

Rêvez, Osez, Créez !

« Les clés de l'entreprise sociale »



accenture
High performance. Delivered.

GROUPESOS  30 ANS

UP
CONFERENCES
Dreamstorming

Sommaire

Libérer les idées	3
Remerciements	5
Qu'est-ce que le Dreamstorming ?	6
Démarche du guide	10
Tous les outils pour créer votre entreprise sociale	12
Conclusion	54
A vous de jouer	55

Libérer les idées

La société civile est un vivier infini d'idées et d'innovations qui trop souvent restent lettre morte. Si les preuves de la capacité des citoyens à entreprendre et à agir émergent chaque jour, le passage à l'acte est parfois difficile à assumer. Manque d'informations, risques jugés trop importants, avenir indécis, peur de se retrouver isolé... Les motifs d'entrave au déploiement de ces initiatives sont nombreux et les empêchent de prendre véritablement corps, les confinant trop souvent au seul stade de l'idée.



Le GROUPE SOS s'est construit depuis 30 ans en intégrant pleinement la matrice entrepreneuriale dans son ADN. Convaincus que c'est dans ce cadre que l'innovation peut pleinement s'exprimer, nous entendons aujourd'hui encourager et accompagner l'esprit d'entreprendre dans ses composantes sociales et environnementales. En d'autres termes, faire mouvement et donner la possibilité aux idées les plus innovantes de produire leurs effets positifs sur la société.

Car au-delà d'un éventuel échec, qu'il ne faut pas stigmatiser, ou d'un succès, à consolider, se lancer dans l'aventure entrepreneuriale est sans aucun doute le meilleur moyen pour connaître les rouages du monde professionnel et pour se connaître soi-même. Faire preuve de persévérance face aux obstacles, savoir se remettre en question, écouter les conseils mais sans perdre de vue son projet, convaincre, décider et partager sa vision autour de soi, sont autant de qualités propres aux entrepreneurs qu'à tout professionnel. Devenir entrepreneur permet ainsi de développer ses propres compétences et son capital humain, qui seront toujours utiles en dépit du devenir de son projet.

Pour que ces qualités ne restent pas en sommeil, encore faut-il avoir le déclic, le coup de pouce qui confère un supplément d'âme, l'incitation qui dégage l'horizon. C'est la vocation du guide que vous avez entre les mains : être rassuré par ceux qui ont déjà emprunté le chemin de l'entrepreneuriat, être aidé dans ses premiers pas, se poser les bonnes questions et se laisser convaincre qu'il est possible de tracer sa propre voie.

Jean-Marc Borello,
Président du GROUPE SOS

Vecteur de croissance, d'emplois et d'innovation, l'économie sociale et solidaire est devenue une composante majeure de notre système économique. Avoir un impact social n'est plus réservé aux seules organisations à but non lucratif. De plus en plus d'entreprises considèrent aujourd'hui comme une priorité stratégique de concilier leurs empreintes économiques, environnementales et sociales.



A travers sa fondation, Accenture soutient les initiatives d'entrepreneuriat social considérant qu'elles apportent des solutions toujours plus pertinentes et innovantes aux enjeux de notre société. Confrontés aux problématiques classiques de création et développement d'entreprise, les entrepreneurs sociaux doivent apprendre à convaincre les parties prenantes, des partenaires financiers et à animer une communauté autour du projet. Des défis d'autant plus ambitieux que leur activité repose sur un modèle économique souvent hybride orienté vers les acteurs économiques mais aussi vers leurs bénéficiaires sociaux.

Aux côtés du GROUPE SOS, Accenture soutient depuis 3 ans les « UP Conferences Dreamstormings » afin de créer autour de ces entrepreneurs un réseau de rencontres et d'échanges, et de leur donner les clefs de lecture de l'entreprise d'aujourd'hui.

La diversité des participants et des projets permet d'enrichir les expériences et expertises de chacun, des entrepreneurs sociaux aux volontaires impliqués dans ces événements. Elle contribue également à l'établissement d'un environnement stimulant, laissant libre court à la créativité et au partage des idées.

Le programme « Skills to Succeed » (« Des compétences pour Réussir ») mené par Accenture depuis 2009 s'engage à développer d'ici à 2015 les compétences de 700 000 personnes dans le monde afin de les aider à trouver un emploi ou de créer leur propre entreprise. La réalisation de ce guide de l'entrepreneuriat social en collaboration avec le GROUPE SOS s'inscrit ainsi dans les objectifs de ce programme en faveur de l'engagement citoyen.

Christian Nibourel,
Président d'Accenture France

Remerciements

Le GROUPE SOS et Accenture remercient l'ensemble des personnes ayant participé au Dreamstorming et à l'élaboration de ce document. Nous remercions notamment les « jeunes pousses », nos partenaires, les experts pour le temps précieux qu'ils ont bien voulu consacrer à des entretiens individuels et à un questionnaire. Sans leur disponibilité, leur bienveillance, et les récits de leurs expériences, ce guide dédié à la création d'entreprises sociales n'aurait sans aucun doute pas été aussi riche.

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement à :

- Jeunes pousses : Arnault Martin (co-Fondateur de Musique Pour Tous), Christelle Meslé-Génin (Fondatrice de JobIRL), Christian Vanizette (co-Fondateur de « MakeSense »), Garence Yverneau (co-Fondatrice de Happy Families), Marion Pautrot (Fondatrice de Endy & Co), Maxime de Rostolan (Fondateur de Bluebees) et Olivier Morice (Chef de projet de Avec nos Proches) ;

- Accompagnateurs : Céline Aboukhalil (Manager Accenture), Manuel Hennin (Président de l'association ESP'R HEC), Sarah Ekizian (Consultante Accenture), Vincent Mittoux (Senior Manager Accenture) ;
- Challengers / Experts : Bruno le Moal (Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Accenture), Emmanuel de Lutzel (Vice-président Social Business BNP Paribas), Ericka Cogne (Déléguée Générale de la Fondation Accenture), Jacques Dasnoy (Délégué Général du Mouves), Jean-Paul Groven (Directeur Accenture), Laura Zimer (Responsable Communication Ashoka), Nicolas Froissard (Vice-Président du Groupe SOS), Séverine Lecomte (Fondatrice et Directrice Générale de l'agence de communication Heidi), Vincent Boyet (Directeur Accenture) ;
- Contributeurs : Alix de Klopstein (Consultante Accenture), Cédric Laroyenne (Chargé de projets pour la Fondation Accenture), Kelly Wu (Analyste Accenture), Simon Bitaudeau (Chargé de mission plaidoyer du Groupe SOS), Soufiane Keli (Manager Accenture), Victoire Rica Debert (Graphic Designer Accenture) et William Elland-Goldsmith (Responsable plaidoyer du Groupe SOS).

Qu'est-ce que le Dreamstorming ?

Le Dreamstorming a été créé en 2009 par le GROUPE SOS, acteur majeur de l'entrepreneuriat social en Europe, et Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, avec le soutien du cabinet de conseil Accenture. L'objectif : identifier les jeunes porteurs de projets les plus prometteurs et les plus innovants, les jeunes pousses de l'entrepreneuriat social, pour les aider à développer leur idée, à la concrétiser et les faire bénéficier de conseils avisés d'experts pluridisciplinaires.

Concept

De plus en plus d'entrepreneurs souhaitent créer des projets à fort impact social ou environnemental. Ils ont une idée, un projet, un rêve, mais, comme chaque entrepreneur, ils ont besoin de lever des freins afin de développer et de donner corps à leurs idées. Le Dreamstorming se propose de les accompagner à travers des conseils d'experts du montage de projets, du marketing, de la communication, du juridique, et de bien d'autres domaines, de leur offrir un accompagnement sur mesure et une forte visibilité à l'occasion d'un événement fédérant plus de 300 participants à chaque édition.

Le Dreamstorming en chiffres :

- 36 jeunes pousses accompagnées en 9 éditions.
- 1 450 participants.
- 600 experts mobilisés.
- 2 éditions par an.
- 4 partenaires d'envergure :
 - **Agence Heidi** : agence de communication corporate et sociétale : www.agence-heidi.fr
 - **ADEMA** : Association pour le Développement du Management Associatif : management-associatif.org
 - **ESP'R** : association de l'école de commerce HEC Paris dans l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux : associationespr.wordpress.com

- **MakeSense** : communauté internationale qui aide les entrepreneurs à développer leurs projets : www.makesense.org

Comment ?

Deux fois par an, quatre jeunes pousses de l'entrepreneuriat social sont sélectionnées pour participer à un événement convivial et créatif, au cours duquel elles confrontent leurs projets et leurs problématiques à un panel d'experts lors d'une séance de brainstorming ludique, animée par la communauté MakeSense. Ceux-ci apportent leurs compétences et les aident à trouver des solutions pour lever les freins au développement de leurs projets.

Dans un second temps, les jeunes pousses font face au regard exigeant, mais néanmoins bienveillant, de challengers, figures emblématiques de l'entrepreneuriat, devant un public de 300 participants. Les challengers apportent d'ultimes conseils et recommandations, avant de conclure la soirée lors d'un cocktail convivial.

L'esprit

Promouvoir des valeurs d'**audace**, d'**entraide** et de **solidarité** entre des entrepreneurs sociaux qui ont réussi, et d'autres qui **veulent réussir**, le tout dans un climat de **bienveillance pragmatique**.

L'après ?

L'ambition du Dreamstorming est claire : faire aboutir de manière très concrète des idées ou projets d'entrepreneuriat social en sollicitant la matière grise de tous les participants pour trouver les solutions et les réseaux les plus adaptés aux projets.

Afin de faire du Dreamstorming, une étape clé de leur parcours, chaque jeune pousse bénéficie d'un suivi sur la durée, faisant écho à des domaines variés de la vie d'une entreprise, leur permettant de lancer définitivement leurs projets sur de bons rails.

Les accompagnements proposés sont :

- des formations en gestion associative de l'ADEMA.
- des journées de conseil en communication par l'Agence Heidi.
- du conseil dispensé par des consultants Accenture, experts dans l'accompagnement stratégique d'entreprises.
- un accompagnement par des étudiants de l'association ESP'R HEC Paris.

Envie de candidater à la prochaine édition du Dreamstorming ? Connectez-vous sur up-conferences.fr et répondez à l'appel à projet (2 éditions par an).

Les co-organisateur

Le GROUPE SOS est une des premières entreprises sociales européennes. Depuis de 30 ans, il met l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Il répond ainsi aux enjeux de société de notre époque en développant des solutions innovantes dans ses 5 cœurs de métiers : Jeunesse, Emploi, Solidarités, Santé, Seniors.

Le GROUPE SOS en chiffres :

- 12 000 collaborateurs.
- 350 établissements répartis dans 19 régions (Métropole, Guyane, Mayotte, la Réunion, Guadeloupe).
- 1 million de bénéficiaires par an.

Le Dreamstorming est un événement organisé dans le cadre des UP Conferences.

Organisées par le Groupe SOS, les UP Conferences donnent la parole chaque semaine à celles et ceux qui incarnent l'innovation sociale dans le monde. Ce programme inédit contribue au renouvellement des idées en portant des solutions concrètes pour répondre aux grands enjeux sociaux et environnementaux de demain, et inspirer les générations futures. En mettant à disposition en accès libre des contenus porteurs de sens sur un site dédié (up-conferences.fr), les UP Conferences entendent devenir la plateforme de référence de l'innovation sociale.

Les UP Conferences en chiffres :

- plus de 30 événements par an.
- 12 000 participants.
- 150 intervenants, ambassadeurs de l'innovation sociale.
- soutenues par : Accenture, le Crédit Coopératif, Danone Communities, la Ville de Paris.

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activité, Accenture aide ses clients – entreprises et administrations – à renforcer leur performance.

Accenture, c'est :

- plus de 305 000 employés dans le monde intervenant dans 120 pays.
- 30 milliards de dollars de chiffre d'affaires au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014.
- Depuis 2009, la stratégie d'Accenture « Skills to Succeed – Des Compétences pour Réussir », a pour objectif de développer

d'ici à 2015, les compétences de 700 000 personnes dans le monde, pour les aider à trouver un emploi ou à créer leur entreprise. En France, c'est la Fondation d'entreprise Accenture qui met en œuvre cette stratégie avec une vingtaine de partenaires associatifs.

- Pour plus d'information : www.accenture.com/fr

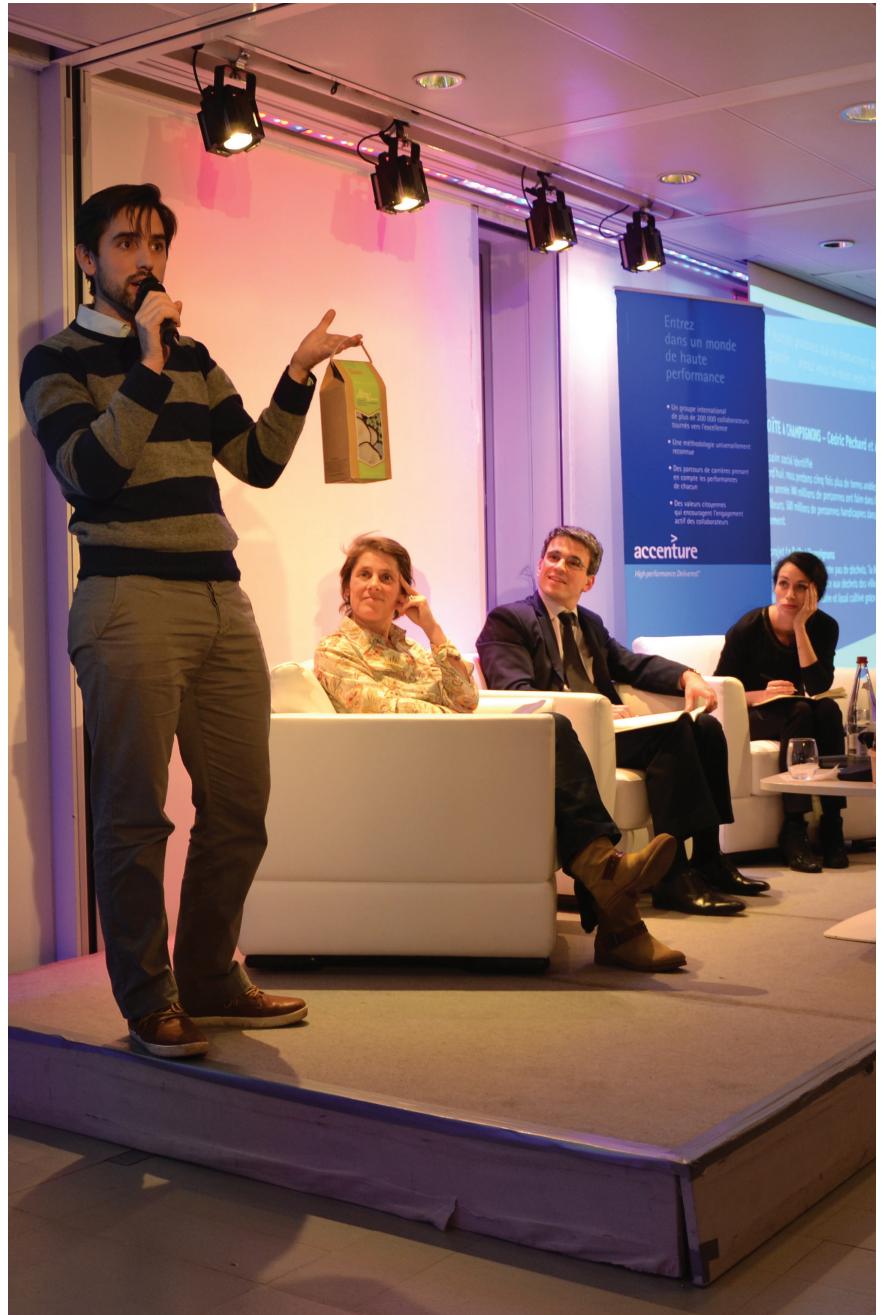
Les co-fondateurs (2009-2014)

Derrière la signature « Tous acteurs de changement – Everyone a Changemaker™ », Ashoka est un co-fondateur et co-organisateur des éditions de 2009 à 2014. Organisation internationale reconnue dans le monde, elle a pour vocation de faire émerger et de soutenir les solutions entrepreneuriales les plus innovantes aux défis sociaux et environnementaux actuels, ce qui a pour effet d'inspirer tous les acteurs de la société à devenir à leur tour des acteurs de changement.

Ashoka en chiffres :

- 1^{er} réseau mondial d'entrepreneurs sociaux.
- la 17^{ème} ONG la plus influente du monde.

- 3 000 entrepreneurs sociaux innovants identifiés, soutenus et accompagnés dans 80 pays.
- 150 nouveaux fellows (terme désignant les entreprises sociales accompagnées par Ashoka) chaque année.
- 94% continuent de développer leur organisation 5 ans après leur sélection.
- 42 millions de dollars budget annuel.

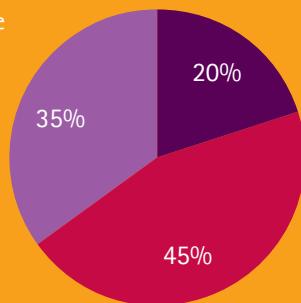


Démarche du guide

Afin de couvrir un maximum de sujets de l'entrepreneuriat social, plus d'une vingtaine d'interviews ont été menées auprès de trois catégories de personnes : les jeunes pousses, les accompagnateurs et les experts. Chacune partage ici son expérience de terrain, son expertise et ses connaissances de l'entrepreneuriat.

Panel de personnes interviewées

Les jeunes pousses : fortes de leurs expériences dans le lancement de leur projet, elles sont une source d'autant plus légitime puisqu'elles ont été confrontées elles-mêmes à ces difficultés et ont dû réagir pour les surmonter.



Les accompagnateurs : Experts du montage de projets, ils ont accompagné les jeunes pousses après leur passage au Dreamstorming en matière de communication, d'élaboration de modèle économique, ou encore de management.

Les challengers/experts : des figures reconnues dans leur domaine (banque, communication, conseil, administratif, entrepreneuriat social...) ayant participé au Dreamstorming pour partager et mettre à contribution leur expertise métier au service des jeunes pousses.

A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide de bonnes pratiques s'adresse à tout entrepreneur social qui souhaite lancer ou qui a lancé son projet mais qui, pour passer à l'étape suivante, a besoin d'être guidé dans sa démarche afin de se poser les bonnes questions.

Son objectif ?

A travers les témoignages d'entrepreneurs sociaux de renom, d'experts reconnus du secteur, de figures emblématiques de l'entrepreneuriat en France, et de l'expérience enrichissante des 36 jeunes pousses passées par le Dreamstorming, cet outil a pour ambition de guider et de faciliter les démarches de tous ceux qui souhaitent créer leur entreprise sociale.

Chaque étape de la création y est analysée, disséquée, et expliquée de manière pédagogique afin que chacun puisse y trouver les réponses aux questions qu'il se pose, sans occulter aucun aspect, y compris ceux qui, de prime abord, peuvent paraître subsidiaires.

Sans être une « bible » de l'entrepreneuriat social, ce guide se veut être un outil pédagogique, enrichi par les expériences de ceux qui se sont lancés dans cette aventure.

Ainsi, de l'identification du besoin au changement d'échelle, en passant par la communication, le financement ou le statut juridique, chacune de ces étapes sont expliquées en différentes catégories : les bonnes questions à se poser, l'expérience de nos jeunes pousses, les recommandations de nos experts et les liens pour approfondir chaque thématique.

Ce guide est donc à lire soit dans son intégralité, soit par catégorie si seules certaines d'entre elles vous intéressent. Nous espérons qu'il vous sera utile, quelle que soit l'avancée de votre projet.

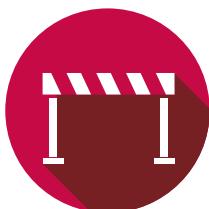


Organisation des chapitres



Les bonnes questions à se poser

Retrouvez ici toutes les bonnes questions à se poser sur le sujet traité.



Ils ont surmonté ces difficultés

Bénéficiez de l'expérience entrepreneuriale de nos jeunes pousses qui vous dévoilent les principales difficultés qu'elles ont surmontées.



L'œil des experts

Des conseils, des idées que vous délivre notre panel de spécialistes.



Où trouver les bonnes informations ?

Des liens thématiques pour approfondir chacune des thématiques et qu'elles n'aient plus de secret pour vous.

Tous les outils pour créer votre entreprise sociale





Ce qu'il faut savoir sur l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social, et plus largement l'économie sociale et solidaire, est un secteur en pleine croissance, comme en témoigne l'adoption du projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire en juillet 2014. Malgré la crise, les entreprises sociales ont continué à se développer et à créer des emplois, avec un dynamisme et une capacité d'innovation sans cesse renouvelés.

Les chiffres de l'économie sociale et solidaire¹

- 215 000 établissements relèvent de l'économie sociale et solidaire.
- 2,26 millions de salariés impliqués
- 10% du PIB.
- 87% des entrepreneurs sociaux ont confiance dans les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social.
- 22 régions ont formalisé un plan de développement de l'ESS, ainsi que 30 départements et 40 collectivités territoriales.

Pourquoi choisir l'entrepreneuriat social ?

D'après nos interviews, un porteur de projet se lancerait dans l'entrepreneuriat social :

- pour innover.
- pour donner du sens à sa vie professionnelle.
- pour créer son entreprise et être son propre patron.
- pour concilier activité économique et bénéfique pour la société et/ou l'environnement.
- pour aider les autres.
- pour répondre à un besoin social et/ou environnemental.
- pour « surfer » sur la tendance du « Social Business ».

Les qualités et les défauts d'un entrepreneur social

Lors de cette étude, certaines qualités

et certains défauts visiblement communs aux entrepreneurs sociaux ont émergé suite aux échanges avec les experts et les jeunes pousses.

Les qualités pour entreprendre :

- Motivation.
- Persistance.
- Courage.
- Positivité.
- Empathie.
- Pugnacité.
- S'avoir s'entourer.
- Savoir déléguer.
- Connaître ses forces et ses faiblesses.
- Ne pas avoir peur de l'échec.
- Apprendre de ses erreurs.

Les écueils à éviter :

- Être impatient. Vouloir obtenir des résultats rapidement en termes d'impact et de services ou produits vendus.
- Avoir la peur de solliciter de l'aide. Au contraire ! Sur des sujets d'intérêt général, les personnes sont souvent prêtes à apporter leur contribution.
- Tomber dans les extrêmes, en se concentrant uniquement sur l'activité économique ou sur l'impact social ou environnemental.
- Sous-estimer ses compétences. Aucune formation spécifique est indispensable pour entreprendre et lancer une idée innovante.
- Surestimer sa capacité de travail. Il est difficile de tout faire seul.

¹ D'après le « Baromètre 2014 de l'entrepreneuriat social », 3ème édition.



Les bonnes questions à se poser avant de commencer

L'aventure de l'entrepreneuriat social, comme de toute création d'entreprise, soulève de nombreuses interrogations et implique de faire face à l'inconnu.

Pour vous guider dans cette démarche, et vous préserver quelques heures de sommeil précieuses, nous avons sélectionné pour vous les premières questions auxquelles vous devez répondre avant de commencer votre projet.

- Quel est le besoin social auquel je souhaite répondre ?
- Est-il un véritable besoin ?
- Quel est le produit ou le service qui va me permettre de répondre à ce besoin ?
- Quel est mon domaine de compétence ?
- Avec qui puis-je m'associer pour contrebalancer les compétences qui me manquent ?

- Ai-je conscience des potentiels sacrifices qu'implique l'entrepreneuriat ? Suis-je prêt à consacrer moins de temps à mes hobbies ou à ma vie personnelle ?
- Suis-je prêt à faire face à la baisse voire la perte de revenu souvent rencontrée pendant la phase de départ ?
- Mon environnement personnel est-il favorable à mon désir d'entreprendre ?

« La démarche de créer une entreprise est dès le départ semée d'embûches. Il est important d'avoir le soutien des proches pour nous encourager. Entreprendre engage de gros sacrifices dont il faut avoir conscience. Ce fût le cas lorsque j'ai créé Happy Families car je gérais (et je continue encore aujourd'hui) une autre entreprise que j'ai également fondée. J'ai dû mettre entre parenthèse ma vie personnelle pendant un moment. »

G. Yverneau, co-Fondatrice de Happy Families

- Suis-je capable d'entreprendre ? Puis-je trouver des formations complémentaires à la mienne afin de muscler mes compétences ?

« Etant styliste, je n'avais aucune connaissance en gestion et création d'entreprise. Je me suis donc renseignée et j'ai trouvé une association qui dispense des formations gratuites par des bénévoles dans les principaux domaines de base de l'entrepreneuriat, comme le marketing, la finance, la communication, la production et la commercialisation. »

M. Pautrot, Fondatrice de Endy & Co.

« Lorsqu'on s'associe avec une personne dans la création d'une entreprise, c'est comme si on signait un contrat de mariage. Il faut mettre les choses à plat et s'assurer que l'autre est prêt à s'impliquer à 200%, et à accepter certains sacrifices. Une autre solution serait de définir une durée d'engagement, par exemple de 6 mois, où l'associé se concentre uniquement sur le projet puis décide s'il souhaite continuer ou non. »

C. Vanizette, co-Fondateur de MakeSense



- Suis-je plutôt un visionnaire ou un pragmatique ? Est-ce que je connais une personne qui s'intéresserait à mon projet avec idéalement une vision complémentaire ?

« Nous étions très complémentaires avec mon co-fondateur car j'avais ce côté visionnaire qui voulait changer le monde et lui le côté très terre-à-terre, pragmatique et réfléchi. »

A. Martin, co-Fondateur de Musique pour tous

« Maintenir le cap. Ne pas se décourager. C'est souvent un chemin de traverse pour monter une entreprise et la réussite dépendra de la capacité des entrepreneurs à rassembler leur énergie pour y aboutir et essayer d'explorer des pistes pour alimenter cette énergie. »

E. Cogne, Déléguée Générale de la Fondation Accenture

Où trouver les bonnes informations ?

- **Livre blanc des entrepreneurs sociaux** : « L'efficacité économique au service de l'intérêt général », le Mouves, www.ruedelechiquier.net
- Site de référence pour « entreprendre autrement » : www.entrepreneur-social.net
- **L'Atelier** : conseille et apporte une expertise sur le développement de projets. Pour plus d'informations : www.atelier-idf.org
- **Youphil** : média en ligne pour être au courant de toutes les actualités de l'économie sociale et solidaire. Pour plus d'informations : www.youphil.com
- **Avise** : agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement. Pour plus d'informations : www.avise.org

- **APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise)** : association intervenant dans le processus d'aide à la création, à la transmission et au développement des entreprises. Pour plus d'informations : www.apce.com
- **Magazine « Dynamique Entrepreneuriale »** : destiné aux créateurs et aux chefs de petites et moyennes entreprises, ce magazine est une excellente source d'informations et de conseils pour mieux entreprendre. Sa particularité : transmettre une information de qualité à des entrepreneurs par des entrepreneurs.

Vous avez fait le plein d'informations, vous vous êtes posé les bonnes questions, et vous savez que l'entrepreneuriat social est fait pour vous. C'est un bon début, mais il reste du chemin à parcourir.



A quel besoin vais-je apporter une réponse ?

L'objectif des entrepreneurs sociaux est de créer une activité économique viable pour répondre à des besoins sociaux ou environnementaux non ou mal pourvus. Mais il est primordial de bien identifier le besoin auquel l'entreprise sociale apportera une solution.

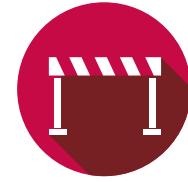


Les bonnes questions à se poser

- Quel est l'objectif social de mon projet ? Est-il suffisamment ciblé, concret et bien défini pour ne pas m'en détourner ?
- Qui sont les bénéficiaires¹ ?
- Qui sont les clients potentiels ?
- Qui sont les autres acteurs sur le marché qui ont lancé un projet similaire ? Qu'est-ce qui me différencie ?
- Est-il possible que mon projet s'inscrive dans une dynamique de co-création² avec une entreprise privée ?
- Quelle est la taille de mon marché ? Si le marché n'est pas suffisamment identifié, ai-je les outils pour faire une étude approfondie avant de me lancer ?

« S'il n'y a pas de marché, l'entreprise ne sera jamais viable. »

G. Yverneau, co-Fondatrice de Happy Families



Ils ont surmonté ces difficultés.

- Ne pas savoir par où commencer.
« C'était difficile au début, de partir seule à partir d'une page blanche. Il faut s'accrocher et tenir pour ne pas baisser les bras. »
C. Meslé-Génin, Fondatrice de JobIRL
- Faire preuve de trop d'enthousiasme pour l'entrepreneuriat social en lui-même au détriment de l'identification de la problématique de manière précise pour y répondre.
Ex : un entrepreneur identifie le besoin de recréer les liens entre les personnes. Le besoin social tel qu'il est identifié est beaucoup trop vaste et de ce fait, difficile à résoudre. Le besoin doit être mieux cerné. Quelle sont les populations que je souhaite cibler ? Par quels moyens vais-je pouvoir les mettre en lien avec la société ? Ont-elles un vrai besoin ?
« Le monde changera grâce à toi, mais continuera de fonctionner sans toi. »
C. Vanizette, co-Fondateur de MakeSense
- Confondre identification du besoin social (les bénéficiaires) ou environnemental et identification du marché (les clients). Le marché vise les personnes ou les entités qui vont acheter le produit ou le service.



L'œil des experts

- **Se mettre en condition.** Lancer son projet seul chez soi demande une rigueur infaillible qui n'est pas évidente, le risque étant de se laisser distraire par des tâches personnelles. Le fait d'avoir un environnement externe permet de se mettre en condition et de s'obliger à se consacrer à 100% pendant la journée sur son projet. Il existe des associations qui mettent à disposition des bureaux pour développer son projet.

« J'ai eu la chance d'avoir un ami qui m'a prêté un bureau dans ses locaux. Le fait de se lever et de s'habiller pour aller « travailler » m'a donné une motivation certaine et m'a « forcé » à avancer et lancer mon projet. »

C. Meslé-Génin, Fondatrice de JobIRL

- **Penser « rentabilité ».** Avant de vouloir changer le monde avec son projet, il faut d'abord s'assurer que ce dernier survive financièrement. Assurer la rentabilité permet d'investir et donc de maximiser son impact social.

- **Se challenger.** Confronter son projet à un maximum d'avis et accepter les critiques. C'est en challengeant son projet qu'il se développe et gagne en maturité.

« Il ne faut pas hésiter à martyriser son projet auprès de ses proches, de ses amis, des proches de ses amis, des cousins, le plus de gens possible ! Pour qu'ils posent toutes les questions qui leurs viennent à l'esprit et auxquelles on n'aurait pas pensé. »

M. de Rostolan, Fondateur de Bluebees

- **Etre ambitieux...** Penser grand et ne pas perdre de vue cet objectif.

- **...mais en commençant pas à pas.** Avancer étape par étape.

- **Relativiser les problèmes...** Tout problème a une solution et il est normal d'en rencontrer. Définir les jalons importants de son projet, prioriser les problèmes et les actions pour les résoudre. S'imposer des dates butoirs pour leur réalisation.

- **...et les transformer en opportunités.** Rencontrer des obstacles montre que son projet avance. La recherche de solutions peut nous amener à découvrir d'autres perspectives insoupçonnées.

« Des problèmes ? Je ne pourrais pas en citer particulièrement car pour moi, ils m'ont permis de faire avancer le projet et de découvrir des opportunités auxquelles je n'avais pas pensé. »

A. Martin, co-Fondateur de Musique pour tous

1 **Bénéficiaire.** Personne impactée positivement par l'activité économique de l'entreprise sociale. Différent du client, le particulier ou l'entreprise, qui va acheter le produit ou le service. Dans certains cas, le client peut aussi être le bénéficiaire mais avec des tarifs préférentiels.

2 **Co-création.** Face à la difficulté d'entreprendre seul(e), la co-création permet de mutualiser des compétences complémentaires, des expertises et des moyens humains et/ou financiers entre entrepreneurs sociaux et entreprises privées ou pouvoirs publics afin d'obtenir une structure plus solide pour lancer ou développer son projet.



Où trouver les bonnes informations ?

- **La Ruche** : association mettant à disposition « un espace collectif de travail et de création pour entreprendre autrement » en plein cœur de Paris. L'association permet d'être immergé avec d'autres entrepreneurs sociaux dans un lieu propice à la création et à l'entraide, loin de l'isolement. Idéal pour constituer son réseau. Pour plus d'informations : la-ruche.net
- **SenseCube** : incubateur de MakeSense. Pendant 6 mois, une équipe et des locaux sont mis à disposition, mettant à profit les méthodes de résolution de défis MakeSense. Pour plus d'informations : www.sensecube.cc

- **Ronalpia** : incubateur d'entrepreneurs sociaux basé à Lyon. Il détecte, sélectionne et accompagne des porteurs de projets à fort potentiel d'impact social. L'incubateur accélère le développement des solutions entrepreneuriales qui répondent aux besoins sociaux urgents et impulse l'envie d'entreprendre autrement. Pour plus d'informations : ronalpia.fr
- **Le Comptoir de l'innovation** : entreprise du GROUPE SOS qui finance, accompagne et promeut les entreprises sociales en France et dans le monde. Pour plus d'informations : www.lecomptoirdelinnovation.com
- **La Skills Factory d'Accenture** : dans le cadre du programme « Skills to Succeed – Des compétences pour Réussir », Accenture met à disposition de ses partenaires associatifs et des entrepreneurs sociaux un espace formel et informel, doté d'outils de collaboration. Pour plus d'informations : www.accenture.com/fr, rubrique « A propos d'Accenture – engagement citoyen ».





Bien connaître son écosystème¹

Lorsque vous lancez un nouveau produit ou service, il est important de bien se renseigner sur son environnement. Identifier ses partenaires, ses concurrents directs et ceux qui proposent un service proche du sien et qui s'adressent aux mêmes publics que vous. La connaissance de son écosystème permet de se créer un réseau, qui sera utile pour atteindre ses bénéficiaires ou ses clients et pour obtenir des conseils, et de bien définir l'innovation de son projet en se démarquant des autres acteurs.



Les bonnes questions à se poser

- Qui sont les parties prenantes² ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Mon écosystème est-il solide ?
Autrement dit, si une partie me fait défaut, ai-je une solution de secours ?
- Quelle est mon innovation par rapport aux autres acteurs positionnés sur ce secteur ?
- Comment mon réseau peut-il m'être utile pour mon activité ?



Ils ont surmonté ces difficultés

- Trouver les bons interlocuteurs et entrer en contact avec eux.
- Maintenir les liens avec ses interlocuteurs.
- Sous-estimer l'importance d'identifier son écosystème.
- Ne pas connaître ou reconnaître les acteurs ou parties prenantes.
- Sortir de son isolement.
- Trouver le courage d'aller parler à ses parties prenantes.

¹ Ecosystème. Caractérise les parties prenantes constituant un ensemble pour répondre à un marché donné, ainsi que la nature des relations que les multiples acteurs de ce marché ont tissé entre eux.

² Partie prenante. Acteur individuel ou collectif concerné par le projet de manière passive ou active et dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou non-exécution).



L'œil des experts

- **Identifier les parties prenantes.** Quel est leur rôle dans mon écosystème et en quoi me sont-elles utiles ?
- **Identifier leurs besoins.** En quoi mon projet apporte-t-il une réponse à leurs besoins ? Réfléchir à cette question est important pour avoir un discours impactant et convaincant.

« Prendre le temps de créer son écosystème en identifiant les besoins que tu as, les ressources susceptibles d'y répondre (qui ? quel besoin est comblé ?) et inversement identifier les besoins de tes ressources.

Faire en sorte que chaque besoin puisse être alimenté par plusieurs ressources et que chaque ressource puisse répondre à plusieurs besoins. C'est le seul moyen de s'adapter. Concrètement, nous sommes allés voir les banques alors que l'activité de BlueBees n'était pas en lien avec elles (voire même concurrente) mais elles peuvent mettre des ressources humaines qui ont une expertise pour établir une évaluation financière de nos projets par exemple, mais si ce n'est pas le cas, nous avons toujours

des personnes dans notre conseil d'administration pour répondre à ce besoin. »

M. de Rostolan, Fondateur de BlueBees

- **Se mettre à la place de la personne à convaincre.** Si je me mets à sa place, que faut-il faire pour me convaincre ? Quel est mon intérêt ?
- **Trouver des intérêts communs.** Pour jouer sur la proximité des relations.
- **Communiquer, partager son projet.** C'est le meilleur moyen pour faire émerger des acteurs potentiels intéressants.

« Surtout ne pas être timide, ne pas avoir peur d'appeler toute la Terre s'il le faut et de rencontrer les gens, si cela ne fonctionne pas pour l'un, ça peut fonctionner avec un autre. »

M. de Rostolan, Fondateur de BlueBees

« Se lancer des petits défis. Par exemple, dans une file d'attente, parler à ses voisins. Ou au café, se défier de parler de son projet à au moins 5 personnes.»

M. Hennin, Président de l'association ESPR HEC

- **Exploiter les réseaux professionnels.** Chaque rencontre peut enrichir son projet d'idées et les contacts non négligeables.
- **Ouvrir ses horizons.** La création d'entreprise est une procédure complexe et longue, qu'elle soit sociale ou non. Ainsi, appartenir à un réseau d'entrepreneurs dits « classiques » permet de partager ses difficultés avec des pairs expérimentés qui ont potentiellement rencontré et résolu les mêmes obstacles au cours du développement de leur entreprise.
- **Exploiter les réseaux étudiants.** L'entrepreneuriat social est un secteur bénéficiant d'une grande visibilité auprès des étudiants depuis quelques années, voire est un sujet en « vogue ». Les jeunes y sont davantage sensibilisés et en particulier dans les grandes écoles. Certaines comme l'ESSEC et HEC, proposent des programmes d'accompagnement d'entreprises sociales.



- **Préciser l'aide souhaitée.** Beaucoup de personnes sont prêtes à aider, il ne faut surtout pas hésiter à les solliciter. Mais pour que l'aide soit bénéfique et optimale, il faut bien définir son besoin. Les personnes contactées peuvent vous diriger vers d'autres capables d'apporter une aide plus pertinente.
- **Participer à des conférences, à des événements.** Soit en ciblant des thèmes (comme par exemple la Journée Nationale des Aidants pour le projet « Avec nos proches ») soit en participant à des forums.

« Si vous demandez de l'aide, tout le monde répondra à votre appel, mais si derrière vous ne savez pas en quoi ils peuvent vous être utiles, vous perdrez plus de temps et d'énergie. »

C. Vanizette, co-Fondateur de MakeSense

Où trouver les bonnes informations ?

- **UP Campus** : la plateforme d'échange du GROUPE SOS permet de présenter son projet, de découvrir ceux des autres, de créer des connexions avec les personnes et de participer à des événements dédiés à l'entrepreneuriat social. Pour plus d'informations : www.groupe-sos.org/up-campus
- **Le Mouves** : association constituant le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux en France, chargée de les fédérer et les représenter par la création d'un environnement favorable à leur essor en France et en Europe. Pour plus d'informations : mouves.org
- **LinkedIn** : réseau social professionnel, idéal pour se créer son réseau et le solliciter. www.linkedin.com
- **Horyou** : réseau social international qui met en relation des organisations, des personnalités et des supporters dédiés à l'action pour le bien commun. Pour plus d'informations : www.horyou.com

- **ESP'R HEC** : association de l'école de commerce HEC mobilisant des étudiants volontaires pour accompagner des entrepreneurs sociaux sur différentes problématiques liées à la création d'entreprise. Pour plus d'informations : associationespr.wordpress.com
- **Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social (IIES) et la Chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC** : programme d'accompagnement d'entreprise sociale de l'école de commerce ESSEC. Pour plus d'informations : entrepreneuriat-social.essec.edu
- **Pro-bono lab** : association mobilisant les compétences d'experts métier de grandes entreprises et des étudiants au service de petites et moyennes associations dans la résolution de problème. Pour plus d'informations : probonolab.org

Maintenant que les besoins sociaux ont bien été identifiés, que l'écosystème est cartographié et que son projet commence à être mieux détourné, il est temps de passer aux prochaines étapes : lui donner forme et un statut juridique.



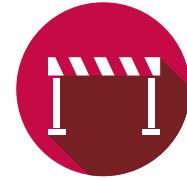
Comment transformer mon idée en véritable entreprise sociale ? Quelle gouvernance choisir ?

Bien qu'un entrepreneur, surtout à ses débuts, se doit de travailler avec agilité et souplesse pour pouvoir effectuer des tâches d'une infinie diversité, et être le fameux « mouton à cinq pattes », il doit vite s'appuyer sur une organisation claire et définie afin de pouvoir se concentrer sur l'essentiel et s'appuyer sur une équipe aux compétences complémentaires aux siennes.



Les bonnes questions à se poser

- Qui dans mon entourage a des compétences susceptibles de m'apporter une aide ou des conseils, même ponctuellement ?
- Si j'ai un associé, est-ce que nos engagements sont clairs ?
- Quel rôle souhaiterai-je avoir dans l'organisation : opérationnel ou décisionnel ?
- Mon équipe opérationnelle est-elle compétente et autonome ?
- Puis-je identifier parmi mon entourage ou dans mon écosystème des personnes que j'estime pertinentes pour constituer un comité de pilotage¹ et/ou un conseil d'administration² ?



Ils ont surmonté ces difficultés

- Réaliser qu'on ne peut pas tout faire seul.
- Apprendre à déléguer, laisser la partie opérationnelle à une équipe capable d'assurer le bon fonctionnement pour se concentrer sur la stratégie.
- Savoir transférer ses compétences.
- S'entourer de bons profils avec des compétences spécialisées, que ce soit pour l'opérationnel ou pour les fonction de conseil.
- Trop se concentrer sur l'impact social en laissant de côté la rentabilité et la pérennisation de l'activité.

1 Comité de pilotage. Veille au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une entreprise. Il est principalement constitué d'un membre de chaque métier (par exemple, le responsable Marketing, Financier...).

2 Conseil d'administration. Groupe de personnes morales ou physiques chargé de surveiller et de gérer une institution telles que des entreprises, des associations, des établissements publics. Il est composé de plusieurs membres, élus ou désignés, dont le président est nommé par ses pairs.



L'œil des experts

- **Capitaliser sur l'humain !** Impliquer les collaborateurs, les bénéficiaires et les clients dans la prise de décisions. Tout n'est évidemment pas bon à prendre mais des idées originales peuvent surgir.
- **Bien définir le rôle de chacun.** Dans une éventuelle équipe de plusieurs membres, il est important de prendre le temps d'identifier quelle personne est en charge de quel chantier.
- **Choisir son rôle en tant que fondateur.** L'entrepreneur social, au départ, est sur tous les fronts et occupe chaque poste. Mais à terme, un choix s'impose avec différents degrés d'implication et de responsabilités :
 - **Président** : rôle stratégique et décisionnel. Il est l'image du projet, représentant à la fois les parties prenantes et les employés (salariés, bénévoles...).
 - **Directeur Général** : rôle opérationnel. Il est engagé dans le projet à 100%. Il met en place la stratégie adoptée et propose des pistes d'amélioration et des solutions.
- **Prendre du recul sur son projet.** Votre projet est louable, tout le monde en a conscience, et vous le premier. Mais pour prendre des décisions, notamment dans la structuration et la stratégie de développement, il faut garder « les pieds sur terre » et faire preuve de pragmatisme.

« La sensibilité et la projection personnelle peuvent prendre le pas sur la gouvernance. Or, il est nécessaire de garder une certaine froideur sur son projet. »
V. Boyet, Directeur Accenture
- **Impliquer les parties prenantes.** Utiliser son réseau et son écosystème pour trouver auprès d'eux des conseils, du challenge et des contacts.
- **Favoriser l'autonomisation de la structure, qui doit pouvoir fonctionner même lorsque son fondateur est absent.** Pour pouvoir se concentrer sur le développement et les décisions stratégiques.
- **Avoir un équilibre entre rentabilité, pérennité et actions sociales.** L'un ne va pas sans l'autre. Effectivement, pour augmenter son impact social, il est primordial d'assurer la pérennité de son modèle économique qui permettra de dégager des fonds pour investir.

« Il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs. Il est indispensable de s'assurer que l'activité soit rentable et pérenne pour espérer toucher plus de bénéficiaires. »
J. Dasnoy, Délégué Général du Mouves
- **S'inspirer du privé.** La gestion d'une entreprise privée lucrative n'est guère différente d'une entreprise à but social, seul l'objectif change. S'inspirer de leur modèle constitue une bonne approche dont l'efficacité a été démontrée.

« Les entrepreneurs sociaux doivent assumer un certain professionnalisme dans la gouvernance de leur société, ne pas avoir peur et se sensibiliser au vocabulaire dit « business » tel que business plan, marketing, étude de marché... L'idée n'est pas d'adopter



toutes les techniques du privé mais certaines ont fait leur preuve. »

M. Hennin, Président de l'association ESP'R HEC

« Il faut avoir cette émotion, cette folie et cette envie, mais ça ne suffit pas, un cadre administratif solide est nécessaire pour réaliser son objectif. Voir le marketing, la comptabilité, la finance, etc... comme des outils, comme un marteau, pour construire ce cadre. »

N. Froissard, Vice-Président du Groupe SOS

- **Avoir un conseil d'administration.** Capable de vous aiguiller dans vos prises de décisions, d'évaluer les risques avec un regard pragmatique mais bienveillant, de challenger le projet.
- **Se faire accompagner.** Sortir de son isolement et trouver des conseils auprès d'experts.

Où trouver les bonnes informations ?

- ADEMA : association pour le développement du management associatif qui offre des formations gratuites en stratégie, management, communication, développement des ressources, droit et finance pour les porteurs de projets. Pour plus d'informations : management-associatif.org
- « *L'entreprise du XXIe siècle sera sociale (ou ne sera pas)* », Jean-Marc Borello, François Bottolier-Depois, Nicolas Hazard, préface de Philippe Lemoine, chap.3, « gérer une entreprise sociale », p88.

L'organisation d'une entreprise oriente naturellement son statut juridique, notamment dans la prise de décision plus ou moins partagée avec ses collaborateurs.

Les programmes d'accompagnement sélectifs d'entrepreneurs sociaux

Programme	Description
Antropia	<p>Organisateurs/Partenaires : Antropia, ESSEC, Fondation Rothschild</p> <p>Critères : entreprises sociales en cours de création</p> <p>Nombre de projets sélectionnés : variable</p> <p>Type d'accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none">- Conseils stratégiques et techniques.- Possibilités de financement.- Mise en réseau.- Hébergement. <p>Pour plus d'informations : antropia.essec.fr</p>
Programme Entreprendre Autrement	<p>Organisateurs/Partenaires : Réseau Entreprendre</p> <p>Critères : entreprises sociales en cours de création ou de reprise</p> <p>Nombre de projets sélectionnés : variable</p> <p>Type d'accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none">- Accompagnement personnalisé pendant 2 ou 3 ans par un entrepreneur social expérimenté et mise en réseau avec les autres lauréats.- Financement sous forme d'un prêt d'honneur de 15 000 € à 50 000 €. <p>Pour plus d'informations : www.reseau-entreprendre.org</p>



Choisir son statut juridique

Le statut juridique est une étape primordiale de la vie de l'entreprise sociale. Le champ des possibles est très ouvert, de la SA à la SCOP, en passant par la SCIC ou l'association. Aucun statut n'est garant de la finalité sociale ou environnementale de l'entreprise. Il faut dès lors évaluer les avantages et les inconvénients de chaque forme juridique avant de donner un cadre légal à son projet.



Les bonnes questions à se poser

- Quelle est ma vision à court et à long terme ?
- Comment je me finance aujourd'hui :
 - par des dons ?
 - par du crowdfunding¹ ?
 - par mon activité économique ?
 - par un prêt bancaire ?
 - par des récompenses reçues à un concours ?
- Comment la société est-elle gérée ?
- Quelle est ma structure de ressources humaines : employés ou bénévoles ?

- Quelles sont les particularités, les conditions requises, les avantages et inconvénients de chaque statut ?
- Est-ce que le statut choisi est en adéquation avec mon activité ?
- Comment puis-je me faire accompagner ?

« Certes son projet équivaut à un bébé. Mais un bébé a besoin d'un papa et d'une maman, voire même de grands-parents afin de prendre soin de lui et de l'aider dans son développement. »

E. de Lutz, Vice-Président Social Business de BNP Paribas

¹ Crowdfunding, appelé aussi Love Money est un réseau de particuliers connus ou inconnus qui souhaite participer au financement d'un projet.



Ils ont surmonté ces difficultés

- **Sortir du statut d'association.**
Ce dernier a ses limites lorsque le modèle économique ne repose pas sur les dons et/ou les subventions.
- **Avoir un statut hybride :** la plupart des entreprises sociales ont des statuts qui combinent subventions/ dons et autofinancement par son activité. Juridiquement, ce statut n'existe pas.



L'œil de l'expert

- **Connaître les particularités de chaque statut juridique.** Le cadre juridique choisi aura un impact sur différents domaines du projet :
 - La gouvernance : quel pouvoir décisionnel le porteur de projet souhaite-t-il garder ? Dans le cas d'une association ou d'une coopérative, le pouvoir décisionnel est partagé entre les parties prenantes. Dans une forme juridique commerciale (SARL, SAS, SA), si le porteur de projet détient la majorité du capital de la société, il pourra garder le contrôle et avoir une voix prépondérante dans les décisions stratégiques.
 - Le modèle économique : si le projet se finance par des dons et/ ou des subventions publiques ou privés, le statut associatif sera plus approprié. Dans le cadre d'une levée de fonds pour investir dans son activité économique avec une recherche de rentabilité économique, le plus judicieux serait une forme juridique commerciale, coopérative ou non.

- L'image : les statuts juridiques comme l'association reflètent le caractère non lucratif et la volonté de répondre à un besoin social ou environnemental. Les statuts commerciaux (SARL, SAS et SA) facilitent la gestion du projet mais impliquent des efforts de communication supplémentaires sur la finalité sociale et/ou environnementale de l'organisation.

« Certains statuts juridiques sont de préférence à éviter, tels que le statut d'auto-entrepreneur par exemple, qui isole encore plus le porteur de projet. Il faut au contraire chercher à s'entourer dès le début, et des meilleurs, pour répartir la charge de travail et confronter les points de vue dans les décisions stratégiques. »

J. Dasnoy, Délégué Général du Mouves

- **Solliciter des professionnels.** Lors de permanences proposées par différents organismes et institutions ou bien dans le cadre de certaines clauses de son contrat d'assurance, vous pouvez consulter gratuitement un avocat.



Où trouver les bonnes informations ?

- **La BGE** : l'association est une « couveuse » qui permet aux entrepreneurs de bénéficier d'un accompagnement professionnel et d'un cadre légal pour tester leur projet pendant une durée déterminée (allant jusqu'à 12 mois). Pour plus d'informations : bge.asso.fr
- **Site de l'Agence pour la création d'entreprise** : www.apce.com
- « *Guide de l'entrepreneur social* » : de Philippe Chibani-Jacquot, Thibault Lescuyer avec la collaboration d'Éric Larpin, Rue de l'Echiquier, 2013.
- **Le site du Ministère de la Justice** : pour trouver des renseignements supplémentaires sur les consultations gratuites d'avocat. Pour plus d'informations : www.vos-droits.justice.gouv.fr, rubrique « Aide à accès au droit ».
- **Plus d'information sur les statuts juridique** : vosdroits.service-public.fr

Les principaux statuts juridiques en un coup d'oeil

L'association d'intérêt général

Qu'est-ce que c'est ?

Société d'au moins deux personnes qui mettent en commun des moyens afin d'exercer une activité dont le but premier est autre que l'enrichissement personnel.



– Possibilité de délivrer des reçus de dons offrant au donateur une réduction d'impôt.



– Repose sur les dons et les subventions, fragilisant la pérennité du projet.
– Levée de fonds impossible.



Si l'association a une activité marchande qui dépassent 30% de ses revenus, elle ne pourra plus bénéficier d'une exonération d'impôts commerciaux ni défiscaliser les dons des donateurs.

Les formes commerciales classiques

Qu'est-ce que c'est ?

Les formes commerciales classiques possibles sont la société anonyme (SA), société à responsabilité limitée (SARL) et la société par actions simplifiées (SAS).



– Prise de décisions plus rapide.
– Levée de fonds possible.
– Souvent utilisées comme filiale d'une association non marchande.



– Nécessite plus d'efforts sur la communication afin de mettre en avant la finalité sociale de l'entreprise.

La SCOP

Qu'est-ce que c'est ?

La SCOP (société coopérative ouvrière de production ou participative) est une société de type SA, SARL et SAS dont les membres associés sont les salariés.



- Le partage des bénéfices est équitable :
- Une part des bénéfices, en moyenne 40% à 45%, revient dans les réserves impartageables et définitives.
 - Limite le partage des bénéfices.
 - Une part sous forme de dividendes pour les salariés associés.
 - Une part sous forme d'intéressement et de participation aux salariés.
 - Meilleure motivation des salariés.



- Les managers dirigent une équipe de salariés ayant les mêmes droits et obligations ce qui peut rendre le travail en équipe plus délicat.
- Les prises de décisions peuvent prendre plus de temps du fait de la gouvernance partagée.

La SCIC

Qu'est-ce que c'est ?

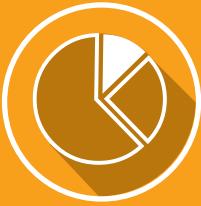
La SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) est constituée sous forme de SA, SARL et SAS. Elle se distingue de la SCOP par l'accentuation de son activité économique au service de l'intérêt collectif qui présente une utilité sociale.



- Principe coopératif : les salariés, comme les bénéficiaires, les bénévoles ou même une personne morale prennent part à la gouvernance de l'entreprise.
- Impartageabilité des réserves de l'entreprise.
- Le capital varie sans aucune formalité d'enregistrement, ainsi les associés peuvent apporter comme se faire rembourser leur apport dans la coopérative facilement.



- Les prises de décisions peuvent prendre plus de temps car chaque choix stratégique se fait collectivement.



Quel modèle économique¹ pour mon entreprise sociale ?

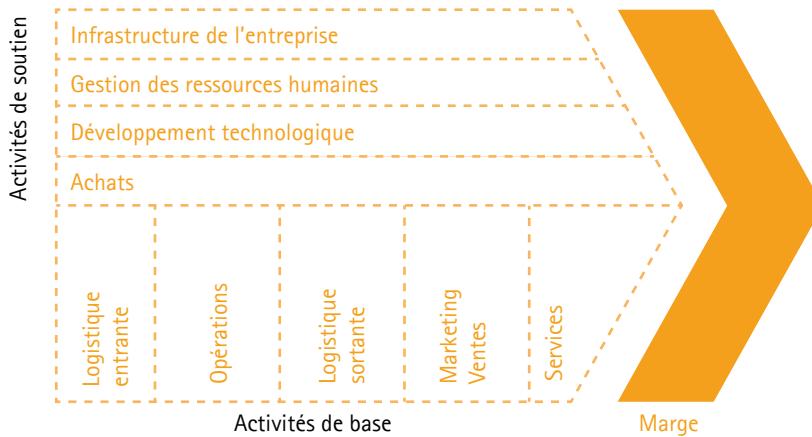
Les entrepreneurs sociaux doivent pouvoir s'appuyer sur un modèle économique stable et pérenne. Générer des revenus permet de se développer sans dépendre de subventions incertaines ou de dons. La constitution du modèle économique est un moment crucial pour l'entreprise puisqu'il orientera sa stratégie à long terme. La rentabilité, sans nécessairement être immédiate, doit être un objectif majeur.



Les bonnes questions à se poser

- Quel est mon produit/service mis en vente ?
- Quelle est la cible qui s'intéresserait à mon produit/service ?
- Quelle est la proposition de valeur²⁻³ du produit/service ?
- Quels canaux utiliser pour faire connaître ma proposition de valeur ?
- Quelle est ma chaîne de valeur⁴ ?
 - Quelles sont les activités dans l'organisation qui créent ou font perdre de la valeur ?
 - Parmi ces activités charnières, comment puis-je mieux allouer mes ressources et concentrer mes efforts sur elles ?
- Mon étude de marché a-t-elle été bien réalisée ?
- Qui sont mes concurrents ?
- Comment rendre mon modèle économique rentable et pérenne ?
- Quel est mon modèle de revenus ?
 - Différenciation de prix selon la cible ?
 - Paiement à chaque achat ? ou par abonnement ?
- Comment adapter ma stratégie à mes ressources ?
- Si je n'ai pas les ressources nécessaires, quel est mon plan d'action ?
- Quelles sont mes activités clés (logistique, marketing, développement web...) à identifier pour permettre le fonctionnement de mon activité ?
- Qui sont mes partenaires clés (fournisseurs, ingénieur web...), c'est-à-dire les intervenants stratégiques de mon projet ?
- Quelle est ma structure de coûts ?
Au niveau :
 - des activités ?
 - des ressources ?
 - des frais de supports (électricité, loyer...) ?

La chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble selon Michael Porter⁵. L'ordre d'enchaînement des activités diffère selon son organisation.



Activités de soutien. Activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles sont essentielles au bon fonctionnement de l'activité de base.

Activités de base. Activités qui contribuent directement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent le développement du produit, sa distribution, et le service après-vente.

1 Modèle économique. Outil mettant en relation la stratégie de l'entreprise et les ressources disponibles et/ou nécessaires pour créer de la valeur et faire une étude de rentabilité.

2 Proposition de valeur. Identification de la valeur ajoutée du produit/service par rapport à celui d'une autre entreprise associée à la satisfaction des exigences du client.

3 Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI).
Lien : www.cci.fr/

4 Chaîne de valeur. Concept mis au point par Michael Porter, professeur en stratégie d'entreprise d'Harvard, qui cherche à identifier au sein d'une organisation, les activités clés (ex : logistique, achat, RH...) permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

5 Sources : <http://www.actinnovation.com/>



Ils ont surmonté ces difficultés

- Oublier que son entreprise a une activité économique qui permet de dégager de la trésorerie à réinvestir.
- La difficulté de trouver un modèle économique viable sur lequel s'appuyer puisqu'en général, le projet est innovant et unique, ce qui implique la création d'un modèle économique propre.
- Oser demander conseil sur son modèle économique, et ne pas avoir peur de le challenger.
- Tendance à délaissier les questions liées au modèle économique au profit d'autres obligations, ce qui conduit souvent à en élaborer un en urgence.



L'œil des experts

- **Avoir confiance.** En son projet et produit.
- **Tester.** Le meilleur moyen de vérifier la viabilité d'une idée, c'est de la tester sur le terrain.
- **Réduire les frais fixes au maximum.** Privilégier, par exemple, les plateformes Internet plutôt que des vitrines ouvertes.
- **Minimiser la dépendance sur les subventions.** Une entreprise sociale ne peut pas se reposer seulement sur les subventions (si elle en reçoit) car elles constituent les ressources les moins fiables (en effet, en cas de crise, c'est la première enveloppe qui est supprimée).
- **Rien n'est parfait.** Le modèle économique peut évoluer dans le temps en fonction de la réalité du terrain, du positionnement client ou de l'évolution des produits. Cependant, il doit toujours donner une vision globale de la manière dont l'entreprise génère de la valeur. Il permet de mettre à plat les différents apports et la structure du capital de l'entreprise.

- **Ligne directrice.** Le modèle économique permet de donner un cap, une direction à suivre voire à atteindre. Il doit être source de motivation.

« Expliquer et bien structurer son projet ! Il faut pour cela communiquer au maximum et trouver de l'interaction pour affiner l'idée. On part du brut puis on raffine au fur et à mesure. »

B. Le Moal, Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Accenture

- **Gagner du temps.** La formalisation du modèle économique permet de se poser les bonnes questions, de les référencer et d'avoir un historique, afin de rendre la réplique du modèle plus rapide et facile pour le changement d'échelle.
- **Toujours s'interroger sur son activité et son modèle.** S'imposer de manière récurrente un temps de pause pour réfléchir aux questions suivantes : quelle est le besoin identifié ? Est-ce que mon activité, l'énergie et les moyens que je déploie mènent à la résolution du besoin ? Est-ce que ce que je fais est utile ?



« Quand on a trop le nez dans le guidon, on oublie l'objectif de départ puis on se réveille un jour et on constate qu'on est moins pertinent qu'au début. D'où l'importance de s'accorder régulièrement des moments de remise en question. »

N. Froissard, Vice-Président du Groupe SOS

Où trouver les bonnes informations

- **Concours Impact d'Ashoka** : permet aux participants de structurer leur développement, de réfléchir sur leur modèle économique et de mesurer l'impact social de leur activité. www.concours-impact.eu
- **Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de France** : conseille les créateurs ou les repreneurs d'entreprises dans les

étapes importantes du projet. Pour plus d'information :

<http://www.cci.fr/>, rubrique

« Créateurs et Repreneurs ».

Un modèle économique pérenne permet de dégager des ressources financières pour investir et continuer de se développer, afin d'accroître ses impacts sociaux et environnementaux. Idéalement, il doit pouvoir s'appuyer sur une offre bien définie, indépendante des subventions ou de dons de particuliers.





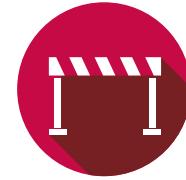
Comment définir sa stratégie marketing ?

L'offre des entrepreneurs sociaux doit être bien calibrée et ciblée pour répondre au plus près des attentes de ses clients ou de ses bénéficiaires. Une stratégie marketing claire doit ainsi accompagner le modèle économique.



Les bonnes questions à se poser

- Est-ce que mon offre est claire et précise ?
- A qui (les clients) mon produit ou service est-il destiné ?
- Qui seront les bénéficiaires de mon action ?
- Quelle est ma stratégie pour atteindre les clients et les bénéficiaires ?
- Quelle est mon positionnement ?
- Quel canal de distribution vais-je privilégier ?
- Quelles sont les habitudes comportementales de consommation de mes clients ?
- Où est localisé mon plus grand marché ?
- Quelle est la valeur ajoutée de mon produit ou service à mettre en avant ?



Ils ont surmonté ces difficultés

- Qualification de l'offre insuffisante. Par exemple, se positionner simultanément sur le marché grand public et professionnel.
- Une qualification insuffisante de l'offre implique d'être sur tous les fronts et prospecter deux types de populations différentes en termes :
 - de prospects¹.
 - de manière de prospecter.
 - de communication.
- Manque de temps pour développer le produit.
- Vendre son produit/service pour qu'il donne envie et qu'il soit compréhensible pour la cible visée.

¹ Prospect. Potentiel client.



L'œil des experts

- **Se concentrer sur une offre bien précise.** Bien développer son produit principal pour une cible visée. Par exemple, vendre son produit aux particuliers ou aux entreprises ?

- **Eviter d'aller trop vite.**

« Il faut laisser le temps au temps »

C. Meslé-Génin, Fondatrice de JobIRL

- **Se faire connaître puis développer son portefeuille de produits/services.** Après avoir gagné en visibilité, en crédibilité et être financièrement plus stable, développer l'offre à d'autres services ou produits complémentaires. Ou élargir la cible.

« Le problème de certains entrepreneurs est de ne pas se concentrer sur le développement d'un seul produit. Ils ont envie de proposer des services pour les professionnels, les particuliers, des services complémentaires... Cette stratégie a tendance à créer une confusion pour le client et autour du produit. Et au lieu de gagner du temps en étant sur tous les fronts, c'est l'inverse qui se produit. La concentration des efforts et du temps aurait été plus utile pour

bâtir sa notoriété sur une offre claire avec un marché à fort potentiel. Et par la suite, décliner son offre. »

C. Ekizian, Consultante Accenture

- **Prospecter.** Ne pas oublier qu'un produit ne se vend pas seul. Il faut prospecter et mettre toutes les chances de visibilité du projet de son côté.

- **Etre sincère.** Faire le choix de la simplicité, de l'honnêteté et de l'authenticité. Les personnes sont sensibles à l'honnêteté.

« Être sincère, même quand on vend. Cela se verra dans la relation au quotidien. »

V. Boyet, Directeur Accenture

- **Se référencer.** Notamment dans les moteurs de recherche type Google. Selon le type du secteur d'activité, il faut bien positionner son produit.
- **Investir dans le développement produit.** C'est une étape essentielle pour pouvoir avancer. Ne pas hésiter à mettre une personne ou équipe dédiée afin de se pouvoir se concentrer sur d'autres tâches fondamentales. Sans le produit fini ou service, le projet n'aura aucune chance d'avancer.



Où trouver les bonnes informations ?

- **Le Mercator :** « *Théories et nouvelles pratiques du Marketing* », Lendrevie, Lévy et Lindon, édition Dunod. Représente la bible du Marketing, mais accessible à tout le monde. Tout est expliqué très clairement, simplement et illustré par des cas concrets et parlants.

Une offre bien ciblée, et un modèle économique solide, ne suffisent pas encore pour assurer la pérennité de l'entreprise. Il faut encore faire connaître ses services à sa cible et au plus grand nombre.



Comment définir ma stratégie de communication ?

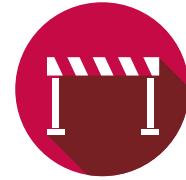
Il est essentiel de communiquer sur son projet auprès de ses bénéficiaires, de ses clients, et de ses partenaires potentiels afin que le projet gagne en notoriété et se déploie.



Les bonnes questions à se poser

- Quelle est l'identité et l'image de l'entreprise ?

« Avant de se lancer dans les outils de communication, il est essentiel de bien définir quelle est l'identité du projet, dans quel contexte il s'inscrit et son intérêt »
S. Lecomte, Fondatrice et Directrice Générale de l'agence de communication Heidi
- Mon discours est-il adapté à mon interlocuteur ?
- Mon vocabulaire est-il trop technique ?
- Ai-je une belle histoire à raconter ? Quelles sont les meilleures anecdotes que je peux mettre en avant ?
- Comment simplifier au maximum mon discours ?



Ils ont surmonté ces difficultés

- Trouver un slogan qui permet d'attirer et de susciter rapidement l'intérêt du client.
- Se présenter de manière simple, rapide et concise en très peu de temps afin de capter son auditoire.
- Trouver un vocabulaire simple mais efficace et parlant.
- Identifier les bons sponsors (autrement dit, éviter que leur notoriété absorbe le projet) et les ambassadeurs qui peuvent porter le message du projet.
- Alimenter le site internet et des réseaux sociaux.



L'œil des experts

- **Participer à des concours et/ou à des incubateurs.** Permet au projet de gagner en visibilité, en légitimité et en maturité. Ce sont d'excellentes étapes pour avoir l'avis d'un jury expert, de gagner potentiellement un prix financier, de travailler la communication, de bâtir son réseau et surtout de regagner en motivation et en dynamisme.
- **Communiquer un maximum...** Parler de son projet partout autour de soi, dans un café, dans la file d'attente et dans tous les endroits possibles, sans avoir peur d'être critiqué (car c'est aussi ça être entrepreneur) et d'être plagié (car vous aurez toujours une longueur d'avance dans le développement du projet).
- **...Mais en allant à l'essentiel.** Face à la multitude de messages, les clients retiennent que les plus marquants. Aller au plus synthétique et concret en favorisant les images.

« Si le projet est clair et concret, il doit pouvoir être expliqué en trois phrases. »

V. Boyet, Directeur Accenture

- **Faire simple et être sincère.**

« Être simple et sincère dans sa communication. Pas de fioritures, pas de chichis. Les gens aujourd'hui saturent du blabla. »

N. Froissard,

Vice-Président du Groupe SOS

- **Toujours être positif dans sa communication.**
- **Raconter de belles histoires.** Sélectionner les meilleures anecdotes, ou les belles histoires liées à son impact social pour accrocher son public. Ce sont des informations marquantes et faciles à retenir pour les personnes.

« Garder l'émotion. Les entreprises sociales sont liées aux histoires des porteurs de projet. Il faut transmettre cette émotion qui fait leur force pour atteindre les gens. C'est cette histoire qui me donne envie de participer à l'aventure avec l'entrepreneur. »

E. Cogne, Délégué Général de la Fondation Accenture

- **Avoir, dans la mesure du possible, une équipe dédiée.** La communication va de pair avec la gestion des relations extérieures,

c'est un pôle stratégique pour les entreprises. De ce fait, il est conseillé d'identifier une personne ayant les compétences et l'expérience dans ce domaine pour être responsable du pôle sans nécessairement être à temps-plein.

- **Investissement sur le long terme.** Se faire connaître et développer son image peut prendre du temps. Ainsi, il ne faut pas s'attendre à obtenir des résultats immédiats. Il faut continuer à s'exposer au maximum.
- **Faire découvrir son projet et son offre.** Dans les salons, dans les forums, les médias, la presse, les événements...

« Nous avons organisé pour la première fois la journée nationale des aidants en 2013. Grâce à cet événement, nous avons pu prendre contact et solliciter des grands groupes comme Novartis et la MACIF. C'est une relation gagnant-gagnant : nous leur apportons de la visibilité et eux des financements »

O. Morice, Chef de Projet de Avec nos proches



- **Valoriser sa différence et l'innovation du projet.**
- **Saisir les opportunités.** Participer à des événements organisés par des entreprises privées et bénéficier de leur force de communication. Nouer des partenariats sur un modèle gagnant-gagnant où chacun peut bénéficier de la collaboration.

« Il faut décloisonner le monde associatif et celui du privé pour créer une dynamique sociale et économique. Chacun peut apporter à l'autre »
V. Boyet, Directeur Accenture
- **Communiquer sur l'activité de l'organisation.** Faire preuve de transparence, en particulier sur les rapports financiers, annuels, décrivant les actions réalisées ou en cours, et l'utilisation des financements (privés, dons, subventions...). Cette démarche permet aux financeurs potentiels et partenaires d'avoir une visibilité concrète du fonctionnement de l'organisation.

- **Communiquer de manière récurrente.** Continuer à alimenter son fil d'actualité afin de ne pas tomber dans l'oubli et montrer son dynamisme.
- **Être présent sur les réseaux sociaux.** Il faut être en phase avec son temps, et exploiter tous les médias sociaux disponibles, surtout qu'ils présentent l'avantage pour la plupart d'être gratuits. Cela permet de créer un « effet boule de neige » par le partage de lien, et d'être rapide pour créer le buzz.
- **Tenir une liste des médias contactés.** Pour éviter des doublons, contrôler la cohérence des parutions et mettre en place des actions de communication.

Où trouver les bonnes informations ?

- **Facebook :** pour créer sa page et développer son image de marque. Idéal pour rassembler sa communauté autour d'événements et de les impliquer dans l'entreprise.
- **Twitter :** permet d'interagir en direct avec les utilisateurs, de décrire en temps réel le déroulement d'un événement et de poster des photos.
- **Les médias du secteur :** comme Youphil (youphil.com), UP le magazine (up-inspirer.fr).

Les actions de communication permettent de se faire connaître et reconnaître de ses bénéficiaires, de ses clients mais aussi d'éventuels partenaires et de son écosystème. Outre la notoriété que la communication peut engendrer, elle permet aussi de confronter son projet, de le faire évoluer afin qu'il soit le plus cohérent et le plus clair possible.



Comment financer mon activité ?

L'argent est le nerf de la guerre, surtout pour les entrepreneurs au début de leur activité. Trouver un bureau, créer un site internet, prototyper ses produits, les tester... Autant d'activités qui nécessitent des fonds, que l'entreprise ne peut dégager à ses débuts. Mais, bonne nouvelle, plusieurs pistes existent pour financer son amorçage.



Les bonnes questions à se poser

- Pourquoi est-ce que je me lance dans ce business ?
- Quel est mon point de départ ?
- Quelles sont et seront mes ressources (techniques, humaines et sociales) ?
- Quelles sont mes ressources financières :
 - des fonds propres ?
 - du crowdfunding ?
 - des aides de l'État ou de l'Union Européenne ?
 - des prix des concours dans l'entrepreneuriat ?
 - des prêts bancaires ou prêts d'honneur ?
- Quels sont mes investisseurs potentiels ?
- Est-ce que mon dossier présente des chiffres qui permettent à l'investisseur de se rendre compte des bénéfices qu'il aurait en investissant dans le projet ?
- Est-ce qu'en contrepartie d'un financement, je peux m'associer avec une entreprise privée dont le projet est en cohérence avec le mien ?



Ils ont surmonté ces difficultés

- Le financement est un vrai problème pour tout entrepreneur. Pour la plupart, leur projet a démarré uniquement grâce à leurs propres apports financiers.
- Se heurter à des discours qui changent selon l'interlocuteur dans une même banque.
- Se confronter à des refus successifs de prêts bancaires.
- Etre crédible dans son plan de financement.



L'œil des experts

- **Travailler la préparation.**
 - En se mettant à la place de l'interlocuteur.
 - Être structuré, logique et synthétique.
 - La présentation doit répondre aux questions basiques suivantes :
 - o Quels sont les apports financiers que je peux apporter ?
 - o Quels sont les garanties que je peux offrir pour un prêt ?
 - o En quoi consiste mon activité ?
 - o Quel est mon modèle économique ?
 - o Quelles sont mes perspectives d'avenir à court et long terme ?
 - Donner autant d'importance à la gestion de l'entreprise qu'au business.
 - Mesurer et effectuer des prévisions réalistes de son impact social et/ou environnemental.

« Il y a de nombreux outils qui se créent pour mesurer l'impact social d'un projet. A n'importe quelle taille et n'importe quelle échelle du projet, il est crucial de le mesurer. »

L. Zimer, Responsable Communication Ashoka

- **Inspirer confiance.** Pour convaincre les investisseurs, il est essentiel de montrer qu'à un moment donné, le projet est capable de se subvenir à lui-même. Même si le projet ne l'est pas au début, l'entrepreneur doit pouvoir démontrer qu'à terme et grâce à leurs investissements, il sera en mesure d'atteindre son objectif et une rentabilité.
- **Faire preuve de professionnalisme.**
 - Avoir conscience des difficultés et ne pas les cacher.
 - Être rationnel et réaliste
 - Ne pas hésiter à présenter son projet avec son associé, un expert-comptable... pour plus de crédibilité.
 - Présenter son parcours professionnel, son équipe
 - Présenter le produit et son marché (secteur, besoin, demande, concurrence, investissement à venir).
 - Parler des moyens d'exploitation : locaux, moyens humains et matériels.



Où trouver les bonnes informations ?

- **Ulule** : plateforme web qui permet de présenter son projet et collecter des fonds via le crowdfunding. Les financements sont réellement acquis que si la somme demandée est atteinte. Pour plus d'informations : fr.ulule.com
- **Spear** : plateforme web qui permet aux projets ayant un fort impact social ou environnemental de se financer grâce aux épargnants des banques. Pour plus d'informations : www.spear.fr
- **KissKissBankBank** : plateforme de crowdfunding, www.kisskissbankbank.com
- **Le Comptoir de l'innovation** : entreprise du GROUPE SOS qui finance, accompagne et promeut les entreprises sociales en France et dans le monde. Pour plus d'informations : www.lecomptoirdelinnovation.com
- « *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaire* » : Amandine Barthelemy, Sophie Keller, Romain Slitine, Le grand livre, Rue de l'Echiquier, 2014.

- **Saisir les opportunités.** Les entreprises privées sont sensibles aux projets innovants d'entrepreneurs sociaux. Nouer des partenariats avec elles permet de déployer des moyens plus importants et d'avoir un impact social ou environnemental accru.

« L'avantage des grandes entreprises, c'est qu'elles ont les moyens d'augmenter ou de maximiser l'impact des entreprises sociales plus rapidement et avec beaucoup plus de moyens. La co-création ne veut pas dire qu'on abandonne son projet mais on reste maître de celui-ci en étant contributeur. »

S. Lecomte, Fondatrice et Directrice Générale de l'agence de communication Heidi

- **Augmentation de capital.** Etre racheté par une entreprise privée ou ouvrir son capital n'est pas synonyme de perte de contrôle de l'entreprise. La gestion de l'entreprise étant déléguée, cette option permet souvent d'accélérer le développement des produits et la production de nouvelles innovations.
- **Trouver un « business angel ».** Particulier qui joue le rôle d'un associé. Il investit, met à disposition ses compétences, son expertise et celles de son réseau. Il peut être un véritable accélérateur et soutien du projet.

- Les concours d'entrepreneuriat social et solidaire :

Le financement doit permettre l'amorçage ou le changement d'échelle des entreprises sociales, qui ont besoin de fonds pour se développer lorsqu'elles ne dégagent pas encore suffisamment d'excédent.

Les concours d'entrepreneuriat social

Concours d'entrepreneuriat social	Description
Appel à projets Jeun'ESS	<p>Organisateurs/Partenaires : Ministère de la Cohésion sociale et des Solidarités, Ministère de l'Education Nationale, 6 entreprises et fondations.</p> <p>Critères : Projets de création, de développement ou d'essaimage de structures de l'économie sociale et solidaire portés par un groupe de jeunes de moins de 30 ans.</p> <p>Nombre de lauréats : 9 lauréats.</p> <p>Récompenses : apport financier et accompagnement pour une valeur de 15 000 € à 45 000 € par projet.</p> <p>Pour plus d'informations : www.jeun-ess.fr, rubrique « Le programme Jeun'ESS ».</p>

Concours d'entrepreneuriat social	Description
<p>Prix SFR Jeunes Talents Entrepreneuriat Social</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : SFR, Ashoka, Opinion Way, Nealite, Office Franco-Québécois de la Jeunesse (OFOJ).</p> <p>Critères : projets d'entreprise sociale et entreprises sociales de moins d'un an.</p> <p>Nombre de lauréats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 18 lauréats régionaux. - 8 lauréats nationaux. <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les 18 lauréats régionaux : formation de 3 jours à HEC et prix de partenaires régionaux. - 8 lauréats nationaux : accompagnement du projet et mise à disposition de locaux. - Pour le Coup de cœur du jury : jusqu'à 20 000 €. - Pour le prix Ashoka : séminaire de formations avec leurs Fellows. - Pour le prix Nealite : une prestation de design d'expérience utilisateur. - Pour le prix de l'OFOJ : une mission d'étude ou de prospection au Canada. - Pour le prix Opinion Way : une étude pro-bono (d'une valeur de 5 000 € à 12 000 €). <p>Pour plus d'informations : http://www.sfrjeunestalents.fr, rubrique « Social »</p>
<p>Prix Créenso</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : IESEG Network, Fondation Immochan.</p> <p>Critères : entreprises sociales récemment créées ou en cours de création avec une attention particulière portée à l'ancrage territorial de l'entreprise et à sa gouvernance.</p> <p>Nombre de lauréats : 10 lauréats</p> <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1^{er} prix : 10 000 €. - 2^{ème} et 3^{ème} prix : 5 000 €. - Les 10 lauréats : accompagnement au travers de mécénat de compétences par les étudiants diplômés de l'IESEG et des collaborateurs d'Immochan. <p>Pour plus d'informations : www.creenso.fr</p>

Concours d'entrepreneuriat social	Description
<p>Concours de création d'entreprise eco-citoyenne</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : ESAM Paris, IGS, CFA Groupe IGS.</p> <p>Critères : entreprises responsables et entreprises sociales en cours de création, récemment créées ou récemment reprises. 3 domaines ciblés : handicap, environnement et égalité des chances.</p> <p>Nombre de lauréats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 lauréats catégorie « handicap ». - 3 lauréat catégorie « environnement ». - 3 lauréat catégorie « égalité des chances ». <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour tous les lauréats : accompagnement du projet, une prestation d'un cabinet de comptable et d'un pack informatique offert. - 1^{er} prix de chaque catégorie : 3 000 €. - 2^{ème} prix : 2 000 €. - 3^{ème} prix : 1 000 €. <p>Pour plus d'informations : cceedsam.wordpress.com</p>
<p>Prix de l'étudiant entrepreneur en économie sociale</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : LMDE.</p> <p>Critères : projets d'entreprise sociale et entreprises sociales récemment créées par des étudiants ou des jeunes diplômés.</p> <p>Nombre de lauréats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 lauréats catégorie « Entreprises créées ». - 3 lauréats catégorie « Projets d'entreprise ». <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1^{er} prix : 5 000 €. - 2^{ème} prix : 3 000 €. - 3^{ème} prix : 2 000 €. <p>Pour plus d'informations : www.lmderm.net/pees</p>

Concours d'entrepreneuriat social	Description
<p>Concours Talents de la création d'entreprise</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : BGE.</p> <p>Critères : entreprises de moins d'un an ayant bénéficié d'un accompagnement au montage de projet.</p> <p>Nombre de lauréats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus de 100 lauréats régionaux. - De 10 à 15 lauréats nationaux. <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les lauréats régionaux : entre 1 000 € et 3 000 € par entreprise. - Pour les lauréats nationaux : entre 4 000 € et 8 000 € par entreprise. <p>Pour plus d'informations : www.concours-talents.com</p>
<p>Concours Ekilibre</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : Ministère des Solidarités et de la Cohésion Sociale.</p> <p>Critères : entreprises en cours de création ou de moins de 3 ans dans le secteur du commerce équitable et solidaire.</p> <p>Nombre de lauréats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 lauréat du Prix du commerce équitable. - 1 lauréat du Prix du commerce solidaire. - 1 lauréat du Coup de cœur Economie sociale. <p>Récompenses : 5 000 € par prix et un accompagnement.</p> <p>Pour plus d'informations : www.economie.gouv.fr</p>



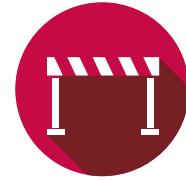
Comment fidéliser une communauté autour de mon projet ?

De nombreuses entreprises sociales ont besoin d'une communauté, qu'ils s'agissent de bénéficiaires ou de clients, pour les fidéliser à leurs projets. Cette nécessité est encore plus forte pour les entreprises numériques, dont le projet est basé sur une plateforme web. Certains outils permettent de la créer et d'interagir avec ses membres.



Les bonnes questions à se poser

- Qui sont les membres potentiels ?
- Comment animer la communauté ?
- Quels sont mes outils pour fédérer les membres ? (les réseaux sociaux, les forums...)



Ils ont surmonté ces difficultés

- Trouver les premiers membres et les fidéliser.
- Manquer de temps pour alimenter les réseaux sociaux qui permettent aux membres de suivre l'activité de l'entreprise entraînant un désintéressement.
- Animer et fidéliser la communauté ou les bénévoles.
- Problème de référencement.



L'œil des experts

- **Lien et intérêt.** Il existe deux éléments permettant aux membres de s'inscrire :
 - Le partage d'un point commun (hobbies, profession...)
 - L'envie d'apprendre et dire que faire partie de cette communauté aura un intérêt (intellectuel, social, professionnel...)
- **Avoir un community manager¹ et créer le buzz à travers les médias et les réseaux sociaux.** Cette activité, très spécifique, est consommatrice de temps. Idéalement, il faut prévoir, même à temps partiel, une personne dédiée à ce poste.
- **Identifier des ambassadeurs.** Ils représenteront le projet grâce à leur notoriété.
- **Identifier des leaders d'opinion.** Ce sont des personnes qui ont une grande communauté de fans et dont la moindre action sur les réseaux sociaux crée une visibilité certaine et impactante.



Où trouver des informations utiles ?

- **Faire des bénévoles de véritables acteurs du projet.** Ne pas hésiter à les impliquer parfois dans des décisions. Leur demander leur avis sur un sujet via les réseaux sociaux par exemple.
 - **Impliquer les bénéficiaires.** Ils peuvent jouer un rôle d'ambassadeur pour le projet en portant le message à leur communauté, qui correspond à votre cible.

« Les bénéficiaires sont les meilleurs porte-parole. Qui mieux qu'eux peuvent parler de votre impact social ? »
M. Hennin, Président de l'association ESP'R HEC
 - **Créer des événements.** C'est un excellent moyen de se donner de la visibilité, d'impliquer sa communauté, ses bénéficiaires et ses clients pour créer de l'échange.
 - **Utiliser la visibilité d'un entrepreneur social.** Par la création de collaboration ou d'événements communs par exemple.
- **Facebook, Twitter, Instagram :** ces réseaux sociaux permettent de créer une proximité certaine avec les membres de la communauté. Encore plus efficace si vous arrivez à trouver des leaders d'opinion. (www.facebook.com / twitter.com / instagram.com)
 - **Lien pour la valorisation des actions bénévoles chez les jeunes :** www.associations.gouv.fr/1120-les-outils-de-reconnaissance-du.html
 - **Pour les collégiens :** Au cours de leur année scolaire, les collégiens impliqués sur le long-terme dans une association peuvent valoriser leur expérience acquise sur leur livret scolaire. Pour plus d'informations : www.education.gouv.fr, rubrique « Collège – le socle commun de connaissances et de compétences ».

¹ Community manager. Ou animateur de communautés Web, a pour rôle de fédérer une communauté d'internautes autour d'intérêt commun et d'animer les échanges sur ce thème, tout en veillant au respect des règles de bonne conduite au sein de la communauté. Il a pour mission principale de développer la présence de l'organisation sur les médias sociaux.

- Pour les lycéens : même principe que pour les collégiens, ce dispositif vise à valoriser toutes les expériences dans et hors cadre scolaire. Pour plus d'informations : eduscol.education.fr/cid50182/livret-competences-experimental.html
- Pour les étudiants : la Validation des acquis de l'expérience (VAE) offre, sous certaines conditions, la possibilité de faire valoir son expérience bénévole pour obtenir des équivalences de diplômes reconnus par l'Etat, de titres ou de certificats de qualification professionnelle si les activités exercées sont en cohérence avec les référentiels de certification définis par le législateur.

- UP Campus : la communauté des acteurs du changement. Pour plus d'informations : www.groupe-sos.org/up-campus

Si vous êtes parvenus à avoir un modèle économique pérenne, à communiquer autour de votre entreprise et à fidéliser une communauté d'utilisateurs, et que votre action commence à avoir des effets sociaux, et / ou environnementaux conséquent, vous devriez être en mesure de dégager des bénéfices, ou de convaincre des investisseurs, pour changer d'échelle et accroître votre impact. Vous entrez donc dans la dernière étape de votre voyage...





Changement d'échelle

Le changement d'échelle est une problématique qui s'impose à tous les entrepreneurs sociaux dont le modèle connaît un succès. Il s'agit soit d'accroître le nombre de ses bénéficiaires, soit de répliquer son modèle dans de nouveaux territoires. Il est important dans chaque cas de bien prévoir ce développement rapide pour ne pas entraver le bon fonctionnement de l'entreprise.

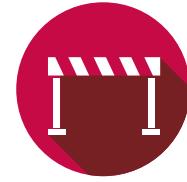


Les bonnes questions à se poser

- Mon modèle est-il répliquable ?
- Mon modèle est-il franchisable ?
- Quelles sont les capacités financières et humaines nécessaires pour changer d'échelle ?
- Est-il envisageable de sous-traiter la production pour réduire les coûts ?
- Puis-je m'associer avec une partie prenante pour mutualiser les ressources ?
- Ai-je besoin d'élargir géographiquement mon action pour avoir plus d'impact ?
- Est-ce que le changement d'échelle est pertinent ?

« Ne pas avoir peur de penser petit. Avoir un impact local est déjà super. Le risque de grandir est de se dénaturer et de perdre en qualité sur le terrain. »

M. Hennin, Président de l'association ESPR HEC



Ils ont surmonté ces difficultés

- Obtenir une levée de fond.
- Être confronté à un nouveau marché qui nécessite des ajustements au niveau de l'offre.
- Un changement d'échelle revient parfois à la création d'un nouveau projet.
- Faire face à une administration différente à laquelle il faut s'adapter.
- Monter une équipe stable et autonome pour se concentrer sur le changement d'échelle.



L'œil des experts

- **Être toujours en alerte.** Le changement d'échelle implique souvent de réformer son idée, de créer de l'ouverture, de la coopération, du réseau... C'est recommencer sur la ligne de départ mais avec une expérience plus solide.
- **Essaimage géographique.** Si vous proposez des services, cette étape est déterminante pour augmenter son impact pour être plus proche du territoire et des potentiels bénéficiaires.
- **Challenger son idée en permance,** même si on a l'impression qu'elle a fait ses preuves, ne pas se reposer sur ses lauriers.
- **Se faire accompagner.** C'est une étape-clé dans le développement d'une entreprise. Ne pas hésiter à solliciter toute l'aide possible.
- **Pensez à la co-création.** Les entreprises privées sont avides de projets sociaux et environnementaux mais n'ont pas toujours de service ou d'équipe dédiés à la recherche et au développement dans ce domaine. La co-création permet à ces entreprises d'investir dans des projets en lien avec leur activité et de mettre à disposition leurs compétences et expertises dans le déploiement d'un projet.

« Chez Ashoka, nous nous axons beaucoup sur la co-création. Nous cherchons à rapprocher les secteurs du social, du privé et du public qui fonctionnent beaucoup trop en huis-clos. Certains entrepreneurs sociaux ont l'expérience terrain ainsi que la connaissance de la population ciblée qui sont des compétences recherchées par les entreprises privées. Ces dernières peuvent ainsi déployer des moyens plus importants au développement du projet. »

L. Zimer, Responsable Communication Ashoka



Où trouver les bonnes informations ?

- Ashoka propose des programmes très complets et différents pour accompagner les entreprises dans le changement d'échelle :
 - **Programme Impact.**
Pour plus d'informations :

france.ashoka.org, rubrique « Programmes – Programme Impact ».

- **Programme de Co-création.**
Pour plus d'informations :
france.ashoka.org, rubrique « Programmes – Co-création ».

Concours récompensant les entreprises sociales ayant atteint un stade de maturité

Concours	Description
Ashoka Fellowship	<p>Organisateurs/Partenaires : Ashoka.</p> <p>Critères : porteurs de projets d'entreprises sociales et entreprises sociales existantes en cours de développement.</p> <p>Nombre de lauréats : Variable.</p> <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none">- des services professionnels.- un coaching.- une mise en réseau.- un soutien financier et une aide à la levée de fonds. <p>Pour plus d'informations : france.ashoka.org, rubrique « Programme – Accompagnement ».</p>

Concours	Description
<p>Prix et trophée de l'initiative en économie sociale</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : Fondation Crédit Coopératif.</p> <p>Critères : structures de l'économie sociale et solidaire récompensant des actions à fort caractère entrepreneurial et sur la pérennité des projets.</p> <p>Nombre de lauréats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 lauréats régionaux. - 5 lauréats nationaux. <p>Récompenses : enveloppe de 150 000 € au total, répartie entre les différents lauréats.</p> <p>Pour plus d'informations : www.credit-cooperatif.coop/, rubrique « Fondation Crédit Coopératif – Les actions de la Fondation ».</p>

Concours	Description
<p>Antropia Scale-up</p>	<p>Organisateurs/Partenaires : Antropia, ESSEC, Fondation Rothschild.</p> <p>Critères : entreprises sociales souhaitant se développer et changer d'échelle, ayant un budget minimum de 100 000 € et disposant d'un emploi temps plein consacré.</p> <p>Nombre de lauréats : Variable</p> <p>Récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseils stratégiques et techniques. - Possibilités de financement. - Mise en réseau. - Hébergement. <p>Pour plus d'informations : antropia.essec.fr</p>

Conclusion

Identification du besoin, choix du statut juridique, élaboration d'un modèle économique, communication, ou encore changement d'échelle, une entreprise sociale ne cesse de traverser des moments cruciaux qui méritent d'être analysés et anticipés afin d'assurer la pérennité de son projet. Si chaque projet comporte ses propres spécificités et évolue en permanence pour mieux se définir et apporter les réponses les plus pertinentes à ses bénéficiaires, il est toujours utile de s'imprégner des conseils et de l'expérience de celles et ceux qui ont trouvé des réponses aux questions que chaque entrepreneur se pose.

Nous espérons que ce guide saura vous donner l'envie de vous investir, de vous lancer dans un univers balisé par les témoignages de celles et ceux qui nous ont aidé à le construire, de vous rassurer dans vos capacités à créer et à innover, et de vous accompagner tout au long de votre projet.

Enfin, l'entrepreneuriat est toujours – en dépit des succès, des échecs, des certitudes, des tâtonnements, des déceptions ou des satisfactions – une expérience formatrice, riche en émotions, en rencontres et en découvertes, que vous pourrez toujours valoriser dans votre expérience professionnelle. Nous espérons que vous pourrez enrichir ce guide de vos propres recommandations, de votre parcours, de vos idées, afin de contribuer à transmettre la volonté d'entreprendre autrement, et d'œuvrer pour inventer de nouveaux modèles tournés vers un avenir durable.

A vous de jouer

Maintenant que vous avez toutes les clés en main pour démarrer votre projet ou le développer, c'est à vous d'agir ! Profitez de ces pages blanches pour vous approprier ce guide et écrire votre propre histoire. Notez toutes vos idées, vos pistes d'amélioration, vos opportunités, votre liste de personnes à contacter, vos actions à faire en priorité...

Vous trouverez également un canevas de modèle économique qui vous aidera à faire le point sur votre actuelle ou future activité économique et un petit livret, la « checklist » (disponible sur up-conferences.fr) avec les principales actions à mener dans chaque étape de l'entreprise sociale.

A votre tour « Rêvez, Osez, Créez ! »

<h3>Partenaires clés</h3> <p>Quels sont les partenaires externes les plus importants pour apporter et réaliser la valeur ? Quelles sont les ressources acquises via vos partenaires ?</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartographier les partenaires et leurs apports au projet. • Optimiser les coûts. • Réduire l'incertitude et les risques. 	<h3>Activités clés</h3> <p>Quelles sont les activités / actions au quotidien les plus importantes à réaliser pour délivrer la proposition de valeur ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logistique. • Production. • Développement web. 	<h3>Proposition de valeur</h3> <p>Quelle est la valeur apportée par ce projet aux cibles ? A quels besoins répond-t-il ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérience unique. • Produits innovants. • Design. • Prix. 	<h3>Relations avec les cibles</h3> <p>Comment définissez-vous, entretenez-vous la relation avec les cibles ? Quels sont les coûts associés ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animation de la communauté. • Assistance. 	<h3>Cibles</h3> <p>Quels sont vos principales cibles (clients et bénéficiaires) et leurs caractéristiques ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises privées. • Les particuliers. • Les institutions publiques.
	<h3>Ressources clés</h3> <p>Quelles sont les ressources indispensables utilisées au quotidien pour délivrer la proposition de valeur ?</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humaines. • Financières. • Intellectuelles (brevets...). 		<h3>Canaux de distribution</h3> <p>Par quels moyens faites-vous connaître votre offre ?</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le processus d'accessibilité au produit ou service. • Saisir des nouvelles opportunités. 	

<h3>Structure des coûts</h3> <p>Quels sont les principaux postes de coûts ? Quelles sont les activités les plus et les moins coûteuses ?</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les dépenses et les optimiser. 	<h3>Sources de revenus</h3> <p>D'où proviennent les bénéfices ? Quelles sont leur fréquence de paiement ?</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'offre. • Saisir de nouvelles opportunités.
---	--

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relations avec les cibles	Cibles
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structure des coûts			Sources de revenus	

