

---

*Institut de l'Innovation et  
de l'Entrepreneuriat Social*

---

*48 heures de l'Entrepreneuriat Social  
et de la Philanthropie*

*7 Juin 2011*

**Programme**

**« Évaluer l'impact social : de l'ambition aux pratiques »**

## You have the answer\*

Depuis sa création en 1907, l'ESSEC cultive un modèle spécifique fondé sur une identité et des valeurs fortes : **l'innovation, l'ouverture, la responsabilité et l'excellence.**

Acteur européen de référence sur la scène académique mondiale, l'ESSEC se donne pour mission de former les managers responsables de demain. Sa pédagogie fondée sur l'expérience de l'individu, le développement de sa créativité et de son esprit critique, l'écoute et le questionnement se décline dans une gamme complète de programmes – de la formation initiale à la formation continue – pour former des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprise ambitieux, économiquement efficaces et socialement responsables.

Par son activité intense de recherche (plus de **800 articles et ouvrages au cours des 5 dernières années**) et ses **19 chaires** d'enseignement et de recherche, associant professeurs et entreprises, l'ESSEC contribue à l'amélioration de la conduite des organisations par la production de savoirs, concepts et méthodes de management en phase avec les défis du 21<sup>e</sup> siècle.

L'ESSEC est aujourd'hui une communauté de plus de **90 nationalités réunissant 4 300 étudiants, 6 000 managers** en formation continue et **138 professeurs permanents** sur 3 campus à Cergy-Pontoise, Paris-La Défense et Singapour, ainsi qu'un réseau de **37 000 diplômés** en activité partout autour du monde.

Face aux nouveaux enjeux de la globalisation, l'ESSEC poursuit son développement avec un objectif ambitieux : faire partie des 20 meilleures Business Schools mondiales et s'imposer comme un acteur majeur de la formation en Asie.



**6 000 managers** en formation permanente



**4 300 étudiants** réunissant **1 300 étudiants internationaux**

**37 000** diplômés  
à travers le monde

**90** nationalités représentées  
sur les **3** campus



# Édito

Chers amis,

Nous sommes heureux de vous retrouver, pour la 3e édition des « 48 heures de l'entrepreneuriat social et de la philanthropie ». Notre colloque est cette année dédiée à l'évaluation de l'impact social. Vous l'aurez perçu, l'intérêt pour ce sujet a connu un essor grandissant en France et à l'international ces dernières années. En témoigne, la multiplication récente des articles, études, conférences et expérimentations sur le sujet.

Si la mesure du rendement financier d'une entreprise est passée depuis longtemps dans les usages, la mesure de la création de valeur sociale est un terrain nettement moins connu et fait aujourd'hui largement débat, notamment parce qu'il questionne très directement la *performance* mais aussi la *légitimité* des actions menées par les organisations à finalité sociale. Outil de sélection, de suivi, de comparaison, de valorisation, de calcul de rentabilité, de communication, de gestion ou bien encore de maximisation... les attentes et besoins sont divers, tout en étant confrontés à un dilemme commun : comment rendre compte du changement social et de la contribution d'une organisation à celui-ci ? Aujourd'hui, aucune méthode ne rencontre encore l'unanimité, alors même que les initiatives se multiplient, dont certaines avec une visibilité croissante, principalement sous l'impulsion de fondations et d'investisseurs privés.

Dans ce contexte, conformément à ses missions d'enseignement, de recherche et d'expérimentation dans les domaines de l'entrepreneuriat social et de la philanthropie, l'ESSEC est la première institution académique française à avoir lancé, via son Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social, il y a maintenant 18 mois, un programme dédié à l'évaluation de l'impact social.

Notre ambition ? Faire progresser la connaissance sur les enjeux de cette approche de l'évaluation, à la fois complexe et nécessaire, orientée vers le changement social, mais aussi de contribuer à la diffusion, au développement et au perfectionnement de méthodes adaptées aux besoins et contraintes des acteurs, qu'ils soient financeurs, intermédiaires ou entreprises sociales.

Cette journée du 7 juin 2011 est l'occasion d'une rencontre inédite entre spécialistes de l'évaluation, financeurs privés et publics de l'entrepreneuriat social et organisations à finalité sociale ou à forte responsabilité sociale, autour de ce thème phare de l'évaluation de l'impact social. Ce colloque a pour objectif principal de « lever le voile » sur une notion attractive mais aux contours flous, qui recouvre différentes réalités à la fois pratiques, scientifiques et éthiques. Vous pourrez vous familiariser avec les grands enjeux et principes de l'évaluation de l'impact social, découvrir ou redécouvrir les avantages et limites des méthodes existantes et vous inspirer des retours d'expériences des entreprises sociales et des philanthropes déjà engagés dans des démarches d'évaluation.

Enfin, nous vous inviterons également à découvrir la dernière publication des *Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social*, dans la collection « Ouvrages et Guides pratiques ». Intitulé *Guide du retour social sur Investissements* (SROI), cet ouvrage est la traduction et adaptation en français de *A guide to social return on Investment*, publié par The Cabinet Office.

Nous vous souhaitons des échanges riches et conviviaux !



**Thierry Sibieude**

Professeur titulaire de la Chaire d'Entrepreneuriat Social  
Directeur de l'Institut et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC

**Anne-Claire PACHE**

Professeur titulaire de la Chaire Philanthropie de l'ESSEC



# « Évaluer l'impact social : de l'ambition aux pratiques » - Éléments de Cadrage

## Évaluer l'impact des entreprises sociales pour des choix plus éclairés

Les entreprises sociales<sup>1</sup> trouvent leur finalité dans la création d'impact social : elles naissent, innovent et se développent pour répondre à des besoins non ou mal pris en compte par les pouvoirs publics ou par le marché. Elles cherchent ainsi à améliorer les situations individuelles et/ou collectives et à faire progresser la société.

L'impact social<sup>2</sup> couvre ici un périmètre vaste et fluctuant : celui des effets, à court, moyen et long termes, d'une action ou de plusieurs actions sur ses parties prenantes (personnes ou groupes de personnes) et sur la société dans son ensemble. Évaluer cet impact social renvoie à différents enjeux cruciaux pour le financement et le développement des entreprises sociales<sup>3</sup>, mais aussi pour l'amélioration de leurs pratiques. On parlera ainsi d'efficacité, d'efficience, de performance, de pertinence, de durabilité ou bien de rentabilité : autant de grilles de lecture pour analyser une organisation ou un projet, qui peuvent éclairer les prises de décision des investisseurs, des entrepreneurs sociaux et des pouvoirs publics.

Voici des exemples de questions pouvant être à l'origine d'une démarche d'évaluation de l'impact social :

- Quelles sont les conséquences des actions menées sur les populations concernées ? Sont-elles significatives et positives ?
- Les objectifs d'impact fixés sont-ils atteints ?
- Peut-on faire mieux avec le même niveau de ressources ?
- La valeur ajoutée sociale de ce projet est-elle supérieure à celle de cet autre projet ?

En intégrant les éléments non financiers de la contribution des entreprises sociales à la société, on aspire ainsi à acquérir une information plus complète et adaptée à la finalité de l'entrepreneuriat social<sup>4</sup>.

## Des mises en pratique multiples sans consensus

Pour évaluer l'impact social, différentes approches sont possibles<sup>5</sup> et les référentiels de normes et d'indicateurs<sup>6</sup> en sont à leurs prémices.

On peut développer des études qualitatives ou quantitatives, ponctuelles ou sur la durée, voire procéder à une valorisation en termes monétaires. Il peut être opportun de mettre en place un tableau de bord avec un suivi régulier d'indicateurs, simples ou composites. On peut choisir d'internaliser l'évaluation ou de la confier à des consultants ou chercheurs, dont

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur la définition de l'entrepreneuriat social : A.Barthélémy et R. Slitine, « Entrepreneuriat Social : innover au service de l'intérêt général », chapitre 1, Vuibert, 2011

<sup>2</sup> Sur la définition de l'impact social, M. Trellu-Kane et T. Sibieude « L'entreprise sociale aussi a besoin d'un business plan », chapitre 6, Rue de l'échiquier, 2011 : « c'est l'ensemble des résultats qui ont été obtenus grâce aux actions de l'entreprise, à l'exclusion de ce qui ce serait passé de toutes manières (C. Clark, 2004), les résultats étant entendus comme des changements dans la vie d'individus ou de la société dans son ensemble (Emerson, 2001) ».

<sup>3</sup> Mesurer la performance sociale fait partie des 15 propositions du « Livre blanc pour développer l'entrepreneuriat social », AVISE, 2009

<sup>4</sup> A. Nicholls « "We do good things, don't we?": "Blended Value Accounting" in Social Entrepreneurship », Accounting, Organizations and Society 34n 755-769, 2009

<sup>5</sup> Pour un état des lieux des pratiques d'évaluation dans l'économie sociale : « The Worth of the Social Economy », CIRIEC, édité par Marie J.Bouchard, Peter Lang, 2009 - Pour un aperçu de différentes approches : S. Olsen, et B. Galimidi « Catalog of approaches to impact measurement », Social Venture Technology Group, 2008

<sup>6</sup> Voir la base d'indicateurs IRIS (Impact Reporting & Investment Standards) portée par la Fondation Rockefeller, B lab et Acumen Fund : <http://iris.thegiin.org/>

le regard et les méthodes auront des implications sur la nature des résultats obtenus. Cette absence d'unanimité autour de méthodes, d'outils et d'indicateurs s'explique par la variété possible des objectifs de l'évaluation, la diversité des domaines d'actions de l'entrepreneuriat social, mais aussi par la complexité de l'objet évalué. Que recouvre ce terme « social » ? Comment l'appréhender ? Les enjeux de gestion (performance, efficacité etc.) se confrontent ici aux questions que se posent, avec leur paradigme et sans consensus, économistes, sociologues, anthropologues, psychologues et autres chercheurs en sciences sociales.

Ainsi, la réalité de l'impact social sera-t-elle mieux connue par :

- l'écoute des populations, au risque d'une trop grande subjectivité et d'une faible représentativité ?
- le suivi d'indicateurs clés, mais de fait réducteurs, sur une période donnée et le cas échéant, lesquels choisir et sur quelle base ?
- l'isolement de deux échantillons, l'un bénéficiant de la solution apportée et l'autre non, avec des implications éthiques et pratiques, sans la garantie que les résultats soient significatifs<sup>7</sup> ?
- une valorisation monétaire, obtenue au prix d'un nombre important d'hypothèses, permettant d'explicitier la valeur ajoutée créée par rapport aux coûts de la mission sociale<sup>8</sup> ?

L'évaluation de l'impact social, quels que soient ses objectifs et la méthode adoptée, est un processus reposant sur une série d'arbitrages, de sa conception à sa mise en œuvre. Comportant des avantages et des limites, ces choix influenceront la nature et la qualité des données obtenues. L'important n'est donc peut-être pas dans la quête d'une information « vraie » inaccessible, mais dans la recherche, en toute transparence, de données qui soient plus utiles que nuisibles au débat, à la décision et à l'action. Par exemple, les études quantitatives ne sont pas en soi « meilleures » ou « moins bonnes » que les études qualitatives pour évaluer l'impact social : elles apportent deux types d'information distincts et complémentaires.

## Expérimentation et transparence

Le manque de certitude et de consensus ne doit pas freiner les acteurs, mais au contraire les pousser à expérimenter : pour évaluer l'impact social, il faut oser ! Oser se lancer, définir des principes, choisir une méthode qui semble cohérente avec ses objectifs, sélectionner des indicateurs, tester, se remettre en question et s'améliorer.

Deux points de vigilance néanmoins :

- le réalisme : une évaluation comporte des coûts à anticiper et ses résultats doivent être utiles et pertinents. Ainsi, dans le cadre d'une évaluation à destination de financeurs, un dialogue préalable entre financeurs et financés afin de se mettre d'accord sur le type d'information attendu et les ressources mobilisées semble souhaitable.
- la transparence : la qualité d'une évaluation ne réside pas tant dans celle de la donnée collectée ou calculée, que dans la transparence de la démarche pour l'obtenir et dans son usage<sup>9</sup>.

Dans ce contexte, une meilleure connaissance des apports et limites<sup>10</sup> des différentes méthodes d'évaluation semble nécessaire pour qu'entreprises sociales et financeurs mettent en place leur évaluation en toute connaissance de cause. Le partage d'expérience et des bonnes pratiques est aussi crucial pour permettre des gains de temps et mutualiser les avancées.

C'est dans cet esprit que cette journée du 7 juin a été conçue : ateliers et tables rondes alterneront réflexion autour des grands enjeux de l'évaluation de l'impact social, présentation de méthodes et exemples concrets.

### Émeline STIEVENART

Chargée de mission  
Évaluation de l'impact social  
Pôle Entrepreneuriat social ESSEC IIES

<sup>7</sup> Sur les études de randomisation : <http://www.povertyactionlab.org/>

<sup>8</sup> Sur la monétarisation dans le cadre de la méthode du SROI : « A guide to Social Return on Investment », Cabinet Office, 2009. Traduction française « Le Guide du retour social sur investissement », Les Cahiers de l'IIES, 2011

<sup>9</sup> « Etre transparent » fait notamment partie des 7 principes fondateurs définis par le SROI Network, <http://www.thesroinetwork.org>

<sup>10</sup> Différentes études comparatives et critiques ont été conduites sur les méthodes d'évaluation et de valorisation de l'impact social. Exemples : G. Mulgan. « Measuring social value », Stanford Social Innovation Review vol. 8 p. 38-43, 2010. Melinda T. Tuan « Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches », Final Paper, Bill & Melinda Gates Foundation, 2008.

# Programme détaillé de la journée

**9 h 00** **Accueil**

**9 h 30 - 10 h 15** **Séance plénière**

**Regards croisés sur les principaux enjeux de l'évaluation de l'impact social.**

**Avec**

- Sabine FOURCADE - Directrice générale de la Cohésion Sociale - Ministère des Solidarités et de la Cohésion Sociale
- Roger ISELI - Directeur général - Groupe MACIF
- Thierry SIBIEUDE - Professeur - Directeur de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School
- Émeline STIEVENART - Chargée de mission - Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School

~~~ *Pause* ~~~

**10 h 45 - 12 h 00** **Ateliers thématiques**

## **Atelier 1 - L'évaluation : un processus de négociation ?**

L'évaluation est souvent conçue comme une procédure unilatérale, où un « évaluateur » neutre et objectif vient apprécier la valeur d'une opération ou d'une structure « évaluée ». D'autres approches semblent se dessiner qui rompent avec cette relative passivité de l'évalué et conçoivent l'évaluation comme un processus complexe, fruit de l'interaction entre les parties concernées. L'évaluation de l'impact social : exercice imposé ou objet de dialogue ?

**Avec**

- Stéphane ANDRÉ - Chercheur - LAMSADE - Université de Paris Dauphine / CNRS
- Sylvain HALISON - Responsable des projets - Fondation RATP
- Octavie BACULARD - Associée fondatrice - Volonteer
- Laurence de CARLO - Professeur - ESSEC Business School

## **Atelier 2 - Changer une vie : mesure impossible ?**

Les démarches d'évaluation de l'impact social rencontrent des résistances d'ordre pratique et d'ordre éthique dès lors qu'on touche à la question de "l'humain". Comment rendre compte de l'intangible et de changements à la fois complexes et subtils ? Peut-on se permettre, au nom de l'évaluation, de quantifier et de dévoiler ce qui relève de l'intimité ? Plusieurs outils prenant en considération ces questions ont été développés et d'autres sont encore à inventer.

**Avec**

- Bénédicte de SAINT-PIERRE - Déléguée générale - United Way Tocqueville France
- Jean-Guy HENCKEL - Directeur national et Fondateur - Réseau Cocagne
- Georges GLOUKOVIEZOFF - Chercheur - 2G Recherche - ONPES

Traduction  
Français /  
Anglais

### Atelier 3 – Peut-on tout monétariser ?

Des outils d'origine anglo-saxonne comme le Social Return on Investment (SROI), s'inspirant des analyses coûts-bénéfices, proposent de valoriser l'impact social en termes monétaires. Ces méthodes ont vocation à faciliter la prise de décision, notamment d'investissement, en recourant à une unité de mesure commune. Mais elles reposent sur des hypothèses nombreuses et une vision particulière de la valeur. Qu'apportent ces outils ? Quelles en sont les limites, voire les dangers ?

#### Avec

- Jeremy NICHOLLS (Royaume-Uni) - Directeur - SROI Network
- Peter SCHOLTEN (Pays-Bas) - Expert SROI et évaluation - Peter Scholten Holding BV
- Philippe LEROUVILLOIS - Économiste - Institut National Polytechnique de Lorraine (INP)
- Rodolphe VIDAL - Ingénieur de recherche - ESSEC IIES - Laboratoire REEDS, UVSQ

### Atelier 4 – Les nouvelles technologies au service de l'évaluation de l'impact social

Hétérogénéité des pratiques, manque de référentiels, absence de bases de données partagées, faible circulation de l'information et des bonnes pratiques : autant de freins à l'essor de l'évaluation de l'impact social. Certains acteurs parient sur le potentiel des nouvelles technologies pour dépasser ces obstacles. Dans quelle mesure ces outils apportent-ils une réponse aux besoins des entrepreneurs sociaux et des investisseurs ?

#### Avec

- Manuel PIETRI - Directeur - VitaBona.fr
- Nicolas HAZARD - Président - Comptoir de l'Innovation - Groupe SOS
- Martin EGBERINK (Pays-Bas) - Directeur - Social Evaluator
- Judith JAKUBOWICZ - Coordinatrice - Convergence 2015

~~~ Déjeuner ~~~

## 13 h 30 - 14 h 45 Ateliers thématiques

Traduction  
Français /  
Anglais

### Atelier 5 – Vers les normes IFRS de l'impact social ?

Dans les entreprises, les normes IFRS se sont imposées comme un référentiel international, suscitant de nombreux débats sur leurs effets. Une même forme de standardisation est-elle souhaitable et réaliste pour la mesure de l'impact social ? Quelle est la pertinence d'une telle ambition ? Quels moyens mettre en œuvre et à quelle échéance ?

#### Avec

- Bernard BAZILLON - Associé, Directeur National Économie sociale et solidaire - KPMG
- Jeremy NICHOLLS (Royaume-Uni) - Directeur - SROI Network
- Arnaud BERGER - Directeur Développement Durable - Groupe BPCE

### Atelier 6 – Is social impact the real driver of philanthropy?

Strategic philanthropy emphasizes social impact as a criterion for philanthropic investments. Yet many different dimensions come into play when it comes to giving decisions: values, beliefs, reputation, innovation, etc. Does social impact really influence philanthropic initiatives? If so, to what extent?

#### With

- Alex NICHOLLS (UK) - Professor - Oxford University SAID Business School
- Serge RAICHER (Belgium) - Chairman - European Venture Philanthropy Association
- Jérôme KOHLER - Director - L'Initiative Philanthropique
- Firoz LADAK - Executive Director - The Edmond de Rothschild Foundations

IN  
ENGLISH

### **Atelier 7 – Que peut apporter la recherche à l'évaluation de l'impact social ?**

Face à la complexité de l'évaluation de l'impact social, les sciences sociales apportent des méthodes et des éclairages qui peuvent enrichir les pratiques. Regards distanciés, tests d'hypothèses, démarches structurées : comment la recherche peut-elle nourrir la réflexion des acteurs de terrain et les initiatives d'évaluation d'impact social ?

#### **Avec**

- Kevin ANDRÉ – Chercheur – Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School
- Pascale ROUAUD - Chargée d'études - Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ)
- Marie J. BOUCHARD (Canada) - Professeure titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale - Université du Québec à Montréal (UQAM)

### **Atelier 8 – Coûts, effets pervers : la face cachée de l'évaluation**

Temps, compétences, outils : combien coûte une évaluation ? Par qui doit-elle être financée ? Quelle part d'un budget y consacrer ? De plus, des effets inattendus et négatifs peuvent résulter d'une démarche d'évaluation : déviation par rapport à la mission, conformisme, coûts cachés... L'évaluation vaut-elle le "coût" ?

#### **Avec**

- Emmanuelle BESANÇON - Chargée de mission recherche - Institut Godin - Doctorante - CRIISEA
- Hélène DRANSSART - Présidente - IDEAS
- Jacqueline SIBIEUDE - Responsable Évaluation - Association HAARP

~~~ *Pause* ~~~

## **15 h 15 - 16 h 30 Ateliers thématiques**

### **Atelier 9 – Focus secteur : l'évaluation de l'impact du commerce équitable**

Retour d'expérience de la Plate-forme pour le Commerce équitable sur les études d'impact conduites dans le secteur, accompagné d'une présentation des outils développés par une entreprise pionnière.

#### **Avec**

- Julie STOLL – Coordinatrice - Plate-forme pour le commerce équitable
- Nicolas MOUNARD – Directeur général - Alter Eco

### **Atelier 10 – Focus méthode : le SROI**

Retour d'expérience de l'ESSEC IIES sur son expérimentation de la méthode SROI dans les secteurs de l'Insertion par l'Activité Économique et du handicap.

#### **Avec**

- Émeline STIEVENART – Chargée de mission – Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School
- Anne-Hélène BOURDAIS – Consultante, experte associée - Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School
- Yann HERVÉ – Responsable projet social et ressources humaines - Fédération ENVIE

### **Atelier 11 – Focus acteurs : les outils développés par les financeurs de l'entrepreneuriat social**

Retour d'expérience de financeurs sur les outils développés pour évaluer la dimension sociale de leurs investissements.

#### **Avec**

- Cécile KATLAMA – Chargée de mission développement - France Active
- Florence GOUDCHAUX – Directrice de l'Analyse Solidaire - PhiTrust Partenaires
- Sara OLSEN (États-Unis) – Directrice fondatrice - Social Venture Technology Group (SVT)

Traduction  
Français /  
Anglais



### Atelier 12 - Focus bénéficiaires : l'évaluation de l'impact sur des lycéens et étudiants

Retour d'expérience sur des méthodes d'évaluation cherchant à montrer l'impact de projets sur des jeunes à un moment charnière de leur vie.

#### Avec

- Stéphanie DESNOGUES - Chef de projets nationaux - Unis-Cité
- Gérard MARQUIÉ - Chargé d'étude et recherche - Institut National de la jeunesse et de l'éducation (INJEP)
- Valérie CHAZALON - Chargée de mission POLLEN - Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School
- Nicole D'ANGLEJAN - Directrice de la formation - Apprentis d'Auteuil

### Atelier 13 - Global perspective: Impact investment practices for small businesses in developing countries

Main findings and discussion of the Aspen Network of Development Entrepreneurs' 2011 research study on « Horizontal aggregation of capital to the global small and growing business sector ».

#### With

- Jessica SAWHNEY (USA) - Finance Project Manager - Center for Science, Technology, and Society at Santa Clara University

IN  
ENGLISH

~~~ Pause ~~~

## 17 h 00 - 18 h 30 Tables rondes de conclusion

**Quelles perspectives pour l'évaluation de l'impact social ?**

#### **Autour d'acteurs de l'entrepreneuriat social et de la philanthropie**

- Jean-Marc MAURY - Directeur du département Développement économique et économie sociale - Caisse des Dépôts et Consignations
- Olivier BRAULT - Directeur Général - Croix Rouge Française
- Béatrice de DURFORT - Déléguée Générale - Centre Français des Fondations

#### **Autour de chercheurs internationaux**

- Alex NICHOLLS (Royaume-Uni) - Professeur - SAÏD Business School - Oxford University
- Sara OLSEN (États-Unis) - Directrice fondatrice - Social Venture Technology Group (SVT)
- Sybille MERTENS (Belgique) - Professeur - HEC Liège
- Marie J. BOUCHARD (Canada) - Professeure titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale - Université du Québec à Montréal (UQAM)

~~~ Cocktail ~~~

## 20 h 00 à minuit Présentation d'étudiants

**Présentation de leurs Business Plans Sociaux par des étudiants de l'ESSEC.**

Les étudiants du cours "Construire un Business Plan Social" présenteront à un jury d'experts le résultat de leurs travaux. Les participants à la journée sont invités à découvrir ce que seront sans doute les entreprises sociales de demain !

# Les partenaires

Les pôles Entrepreneuriat Social et Philanthropie peuvent développer leurs programmes et leurs travaux de recherche grâce au précieux soutien de leurs partenaires financiers.

Ce colloque est l'occasion pour les membres d'ESSEC IIES de leur témoigner leur reconnaissance.

Avec le soutien de :



Ce programme est cofinancé par l'Union Européenne. L'Europe s'engage en Ile-de-France avec le Fonds européen de développement régional



---

# Les publications récentes

## *Le Guide du retour social sur Investissement*

in **Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social**,  
collection Ouvrages et Guides pratiques

## *Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales*

in **Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social**,  
collection Ouvrages et Guides pratiques - A paraître mi juin 2011

## *Cas en entrepreneuriat social*

sous la direction de Anne-Claire PACHE et Thierry SIBIEUDE  
Éditions ems, Management et Société

## *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*

Thierry SIBIEUDE et Marie TRELLU-KANE, Éditions Rue de l'Échiquier

## *Entrepreneuriat social, Innover au service de l'intérêt général*

Amandine BARTHELEMY et Romain SLITINE, Éditions VUIBERT

## *Les articles de presse récents*

**JURISASSOCIATIONS, n° 436, 1<sup>er</sup> avril 2011, Page 30 :**

« L'entrepreneuriat social : l'espoir d'une société plus durable »,  
Thierry SIBIEUDE

**La Revue Parlementaire, Avril 2011, page 40 et 41 :**

« Une réponse moderne et efficace à la crise : une politique de promotion et d'encouragement de l'entrepreneuriat social »,  
Thierry SIBIEUDE

**La Tribune, 12 février 2011,**

« L'entrepreneuriat social, un espoir économique »,  
Thierry SIBIEUDE

# Zoom sur...

## Cas en entrepreneuriat social

Sous la direction de Anne-Claire PACHE et Thierry SIBIEUDE - Éditions ems, Management et Société.

Ont contribué à cet ouvrage : Géraldine CHALENCON, Barbara de COLOMBE, Anne-Claire PACHE, Jérôme SCHATZMAN et Thierry SIBIEUDE

« Les organisations à finalité sociale (associations humanitaires, entreprises d'insertion, institutions de micro-finance, etc.) sont confrontées à des enjeux stratégiques et de gestion très particuliers, requérant de leurs dirigeants la capacité à mettre en synergie mission sociale et impératifs économiques. Ainsi :

- comment Médecins sans Frontières gère sa mobilisation de ressources ?
- comment l'entreprise d'insertion Table de Cana structure sa gouvernance ?
- comment le mouvement Habitat et Humanisme fait cohabiter bénévoles et salariés ?
- comment Planet Finance accompagne les institutions de micro-finance à évaluer leur performance sociale ?
- comment l'association Unis-Cité a-t-elle choisi de se développer sur le territoire français ?

Régulièrement utilisés dans le cadre d'enseignements de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, ces 5 cas :

- décrivent des situations réelles que ces entreprises ont rencontrées,
- sont présentées via un descriptif complet et des annexes permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et son environnement,
- comportent des notes pédagogiques et des pistes de réflexion.

Ce manuel offre la possibilité aux enseignants d'accompagner très concrètement les étudiants dans leur acquisition des compétences en entrepreneuriat social. »



## L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan

Thierry SIBIEUDE et Marie TRELLU-KANE - Éditions Rue de l'Échiquier.

« Cet ouvrage propose une méthodologie d'élaboration d'un business plan adaptée à des projets à finalité sociale. Véritable manuel pour agir, il permet aux porteurs de projets et aux étudiants de développer leurs compétences en management, de comprendre les cadres théoriques et les modèles d'intervention dans le champ de l'entrepreneuriat social. Il constitue un outil utile pour concevoir une stratégie de mise en œuvre efficace et pérenne, et met en évidence les éléments spécifiques à un projet à finalité sociale — comme les indicateurs d'évaluation de l'impact social. Synthèse de nombreuses années de pratique pédagogique auprès d'entrepreneurs sociaux en herbe, ce manuel bénéficie également de l'expérience acquise par les deux auteurs au sein d'Antropia. »

# À propos de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social

« Face aux besoins sociétaux que ni les services publics ni la logique de marché ne peuvent pleinement satisfaire, l'entrepreneuriat à finalité sociale constitue, dans le cadre du développement durable, une réponse efficace et responsable au service des hommes et de la collectivité, dans les pays du Nord comme dans ceux du Sud. Les entrepreneurs sociaux sont une force d'innovation capable d'influencer et de collaborer avec les pouvoirs publics et les entreprises privées à but lucratif, afin de générer des changements systémiques. »

**Thierry Sibieude et l'équipe de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social**

Fidèle à sa tradition à la fois humaniste et entrepreneuriale, l'ESSEC a été la première grande école de management française à créer, en 2002, un pôle d'expertise et de formation sur le thème de l'entrepreneuriat social.

Forte du succès de ses nombreuses initiatives, de la confiance renouvelée de ses partenaires et de l'accompagnement financier Feder, l'équipe de la Chaire a décidé de pousser plus loin l'expérience en créant en janvier 2009, l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC IIES.

L'Institut expérimente en tant que laboratoire d'innovations de nouveaux outils et modèles pour nourrir les actions d'enseignement et de recherche sur des questions portant notamment sur le domaine de l'éducation et de l'égalité des chances ou de la RSE et des projets « Base Of the Pyramid » (BOP). Par ce travail, l'ESSEC offre ainsi aux entrepreneurs sociaux et aux managers de l'économie sociale et solidaire un centre de ressources unique et un nouveau cadre de référence et d'expertise.

**Cet institut s'articule autour de 3 axes :**

- les programmes de formation initiale et continue,
- les activités de recherche,
- le laboratoire de projets et d'innovations sociales.

Pour toute information complémentaire :

<http://iies.essec.edu>

## L'incubateur social de l'ESSEC : ANTROPIA

ANTROPIA, dirigé par Céline CLAVERIE, est une initiative de la chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC et de la Caisse d'Épargne Ile-de-France, née en mars 2008, à destination de l'ensemble des entrepreneurs sociaux franciliens. Il s'agit de l'unique incubateur social en France, doté d'un fonds d'amorçage philanthropique, qui vise à soutenir la création et le développement de projets dans le champ de l'entrepreneuriat social. Cet appui dans la phase de lancement du projet, prend la forme d'un accompagnement stratégique par les experts de l'Institut, d'un accompagnement technique par des membres du corps professoral et des experts associés issus du réseau ESSEC ou de la Caisse d'Épargne Ile-de-France, d'un hébergement à l'ESSEC et d'un soutien financier initial, sous forme de bourses ou de prêts d'honneur.

---

# *Notes*

*Pour plus d'information*

Site de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social  
[www.iies.essec.edu](http://www.iies.essec.edu)

Site de la chaire Philanthropie  
<http://chaire-philanthropie.essec.edu>

---

*ESSEC Business School  
Avenue Bernard Hirsch  
BP 50105  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France*

*Tél. +33 (0)1 34 43 30 00*

*Fax +33 (0)1 34 43 30 01*

*[www.essec.edu](http://www.essec.edu)*

*ESSEC Executive Éducation  
CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France*

*Tél. +33 (0)1 46 92 49 00*

*Fax +33 (0)1 46 92 49 90*

*<http://formation.essec.fr>*

*ESSEC Business School  
Singapore Campus  
100 Victoria Street  
National Library Building # 13-02  
Singapore 188064*

*[essecasia@essec.fr](mailto:essecasia@essec.fr)*

*Tél. +65 6884 9780*

*Fax +65 6884 9781*

*[www.essec.edu](http://www.essec.edu)*

---

## Informations

ESSEC IIES

Institut de l'Innovation  
et de l'Entrepreneuriat Social

Tél. +33(0)1 34 43 32 05

Fax +33 (0)1 34 43 32 10

[morkel@essec.fr](mailto:morkel@essec.fr)

<http://iies.essec.edu>