMIS, la deuxième s'intéresse à la manière dont les entrepreneur.es définissent l'EMIS suite à leur accompagnement, la troisième pose la question de la polysémie du mot impact et la dernière propose une question intéressante par rapport au rôle que la formation joue dans la capacité des candidat.es à maîtriser l'EMIS.

Nous avons trouvé nécessaire avant tout d'expliquer d'où provient l'ÉMIS et de quelle manière il s'est transposé dans l'entrepreneuriat social et dans son accompagnement (I). Ensuite nous allons présenter le secteur de l'accompagnement à impact qui a pris une grande ampleur en France et plus particulièrement au sein de la structure où nous avons effectué notre stage (II). Ultérieurement nous avons présenté la revue de littérature organisée en 3 parties qui traitent sur l'innovation sociale civile et entrepreneuriale (III), l'accompagnement de l'innovation sociale en

fonction de ses deux approches (IV) et enfin nous sommes concentrée sur l'entrepreneuriat social pour expliquer son appropriation de l'ÉMIS (V). Et pour conclure, nous présenterons nos résultats (VI, VII, VIII) et la discussion qu'ils entraînent.

Nous spécifions que nous allons utiliser l'écriture inclusive dans le texte. Notre intention est de souligner la présence féminine dans le métier d'entrepreneur.e qui reste encore traitée dans les médias et le langage commun comme une profession masculine. La seconde raison est que certains statuts juridiques de projets sociaux font partie de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS historique et agrément ESUS), secteur où les femmes représentent 68% de la force salariale<sup>1</sup>. Au sein des méthodes de ce type d'écriture nous avons privilégiés le doublet abrégé<sup>2</sup>, indiqué par le point, faisant attention à employer des structures épiciènes là où on aurait risqué d'alourdir la phrase.

---

<sup>1</sup> Richez-Battesti, N., Petrella, F. & Pleintel L. (2022, p)

<sup>2</sup> Guide de rédaction inclusive,

[https://www.ulaval.ca/sites/default/files/EDI/Vfinale\\_Guide%20de%20r%C3%A9daction%20inclusive%20\(2021-12-13\).pdf](https://www.ulaval.ca/sites/default/files/EDI/Vfinale_Guide%20de%20r%C3%A9daction%20inclusive%20(2021-12-13).pdf) Consulté le 27/07/2023

# I. ORIGINES DE L'ÉMIS ET DE L'ACCOMPAGNEMENT À IMPACT

## I. 1. NGP ou la gestion publique de l'action sociale aux principes néolibéraux

Pour décrire les concepts qui ont été à la base de la nouvelle gestion publique, nous passons par le néolibéralisme et le taylorisme. Le concept du néolibéralisme est une réaction de la pensée libérale à l'intervention étatique dans la gestion économique du pays<sup>3</sup> (Guenoun & Matyjasik, 2019, paragraphe 11). Il représente la manière dont le secteur privé essaye d'instaurer son autonomie, de réduire les régulations externes, imposées par l'État avec l'intention d'avoir la main sur le développement de l'entreprise et créer de la richesse. Paradoxalement, si les contrôles externes pour les entreprises se veulent à être enlevés, ceux interne sous le forme de reporting sont augmentés par la volonté de mieux employer les ressources (humaines, matérielles, financières etc.). A part le néolibéralisme avec ses pratiques, nous faisons ressortir le deuxième concept : le taylorisme. Les pratiques qui nous intéressent le plus parmi les instruments qu'il propose est la division horizontale et verticale du travail. L'intérêt est de gagner en efficacité temporelle en s'améliorant continuellement sur un poste très spécifique. Ces deux tendances permettent une gestion qui cible exclusivement la profitabilité des entreprises privées.

Ces pratiques semblent être la solution salvatrice pour la gestion de politiques publiques, confrontée à des graves crises. Certaines instrumentations du néolibéralisme et du taylorisme sont réunies (Guenoun, 2009) dans la transposition de la logique de gestion privée dans le secteur public (Matyjasik & Guenoun, 2019). Elle adopte le nom de la Nouvelle gestion publique (NGP)<sup>4</sup>. Ce type de gestion a inspiré l'État à cibler un meilleur investissement dans l'action sociale en fonction des résultats attendus et mesurés. Semblable au reporting des entreprises, de moyens de vérification de l'efficacité attendue émergent et l'action de services publics va se spécialiser de plus en plus. Cette division du travail va être accompagnée par des changements dans le fonctionnement des services sociaux qui sont en bonne partie gérées par le secteur de

---

<sup>3</sup> « Le néolibéralisme veut donc s'appuyer sur les cadres publics, réduits au minimum, pour favoriser l'extension des intérêts privés. Il faut alors réduire les périmètres d'intervention, libéraliser. Cela va avoir une traduction politique dans les faits et prendre le nom d'un programme, certes très hétérogène dans son déploiement, le NPM. » Guenoun, M., & Matyjasik, N. 2019. La fin de l'histoire du NPM ?. In Matyjasik, N., & Guenoun, M. (Eds.), En finir avec le New Public Management. Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique. Tiré de <http://books.openedition.org/igpde/5790>

<sup>4</sup> La notion provient des pratiques anglo-saxonnes et s'appelle New Public Management (NPM). Elle a été traduite en français par la Nouvelle gestion publique ou le Nouveau management public.

l'Économie Sociale et Solidaire<sup>5</sup>. Le renforcement des marchés publics par la commission européenne est encore un indicateur de l'évolution du financement des services sociaux, surtout que cette tendance s'installe dans un contexte déjà instable pour le financement des acteurs de l'ESS où les subventions prennent du temps à être créditées (Leloup, 2012, p.157). L'importance stratégique du résultat a conduit à passer de la préférence du financement du fonctionnement avec des contrats pluriannuelles vers du financement par projet qui couvre difficilement les besoins financiers des projets (Alix et al., 2018, p.4).

Même si des solutions existent pour la NGP, par exemple Digital Era Governance qui soutient des « transformations globales et inter-organisationnelles » et un certain « holisme », New Public Governance avec sa logique moins « hiérarchique » et Whole-of-Government qui encourage « la réforme des services publics mobilisant des savoirs issus de différentes sciences sociales » (Guenoun & Matyjasik, 2019), la ressemblance avec le milieu capitaliste et la promesse de la performance fait que le NGP représente encore un référentiel pour les politiques publiques. Pour les acteurs de l'ESS qui doivent interagir avec l'État et les collectivités, s'ils n'ont pas adopté cette forme isomorphisme<sup>6</sup> dans leur gestion, c'est difficile de comprendre et répondre d'une manière conforme aux pratiques des financeurs privés ou publics. L'intention de la commission européenne d'intégrer le marché intérieur<sup>7</sup> (« fondé sur une "économie sociale de marché hautement compétitive" ») au marché unique, indique l'évolution de l'économie sociale vers une logique concurrentielle qui la rend transposable du terrain interne-local, vers celui externe-unique et qui est au mieux représentée par l'entrepreneuriat social. Cette idée de compétitivité peut modifier les logiques du « travail social et la solidarité républicaine » (Alix et al., 2018, p.4). Si cette transposition du discours privé vers le secteur public qui à son tour influence le secteur social peut soulever de questions, son implantation au niveau institutionnel est incontestable d'après l'apparition des documents législatifs comme la loi Hamon (2014) où le statut d'entreprise lucrative, détenant une finalité sociale, obtient un statut légitime.

---

<sup>5</sup> *Panorama de l'ESS*, 2022, ESS France

<https://www.ess-france.org/panorama-de-l-ess-ce-que-l-ess-apporte-a-la-societe>.

D'après ce rapport, nous rappelons en guise d'exemple les secteurs où les pourcentages de l'emploi représenté par l'ESS sont les plus élevées : le secteur d'aide sociale compte pour 59,5% et le sport et loisirs à 58,1%

<sup>6</sup> Powell & Di Maggio, 1983.

<sup>7</sup> L'Acte pour le marché unique I, 2011.

## I. 2. Entrepreneuriat à impact, nouvel gestionnaire de l'action sociale

Pour arriver à l'entrepreneuriat à *impact*, nous faisons une petite incursion dans l'historique de l'entrepreneuriat *social*. Stimulé par l'augmentation des inégalités sociales et inspiré par les pratiques paternalistes du XIX siècle<sup>8</sup>, les entrepreneurs américains décident de tourner leur regard sur les problèmes sociaux. Dans cette tendance, la philanthropie joue un rôle essentiel dans le financement des initiatives privées à finalité sociale, qui sont toutefois externes aux stratégies de création de la richesse par les entreprises. Les politiques de responsabilité sociétale de l'entreprise où ce type d'actions sont intégrées dans le pilotage apparaissent plus tard.

Nous clarifions aussi quelques aspects sur l'entrepreneuriat social européen. Sa reconnaissance institutionnelle en Europe se fait par l'introduction des coopératives d'utilité sociale<sup>9</sup> en Italie pour empêcher la récession économique du pays. La logique de ses structures est de mobiliser des « opérations économiques à des fins sociales »<sup>10</sup> ce qui indique la différenciation avec l'économie sociale qui se soucie premièrement des ses propres parties prenantes avant de se tourner vers la société au global. L'idéologie qui gouverne cette approche est la solidarité. Nous assistons en France à un mélange de la logique états-unienne et celle européenne qui s'installe sur le territoire dans les années 1980 (Chabanet & Richez-Battesti, 2021, p.102). Plusieurs collectifs ont soutenu l'implantation de l'entrepreneur social en France comme AVISE, Mouves devenu Impact France, France Active etc. En 2014, la loi Hamon a permis le passage de *l'Économie Sociale* qui intégrait les statuts juridiques historiques à *l'Économie Sociale et Solidaire* qui fait de la place sous l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) pour de statuts capitalistes qui privilégient une finalité sociale. L'introduction en 2019 de l'entreprise à mission grâce à la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise) encourage le fait qu'avec un engagement sociétal et environnemental fort, les

---

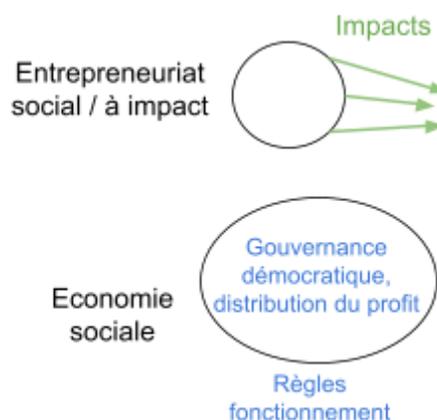
<sup>8</sup> « Dans le contexte sociopolitique propre à cette époque, les travailleurs bénéficiaient de peu de protection sociale et les États démocratiques naissants étaient peu préparés à intervenir devant le phénomène nouveau de l'industrialisation. Ainsi, lorsqu'il était question d'une responsabilité à l'égard des activités économiques en effervescence, c'étaient les commerçants et les entrepreneurs industriels eux-mêmes qui, devant les risques et les conséquences parfois délétères de celles-ci, remplissaient leur devoir moral en jouant le rôle de protecteur de leurs employés » (Lacroix et Marchildon, 2014)

<sup>9</sup> <https://www.avise.org/decouvrir-less/economie-sociale-et-solidaire/ess-ou-entrepreneuriat-social>, consulté le 30/07/2023

<sup>10</sup> [https://www.rse-magazine.com/L-entreprise-sociale-vue-d-Europe-et-des-Etats-Unis\\_a118.html](https://www.rse-magazine.com/L-entreprise-sociale-vue-d-Europe-et-des-Etats-Unis_a118.html)  
Consulté le 20/08/2023

entreprises privées-capitalistes puissent agir pour le bien commun en dehors de leur activité productrices de la valeurs financière.

Sur le contexte juridique de l'entrepreneuriat social, les structures ont des statuts diversifiés. Nous observons sur le terrain qu'à côté des structures à statut ESS historique (associations, coopératives, mutuelles, fondations) et des entreprises agrémentées ESUS nous retrouvons aussi des entreprises à statut capitaliste qui s'inscrivent dans l'action sociale seulement par leur finalité<sup>11</sup>. L'explication se retrouve dans la manière dont les fonds d'entrepreneuriat social à la base de l'écosystème à impact (Alix & Baudet, 2014, p.13) et l'entrepreneuriat social lui-même<sup>12</sup> se définissent d'après les *impacts positifs* créés par le projet mené. Cette approche se différencie de caractères définitoires de l'ESS statutaire qui regarde à la « gouvernance démocratique (...), une distribution du profit soit nulle soit limitée (...), avec une propriété collective » (Alix & Baudet, 2014, p.13). Nous résumons qu'avec ces enjeux, l'entrepreneuriat social est dans une continuelle évolution qui n'est pas encore inscrite dans une définition statutaire. Cette absence de formalisation institutionnelle peut être comprise comme le fait de « renoue[r] avec la problématique initiale de l'économie sociale, tout en la renouvelant en fonction des préoccupations et des besoins qui sont ceux d'aujourd'hui » qui « marquent un regain d'intérêt pour la dimension politique de l'économie sociale» (Bidet, 2003, p.172-173).



Sur le fond de ces réflexions nous ajoutons que l'appellation la plus récente d'un opérateur privé qui envisage une activité à finalité sociale est celle d'entrepreneur.e à impact. L'entrepreneuriat à impact ne détienne pas une définition formalisée<sup>13</sup>. Terme utilisée fréquemment, nous

<sup>11</sup> Comme nous avons pu observé au cours de nos missions par la recherche des projets à impact pour la détection et en étudiant leur statut juridique.

<sup>12</sup> La Résolution du Parlement européen du 20 novembre 2012 relatif à l'Initiative pour l'entrepreneuriat social indique que « par entreprise sociale, on entend une entreprise qui, quelle qu'en soit la forme juridique: a) a pour objectif principal, en vertu de ses statuts ou de tout autre document constitutif de l'entreprise, de produire des effets sociaux positifs et mesurables ».

<sup>13</sup> <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/entreprise-a-impact-tout-savoir-sur-ce-terme-emergent> Consulté le 20/08/2023

considérons qu'il provient de la catégorisation que a fait le parlement européen<sup>14</sup> pour définir l'entrepreneuriat social par ses impacts positifs d'une part et de l'autre par la ressemblance qu'il porte aux sociétés a mission, légitimées par la loi PACTE. L'entrepreneuriat à impact soutient un modèle de croissance qui met en équilibre la performance économique et l'engagement sociétal. Nous ajoutons aussi que les deux titres de l'entrepreneuriat social sont interchangeable dans le langage commun. Les deux possèdent une gestion très influencée par des pratiques capitalistes. Pour apprécier d'une manière concrète la performance qu'apportent ces pratiques de gestion, la NGP, elle-même inspirée par des principes néolibéraux, a proposé une solution à l'entrepreneuriat social. La *mesure et l'évaluation de l'impact social* réunit une multitude de méthodologies qui permettent à l'entrepreneuriat social ou à impact de justifier son utilité de la même manière dont les services publics mesurent les résultats de leurs actions.

### **I. 3. ÉMIS ou la justification de l'utilité de services sociaux**

Comme nous l'avons mentionné, la mesure et l'évaluation de l'impact social (ÉMIS) ont été forcément inspirées par la nouvelle gestion publique. En cohérence avec la grille de lecture de l'État et de collectivités par rapport à leur propre fonctionnement, les projets d'entrepreneuriat social<sup>15</sup> qui répondent aux marchés publics, ont d'autant plus de chances d'être choisis pour des missions sociales par les collectivités si elles intègrent l'ÉMIS dans leur organisation. Cette recherche de cohérence de la part de pouvoirs publics entre sa propre grille de fonctionnement et les acteurs qui cherche du financement (les entrepreneurs sociaux dans notre cas) se retrouve aussi chez les financeurs privés. L'investissement prend en compte classiquement les enjeux liés à la prise de risque, la rentabilité et la pérennité du projet. En intégrant la mesure d'impact social, les financeurs privés peuvent ajouter parmi les critères décisionnaires derrière le financement d'un projet, celui de la performance sociale, processus semblable au travail qui est fait sur les dossiers des entreprises coté en bourse.

---

<sup>14</sup>Résolution du Parlement européen du 20 novembre 2012 relatif à l'Initiative pour l'entrepreneuriat social [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2012-0429\\_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2012-0429_FR.pdf)

<sup>15</sup> Nous appelons ici entrepreneur.es sociaux.les, les entités juridiques capables de porter des projets sociaux. Nous faisons dans ce chapitre référence à la capacité de ces acteurs de mesurer leur impact. Le plus souvent il s'agit de l'entrepreneuriat social au sens du chapitre précédent, mais nous n'excluons pas aussi les structures de l'ESS qui ont intégré aussi l'ÉMIS dans leur fonctionnement.

Nous avons décrit dans la partie précédente que la finalité de l'entrepreneuriat social et des statuts ESS historique est sociale, mais ils ont de logiques différents (impacts positif pour le premier et la gouvernance démocratique et la non-accumulation de capital pour la deuxième). Dans cette partie nous ajoutons aussi que pour justifier l'impact positif et limiter les dérives, l'entrepreneuriat social souligne la notion de responsabilité (des dirigeant.es) dans la gestion de la structure. Au niveau des choix gestionnaires des entrepreneur.es, la volonté de réduire les contrôles externes et d'expérimenter la gestion libre de son entreprise restant fidèle.e à la finalité communiquée par soi-même aux parties prenantes renvoie beaucoup aux principes marchande qui ont été à la base de NGP. Les démarches comme le RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) attestent cette direction et sont les précurseurs qui ont appuyé aussi à la création et à l'émission de la logique de la mesure et l'évaluation de l'impact social. Le motif est qu'elles représentent une approche de pilotage par le risque intégrée au sein de la gestion quotidienne. Le schéma résume les influences qui ont joué au niveau de l'entrepreneuriat social, détaillées dans le sous-parties précédentes :

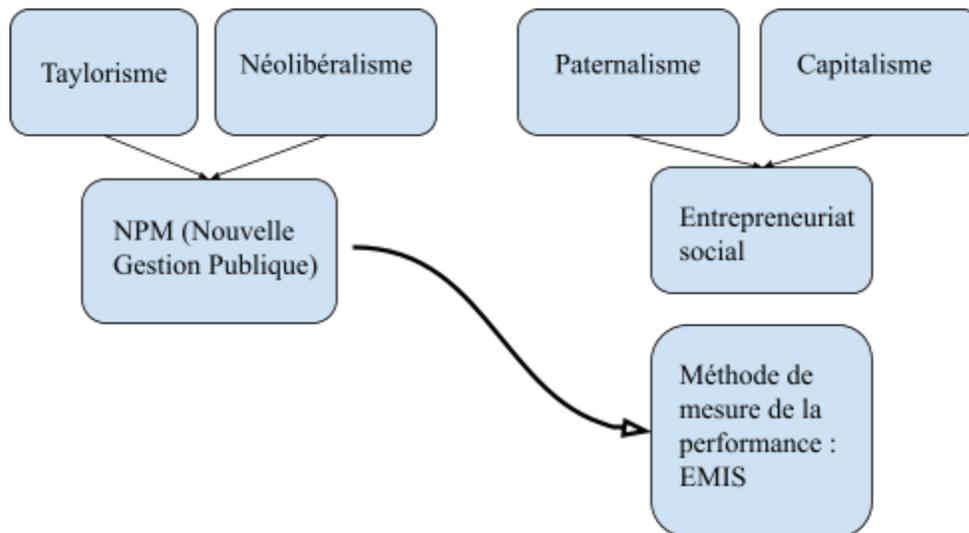


Schéma réalisé par l'autrice

En Europe il s'agit d'une volonté de la part de la commission européenne de proposer des outils pour appuyer l'essaimage de l'ÉMIS. Au sein d'un groupe de travail européen appelé GECES (Expert group on social economy and social enterprises), le représentant français au groupe a été Hugues Sibilles, mandaté par Benoît Hamon. Basée sur les modèles des institutions européennes

comme l'OCDE, la méthode proposée par le groupe de travail a permis de faciliter la création des premiers outils pour la démocratisation de l'ÉMIS en France.

L'évaluation et la mesure d'impact social représente un outil, des méthodologies qui permettent aux entreprises dites « à impact » de mieux comprendre leur activité, de l'améliorer, de mieux parler à leur parties prenantes internes et externes par des approches « prouver et améliorer » (Stievenart & Pache, 2014, p.79) et de mieux chercher du financement. Pour élaborer une mesure d'impact il existe une multitude de méthodes parmi lesquelles, les plus utilisées sont la théorie du changement, la cartographie de parties prenantes, le Social Return on Investment (SROI), l'approche qualitative et quantitative, les essais randomisés et la GAR (Gestion axée sur les résultats). Pour exemplifier la dernière, elle repose sur la logique contrefactuelle qui calcule ce qui aurait pu se passer si l'action d'une structure sociale n'existait pas.

Sur la dimension de financement, élément qui joue un rôle essentiel dans la motivation d'évaluer l'impact social, la commission européenne a ouvert un marché à impact doté d'un type d'investissement spécialisé, dit investissement à impact<sup>16</sup>. Les dispositifs spécifiques qui l'accompagnent rendent de plus en plus poreux le passage entre lucratif et non lucratif. Un exemple parlant est l'introduction en France des Contrats à Impact Social (CIS). Ce dispositif fondé sur la logique de prévention dans l'action sociale, ouvre à l'investisseur un nouveau marché où il serait remboursé par l'État pour les risques assumés par le choix de financer des projets sociaux, traditionnellement plus incertains sur le marché (Pinos & Hernandez, 2020). Cet aspect met l'État dans une position d'autorité d'investissement (Celle, 2020) et remet en question sa capacité d'être « garant des affaires sociales et d'une politique de solidarité nationale » (Alix et al, 2018). Les CIS représente la conformisation de la France aux pressions coercitive de la part de l'union européenne, mais aussi de pressions interne sous la forme de la volonté de développement de nouveaux marchés par les investisseurs (*id.*). Le nombre de financeurs intéressés pour faire partie de ce nouveau marché reste supérieur comparé au nombre de projets à la recherche de financement. L'acteur manquant qui pourra redresser ce déséquilibre sont les intermédiaires qui même si en forte croissance ne représentent pas un chiffre satisfaisant encore (Celle, 2020).

---

16

<https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/limpact-investing-comprendre-les-fondamentaux/> Consulté le 21/08/2023

Des alternatives à l'EMIS existent déjà au sein de l'ESS. Nous donnons quelques exemples comme le Bilan sociétal, la révision coopérative ou l'Utilité sociale (Celle, 2020, p.385). La pluralité des méthodes indique la nécessité d'une diversité des indicateurs, cohérente avec les champs d'actions très différentes des structures de l'ESS.

Pour récapituler, la nécessité des résultats mesurables et la spécialisation des tâches a inspiré l'apparition de *l'EMIS* et de sa mobilisation dans l'entrepreneuriat social. Le rôle de cet instrument de mesure est d'appuyer le discours de l'utilité de l'action sociale sur le marché unique européen. L'entrepreneuriat social vit dans un écosystème représenté par des porteur.es de projet, chercheur.es, cabinets de conseils, financeurs, pouvoir publics et accélérateurs/incubateurs. Pour créer la liaison entre l'entrepreneuriat social et les autres parties prenantes de l'écosystème et de la société au global, les structures d'accompagnement jouent un rôle clé.

## II. LE SECTEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT À IMPACT

### II. 1. Secteur d'activité de la structure

Les structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat social sont les successeurs de l'initiative de la loi Allègre (1999) qui a permis aux chercheur.es de « s'impliquer officiellement dans la création d'entreprises privées » (Flesia, 2006, p.151). Par la suite, un dispositif a été créé pour faciliter cet échange, cette transmission de connaissances : les incubateurs publics. Encore d'autres types d'incubateurs ont été créés : ceux rattachés aux grandes écoles, de collectivités locales, des entreprises (ou se pratique l'intrapreneuriat) etc.<sup>17</sup> Les incubateurs représentent des structures qui soutiennent les entreprises qui se trouvent dans leur phase d'amorçage à se développer. En revanche, les accélérateurs s'occupent de structures plus avancées, avec une proposition de valeur et un modèle économique définies, éventuellement à la recherche du financement pour être capables de changer d'échelle. S'il s'agit des structures d'accompagnement à impact, c'est nécessaire d'intégrer des notions de l'évaluation et la mesure d'impact social dans l'ingénierie du parcours pédagogique.

La raison pour laquelle ce type de structures est nécessaire provient du fait que même si adhérent.es au principe de l'entrepreneuriat à impact, les porteur.es de projet ne sont pas toujours en capacité de se fournir l'expertise sur la manière d'agir et de justifier leur utilité dans ce secteur. Pour répondre à ce besoin, de nombreuses structures ont mobilisé des ressources diversifiées pour appuyer les entrepreneur.es à la justification de leur rôle dans la société. Dans les années 2010 en France<sup>18</sup>, plusieurs structures ont émergé pour proposer leur service d'accompagnement aux porteur.e.s de projet sous forme de l'expertise sur la gestion de projet. Également, elles les soutiennent à comprendre la logique de l'investissement dans le secteur, les enjeux du marché (proposition d'offre, différenciation concurrentielle etc.). Elles ont plusieurs spécificités dans leur manière de faire, certaines se concentrent sur des publics spécifiques : citoyens, entrepreneurs et organisations (Makesense) et adaptent l'action à leurs *besoins*.

---

<sup>17</sup>

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs> Consulté le 14/08/2023

<sup>18</sup> Antropia ESSEC en 2008, La Ruche en 2008,

D'autres se concentrent sur la *personne* qui a été la base du projet entrepreneurial (Ashoka) et encore d'autres ciblent le *projet* et son évolution (Antropia ESSEC par des programmes de changement d'échelle).

Depuis sa création, plusieurs types de besoins ont été identifiés et la proposition d'accompagnement s'est diversifiée comme nous pouvons observer dans cette image<sup>19</sup> qui indique les acteurs participants à la Communauté émergence et accélération, animée par l'Avise, l'opérateur français du Dispositif Local d'Accompagnement de l'ESS (DLA). En étant séparés par catégorie de besoin, nous donnons quelques exemples de la typologie de structures d'accompagnement : les générateurs de projet, programme d'idéation ou programmes premiers pas, programmes d'incubation ou d'accélération.



<sup>19</sup> L'image provient du site de l'AVISE <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/etre-informe-accompagne-et-finance-quels> Consulté le 20/08/2021

Les structures d'accompagnement ont de spécificités dans leur proposition de valeur : la création d'une communauté pour faciliter les échanges des lauréats de promotions courantes (Antropia ESSEC avec ses Antropiens, Ashoka avec ses Fellows, la Ruche avec la communauté Pollen, Ronalpia avec les intrepides), la proposition des séminaires de formation, l'intervention des experts, la facilitation d'accès au financement et aux partenaires pertinents pour les entrepreneur.es, la visibilité sur les réseaux sociaux et l'organisation des événements qui offrent l'opportunité de « pitcher » ou de devenir plus visible auprès des publics clé.

Un autre élément significatif de l'écosystème à impact est que les structures d'accompagnement communiquent entre elles pour se faire des recommandations concernant les projets à accompagner. L'intérêt est de permettre aux entrepreneur.es d'aller le plus loin possible dans le développement des compétences grâce au fait de suivre plusieurs types de programmes différents. La cooptation se fait aussi pour permettre aux structures accompagnatrices de gagner en légitimité auprès de leur pairs et du « marché de l'évaluation d'impact social »<sup>20</sup> par le fait d'avoir accompagné des projets à impact quantifiable. C'est une validation entre partenaires qui permet dans le cas de structures d'accompagnement de cibler la qualité de candidat.es et pas la quantité. Dans le tableau ci-dessous nous donnons quelques exemples des projets qui sont passés par plusieurs incubateurs/accélérateurs pour illustrer nos arguments.<sup>21</sup>

<b>Nom projet accompagné</b>	<b>Structures accompagnatrices</b>
Talents d'Alphonse	Antropia ESSEC, Makesense
Too good to go	Antropia ESSEC, Makesense
Bimbam Job	Ronalpia, Makesense
Caracol	Ronalpia, Antropia ESSEC
Solinum	Share it, Atis

Les structures d'accompagnement s'inscrivent dans le champ de l'ESS par deux voies. La première concerne leur statut juridique. Grâce au fait d'être une association ou une coopérative, l'objet social est légitimé institutionnellement. Secondairement, les structures d'accompagnement s'inscrivent dans l'ESS par la voie qui concerne la finalité de leurs actions. Dans le deuxième cas

<sup>20</sup> Nous reprenons l'appellation employé par Studer dans son analyse (Studer, 2022).

<sup>21</sup> Le tableau a été fait en mobilisant la recherche sur les sites des structures d'accompagnement.

nous nous retrouvons devant un choix d'économie solidaire dans le sens suggéré par Cary et Laville (2015, p.4)<sup>22</sup>. La finalité sociétale des projets choisis pour l'accompagnement représentent une validation supplémentaire de l'engagement des incubateurs et accélérateurs à impact.

Pour insister encore plus sur le secteur d'activité de l'entrepreneuriat à impact nous nous retrouvons obligée de mentionner l'apport significatif de la recherche, de l'expertise des cabinets comptable et du financement. Ces collectifs représentent des éléments clés qui apportent aux entrepreneur.e.s des informations, des prestations spécifiques et des ressources financières.

## **II. 2. L'accélérateur à impact Antropia ESSEC**

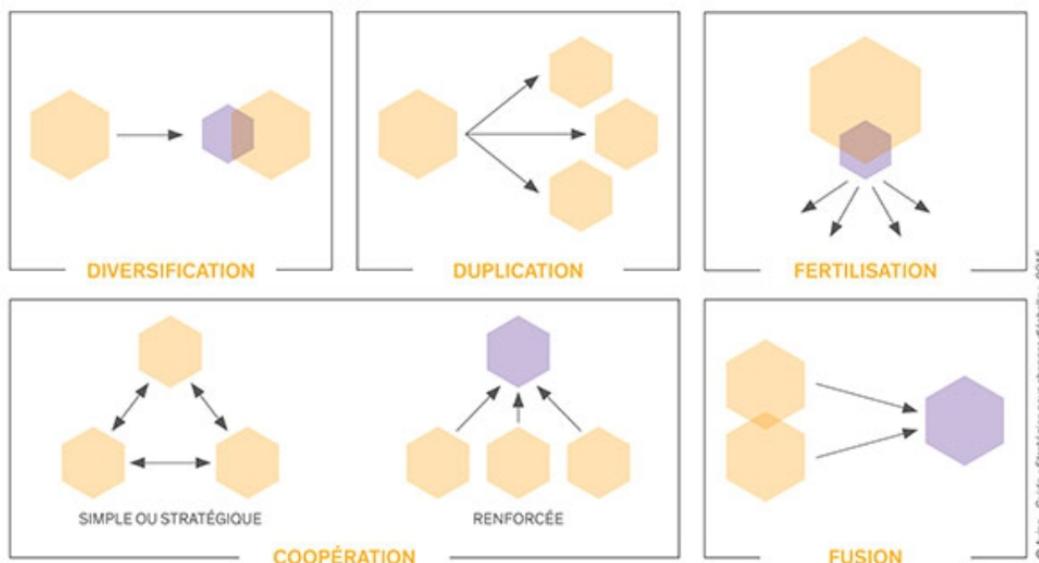
L'association Antropia ESSEC naît en 2008 à l'initiative de la Chaire d'entrepreneuriat social de l'école de management ESSEC. Elle est une de pionnières à proposer un accompagnement à l'entrepreneuriat social aux personnes qui veulent permettre à leur projet de changer d'échelle. Son intention est d'encourager les entrepreneur.es à s'engager dans des causes sociales, en les armant avec la méthodologie de la mesure d'impact qui jusqu'à ce moment était mobilisée surtout par des cabinets de conseil spécialisés.

Nous revenons sur le fait que la structure facilite le changement d'échelle pour clarifier que cette stratégie de développement ne se concentre pas juste sur l'enjeu de l'augmentation de la taille. D'après l'AVISE<sup>23</sup>, l'objectif est d'assurer la pérennité de l'activité sociale entreprise par la structure, grâce à un modèle économique compétent. Le changement d'échelle cible l'amplification de l'impact social par des stratégies comme la diversification des activités, la duplication de son modèle sur des nouvelles territoires ou la fusion avec une autre structure pour agrandir le patrimoine.

---

<sup>22</sup> « L'accent mis sur la finalité de la production est une première démarcation portée par la remise en cause de l'idéologie du progrès, productrice d'inégalités sociales. Les initiatives solidaires ne résultent pas que de l'intérêt commun propre à un groupe mais émanent d'objectifs touchant le modèle de société » (Laville & Cary, 2015, p.4).

<sup>23</sup> <https://www.avise.org/entreprendre/changer-dechelle/changement-dechelle-de-quoi-parle-t-on> consulté 20/08/2023



AVISE. (2015). Guide stratégique pour changer d'échelle [Illustration].

Antropia ESSEC aide les porteur.es de projets à utiliser ces méthodes grâce aux expert.es qui interviennent au sein de séminaires thématiques. En plus, la structure présente quelques particularités qui proviennent du fait d'être liée à une école de commerce comme les éléments de vocabulaire marchand qui tiennent de la proposition de valeur (ex. Lauréats, Accompagnateurs stratégiques) ou le modèle économique interrogé à travers la question de la rentabilité.

Par rapport au fonctionnement opérationnel, l'activité se divise en deux pôles d'accompagnement, un pour les projets qui ont fait déjà leur preuve de concept qui s'appelle Start Up et un deuxième dédié au changement d'échelle intitulé Scale Up. Les candidat.es s'inscrivent avec des projets type entreprise ou à statut d'économie sociale et solidaire. Ce double type de statuts permet de diversifier les interactions entre les participants et permet de soulever des questionnements nouveaux par rapport à leur propre projet à volonté de s'améliorer. La proposition pédagogique de l'accélérateur concernant l'évaluation et la mesure d'impact social se base sur un séminaire thématique, sur des moments collectifs de co-construction et sur des interventions étudiantes dans les structures. Nous mentionnons aussi qu'Antropia ESSEC n'est pas une structure de financement.

Les structures d'accompagnement ont une double posture: elles mesurent leur propre impact auprès des structures/ projets soutenus et elles les appuient à développer leur propre mesure

d'impact aussi<sup>24</sup>. Ces deux approches peuvent être cumulatives. Notre accélérateur intègre dans son apport pédagogique<sup>25</sup> des éléments comme la Théorie du changement (ou la gestion axée sur les résultats) qui est un élément qui remonte aux écritures de Peter Drucker et qui a comme volonté d'avoir des actions ciblées pour s'assurer que les ressources employées conduisent aux résultats voulus depuis le début (Besançon & Chochoy, 2019, p.48). En plus, la structure d'accompagnement s'inscrit dans une démarche de mesurer leur propre impact auprès de leurs bénéficiaires, les porteur.es de projet. La communication sur leur site<sup>26</sup> nous montre l'aspect performatif matérialisé par l'indication du nombre de projets accompagnés, taux de recommandation etc. En ce sens, la structure d'accompagnement s'inscrit dans une démarche de justification de leur propre impact en même temps qu'elle appuie la justification de l'impact de ses propres bénéficiaires.

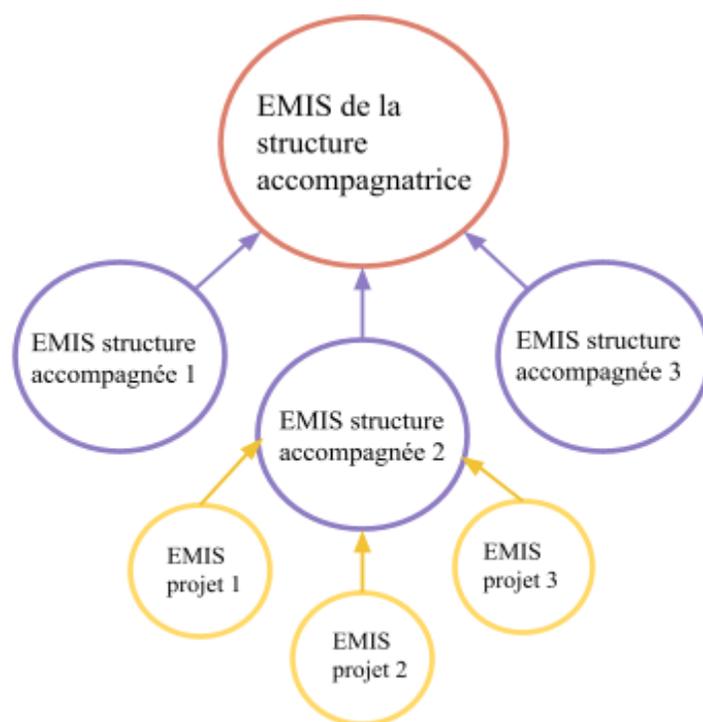


Schéma réalisé par l'autrice.

<sup>24</sup> Impact Tank et ESSEC, Panorama de l'évaluation d'impact social en France 2022.

<sup>25</sup> Comme c'est indiqué sur leur site pour décrire ce que l'accélérateur propose en termes de développement de compétences. <https://antropia-essec.fr/start-up-2/> Consulté le 12/08/2023

<sup>26</sup> <https://antropia-essec.fr/> Consulté le 12/08/2023

### II. 3. Un objet de recherche inspiré du terrain

Nous allons questionner la manière dont les entrepreneur.es qui passent par les programmes d'accompagnement s'approprient la mesure d'impact social. Il s'agit de voir d'après les efforts faits par la structure pour rendre l'ÉMIS accessible aux porteur.es de projet, si cette appropriation est cohérente avec les objectifs posés de la structure accompagnatrice.

L'intérêt pour cette question de recherche provient de notre immersion dans le terrain de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social pendant la période du stage. Après une observation directe nous avons pu constater que la structure aide les personnes qui sont à l'origine de projets à monter en compétences sur plusieurs sujets et que l'ingénierie pédagogique en détient plusieurs volets. L'ÉMIS n'a pas un appui légal réglementaire et pour cette raison les structures qui l'encouragent, agence d'ingénierie et incubateurs ensemble, font évoluer continuellement leur connaissance et les stratégies d'essaimage de ses méthodologies. Dans ce sens, dans un milieu où la recherche se confond avec le travail de terrain, et dans ce jeu de création de paradigme, autant l'expertise que le discours avec qui les personnes accompagnées ressortent est vital pour observer l'utilité des efforts de l'écosystème mais aussi pour se faire une idée de l'orientation dans le futur de cet outil à utilités multiples, l'ÉMIS. En plus, le fait qu'elle apporte une lecture performative, néolibérale aux projets sociaux nous a interrogé. Provenant d'un pays où la différence au niveau du discours entre entrepreneuriat social et économie sociale n'est pas formalisée<sup>27</sup>, la manière dont un accélérateur pionnier sur la diffusion de l'ÉMIS en France permet au participant de se l'approprier nous a semblé parlante de son évolution ultérieure dans d'autres États de l'Union européenne.

L'analyse qualitative sur laquelle nous basons notre méthodologie (analyse et comparaison des discours) est la manière dont nous avons décidé d'identifier la performance de la structure en choisissant comme critère indicatif la cohérence entre les connaissances des salariés et celles acquises par les entrepreneur.es. Nous avons essayé d'interroger aussi la vision adoptée par les derniers. La réussite de transmettre ce contenu aux entrepreneurs entre dans des critères de performance de la structure qui à son tour réalise une mesure d'impact par rapport à sa propre activité.

---

<sup>27</sup> Cette article met sous l'intitulé d'entrepreneuriat social tout statut d'économie sociale en Roumanie : Iancu, Popescu & Popescu (2021) Factors influencing social entrepreneurship intentions in Romania, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34:1, 1190-1201, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1820358

### III. INNOVATION SOCIALE

#### III.1. Les deux approches de l'innovation sociale

Fougère et al. (2017) indiquent que l'Union européenne encourage l'idée que les difficultés engendrées par le budget et les problèmes sociaux sont considérés comme des données sans que le besoin de s'attarder sur les causes soit nécessaire. En tant que financeur et entité légitime, ce discours de l'Union européenne influence les opérateurs sociaux à proposer une réponse simpliste et rapide à l'aide de l'emploi de l'innovation sociale. Même si l'OCDE la décrit comme étant la création de nouvelles réponses à des besoins sociaux mal satisfaits par les secteurs public et marchand, l'innovation sociale ne détient pas une définition plus détaillée et exacte sur laquelle la communauté scientifique soit entièrement au clair (Poll & Vill, 2009). Par conséquent, les concepts qui l'intègrent, contiennent de l'ambiguïté à leur tour. Pour cette raison, nous avons choisi de faire une différence dans notre contextualisation entre :

- *l'économie sociale* qui s'identifie par le statut juridique et qui mobilise le plus souvent l'approche civile de l'innovation sociale
- et *l'entrepreneuriat social* qui s'identifie par la notion d'impact et qui emploie l'approche entrepreneuriale<sup>28</sup>.

La première, l'approche civile est spécifique du contexte européen. Cette approche appelée aussi institutionnaliste (Besançon & Chochoy, 2018, p.44) cible la création des nouveaux modes de réponses aux problèmes sociétaux. La finalité de cette initiative est de mettre ensemble des parties prenantes pour obtenir une réponse adaptée à l'enjeu, sans chercher à arriver à une réponse préétablie. Un principe intéressant de la démarche est aussi l'importance donnée aux

---

<sup>28</sup> « Dans la conception « civile », l'entreprise sociale est portée par la société civile, en s'appuyant sur des logiques d'hybridation des ressources, de gouvernance démocratique et de redistribution des bénéfices, par des valeurs et processus qui traduisent dans sa finalité sociale. Dans la conception « entrepreneuriale », l'entreprise sociale est portée par un entrepreneur social, en s'appuyant sur des logiques marchandes, d'innovation sociale et d'impact social, dans une finalité sociale par la nature des biens et services fournis. » (Celle, 2021, p.381)

controverses et aux débats qui sont vus comme des vecteurs favorisant des « d'apprentissages collectifs ». Ce discours se matérialise dans le fonctionnement d'une initiative citoyenne insolite sous la forme de magasins gratuits. Cette initiative satisfait le besoin de penser à des modèles économiques plus inclusifs pour répondre aux enjeux de précarité par le remplacement de la monnaie par des ressources alternatives. Dans ce cas, les « controverses permettent la connaissance (au moins) ou l'appropriation (au mieux) par toute l'équipe des schèmes de représentations à la base de l'initiative », à une finalité de pédagogie et de transmission (Buccolo & L'huillier, 2021, p.76). Ces aspects de pédagogie collective font que l'innovation sociale proposée évolue au rythme de l'exercice démocratique.

Nous passons au deuxième type de l'innovation sociale, représentée par l'entrepreneuriat social. La différence majeure avec l'approche précédemment développée est qu'elle porte une vision plus planifiée signifiant qu'elle propose des solutions qui ne sont pas toujours co-construites avec le public ciblé. Dans sa qualité de secteur développée à partir des années '80 en France, nous remarquons des enjeux d'acquisition de légitimité qui sont spécifiques à l'innovation sociale entrepreneuriale et, par la suite, à l'entrepreneuriat social.

### **III.2. Entrepreneuriat social : Nouvelle paradigme et le gain en légitimité**

Nichols (2010) fait appel au travail de Kuhn pour expliquer de quelle manière l'entrepreneuriat social va au-delà de deux éléments de base du concept de la « science normale » : les règles et les paradigmes. Il est plutôt la construction d'un nouveau paradigme en besoin d'être reconnu. « Cette reconnaissance [du nouveau paradigme] est généralement caractérisée par une augmentation de l'attention empirique et théorique concentrée sur un nouveau phénomène de niveau sectoriel. »<sup>29</sup> [Notre traduction]. Le gain en légitimité de l'entrepreneuriat social peut être jugé en fonction des logiques organisationnelles : stratégiques ou institutionnelles (Suchman, 1995). L'approche stratégique décrit l'implantation de normes au sein de l'entreprise qui provient des décisions rationnelles pour l'organisation et elle renvoie à la NGP avec son regard très chiffré et analytique. L'approche institutionnelle, par contre, renvoie au travail de Powell et Di

---

<sup>29</sup> *This recognition is typically characterized by an increase in the empirical and theoretical attention focused on a new field-level phenomenon.* Texte de référence : Nichols, 2010, p.613.

Maggio (1983) concernant la manière dont les organisations doivent leur légitimité à un contexte culturel plus large dans lequel elles s'inscrivent. Par conséquent, le gain en légitimité de l'entrepreneuriat social est dû

- à une intensification du travail empirique et théorique sur le sujet, vérifié par l'intérêt accru de numéros spécialisés et de revues sur le sujet (Janssen et al., 2012, p. 27-28)
- à une légitimité stratégique par l'imposition d'une approche chiffré
- et institutionnelle qui provient des pratiques collectives, vérifiées par l'orientation vers le social des entreprises suite aux démarches de RSE.

### **III.3. Typologie des porteur.es de projets sociaux**

A l'exclusion du type de stratégie pour l'élaboration de réponses sous sa forme civile ou entrepreneuriale, la typologie des entrepreneur.es est un aspect intéressant. Flécher (2019, p.7) montre qu'à 75% pour les hommes et 68% pour les femmes, les personnes qui décident de s'engager dans la carrière entrepreneuriale proviennent de classes sociales supérieures. Sachant que le secteur de l'entrepreneuriat social est d'autant plus incertain pour les porteur.es de projets à cause de l'incertitude financière et du pilotage du projet sur un modèle économique particulier, ces données sont parlantes pour comprendre qui sont les personnes avec qui les structures d'accompagnement vont interagir.

## **IV. ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

### **IV.1. Accompagnement de l'innovation sociale civile**

Ces initiatives enregistrées sous l'appellation d'innovation sociale entraînent à leur tour deux types d'accompagnement. Au premier type d'approche, celle de l'innovation sociale civile ou institutionnaliste, l'accompagnement proposé est celui d'incubateurs comme Alter'Incub qui dans sa création a cherché à mettre ensemble des structures publiques et des acteurs des grandes structures de l'Économie Sociale historique (la loi ESS n'étant pas encore passée à ce moment et nous ne retrouvons pas le statut ESUS). Nous distinguons les partenariats avec les laboratoires de recherche (encouragés par la loi Allègre), des mutuelles, une banque coopérative, l'AVISE et les collectivités territoriales. Ces acteurs ont été mobilisés à côté d'un groupe peu pris en compte auparavant : les chercheur.es de sciences sociales, pour valoriser leurs expertise essentielle pour l'innovation sociale et pour construire ensemble la manière d'accompagner les acteurs locaux qui veulent répondre aux enjeux socio-économique du territoire (Richez-Battesti & Vallade, 2009).

### **IV.2. Accompagnement de l'innovation sociale entrepreneuriale**

« L'écosystème à impact se complète au tournant des années 2010 du développement du mouvement des entrepreneurs sociaux et de l'apparition d'organismes d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises socialement innovantes, tels que les incubateurs Sensecube de Makesense ou Ashoka.» (Studer 2022, p.13) En lien avec le monde académique, ces incubateurs participent de l'acculturation autour de l'impact social et de son évaluation en sensibilisant les entrepreneur.es sociaux qui passent par leur programme. Ces incubateurs contribuent ainsi à ritualiser l'idée que les organisations de l'ESS doivent évaluer leur impact social.

Notre sujet de recherche s'intéresse à l'accompagnement de l'innovation sociale de type entrepreneuriale mais le motif pour lequel nous avons regardé les pratiques spécifiques de l'approche plus territorialisée ressort de son influence sur le fonctionnement des incubateurs entrepreneuriaux. Outre que la réponse aux besoins locaux la plus pertinente, nous mentionnons que la logique de l'innovation sociale civile suscite de l'intérêt parce qu'elle porte un discours

écologique qui cherche à remplacer la délocalisation industrielle avec des réponses locales pour réduire l'impact environnemental et pour créer de l'emploi. Tous ces éléments influencent l'ingénierie de l'accompagnement de l'entrepreneuriat social.

Du point de vue des entrepreneur.es qui agissent dans le secteur social, iels cherchent surtout à appartenir à un collectif et réduire l'isolement, ce qui est confirmé par Fabbri et Charue-Duboc (2013) dans leur étude sur les apprentissages collectifs au sein de l'incubateur la Ruche. Elles remarquent que la transmission de compétences se fait entre pairs sans se baser exclusivement sur l'apport des accompagnateur.rices.

Peu à peu, ce type d'innovation sociale va nécessiter une justification de son efficacité sociale. Acteurs de cette demande, les dispositifs d'accompagnement vont soutenir au sein de leur collectif la mesure d'impact social :

*Il n'y a pas un seul parcours d'incubateur social dans lequel il n'y a pas au moins une sensibilisation à la notion d'impact social, où les acteurs travaillent leur théorie du changement. Il y a systématiquement des approches autour de ça qui sont lues ou analysées.<sup>30</sup>*

---

<sup>30</sup> Témoignage d'un consultant de cabinet spécialisé dans l'ÉMIS, extrait du travail de Studer, 2022, p.13

## V. ÉMIS ET L'APPROPRIATION DE L'ÉMIS

### PAR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

#### V.1. L'ESS à fonctionnement capitaliste

L'ÉMIS n'est pas un résultat étonnant de l'évolution historique du secteur de l'économie sociale et solidaire. Hormis la logique de marché publics qui deviennent plus rentables que les contrats pluriannuels dans l'acceptation des financeurs étatiques, l'isomorphisme de l'économie sociale et solidaire a mis des grandes pressions pour rendre son fonctionnement dépendante d'un cahier de charge par projet. Nous nous inspirons du travail de Pinos et Hernandez (2020, p.22-23) sur les contrats CIS pour établir une relation entre les trois types de pressions : coercitives, normatives et mimétique qui ont poussé la France à adopter les Contrats à Impact Social (CIS) et l'installation de l'ÉMIS comme norme pour les structures à finalité sociale. Autant les CIS que l'ÉMIS sont des dispositifs mobilisés pour faire appel à des investisseurs privé pour financer l'action sociale pour remplacer le public. Par la suite, beaucoup de structures se sont tournées vers des financeurs privés pour pouvoir continuer leurs activités (Bidet, 2003, p. 165), mobilisant l'ÉMIS ou les alternatives (Besançon & Chochoy, 2019) pour communiquer auprès de ces acteurs sur leurs aspects performatifs qui sont les plus familiers au monde privé capitaliste. Cet outil est important pour les investisseurs parce qu'ils communiquent à leur tour auprès de la société les performances des structures financées pour justifier en quelque sorte, la performance de leur choix d'investissement. Suivant cette logique, la responsabilité auprès de ses membres adhérents ou sociétaires, qui grâce à leur « participation (...) se fonde l'identité même du secteur de l'économie sociale » (Bidet, 2003, p.165), devient une justification auprès de la société en entier suivant la logique de la politique RSE.

Le mécanisme de la mesure et l'évaluation de l'impact social représente l'outil le plus adapté pour orienter l'économie sociale vers une économie capitaliste parce qu'il est capable de mobiliser en tant que données les éléments sur lesquels l'activité des entreprises sociales ou à finalité sociale se basent. L'ÉMIS peut les mettre sous une forme de reporting qui justifie de son influence performative. En dehors de l'aspect chiffré, l'ÉMIS représente un langage simplifié, uniformisé par la contribution des institutions comme l'OCDE et la Banque mondiale. Il s'agit d'« une conception économiciste en phase avec leur référentiel idéologique. » (Celle, 2021, p.377).

La théorie du changement est un excellent exemple parmi les méthodes d'ÉMIS pour illustrer la manière analytique dont elle se propose « d'établir une causalité directe entre, d'un côté, les *ressources* investies et les *produits*, et, de l'autre, les *résultats* (les changements au sens large) et les *impacts* (uniquement attribuables à l'activité) » (Besançon & Chochoy, 2019). Dans ce cadre, l'innovation sociale alimente un discours concurrentiel, familier aux marchés publics, qui amène à une sélection dure des instances de financement privé ou institutionnelles (Fonds social européen) de l'économie sociale sous sa forme d'entrepreneuriat social.

Pour revenir sur les structures d'accompagnement, c'est cohérent qu'elles intègrent, dans leur proposition de valeur, l'ÉMIS. L'objectif est de rester compétitif sur le marché d'accompagnement à impact et d'aider les projets à rester eux-mêmes compétitifs sur le marché de services proposés. De cette manière les changements que l'ÉMIS apporte en matière de gestion pour les structures de l'ESS intègre inévitablement un changement de discours politique. Le sens de solidarité s'éloigne de celui proposé par Cary et Laville (2015).

## **V.2. Les arguments pour et contre ÉMIS**

Il y a de nombreuses critiques concernant la tendance des instances étatiques à réduire l'action sociale à des indicateurs inspirés par la logique de la nouvelle gestion publique (Besançon & Chochoy, 2019; Alix et al., 2018). En guise d'exemple, en Hollande, au sujet du chômage « cette formule de gestion conduit les élus à une politique de résultat qui se traduit par une augmentation du pourcentage des allocataires voyant leurs droits supprimés au prétexte qu'ils ont refusé telle ou telle offre d'emploi » (Donzelot, 2008, p.62). Ce principe de se fonder sur une logique de performance est très parlant aux financeurs qui fonctionnent d'après des indicateurs chiffrés, mais pas à l'avantage des bénéficiaires. Les méthodes de calcul de l'ÉMIS comme la GAR (gestion axée sur les résultats) ou le SROI (Social Return on Investment) sont les approches chiffrées les plus critiquées à ce sujet (Besançon et Chochoy, 2019; Kehl et al., 2018)

Les défenseur.ses de l'ÉMIS évoquent que les méthodes qualitatives et quantitatives pour interroger les publics permettent un regard pointu grâce à l'élaboration des données interprétées et mises en forme. Néanmoins, la nécessité de gagner en efficacité dans la communication auprès de financeurs et des autres parties prenantes amène dans l'étape finale à une information

simplifiée, qui uniformise les besoins des bénéficiaires sous la pression d'un rendement financier performant et qui rend « comparables des actions a priori singulières » (Studer, p.3).

L'enjeu des essais randomisés apporte des arguments pour soutenir l'ÉMIS et pour le contredire en même temps. Par sa liaison avec la médecine en tant que science légitime, elle s'affirme à être une méthode incontestable. En même temps, le transfert de méthode n'est pas fait intégralement parce que les débats présents en médecine ne sont pas présents dans l'argumentaire de transfert en économie (Jatteau, 2019).

### **V.3. Appropriation de l'EMIS par les entrepreneur.es**

Ce cadre théorique nous amène à la problématique choisie : *Comment les entrepreneur.e.s s'approprient l'Évaluation et Mesure d'Impact Social suite à l'accompagnement d'Antropia ESSEC ?*

**H1:** L'adhésion des entrepreneurs à la mesure d'impact est la conséquence de leur acceptation dans l'accélérateur

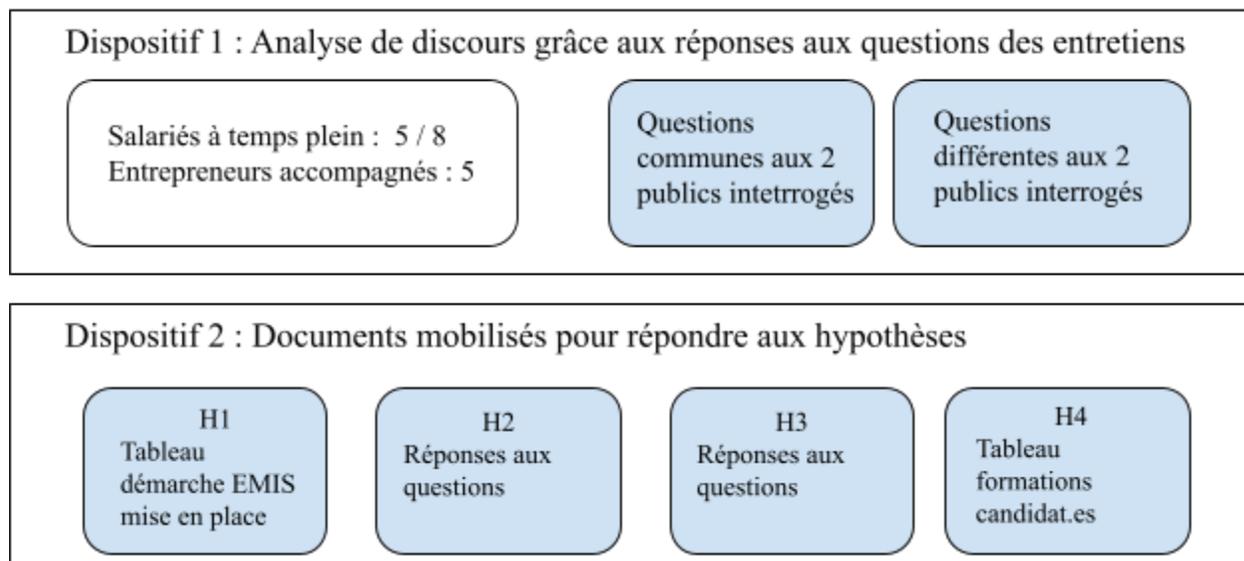
**H2:** Les entrepreneurs adhèrent et limitent à la définition de l'ÉMIS à celle qui est portée par l'accélérateur

**H3:** La polysémie du concept d'impact rend possible l'existence des plusieurs compréhensions par les entrepreneurs

Le questionnement que nous avons eu par rapport à la sociologie des entrepreneur.es en tant que facteur de réussite est d'autant plus intéressant pour les porteur.es de projets à impact parce que les méthodologie de l'ÉMIS apporte une dimension plus conséquente au travail d'un.e gestionnaire de structure économique. La quatrième hypothèse (**H4**) que nous avons énoncé est : En étant un domaine en émergence et ancré dans une logique marchande (pilotage stratégique, communication auprès de financeurs), l'accès à la maîtrise de sa méthodologie reste conscrîte à une population des entrepreneurs spécifique (profils diplômé, particulièrement par des écoles de commerce surtout - observé au cours de la phase de détection).

## MÉTHODOLOGIE

La partie méthodologique se divise en deux types de dispositifs, que nous avons jugé cependant en capacité de se compléter pour répondre à la problématique choisie. Avant de passer à l'explication du design de la recherche et l'utilité des outils méthodologiques mobilisés, nous allons clarifier le fait que les 4 hypothèses mentionnées à la fin de la Revue de littérature ont été construites à partir des observations de terrain. Nous les avons trouvées pertinentes pour baser une réponse sur la problématique choisie. Nous avons utilisé ces hypothèses comme éléments de fondation pour la construction des trames d'entretien, veillant au fait que les questions soient cohérentes entre elles mais aussi qu'elles soient pertinentes dans l'identification de la validité des hypothèses. Plus bas nous avons élaboré un schéma qui est accompagné par des explications.



Pour le premier dispositif, nous avons choisi la comparaison du discours entre deux échantillons de populations : les salariés et les entrepreneur·es, réalisée grâce à 10 entretiens semi-directifs. La durée des entretiens est entre 40 et 50 minutes. Ils ont tous été enregistrés.

Nous notons que pour la rédaction de la partie méthodologique nous nous sommes inspirée du travail de Éric Persais<sup>31</sup>, motif pour lequel nous présentons le tableau avec le public interrogé d'après les critères de population dont ils font partie. Nous avons cherché à rendre compte du

<sup>31</sup> Persais, É. (2020). *Vers une approche inclusive des écosystèmes entrepreneuriaux: Le cas de French AssurTech*. Revue française de gestion, 286, 107-132.  
<https://doi-org.doc-elec.univ-lemans.fr/10.3166/rfg.2020.00414>

profils des entrepreneur.es variés en fonction du sexe<sup>32</sup>, du statut juridique de la structure et de la familiarité du/de la porteur.e de projet avec l'évaluation et la mesure d'impact social. Concernant les salarié.es, nous avons choisi d'élargir les critères en prenant comme structure de référence le Centre d'Innovation Sociale et Environnementale (CISE) dont l'accélérateur « Antropia ESSEC » fait partie. Ce choix nous a permis d'intégrer dans nos entretiens la chargée de mission du laboratoire ÉMIS (aussi intégré au CISE) qui est responsable de l'animation du premier cours théorique sur l'ÉMIS et des permanences ultérieures au cours de l'accompagnement.

Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien 10
Chargée de mission au labo ESS, 2 ans et demi d'ancienneté	Directeur, 10 ans d'ancienneté	Chargée de Pôle, 1 an d'ancienneté	Chargée de Pôle, 1 an d'ancienneté	Responsable financier, 3 ans d'ancienneté	Directeur entreprise, connaît l'ÉMIS	Directeur entreprise, ne connaît pas l'ÉMIS	Directeur association, connaît pas l'ÉMIS	Directrice dans une entreprise agréée ESUS, ne connaît pas l'ÉMIS	Chargée de mission ÉMIS, ne connaît pas l'ÉMIS
Salarié.es CISE (Centre d'Innovation Sociale et Environnemental)					Entrepreneur.es				

Tab. 1

Ces échanges ont permis d'extraire de conclusions concernant l'objet de recherche grâce au fait qu'une bonne partie de questions sont communes<sup>33</sup>. Nous clarifions aussi que pendant les entretiens nous avons pris connaissance que certaines notions nécessitent plus d'explications pour que les réponses soient exactes. Pour cette raison, nous avons gardé les questions communes comme axe d'orientation du discours en acceptant qu'un travail d'interprétation supplémentaire soit nécessaire pour bien identifier le sens que les personnes interrogées mettent sur les notions de notre enquête. L'intérêt de cette démarche était de comparer le ressenti des entrepreneur.es qui ont participé à un ou plusieurs programmes proposés au sein de l'accélérateur

<sup>32</sup> Ce critère joue un rôle dans la mesure où la féminisation du secteur de l'économie sociale et solidaire est un sujet qui prend beaucoup d'intérêt. Dans leur qualité de se trouver à mi-chemin entre l'ESS et le secteur capitaliste, le choix des entrepreneur.es qui sont accompagné.es a été fait pour interroger une diversité de profils.

<sup>33</sup> Nous retrouvons dans l'Annexe 1 les questions communes en jaune pour faciliter l'identification.

(Start Up, Scale Up ou Size Up)<sup>34</sup> avec l'intention de transmission de connaissances des salariés qui les ont accompagnés pendant cette période .

De ces entretiens nous avons fait ressortir d'une manière qualitative des verbatims qui maintiennent l'anonymat des personnes interviewées par la présentation en tant que informations d'identification seulement ce qui est indiqué dans le Tab.1. Ces parties d'entretiens permettent de soutenir les relations entre les discours que nous résumons à partir du tableau de l'Annexe 1. Nous signalons aussi que les verbatims des entretiens et la mise en forme des explications ont été inspirés par le traitement de l'information retrouvé dans le livre d'Eric Marlière<sup>35</sup>.

Le deuxième dispositif est le fait d'avoir mobilisé un certain nombre de ressources (documents internes de la structure, mobilisation de réponses à deux questions de la trame d'entretien de la part de publics interrogées) qui viennent pour valider ou invalider les hypothèses. Nous allons détailler la manière dont nous avons envisagé d'utiliser ces matériaux empiriques pour juger la validité des hypothèses<sup>36</sup> :

**H1:** Nous avons regardé parmi les dossiers de candidature pour la promotion 2023-2024, et identifié combien des personnes parmi celles qui ont été acceptées dans le programme avaient mis en place une démarche d'évaluation de leur impact au moment de la candidature et donc avant de bénéficier de l'accompagnement (par ex. iels avaient un rapport au sujet de l'ÉMIS, mentionnent l'ÉMIS dans la description de leur projet etc.). De cette manière nous pouvons apprécier si les connaissances sur l'ÉMIS existaient de la part des entrepreneur.es avant l'accompagnement.

**H2:** Pour vérifier cette hypothèse nous avons mobilisé les questions de la trame d'entretien, notamment les questions suivantes qui ont été posé aux deux types de population sous la même forme :

- *Comment décririez-vous l'utilité de l'ÉMIS par rapport aux services sociaux à l'heure actuelle ?*

---

<sup>34</sup> Nous avons expliqué le fonctionnement de l'accélérateur dans la partie *Contextualisation*.

<sup>35</sup>Éric Marlière, *La France nous a lâchés ! Le sentiment d'injustice chez les jeunes des cités*, Fayard, 2008, 248 p.

<sup>36</sup> Les hypothèses étant présentes juste a la fin de la partie précédente, nous allons juste utiliser la majuscule H et le nombre pour identifier à quelle hypothèse nous faisons référence (ex. H1, H2 etc.).

- *De quelle manière jugez vous que l'ÉMIS va évoluer dans le temps ? Comment va-t-il influencer les services sociaux dans trois secteurs d'activité : public, marchand, ESS ?*

**H3:** Les entretiens contiennent deux questions explicites à ce sujet :

- *Qu'est ce que vous comprenez par le mot « impact » ?*
- *Est-ce que vous considérez le mot « impact » comme étant polysémique ? Quels sont les sens que vous voyez ?*

Nous avons pu juger la validité de l'hypothèse en privilégiant les réponses à ces questions.

**H4:** Nous avons analysé dans un tableau le type de formation des entrepreneur·es qui candidatent au programme de l'année 2022-2023. L'analyse a comme rôle d'identifier combien d'entre eux sont passé.es par une structure des études supérieures qui leur ont permis de maîtriser un certain nombre de savoir-faire de gestion de l'information qui peuvent être mobilisés dans le cas de l'ÉMIS. En plus nous avons aussi sélectionné les personnes qui sont passées par des écoles de commerce parce que nous avons considéré que le fait de prendre contact avec de notions entrepreneuriales au sein de la formation peut jouer un rôle dans le choix de carrière par la suite et donc dans la candidature au sein d'un accélérateur (Passant, 2022). Pour obtenir les résultats, nous avons extrait les noms des entrepreneures de la base de données de l'accélérateur (avec l'accord de la structure) et nous avons recherché la formation de personnes sur LinkedIn (nous clarifions que nous avons noté avec « ? » dans le cas où nous n'avons pas retrouvé la formation). Nous avons ajouté le tableau au niveau des annexes en laissant juste le nom de la structure et l'indication des études supérieures suivies.

Ces méthodes cumulées ont été jugées pertinentes pour répondre à la problématique choisie : «Comment les entrepreneurs sociaux s'approprient la mesure et l'évaluation de l'impact social?». Le traitement du résultat a été fait dans 6 sections qui ont repris les thématiques du tableau d'interprétations de données qualitatives (Annexe 2). L'intérêt de la comparaison entre les discours de ces deux types d'acteurs est de capter la transmission formelle des informations par les questions concernant le contenu de la formation. En plus, nous voulions aussi capter la

transmission des connaissances d'une manière informelle<sup>37</sup> qui se fait lors d'événements de l'accélérateur (le Défilé des entrepreneurs en début d'accompagnement, le Demo Day en fin d'accompagnement), pendant les pauses etc.

Pour finaliser cette partie nous allons nous pencher sur les limites de la méthode que nous avons présentée précédemment. La clarification sert à indiquer à quel point elle est fiable et sur quels points il faut veiller à avoir un regard plus prudent.

Les entrepreneurs que nous avons choisis proviennent des promotions différentes et cet aspect peut influencer leur discours dans la manière où l'embauche de nouveaux salariés (nous avons indiqué que deux d'entre eux ont rejoint l'accélérateur il y a un an) apporte des nouveaux éléments de langage, de pratiques informelles, au-delà de celles organisationnelles. Une deuxième limite est le fait que les tableaux que nous avons élaborés (pour vérifier si une démarche ÉMIS a été engagée au moment de la candidature et le deuxième sur le type de formation de candidats) ont été observés sur une seule année. Nous partions du postulat que les dynamiques sont semblables d'une année à l'autre, mais le nombre des personnes qui n'ont pas eu connaissance de l'ÉMIS peut être plus arbitraire dans certaines années. Pour clarifier cet aspect, il aurait fallu une analyse comparée sur quelques années, mais considérant le nombre de candidatures (par rapport au tableau concernant les formations) était trop conséquent pour réaliser l'analyse. Dernièrement, la plus grande difficulté que nous avons rencontrée dans notre travail a été l'impossibilité de réaliser une étude longitudinale qui aurait pu nous permettre d'interroger les entrepreneurs avant le début de l'accompagnement pour établir leur degré de connaissances et à la fin de l'accompagnement pour obtenir des données fiables concernant chaque personne. À cause du fait que notre stage a eu lieu pendant que la promotion 2022 arrivait à la fin de leur accompagnement et la nouvelle promotion débutait, nous avons décidé de nous baser sur le ressenti des entrepreneurs et de confronter leurs réponses et celles des salariés.

---

<sup>37</sup> Nous avons repéré un argument convaincant dans Bruce, L., Aring, M., & Brand, B. (1998). *Informal learning : the new frontier of employee organizational development*, Economic Development Review, vol. 15, n° 4.; cité dans Cristol, D. & Muller, A. (2013). *Les apprentissages informels dans la formation pour adultes*. Savoirs, 32, 11-59. <https://doi.org/10.3917/savo.032.0011> p.15: « les études de Bruce, Aring et Brand (1998), qui suggèrent que le pourcentage des apprentissages informels dans l'ensemble des apprentissages sur le lieu de travail est susceptible d'atteindre 70 %. »

Enfin, nous voulons mentionner le fait que nous sommes partie de l'idée que les entrepreneurs s'approprient l'ÉMIS suite à l'accompagnement. Notre recherche a plutôt essayé plutôt de faire ressortir la manière dont ils ont adopté et adapté les principes de l'ÉMIS au fonctionnement de leur propre structure. Heureusement, les entretiens du terrain ont validé cette attente, ce qui nous a permis d'apporter tout un tas d'interprétations dans nos résultats.

Pour faciliter la lecture des résultats, nous précisons que nous avons mis les hypothèses dans les parties qui apportent une clarification concernant leur validité et nous avons cité les entretiens dans la partie qui expose les résultats avec E et le numéro correspondant (ex. E1, E4 etc.).

## RÉSULTATS

### VI. DÉFINITION

#### VI. 1. Maîtrise du concept : Définition de l'ÉMIS et son historique

Au niveau de la définition, les salariés et les entrepreneur.es possèdent la même compréhension du concept d'évaluation et de mesure d'impact. Celle donnée par les salariés est plutôt homogène et elle souligne l'importance de faire ressortir la performance de la structure.

Les entrepreneur.es reprennent dans leur définition l'importance de mesurer les effets de son action auprès de parties prenantes. Cependant, c'est intéressant d'observer que sur cette thématique, nous remarquons quelques nuances perçues dans l'appropriation des entrepreneur.es. Nous mentionnons que le laboratoire d'Évaluation et mesure d'impact social, partie du CISE (Centre d'Innovation Social et Environnemental), propose dans un module au début de l'accompagnement une explication de l'historique, contexte d'apparition et de la définition de l'ÉMIS. Pour ce motif, c'est intéressant de voir que les informations sont retenues en fonction de l'expérience académique et professionnelle de participants. Dans le cas des personnes interrogées dans l'E6 et l'E8, elles ont suivi auparavant une formation dans le management public. Pour cette raison, ils connaissaient l'historique, la définition et sont capables d'apprécier que l'accélérateur leur permette d'ajouter une compréhension supplémentaire de l'ÉMIS à celle qu'ils avaient déjà : l'utilité inspirée de l'évaluation de politiques publiques. Par la suite les deux entrepreneurs ont pu constater qu'ils ne connaissaient pas l'application dans le secteur privé lucratif et non-lucratif pour l'E6 et l'utilisation de l'ÉMIS en tant qu'argument communicationnel pour le changement d'échelle pour l'E8. Par contre dans le cas de deux personnes qui ne se rappellent pas de l'historique, iels affirment que l'existence de l'ÉMIS leur était inconnue avant de rejoindre la structure d'accompagnement.

Les réponses aux questions que nous avons recueillies pour cette thématique montrent que la deuxième hypothèse n'est pas entièrement validée :

*H2 : Les entrepreneurs adhèrent et limitent à la définition de l'ÉMIS a celle qui est portée par l'accélérateur.*

Certain.es entrepreneur.es adhèrent à la définition de l'EMIS que l'accélérateur donne, surtout dans le cas où iels découvrent le concept. Par contre, la dimension limitative énoncée dans notre

hypothèse n'est pas vérifiée parce que nous voyons qu'il s'agit plutôt d'un complément aux connaissances déjà existantes sur le sujet. Nous remarquons aussi que même si l'entrepreneur de l'E7 ne connaissait pas l'ÉMIS, sa définition post-accompagnement englobe des concepts élargis comme l'inclusion, la gouvernance et le bien être au travail, qu'il n'a pas retrouvé chez Antropia ESSEC. La définition de l'ÉMIS est représentée ici sous la forme d'un concept en évolution, où les apports de l'accompagnement participent significativement mais ne la limitent pas.

Nous avons aussi regardé parmi les dossiers de candidatures acceptés pour l'année 2023-2024 combien de structures avaient mis en place une mesure d'impact social avant de rejoindre l'accélérateur. L'intention était de voir si dans l'ensemble, les entrepreneur.es présentent leur candidature avec une certaine base de l'ÉMIS ou si la majorité découvre le concept pendant l'accompagnement. Le tableau<sup>38</sup> indique que l'ÉMIS était familière pour tous.les les porteur.es de projet. Par contre, seul.es 14 sur 18 avaient déjà mis en place une démarche de mesure d'impact. La limite de ce dispositif méthodologique est que nous ne pouvons pas apprécier la maturité de la démarche ÉMIS mobilisée. En tout cas, la première hypothèse, celle qui propose que :

*H1: L'adhésion des entrepreneurs à la mesure d'impact est la conséquence de leur acceptation dans l'accélérateur*

est valide partiellement dans la mesure où les résultats montrent que la plupart des entrepreneur.es connaissent déjà l'EMIS au moment de la candidature, mais qu'il reste une partie d'elles qui le découvre grâce à l'accompagnement (c'est le cas de 2/5 des entrepreneur.es interrogé.es).

## **VI. 2. Sens du mot impact**

Nous avons voulu creuser encore plus l'enjeu de la définition., motif pour lequel nous avons interrogé les entrepreneur.e.s sur la compréhension de ce qu'est l'impact mais aussi pour comprendre si l'écosystème contribue à cet apprentissage.

Pour les entrepreneurs il s'agit d'une définition plutôt homogène et cohérente avec celle des salarié.es. Nous retrouvons l'aspect volontaire de l'action dans l'E6 qui coïncide avec celle de l'E1. Au niveau de la relation entre le discours de ces deux personnes, nous retrouvons aussi

---

<sup>38</sup> Annexe 3.

l'importance donnée à l'intitulé. Là où la salariée de l'E1 préfère donner l'exemple de la Croix Rouge qui a utilisé « empreinte sociale »<sup>39</sup> à la place d'évaluation et mesure de l'impact social pour motiver les parties prenantes d'adhérer à la démarche, l'entrepreneur de l'E6 choisit à employer dans certains cas « responsabilité », en fonction de ses interlocuteurs, à cause du fait que impact peut représenter un « terme d'initié.e ».

Une différence qui ressort des réponses est que les salarié.es clarifient la nuance entre résultats et impact :

*« beaucoup de gens vont mettre des résultats derrière. Tout l'enjeu de l'ÉMIS est de dire attention il y a les résultats mais après il y a l'impact. Qu'est ce qui a permis de changer derrière grace aux resultats »*

Entretien 2, Salarié au sein du CISE, Directeur, 10 ans d'ancienneté

*« il y a l'idée d'aller voir au-delà du chiffre, du résultat. Voilà, au-delà de se dire c'est mon résultat, il y a quelque chose qui a changé derrière dans la vie des gens et pour moi c'est plutôt ça l'impact. »*

Entretien 3, Salariée au sein du CISE, Chargée de Pôle, 1 an d'ancienneté

Même si l'ancienneté au sein du CISE de ces deux salariés est différente, l'importance de clarifier que l'interprétation des résultats amène à l'impact est claire. Nous pouvons déduire que dans l'écosystème d'accompagnement c'est une thématique récurrente. D'autant plus qu'il est intéressant de voir que les entrepreneur.es n'insistent pas sur cette différence. Une parmi elleux définissent l'impact en étant un résultat. Les difficultés apparaissent pour le sens galvaudé, observé par les salariés aussi qui remarquent que « si tout devient impact, plus rien n'est impact » (E3). Pour les entrepreneur.es, l'impact joue aussi au niveau des parties prenantes, qui peuvent chercher cette appellation à des fins communicationnels.

L'E10 indique qu'au sein de la structure où travaille l'entrepreneuse, il existe une approche d'ÉMIS par projet, mais aussi un EMIS global par rapport à la structure. Cet aspect a été bien clarifié après l'accompagnement parce que l'accélérateur a comme intention d'outiller les porteur.es à fin de justifier l'impact global de la structure. Le fait que les entrepreneur.es soient

---

<sup>39</sup> Appellation vérifiée grâce à cette article :

<https://emis-essec.wiki/2021/06/03/la-mesure-dempreinte-sociale-une-reflexion-portee-par-emmaus-franc-e-les-petits-freres-des-pauvres-les-restos-du-coeur-et-la-croix-rouge-francaise/> Consulté le 16/08/2023.

capables de faire cette différenciation indique que le message est bien passé. Toutefois nous mentionnons que l'idée est remise en cause dans l'E8, ce qui est plutôt un bon signe parce que l'opposition face à un discours indique qu'il a été pris en compte par les personnes accompagnées :

*« dans un monde hyper connecté, mesure l'impact en tant qu'organisation a de moins en moins de sens en a fait plus de sens de mesurer l'impact sur une fonction de l'organisation, sur un projet, sur un axe de contribution. [...] donc troisième frein c'est le multi acteur »*

Entretien 8, Directeur association, connaissait pas l'ÉMIS

Nous concluons sur cette thématique par le fait que la troisième hypothèse qui interroge la polysémie du mot « impact » est validée par les réponses de deux publics. La pluralité de sens (confusion avec le résultat, social ou environnemental, sens purement économique, argument communicationnel, impact au sein de la structure vs auprès des bénéficiaires) se retrouve dans les réponses des salariés et est présente aussi dans les réponses de porteur.es de projet. Par contre, c'est impossible d'après notre méthode de vérifier si les sens donnés au mot proviennent de l'appropriation des modules pédagogiques et discussions informels au sein de l'accélérateur. Les expériences de terrain comme celles de l'entrepreneure de l'E9, qui affirme qu'elle est dans une période de levée de fonds, lui permettent de mesurer l'intérêt pour l'impact de la part de financeurs comme un enjeu purement économique par elle-même.

## **VII. COMPRÉHENSION ET ENJEUX**

### **VII. 1. Méthodologie ÉMIS**

Les méthodes ÉMIS les plus répandues sont les approches qualitatives et quantitatives. Pour cette raison, notre choix a été de poser une question générale sur les méthodes d'évaluation que les interlocuteur.es connaissent, suivie par une deuxième qui insiste sur le rôle du qualitatif et du quantitatif. Les réponses des salarié.es ont fait ressortir la théorie du changement et la cartographie des parties prenantes en tant que méthodes préliminaires pour décider des actions à

entreprendre. Par la suite, iels affirment que le rôle des entretiens (approche qualitative) est d'explorer plusieurs thématiques pour éviter de démarrer avec un regard biaisé :

*« on va aller faire des entretiens qualitatifs avec les bénéficiaires et les parties prenantes identifiées pour vérifier cette perception et ne pas partir sur une projection [...] de la part du porteur.e de projet ou de la part des équipes qui travaillent sur le projet. Il y a vraiment une dimension de quelque chose assez ouvert qui va nous permettre d'identifier potentiellement des angles morts »*

Entretien 3, Salariée au sein du CISE, Chargée de mission au labo ESS, 2 ans et demi ancienneté

L'étape quantitative permet d'obtenir des informations chiffrées grâce à des questionnaires qui permettent d'avoir plus de répondant.es. L'intérêt de cette approche est qu'elle représente un élément comparable dans le temps dans le cas où les critères établis ne changent pas. Finalement, le qualitatif peut être utilisé de nouveau vers la fin de l'enquête pour fouiller encore plus loin les informations relevées par les questionnaires qui nécessitent d'explications supplémentaires.

Nous retrouvons les mêmes explications de la méthodologie chez les entrepreneur.es : la partie préparatoire où nous retrouvons la clarification des objectifs et les ressources mobilisables grâce à la théorie du changement et la cartographie des parties prenantes. Les entretiens 7 et 9 où les porteur.es de projets ne connaissaient pas l'ÉMIS avant l'accompagnement sont les plus fidèles à cet ordre et ont une représentation de l'ÉMIS sous forme de mesure de l'action déjà entreprise (Prove). L'entretien 6 où la personne interrogée connaissait l'ÉMIS, nous révèle une compréhension plus globale de l'utilité de la méthode. Elle lui permet mettre en place des nouvelles actions en cohérence avec l'objectif choisi (Improve) :

*« Si je me pose la question de l'impact que j'ai envie d'avoir en bout de chaîne sur les bénéficiaires il faut que je me pose la question de comment le mesurer, donc il y a qu'est ce que je dois mettre en oeuvre pour le faire et comment je dois mesurer ce que je mets en oeuvre »*

Entretien 6, Directeur dans une association, connaissait ÉMIS

Au niveau des étapes de mesure qualitative et quantitative, nous retrouvons l'idée que le qualitatif est utile à éclairer des points morts ou peu sûrs, pendant que le quantitatif apporte de la

volumétrie. Les entrepreneur.es ne semblent pas énumérer l'ordre 'quali-quant-quali' exposé par les salarié.es, ce qui peut indiquer que les entrepreneur.es donnent un rapport différent entre le quantitatif et le qualitatif ou que la manière proposée par l'accélérateur n'a pas été saisie, voire assimilée par les participant.es à l'accompagnement. Grâce à l'E2, nous voyons que le plus important pour la personne interrogée est que les porteur.es s'approprient les méthodes d'une manière personnelle pour qu'ils exploitent sur le terrain en adéquation avec les besoins de la structure, motif pour lequel la diversité d'appropriation est très cohérente avec l'intention de la structure d'accompagnement :

*« l'idée c'est que ce soit adapté à la structure [...] le plus important c'est que l'organisation s'approprie la méthode en fait parce que autrement elle va le faire une fois puis elle va arrêter de le faire. Je dirais que peu importe la méthode il y a pas de règle, en revanche ce qui est important c'est que ça aille bien à l'organisation et ça lui permet de le faire dans la durée. »*

Entretien 3, Salariée au sein du CISE, Directeur, 10 ans d'ancienneté

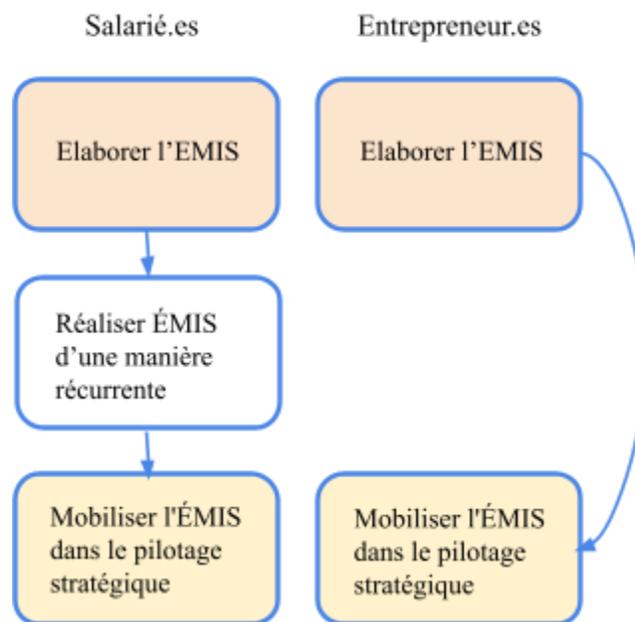


Schéma réalisé par l'autrice.

Concernant la temporalité, deux enjeux ressortent de la part des salarié.es : d'une part l'importance de créer de la donnée chiffrée d'une manière récurrente (aspect qui renvoie aussi à

la nécessité que les porteur.es soit autonomes dans l'élaboration de l'information). D'une autre part l'importance d'analyser cette donnée pour la valoriser au niveau d'amélioration des impacts produits. La création et l'analyse des données ressortants de l'activité de la structure d'une manière récurrente ne sont pas mentionnées en tant que telles par les entrepreneur.es. Néanmoins, nous ne pouvons pas enlever la possibilité que ces aspects soient devenus une évidence qui n'a pas besoin d'être spécifiée en tant que liée à la temporalité. Ces enjeux peuvent se traduire sous de termes de pratique de gouvernance, notamment pilotage stratégique.

*« pour moi c'est au coeur de la stratégie parce que dans notre stratégie, on a deux stratégies dans l'association, une technico-financière de [...] quel modèle économique etc.; et puis on a toute une stratégie de sujet, c'est à dire, quel sujet on essaye de déployer chez nous et la base de la stratégie de sujet c'est "Est-ce que ce qu'on a réalisé à un impact" et [...] c'est les résultats de la mesure d'impact qui influe sur notre choix de thématiques, de sujets à développer. Et donc c'est au coeur de notre décision stratégique »*

Entretien 8, Directeur association, connaissait pas ÉMIS

Un autre aspect est que la méthode SROI (social return on investment) a été mentionnée par plusieurs salariés (4/5) dans une intention d'identifier la réponse au manque d'homogénéité dans la mesure de l'écosystème à impact. En étant un langage économique familier, la traduction de l'impact social en valeur monétaire permettrait d'avoir un référentiel commun intersectoriel. Cette lecture ne se retrouve pas au niveau des entrepreneur.es qui cherche plutôt des indicateurs par secteur qui peuvent indiquer la diversité de leur publics :

*« tout le travail aujourd'hui d'une bonne mesure d'impact c'est dans la sélection d'un nombre très restreint d'indicateurs, de 1 à 3 pour des organisation de notre taille »*

Entretien 8, Directeur association, connaissait pas ÉMIS

Pour l'entrepreneure de l'E9, le SROI est un manière de justifier les financement reçu sans qu'elle mentionne la nécessité de l'adopter au niveau de l'écosystème en tant que norme :

*« on a des financements publics et si on est financé c'est parce qu'on a ces mesures d'impact et qu'on est capable de montrer le SROI qui est derrière nos actions »*

Entretien 9, Directeur dans une association, connaissait ÉMIS

Le SROI nécessite souvent des indicateurs chiffrés comme les données statistiques concernant le chômage, le taux de décrochage scolaire, le nombre de personnes bénéficiant du RSA etc. Ces informations ressortent du discours des salarié.es dans leur explication de la méthodologie de l'ÉMIS. Néanmoins, l'entrepreneur du l'E8 attire l'attention sur les limites de ce type d'information. Il explique que dans le domaine de l'accompagnement vers l'insertion socio-professionnelle, les financeurs publics attendaient des indicateurs de performance qui ne répondaient pas de la meilleure manière aux besoins des bénéficiaires.

Pour ajouter une source supplémentaire d'éclaircissement au sujet de la méthodologie, nous étions curieuse de voir quel était le profil sociologique du point de vue de la formation de candidat.es qui postulent pour l'accélérateur. L'intérêt de la démarche est de vérifier la quatrième hypothèse qui s'interroge si la méthodologie de l'ÉMIS ne reste pas conscrète à une population d'entrepreneurs spécifique à cause de la difficulté de la maîtrise qu'elle exige. Même si nous avons fait une analyse juste pour l'année 2022-2023, nous avons considéré que les dynamiques des années étaient semblables. Les résultats de notre tableau<sup>40</sup> indiquent que 104 sur 108 (96.29%) des entrepreneur.es ont suivi une formation d'études supérieures (nous ne connaissons pas la formation dans le cas de 4 personnes) et 51 sur 108 personnes (47.22%) proviennent des écoles de commerce. Nous ne pouvons pas indiquer une causalité entre les candidatures provenant de ces typologies d'études supérieures et la difficulté de la méthodologie de l'ÉMIS (si on considère que la dernière est un élément beaucoup mis en avant par l'accélérateur dans sa communication en tant que proposition de valeur). Néanmoins nous pouvons établir une corrélation entre les deux.

Pour les 5 entrepreneur.es interrogées, nous observons qu'iels n'ont pas fait de remarques par rapport à la difficulté des méthodologies. Néanmoins, tous les 5 ont parcouru des études bac +5, deux d'entre eux avec des études dans la gestion publique qui est un bon point de départ pour l'appropriation de l'ÉMIS comme nous l'avons montré dans la partie Contextualisation. Nous allons explorer dans la partie suivante les difficultés et freins que les deux publics ont fait remonter.

---

<sup>40</sup> Annexe 4.

## VII. 2. Freins de l'écosystème

Les freins les plus fréquents concernent le financement, la multitude de méthodes et la variété des référentiels. Pour cette thématique il ne s'agit pas d'une appropriation de la part des porteur.es de projet des freins présentés par l'accélérateur (la logique que nous avons suivie jusqu'à ce moment), mais plutôt d'une confrontation des idées entre le ressenti des salarié.es-accopaganteur.trices et le vécu du terrain des entrepreneur.es.

A la question sur la relation entre la demande et l'offre de financement sur le marché à impact, quelques corrélations se sont établies par rapport aux ressenti de nos deux groupes interrogés. En général les deux répondent qu'ils ressentent qu'il y a plus de demandes pour des projets sociaux que de financements disponibles. Si l'on creuse davantage dans les détails, nous trouvons que la vision cartésienne des financeurs rend la situation difficile pour les demandeur.es (E5). Cette observation est cohérente avec les affirmations des entrepreneur.es qui ajoutent que pour financer les projets à impact certains financeurs ont la même attente de rentabilité comme de projets sans finalité sociale :

*« On voit qu'il y a de plus en plus d'acteurs sur ce financement de projet à impact mais le sentiment quand même que j'ai c'est [...] qu'il y a beaucoup de : on est un fond d'investissement à impact, mais par contre quand je vais analyser ton Business Plan tu as intérêt d'avoir les mêmes valeurs [financiers] qu'avec une structure qui n'est pas à impact. Et donc j'attends de toi le même niveau d'investissement, de résultats, de progression comme une entreprise un peu plus classique... »*

Entretien 9, Directrice dans une entreprise agréementée ESUS, ne connaissait pas l'ÉMIS

Ces impératifs risquent de mettre les projets sociaux sous une pression supplémentaire dans le cas où les attentes ne sont pas adaptées. Néanmoins nous remarquons aussi l'existence des fonds d'investissement qui sont cohérents avec les besoins de projets à impact :

*« deux grands types de fonds : de fonds à impact qui savent comment s'adapter aux projets à impact [...] après il y a d'autres fonds à impact quand t'entends les critères, il faut faire x10 en cinq ans [...] Leur objectif est de te mettre sur cette pente-là. Donc avec des ambitions qui sont rapides et avec une pressions qui va avec »*

Entretien 7, Directeur entreprise, ne connaissait pas l'ÉMIS

Cependant nous avons des affirmations sur le fait que l'offre de financement reste variée et évolutive, ce qui entraîne la création de plusieurs fonds.

Au sein de l'entretien 3 nous découvrons le fait qu'un certain degré de subjectivité peut intervenir dans l'élaboration de rapports de l'ÉMIS même par une structure extérieure. Sans cadre réglementaire et sans contrôle étatique, la communication qu'une structure va faire de son utilité sociale peut indiquer des aspects qui, pour les non initiés du secteur, indique juste un pourcentage ou des affirmations positives dépourvues de contexte. Dans ce cas, la communication sur la méthodologie est essentielle, mais elle n'est pas facile dans une démarche communicationnelle.

*« En fait un chiffre il faut qu'il soit replacé derrière, faut bien donner la méthode il y a un enjeu de transparence pour les gens qui communiquent dessus »*

Entretien 3, Salariée du CISE, Chargée de Pôle, 1 an d'ancienneté

L'entrepreneur de l'E8 soutient aussi que l'objectivité est difficile à atteindre, motif pour lequel les évaluateurs externes sont plus rigoureux que les démarches en interne. Le stade le plus avancé à ce niveau est celui de contrats à impact social (CIS) où les enjeux d'exactitude de la mesure sont tellement sérieuses et suivi par plusieurs acteurs (opérateur social, financeurs privé et l'état) que l'objectivité devient plus tangible.

Néanmoins les analyses en externe restent coûteuses, motif pour lequel la création de données à l'intérieur de la structure en interne est beaucoup mobilisée. L'entrepreneure de l'entretien 10 affirme que ce travail prend beaucoup du temps et que les outils ne facilitent pas suffisamment le travail nécessaire. L'aspect chronophage ressort de l'entrepreneure de l'E9 aussi qui internalise l'ÉMIS et qui remarque elle aussi la difficulté de la procuration des outils.

*« Après ce qui est difficile aussi c'est que c'est un sujet qui demande du temps, qui dit temps dit moyens et donc on a pas forcément toujours le temps et les moyens de mettre en œuvre ce type d'action parce qu'on est pris dans le rush du quotidien et donc voilà, ce manque de moyens aussi peut être pour moi un frein »*

Entretien 9, Directrice dans une entreprise agréementée ESUS, ne connaissait pas l'ÉMIS

Concernant la thématique des freins, nous observons que les deux publics ont une lecture très opérationnelle des enjeux. La vision sectorielle qui concerne les référentiels peut être aussi prise comme opérationnelle du moment où elle rend difficile les tâches quotidiennes concernant l'ÉMIS. Si nous ne pouvons pas admettre que les entrepreneur.es ont pris connaissance de freins grâce à l'accélérateur (parce qu'ils se confrontent à ces enjeux tous les jours par eux-mêmes), nous remarquons que la dimension politique a été évoquée dans un seul cas par l'entrepreneur de l'E6:

*« le terme impact [...] est une manière de dissocier le business de toutes les actions vertueuses qu'une entreprise marchande peut avoir. Rien que ça pose un problème parce que dans sa nature même, l'impact a un sens de performance malgré tout [...] C'est le premier biais, et il soulève un second : la mesure d'impact est dans une logique de marché ou on part du principe que chacun.e va mener son impact de son côté ce qui va donner un monde meilleur. A la fois j'y adhère, à la fois je trouve qu'il n'est pas piloté [plus tard : "pilotage de nation"] »*

Ce manque de lecture plus globale de l'écosystème de l'ÉMIS peut indiquer que la transmission informelle par rapport aux enjeux politiques de l'entrepreneuriat à impact ne se fait pas auprès de porteur.es de projet. Nous considérons que les salariées sont conscientes de ces enjeux par leurs affirmations :

Entretien 5 : *« sur le côté politique où c'est pas du tout quelque chose qui est qui est poussé ou qui est mis en avant ou tu as pas trop de incentive à mettre en place ta mesure d'impact »*

Entretien 4 : *« Pour moi tous les acteurs de l'économie devraient à l'avenir mesurer leur impact, le rendre public que ça soit obligatoire et je crois que la législation européenne va dans ce sens, en 2024 ou 2025 ça sera encore plus stricte. Pour moi toutes les structures devraient rendre compte de leur impact, de leur engagement et la suite ça devrait être des données qui soit utilisées par le gouvernement pour favoriser les structures qui sont les plus engagées sur la société, sur les questions environnementales et sociales. »*

Pour conclure sur la perception des freins, les résultats permettent de revenir sur la deuxième hypothèse encore une fois et d'affirmer que les entrepreneur.es ne s'approprient pas la définition de l'ÉMIS en fonction de celle portée par l'accélérateur. Les freins représentent des éléments significatifs et si d'une part ils sont découverts surtout par l'expérience personnelle, de l'autre,

certaines éléments indiqués par les salarié.es ne se retrouvent pas au niveau du discours de des porteur.es de projet. Nous considérons de fait que les freins au sujet de l'ÉMIS sont découverts et compris par des expériences individuelles.

## VIII. ÉMIS ET ACCÉLÉRATEUR

### VIII. 1. Evolution ÉMIS

Ce qui ressort de nos entretiens par rapport à l'évolution de l'ÉMIS est le fait que les deux groupes interrogés considèrent probable le fait qu'elle devienne un élément à rôle majeur dans la décision de financement de la part de l'État. Pour que cette chose soit possible iels s'attendent aussi que l'ÉMIS devienne un aspect obligatoire dans la gestion.

*« J'espère que ça va s'améliorer, qui dit pilotage par l'impact ... si tu trouves des gens qui financent ton organisation, ton activité que ce soit dans le public, ESS etc. Du coup que c'est efficace, il y a plus de gens qui vont vouloir le financer ou l'état par exemple sur le public. »*

Entretien 2, Salariée du CISE, Chargée de Pôle, 1 an d'ancienneté

*« je trouve que la mesure d'impact elle devrait être beaucoup plus importante, notamment au niveau gouvernement étatique. Je pense que c'est les gouvernements et les États qui devraient intégrer vraiment la mesure d'impact de leur activité, ... des investissements aussi. »*

Entretien 2, Salarié du CISE, Chargé de Pôle, 1 an d'ancienneté

*« Disons que je me dis que peut-être que finalement l'approche des politiques publiques, cette mesure va peut-être, du coup l'évaluation et la mesure d'impact, va permettre de faire évoluer les politiques publiques. Et donc les décisions législatives qui pourront être menées, les lois qui pourront être votées seront effectivement en appui de ses de ses évaluations et mesures d'impact. »*

Entretien 9, Directrice dans une entreprise agréementée  
ESUS, ne connaissait pas l'ÉMIS

Le deuxième enjeu récurrent est la nécessité d'harmoniser les référentiels sectoriels pour obtenir une harmonie dans l'interprétation de données.

*« Après ce qui est intéressant sur l'évolution de l'ÉMIS c'est le référentiel d'indicateurs par domaine. L'idée étant d'harmoniser si possible quand il y a des acteurs qui peuvent jouer de la même façon pour pouvoir comparer, avancer ensemble et changer plutôt que chacun le faire individuellement »*

Entretien 2, Salariée du CISE, Chargée de Pôle, 1 an d'ancienneté

## **VIII. 2. Rapport à l'accélérateur**

Nous avons vu dans la *Contextualisation* que l'accélérateur cherche à réaliser sa propre mesure d'impact. Les éléments nécessaires à cette fin sont les mesures d'impact globales des structures accompagnées et pas les mesures d'impact par projets, d'après une interrogée. Cet aspect amène une lecture intéressante par rapport à la manière dont l'entrepreneur de l'E8 s'identifie ou pas dans la continuité d'échange avec l'accélérateur, admettant qu'ils ne sont pas encore suffisamment matures pour pouvoir élaborer une mesure d'impact globale.

Concernant la participation à l'accélérateur, la proposition pédagogique de la formation ÉMIS au sein de l'accélérateur ne représente pas le motif de candidature principal pour les entrepreneurs interrogés. Les réponses tournent autour de l'importance du réseau élargi de l'acteur d'accompagnement Antropia ESSEC et pour l'aspect communautaire de l'apprentissage auprès de structures paires. Une entrepreneure affirme être venue pour l'engagement de l'accélérateur à accompagner de « projets à impact » ce qui apporte des indices sur la manière dont l'écosystème est compris.

*« En fait pour moi c'était un tout en fait [...] mais ce n'est pas la mesure d'impact [...] qui m'a donné envie de ... mais par contre c'est le fait que on était sur des projets à impact. Le fait qu'Antropia accompagne des projets impact ça a été décisif pour le coup »*

Entretien 9, Directrice dans une entreprise agréementée ESUS, ne connaissait pas l'ÉMIS

Cette personne a clarifié ultérieurement que par projets à impact elle comprend de projets qui ont un impact social et environnemental ce qui indique que la définition de l'écosystème se concentre sur le mot impact mais n'est pas encore liée définitivement à l'évaluation et la mesure d'impact social pour acteur.trices.

## LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Suite à la présentation de nos résultats, nous voulons revenir sur quelques éléments qui nous a semblé intéressants de mettre en dialogue avec la revue de littérature :

Les freins énoncés par les entrepreneurs indiquent un regard très opérationnel qui est d'ailleurs confirmé par l'aspect chronophage de l'ÉMIS. La multitude de méthodologies et le temps qu'il faut passer à définir les objectifs de la mesure laisse peu de temps aux entrepreneurs pour se questionner sur une vision plus globale de l'écosystème à impact et de son évolution. Le fait de croiser les freins ressentis par les acteurs du terrain avec ceux de la littérature scientifique indique un décalage. Les difficultés auxquelles se confronte le marché de financement à impact ne sont pas évidentes pour les salarié.es et les entrepreneurs. Ce qui amène à l'impression que les propositions de financement sont insuffisantes quand le vrai manque se situe au niveau de l'« intermédiation insuffisante entre l'offre (investisseurs) et la demande (porteurs de projets) »

(Celle, 2022, p.390). Une piste intéressante peut sortir de l'importance de structures d'accompagnement à informer sur la macro-réalité du marché du financement à impact.

Les entrepreneurs n'ont pas fait une différenciation si nette que celle des salarié.es concernant les résultats et l'impact dans la description de la méthodologie de l'ÉMIS. Cet aspect peut nous apporter deux questions : soit l'appropriation de ces notions est encore trop mature pour les acteurs et actrices de l'entrepreneuriat à impact, soit la différence n'est pas perçue comme importante par les entrepreneur.es. Des travaux de clarification peuvent être nécessaires dans la mesure où les salarié.es indiquent l'opposition entre ces deux termes en étant très importante.

Certaines propositions pédagogiques qu'Antropia ESSEC fait aux entrepreneur.es à travers son programme d'accompagnement sont réinterprétées par les entrepreneurs. Le fait que l'entrepreneur participant à l'entretien 8 ou celui de l'entretien 7, qui attendait une discussion autour des enjeux de la gouvernance parce qu'elle représente, d'après lui, un facteur majeur de l'impact social aujourd'hui est un indicateur plutôt positif. Cette interrogation montre que les informations sont réfléchies et appropriées par les porteur.es de projet à leur manière propre. Si nous comparons ces pratiques à celles de magasins gratuits qui valorise la confrontation des idées en tant que processus pédagogique (Bucolo & Lhuillier, 2021), nous pouvons apprécier l'importance des regards critiques pour l'appropriation du message.

L'aspect communautaire qui ressort beaucoup du langage des publics interrogés n'est pas à être compris dans le même sens que celui de la Ruche où l'incubateur assume un rôle d'animateur pour faciliter le co-développement de compétences (Fabbri & Charue-Duboc, 2013). Pour l'accélérateur, la dimension collective permet le travail entre pairs sur une thématique donnée qui rend moins précarisation l'appropriation des connaissances enseignées.

## CONCLUSION

La problématique qui nous a guidé au long de notre mémoire est : *Comment les entrepreneur.es de projets sociaux accompagnés au sein d'un accélérateur à impact s'approprient l'évaluation et la mesure de l'impact social ?* Notre intention a été de comprendre comment se fait la transmission des savoir-faire concernant l'évaluation et la mesure d'impact social que l'accélérateur soutient. Nous avons observé cette transmission de compétences liées au sujet de l'ÉMIS d'une manière formelle, grâce aux propositions pédagogiques de la structure d'accompagnement, et, informelles, par les interactions sociales.

Les résultats de notre recherche ont montré que l'appropriation de l'ÉMIS qui se décline dans des éléments spécifiques comme la définition, les outils, les freins, l'utilité etc., dépend de l'expérience de porteur.es de projet. Le contact antérieur soit avec l'ÉMIS soit avec des concepts similaires (comme la nouvelle gestion publique) rend les personnes plus réceptives aux enjeux de définition, présentée par l'accélérateur. En même temps, concernant les méthodes et les freins, les entrepreneur.es qui ne connaissaient pas l'ÉMIS au préalable se montrent plus enclins à reproduire fidèlement les outils mis à leur disposition comme la théorie de changement et la cartographie de parties prenantes. Un aspect très intéressant qui apporte des clarifications sur les limites dans l'appropriation de l'ÉMIS est le fait que la projection politique de cet outil ne se retrouve pas dans le discours des entrepreneur.es pendant que plusieurs salarié.es affirment leur espérance que ce type d'évaluation devienne partie intégrante de la décision d'allocation de financement public.

Le sujet de l'entrepreneuriat à impact gagne de plus en plus en légitimité et les acteurs qui l'accompagnent se positionnent parfois en garants de la situation actuelle, d'autres fois en militants pour les évolutions prochaines de l'écosystème à impact. Nous spécifions à ce sujet les nouveaux moyens de justifier leur utilité sociale comme l'ÉMIS. Les dispositifs de financement actionnarial comme les Contrats à Impact Social, par contre, réactualisent le sujet de la porosité entre le financement capitaliste et les pratiques de financement historique de l'économie sociale. Il serait intéressant d'observer quel est le rôle que les structures d'accompagnement vont assumer. Vont-elles juste suivre les évolutions des actions des entrepreneur.es ou vont-elles s'engager dans un discours porteur comme dans le cas de l'ÉMIS ?

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles

Alix, J.-S., Autès, M., Coutinet, N. & Garrigue, G. (2018). Les contrats à impact social, une menace pour la solidarité ?. 16 janvier 2018. URL : <https://laviedesidees.fr/Les-contrats-a-impact-social-une-menace-pour-la-solidarite.html>

Alix, N. & Baudet, A. (2013). La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe. CIRIEC Working papers, N°2014/15. URL : <http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/08/WP14-15.pdf>

Besançon, E. & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ?. *RECMA*, 352, 42-57. <https://doi.org/10.3917/recma.352.0042>

Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, no<(sup> 21), 162-178. <https://doi-org.doc-elec.univ-lemans.fr/10.3917/rdm.021.0162>

Cary, P. & Laville, J. (2015). L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 23-37. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0023>

Chabanet, D. & Richez-Battesti, N. (2021). Le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en France au prisme de la loi de juillet 2014 : quand les logiques marchandes et concurrentielles prennent le pas sur les logiques de transformations sociales. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(4), 101–115. <https://doi.org/10.7202/1083845ar>

Cristol, D. & Muller, A. (2013). Les apprentissages informels dans la formation pour adultes. *Savoirs*, 32, 11-59. <https://doi.org/10.3917/savo.032.0011>

Donzelot, J. (2008). Le social de compétition. *Esprit*, , 51-77., <https://doi-org.doc-elec.univ-lemans.fr/10.3917/espri.811.0051>

Fabbri, J. & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management*

international / International Management / Gestión Internacional, 17(3), 86–99.  
<https://doi.org/10.7202/1018269ar>

Flesia, E. (2006). Valorisation de la recherche, innovation et création d'entreprises. Géographie, économie, société. Article p.149-158 du Vol.8 n°1 URL :  
[https://ges.revuesonline.com/gratuit/GES8-1\\_08-pp149-158.pdf](https://ges.revuesonline.com/gratuit/GES8-1_08-pp149-158.pdf).

Fougère et al. (2017). *A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse: (Re)legitimizing neoliberalism*. Organization, 24(6):819-843 doi:  
10.1177/1350508416685171

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Janssen, F., Bacq, S. & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. Revue internationale P.M.E., 25(3-4), 17–44.  
<https://doi.org/10.7202/1018416ar>

Kehl, K., Then, V., Krlev, G., & Mildenerger, G. (2018). Adapting the measuring rod for social returns in advanced welfare states: A critique of SROI. In A. Lindgreen, B. Hirsch, C. Vallaster, & S. Yousafzai (Eds.), *Measuring and controlling sustainability : spanning theory and practice*. Routledge. <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/13415>

Lacroix, A. & Marchildon, A. (2014). Les enjeux de la moralisation de l'économie : réflexion à partir des exemples de la RSE et de la FSR. Éthique publique, vol. 16, n° 2, DOI :  
<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.1527>

Matyjasik, N., & Guenoun, M. (Eds.) 2019. *En finir avec le New Public Management*. Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique. doi :10.4000/books.igpde.5756

Passant, A. (2022). L'identité organisationnelle des écoles de commerce : Vers une redéfinition entrepreneuriale ? Une étude de cas longitudinale d'une école de commerce européenne. Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, 21, 24-64.  
<https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0012>

Persais, É. (2020). Vers une approche inclusive des écosystèmes entrepreneuriaux: Le cas de French AssurTech. *Revue française de gestion*, 286, 107-132. <https://doi-org.doc-elec.univ-lemans.fr/10.3166/rfg.2020.00414>

Pinos, F. & Hernandez, S. (2020). Les Contrats à Impact Social (CIS) en France, une innovation entre discours performatifs et recul démocratique ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(4), 18–33. <https://doi.org/10.7202/1074358ar>

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, Volume 38, Numéro 6, 878-885

Richez-Battesti, N., Petrella, F. & Pleintel L. (2022). Les femmes dans l'ESS, des actrices engagées et inspirantes mais peu reconnues. *Jurisassociations : le bimensuel des organismes sans but lucratif*. <https://shs.hal.science/halshs-03127794>

Stievenart, E. & Pache, A.-C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 76–92. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

## **Thèses**

Celle, S. (2021). *La dynamique démocratique de l'économie sociale: Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*. [Thèse de doctorat, Université de Lille] <https://doi.org/10.4000/regulation.20585>

Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. [Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III]

## **Livres**

Leloup, F. (2012). *L'État acteur du développement*. Éditions Karthala.

Marlière, É. (2008). *La France nous a lâchés ! Le sentiment d'injustice chez les jeunes des cités*, Fayard, 2008, 248 p.

## **Documents**

Parlement Européen. (2012, 20 novembre). *Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales (2012/2004(INI))*

[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2012-0429\\_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2012-0429_FR.pdf)

Commission Européenne, (2011, 13 avril). *L'Acte pour le marché unique. Douze leviers pour stimuler la croissance et renforcer la confiance*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0206&from=FR>

## ANNEXES

### Annexe 1

Les trames d’entretien en fonction du public interrogé. Le premier tableau porte sur les salariés et le deuxième sur les entrepreneur.es. Nous mentionnons que les questions ont été construites à la base de 4 hypothèses énoncées dans la partie méthodologie (Hn° dans les colonnes ‘Thématiques’).

		Terrain d'enquête support (secondaire)
		Profil de l'interviewé.e : <b>Salarié.e</b>
Thématiques		Questions
<b>I. Contextualisation</b>	<b>1.Profil (H4)</b>	1.Quel âge avez-vous? 2.Quel est votre parcours de formation ? 3.Combien de temps vous ont pris les études ?
	<b>2.Lien avec Antropia ESSEC</b>	1.Quel est votre rôle au sein d’Antropia ESSEC? / De quelle manière vous y contribuez ? 2.Combien de temps est-ce que vous avez eu ce rôle ?
<b>II. ÉMIS</b>	<b>3.Définition + Historique (H2, H3)</b>	1.Quel est pour vous la définition de l'ÉMIS / Qu'est ce que vous entendez par ÉMIS ? 2.Connaissiez vous l'historique de l'ÉMIS ? Introduction en France ? Évolution dans le temps ?
	<b>4.Méthodologie (Quanti / Quali) (H4)</b>	1.Pouvez-vous me décrire brièvement les méthodes de l'ÉMIS ? Pouvez-vous développer les étapes de ces méthodes ? 2.Quel est le rôle joué par le qualitatif/quantitatif dans cette méthodologie ? / Comment se fait le choix entre les deux manières de mesurer ?
<b>III. IMPACT</b>	<b>5.Polysémie du mot (H3)</b>	1.Qu'est ce que vous comprenez par le mot “impact” ? 2.Est-ce que vous considérez le mot “impact” comme étant polysémique ? Quels sont les sens que vous voyez ?
<b>IV. Marché / Écosystème ÉMIS</b>	<b>6. Freins (H2)</b>	<u>Clarification de la définition :</u> <b>écosystème</b> = chercheurs.es, cabinets de conseils, entrepreneurs, incubateurs/accélérateurs, financeurs) <b>EMIS</b> = L'évaluation de l'impact social est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes [site AVISE]  1.Quels sont d'après vous les freins de l'écosystème de l'ÉMIS ? ( <u>optionnellement</u> : demande de rentabilité, la reconnaissance des outils et de la méthode, rapport aux risques) 2.Que pensez-vous de la relation entre la demande et l'offre par rapport

		au nombre d'entreprises sociales en besoin d'investissement et les financeurs disponibles ?
	<b>7. Utilité de l'ÉMIS (H2)</b>	1. Comment décririez-vous l'utilité de l'ÉMIS par rapport aux services sociaux à l'heure actuelle ?
	<b>8. Evolution / Impact sur le secteur social (H2)</b>	1. De quelle manière jugez-vous que l'ÉMIS va évoluer dans le temps ? Comment va-t-il influencer les services sociaux dans trois secteurs d'activité : public, marchand, ESS ?  (Q complémentaire : Est-ce que l'ÉMIS a un rôle politique à jouer dans l'écosystème des services sociaux ?)
<b>V. ÉMIS et Antropia ESSEC</b>	<b>9. Accompagnement (H2)</b>	1. Pouvez-vous décrire la manière dont Antropia ESSEC accompagne les entrepreneurs dans l'appropriation / compréhension de l'ÉMIS ?

Tab. 1

		Terrain d'enquête principal : <b>Ressenti des entrepreneurs</b>
		Profil de l'interviewé.e : <b>Entrepreneur.es</b>
<b>Thématiques</b>		<b>Questions</b>
<b>I. Contextualisation</b>	<b>1. Profil (H4)</b>	1. Quel âge avez-vous ? 2. Quel est votre parcours de formation ? 3. Combien de temps vous ont pris les études ?
	<b>2. Secteur d'activité (+ projet mené - cas entrepreneur.e.s) (H4)</b>	1. Comment décririez-vous votre secteur d'activité ? 2. Depuis combien de temps est-ce que vous agissez dans ce secteur d'activité ? 3. Comment êtes-vous arrivé.e dans ce domaine d'activité ? (Q complémentaire : C'était votre premier domaine d'activité ?) 4. Quel est le projet entrepreneurial que vous menez ? 5. Pouvez-vous décrire les spécificités de votre projet ? 6. Quel est votre poste dans ce projet ?
<b>II. ÉMIS</b>	<b>3. Définition + Historique (H2, H3)</b>	1. Quel est pour vous la définition de l'ÉMIS / Qu'est-ce que vous entendez par ÉMIS ? 2. Connaissez-vous l'historique de l'ÉMIS ? Introduction en France ? Évolution dans le temps ?
		+ 3. Si vous vous rappelez : quelle était pour vous la définition de l'ÉMIS avant de faire partie de la promotion Antropia 20XX-20XX ?

	<b>4.</b> Méthodologie (Quantitative / Qualitative) <b>(H4)</b>	1. Pouvez-vous me décrire brièvement les méthodes de l'ÉMIS ? Pouvez-vous développer les étapes de ces méthodes ? 2. Quel est le rôle joué par le qualitatif/quantitatif dans cette méthodologie ? / Comment se fait le choix entre les deux manières de mesurer ?
<b>III.</b> <b>IMPACT</b>	<b>5.</b> Polysémie du mot <b>(H3)</b>	1. Qu'est-ce que vous comprenez par le mot "impact" ? 2. Est-ce que vous considérez le mot "impact" comme étant polysémique ? Quels sont les sens que vous voyez ?
<b>IV.</b> <b>Marché / Écosystème ÉMIS</b>	<b>6.</b> Leviers / Freins <b>(H2)</b>	<u>Clarification de la définition :</u> <b>écosystème</b> = chercheurs.es, cabinets de conseils, entrepreneurs, incubateurs/accélérateurs, financeurs) <b>EMIS</b> = L'évaluation de l'impact social est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes [site AVISE]  1. Quels sont d'après vous les freins de l'écosystème de l'ÉMIS ? (optionnellement : demande de rentabilité, la reconnaissance des outils et de la méthode, rapport aux risques) 2. Que pensez-vous de la relation entre la demande et l'offre par rapport au nombre d'entreprises sociales en besoin d'investissement et les financeurs disponibles ?
	<b>7.</b> Utilité de l'ÉMIS <b>(H2)</b>	1. Comment décririez-vous l'utilité de l'ÉMIS par rapport aux services sociaux à l'heure actuelle ?
	<b>8.</b> Evolution / Impact sur le secteur social <b>(H2)</b>	1. De quelle manière jugez-vous que l'ÉMIS va évoluer dans le temps ? Comment va-t-il influencer les services sociaux dans trois secteurs d'activité : public, marchand, ESS ?  (Q complémentaire : Est-ce que l'ÉMIS a un rôle politique à jouer dans l'écosystème des services sociaux ?)
<b>V.</b> <b>ÉMIS et Antropia ESSEC</b>	<b>9.</b> Processus de sélection <b>(H1)</b>	Est-ce que l'ÉMIS a joué un rôle dans la décision de candidater au programme ?
	<b>10.</b> Accompagnement <b>(H2)</b>	1. Pouvez-vous décrire la manière dont Antropia ESSEC accompagne les entrepreneurs dans l'appropriation / compréhension de l'ÉMIS ?
	<b>11.</b> Attente de la part d'Antropia ESSEC <b>(H2)</b>	1. Avez-vous identifié des attentes spécifiques de la part d'Antropia ESSEC concernant le déploiement et le suivi de l'ÉMIS au sein de votre structure (méthodologie, langage spécifique) ?

Tab. 2

**Annexe 2 - Tableau interprétations données qualitatives**

Salarié.es	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Synthèse par thématique
Thématique 1 : Définition et historique ÉMIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mesure renvoie à quantitatif</li> <li>-évaluation renvoie à une compréhension plus large, qualitatif -&gt; peut faire peur par le côté scolaire</li> <li>-la dimension d'intentionnalité de l'acte est importante, voir si coeur d'activité ou non</li> <li>-exemple de ce qui se passe avec une personne qui cherche de l'emploi après avoir sorti d'une structure d'insertion</li> <li>-intérêt que l'ÉMIS soit intégrée dans le pilotage</li> <li>-carrefour des sciences, provient du milieu anglo-saxon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la mise en place d'un système de mesure de la performance, centré sur les aspects sociaux ou environnementaux, sociaux</li> <li>-Historique : provient des anglo-saxons, a la base analyse de politiques publiques (surtout méthode SROI), connaissances liées à l'historique de l'activité de l'accélérateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qu'est ce que mon activité (services/produit) change dans la vie de personnes</li> <li>-pas que le chiffre mais le résultat</li> <li>-Historique : pas de connaissances au sujet, juste le fait d'avoir travaillé dans le terrain avec une créatrice de cabinet de conseil spécialisé sur l'ÉMIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Moyen, pas objectif</li> <li>-Semblable au RSE sauf que la mesure se fait avec des critères différents</li> <li>-Historique : il le connaît comme une suite du RSE, sa connaissance provient du terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-quantifier et qualifier son impact auprès d'une organisation (ses PP)</li> <li>-créé depuis 15-20 ans, provient de pays anglo-saxons</li> <li>-les tentative d'encadrement légal se font plutôt par secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La définition couvre une multitude d'aspects : l'intentionnalité de l'acte, rôle dans le pilotage, mesure de performance, changement dans la vie de personnes.</li> <li>-L'historique de l'ÉMIS est connu par les salarié.es en fonction de leur expérience professionnelle (en lien avec l'historique de l'accélérateur, de l'historique du poste précédent dans le cas du 2eme entretien, des connaissances en lien avec le RSE de l'ÉMIS)</li> </ul>
Thématique 2 : Compréhension	<ul style="list-style-type: none"> <li>-beaucoup de méthodes</li> <li>-quali, quanti, SROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs méthodologie, mais c'est important de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-théorie du changement, intéressant de le faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-théorie du changement : pour expliquer la logique derrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'enjeux de différencier ce qui est imputable à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs méthodes, mais pas d'obligation</li> </ul>

<p>sion de la méthodologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-qualitatif rôle d'explorer une thématique au début pour pas partir sur les impressions du porteur.e de projet</li> <li>-quantitatif, capacité d'atteindre plus de personnes</li> <li>-les personnes ont parfois l'impression que le quali est l'estime de soi et le quanti l'argent apporté (caricaturisation)</li> <li>-quali permet de revenir sur le sujet et approfondir ce que le quanti a fait ressortir</li> <li>-l'aspect de l'impact sur le temps long</li> </ul>	<p>choisir celle qui est la plus adaptée pour qu'on continue de le faire dans la durée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-qualitatif rôle exploratoire, quantitatif rôle de cibler les réponses</li> <li>-le qualitatif reste comparable dans le temps</li> </ul>	<p>même au niveau de l'incubateur parce que ça permettrait d'aligner les moyens aux objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'important est que les personnes deviennent autonomes sur le sujet</li> <li>-il faut qu'elle soit refaite d'une manière régulière</li> <li>-quantitatif rôle comparatif entre les années</li> <li>-qualitatif rôle pour aller plus loin et obtenir des détails concernant les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-déterminer les indicateurs ultérieurement</li> <li>-après méthode quali ou quanti pour interroger les bénéficiaires</li> <li>-synthétiser les données</li> <li>-communiquer les données aux PP</li> <li>-quali : rôle de guider</li> <li>-quanti : chiffres pour guider la stratégie</li> <li>-nécessite un échantillon suffisant</li> </ul>	<p>l'action d'une structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-SROI, 1 euro investi permet d'économiser, intéressant parce qu'il permet de quantifier avec ce qui parle à tout le monde, l'argent</li> <li>-légalement pas de cadre qui oblige à utiliser une méthode</li> <li>-quanti permet de faire du chiffre</li> <li>-quali : entretiens avec les bénéficiaires</li> <li>-important qu'au début les porteur.es font l'EMIS seul.es</li> <li>-c'est un luxe de pouvoir faire sa mesure d'impact parce qu'il faut de ressources</li> </ul>	<p>légal pour utiliser une certaine</p> <p>2/5 disent qu'il faut le but est que les entrepreneurs réactualisent dans la durée (+E1 met en évidence l'aspect de l'EMIS à long terme)</p> <p>Qualitatif : explorer au début et clarifier des thématiques, éviter qu'on mesure d'après un ressenti subjectif du porteur.e</p> <p>Quantitatif : atteindre beaucoup de personnes</p>
<p>Thématique 3 : Impact</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-différence impact-résultat</li> <li>-impact environnemental et impact social</li> <li>-l'impact doit répondre à un besoin du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-c'est le changement que l'action a permis d'obtenir</li> <li>-confusion avec résultats</li> <li>-pour une association qui travaille sur le décrochage scolaire si le financement n'est pas fait en fonction de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-changement dans la trajectoire de vie de gens et à long terme</li> <li>-risque que si tout devient impact rien n'est plus impact</li> <li>-exemple de Danone et son utilité auprès de la société qui peut soulever de questions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-très galvaudé</li> <li>-pas tous les acteurs qui se présente à être d'impact le sont vraiment</li> <li>-pas de définition</li> <li>-déf : capacité d'un acteur d'améliorer positivement (impact positif) la société et ou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'impact peut être positif ou négatif, individuel et au niveau de l'organisation, l'EMIS permet de le mettre en avance</li> <li>-renvoie à l'idée des externalités</li> <li>-certaines</li> </ul>	<p>2/5 affirme que confusion entre impact-résultat</p> <p>2/5 confusion impact social et environnemental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque que l'impact devient juste une</li> </ul>

		coûts évités, ils sont disproportionnés à l'impact		la situation environnementale	structures font l'ÉMIS parce que c'est une demande de financeurs -aussi dans le sens environnemental	apparence -certaines structures cherchent à répondre à des demandes de financement
Thématique 4 : Freins	-les entrepreneur.es en étant au coeur de l'activité : difficile de dégager suffisamment de ressources -difficulté de la technicité de l'ÉMIS -visions de l'action sociale : certains personnes contre les termes employés (Croix Rouge a utilisé le terme d'empreinte sociale)	-pas une compréhension commune du terme -ça consume de ressources -pas vouloir se poser de questions -nécessité de valoriser de travail et d'améliorer le frein qui est l'investissement insuffisant -les coûts évités apportées pour les autres parties prenantes ne sont pris en compte si pas méthode ÉMIS -la création de richesse pour les actionnaires est plus compréhensibles que la création de richesse pour la société (sans bénéficiaire formalisé)	-la subjectivité dans l'analyse parce qu'une instance (mesure interne ou externalisé) peut rendre les résultats plus bénéfiques pour l'image de la structure -dans le cas de l'accélérateur la mesure d'impact dépend beaucoup des la méthodologie des ÉMIS des projets accompagnés -l'intérêt des investisseurs dépend du secteur d'activité -la lucrativité de entreprises le rend plus attractives pour l'investissement -l'ÉMIS peut être coûteux en interne et en externe -néanmoins, tout chiffrer apporte des difficultés parce qu'attribuer l'impact aux actions d'une seule structure c'est difficile	-pas assez de scale up, l'accélérateur est un peu le seul sur cette proposition de valeur -pas de définition -trop de référentiels et la diversité fait qu'ils perdent leur sens -la solution serait qu'on parle toutes de coûts évités, l'argent parle a tout le monde -la technique de coûts évités permet d'insérer les chômeurs et permettre à l'état de faire des économies -peu de structures arrivent à changer d'échelle à cause du finance et d'accompagnement -déséquilibre association - entreprise (les fondations sont plus restrictive dans les thématiques qu'elles veulent financer et les critères ne sont pas transparentes)	-manière cartésienne de penser de financeurs -la manque d'harmonisation de méthodologies -c'est pas enseigner à l'école -côté politique où l'ÉMIS n'est pas encouragé (sauf les Contrats à Impact Social) -les subventions qui sont bien parce qu'elle ne doivent pas être remboursées -les fonds d'investissement se multiplient, mais peu d'options pour les phases d'idéation et construction	-ressources -grand degré de technicité -manque de compréhension homogène (beaucoup de méthodes, beaucoup de référentiels) -investissement insuffisant -intérêt d'investisseurs en fonction du secteur d'activité -les associations se financent plus difficilement qu'une entreprise -risque que le fait de chiffrer ne suffit pas à montrer la contribution d'un.e acteur.trice

<p>Thématique 5 : Utilité et évolution ÉMIS</p>	<p>-espérance : les entrepreneurs veulent s'imprégner du sujet -le but serait qu'on passe de l'évaluation au pilotage par l'impact -attente de cadres réglementaires comme la loi PACTE -les discussions sur la projection politique se font par secteur -rôle de plaider au sein de l'écosystème</p>	<p>-terrain de test pour l'innovation sociale -motiver les acteurs publics à implémenter des services sociaux qui ont fait la preuve du concept -intérêt de rendre l'action pas éthique mais sociale -futur : espérance d'arriver à piloter par l'impact -recherche de critères communs intersectoriels pour mesure -nécessité d'adapter le discours à celui public pour être le plus flexible possible et bouger vite (en tant qu'entrepreneur)</p>	<p>-l'importance n'est pas de grossir le chiffre d'affaires mais l'impact -il faut rendre le secteur ESS plus visible -attente à l'harmonisation de indicateurs par secteur -le langage commun est de faire parler d'argent par les coûts évités</p>	<p>-importante pour piloter et organiser les activités de la structure pour qu'elles aient de l'impact -cibler l'impact souhaité sur les bénéficiaires -il voudrait que les dispositifs étatiques intègrent l'ÉMIS -le degré d'impact pourrait dans le futur influencer le financement -futur: L'ÉMIS devenir obligatoire</p>	<p>-utilité de prendre du recul sur l'activité -futur : conditionnement du financement, aider à orienter les fonds publics -peut que dans le cas d'une mauvaise tournure de l'économie, l'ÉMIS soit mise de côté -inquiétude sur les priorités de fondations d'entreprises si la situation économique devient incertaine</p>	<p>-rôle de plaider -projection politique par secteur, indicateurs par secteur -entrepreneuriat social, tester l'innovation sociale à être reprise par le secteur public -sous forme de croyance ou espérance, le futur : passer au pilotage par l'impact, devenir obligatoire et conditionner les financements publics</p>
<p>Thématique 6 : Rapport des entrepreneurs avec l'accélérateur</p>	<p>-2-3 journées de formation avec des éléments de théorie : théorie du changement, collecte et analyse de données -selon la maturité il se l'approprie différemment : réaction positive ou moins intéressée</p>	<p>-prendre la motivation de l'entrepreneur.e pour s'assurer d'un envie intrinsèque -outiller les entrepreneurs -aspect communautaire surtout au niveau d'échange et de se rassurer</p>	<p>-c'est intéressant parce que les entrepreneurs ne sont pas seuls et les exercices collectifs deviennent plus agréables</p>	<p>-présentation de la base théorique de l'impact pour acculturer les entrepreneurs -après initiation théorie de changement, et collecte de données (qui dépend beaucoup dans sa pertinence du stade d'évaluation) -séminaire type permanence du labo au cours de la route pour répondre aux questions</p>	<p>-axe théorique porté par le laboratoire : théorie du changement -partie pratique : appliquer la théorie, les PP, projection, questionnaires d'ÉMIS -des missions étudiantes</p>	<p>Mesurer la motivation PARTIE THÉORIQUE : -théorie de changement -collecte et analyse de données -partage d'expériences et apprentissage collectif de notions</p>

				spécifiques		(communauté) -missions étudiantes
--	--	--	--	-------------	--	---

Entrepreneurs	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien 10 (participé partiellement à l'accompagnement)	Synthèse par thématique
Thématique 1 : Définition et historique ÉMIS	-mettre en valeur les objectifs non financiers d'un projet de la société -évaluer, mesurer et présenter au reste du monde -connaissances sur l'historique parce qu'il a fait un doctorat en public management : ça provient de l'impact social de politiques publiques (balanced scorecard) -il sait pas comment l'ÉMIS est arrivée dans les entreprises -connaissait la méthode mais pas l'application dans l'environnement lucratif et non lucratif	-mesurer le changement qui touchent à la partie sociales qu'on puisse opérer auprès de PP (inclusion, gouvernance, bien-être au travail) -ils connaissait pas avant venir à l'accélérateur l'ÉMIS et connaissent pas des informations concernant l'historique à présent	-2 influence EMIS : <u>mouvance start-up nation</u> (mesure d'impact au service d'argument marketing) et <u>ÉMIS issues de politiques publiques</u> -Ière simplifiée, mais peut générer de biais -IIème difficile par sa complexité qui engage de coûts élevées -sa déf ÉMIS : alliance entre les deux -connaissais l'ÉMIS de mesure de politiques publiques, pas celui d'argument Scale up	Elle ne connaissait pas avant de participer au programme L'ÉMIS est pour les bénéficiaires et c'est aussi pour les financeurs (Etat, privés) Utiles pour eux pour adapter leur activité au mieux pour les bénéficiaires Connait pas du tout l'historique	-mesure de l'efficacité et efficience, des effets provoqués -la fondation avait déjà mis en place une ÉMIS -elle connaissait juste des aspects opérationnelle, pas l'historique	-2/5 connaissaient une compréhension de l'ÉMIS (évaluation politiques publiques) et ont appris une deuxième ( <u>application entrepreneuriale</u> et application pour de <u>finalité communicationnelle Scale Up</u> ) -2/5 ne connaissaient pas l'ÉMIS avant l'accompagnement
Thématique 2 :	-liée à l'impact sur les bénéficiaires	-le RSE est une approche par les	-important d'avoir un nombre restreint des	-Définir les parties prenantes, décider	-connaissait la cartographie de PP	-méthodes: décider l'impact

<p>Compréhension de la méthodologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-clarifier en premier ce qu'on vise et l'impact qu'on veut avoir</li> <li>-ressource qu'on se donne</li> <li>-manières de la mettre en place</li> <li>-évaluation de l'impact (quoi mettre en oeuvre pour la mesure + comment mesurer)</li> <li>- quanti mesure de volumétries</li> <li>-quali : compréhension de processus mis en place et leur efficacité</li> </ul>	<p>risques, intégrée dans le fonctionnement de la structure pour éviter les risques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-connaît la théorie du changement, cartographie de PP, net promoter score, pas en capacité de les développer</li> </ul>	<p>indicateurs par secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-qualitatif vient nourrir des histoires</li> <li>-quantitatives donne une assise plus large sur des sujets complexes</li> <li>Ex. estime de soi</li> <li>-la taille d'échantillon indique si c'est du quali ou quanti</li> <li>-quali permet de travailler sur l'acceptabilité de l'ÉMIS</li> </ul>	<p>comment les interroger, choisir les critères, des questionnaire et des entretiens exploratoires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Approche de 'il faut obtenir ces informations' pour les valoriser d'une manière communicationnelle sous forme de reporting</li> </ul>	<p>: but de quantifier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-méthode quantitative spécialisé en fonction de public</li> <li>-méthode qualitative : creuser des axes ressorties du quantitatif</li> <li>-focus groupe</li> </ul>	<p>voulu, prendre conscience de ressources (PP, temps, financiers), évaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Différence entre quanti et quali c'est la taille des échantillons, la profondeur de détails</li> <li>-ordre : quali explorateur, quanti données chiffrées, quali aller dans la profondeur</li> </ul>
<p>Thématique 3 : Impact</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pour y arriver il faut une projection, de l'énergie pour un effet <u>voulu</u></li> <li>-remplace le mot impact par <u>responsabilité</u>, en fonction des interlocuteurs</li> <li>-Impact à utiliser pour les institutionnels (terme d'initié)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-impact environnemental et l'impact social</li> <li>-statuts de gouvernance variés qui ont dans leur statut la prise en compte de l'impact</li> <li>-écosystème qui l'utilise d'une façon galvaudé pour défendre les pratiques capitalistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-qu'est qu'une action génère comme résultat sur un écosystème donné</li> <li>-la dimension contrefactuelle n'est pas incluse dans la terminologie d'impact</li> <li>-les phénomènes d'éviction avec sa logique concurrentielle n'est pas pris en compte dans l'idée d'impact</li> </ul>	<p>De quelle manière a un impact un acteur sur un autre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ressenti que pour les entreprises interlocutrices il y a un enjeu surtout économique, sa compréhension à elle est d'un impact qui éprouve de l'empathie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-effets de longue durée qui reste chez le bénéficiaire</li> <li>-produit un changement</li> <li>-temporalité : longue terme vs court terme (pour elle longue terme)</li> <li>-impact de la structure vs impact sur les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-peut utiliser un mot plus adapté : responsabilité</li> <li>-confusion entre impact social et environnemental</li> <li>-l'impact ne prend pas en compte les logiques d'éviction</li> <li>-impact enjeux économique</li> <li>-impact de la structure et impact des bénéficiaires</li> </ul>

<p>Thématique 4 : Freins</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 manière de dissocier l'impact financier et vertueuse d'une structure =&gt; problématique parce que l'idée de performance est inhérente et inscrite dans une logique libérale</li> <li>-2 l'influence de logique marchande sur la gouvernance, accès aux financement spécifiquement libéraux</li> <li>-plus facile de se financer à impact que dans le digital, SAS etc.</li> <li>-le fonds à impact ont de valorisation plus bases, moins de risques des investisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-frein sur la mesure et sur les outils de mesure</li> <li>-clarification sur à qui s'adresse et qui est concerné</li> <li>-que la quantité de travail ne te détourne pas de ton travail</li> <li>-faire un truc intellectualisant et pas impactant (un sujet a besoin d'être testé sur le terrain)</li> <li>-d'avoir des outils directement employables</li> <li>-l'offre de projets à impact est variée; financement varié aussi : de taux de croissance adapté aux projets à impact, mais aussi avec des attentes pour de projets pas à impact + le stress qui va avec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-des sommes calculé pour l'activité sectorielle qui prennent pas connaissance de particularités de bénéficiaires</li> <li>-le temps pris par le reporting (trop d'indicateurs, manque de priorisation)</li> <li>-qualité de systèmes d'information inférieure en ESS</li> <li>-mieux de mesurer les activités d'une structure et pas l'utilité de la structure dans sa globalité</li> <li>-mélange de deux types d'ÉMIS qui amène de la confusion entre la rigueur scientifique et celle communicationnelle</li> <li>-l'imposition d'une grille de lecture aux projets financés</li> <li>-l'évaluation extérieure garantit l'objectivité de l'étude et est plus chère</li> <li>-les contras CIS sont le plus sure parce que les investsseurs sont remboursés par l'état en fonction de l'EMIS, donc interet a avoir une bonne evaluation</li> <li>-l'accompagnement cherchait de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-difficulté à se procurer es les outils</li> <li>-vision commune difficile a avoir a cause des criteres differents sectoriaux</li> <li>-chronophage</li> <li>-définition et intérêts différentes par rapport à l'impact</li> <li>-financeurs classiques s'intéressent à la rentabilité comme pour une entreprise pas à impact, dispositifs de financement spécifique en augmentation, mais encore peu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-temps pour avoir une analyse de qualité (ÉMIS internalisée)</li> <li>-financements</li> <li>-outils pour faciliter les méthodologies, uniformiser les réponses</li> <li>-bcp de choses pour lancer les structures sur l'ÉMIS mais pas sur des structures plus avancées</li> <li>-considère qu'il y a plus de demande que d'offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-logique libérale de la gouvernance et de la performance</li> <li>-trop de référentiels</li> <li>-recherche d'équilibre entre la rigueur scientifique et la praticabilité de l'ÉMIS</li> <li>-pression pour la performance</li> <li>-les systèmes d'information utilisées dans l'ESS</li> </ul>
----------------------------------	---	--	--	---	---	--

			<p>financement au niveau de la formation avant d'être financé en tant que tel</p> <p>-le rôle de l'accompagnement est de remplir de missions de l'état et l'appréciation de l'utilité de l'activité se fait en fonction de résultats, sans une attention aux moyens</p>			
<p>Thématique 5 : Utilité et évolution ÉMIS</p>	<p>-l'ÉMIS est un levier de pilotage</p> <p>-procède de gestion de projet ou managérial, micro ou méso, mais pas macro</p> <p>-futur : obligation comptable à intégrer (impact environnemental, social, équité homme-femme) - c'est de la RSE, responsabilité</p> <p>-les entreprises qui cherche à avoir de l'impact cherche à remplacer l'état, mais il n'y croit pas =&gt; mais les entreprises vont remplacer l'ESS</p>	<p>-les entités qui financent l'utilise pour mesurer leur impact</p> <p>-attente de la facilitation des outils, accessibles sans être juste de la communication</p>	<p>-ÉMIS provient de l'évaluation d'impact de politiques publiques</p> <p>-l'importance de l'ÉMIS est aussi de détecter des externalités positive et négative dans une démarche d'innovation</p> <p>-politiques publiques peuvent mesurer l'efficacité des politiques cumulés sur un territoire</p> <p>-espérance : ÉMIS va permettre de contrecarrer le temp court politique</p>	<p>-permet de légitimer l'action auprès de l'état</p> <p>-permet à l'état d'éviter des coûts sociaux</p> <p>-espérance que les lois vont intégrer la mesure d'impact dans le choix de projets répondant au marchés publics</p> <p>-espérance que les entreprise vont intégrer l'engagement social dans leur fonctionnement</p>	<p>-mesurer l'impact d'activité pour justifier auprès de financeurs</p> <p>-dans le futur il va prendre plus de poids, plus être optionnel, mais une chose obligatoire</p> <p>-regard opérationnel sur leur projet et pas sectoriel</p>	<p>-outil de pilotage micro et méso mais pas macro</p> <p>-les entreprises ne vont pas remplacer l'état mais elles vont remplacer l'ESS</p> <p>-les financeurs mesurent aussi leur impact par les financements</p> <p>-possibilité démesuré l'impact d'un groupe de politiques</p> <p>-que l'ÉMIS devient obligatoire</p>
Thématique	-sont venu pour	-ils ne sont pas venus	-l'ÉMIS n'a pas joué un	-pas venue pour l'ÉMIS	-l'accompagnement	-Importance du

<p>6 : Rapport des entrepreneurs avec l'accélérateur</p>	<p>l'accompagnement à l'ÉMIS, réseau interne et externe -accompagnement : accélération qui pourrait être diplômante : savoir généraux sur l'impact, outils et savoir être dans l'univers -l'accélérateur représente un communauté de pratiques qui vont évoluer -l'intérêt est de retrouver du support au sein du collectif par l'échange d'expérience</p>	<p>pour l'ÉMIS -attente non satisfait d'un accompagnement par rapport à la gouvernance -cours sur l'ÉMIS -Autant Antropia nous a fait avancer en profondeur sur le pitch et la façon de nous présenter, la stratégie de changement d'échelle et notre raison d'être. Autant sur la partie mesure de l'impact social, on n'a pas identifié d'actions à mettre en place, de retours qu'on pourrait faire à Antropia sur la façon dont on a déployé l'ÉMIS chez Take a waste</p>	<p>rôle dans le choix, mais : réseau, rapprochement de structures paires -théorique -journées de travail en collectif avec les autres structures, mesurer la maturité, s'enrichir des questionnements des autres -missions étudiantes -ont des ÉMIS par projet, pas la maturité de le faire par structure -ressentie que l'attente de l'accélérateur était de voir l'évolution de la structure (objectifs sociaux mieux rempli) au cours de l'accompagnement sur des enjeux globaux qui montre</p>	<p>mais pour l'appellation projets à impact -appropriation pas des cours théorique et des ateliers non descendants. Aussi disponibilité pour des explications par projet -pas d'attente d'Antropia pour la mise en place de l'ÉMIS -échange entre pairs par rapport au travail sur l'ÉMIS</p>	<p>sur le changement d'échelle a été l'intérêt de rejoindre l'accélérateur -accompagnement basé sur cartographie PP, théorie de changement, questionnaire -ils mesuraient l'impact mais sans passer par les étapes initiaux (dans l'acception de l'accélérateur) - comme la théorie du changement -le suivi d'Antropia sous la forme de questionnaires, remplis sans que la personne qui le remplit comprenne le but</p>	<p>réseau</p>
--	--	---	--	---	--	---------------

### Annexe 3

Mention ÉMIS de candidat.es choisi.es pour la promotion 2023-2024.

PROJET	Situation EMIS
Projet 1	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 2	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 3	- Connaissait l'EMIS
Projet 4	- Connaissait l'EMIS
Projet 5	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 6	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 7	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 8	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 9	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 10	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 11	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 12	- Connaissait l'EMIS
Projet 13	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 14	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 15	- Connaissait l'EMIS
Projet 16	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 17	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche
Projet 18	- Connaissait l'EMIS - Avait mis en place une démarche

## Annexe 4

Ce tableau nous a permis de vérifier quels sont les types de formation que les porteurs de projets qui ont candidatés au programme de l'accélérateur pour la promotion 2022-2023.

Projet	Formation						
Projet 1	école de commerce	Projet 32	école de commerce	Projet 61	études supérieures		
Projet 2	école de commerce	Projet 33	?	Projet 62	études supérieures		
Projet 3	études supérieures	Projet 34	études supérieures	Projet 63	études supérieures	Projet 90	études supérieures
Projet 4	école de commerce	Projet 35	école de commerce			Projet 91	études supérieures
Projet 5	école de commerce	Projet 36	école de commerce			Projet 92	école de commerce
Projet 6	études supérieures	Projet 37	études supérieures	Projet 64	études supérieures	Projet 93	école de commerce
Projet 7	études supérieures	Projet 38	études supérieures	Projet 65	études supérieures	Projet 94	études supérieures
Projet 8	études supérieures	Projet 39	études supérieures	Projet 66	école de commerce	Projet 95	école de commerce
Projet 9	études supérieures	Projet 40	école de commerce	Projet 67	école de commerce	Projet 96	école de commerce
Projet 10	école de commerce	Projet 41	école de commerce	Projet 68	études supérieures	Projet 97	?
Projet 11	études supérieures			Projet 69	école de commerce	Projet 98	école de commerce
Projet 12	école de commerce			Projet 70	études supérieures	Projet 99	école de commerce
Projet 13	études supérieures			Projet 71	études supérieures	Projet 100	école de commerce
Projet 14	école de commerce			Projet 72	études supérieures	Projet 101	études supérieures
Projet 15	études supérieures			Projet 73	?	Projet 102	école de commerce
Projet 16	études supérieures			Projet 74	études supérieures	Projet 103	école de commerce
Projet 17	études supérieures			Projet 75	école de commerce	Projet 104	études supérieures
Projet 18	études supérieures	Projet 42	études supérieures	Projet 76	école de commerce	Projet 105	études supérieures
Projet 19	école de commerce	Projet 43	école de commerce			Projet 106	?
Projet 20	études supérieures	Projet 44	études supérieures	Projet 77	études supérieures	Projet 107	études supérieures
Projet 21	école de commerce	Projet 45	école de commerce	Projet 78	études supérieures	Projet 108	études supérieures
Projet 22	études supérieures	Projet 46	école de commerce				
Projet 23	école de commerce	Projet 47	études supérieures	Projet 79	études supérieures		
		Projet 48	études supérieures	Projet 80	école de commerce		
Projet 24	école de commerce	Projet 49	école de commerce	Projet 81	école de commerce		
Projet 25	école de commerce	Projet 50	école de commerce	Projet 82	école de commerce		
Projet 26	études supérieures	Projet 51	études supérieures	Projet 83	école de commerce		
Projet 27	école de commerce	Projet 52	études supérieures	Projet 84	études supérieures		
Projet 28	école de commerce	Projet 53	école de commerce				
Projet 29	études supérieures	Projet 54	école de commerce	Projet 85	études supérieures		
Projet 30	études supérieures			Projet 86	études supérieures		
Projet 31	études supérieures			Projet 87	école de commerce		
		Projet 55	école de commerce	Projet 88	école de commerce		
		Projet 56	école de commerce				
		Projet 57	école de commerce	Projet 89	études supérieures		
		Projet 58	école de commerce				
		Projet 59	école de commerce				
		Projet 60	études supérieures				