IMPACT

D'UN PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT À DESTINATION DES PMES DE L'ESS

ACCELERATEUR ess

1ère mesure de l'Accélérateur ESS, initié par la Région Ile-de-France, opéré par HEC Paris

ZOOM SUR LA PROMO 2 (2019-2021)

Un programme opéré par : HEC PARIS et soutenu par : Région ÎledeFrance, BANQUE des TERRITOIRES, PRÉFET DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE, AG2R LA MONDIALE, ILE DE FRANCE

Matière à réfléchir

Ce document est un retour d'expérience sur le travail de mesure d'impact réalisé depuis la promo 2 de l'Accélérateur ESS en 2019. Il est structuré en 4 parties :

Un programme intense de deux ans

Nos actions – comprendre le programme

La juste mesure

La méthodologie adoptée pour analyser le programme

Révéler le potentiel des entreprises de l'ESS

Les impacts long terme du programme

Soutenir les dirigeants dans leurs ambitions

Les impacts court terme du programme

Cette première mesure s'adresse :

- Aux **praticiens de la mesure d'impact.** En effet la question est centrale dans le monde de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et nous souhaitons ainsi alimenter la discussion autour de cet outil pluriel.
- Aux **futurs accélérés** et candidats des promos à venir. Ce document doit permettre aux dirigeants de structures de l'ESS éligibles au programme de mieux comprendre la valeur qu'ils peuvent y trouver.
- A nos **partenaires**. Ils sont engagés à nos côtés pour la réussite des PMEs de l'ESS que nous accompagnons.

Ce travail est une première brique d'une réflexion plus large sur la notion même d'impact. La mesure d'impact ne saurait être un miroir fidèle de deux ans de relations humaines au cœur d'un programme si dense. Or on a tendance à dire que "ce qui ne se mesure pas, n'existe pas", car ce n'est pas quantifié, ce n'est pas connu. Il faut donc trouver d'autres manières d'en rendre compte, de façon plus sensible. Cela fera donc l'objet de mises à jour de cette 1ère synthèse.

A l'origine de l'Accélérateur ESS

L'Accélérateur ESS a été lancé en 2018 dans le cadre d'une politique publique de la Région Ile-de-France. Le programme est un des quatre piliers de la politique régionale en faveur de l'économie sociale et solidaire. En accompagnant de façon rapprochée et sur le long terme des structures de l'ESS, l'objectif était de permettre le développement accéléré de pépites de l'ESS et d'ainsi démultiplier leur impact sur le territoire.

La première promotion était pilotée par INCO en partenariat avec HEC Paris et Accenture. À partir de la deuxième promotion, le pilotage a été confié à HEC Paris, qui a fait le choix d'évaluer son impact et de le rendre public. Ce document ne traite donc que de la mesure d'impact du programme sur la promo 2. Dans les futures mises à jour de ce document, l'ensemble des promos suivies par HEC Paris seront incluses. Cette première publication est pour nous l'opportunité de lancer une discussion autour de l'impact du programme.

Travailler notre manifeste[1] en 2021, nous a permis d'affiner notre vision. Elaborer collectivement notre théorie du changement nous a permis de structurer notre mission.

Toutes et tous, nous partageons la vision que la transition écologique et solidaire de l'Ile-de-France et de la France passera entre autres par le changement d'échelle des structures de l'ESS.

Tous les intervenants du programme sont réunis autour de la mission sociale de l'Accélérateur ESS : « **Révéler le potentiel des entreprises de l'ESS en soutenant les dirigeants dans leurs ambitions de développement**. »

[1] Manifeste publié sur notre site internet : https://www.hec.edu/fr/faculte-et-recherche/centres/innovation-entrepreneurship-center/programmes/accelerateur-ess

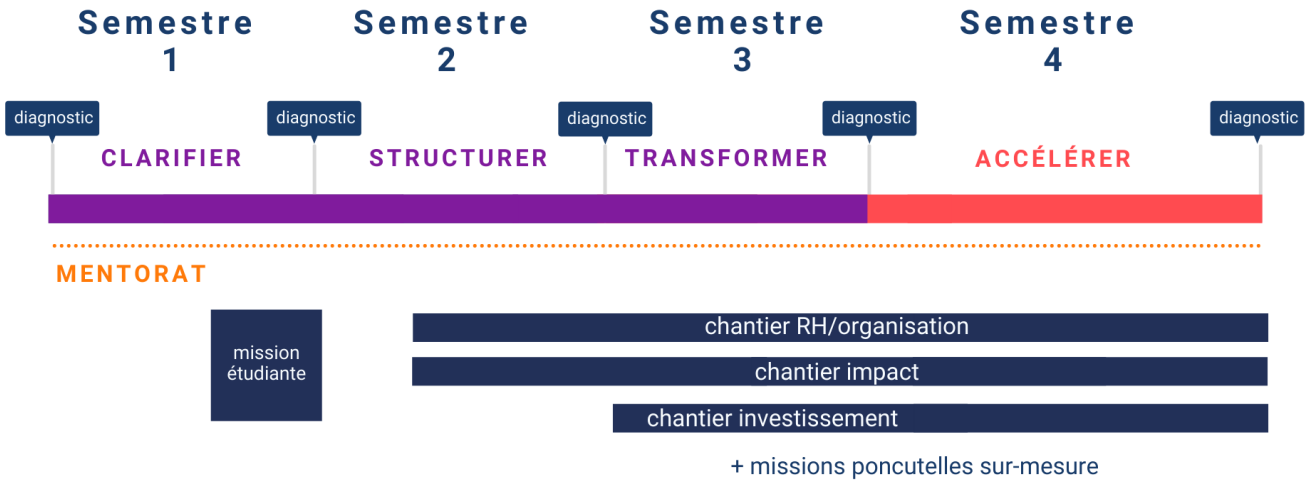
Un programme intense de 2 ans

Au sein de l'Accélérateur, nous accompagnons les structures de l'ESS, qui connaissent un changement d'échelle et souhaitent maîtriser de nouvelles logiques stratégiques et s'équiper d'outils pour saisir les opportunités, grandir et surtout in fine augmenter et pérenniser leur impact social.

Un programme au long court qui a pu s'ajuster au contexte

L'accompagnement dure 2 ans, il est structuré en 4 grands semestres, correspondant aux 4 phases de la préparation au changement d'échelle : Clarifier, Structurer, Transformer et Accélérer. La durée du programme permet de personnaliser les formats aux besoins des dirigeants des PMEs de l'ESS que nous accompagnons. Ces besoins évoluent au cours du temps et nous avons la réactivité pour y répondre, grâce à l'écosystème du Centre d'Innovation et d'Entrepreneuriat HEC Paris notamment.

LE PROGRAMME EN UN CLIN D'OEIL



Notre accompagnement se concentre sur le dirigeant et son cercle rapproché, car comme le souligne Olivier Torrès, Professeur à l'Université de Montpellier et membre du Conseil d'Orientation de Bpifrance Le Lab : « Les valeurs du dirigeant, son profil psychosociologique, ses buts et aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise [...]. La PME est

une méga-personne par opposition à la grande entreprise méga-structure. »[2]

Le contexte de la promo 2 a nécessité d'autant plus de réactivité qu'au bout de seulement 5 mois d'accompagnement, l'état d'urgence sanitaire était décrété. Ainsi sur les 2 ans d'accompagnement, il y aura eu 2 mois de confinement strict où tous les formats ont été rapatriés en ligne, et 2 mois de couvre-feu, ce qui a impliqué des ajustements logistiques dans l'organisation de nos événements en présentiel.

En octobre 2019, la promo 2 comprenait 10 entreprises. En janvier 2021, une des entreprises a choisi d'interrompre son accompagnement. Elle ne fait donc pas partie des résultats de cette mesure.

Les actions mises en place en quelques chiffres

9 entreprises accélérées, soit entreprise adaptée soit entreprise d'insertion

76 personnes touchées, des employés des accélérés impliquées dans un des formats d'accompagnement

2 ans d'accompagnement dont 2 mois en confinement et 2 mois de couvre feu

9.16 Net promoter score
Note sur 10 à la question "Dans quelle mesure recommanderiez-vous le programme d'accompagnement de l'Accélérateur ESS à l'un de vos pairs ?"

Dans le cadre de l'accompagnement de la promo 2 sélectionnée en octobre 2019 et sortie du programme fin 2021, 4802 heures d'accompagnement ont été réalisées, soit 800 jours :

1. Plus de 600 heures de mentorat
2. **10 jours de formation** répartis en demi-journées tout au long de l'accompagnement,
3. **Plus de 4000 heures de missions opérationnelles** pour 83 missions de conseil par des experts et des étudiants d'HEC Paris.

En tout ce sont 76 personnes dans les 9 structures accélérées qui ont été impliquées dans le programme via un ou plusieurs formats d'accompagnement.

[2] Olivier Torrès, Les PMEs, Dominos Flammarion, 1999.

La juste mesure

Au sein de l'Accélérateur ESS, nous avons fait le choix d'internaliser la mesure d'impact. Cela avait pour nous plusieurs intérêts :

1. Comprendre le processus pour mieux accompagner nos accélérés qui se lancent dans une démarche similaire,
2. Pouvoir par la pratique enrichir la pédagogie de l'école sur ce sujet,
3. Maitriser l'ensemble du processus.

Une cheffe de projet a piloté ce projet pendant deux ans dans une logique de recherche et développement, afin d'ajuster le dispositif de mesure d'impact.

La durée du programme

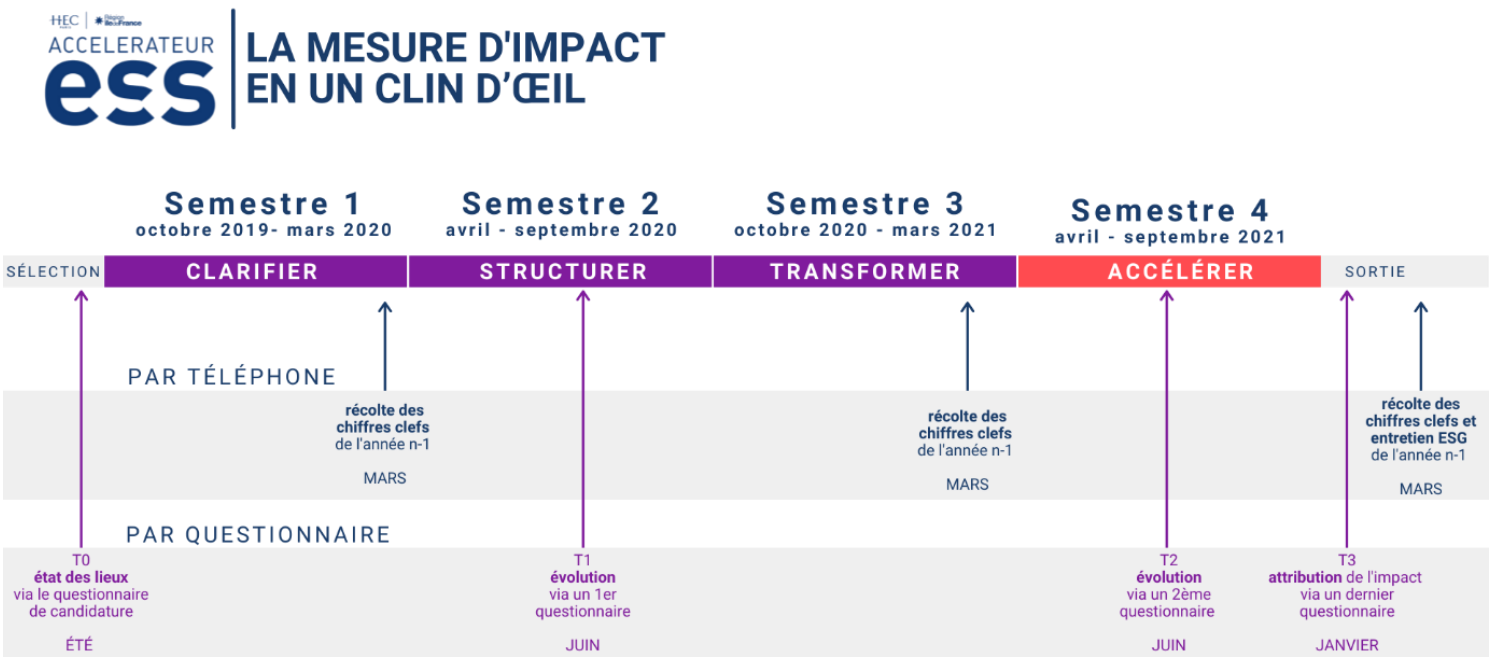
Le programme dure deux ans. Une boucle de mesure d'impact, entre la candidature et la sortie du programme, s'étale donc sur une période longue. Dans un souci de comparabilité et de précision, il est ainsi compliqué de modifier une ou plusieurs questions au fur et à mesure des questionnaires.

Par ailleurs, en deux ans de nombreux formats sont proposés aux accélérés : mentorat, formation, diagnostic, missions personnalisées, parcours thématiques, missions étudiantes... Au début de l'exercice, il était particulièrement délicat de retracer les liens de cause à effet entre un type de format précis et un résultat. Dans une logique de recherche académique, nous pourrions choisir de tester des indicateurs pour chaque module. Or l'Accélérateur ESS est un programme d'accompagnement, c'est un tout, nous avons donc choisi de regarder l'impact global, plutôt que l'impact de chaque format.

Nous comparons deux photographies de chaque accéléré pour évaluer leur évolution : les questions du questionnaire de candidature seront posées à nouveau à la sortie du programme. La promotion 2 a donc répondu au questionnaire de sortie en janvier 2022, et la promotion 3 répondra en janvier 2023.

Pour ne pas naviguer à l'aveugle entre les deux, nous avons choisi de faire un suivi longitudinal. Chaque été, nous envoyons un questionnaire qui permet à l'accéléré de déclarer s'il perçoit une évolution et de l'attribuer au programme le cas échéant.

Nous avons designé cette méthodologie à partir du début de la promo 2. En janvier 2020, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs auprès de la promo 1 sortante pour identifier les axes d'impact du programme, c'est-à-dire des critères d'évaluation. En juillet 2020, nous avons valider ces axes d'impact via un questionnaire envoyé à la promo 2. En juillet 2021 la version définitive du questionnaire était envoyé aux promos 2 et 3.



DÉFINITIONS CLEFS

Une PME (petite et moyenne entreprise) est une entreprise, dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

Une microentreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises

La taille de la cohorte

La promotion 2 de l'Accélérateur ESS comprend 9 entreprises. Cela permet un accompagnement personnalisé, intensif et de qualité pour des entreprises déjà matures, entre la microentreprise et la PME. Toutefois cela limite les conclusions statistiques que l'on peut tirer d'un tel exercice. Il était donc primordial de collecter 100% des données pour être rigoureux. En effet croiser des données sur un échantillon restreint n'est à ce jour par pertinent. Au fil du temps de nouvelles promos vont s'ajouter et nous pourrons ainsi analyser les données en fonction de différents paramètres comme le secteur d'activité ou le type de structure à impact (entreprise adaptée, entreprise d'insertion, ESUS, coopérative, ESAT, ACI, etc).

La cible du programme

Le bénéficiaire direct de l'accompagnement est le dirigeant. Nous insistons pour que le dépositaire de la candidature soit à un poste de direction et ait un mandat clair dans la gouvernance pour postuler. En effet, nous demandons aux bénéficiaires deux choses : la capacité à libérer du temps pour l'accompagnement et la garantie qu'ils peuvent être décisionnaire dans les grandes orientations stratégiques sur lesquelles portera l'accompagnement. Or par définition, ces dirigeants ont peu de temps. Nous avons donc choisi de limiter le nombre de questions à leur poser pour se concentrer sur quelques indicateurs représentatifs de l'impact du programme sur ces dirigeants pendant 2 ans, sans être totalement exhaustifs.

Distinguer impact direct et indirect

Le programme est l'émanation d'une politique publique territoriale de la Région Ile-de-France, portée par la mission ESS au sein du pôle développement économique, emploi et formation. L'objectif de ce sponsor clef est de favoriser l'emploi sur le territoire francilien en soutenant un accélérateur qui doit permettre aux accélérés de croître et d'inclure dans la vie économique plus de personnes.

En tant qu'école et programme pédagogique, nous avons d'abord une obligation de moyens, c'est-à-dire de bonne mise en place des moyens d'accompagnement des accélérés. La durée de l'accompagnement et notre rôle même de formateur, d'école et d'accompagnateur nous porte à croire et à observer que tous nos résultats ne s'évaluent pas de la même manière et dans la même temporalité. Nous mesurons des impacts courts termes, soit des effets immédiats de nos actions, et des impacts longs termes, soit des effets progressifs à la suite d'une série de changements de la part des accélérés. Ainsi nos efforts pour construire une mesure adaptée contribuent à aligner les objectifs d'impact du programme et de nos partenaires.

Mesurer pour communiquer

Nous avons essayé de marcher sur une ligne de crête entre exigence éthique et volonté de communication. Nous avons maintenu un niveau d'exigence élevé concernant les chiffres que nous communiquons. L'enjeu est de communiquer sur ces chiffres de façon claire, c'est-à-dire qui explique leur construction. En comprenant la démarche, les chiffres en contexte prennent sens. Tout réside dans l'interprétation des

chiffres et sa formulation afin que l'analyse soit accessible par tous. Cela nécessite de prendre du temps. A chaque questionnaire, il faut s'interroger sur la formulation des questions pour ne pas introduire de biais qui rendrait le résultat caduc. A chaque collecte, il faut analyser et croiser les données sans forcer les conclusions. A chaque communication, il faut être attentif à ne pas s'attribuer des mérites par omission de détails.

Or ce temps n'est pas toujours compatible avec le temps de la communication, d'autant plus dans un environnement de plus en plus concurrentiel. En effet, depuis 2018, la notion d'impact, centrale pour l'Accélérateur, est de plus en plus débattue par les programmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat et devient une clef de différenciation.

Mesurer pour piloter

Les mentors du programme encouragent les accélérés à privilégier la prise de décision basée sur les chiffres et les faits. La mesure d'impact est une façon de nous appliquer à nous-mêmes cette recommandation. Ainsi nous allons au-delà des questionnaires de satisfaction que nous collectons après les rencontres collectives (formation, masterclass, diagnostic...).

Avoir ces éléments factuels et chiffrés nous permet d'impliquer différemment nos partenaires dans l'Accélérateur ESS et d'étoffer leurs attentes vis-à-vis du programme, en ajoutant la notion de pilotage globale de la performance aux seuls indicateurs initiaux de création d'emplois et de chiffre d'affaires.

Savoir s'entourer

La promotion 2 de l'Accélérateur ESS était en 2019 la première à être pilotée entièrement par les équipes d'HEC Paris. La tâche nous revenait donc de mesurer l'impact du programme et en parallèle d'accompagner les accélérés sur ce même sujet. Lors de l'intervention d'Adrien Baudet, professeur à HEC Paris et praticien au sein de Koreis, devant les accélérés de la promotion 2 en novembre 2019, les premières bases de réflexion ont été posées. En mars 2020, Ricardo Scacchetti, fondateur d'Impact Track, déroulait lors d'une conférence une méthode simple de mesure, le tout hébergé sur une plateforme. Cela nous a permis de faire une première itération de mesure d'impact. Toutefois, cette plateforme était à l'époque plus adaptée à des porteurs de projet à bénéficiaire unique. Nos parties prenantes sont multiples et les impacts protéiformes. Nous avons donc opté pour un accompagnement par Improve, cabinet de conseil en

mesure d'impact, pour relire nos questionnaires et nous guider sur l'analyse. Grâce à ces regards d'experts, nous avons pu progresser et aboutir à l'analyse rigoureuse que nous souhaitions. En parallèle, nous avons pu partager avec d'autres interlocuteurs qui avaient aussi fait le choix d'internaliser la démarche, grâce aux groupes de réflexion menés par Convergences, association de plaidoyer dans le développement durable, et par la Mouvement Impact France, association qui représente les acteurs de l'économie sociale et solidaire en France. Ces discussions auront été riches d'enseignements : rester humble sur ce qu'on peut mesurer et penser la mesure d'impact comme un outil de discernement pour prendre des décisions.

Aller au-delà de l'impact

La notion de "trace" est pour nous un outil complémentaire à la logique quantifiable, à la mesure de l'impact. La trace c'est ce qui persiste dans le temps et l'espace, ce qui permet de tracer de proche en proche les effets d'une action. La trace offre de la profondeur de champ pour rendre visible la complexité des transformations à l'œuvre dans les organisations que nous accompagnons. Il s'agirait alors plutôt de faire un "relevé de traces" pour chercher à voir les effets. Pour mettre en avant la trace de notre programme sur ces accélérés, il y a de la place pour l'inventivité : podcasts, portraits, témoignages, cartes mentales, pitchs filmés avant/après, etc. Nous nous interrogeons également sur la façon de consigner les verbatims des accélérés, les retours informels confiés entre deux portes. Or cela dépasse le cadre d'une mesure d'impact et entre dans le champ de la recherche académique, qui nécessite d'autres moyens.

OUVRIR UNE FENETRE SUR LE PROGRAMME

Derrière cette logique de mesure d'impact, il y a l'enjeu de rendre des comptes, ce qui est un peu différent de "répondre de ses actes". "Rendre des comptes" s'apparente à la logique comptable, on se met en règle, on fait ce qui est attendu de soi. Plus souvent employée dans un cadre juridique, "répondre de ses actes" renvoie à une notion d'éthique, de justice. En répondant de ses actes on accepte d'être jugé, on ouvre ainsi un dialogue sur les actions qui ont été menées. Il serait intéressant que la mesure d'impact aille au-delà du dicton "faire et faire savoir", au-delà du besoin de faire la preuve de son action. Et si la mesure d'impact devenait un premier pas pour ouvrir un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes ? Impact et trace deviennent alors un horizon régulateur, c'est-à-dire un principe qui guide les choix et les actions de toute organisation, un principe qui engage sa responsabilité.

Révéler le potentiel des entreprises de l'ESS

La loi ESS de 2014 a permis de définir les principes clefs des entreprises de l'ESS, résumés comme suit par l'Avise, agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent :

- La poursuite d'une utilité sociale ;
- La recherche d'un modèle économique viable ;
- La gouvernance démocratique ;
- La lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale.

Dans ce cadre, la mission sociale du programme Accélérateur ESS est de contribuer à la recherche d'un modèle économique viable. C'est l'impact long terme que poursuit le programme. Cet impact est perceptible dès aujourd'hui, mais devra être confirmé lors de nouvelles mesures après la sortie du programme.

Objectif 2019 : recruter des PMEs inclusives

La promo 1 de l'Accélérateur avait rassemblait les pépites de l'ESS en Ile-de-France. Lors du recrutement de la promo 2, nous avons focalisé l'accompagnement sur les entreprises inclusives, les entreprises adaptées et les entreprises d'insertion, deux secteurs en pleine réforme.

En effet en septembre 2019, le Pacte d'Ambition pour l'insertion par l'activité économique fixait un objectif de 100 000 personnes supplémentaires en parcours d'insertion d'ici fin 2022. Une loi promulguée en décembre 2020 viendrait renforcer cette volonté de développer ce secteur d'activité.[3]

En parallèle, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel en septembre 2018 renforcée la vocation économique des entreprises adaptées et ouvrait plusieurs

[3] Synthèse réalisée par l'Avise sur le sujet : https://www.avise.org/actualites/une-loi-pour-renforcer-linclusion-dans-lemploi

possibilités d'expérimentation, dont le travail temporaire et le CDD tremplin.[4]

Ces changements réglementaires devaient permettre au secteur de se développer et d'ainsi favoriser l'insertion de publics vulnérables au monde de l'entreprise.

A l'été 2019, les conditions d'éligibilité pour faire partie de la promotion 2 étaient donc les suivantes :

LES MOTS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

ESUS - entreprise solidaire d'utilité sociale

SIAE - structures d'insertion par l'activité économique
EI - entreprise d'insertion
AI - association intermédiaire
ETTI - entreprises de travail temporaire d'insertion

EA - entreprise adaptée
ESAT - établissement et service d'aide par le travail
EATT - expérimentation entreprises adaptées de travail temporaire

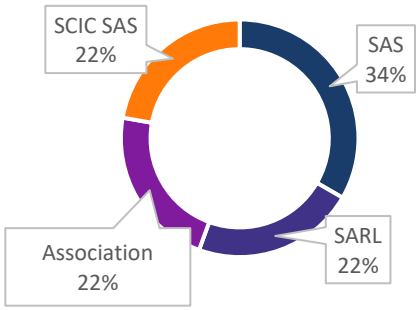
1. Toute entreprise implantée en Île-de-France dont la mission est d'insérer des franciliens en situation d'exclusion sociale et/ou économique :
   - Les SIAE (cibles privilégiées : EI, AI, ETTI) ;
   - Les entreprises inclusives du handicap (cibles privilégiées : EA) ;
   - Toute entreprise dont les bénéficiaires directs sont des personnes en situation d'exclusion économique et/ou sociale, dont l'activité vise à faciliter leur accès à des services (par exemple la formation), à des biens, à des opportunités.

2. L'équipe de l'Accélérateur ESS sélectionnera les entreprises lauréates prioritairement sur leur potentiel de développement et leur capacité à opérer le changement d'échelle :
   - plus de 800 000 d'€ de chiffre d'affaires (2018) ;
   - chiffre d'affaires en croissance de 2016 à 2018 ;
   - activité rentable en 2018 ;
   - effectif de plus de 10 salariés.

[4] Synthèse réalisée par l'UNEA sur le sujet : https://www.unea.fr/nouveau-cadre-dintervention-des-entreprises-adaptees-et-experimentations

Photo d'identité de la promo en 2019

Statuts juridiques des accélérés de la promo 2



LES STATUTS JURIDIQUES

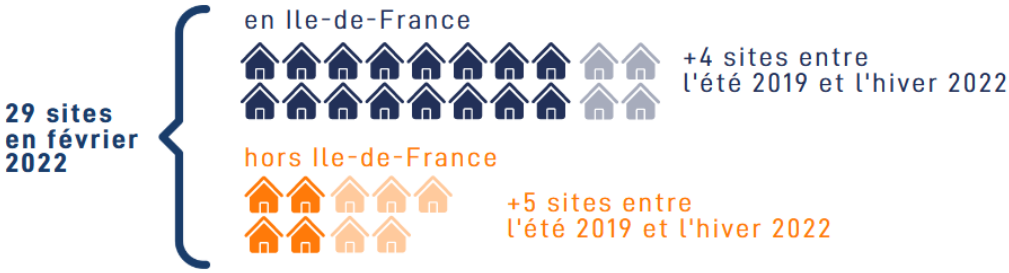
SA - Société anonyme
SARL - Société à responsabilité limitée
SCIC - Société coopérative d'intérêt collectif
SCOP - Société coopérative et participative

Du fait de ces critères de taille, les accélérés ont en moyenne 15 ans d'existence. Au sein de la promo 2, le chiffre d'affaires moyen[5] en 2019 était de 2,9 millions d'euros et le nombre de salariés moyens est de 62 personnes. Ce sont donc bien des PMEs.

Les 9 accélérés de la promo 2 comptaient en 2019, au moment de leur candidature, 27 agréments. Ces agréments sont délivrés par l'Etat, par la DRIEETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités, ancienne DIRRECTE). Une même structure, indépendamment de son statut juridique, peut détenir plusieurs agréments pour des établissements dans des départements différents et peut cumuler des agréments dans le champ du handicap et dans le champ de l'insertion. Ces agréments permettent d'être reconnus comme appartenant à l'ESS, cela donne accès à des aides d'Etat permettant de compenser la plus faible productivité de leurs effectifs en insertion ou en situation de handicap.

A titre de contexte, la DRIEETS récence en 2020 en Ile-de-France 85 Entreprises Adaptées et 157 Entreprises d'insertion.[6]

Une évolution positive pour la promo 2 malgré la crise

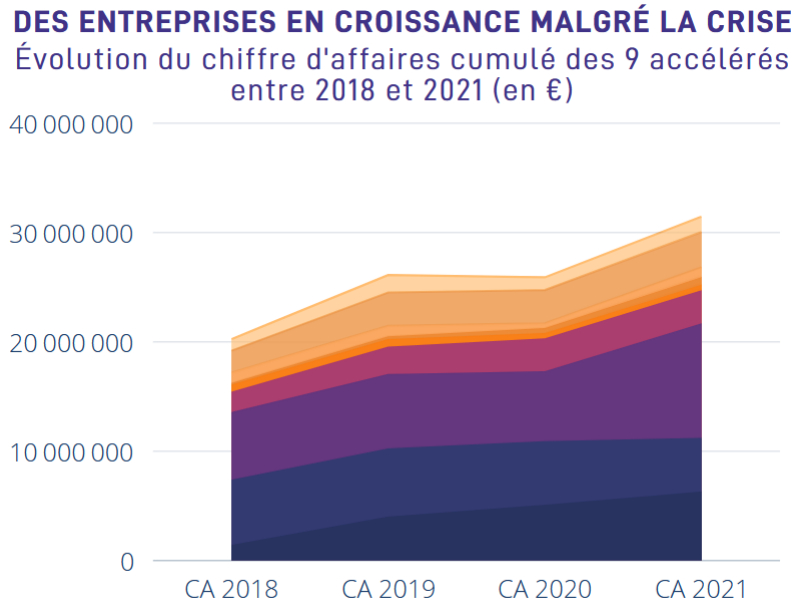


Tous les accélérés de la promo 2 ont donc leur siège en Ile-de-France. On voit dans le graphique ci-contre un doublement du

[5] Nous comptabilisons uniquement le chiffre d'affaires correspondant au périmètre accompagné par l'Accélérateur ESS : la totalité des entités de Fastroad et Ecodair, seulement Appro 77 au sein de Croix-Rouge Insertion.
6 Source : Drieets IDF, service accès à l'emploi, 2020, https://idf.drieets.gouv.fr/sites/idf.drieets.gouv.fr/IMG/pdf/drieets_chiffrescles2021_web_.pdf

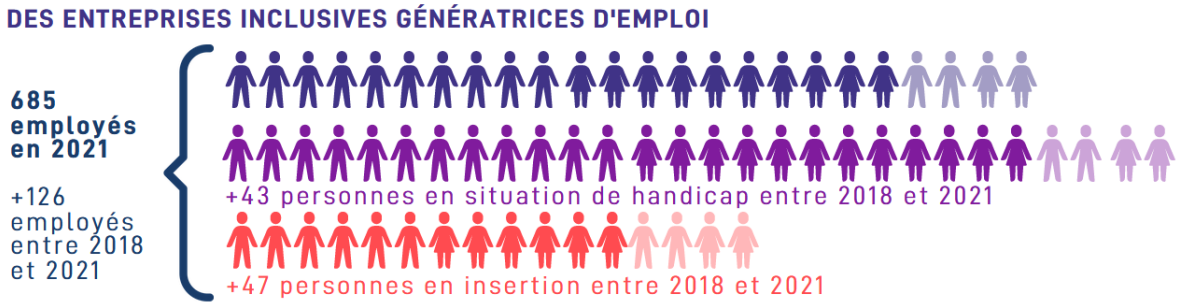
nombre de sites hors de l'Ile-de-France, ce qui dénote une accélération de l'essaimage au niveau national.

On retrouve cette information dans la hausse du nombre d'agréments entre août 2019 et janvier 2022, de 27 à 34 agréments. Au moment de l'essaimage, les accélérés conservent leur ADN et leur mission d'impact social en lien avec les services de l'Etat et les collectivités territoriales.



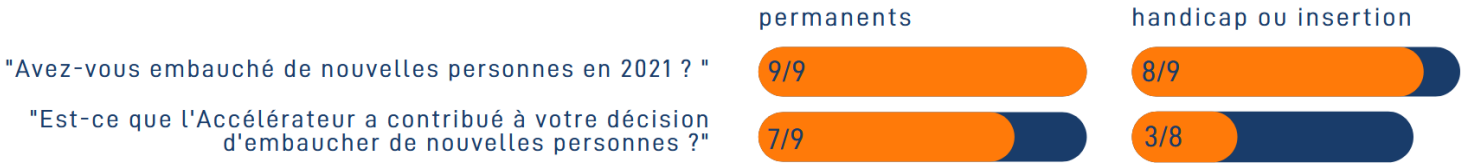
I Chaque couleur sur le graphique représente une entreprise. Les données sont anonymisées, d'où l'absence de légende..

L'objectif de l'Accélérateur ESS est de sélectionner des accélérés avec un fort potentiel de développement et de les aider à structurer leur croissance. Cela s'est avéré plus compliqué du fait du ralentissement de l'activité lié à la crise sanitaire. Il sera intéressant de pouvoir suivre ces structures sur le long terme pour voir leur évolution dans un contexte plus « normal ». On s'aperçoit toutefois que le chiffre d'affaires moyen de la promo 2 est passé de 2,25 millions en 2018 à 3,5 millions en 2021. Dans le graphe ci-contre on voit un plateau entre les années 2019-2020. Les entreprises ont dans l'ensemble maintenu leur chiffre d'affaires et on voit déjà un fort rebond en 2021.



La volonté de la Région Ile-de-France en lançant ce nouveau programme était de soutenir la création d'emplois sur le territoire en accompagnant des PMEs de l'ESS à se développer. Les 9 accélérés ont créé depuis 2018 plus de 126 nouveaux emplois.

L'enjeu pour l'Accélérateur ESS est ensuite de savoir si cette hausse est liée à son action. Nous avons donc posé la question aux accélérés dont les réponses sont visibles ci-contre.



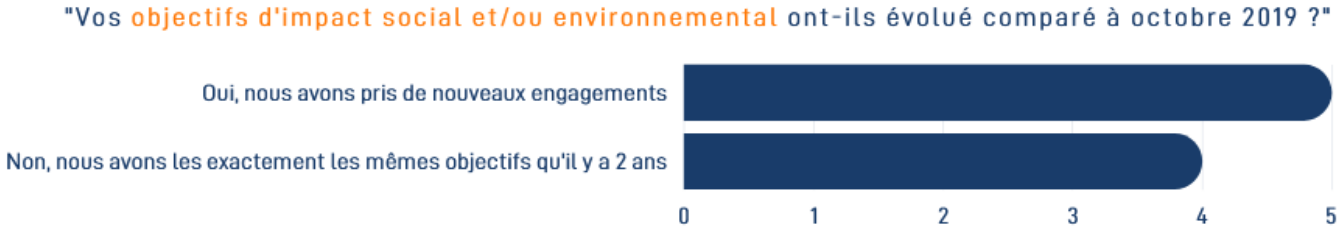
L'embauche de permanents est un signe de structuration de l'activité. En effet, lors du changement d'échelle, les équipes se réorganisent et un management intermédiaire est à renforcer et/ou recruter.

L'accompagnement de l'Accélérateur ESS se focalise sur les problématiques stratégiques, commerciales et économiques des accélérés, en partant du postulat qu'ils connaissent leur métier, insérer des personnes éloignées de l'emploi.

Avec ou sans Accélérateur, leur mission sociale est le recrutement et l'insertion professionnelle de ces personnes. De plus, nous n'avons pas mené d'action directe et spécifique concernant le recrutement de personnes en situation de handicap ou en insertion. Néanmoins, ces nouveaux recrutements peuvent être corrélés à la croissance de l'activité. Prouver un impact indirect est toutefois compliqué.

L'Accélérateur ESS comme catalyseur de transformation

Nous soutenons des entreprises dont la mission est avant tout sociale. L'hypothèse du programme était de les renforcer sur les aspects stratégiques, commerciales et économiques pour qu'elles puissent démultiplier leur impact. À la suite des deux ans au sein du programme d'HEC Paris, 5 accélérés disent avoir pris de nouveaux engagements et 4 ont maintenu les mêmes objectifs.



5 accélérés ont pris des engagements d'impact social et/ou environnemental supplémentaires depuis 2019

ont augmenté le nombre de personnes touchées par leurs actions

ont réduit leur empreinte carbone

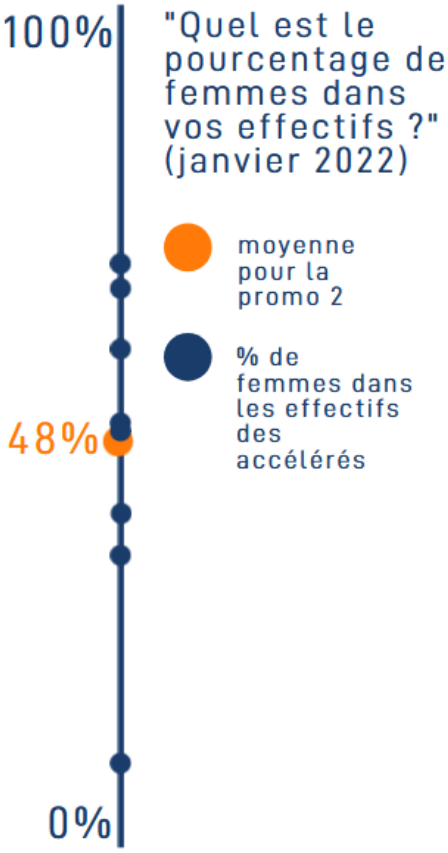
a obtenu une nouvelle labellisation

Nous observons un accroissement des engagements de 5 structures vers plus de personnes touchées par différents biais (embauches de plus de personnes, création d'écoles de formation, lancement d'une nouvelle activité nécessitant de nouveaux profils) ou vers des choix pour réduire l'empreinte carbone de leur activité (conversion vers une flotte de véhicules propres).

Ces engagements viennent s'ajouter aux engagements préexistants de ces entreprises dont la mission est d'œuvrer à une société plus inclusive en insérant des personnes fragiles dans le monde économique.

Zoom sur la parité au sein de la promo 2

Nous avons demandé quel était le pourcentage de femmes dans leurs effectifs. Dans la promotion 2, nous avons une moyenne de 48% de femmes dans les effectifs, une moyenne de 29% dans la promotion 3 et une moyenne de 51% dans la promotion 4.



Ces moyennes changent de promotion en promotion du fait de la présence, ou de l'absence, parmi les entreprises accélérées de métiers où les femmes sont majoritaires (communication, textile, assistance sociale, entretien) et de métiers où les hommes sont plus présents (informatique, recyclage, BPT, maintenance, transport). Dans le graphe ci-contre, les écarts à la moyenne témoignent du fait que certains accélérés ont des métiers plus genrés que d'autres. Il est donc important d'aller au-delà des moyennes.

En Ile-de-France, il y a 65,9% de femmes dans l'ESS, contre 41.3% dans le privé hors ESS. Comme le souligne très justement la CRESS, « une des explications possibles de ce phénomène réside dans le fait que certains métiers qui regroupent une majorité de nombre d'emplois dans l'ESS, comme le personnel enseignant (21 300 emplois) et les aides-soignants (17 000 emplois), sont traditionnellement féminisés. »[7]

Dans le monde du travail français, 50% des femmes se concentrent sur 12 familles professionnelles, quand 50% des hommes se concentrent sur 20 familles professionnelles.

Les résultats illustrent bien que les grandes tendances sectorielles persistent même dans l'ESS. En effet certains métiers restent plus féminisés, ESS ou pas.

[7] Source : Panorama de l'ESS 2021 réalisé par la CRESS IDF : https://www.cressidf.org/documents/6947

Isoler notre impact du bruit du monde

Un des axes majeurs de notre mesure d'impact est de comprendre quels facteurs externes pourraient avoir influencé les 9 entreprises ayant participé au programme d'octobre 2019 à décembre 2021 en dehors de l'Accélérateur.

Mesurer un impact dans un environnement « bruyant », au sens scientifique du terme, est compliqué. « Le bruit altère les données collectées et risque de rendre difficile l'apprentissage de la relation que l'on cherche à prédire, voire de rendre la modélisation impossible. »[8] De nombreux éléments peuvent interférer : des messages contradictoires ou au contraire, les mêmes messages mais sans que l'on sache qui les a passé de manière plus efficace, une interférence due à une faible disponibilité du dirigeant. Nous en explorons certains ci-dessous afin d'essayer d'isoler l'impact de l'Accélérateur ESS.

Nous avons donc choisi de passer par une méthode déclarative afin que les dirigeants pointent eux-mêmes les éléments sur lesquels le programme a exercé une influence. Cela permet de se focaliser sur les perceptions des dirigeants, les bénéficiaires de l'accompagnement.

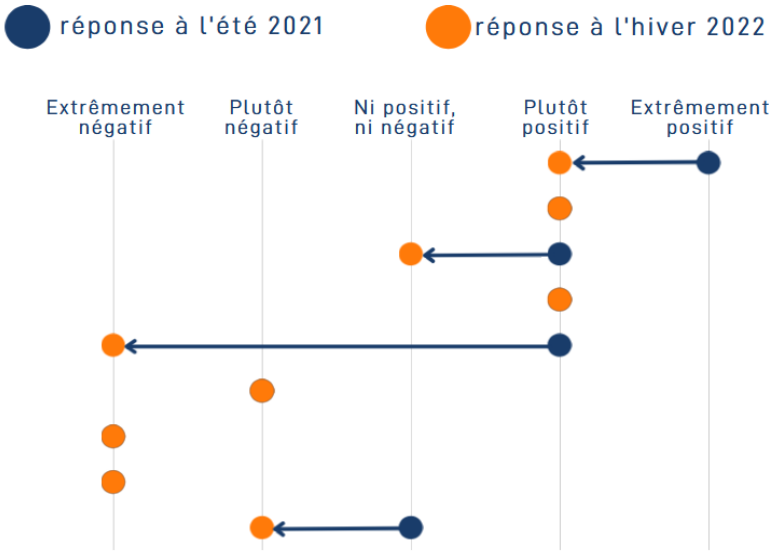
Impact de la crise sanitaire

Six mois après le début de l'accompagnement était déclaré le premier confinement. Nous avons donc dû modifier l'accompagnement prévu (modifier les thèmes des interventions, passer les formats en ligne, faire des points téléphoniques plus réguliers).

La crise sanitaire a eu et a encore des effets différents selon les secteurs d'activité. Or, l'Accélérateur ESS étant multisectoriel, les accélérés ont été touchés à des degrés divers et à des moments différents. Ainsi le secteur de l'événementiel a dès février 2022 était impacté et durablement, quand le transport de personnes l'a été avec un temps de retard, tout en étant moins médiatisé. Les boulangeries souffrent encore de l'imprévisibilité du télétravail. Indirectement certaines sociétés de service B2B[9] ont vu leurs contrats non renouvelés. Dans un contexte d'arbitrages budgétaires, certains services ont été perçus

[8] Définition du bruit par le Data Analytics Post : https://dataanalyticspost.com/Lexique/bruit/
[9] B2B : business to business, activités commerciales entre entreprises

Est-ce que la crise du covid a eu un impact sur le changement d'échelle de votre structure ?



comme moins prioritaires par les clients. A l'inverse d'autres entreprises ont connu des records d'activités, notamment le don alimentaire ou l'achat de matériel informatique.

La perception de l'impact de la crise du covid par les dirigeants a changé entre juillet 2021 et janvier 2022, dates des 2 questionnaires. Les réponses sont devenues plus négatives pour 4 accélérés sur 9 et 5 accélérés sur 9 disent désormais que la crise a eu un impact négatif ou extrêmement négatif sur leur structure. Il sera intéressant de voir comment leurs perceptions évoluent dans le temps.

Impact d'autres accompagnements

Outre ces éléments de contexte économique, nous avons cherché à savoir si les entreprises participantes bénéficiaient en parallèle d'autres programmes d'accompagnement.

Avez-vous bénéficié d'un autre accompagnement stratégique ?

Dans le graphe ci-contre, seul 1 dirigeant sur 9 a déclaré avoir été accompagné en parallèle du programme. Cela limite donc le « bruit » autour de notre accompagnement, tout en confirmant la cible du programme qui dans le milieu de l'ESS est peu accompagné.

Par ailleurs, ces entreprises sont des TPEs ou des PMEs ayant 15 ans d'existence en moyenne. Elles sont donc bien insérées dans le milieu de l'ESS et appartiennent à différents réseaux selon leur agrément spécifique (Entreprise Adaptée, Entreprise d'Insertion). Ces réseaux proposent des masterclass sur des sujets techniques et précis et offrent ainsi un accompagnement complémentaire à l'accompagnement stratégique de l'Accélérateur.

Changement d'échelle ou transformation ?

Voici comment Nathalie Riond, Directrice pédagogique du programme de l'Accélérateur ESS de la Région Ile-de-France, aborde les notions clés de "changement" et de "transformation":

« Dans la dynamique d'évolution des entreprises, les notions de transformation et de changement sont souvent confondues, alors qu'elles ne relèvent pas de la même logique. Le changement consiste à « faire les choses différemment ». La transformation est une dynamique qui vise à « être autre chose ». Le changement est un des moteurs de la transformation, mais il n'est pas le seul.

La nuance est importante en matière de management et de pilotage des entreprises. Dans le cadre du changement, l'objectif est relativement connu : on part d'un point A pour atteindre un point B, dont la pertinence a déjà été prouvée soit dans un autre contexte dans l'entreprise, soit dans d'autres entreprises. En ce qui concerne la transformation, il s'agit de mettre en place des dynamiques, des savoir-faire, des dispositifs qui permettront à l'entreprise d'être résiliente, quoiqu'il arrive. Dans ce dernier cas, on part d'un point A pour aller vers un point B idéal, tout en étant prêt à réorienter les efforts vers des points alternatifs (C, D …) le cas échéant. »

Le changement d'échelle quant à lui intervient lorsque la croissance de l'activité est suffisante pour justifier de repenser tous les aspects de l'entreprise. C'est ainsi que nous l'avons défini dans le cadre du questionnaire de mesure d'impact envoyé aux accélérés de la promo 2 en janvier 2022. Les résultats présentés dans le graphe ci-après montre que les structures inclusives de la promo 2 sont pour la grande majorité en cours de changement d'échelle. Pour ces structures inclusives nous avons fait le constat qu'il y avait une volonté de croissance de la part de la direction, mais qu'il fallait dans un premier temps développer une stratégie commerciale pour sécuriser la croissance. Cela a nécessité une transformation culturelle pour nombre d'entre elles. En effet, certaines organisations étaient dépendantes des subventions publiques et focalisées sur l'accompagnement de leurs bénéficiaires. Or pour accueillir plus de bénéficiaires, il faut d'abord trouver plus de clients. Cette vision pragmatique de l'activité était portée par les dirigeants presque exclusivement. Il fallait donc acculturer l'ensemble des salariés de ces organisations.

Ce constat vient corroborer les entretiens réalisés lors de la sortie de la promotion 1 en janvier 2021. La valeur de l'Accélérateur ESS est de préparer au changement d'échelle, sans que ce changement d'échelle n'ait nécessairement lieu dans les 2 ans du programme. Intrinsèquement, le changement d'échelle prend du temps : l'Accélérateur accompagne des PMEs et non des startups, ce sont des organisations qui ne sont pas structurellement destinées à une croissance accélérée.

Le changement d'échelle intervient lorsque la croissance de l'activité est suffisante pour justifier de repenser tous les aspects de l'entreprise.

"Selon vous, est-ce que votre structure a changé d'échelle ?"

Oui, nous avons changé d'échelle (1 réponse)

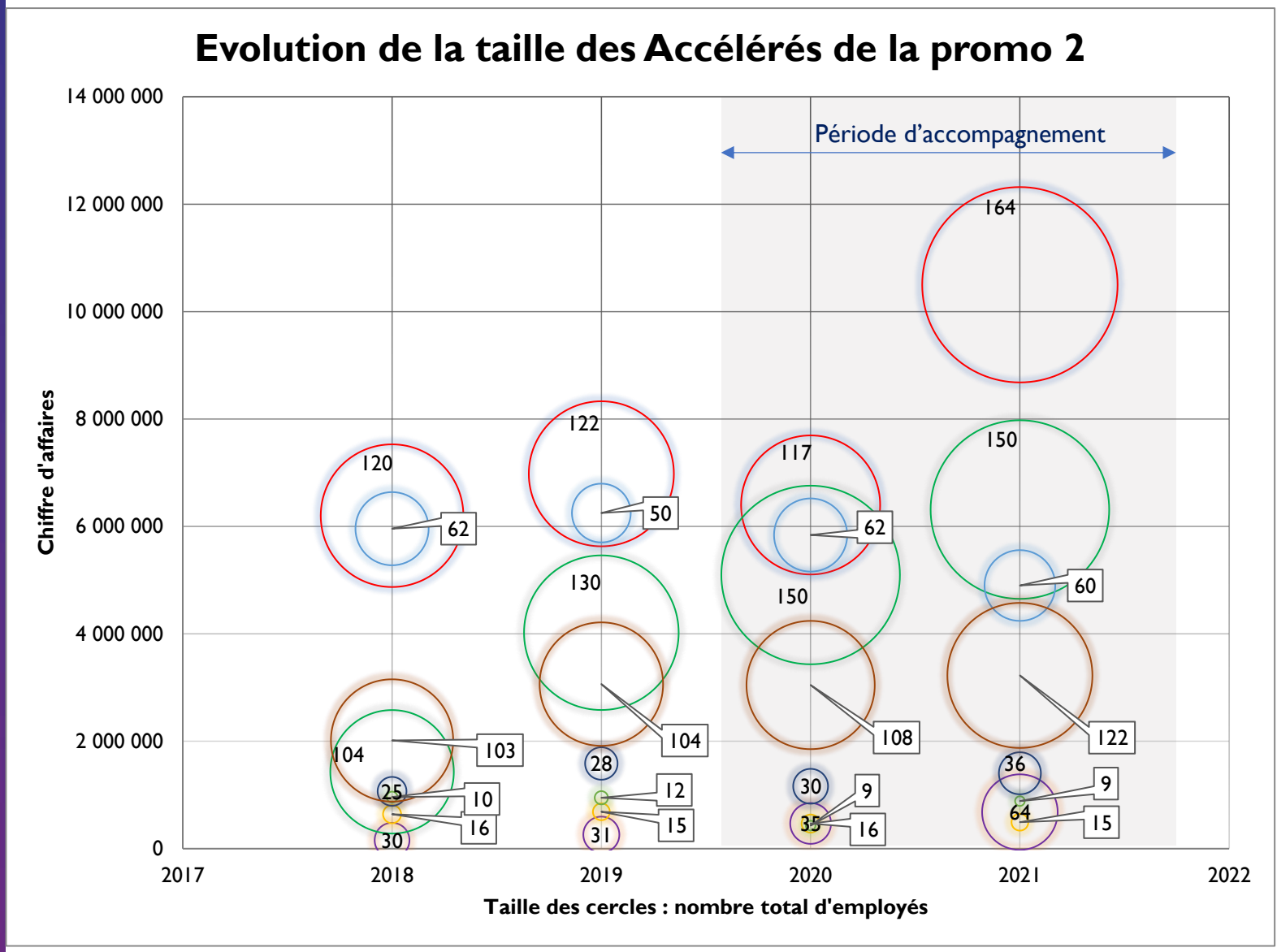
Oui, c'est en cours (7 réponses)

Non, ce n'est pas la priorité (1 réponse)

"L'Accélérateur m'a permis de me préparer au changement d'échelle"

Oui (9 réponses)

Ainsi la totalité de la promo 2 déclare que l'Accélérateur ESS leur a permis de se préparer au changement d'échelle. Cette préparation au changement d'échelle passe par une transformation de l'entreprise à tous les niveaux (gouvernance, pilotage, prise de décision, systèmes d'information, etc), au cœur de la proposition de valeur de l'Accélérateur ESS.



Une autre façon de visualiser le changement d'échelle est d'observer les trajectoires des accélérés. Dans le graphe ci-dessus, la taille des cercles représente le nombre de collaborateurs et la place des cercles est fonction du temps et du chiffre d'affaires.

On observe une certaine hétérogénéité entre les structures accompagnées. Cela s'explique par des difficultés à les recruter. En effet nombre de dirigeants de structures inclusives ne savent pas qu'elles sont éligibles à un tel accompagnement. C'est un besoin latent que l'équipe de l'Accélérateur met à jour lors de l'appel à candidatures chaque été lors des sessions d'information.

Le chiffre d'affaires et le nombre total d'employés sont une façon parcellaire de regarder une entreprise. Nous publierons à la rentrée 2022 une mise à jour de cette synthèse avec des éléments d'analyse financière des entreprises.

En soutenant les dirigeants dans leurs ambitions

L'accompagnement se place au niveau des dirigeants et de l'équipe de direction, ce sont les premiers bénéficiaires du programme. Nous leur avons donc adressé plusieurs questionnaires de mesure d'impact afin d'évaluer notre impact court terme sur eux en tant que dirigeant, et sur le changement de leur organisation qu'ils percevaient.

Des dirigeants atypiques dans le champ de l'ESS

Tous les accélérés font partie d'un sous-groupe de l'ESS sur lequel il est difficile de trouver des données agrégées. La CRESS publie un Atlas de référence sur le secteur de l'ESS et reprend les catégories classiques de l'ESS, à savoir les mutuelles, les fondations, les coopératives et les associations[10]. Or quelques-uns de nos accélérés ont un statut d'association, d'autres de coopératives, et le reste fait partie de la récente catégorie des sociétés commerciales de l'ESS, et parfois certains en cumulent plusieurs dans des montages de holding notamment. Cela complique une comparaison des performances des structures accélérées dans le programme avec le reste du secteur.

Les accélérés de la promo 2 peuvent être qualifiés de société commerciale de l'ESS car ils présentent toutes les caractéristiques que relève l'Atlas de l'ESS édition 2020 :

« Le statut de société commerciale de l'ESS, récemment instauré par la loi de 2014, intègre de nouvelles entreprises au champ de l'ESS qui se caractérisent par une articulation entre des modèles économiques « classiques » et une adhésion forte aux valeurs de l'ESS (objectif d'utilité sociale, gouvernance démocratique, etc). (…) Le parcours [des dirigeants] est celui d'ex-salarié.e.s se lançant pour la première fois dans « l'aventure entrepreneuriale » à la recherche d'une « quête de sens ».

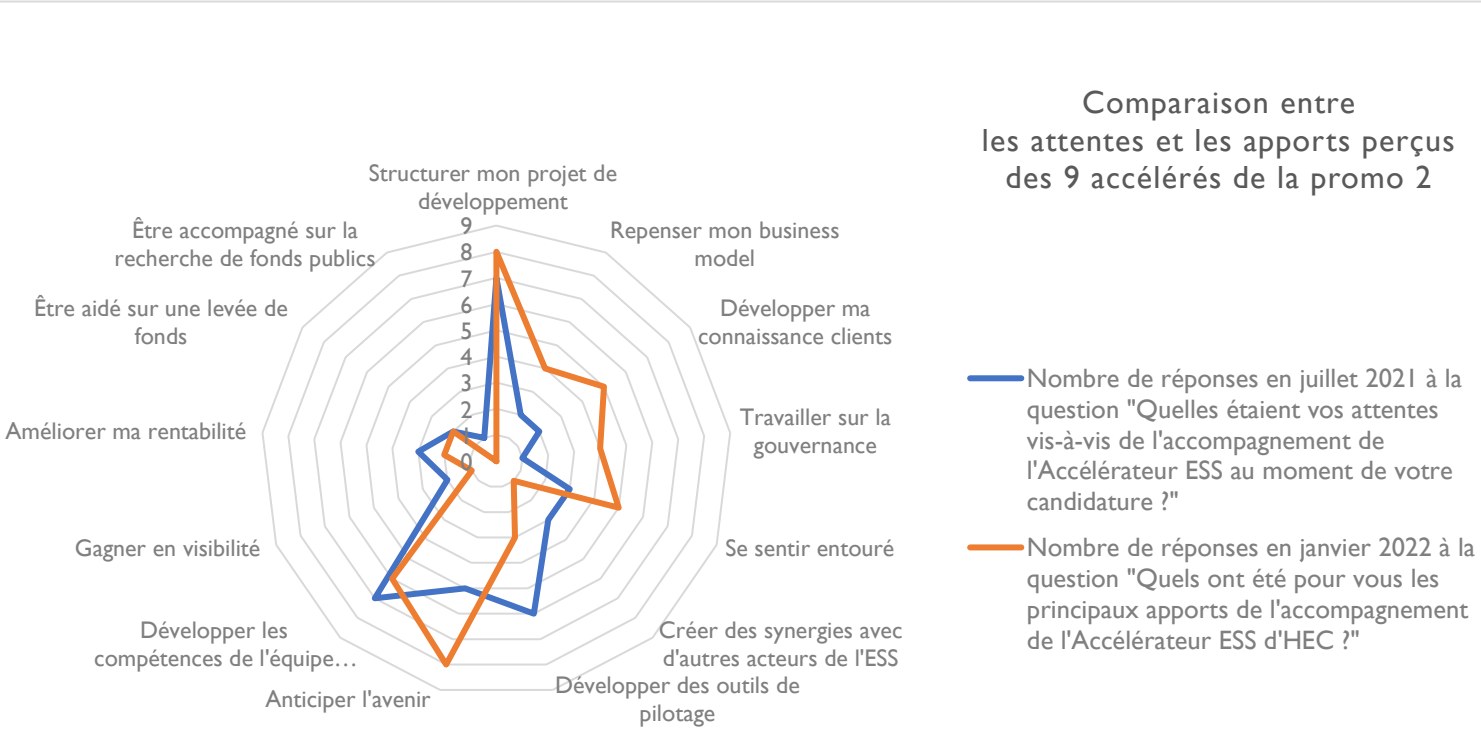
[10] https://www.ess-france.org/fr/la-liste-des-entreprises-de-less

Parmi les 9 dirigeants des entreprises de la promo 2, 5 sont les fondateurs de l'entreprise et les 4 autres dirigeants ont repris l'activité avec un fort esprit entrepreneurial. En moyenne, les dirigeants de la promo 2 avaient 16 d'expérience professionnelle avant de rejoindre le secteur de l'ESS. Dans cette promo, il y a une dirigeante et 8 dirigeants pour un moyenne d'âge de 50 ans.

Enfin, ils sont tous « à la recherche d'un modèle économique principalement autofinancé, qui ne dépendrait donc pas des financements publics, et réplicable sur d'autres territoires ». Cette recherche a motivé leur besoin d'accompagnement et leur candidature à l'Accélérateur ESS opéré par HEC Paris.

Comparaison des attentes des dirigeants et apports du programme

En France, 62% des dirigeants de PME-ETI aimeraient consacrer moins de temps à la gestion de l'opérationnel, et 70% des dirigeants de PME-ETI aimeraient consacrer plus de temps à



leurs réflexions stratégiques.[11] Les dirigeants de l'Accélérateur ESS nous font part d'une même envie. Dans le graphe ci-dessous, nous comparons les attentes des dirigeants et les apports perçus a posteriori.[12] Cela nous a permis d'identifier les axes sur lesquels les accélérés attendaient que l'Accélérateur ESS ait un impact.

L'apport principal du programme perçu par les accélérés se situe sur la structuration du projet de développement.

Par ailleurs, en formation, « on ne sait pas ce qu'on ne sait pas » comme aime à dire la directrice pédagogique du programme, Nathalie Riond. Ainsi on voit que 5 dirigeants attendaient du programme un soutien pour anticiper l'avenir et que 8 jugent a posteriori que cela a été un apport du programme.

Sur certains points on peut voir un décalage entre les attentes et les apports. Par exemple, peu d'accélérés avaient des attentes sur le fait de développer leur connaissance clients, mais 5 déclarent que l'Accélérateur a eu un apport sur le sujet. Cela nous a été très utile pour mieux piloter le programme et revoir d'un côté le processus de sélection et de l'autre le design pédagogique du programme.

[11] Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1165 réponses exploitées.

[12] Nous n'avions pas posé dans le questionnaire de candidature une question à choix multiple concernant les attentes du programme. La question alors posée était ouverte. Nous avons donc recueilli cette information une fois le programme déjà en cours. Dans les mesures d'impact des promos 3 et 4, nous aurons l'information issue du questionnaire de candidature afin de pouvoir faire un vrai comparatif avant/après participation au programme.

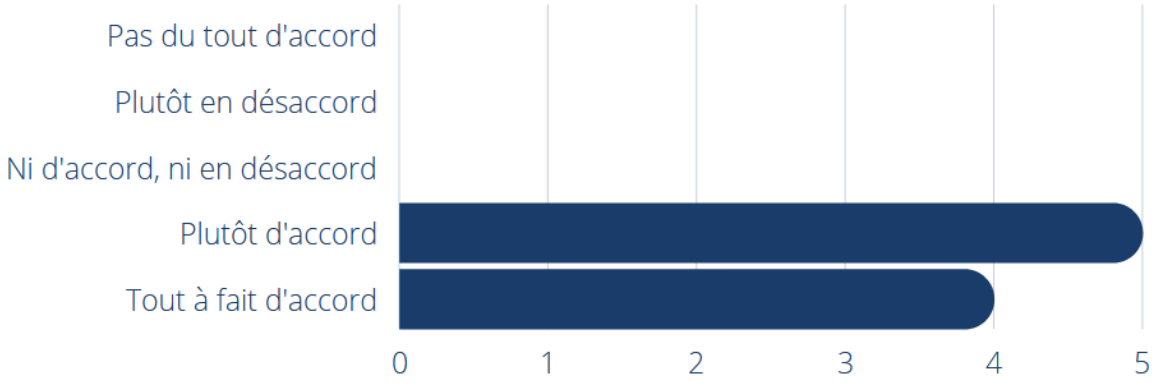
Des dirigeants prêts à changer d'échelle

À la suite des échanges que nous avons eu avec les entrepreneurs, nous avons identifié 3 grands axes sur lesquels le programme à un impact court terme (visible dans la durée du programme) sur les dirigeants.

Le projet de développement de l'entreprise

Comme nous l'avons vous plus haut, une vraie attente des dirigeants (7/9) et un apport fort perçu par les accélérés (8/9) était de structurer le projet de développement.

"Comparé à octobre 2019, mon projet de développement est aujourd'hui mieux défini (ou redéfini)."



"Grâce à l'Accélérateur ESS, mon projet de développement est mieux défini (ou redéfini)."

9 "oui"

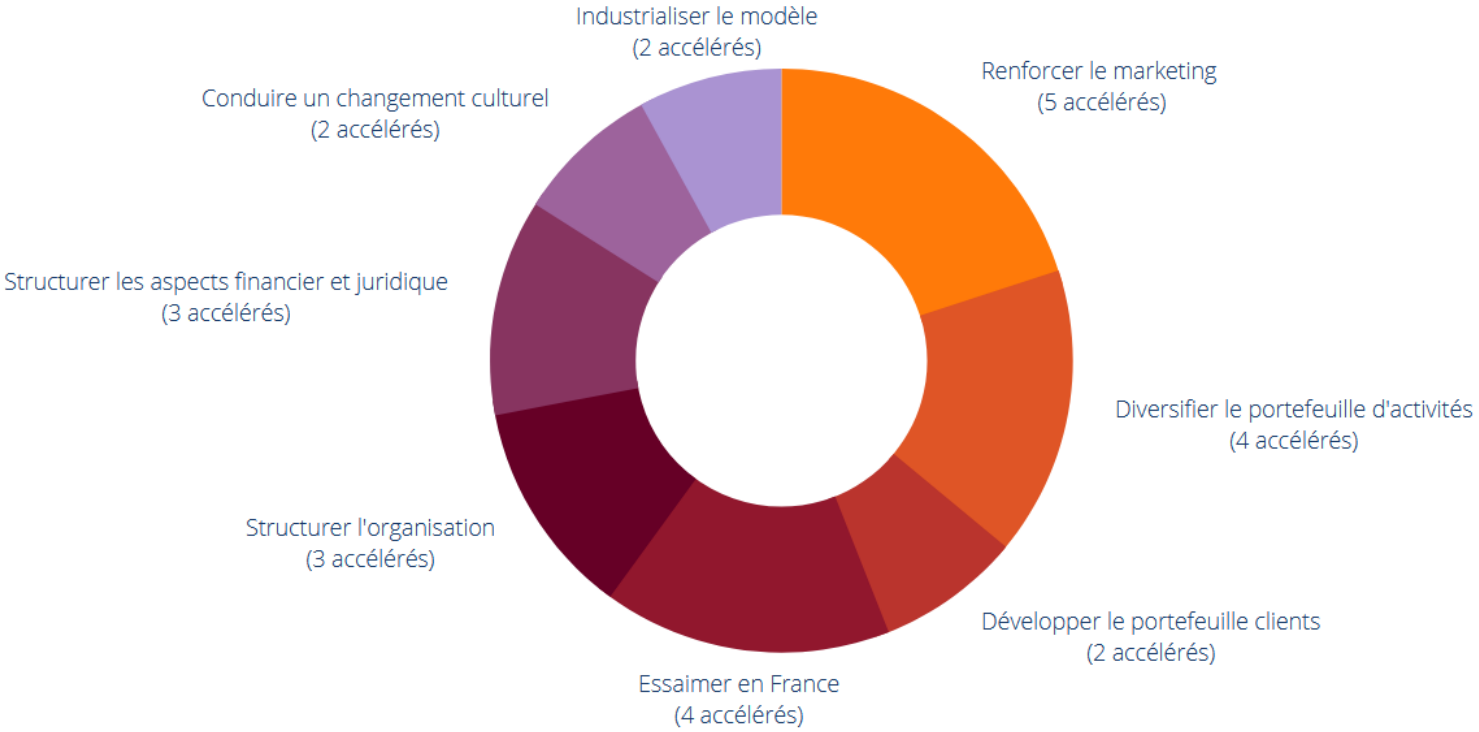
La première action de l'accompagnement est de (re)définir le projet de développement des accélérés. Cela permet de focaliser l'énergie de l'entrepreneur et de concentrer les ressources d'accompagnement sur le cœur de la stratégie.

L'impact clef de l'Accélérateur ESS est donc de contribuer à définir le projet de développement. 100% des dirigeants déclarent une évolution positive à ce sujet et reconnaissant l'impact du programme à ce niveau.

Un des outils sur ce sujet est l'identification des axes d'accélération. Ces axes d'accélération sont définis en discussion avec le dirigeant, le mentor et le coordinateur. Il s'agit des leviers d'action qui permettront la transformation de l'accéléré.

Le changement d'échelle est le fruit d'une croissance telle qu'il faut repenser l'ensemble de l'organisation. Cela se retrouve dans la cartographie ci-dessous. Les axes sur la partie droite du graphique sont liés à la croissance (renforcer le marketing, diversifier le portefeuille d'activités, développer le portefeuille clients) et les axes sur la partie gauche sont liés à la préparation de l'organisation au changement d'échelle (structurer l'organisation, structurer les aspects juridiques et financiers, conduire un changement culturel, industrialiser le modèle).

"Quels sont vos axes de développement pour la durée de l'accompagnement ?"



Les aspirations personnelles du dirigeant

"L'Accélérateur m'a permis de mieux aligner le projet d'entreprise avec mes valeurs et mes objectifs en tant que dirigeant"

6 "oui"

Le devenir de l'entreprise est fortement lié aux envies de son dirigeant, surtout pour des structures de cette taille. Ces questions plus personnelles sont discutées lors des sessions de mentorat du programme. Selon les profils, il s'agit de parler de sujets sensibles tels que la succession à la tête de l'entreprise, le partage de la valeur créée par l'entreprise pour des dirigeants propriétaires de l'entreprise ou encore l'ouverture du capital à des investisseurs extérieurs. Ces questions touchent à des sujets profonds comme le rapport à l'argent ou à l'empreinte qu'on laisse sur la société pendant sa vie. Des questions fondamentales

à aborder au moment de faire changer d'échelle une organisation, d'autant plus quand les dirigeants de ces structures, de par leur âge ou leur parcours, anticipent une transmission de l'entreprise.

L'ambition de l'Accélérateur ESS est de créer un « safe space », une zone de confiance dans laquelle la parole du dirigeant peut être libre. L'impact espéré d'un tel dispositif est la diminution du sentiment d'isolement chez ces dirigeants, ce que le graphe ci-contre corrobore. En France 45% des dirigeants de PME et d'ETI se sentent isolés, contre 25% qui se sentent entourés.[13] D'après l'enquête de BpiFrance Le Lab, les facteurs de ce sentiment seraient d'abord liés à l'incertitude et la complexité croissante de l'environnement et le poids de l'exercice du pouvoir et des responsabilités. Les dirigeants de l'Accélérateur ESS reconnaissent que l'Accélérateur ESS leur a permis de mieux anticiper l'avenir, un élément qui doit contribuer à diminuer le sentiment d'isolement. Par ailleurs, les discussions stratégiques mensuelles pendant 2 ans avec le ou la mentor permettent de partager avec un tiers les décisions à venir, même si la responsabilité reste bien sûr celle du dirigeant et non du conseiller. Les témoignages des dirigeants soulignent la dimension rassurante de ces échanges francs et réguliers.

La prise de décisions

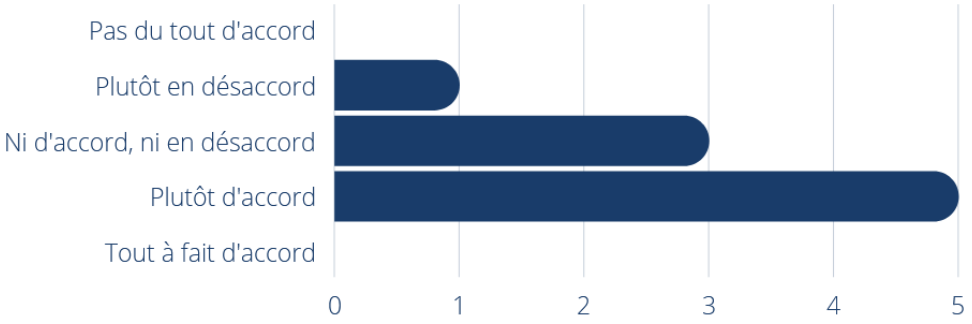
"L'Accélérateur m'a permis d'améliorer notre façon de prendre des décisions"

Au bout de deux ans dans l'Accélérateur, la façon de prendre des décisions des accélérés a changé. Grâce à l'expérience cumulée des mentors de l'Accélérateur, nous cherchons à aider les accélérés à prendre des décisions plus concertées et sur la base de faits. 7 dirigeants sur 9 déclarent que l'Accélérateur ESS leur a permis d'améliorer leur façon de prendre des décisions. C'est un très bon résultat qui permet de voir que nous avons initié un changement positif chez ces accélérés.

[13] Source : Bpifrace Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2015 (sur la base de 2398 répondants)

Prendre des décisions sur la base de faits

"Comparé à octobre 2019, je suis désormais en mesure de visualiser de façon chiffrée et dynamique la situation économique et sociale de mon entreprise (exemples : grâce à des outils de pilotage et de reporting)"



"Grâce à l'Accélérateur ESS, je suis désormais en mesure de visualiser de façon chiffrée et dynamique la situation économique et sociale de mon entreprise (exemple : grâce à des outils de pilotage et de reporting)."

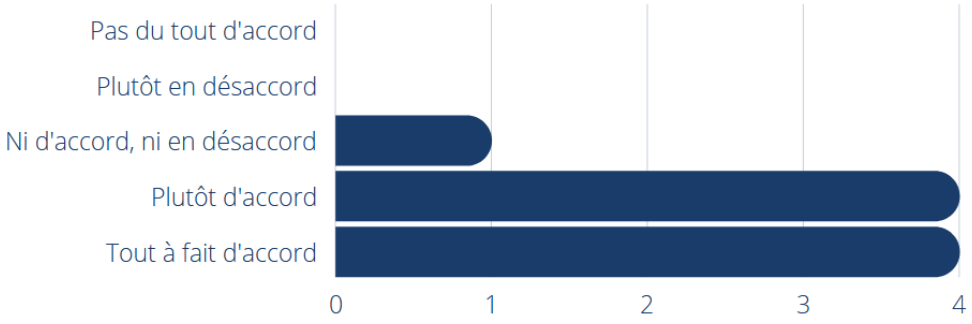
5 "oui sur 5 répondants

Le graphique ci-dessus montre que tous les dirigeants n'ont pas perçu que nous les avions aidés sur ce point. Or dans les faits chaque accéléré a bénéficié d'une mission étudiante qui leur a permis de faire une étude chiffrée et factuelle pour répondre à une question que se pose l'accéléré. Nous avons également outillé les dirigeants de tableaux de bord de suivi de l'activité via des missions de conseil avec les experts référencés de l'Accélérateur. En fonction de leur stade de développement, tous n'avaient pas ce besoin. Concrètement, nous avons mené 4 missions directement sur la réalisation d'outils de pilotage. Cela signifie que les dirigeants n'ont pas reliés ces actions avec la formulation de cette question. Il y a un effort de pédagogie à faire de notre part sur ce point.

La question de la contribution de l'Accélérateur ESS n'était posée qu'aux dirigeants ayant répondu « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » à la question de l'évolution, ce qui explique les 5 répondants à la question ci-contre.

Partager la prise de décision

"Comparé à octobre 2019, je me sens désormais plus à l'aise pour déléguer la prise de décision au niveau d'un comité de direction."



Nous sommes également attentifs à la constitution d'un comité de direction plus ou moins formalisé, afin que la prise de décision puisse être challengée, discutée et partagée. Selon, 74% des dirigeants de PME-ETI estiment qu'il est important de repenser leurs pratiques managériales dans les années à venir, pour améliorer la performance de leur entreprise[14]. 91 % des dirigeants de PME-ETI considèrent que la présence d'un comité de direction joue un rôle utile ou indispensable au développement de leurs activités, mais seuls 66% d'entre eux en sont dotés.[15]

"Grâce à l'Accélérateur ESS j'implique plus de collaborateurs dans les décisions stratégiques."

7 "oui" sur 7 répondants

Un signal faible de la réussite du programme est le recrutement ou la désignation d'un bras droit ou d'un successeur au dirigeant. Ainsi la pérennité de l'entreprise est assurée, soit parce que le dirigeant a un relais et ne porte plus l'ensemble de la structure seul, soit parce que sa succession est assurée. Sur les 9 entreprises, nous estimons que cela concerne 7 accélérés.[16] Dans l'étude de Bpifrance Le Lab sur le sentiment d'isolement du dirigeant, 3 variables permettaient au dirigeant de se sentir entouré : partage de la direction avec un bras droit, mise en place d'un comité de direction satisfaisant et résultats fortement bénéficiaires. Ce sont 3 variables sur lesquelles l'Accélérateur ESS met en place des actions d'accompagnement en fonction des besoins exprimés par les dirigeants.

---

[14] https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/sens-et-liberte-revenir-aux-fondamentaux-du-management/les-messages-cles-historique-des-pratiques-manageriales

[15] *Taux de réponse 92,1%. Score moyen d'adoption du codir : 66%. Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 338 réponses exploitées.*

[16] Lors des prochaines mesures d'impact, nous demanderons aux accélérés s'ils ont recruté un bras droit ou un successeur et si l'Accélérateur a contribué à cette prise de décision.

Ce n'est qu'un début…

Plus nombreux seront les programmes d'accompagnement à se lancer dans une démarche de mesure d'impact, plus ces programmes seront comparables et plus leurs spécificités seront reconnues. Ainsi l'impact global de l'écosystème ESS sera encore renforcé avec un fléchage toujours plus fin des entrepreneurs vers les programmes pertinents par rapport à leurs besoins exprimés ou latents.

Nous sommes convaincus que l'Economie Sociale et Solidaire participe pleinement d'une économie plus résiliente et pionnière sur les défis actuels. Cette première mesure d'impact a pour vocation d'ouvrir une discussion. Nous ne manquerons pas d'en rendre compte lors de sa mise à jour l'an prochain.

Raphaëlle Chaygneaud-Dupuy

Bonus

Nous avons trouvé plusieurs études sur les résultats des programmes d'accompagnement de startups et de jeunes entreprises innovantes et les attentes des participants :

- Etude de l'Apur, Atelier parisien d'urbanisme, « Parcours d'entreprises en sortie d'incubateurs et de pépinières », https://www.apur.org/fr/nos-travaux/parcours-entreprises-sortie-incubateurs-pepinieres-enquete-aupres-27-entrepreneurs
  Un retour d'expérience d'entrepreneurs sur leur accompagnement, sans véritable mesure de l'impact du programme sur leur entreprise.

- Etude de la Boussole et du BCG, « Qu'est-ce qu'une startup à succès ? La réussite au-delà de la valorisation financière », https://www.laboussole.io/etudelaboussolebcg, l'enquête a été diffusée en mars 2021 et a recueilli 100 participants (dont seuls 31% avaient plus de 11 salariés et 35% plus de 500k€ de CA en 2020, s'approchant donc de la taille des entreprises suivies par l'Accélérateur),
  « 80% des startups considèrent avoir besoin d'aide extérieure pour penser ou atteindre leurs objectifs »

Nous n'avons pas trouvé d'enquête sur l'ensemble de l'écosystème des accélérateurs de PMEs dans le domaine de l'économie sociale et solidaire afin de pouvoir comparer nos résultats.

Et pour finir, nous souhaitons remercier 2 organisations dont le travail de collecte et synthèse de données nous a été très précieux : Bpifrance Le Lab et la CRESS IDF.