Entrepreneuriat Social et incubateurs : quel accompagnement proposer pour faciliter l'émergence de projets d'innovation sociale en phase d'incubation ?

Marion Alaplantive

▶ **To cite this version:**

Marion Alaplantive. Entrepreneuriat Social et incubateurs : quel accompagnement proposer pour faciliter l'émergence de projets d'innovation sociale en phase d'incubation ? . Gestion et management. 2017. dumas-01706564

HAL Id: dumas-01706564

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01706564

Submitted on 14 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire de stage

Entrepreneuriat Social et incubateurs

Quel accompagnement proposer pour faciliter l'émergence de projets d'innovation sociale en phase d'incubation ?

Présenté par : ALAPLANTIVE Marion

Nom de l'entreprise : PREMIERE BRIQUE
Tuteur entreprise : LANDAT Claire
Tuteur universitaire : MORIN Stéphane

Master 2 Pro (FC en FI)
ENTREPRENEURIAT et Management de Projet
Spécialité Accompagnement à l'Entrepreneuriat
2016 - 2017

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

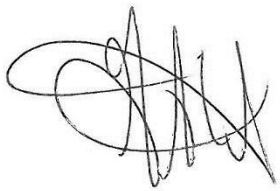
Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

ALAPLANTIVE Marion

DATE, SIGNATURE

le 15/06/17



REMERCIEMENTS

Un GRAND MERCI

A ma responsable de stage Claire Landat et mon tuteur Stéphane Morin

Aux autres membres de l'équipe Première Brique : Alexandra Véland, Pauline Tabard, Emilie Losse et Camille Boussin

A Véronique Boudot et Jean-Eric Florin de Midi-Pyrénées Active

A Sabine Pradelle de l'association EnSSemble

A Estelle Jammes du Crédit Coopératif

A Cécile CASSOU de BNP Paribas

A Nicolas Zeisser de Linksium

A tous les entrepreneurs ayant répondu à mes questionnaires et entretiens

A mes proches : Léa Golcberg, Bruno et Fabienne Alaplantive, Aurélien Ourgaud, Pascaline Chappart

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS **6**
INTRODUCTION **8**
PARTIE 1 : - CADRE THEORIQUE **10**
CHAPITRE 1 – THEORIES DE L'ACCOMPAGNEMENT 11
I. Définitions et usages communs 11
II. La posture de l'accompagnateur 12
III. Le terme d' « accompagnement » dans le cadre de la création d'entreprise 13
CHAPITRE 2 – LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE – LE CAS DES INCUBATEURS 17
I. L'écosystème de la création d'entreprise – Focus sur le secteur de l'ESS 17
II. Incubateur, kezako ? 18
III. Objectifs et préconisations des chercheurs 20
CHAPITRE 3 - L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL 24
IV. Eléments constitutifs 24
V. Les caractéristiques de l'innovation sociale 26
VI. Les facteurs clés de succès et les obstacles à la création d'une entreprise sociale 27
PARTIE 2 - ETUDE EMPIRIQUE **32**
CHAPITRE 4 – VISION DES ACTEURS ENVIRONNANTS 33
CHAPITRE 5 - RETOURS D'EXPERIENCE DES INCUBES. 37
VII. Questionnaire 37
VIII. Bilan des 6 premiers mois de la promotion 2017- Incubateur Première Brique 40
CHAPITRE 6 - BENCHMARKS DES INCUBATEURS 41
IX. Les incubateurs d'innovation sociale 41
X. Les incubateurs d'innovation dans l'économie classique. 42
PARTIE 3 - PRECONISATIONS **44**
CHAPITRE 7– LOGISTIQUE ET COORDINATION 45
CHAPITRE 8 - ANIMATION 48
XI. Ateliers collectifs, 2 types de configuration 48
XII. Esprit et posture entrepreneuriale 49
XIII. Quelques exercices en individuel 52
CHAPITRE 9 – L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INDIVIDU 53
XIV. COACHING 53
XV. Autres recommandations 55
CONCLUSION **56**
TABLES DES ANNEXES **60**

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un stage de fin d'études au sein du dispositif Première Brique à Toulouse.

LE DISPOSITIF PREMIERE BRIQUE :

Midi Pyrénées Actives (MPA), structure affiliée au réseau France Active, porte avec Toulouse Métropole, le dispositif Première Brique, qui vise à faire émerger des projets d'innovation sociale à travers deux types d'accompagnement :

1. l'incubateur qui s'adresse à des porteurs de projets, pour les accompagner de l'idée au projet.
2. la Fabrique à Initiatives qui vise à générer des projets d'entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire en mobilisant les acteurs d'un territoire, puis à recruter le porteur de projet.

Le dispositif Première Brique a été inauguré officiellement le 2 octobre 2015 après 18 mois d'expérimentation et fait également partie du schéma de développement économique de la métropole toulousaine. Il mobilise aujourd'hui 3,5 ETP (Equivalent Temps Plein), soit 5 postes à mi-temps et 1 poste à plein temps. 1 personne est détachée du service de Développement Economique de Toulouse Métropole, et 5 personnes sont détachées de MPA. Les personnes provenant de MPA travaillent par ailleurs dans les services suivants : le pôle Financement TPE, le pôle Financement ESS, et le pôle DLA (Dispositif Local d'Accompagnement, actuellement porté par MPA). Bien que peu commune, cette configuration d'équipe amène une pluralité de compétences et une bonne connaissance du territoire en interne.

L'HEBERGEMENT DE PREMIERE BRIQUE AU « MULTIPLE »

Le dispositif Première Brique est hébergé dans le Tiers-Lieu toulousain « Le Multiple », qui réunit dans ses locaux un espace de coworking et un fablab. Bien plus qu'un projet immobilier, ce Tiers-Lieu propose des espaces de travail, des espaces de production, de création, d'expressions et d'expérimentations pour des acteurs de la nouvelle économie souhaitant travailler dans une logique de collaboration et de mutualisation. Le Multiple s'inscrit ainsi dans une démarche de créativité et d'innovation. Il contribue à fédérer une communauté autour de valeurs éthiques et solidaires pour partager des compétences et des connaissances, il est source d'expérimentation de nouveaux modes de faire au service des territoires.

Quelques structures hébergées : Mozaïk RH, Entreprendre pour apprendre, Les imaginations Fertiles, La Ruche Midi-Pyrénées, Solidarité Ville, Faire Face, Scopéa, Passeport Avenir, Odies, etc.

MISSIONS de stage :

Intervention sur les deux types d'accompagnement, ainsi que sur les actions de communication.

- Incubateur :

- Assister la conduite des ateliers d'accompagnement (préparation, conduite et reporting)
- Appui à la gestion des événements et à l'organisation des ateliers du programme d'accompagnement

- Contribuer à l'évaluation de l'accompagnement de Première Brique, amélioration du programme et processus de sélection, analyse critique

- Fabrique à Initiatives :

- Appui à la réalisation des études d'opportunités en cours et compilation des informations (recherche documentaire, benchmark, entretiens, visites d'expériences similaires ou inspirantes, etc.)
- Appui aux activités d'animation territoriale liées à l'étude (rencontres bilatérales, ateliers collectifs, réunion des instances de gouvernance du projet)

- Communication :

- Contribution à l'animation des supports de communication de Première Brique (actualités du site internet, réseaux sociaux, plaquettes, réunions).

Première Brique 27 bis, allées Maurice Sarraut – 31300 TOULOUSE

Maître de stage : Claire LANDAT

Chef de projet en innovation sociale – Première Brique

claire.landat@premiere-brique.fr

Chargée de mission – Les Imaginations Fertiles

Tuteur IAE : Stéphane MAURIN

Enseignant Associé Entrepreneuriat et ESS - Universités Grenoble Alpes

stephane.maurin@univ-grenoble-alpes.fr

Responsable Financier - Groupe Adéquation

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat social suscite depuis quelques années de nombreuses vocations d'entrepreneurs, qui voient dans cette forme une alternative liant à la fois des objectifs marchands et sociaux. L'intérêt collectif est au cœur de la démarche, et les acteurs recherchent une gestion responsable et mieux orientée des effets et des bénéfices de leurs actions. Ces projets sont économiquement innovants, ils œuvrent dans des secteurs où l'économie traditionnelle se sent mal à l'aise, et sont ainsi structurants pour le développement local et national. On les retrouve notamment dans les activités de services à la personne, le développement durable et le commerce équitable, la santé et l'éducation, et l'insertion par l'activité économique.

Malgré un taux de croissance annuel moyen des emplois supérieur aux autres secteurs[1], l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), contrairement aux autres pays européens, reste méconnue et assez peu développée en France. Les acteurs du secteur font aussi face à un changement de paradigme ces dix dernières années[2] : le passage d'un champ fortement subventionné et peu concurrentiel à un secteur répondant de plus en plus aux règles du marché. Cette conjoncture amène les entreprises sociales à constamment réinventer leurs modèles économiques pour remplir leurs missions et maximiser leur impact. Dans le même sens, la création de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) en 2014 permet aux entreprises de l'économie traditionnelle d'intégrer le secteur de l'ESS, et « incite implicitement à l'élaboration de modèles économiques nouveaux » selon Julien Bottriaux[3].

L'ancien directeur du Centre de Ressources Régional de l'ESS d'Île de France ajoute que les modèles économiques du secteur ont atteint un degré de sophistication considérable en 10 ans. « Les projets sont beaucoup plus complexes. Complexes par leurs finalités qui sont souvent multiples : un service traiteur en insertion, proposant des produits bio issus du commerce équitable et qui reverse une partie de ses bénéfices à des projets humanitaires, une association qui récupère les rebuts des entreprises, sensibilise les salariés au réemploi, puis revend ces matériaux à bas coûts aux professionnels des arts et de la culture. Complexes également par leurs modèles économiques hybrides et leur structuration juridique : par exemple une association qui propose un service de garde d'enfants innovant et inclusif avec un modèle économique qui s'appuie sur des subventions (publiques ou privées) mais également sur les revenus générés par la participation des parents ou les formations qu'elle propose. Ou encore une société commerciale qui développe des services marchands, et détenue par une association. »

[1] « Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance », Rapport de Philippe Mathot - Mission confiée par Monsieur Hervé Novelli (Secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des PME, du tourisme, des services et de la consommation - octobre 2010, p.50

[2] « Retour sur 10 ans d'économie sociale et solidaire », article de Julien Bottriaux, ancien directeur de l'Atelier-CRESS Île de France, publié dans le magazine With Out Model le 29 mai 2017, http://www.withoutmodel.com/julien-bottriaux/economie-sociale-et-solidaire-analyse-10-ans/

[3] Cf. 2

Les apports sont pourtant réels et multiples. L'Insee a réalisé en 2013 une première estimation chiffrant la contribution de l'ESS au PIB à hauteur de 6 %. La méthode utilisée repose sur l'hypothèse selon laquelle dans une activité donnée, la part des rémunérations dans la valeur ajoutée est identique pour l'ESS et pour le reste de l'économie. Elle ne prend pas en compte la valeur ajoutée produite par les filiales et les membres (par exemple, les entreprises membres d'une coopérative). Et la mesure de l'impact de l'ESS par le PIB ne permet pas de prendre en considération l'activité économique induite, ni les bénéfices sociaux générés (par exemple, les coûts évités)[4]. Cette singularité cloisonne le secteur, qui reste encore considéré par de nombreux acteurs économiques comme une approche marginale, voire antinomique avec l'efficacité économique. Pour Philippe Mathot, « il est donc temps d'accompagner ce mouvement en démarginalisant l'entrepreneuriat social par rapport aux autres formes d'entrepreneuriat. L'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit de tirer parti des apports bénéfiques et sources d'emplois considérables que construisent ces activités ».

Comme les autres secteurs de l'économie, l'ESS bénéficie de dispositifs d'aide à la création d'entreprises. L'objet de cette étude consistera à analyser l'accompagnement proposé par les « incubateurs », structures mises en place au niveau national pour aider l'émergence de projets innovants. L'approche et la problématique de départ sont définies comme suit :

Quel accompagnement proposer pour faciliter l'émergence de projets d'innovation sociale en phase d'incubation ?

La première partie évoquera le cadre théorique existant autour des trois notions sollicitées dans cette étude : *l'accompagnement, les incubateurs et l'entrepreneuriat social*. Nous verrons plus particulièrement ce que suppose l'accompagnement d'un point de vue général, et comment ce terme est retranscrit dans le cadre de la création d'entreprise. L'écosystème de la création d'entreprise et le cas des incubateurs seront détaillés en se positionnant sous l'angle d'approche de l'ESS. Nous aborderons ici plus spécifiquement ce qu'induit l'émergence d'un projet innovant en termes d'accompagnement. Et pour terminer cette 1ère partie, la notion d'entrepreneuriat social sera approfondie en étudiant ses caractéristiques et les points qui méritent donc une certaine vigilance.

La seconde partie confrontera la théorie à la pratique. A travers une étude empirique, il s'agit de comprendre ce qu'il se passe sur le terrain. Trois approches différentes seront présentées : la vision des acteurs gravitant autour des porteurs de projet en phase d'incubation, le retour d'expérience d'entrepreneurs ayant été incubés, et un benchmarks des incubateurs d'innovation sociale et d'innovation technologique et/ou numérique afin de confronter les points de divergence et de convergence des programmes d'accompagnement.

Enfin, la troisième partie proposera des préconisations répondant aux besoins analysés dans les deux premières parties.

[4] Panorama de l'ESS en France – édition 2015, publication de CNCRES, Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale

PARTIE 1 :
-
CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 – THEORIES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le terme "accompagnement" revêt aujourd'hui une grande diversité de formes et de représentations. D'abord appréhendé tel qu'une vocation personnelle, il envahit depuis les années 90 le vocabulaire des professionnels et des politiques et devient un véritable phénomène social. On parle dorénavant de "pratique" instituée.

I. DEFINITIONS ET USAGES COMMUNS

A. Définition minimale de Maëla Paul

Accompagner : "être avec quelqu'un, servir de guide, mener quelqu'un quelque part"[5].

Définition de la chercheuse en Sciences de l'Education Maëla Paul [6] : **« aller avec/ aller vers »**

Le complément "avec" explicite le fait qu'un être humain est impliqué dans une existence au même titre que l'autre. Le complément « vers » relève un décentrement : « procédant du connu vers l'inconnu, de là où l'on se trouve vers un ailleurs, vers un nouvel arrangement, il implique toujours de quitter sa place. (…) ce dynamisme est créateur d'un écart entre ce qui se fait et ce qui advient ».

Deux notions importantes se dégagent de cette définition : **la relation et le cheminement**.

Tel que l'explique Maëla Paul lors d'une conférence en 2014[7], la relation n'est pas systématisée mais se construit : elle demande du temps, de l'écoute et de la disponibilité. "Ce qui importe, c'est le temps de parole qui sera accordé à la personne, l'espace de parole que la personne pourra investir à partir de ce qu'elle est et de ce qu'elle vit."

La dimension processuelle est donc essentielle. Non linéaire, ce **processus** répond « à une logique de mouvement, avec ses aléas et ses incertitudes. Il s'agit d'un processus d'influence interpersonnelle dans lequel celui qui « accompagne » **s'ajuste en fonction des situations** rencontrées. »[8]

B. L'évolution des usages

Parmi les usages courants :

- "le plat principal sera accompagné de…". Il sert à compléter, à enrichir, à mettre en valeur (et non à couvrir), à relever le goût d'aimer.
- l'accompagnement musical. L'accompagnateur se met au diapason de l'autre, à son rythme. La métaphore musicale permet de découvrir l'action commune, et le rôle de soutien au sens de valorisation d'un autre.

Les usages récents relevant d'**une pratique** :

[5] Définition du dictionnaire Larousse

[6] PAUL M., « Ce qu'accompagner veut dire », Revue de Carriérologie, vol 9 n°1, p.121 - 2003

[7] Conférence donnée dans le cadre de la journée d'étude sur les pratiques d'accompagnement. 31 janvier 2014, disponible sur YouTube

[8] CUZIN R., FAYOLLE A, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°210, vol 39, 2004, p.77-88

- **L'attribution de fonctions**.

Les fonctions sont attribuées de manière légitime par rapport à un cadre, selon les missions du lieu dans lequel on se présente. Dans cette pratique la disposition personnelle ne suffit plus, l'accompagnement devient une activité qui se construit collectivement.

II. LA POSTURE DE L'ACCOMPAGNATEUR

Les fonctions de l'accompagnement ne disent rien de la posture que l'on doit adopter. Maëla Paul revient sur l'importance de la posture et met en garde contre la perte de sens[9]. "On arrive parfois avec d'anciens schémas malgré nos bonnes intentions, vieux schémas qui ne sont plus nécessaires vis-à-vis des pratiques nouvelles".

La posture d'accompagnement vient solliciter toute personne qui souhaite s'inscrire dans une **réflexion éthique**, qui peut se résumer à quelques phrases :

- Qui je suis ?
- Pour qui je me prends ?
- Qui est l'autre pour moi ?
- Comment je le considère ? Ou pas ?
- Quel type de relation allons-nous mettre en œuvre ? Sait-on ce qui est bon, ce qui juste et ce qu'il faut faire, ou alors nous mettons-nous à l'écoute des conditions d'existence de l'autre et de ce qu'il a à dire sur ses conditions d'existence ?
- Pour quel monde je travaille ? Il y a à travers l'accompagnement un enjeu socio-politique fort.

La relation d'accompagnement entraîne une modification des rapports sociaux et de nos vieux schémas relationnels. Il s'agit de se distancier et d'adopter certaines postures qui répondent aux principes éthiques de l'accompagnement :

- La posture du non-savoir : "je ne sais pas pour l'autre quel est le meilleur chemin, et je ne peux pas savoir

- La posture de la retenue, "parce que bien des fois nous sommes tentés de dire et de faire". Dans cette dernière, on n'empiète pas sur le terrain de l'autre, on laisse la personne se construire à travers son questionnement, la vie qu'elle veut mettre en place et la place qu'elle veut prendre dans la société.

- La posture de non-substitution : je ne pense pas à la place de l'autre, je ne parle pas à la place de l'autre, et je ne fais pas… Se substituer à l'autre est la première malveillance.

Ainsi, la pratique d'accompagnement est repérable à travers

- une fonction
- une posture
- une relation
- une démarche

Enfin, l'accompagnement est un processus qui est lui-même le fruit de 3 autres processus : **l'autonomie, la liberté, et la responsabilité**. Le principe n'est pas d'accorder ces 3 processus à l'autre, mais conjointement ces 3 processus.

[9] Conférence donnée dans le cadre de la journée d'étude sur les pratiques d'accompagnement. 31 janvier 2014, disponible sur YouTube

III. LE TERME D'« ACCOMPAGNEMENT » DANS LE CADRE DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Tel que mentionné précédemment, l'accompagnement entrepreneurial relève de cette nouvelle pratique qui attribue des fonctions. Le terme est très souvent utilisé par les responsables de programme d'aide à la création d'entreprise, mais rarement défini et généralement employé comme une notion générique.

C. Champ sémantique de l'accompagnement

Dans une étude sur les variétés de formes d'accompagnement du créateur d'entreprise[10], Sylvie Sammut présente la dimension interpersonnelle comme le fondement d'un accompagnement de qualité, et fait état des nombreux réseaux que le porteur de projet peut solliciter. Elle revient sur les nombreux termes qui intègrent le champ sémantique de l'accompagnement et les détaille ainsi :

- **Le coaching.** La définition retenue est celle de Audet et Couteret[11] parce que centrée sur la jeunesse de l'entreprise. Selon eux, le « coaching entrepreneurial est donc un accompagnement individuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance ; il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration de compétences requises pour gérer l'entreprise ». Le coach est un expert du processus de coaching et reste maître du cadre. Son rôle de partenaire requiert qu'il soit dans la position de comprendre les enjeux professionnels de son client sans toutefois être l'expert du métier de celui-ci. **Le coach posera les bonnes questions, le client trouvera ses propres réponses**[12].

- Le mentorat implique une volonté de « ressembler » à son modèle : le mentor ; l'accent est mis sur la personnalité des individus qui se reconnaissent et s'apprécient avant même de nouer la relation. Selon Saint Jean et Audet[13], « le mentor est généralement une personne possédant certaines qualités de veille de façon bienveillante sur un individu jeune, lequel bénéficie de conseils et du support de son mentor ».

- Le counseling est davantage fondé sur la compréhension de la personnalité, des représentations, du style de vie et des rôles sociaux des individus. « La démarche de counseling s'appuie sur la clarification des solutions que la personne peut trouver en elle-même pour résoudre les difficultés devant lesquelles elle se trouve »[14]. La dimension psychologique est très présente et le fondement comportementaliste trouve parfois racine dans la psychothérapie.

---

[10] Sylvie Sammut. Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. Hermès science publishing. Les relations inter organisationnelles des PME, Hermès Science Publishing 2008 coordonné par K. Gundolf et A. Jaouen, 2008

[11] AUDET J, COUTERET P., « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », actes du 7ème CIFEPME, Montpellier, octobre 2004

[12] Définition de la Fédération Internationale de Coaching, http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=161:r%C3%B4le-et-mission-du-coach&Itemid=332

[13] SAINT JEAN E, AUDET J, « le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré », 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, octobre 2007

[14] PRIELS JM., Eléments historiques à propos du counseling, AFCACP, 2004 – VALEAU P., « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 2005

- Le conseil, au sens de prestation délivrée par une personne qualifiée (le conseil ou conseiller), est ponctuel et la transmission de connaissance et/ou de compétences n'est pas l'objet de la relation. Le conseil acte en lieu et place du dirigeant et son objectif est circonscrit à la résolution du/des problèmes identifiés. Se fondant sur le Grand Larousse, dans son édition en 5 volumes, Simonet et Bouchez[15], considèrent le conseil comme « une personne qui donne un avis ».

TYPES	CARACTERISTIQUES
Mentorat	Mimétisme – empathie / Appréciation réciproque Personnalisation de la relation
Conseil	Datation / Rémunération / Ciblage du problème
Coaching	Dimension psychologique / Travail sur les dimensions personnelles et professionnelles / Rémunération
Counseling	Dimension psychologique / Travail sur les émotions Fondement comportementaliste / Travail sur l'individu Rémunération
Accompagnement	Processus / Interactivité permanente entre les acteurs Particulièrement adapté à la jeunesse de l'entreprise Rémunération non obligatoire / Action sur la réflexivité de l'acteur / Objectif d'autonomisation de l'accompagné

-L'accompagnement. L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une **relation qui s'établit dans la durée**, et qui n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création »[16]. En acceptant ou en initiant un processus d'accompagnement, l'entrepreneur s'engage dans une dynamique récursive. Quant à l'accompagnateur, il est **l'intermédiaire privilégié du porteur, il suit son évolution régulièrement et chapeaute ainsi le pilotage du projet par son porteur, et donc l'ensemble de ses actions et interactions avec différents interlocuteurs**.

D. L'accompagnement et l'évolution des pratiques

Durant la période d'accompagnement, il s'agit pour l'entrepreneur de « développer un comportement ouvert vers le monde environnant, une façon d'être privilégiant la créativité et permettant d'alimenter un processus ininterrompu d'auto-régénérescence personnelle et organisationnelle. »[17]

D'autre part, Christian Bruyat conceptualise un autre postulat, celui de **l'accompagnement d'un projet au service d'un autre projet**. Le principe dialogique[18] est utilisé pour décrire les relations entre l'entrepreneur et l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte 2 logiques distinctes : celle de la création d'une entreprise

[15] SIMONET J., BOUCHEZ JP., Le conseil, Editions d'Organisations, Paris, 2003, p.7
[16] CUZIN R., FAYOLLE A, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°210, vol 39, 2004, p.3
[17] Sammut S., « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin-juillet, 2003, p.162
[18] BRUYAT C., « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue Française de Gestion, novembre-décembre, p.92, 1994 - FONROUGE C, « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », Revue Française de Gestion, n°138, avril mai, p. 147, 2002

spécifique, et celle de l'acteur qui a un projet concernant **sa position personnelle vis-à-vis de l'entreprise** créée (son projet de vie). Le projet est donc double. La création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet ».

- *3 formes d'accompagnement segmentées*

L'accompagnement est très souvent étudié comme un ensemble de prestations techniques pour atteindre un but qui est la création d'une entreprise, mais il est avant tout fondé sur une relation humaine. La création est un acte beaucoup plus complexe que technique et intègre des données psychologiques et sociologiques d'appropriation et de reconnaissance[19].

Cuzin et Fayolle[20] segmentent les besoins qui se rapportent soit à l'individu, soit au projet de création, soit à l'adéquation individu/projet. Pour illustrer les **trois formes d'accompagnement** plus spécifiques, ces auteurs évoquent :

1- des besoins qui se trouvent focalisés plutôt sur l'individu (interrogations et doutes, ou l'inverse, besoins de formation ou d'informations, etc.) : dans ce cas, l'accompagnement semble davantage se révéler d'ordre psychologique, et devrait s'apparenter au **« coaching »** ;

2- des besoins qui touchent au projet (comme des questions financières, juridiques, …) : l'accompagnement prend une connotation plus technique, et relève du domaine des **compétences ou expertises techniques** ;

3- des besoins relatifs à l'adéquation entre l'individu et son projet (problèmes de cohérence, d'orientations stratégiques, etc.) : les exigences semblent tendre vers un **accompagnement plus global, voire méthodologique**.

Dans son étude sur l'amélioration du processus d'accompagnement en 2008[21], Catherine Léger-Jarniou préconise 2 axes d'amélioration :

- *Une certaine remise en cause du rôle de l'accompagnant et de ses frontières*

Pour faire «avancer» le créateur et l'autonomiser, l'accompagnant doit avoir un **rôle d'aide dans le développement de son potentiel**, qui passe par le respect de l'autre, une attitude «empathique», d'écoute compréhensive et non évaluative. On retrouve la notion d'écoute mutuelle de Fayolle[22] et l'idée d'accompagnement par les pairs de Jaouen, Loup et Sammut[23].

---

[19] Catherine Léger-Jarniou, « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », Marché et organisations 2008/1 (N° 6), p. 73-97.

[20] Cuzin, R., Fayolle, A., 2005, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 210, pp. 85-88.

[21] Catherine Léger-Jarniou, « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », Marché et organisations 2008/1 (N° 6), p. 73-97. « Entrepreneuriat et accompagnement, outils, actions et paradigmes nouveaux »

[22] FAYOLLE A (2002) – « ***Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres*** », Cahier de recherche, CERAG n°25, juin

[23] JAOUEN A, LOUP S, SAMMUT S (2005) – « ***L'accompagnement par les pairs : du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint*** », Actes du IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, novembre

On se trouve alors proche du **« mentoring »**[24] dans lequel la relation mentor/protégé comporte un fort volet psychosocial. La relation d'accompagnement doit valoriser :

- le capital du créateur, au sens de capital humain : éducation, expériences, etc.
- le capital financier
- le capital social : ressources et réseaux relationnels.

Elle évoque également le **coaching**, où le coach accompagne le créateur dans le but que ce dernier devienne ensuite capable seul de générer ses propres réponses aux problèmes futurs.

Le caractère dynamique du processus veut que les objectifs du créateur évoluent au fur et à mesure de la construction de son projet. Une dynamique de l'accompagnement étant également indispensable, la question de la **formation des accompagnants** se pose.

- *Une segmentation de la clientèle et une offre « one to one»*

L'individualisation des pratiques doit, selon elle, devenir la règle. Il est opportun d'identifier le **type d'accompagnement en fonction des attentes des porteurs** de projets, de l'état et du type de projet :

- Les porteurs peuvent juste souhaiter de l'écoute, du soutien psychologique, de l'introduction dans des réseaux, de la logistique ou souhaiter du financement.
- Les créateurs ne sont **ni dans la même situation professionnelle, ni au même stade de développement de leur projet ni dans la même configuration psychologique**. En conséquence, une stratégie « one to one » est indispensable pour répondre aux demandes différenciées des créateurs.

[24] HIGGINS M.C., KRAM K.E. (2001) – "Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective", ***Academy of Management Review***, vol. 26 n°2

CHAPITRE 2 – LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE – LE CAS DES INCUBATEURS

Il existe de nombreux dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise. Ils interviennent à différentes étapes et dépendent de la phase d'avancement de la construction du projet. L'incubateur en est un parmi d'autres. Nous allons brièvement présenter cet agencement afin de comprendre comment les structures sont inter-reliées et quel parcours potentiel le porteur de projet peut emprunter. Nous détaillerons ensuite le rôle des incubateurs, les services génériques et la plus-value qu'ils doivent apporter au porteur de projet.

I. L'ECOSYSTEME DE LA CREATION D'ENTREPRISE – FOCUS SUR LE SECTEUR DE L'ESS

Voici les dispositifs existants proposés et cartographiés par l'AVISE[25]. Ils sont présentés par ordre d'avancement dans la phase de construction du projet :

- les **programmes d'idéation** : de l'envie à l'idée

Ils permettent de susciter l'envie d'entreprendre d'un individu et d'inventer un projet à partir d'un besoin social identifié/ d'une envie. Ce programme se présente souvent sous forme d'un week-end d'immersion. Objectifs : sensibilisation à l'ESS, inspiration, développement personnel, rencontre avec des experts/témoins et ateliers d'idéation et de structuration du projet…

- les **premiers pas** : de l'idée au projet

Ce sont des programmes d'accompagnement courts permettant de valider la pertinence d'une solution et de structurer le plan d'action de l'équipe. Objectifs : rencontre avec des experts, conseils individualisés, appui méthodologique, mise en réseau, formation collective.

- les **Pré-incubateurs** : de l'idée au projet

Ces programmes courts permettent d'affiner le projet et de valider la pertinence d'un accompagnement plus approfondi de type incubateur (ou couveuse). Ils s'appuient sur des rencontres avec des experts, des conseils individualisés, un appui méthodologique, une mise en réseau, de la formation collective.

- Les **incubateurs ESS** : du projet à la création

Ce sont des programmes d'accompagnement longs et intensifs permettant de transformer une idée innovante en entreprise performante. On y trouve du mentoring, des formations individuelles et collectives, de la mise en réseau, des mobilisations d'experts techniques, parfois un hébergement physique, de l'aide à la formalisation du business plan et à la levée de fonds...

La plupart des incubateurs proposent un suivi des projets accompagnés. («Suivi-consolidation»).

- **les couveuses ESS + CAE** : test de l'activité

[25] Cartographie des dispositifs d'accompagnement de l'AVISE en annexep.63

Elles permettent de tester son activité, de développer son entreprise et d'apprendre le métier de chef d'entreprise par la confrontation au marché dans un cadre légal et sécurisé. Elles proposent un hébergement juridique (contrat CAPE/ portage salarial/ statut d'entrepreneur salarié), du mentoring, de la formation individuelle et collective, une mutualisation de fonctions supports, une mise en réseau, un hébergement, etc. La plupart des couveuses proposent un suivi des projets accompagnés. («Suivi-consolidation»)

- **Pépinières/ Espaces de coworking** : premier développement

Ces structures soutiennent et accueillent les créateurs d'entreprise pour faciliter leur premier développement. Elles offrent une mutualisation de moyens, des locaux et des services partagés à des tarifs préférentiels, de l'accompagnement et du suivi, et de la mise en réseau.

II. INCUBATEUR, KEZAKO ?

A. Classification

Structure d'appui à la création d'entreprises, l'incubateur a pour objectif de transformer une idée innovante en entreprise performante.

Devant le foisonnement de structures, il est difficile aujourd'hui de proposer une classification rigoureuse tant elles sont différentes dans leurs modes de fonctionnement (public-privé, privé, etc.), leurs finalités (transfert de technologies, attractivité, développement économique, retour sur investissement, etc.), leurs secteurs d'intervention (biotech, numérique, robotique, etc.), leurs publics (étudiants, femmes, etc.) et leurs conditions d'admission.

Voici une typologie des principales familles d'incubateurs recensés :

- Les incubateurs publics dits incubateurs "Allègre"

Leur mission consiste à favoriser le transfert de technologies développées dans les laboratoires de recherche publique par la création d'entreprises innovantes.

- Les incubateurs rattachés aux grandes écoles

Ils sont présents dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce. Ils s'adressent aux étudiants, voire parfois aux anciens étudiants. Leur champ d'intervention ne se limite pas nécessairement à l'accompagnement ; certains se consacrent également à la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants.

- Les incubateurs de collectivités locales

Ils dépendent d'une région, d'une métropole, etc. pour contribuer à l'attractivité et au développement économique voire social de leur territoire.

- Les incubateurs privés

Ils peuvent être à l'initiative d'entrepreneurs, d'investisseurs, d'associations professionnelles, etc. avec le soutien ou non de partenaires publics et de grandes entreprises.

- Les incubateurs de grandes entreprises

Ils répondent aux stratégies d'open innovation et à la transformation digitale de certains secteurs.
Les objectifs sont multiples : améliorer l'efficacité commerciale d'un produit, créer une nouvelle offre, favoriser l'émergence d'une culture intrapreneuriale au sein des équipes, attirer des talents, etc.

- Les CEEI (Centre européen d'entreprises et d'innovation)

Ce sont des organismes publics qui détectent et accompagnent des projets de création d'entreprises innovantes, labellisés par l'UE et soutenus par la Commission européenne via le réseau EBN.

A noter : les incubateurs ESS et innovation sociale sont majoritairement supportés par les collectivités locales, mais aussi par les grandes écoles et entreprises privées implantées à Paris.

B. L'écosystème des incubateurs ESS

Les acteurs de l'ESS disposent d'un **réseau fort et particulièrement solidaire** pour structurer et soutenir l'entrepreneuriat social.

- *La recherche et la structuration de l'accompagnement des innovations sociales*

- Au niveau national, l'AVISE (Portail du développement de l'économie sociale et solidaire) et le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) relaient de nombreuses informations et organisent des séminaires de réflexion chaque année. Par exemple, les professionnels des dispositifs d'incubation participent régulièrement à des échanges autour de l'émergence de projets et de l'impact social.

- Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) et la chaire d'innovation sociale de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) publient de nombreuses études qui permettent d'approfondir les connaissances de l'entrepreneuriat social, et ainsi de structurer les dispositifs d'accompagnement. Exemple : définition des grandes notions de l'ESS, grille de caractérisation de l'impact social, etc.

- *Les partenariats collaboratifs et financiers*

- Les fondations d'entreprises, les fondations reconnues d'utilité publique, et de l'économie sociale.

- Les collectivités territoriales sont de plus en plus engagées dans l'innovation sociale, parce qu'elles sont au contact direct des besoins des populations, financent le secteur, sont de plus en plus placées sous contraintes pour assurer des services publics de meilleure qualité, en associant les usagers et en recherchant une forme de performance globale. Notons que la grande majorité des incubateurs ESS sont portés par les collectivités.

- Les établissements financiers : BPI France, la Caisse d'Epargne et la Caisse des Dépôts sont très engagés dans les secteurs de l'innovation et de l'émergence de projets entrepreneuriaux. France Active, l'URSCOP, la NEF et le Crédit Coopératif sont les interlocuteurs privilégiés des porteurs de projets d'utilité sociale. France Active et l'URSCOP hébergent d'ailleurs certains incubateurs ESS au sein de leur structure.

- Les accompagnateurs du territoire. Les acteurs de l'ESS et/ou de l'économie classique sont amenés à accompagner les mêmes porteurs de projet (ou des projets similaires) à différents moments de la vie de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'experts d'un domaine spécifique de l'entrepreneuriat ou d'accompagnateurs plus généraux, il y a un réel intérêt à collaborer pour offrir une cohérence de parcours et professionnaliser le secteur. Ainsi, ces nombreux acteurs participent d'une part aux comités de sélection, d'engagement et/ou de suivi de leurs dispositifs respectifs, et d'autre part au mentoring des porteurs de projets incubés.

C. Les services génériques des incubateurs[26]

Chaque incubateur offre plusieurs types de service.

Un savoir-faire : accompagnement dans la détermination du modèle économique, la rédaction du business plan, le dépôt des brevets et sur tous les aspects relatifs à la propriété intellectuelle, la structuration juridique et la levée de fonds. Accompagnement personnalisé par un ou plusieurs chargés d'incubation, intervention d'experts techniques et métiers ;

Des ressources : locaux, services, matériels, technologies, capitaux, etc. Hébergement gratuit ou à un prix pouvant être inférieur au prix du marché, apport de capitaux moyennant une prise de participation (particularité des accélérateurs) ;

Une mise en réseau : l'incubateur aide la future entreprise à comprendre son marché et les opportunités d'affaires qui en découlent et l'accompagne dans sa recherche de financements grâce à ses relations étroites, avec notamment les fonds d'amorçage (quand il n'est pas lui-même un accélérateur). Elle permet l'accès à une communauté d'anciens incubés, partenaires, clients, bêta-testeurs, etc., et des ateliers collectifs.

III. OBJECTIFS ET PRECONISATIONS DES CHERCHEURS

« A travers la relation d'accompagnement, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet. » (Cuzin, Fayolle, 2005, p. 79) De fait, plusieurs objectifs peuvent sous-tendre l'accompagnement[27], à savoir :

- *Les stratégies de réseautage et détection d'opportunités*

- Apporter une réponse rapide et de proximité aux porteurs de projet
- Permettre aux acteurs de s'approprier la méthodologie et de suivre une formation
- Valoriser la démarche entrepreneuriale et préparer à passer de la sphère sociale à la sphère économique, ce que certains qualifient de « dés encastrement de l'entrepreneur »[1]
- Veiller à ce qu'une évaluation des capacités des porteurs de projet et de leur projet soit effectuée tant par les acteurs mêmes que par les accompagnateurs
- Tendre à l'autonomie des futurs chefs d'entreprise.

[26] Définition de l'AFE Agence France Entrepreneur sur le portail internet

[27] Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? par Dominique Siegel, Membre scientifique du CESAG, (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion) Responsable du Master Entrepreneuriat en PME, IAE Université Robert Schuman, Strasbourg (France), 2006, p35-44

« L'**hébergement** des créateurs, ainsi que la notion de **fertilisation croisée** permettent des **synergies** et sortent les porteurs de projet de leur isolement. Cette mise en réseaux des porteurs de projet apparaît comme une véritable fonction prépondérante de l'incubateur. Cependant, celle-ci peut autant se rapporter aux relations engagées ou entretenues avec les acteurs accompagnateurs, voire avec d'autres créateurs, qu'à la mise en relation avec les partenaires habituels et dits « concurrentiels » d'une entreprise, c'est-à-dire des clients et des fournisseurs. »[28]

Le réseau de relations **joue un rôle de levier déterminant dans la détection et la reconnaissance d'opportunités**. La découverte d'opportunités découle d'un processus et d'une grande part d'intuition. L'intuition se forge aussi au contact de nombreux avis sollicités dans le cadre du réseau relationnel.

De surcroît, en fonction de la phase de détection ou de validation des opportunités, les types d'informations requises peuvent exiger le recours à des expertises et des sphères différentes. Le créateur doit structurer sa démarche et les stratégies de réseautage doivent être considérées comme un **outil participant à la mise en œuvre de l'intelligence économique**[29].

- *Les compétences d'un porteur de projet innovant à faire émerger pendant la phase d'incubation*

Long et McMullan indiquent que **les décisions prises lors de la phase d'identification d'opportunités ont un impact beaucoup plus grand** que toutes les autres décisions prises ultérieurement, ce qui confère un caractère particulièrement important à la réflexion, aux actions et aux décisions de la phase de développement du projet d'entreprise (et donc aux apprentissages qui en résultent).

Marion[30] complète cette idée en spécifiant qu'une des principales **pistes d'explication de la performance réside dans la faculté du créateur à répondre aux difficultés** rencontrées en cours de route, dans ses compétences managériales mais surtout dans son potentiel d'apprentissage. Le processus de construction de compétences est ainsi fondamental dans la construction du rôle d'entrepreneur.

Dans une étude de terrain réalisée auprès de porteurs de projet technologique et innovant, Aline Dupouy[31] relèvent 6 axes de travail permettant de stimuler l'apprentissage du porteur de projet et le développement de ses compétences. Elle divise ces compétences en 3 groupes : **compétences métacognitives** (capacité d'abstraction, d'analyse, de projection), **compétences comportementales** (par exemple relationnelles), et **compétences technico-fonctionnelles**. Les 6 axes sont les suivants :

1- Construire un projet qui soit basé sur la cohérence porteur-projet

[28] Id. Note 22

[29] AL Abdulsalam, M., 2004, Les stratégies de réseautage sont-elles un outil aidant à la mise en œuvre de l'intelligence économique ?,17ème Journées Nationales des IAE, Lyon, septembre 19 p.

[30] Marion, S. (1999), L'évaluation de projets de création d'entreprise dans le cadre d'une intervention financière, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon III.

[31] Docteur en Sciences de Gestion, Estia-Recherche, CREG-UPPA, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », disponible sur le site internet Cairn Info

L'objectif est d'aider à la construction du projet qui correspondra le mieux aux aspirations, aux désirs, aux motivations de la personne qui le portera.

Définir la cohérence porteur/projet :

- **les représentations** du porteur de projet par rapport aux **dimensions du projet**, représentations par rapport à son **environnement** et à sa **vision stratégique** ;
- les représentations du porteur de projet par rapport au **rôle futur qu'il souhaite occuper** dans le projet afin de définir un projet cohérent avec ses **aspirations** et le **potentiel** offert par son environnement ;
- les représentations du porteur par rapport à **ses compétences actuelles et potentielles** : il s'agit de faire une sorte d'« état des lieux » des compétences du porteur, le potentiel et les **points forts** du porteur, les ressources personnelles qu'il pourra mobiliser dans le développement de son projet. Il s'agira ainsi d'identifier les compétences critiques pour le projet et les **lacunes** du porteur.

2- Viser le développement des compétences du porteur de projet

Définir, en parallèle des objectifs du projet, les objectifs en termes de compétences qui seront prioritairement à développer.

- définir les compétences à développer prioritairement

Définir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ces actions **(connaissances spécifiques, compétences à dominante métacognitive ou comportementale).** Identifier les compétences du porteur de projet par rapport à ces actions, les caractériser, et identifier celles auxquelles le porteur doit faire appel.

- Agir sur la dynamique de développement de compétences du porteur de projet

Inciter à passer à l'action, confronter ses représentations et sa réflexion à son environnement, aller au contact des acteurs influents et revenir sur les actions passées afin de faire avancer la réflexion.

3 - Construire un cadre pour orienter l'apprentissage du porteur et viser l'obtention de résultats

Définir un cadre afin de jalonner la période d'incubation : **objectifs** en termes d'apprentissage à viser, **dispositif proposé** pour atteindre ces objectifs et les objectifs du projet.

Le porteur est encadré, soutenu, encouragé mais aussi **recadré** par son accompagnateur.

Participation aux **formations** comme moyen d'ouverture du porteur à des domaines inconnus, l'accompagnement en continu, et processus d'action/réflexion suite à la mise en œuvre du projet. Utilisation de l'évaluation comme un outil permettant d'apprécier les résultats obtenus (évaluation initiale ou diagnostique, au cours du développement du projet ou formative et en fin de période d'incubation ou sommative).

4- Viser l'orientation client et l'apprentissage expérientiel

Inciter le porteur de projet à agir et à interagir afin d'apprendre de ses propres expériences.

Mettre en place un processus de réflexion/action qui permette d'accroître la pertinence de la réflexion du porteur par rapport à son projet, **d'apprendre à se comporter en situation professionnelle** ou encore de développer son orientation client. Préparer les actions avec le porteur, l'aider à se projeter, **développer sa**

capacité d'anticipation, le motiver à passer à l'action (en le **valorisan**t, en évaluant les risques, les éventuels blocages), « réguler » son rythme (entre les moments d'action et de réflexion), et le mettre en relation avec d'autres porteurs (pour se comparer, s'inspirer, prendre conscience en observant chez les autres ce que l'on ne voit pas chez soi).

5- Construire les compétences métacognitives

Inciter le porteur à passer à l'action, à tirer parti des expériences vécues grâce aux processus de prise de conscience, de compréhension et de généralisation à partir des actions passées dans l'optique de mieux pouvoir agir dans les actions futures. Basée sur le principe d'apprentissage en double boucle défini par Argyris et Schön (2002), l'action vise l'amélioration de la capacité du porteur à extraire du sens des situations qu'il vit et à se connaître, à anticiper et à prévoir les futures actions, à davantage maîtriser ses comportements dans l'action, et ainsi à accroître son autonomie.

Encourager le porteur de projet à prendre de la distance et expliciter des actions vécues, conceptualiser l'action, anticiper et transposer à d'autres situations des éléments extraits de l'analyse des expériences.

6- Co-construire la relation d'accompagnement

Définir la relation d'accompagnement qui, pour être efficace, doit nécessairement être co-construite par ses deux protagonistes. Il s'agit de faire en sorte que chacun trouve « sa place » et son intérêt dans la relation.

Formaliser les attentes et les rôles respectifs, s'interroger sur les facteurs favorisant la réussite de la relation (en construisant la confiance et une vision commune), s'accorder sur les modalités de mise en œuvre de l'accompagnement (fréquence et méthodologie des séances d'accompagnement), évaluer régulièrement la relation et échanger entre accompagnateurs sur leurs pratiques.

Après avoir présenté les grands contours de l'accompagnement à la création d'entreprise et les objectifs généraux des dispositifs d'incubation, nous allons maintenant identifier les besoins et spécificités des porteurs de projet dans le champ de l'entrepreneuriat social.

CHAPITRE 3 - L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

IV. ELEMENTS CONSTITUTIFS

D. Définition

L'entrepreneuriat social est une notion jeune qui a émergé dans les années 1990 des deux côtés de l'Atlantique. En France, il fait partie du **champ de l'Economie Sociale et Solidaire** (ESS).

Comme l'ensemble des activités d'utilités sociales, il place l'intérêt général au cœur de ses activités pour produire un impact social positif, et contribuer ainsi au changement social. Il se caractérise par « des activités économiques qui répondent à des **besoins sociaux et environnementaux** ancrés sur leur territoire »[32]. L'ambition est d'apporter des réponses à des besoins **socio-économiques** auxquels ni le marché ni les pouvoirs publics ne peuvent répondre seuls, et ceci quel que soit le secteur d'activité.

- Qu'entend-t-on par « besoin social » ?

« Un besoin devient social lorsqu'à la fois il touche à un collectif d'individus et est perçu/reconnu comme tel par tout ou partie de ce collectif, au point qu'apparaisse comme allant de soi l'idée de le satisfaire ». [33]

Pouvoir se loger, avoir les moyens de faire face aux charges courantes de son logement, accéder à des soins de qualité et à une prise en charge adaptée en cas de problème de santé, avoir la possibilité de se nourrir… sont des besoins sociaux fondamentaux. Il y a aussi des besoins sociaux à caractère économique, l'emploi par exemple.

De nouveaux besoins sociaux ont progressivement émergés face aux **évolutions de notre société**. Par exemple, le vieillissement de la population crée des situations nouvelles d'isolement et de dépendance, l'augmentation des familles monoparentales et les emplois à horaires décalés amènent des difficultés dans la prise en charge des jeunes enfants, etc.

E. Une triple performance

Selon les principes de l'ESS, l'entrepreneuriat social adopte un modèle particulier combinant[34] :

- **une finalité sociale et une gouvernance démocratique**

La finalité sociale et/ou environnementale prime sur la finalité économique. La lucrativité est limitée et le mode de gouvernance est démocratique. Ces spécificités se traduisent dans les statuts quelle que soit la forme juridique choisie.

- **un modèle économique complexe**

[32] Livret Mode d'Emploi de La création d'activités d'utilité sociale de l'AVISE; Favoriser l'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales sur les territoires.

[33] Marc Le Gallo, Le Sillage du COMPAS N°108, 2008

[34] Livret Mode d'Emploi de La création d'activités d'utilité sociale; Favoriser l'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales sur les territoires.

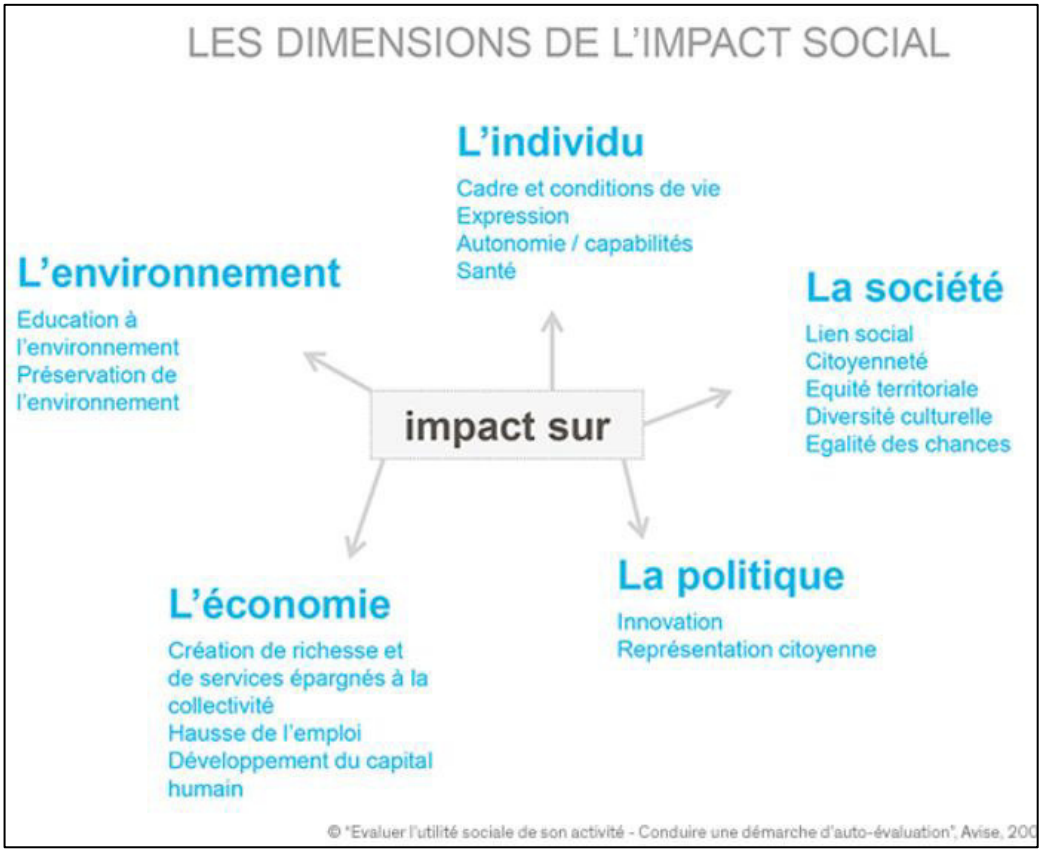
Ces projets cherchent constamment à équilibrer leur modèle économique pour atteindre leurs objectifs sociaux. Le modèle économique peut être complexe car il peut reposer sur la combinaison de différentes ressources (ressources marchandes, aides publiques, philanthropie, bénévolat, etc.)

- **un ancrage territorial fort**

Ces projets nécessitent l'implication des parties-prenantes pour être connectés aux besoins du territoire et atteindre les objectifs sociaux visés. Ils ont une forte dimension collective nécessitant la coopération d'acteurs variés.

Afin d'atteindre cette triple performance, il est indispensable d'élaborer une « théorie de l'impact social » qui vise à clarifier la stratégie de l'entreprise, les différents objectifs à atteindre et la manière de les atteindre (Guclu, Dees, Anderson, 2002)[35]. C'est ainsi que l'outil « canvas » (qui sert à modéliser les modèles économiques) intègre deux formules de plus à compléter : le coût sociétal et le bénéfice sociétal.

F. La notion d'impact social



"L'impact social consiste en l'ensemble des **conséquences des activités** (évolutions, inflexions, changements, ruptures) d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

[35] Guclu A., Dees G., Anderson B.B., 2002, The process of social entrepreneurship ; dans « Etude sur les facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales, dirigée par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, septembre 2010

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la **capacité de l'organisation à anticiper des besoins** via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques."[36]

S'intéresser à l'impact social généré par une organisation implique de **dépasser la dimension uniquement économique** de la valeur créée. L'impact social recouvre les dimensions politique, sociétale, environnementale et économique, ainsi que l'épanouissement.

V. LES CARACTERISTIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE

G. Définition

"L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (…). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation."[37]

- *L'innovation sociale entrepreneuriale.*

Le secteur associatif est historiquement le premier laboratoire d'innovations sociales. Par sa proximité et sa connaissance approfondie des populations et des territoires, il est en capacité de détecter les besoins sociaux existants peu ou mal satisfaits ainsi que les nouveaux, et d'y apporter des réponses à travers une démarche **d'expérimentation et de modélisation** des solutions créées.

Les nouvelles générations d'entrepreneurs sociaux développent eux aussi des innovations sociales afin d'apporter des solutions aux grands défis sociétaux.

Enfin, les entreprises classiques peuvent également développer ce type de projets.

- *Caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovants*

Afin de faire reconnaître l'innovation sociale comme innovation à part entière et de faciliter l'accès des projets socialement innovants aux dispositifs classiques d'accompagnement et de financement de l'innovation, la Commission « Ecosystème de l'innovation sociale » du CSESS a proposé des orientations, approuvées en février 2017. Le CSESS propose ainsi **une grille de caractérisation**, composée d'un faisceau de 20 critères répartis dans trois catégories[38] :

- **Besoins / aspirations sociales** et implication des acteurs concernés
- **Génération d'autres effets positifs**

[36] Définition proposée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), portail de l'AVISE

[37] Livret Mode d'emploi de l'innovation sociale de l'AVISE ; Reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner, et le financer.

[38] Grille détaillée disponible en annexe p.61

- **Expérimentation et prise de risque**

H. Les spécificités de l'accompagnement des projets d'innovation sociale

L'écosystème de l'accompagnement "classique" peut appuyer certaines étapes liées à la création de projets ESS sans nécessairement pouvoir répondre à toutes leurs spécificités. La richesse, la diversité des projets ESS et leur état d'avancement rendent souvent nécessaire le recours à plusieurs ressources d'accompagnement. "Une des fonctions principales d'un incubateur est justement de faciliter ce parcours de création en mettant en lien les porteurs de projet avec les bonnes ressources au bon moment du parcours"[39]. L'écosystème nécessite les expertises suivantes :

- *Connaissance des spécificités des projets ESS*

- Analyse des besoins sociaux
- Maîtrise des statuts juridiques ESS et de leurs spécificités (cf. Loi ESS du 31 juillet 2014)
- Construction de modèles économiques complexes et hybrides
- Qualification d'un entrepreneur social pour porter le projet
- Mise en place d'une gouvernance démocratique et implication des parties-prenantes
- Evaluation de l'impact social

Connaissance du territoire et de l'écosystème ESS

- Connaissance des spécificités et enjeux du territoire
- Analyse des opportunités socio-économiques
- Mise en réseau avec les acteurs de l'ESS locaux et nationaux (réseaux, entreprises, experts, etc)
- Mise en réseau avec les autres acteurs de l'accompagnement du territoire (développement économique, innovation, création d'entreprises)
- Coopération avec les collectivités locales

- *Capacité d'animation*

VI. LES FACTEURS CLES DE SUCCES ET LES OBSTACLES A LA CREATION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

Voici les résultats d'une étude réalisée par Romain SLITINE et Amandine BARTHELEMY en septembre 2010, sous la direction de Marie TRELLU KANE de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC. Cette analyse met en lumières de nombreux éléments clés qui peuvent servir de référentiel aux accompagnateurs.

[39] Guillaume Leroux, Coordinateur du Labo des Ecossolies. Livret Mode d'Emploi de La création d'activités d'utilité sociale; Favoriser l'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales sur les territoires.

I. Spécificités liées à l'individu

· *Les facteurs clés de succès – FCS*

Peu d'articles évoquent l'importance de l'individu sur la réussite d'une entreprise sociale. Une étude de Guclu, Dees, Anderson (2002) se penche néanmoins sur le sujet. Pour ces auteurs, l'entreprise sociale est encore plus exigeante qu'une entreprise classique puisqu'il convient de se battre pour coordonner des objectifs d'impact social ambitieux avec de faibles sources de revenus. **Les motivations de l'entrepreneur social doivent donc être encore plus fortes**, pour qu'il fasse preuve du même engagement et de la même détermination qu'un entrepreneur classique, en **ayant en plus une passion profonde pour la cause sociale**, et sans être dans l'attente de gains financiers importants.

Voici ce que le résultat de l'étude met en avant :

« L'individu créateur est le facteur-clé de succès le plus important pour comprendre la réussite ou l'échec d'une entreprise sociale en phase d'émergence »

- Une motivation clairement sociale et une absence de motivation patrimoniale
- une personnalité entrepreneuriale synthétisée autour des qualités et compétences suivantes
  - Une capacité à mobiliser les parties prenantes
  - La dimension leadership.

Les parties prenantes étant particulièrement investies dans ces projets, l'entreprise sociale a un rôle d'« empowerment » de ces publics. p.28

- Une persévérance et une implication totale du porteur de projet.
- Une équipe d'entrepreneurs ou une capacité à bien s'entourer

Lorsque l'entrepreneur est seul, ses capacités à mobiliser autour de lui des compétences sont fondamentales. Pour que l'équipe soit considérée comme un atout pour l'émergence, il est fondamental que les porteurs de projet soient en « harmonie absolue » concernant leurs motivations par rapport au projet et les valeurs qu'ils portent. Ils doivent idéalement se connaître depuis longtemps et avoir déjà travaillé ensemble. Par ailleurs, il est souhaitable qu'un « leader » émerge pour impulser le projet et porter une vision.

· *OBSTACLES*

- Une absence d'engagement financier personnel du porteur de projet. Il peut être amené plus facilement à abandonner un projet dans lequel il n'a pas investi personnellement, il limite parfois sa prise de risque et quitte le projet sans crainte. Certains experts considèrent que l'argent investi au départ peut être un incitateur pour l'implication du porteur de projet.
- Des difficultés personnelles (psychologiques, financières ou familiales).

-**L'isolement**. Pour lever cet obstacle :

· Mobiliser rapidement une équipe autour du porteur de projet

· Permettre au porteur de construire son projet au sein d'une structure porteuse (idéalement une entreprise sociale)

-**Les difficultés financières**. La « condition » de l'entrepreneur social est souvent, par nature, précaire et – a minima - risquée. Accorder une aide financière limitée dans le temps peut être un outil efficace *C'est une des vocations clairement affirmée du Fonds d'amorçage philanthropique d'Antropia financé par la Caisse d'Epargne tout comme du Fonds de Confiance de France Active*.

Cependant rien n'existe sur la phase de création (avant lancement sur le marché), hormis des apports financiers personnels et de la « love money » (levée de fonds auprès des proches). Le soutien familial – et particulièrement le soutien financier- est souvent indispensable pour lever cet obstacle.

- L'absence de soutien familial

L'entrepreneur social évolue dans une grande **« complexité institutionnelle».** Les entreprises sociales sont en effet, à la frontière de trois environnements : le monde du social, le monde économique et celui des partenaires publics. Selon Anne-Claire Pache, un des facteurs essentiels au succès est la capacité de l'entrepreneur social à **être « trilingue ».** A la différence d'un entrepreneur classique qui doit parler couramment la langue du « business », l'entrepreneur social doit être en capacité de comprendre les différentes cultures dans lesquelles son projet s'inscrit. Ces 3 univers ont des logiques d'action et des manières de concevoir l'entreprise sociale différentes. Un entrepreneur social doit être « trilingue » pour être attractif pour l'ensemble des parties prenantes en permettant à chacune de se rapprocher des autres.

J. Spécificités liées au projet

· FCS

- Une réponse pertinente à un besoin social avéré. « L'envie de faire le bien » n'est pas suffisante.

L**a prise en compte des besoins sociaux** – à savoir les différences entre les conditions sociales souhaitées et la réalité – est primordiale pour générer une idée prometteuse.

Par ailleurs, au lieu de se focaliser uniquement sur les besoins sociaux, il convient également de s'intéresser aux « atouts sociaux » pour faire émerger des projets. S'intéresser aux besoins et atouts sociaux permet d'ancrer le projet dans la réalité. Cet ancrage, déjà nécessaire pour toute entreprise, est primordial pour une entreprise sociale (Guclu, Dees, Anderson, 2002).

- La capacité à viabiliser un modèle économique pérenne

Pour les projets non marchands, le modèle économique hybride (ventes, subventions, dons privés, partenariats d'entreprises, prêts bancaires, …) *nécessite de* ***faire preuve de « créativité» et de démontrer sa capacité à « hybrider les ressources».***

Pour les projets marchands d'entreprises sociales (principalement les entreprises d'insertion), l'enjeu est avant tout d'être compétitif sur le marché et de viser la répartition des « trois tiers » entre les fonds propres, l'endettement bancaire et les subventions. Certains experts considèrent que le projet doit d'abord atteindre l'équilibre économique avant de s'engager dans une démarche sociale. Cette approche est parfois difficile à

faire admettre aux parties prenantes (tout particulièrement les pouvoirs publics et financeurs) mais constitue un gage de réussite future du projet.

- Un ancrage territorial affirmé

L'entreprise sociale doit avoir la **capacité de s'insérer et de dialoguer avec son territoire**. D'après le rapport de l'IISD (Boyer, Creech, Paas, 2008), la durabilité et le succès à long terme d'une entreprise sociale doivent aller de pair avec l'engagement des parties prenantes locales et s'ancrer dans un territoire et une population. Même en phase d'amorçage, cet ancrage doit être initié par l'entrepreneur ; il constitue donc un facteur de succès du lancement d'une entreprise sociale.

· *OBSTACLES*

- Une complexité de l'offre proposée

Au quotidien, c'est une réalité difficile à gérer économiquement. Il est essentiel de réussir à ***convaincre les parties prenantes*****,** de bien identifier la valeur ajoutée du projet et de se concentrer sur celle-ci.

- Des outils financiers insuffisants, peu lisibles et mal calibrés

Vigilance à ne pas démarrer la structure uniquement avec des fonds publics, être en capacité de diversifier ses sources de financement au départ.

Le « panel » du financement des entreprises sociales est complexe et souvent cloisonné. Il existe, par exemple peu d'acteurs de capital-risque spécialisés dans le soutien des entreprises sociales, tout particulièrement au démarrage. Cela entraîne en particulier un manque de fonds de roulement pour les structures et des difficultés pour investir sur du moyen/long terme.

K. Les spécificités liées à la méthode de création d'entreprises sociales

· *FCS*

- Une prise en compte de **« 3 études de marché »** dès le début de la conceptualisation :

· Une étude de marché classique (la dimension économique, l'étude de la « concurrence » d'autres entreprises sociales.

· Une étude de marché sociale : réalité des besoins sociaux

· Une étude de marché territoriale et « politique » : le territoire est-il « accueillant » (ouvert à de nouvelles initiatives sociales, jeux d'acteurs et de pouvoir)

- Un « aller-retour » permanent entre formalisation du Business Plan Social (BPS) et action

Le BPS permet « d'interroger le projet de manière rationnelle » et oblige le porteur de projet à se poser les questions essentielles à son projet. Un porteur de projet doit être en capacité d'expérimenter rapidement son projet.

· *OBSTACLES*

- **Une utilisation trop rigide de l'outil Business Plan Social**

Il n'est pas souhaitable d'avoir une formalisation très importante d'un projet relativement simple, le risque est la contre-production. Cet outil n'est pas non plus adapté à des personnes ayant une démarche plus pragmatique que conceptuelle, au « risque de se noyer » et de s'enliser. Aussi, la valeur du BPS réside dans son processus de réflexion plus que dans la rédaction.

- Une sous-estimation du temps d'émergence des projets d'entrepreneuriat social

Cela s'explique par la nécessité de réaliser les 3 études de marché, de trouver un modèle économique souvent complexe, de valider les processus, de lever les fonds le cas échéant, et de réussir à convaincre les différentes parties prenantes. Au total, le processus d'émergence d'un projet d'entreprise sociale est pratiquement deux fois plus important que pour une entreprise classique.

PARTIE 2
-
ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE 4 – VISION DES ACTEURS ENVIRONNANTS

Voici un résumé des rencontres réalisées dans le cadre du mémoire, avec des acteurs professionnels gravitant autour des projets sociaux et/ou de l'incubateur. Pour cette partie, ma démarche consistait à recueillir des avis et un regard extérieurs à l'incubateur, et ainsi obtenir une certaine prise de recul. Les entretiens étaient semi-directifs, voire non-directifs. Une fois la thématique annoncée, l'objectif était de laisser plus ou moins libre cours à la discussion afin de recueillir des ressentis et de la spontanéité.

Voici le fil conducteur et les thématiques que je souhaitais aborder :

Métier de l'interviewé et son rôle dans le secteur

Types d'entrepreneuriat accompagnés

La vision de l'entrepreneur social

A quoi les porteurs de projet ne sont-ils pas préparés ?

Quelles sont les thématiques qui paraissent difficiles ?

Quels conseils et services devraient être renforcés ?

Formules plus ou moins adaptées ? Efficacité des dispositifs ?

Ont-ils la même posture entrepreneuriale que dans l'économie classique ?

Personnes rencontrées

Véronique Boudot, Midi Pyrénées Actives – Chargée de mission sur le Pôle Finess

Jean-Eric Florin – Directeur Midi-Pyrénées Active

Sabine Pradelle - Présidente de l'association EnSSemble - Plateforme d'information ESS

Estelle Jammes, Chargée d'Affaires au Crédit Coopératif

Cécile CASSOU – chargée d'affaires entreprises et référente région de l'entrepreneuriat social, chez BNP Paribas

L'analyse résume les grandes thématiques abordées et mentionnées par les personnes rencontrées. Les entretiens complets sont disponibles en annexe.p.64-70

Certaines notions caractérisant l'entrepreneuriat social **tendent petit à petit à se démocratiser**, comme par exemple les politiques **d'investissement vertes et les politiques RH** prenant plus en compte l'humain. En effet, Cécile Cassou de BNP Paribas explique que les frontières s'estompent, les entreprises -tous secteurs confondus- sont de plus en plus attentives à **l'impact sociétal**. « Le **coût de l'impact** est de plus en plus pris en compte : parfois les actions d'innovations technologiques sont à la frange de l'innovation sociale ».

Les jeunes diplômés ont aussi besoin d'apporter du sens dans leur métier. C'est d'ailleurs très visible dans le secteur de la banque dit-elle, « les jeunes ne veulent plus être « que » banquier, ils recherchent un

engagement qualitatif ». Pour aller dans ce sens, Véronique Boudot revient sur le fait que nous assistons à un changement du monde qui tend de plus en plus vers le ressenti.

Par ailleurs, Jean-Eric Florin parle aussi de fondement à nuancer concernant l'implication des parties-prenantes dans la gouvernance : « les réseaux sociaux jouent de plus en plus ce rôle dans les activités de l'économie classique, on demande l'avis des utilisateurs, on les implique de plus en plus, les manières de faire changent ».

- **Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social alors ?**

Parmi les différents acteurs rencontrés autour de cette étude, beaucoup s'attachent au postulat suivant : « **l'entrepreneur social est avant tout un entrepreneur** ».

Seuls les objectifs de l'entreprise sociale sont différents. Autrement dit, « la rupture fondamentale se fonde autour **du besoin, de son intérêt,** de son impact. C'est une question d'idéologie capitalistique et de profit. » Le directeur de Midi-Pyrénées Actives propose de caractériser l'entrepreneur social par les questions suivantes : **« quel est mon but, quels sont mes moyens** ? »

Le besoin et l'intérêt pour la société sont donc deux axes différenciateurs. Sabine Pradelle va aussi dans ce sens en confrontant ces termes à celui du business. « Dans le discours de l'entrepreneuriat classique, on entend souvent : 'c'est pas personnel, c'est le business'. La différence est **qu'en ESS, 'tu es ce que tu défends, tu n'es pas le business'**. Ce discours est aux antipodes de l'entrepreneuriat social. »

En fondant ses priorités sur la résolution de problématiques sociétales, « l'entreprise sociale est investie d'une mission qui pèse lourd ».

Ainsi, contrairement aux entreprises classiques pour qui l'impact sociétal est un moyen de faire mieux, l'entrepreneuriat social place ce même impact comme **l'objectif premier et la finalité de ses actions**. La différence ? Ces activités sont très régulièrement des services, qui viennent compléter et améliorer ceux pris en charge par l'état. Les problématiques engendrées découlent du **manque de rentabilité** de ce modèle.

- **Les problématiques de terrain**

<u>- La perception des acteurs de l'économie classique</u>

Lors du dernier jury de la Fabrique AVIVA (Accélérateur de bonnes idées - La structure organisait un concours de l'entrepreneuriat utile et innovant, elle soutient le développement de l'économie sociale et environnementale), Sabine Pradelle était l'unique membre du jury ayant des connaissances en ESS et innovation sociale parmi les 5 personnes présentes. Sur les 7 projets pitchés, seuls 2 étaient purement liés à l'innovation sociale (et non environnementale), et ce sont les 2 projets qui se sont royalement « rétamés ». Pourquoi ?

- « Le jury ne vient pas du monde de l'ESS, **la pédagogie n'est pas du tout partagée** voire pas reconnue. Commentaire final d'un des membres, accompagnateur d'un incubateur technologique : "en fait en ESS, vous travaillez sur des modèles économiques dépendants, sous perfusion"...

Cécile Cassou rajoute que les banquiers non avertis n'ont pas de normes de secteurs auxquelles ils peuvent se référer, celles qui permettent de pondérer. Il n'y a pas de cadre référentiel. Lors des comités de validation, c'est donc aux personnes référentes et compétentes de savoir expliquer l'intérêt du dossier et son utilité.

De cet état de fait découle une problématique sous-jacente,

- La capacité de démontrer et d'argumenter la raison d'être de ces modèles économiques.

- « Les entrepreneurs ne sont **pas assez préparés à défendre les valeurs de leur projet et ce qu'ils incarnent**. L'accompagnement par la communauté de l'ESS étant sectorisé, les porteurs de projet sont suivis par un **écosystème ultra protecteur**. Rassurant d'une part, mais c'est une **zone de confort merveilleuse qui n'arme pas à la confrontation** des acteurs de l'économie classique. Aujourd'hui seuls les spécialistes avertis de l'ESS sont en mesure d'évaluer les projets sociaux ». (Sabine Pradelle)

« Pour autant, les porteurs de projets sociaux trouvent refuge là où ailleurs, leur projet n'a pas d'intérêt économique et donc pas raison d'être ». (Jean-Eric Florin)

Suggestion :

Apprendre à travers des jeux de rôle et de la mise en situation, à se percevoir comme un entrepreneur plutôt que comme quelqu'un qui change le monde. Très important de se mettre dans cette posture pour toucher un public beaucoup plus large

Pour Cécile Cassou, c'est la part cachée de la rentabilité qu'il faut savoir valoriser, les porteurs de projet (PDP) l'identifient beaucoup plus rapidement qu'eux mais ne l'expriment pas spontanément. Ils doivent savoir :

- expliquer l'impact de l'activité et leur différenciation. Qu'est-ce qui fait que ça va marcher ? Qui est la concurrence, quels sont les besoins du marché ?

- expliquer que les résultats sont bas pour « telles et telles » raisons. Ce qu'ils regardent : comment sont dépensées les ressources dégagées, comment sont allouées les dépenses ?

Il faut les armer, mieux les préparer à être challengé. Car les leveurs de fonds sont moins précautionneux.

- Autre point soulevé par Jean-Eric Florin et également mentionné dans les facteurs clés de succès et obstacles des entrepreneurs sociaux : la question du patrimoine.

La configuration structurelle (statuts) des entreprises sociales est quelquefois perverse parce qu'il n'y a pas de valorisation financière. La valorisation financière a aussi sa raison d'être. Le patrimoine est un besoin, il n'est pas « sale », il s'agit de faire attention à la perte de sens.

- **Les problématiques liées à l'individu**

Emergence et posture entrepreneuriale

La chargée d'Affaires de BNP Paribas revient sur les profils des entrepreneurs qu'elle a eu l'occasion de rencontrer, en innovation technologique et en innovation sociale. Pour elle, il y a peu de différence de profils. « Ils ont tous la tête dans LEUR projet, ils ont l'impression que c'est simple alors que les interlocuteurs ne savent pas de quoi il s'agit. »

Pour la présidente de l'association EnSSemble, les porteurs de projets en phase d'émergence sont des personnes qui ont **énormément besoin d'être coachée du fait de leur bagage personnel** (timide, doute, précarité, etc), et de la **transformation du choix de vie** qu'ils sont en train de mettre en place. « On ne sait pas qui on est en arrivant, on doit pouvoir trouver sa voie tout seul, prendre de la distance ».

Accompagnement du porteur du projet : - 60% la personne en tant qu'individu - 40% sur le projet technique

Le mentorat sert à travailler la posture. L'objectif : arriver à être l'entrepreneur qui se ressemble.

Son expérience du mentorat : cette posture peut amener à la confrontation et au conflit d'intérêt. Difficulté du rapport paternaliste, pour elle il n'y a pas de rapport d'égalité. L'un est "fort" parce qu'il a réussi, l'autre doit prouver qu'il est "bon". L'un a des connaissances et un grand réseau, l'autre n'a rien et attend forcément un partage qui n'est pas toujours évident. "Avoir un gros réseau et avoir envie de le partager sont 2 choses différentes", cela dépend des situations et du contexte.

Un mentor entrepreneur est difficile, un mentor autre : « y croit à 600%, c'est très important ».

Enfin Véronique Boudot, qui consacre beaucoup d'énergie à l'accompagnement au changement des dirigeants, insiste sur l'importance de revisiter l'histoire et de défaire les nœuds. « **L'histoire personnelle et la répercussion de ces freins** sont régulièrement mises en cause lorsqu'il y a des blocages dans les projets ».

La situation d'incubation et de changement de vie accélère et met clairement à nue les tensions, au travail et dans l'intimité. Ce temps d'accélération est parfois très violent, il y a parfois **nécessité d'un temps d'imprégnation**.

Elle mène un atelier intitulé « quel entrepreneur êtes-vous ? » durant le programme d'incubation, qui commence par un échange avec des entrepreneurs aguerris ayant des styles d'entrepreneuriat différents.

« L'intérêt est qu'ils parlent avec le "je". Ce **temps d'échanges sur la posture et le quotidien de dirigeants** permet un cadre bienveillant qui fait tomber les cravates. Il fait aussi beaucoup de bien aux dirigeants : ils se nourrissent, prennent du recul, réajustent et avancent. Tout le monde grandit ».

L'atelier permet une **prise de recul par rapport à son épuisement**, un "repositionnement du curseur".

Suggestion :

- travailler sur les 3 piliers fondamentaux de mon emploi du temps : l'entreprise, la famille, les loisirs. Un outil intéressant serait de matérialiser son organisation personnelle pour s'apercevoir du moment où l'on flanche.
- la perte acceptable
- l'expérimentation tout de suite

CHAPITRE 5 - RETOURS D'EXPERIENCE DES INCUBES.

Cette analyse retranche les résultats de 7 retours de questionnaires (à la fois qualitatifs et quantitatifs) et d'une synthèse réalisée au cours du bilan des 6 premiers mois d'incubation de la promotion actuelle de Première Brique (juin 2017).

VII. QUESTIONNAIRE

Un questionnaire[40] en ligne a été envoyé à des entrepreneurs ayant été accompagnés dans différents incubateurs en innovation sociale. Les incubateurs ESS et innovation sociale restent relativement récents sur le territoire français. La multiplicité des territoires évite l'analyse d'une structure particulière et privilégie une approche globale. Il a été diffusé à des personnes ayant terminé leur incubation. Ce choix permet selon moi une prise de recul et un positionnement plus objectif.

Il est découpé en 3 sections : la première sur les contenus de formation, la deuxième sur la formule d'accompagnement et les services proposés, et la troisième sur leurs ressentis. Il a été rempli par des porteurs de projets ayant été accompagnés par 3 incubateurs d'innovation sociale différents, 2 sur la région, 1 à Paris.

L. Les Contenus

Je répertorie ici le nombre d'incubateurs proposant les formations et services mentionnés ci-après.

L'offre n'est pas homogène, ni dans la forme ni dans les contenus de l'offre :

Parmi les formations possibles, l'innovation et la créativité, la communication public/privé et la négociation ne sont pas présentées par l'ensemble des incubateurs. La gestion des émotions n'est pas du tout proposée. L'impact social et le pitch sont automatiquement amenés en atelier collectif. Le juridique et le fiscal, le commercial et le marketing, et la gestion comptabilité sont quelques fois pris en charge par des experts extérieurs, et le reste des grandes thématiques est réparti entre des ateliers collectifs et des rendez-vous individuels.

[40] Modèle questionnaire disponible en annexe. p.71

Concernant les services :

A la question « quels services et conseils vous ont été apportés ? » concernant l'identité et la posture entrepreneuriale (leadership, engagement, effectuation, peur de l'échec, etc.), l'ensemble des porteurs de projet répond aucun. 2 incubateurs sur 3 proposent un service continu de coaching, de témoignages et d'exemples d'histoire, et de la mise en réseau. Et un seul des 3 offre un service de mentorat et/ou de maillage territorial et de partenariat.

	Atelier coll.	Rdv ind.	Rdv experts	Support annexe	Service continu	Non
Innovation / créativité	2					1
Impact social	3					
Modèle économique	2	1				
Etude de marché- positionnement	2	1				
Pitch	3					
Efficacité relationnelle / émotions				1		2
Communication public/privé, négo	1				1	1
Prévisionnel financier, stratégie fi.	2	1				
Juridique et fiscal	1		1	1		
Commercial marketing	1	1	1			
Gouvernance, management, RH	2	1				
Gestion comptabilité			1			
Mentorat					1	2
Coaching					2	1
Posture entrepreneuriale						3
Montée en compétence métier				1		2
Réseau, cartographie des acteurs			2			1
Maillage territorial, partenariat					1	2
Témoignages, histoires					2	1

Les connaissances et services qui ont le plus manqué : les compétences métiers, et des compétences techniques de la seconde phase d'incubation telles que comptabilité, RH, marketing, etc.

M. La formule d'accompagnement

L'effet promotion a aidé l'ensemble des interrogés. La durée convenait à tous, le contenu aurait pu être plus dense pour 1/3 d'entre eux. A la question « des supports individuels en ligne sont-ils pertinents ? », tout le monde répond oui. Seule la moitié des porteurs de projet ont intégré un autre dispositif d'accompagnement par la suite.

Mise à disposition d'outils (analyse par rapport au nombre d'incubateur):

	Oui	Non
Tableau de bord	2	1
Rétro planning	2	1
Plan d'action	3	
Support Business Plan	3	
Relai infos (facebook)	3	
Outil collaboratif, com'	1	2

Les tableaux de bord et rétro planning ne sont pas toujours mis à disposition. Les outils collaboratifs de communication et de travail de groupe ne sont proposés que par un seul des 3 incubateurs.

A la question « comment l'accompagnement aurait-il pu être mieux adapté à votre besoin ? », 2 grandes thématiques ressortent : l'apport d'une thématique métier, et un hébergement durant l'incubation.

A la question « quels ont été vos challenges et les aspects les plus complexes ? », 2 grands ensembles ressortent : la communication (restitution à un collectif, et communication générale sur le projet), et les émotions (face au premier lancement, au test du modèle et à la remise en question lorsque les objectifs n'étaient pas atteints).

A la question des besoins spécifiques d'un entrepreneur social, les réponses sont autant ciblées sur les besoins d'une intégration dans l'économie classique (éléments classiques de l'entrepreneuriat, « une « dimension plus dure et mais aussi réaliste », une filière qui doit être rendue « moins naïve), que sur un travail indispensable de la vision, des nouveaux aspects et de l'impact des dimensions sociales.

Enfin, à la question « comment rendre les dispositifs plus efficaces ? », seules 3 personnes répondent : des mentors ou des pairs du secteur, une anticipation sur la question des financements extérieurs car ils demandent du temps, et des interactions entre chaque incubateur.

VIII. BILAN DES 6 PREMIERS MOIS DE LA PROMOTION 2017- INCUBATEUR PREMIERE BRIQUE[41]

5 porteurs de projet présents, 4 grandes questions soulevées. Je relève ici les éléments mentionnés par les porteurs de projet. Le fait qu'une personne critique un élément ne doit pas être généralisé, le fait qu'une personne relève un intérêt particulier ne doit pas être interprété comme l'unique et seule personne intéressée parmi les 6.

1 – le rythme, la mobilisation et l'investissement demandé

3 personnes sur 6 attendaient un rythme plus soutenu. Parmi ces 3 personnes, 2 ne travaillent pas et disposent de plus grandes plages horaires à consacrer au projet.

2 – la pertinence des contenus

Tous sont convaincus de l'intérêt du pitch et de la pertinence de cet atelier. Il a permis une prise de conscience de l'interprétation du non-verbal. Une personne revient sur l'intérêt de l'atelier « travailler sur le projet à travers sa personnalité » qui lui a été très utile. Plusieurs relèvent l'introduction trop théorique de certains ateliers (innovation sociale, design de service) et auraient préférer une mise en pratique concrète dès le départ.

3 – les +

Eléments mentionnés : l'accompagnement et l'écoute dans les moments de doutes et de blocage, la motivation générée par l'évolution de chaque projet lors des entrevues, la remise en question qui fait gagner en sens et en qualité, le cadre qui est rassurant et redynamisant, les repas partagés et la vie de groupe, l'accueil. Et la rencontre autour d'un apéro des porteurs de projets de Première Brique et d'Ashoka (incubateur Parisien)

4 - Les -

Le fait que les formations collectives ne soient pas toujours en adéquation avec la phase d'avancement des projets, l'ordre des ateliers, le rythme et la mobilisation (pour certains pas assez régulière). Une personne fait part de son agacement face au devoir d'adaptation à certains termes et au vocabulaire du monde de la startup. (Pitch, « séduction » de son interlocuteur, etc.). Une personne propose d'avoir du contenu avant d'arriver à certains ateliers, dans l'idée d'être moins pris au dépourvu et d'être plus productif/efficace sur le moment. La question de la description du dispositif et du parcours concret d'accompagnement sur le site internet est soulevée.

[41] Grille d'analyse disponible en annexe p.76

CHAPITRE 6 - BENCHMARKS DES INCUBATEURS

IX. LES INCUBATEURS D'INNOVATION SOCIALE

Les principaux incubateurs en innovation sociale et ESS : AlterIncub'(plusieurs départements), Ronalpia, Sensecube, Antropia, Bond'Innov (Seine-Saint-Denis / Pays du Sud), Catalis (Midi-Pyrénées), Incubateur ATIS (Aquitaine), Incubateur Ecossolies (Nantes), Incubateur In'ESS 91 (Essonne), Incubateur Première brique (Toulouse), Inter-made (PACA), La Machinerie Starter (Picardie), La Social Factory (plusieurs départements), *Social Good Lab,* CocoShaker (Clermont Ferrand), EMLyon, Incubateur C2Sol (Lorient), TAG (Bretagne)

Suite à une journée de rencontre des dispositifs d'accompagnement de l'ESS autour de la thématique de « l'émergence »[42], nous pouvons constater que les incubateurs d'innovation sociale ont chacun leur modèle d'organisation concernant l'accompagnement de l'entrepreneur[43].

N. Les différences

- les temps d'incubation varient entre 3, 9, 10, 12 et 24 mois. Quelques dispositifs proposent une pré-incubation en vue de tester le projet et le porteur, là aussi la durée et la forme varient. Cette phase permet d'envisager la future incubation ou une redirection vers un autre dispositif. Un incubateur fait appel à un cabinet d'audit spécialisé dans l'ESS pour valider la pertinence de l'incubation. L'état d'avancement des projets au démarrage n'est donc pas le même, et les contenus dépendent des temps alloués à l'incubation.

- certains hébergent les porteurs de projet dans leurs locaux et font appel à des accompagnateurs extérieurs pour le suivi du processus de création. Les salariés des incubateurs sont alors coordinateurs entre les porteurs de projets et les accompagnateurs, établissent les feuilles de route, font des points d'accompagnement, animent le réseau (communauté des accompagnateurs) et le lieu d'hébergement. Les accompagnateurs extérieurs sont soit des entrepreneurs, soit des spécialistes de la création d'entreprise. La majorité des autres dispositifs accompagnent les entrepreneurs en interne et mobilisent des experts métier pour les questions spécifiques.

- Au niveau des ateliers collectifs, certains ne proposent que des temps animés par des intervenants extérieurs sur des thématiques précises (impact social, modèles économiques, pitch, etc.), d'autres organisent et/ou soumettent des ateliers de groupe « co-développement » (rencontre des porteurs de projet et temps de mutualisation sur des besoins spécifiques, transfert de compétences et/ou les problèmes rencontrés). Il existe aussi des rendez-vous « accompagnements croisés » et des formats « déjeuners parrains » pour développer la stratégie du projet.

[42] Organisé par l'AVISE à Paris le 23 juin 2017

[43] Entretien avec Alexandra Véland p.83de Première Brique et benchmark de Ronalpia et AlterIncub p. 87disponibles en annexe

- certains fonctionnent avec des formats «boot camp » et séminaires sur plusieurs jours, d'autres avec des rendez-vous ponctuels qui se fixent au fur et à mesure, et aussi sur des journées précises chaque semaine (ex : mobilisation de tous les lundis durant les 10 mois d'incubation).

- La gestion des parties-prenantes de l'incubation. La mise en relation avec des mentors, des pairs et des experts métiers est variable. Elle dépend du réseau de chaque incubateur et reste une problématique majeure.

- La liaison avec des instituts de recherche.

- certains testent des « coopératives éphémères » (portage de l'activité, contrat CAP) pour renforcer l'apprentissage par le « faire » et la mise en pratique. Cela permet d'effectuer le processus de Lean startup très rapidement.

O. Les points communs pour la majorité des dispositifs :

- l'accompagnement individuel garde la même régularité : 2 fois 2 heures par mois, 4 heures toutes les 3, 4 semaines. Le nombre d'heures de rendez-vous dépend souvent de la durée de l'accompagnement.

- l'analyse renforcée de l'impact social du business model social, pitch et story telling.

- l'accès gratuit au dispositif.

Une liste de certaines problématiques soulevées pendant la journée -transposables aux dispositifs d'incubation- est disponible en annexep.79 . Elle n'est pas exhaustive et ne se réfère qu'aux ateliers que j'ai pu suivre. (La synthèse de la journée n'est pas encore disponible).

X. LES INCUBATEURS D'INNOVATION DANS L'ECONOMIE CLASSIQUE.

Mes observations sur les programmes d'accompagnement concernent un incubateur semi-public technologique[44], des informations disponibles sur les sites internet des incubateurs[45], et ma propre expérience au sein de la formation et du programme Pépite Ozer de Grenoble.

Les accompagnateurs de l'incubateur technologique Linksium sont à la fois des « coachs » et des professionnels de la création d'entreprise. Ils soulèvent des questions (sans apporter de réponse) lorsqu'il s'agit de la posture entrepreneuriale, et proposent du conseil et des recommandations en s'appuyant sur leurs nombreuses années d'expériences en accompagnement. Pour la partie coaching, les accompagnateurs suivent des formations continues en interne.

A l'instar des incubateurs en innovation sociale, ils disposent de fonds alloués par l'Agence Nationale de la Recherche très conséquents. L'incubateur a d'ailleurs un statut juridique de SAS et les actionnaires -majoritairement publics- prennent systématiquement des parts de capital dans les projets. Cette aisance financière permet, d'une part, d'attribuer des fonds pour la maturation de l'idée et l'incubation des porteurs

[44] Entretien téléphonique retranscrit et détaillé en annexe p.80
[45] Programme de l'EMLyon en annexe p.85

de projet, et d'autre part, d'offrir une quantité de services et de formations inégalables (100h de suivi par an en face à face, 60 journées de formation par an en ateliers et cours magistraux, et ateliers individuels avec des experts à la carte). Concernant les formations disponibles, nous retrouvons l'ensemble des grandes thématiques de la création d'entreprise que sont l'étude de marché, l'élaboration du business model canvas, les prévisionnels financiers, le commercial, etc. D'autres formations sur les compétences de savoir être de l'individu sont également dispensées : communication, négociation, efficacité relationnelle (intelligence émotionnelle), posture entrepreneuriale et culture de l'innovation. Des ateliers miroirs avec des experts de la levée de fonds permettent aux entrepreneurs de se préparer à l'exercice. Et une plateforme d'évaluation de compétences « PerformanSe » leur permet de diagnostiquer leur profil et celui de leur futur collaborateur.

Ces compétences de savoir-être et la posture entrepreneuriale représentent la moitié des unités d'enseignement de mon Master. Cette dernière est mise en exergue dans de nombreux programmes d'incubateurs innovants et/ou étudiants. C'est le cas de l'incubateur EMLyon qui propose par ailleurs un accompagnement à des porteurs de projet ESS.

PARTIE 3
-
PRECONISATIONS

En m'appuyant sur les éléments théoriques mentionnés dans la première partie de ce mémoire, les retours d'analyse de terrain de la seconde partie, mes observations au sein du dispositif Première Brique et mes apprentissages théoriques et pratiques au sein du Master, je propose ici des solutions et des outils pratiques - majoritairement gratuits- que les accompagnateurs pourraient s'approprier.

Ces préconisations (bien que réfléchies pour ces dispositifs précis), restent de l'ordre de l'idéal et ne sont certainement pas toutes applicables en tous lieux. Elles concernent différents domaines de l'accompagnement : premièrement la partie *logistique*, qui permettrait selon moi d'optimiser les échanges lors des rendez-vous individuels et de faire gagner du temps aux accompagnateurs. Deuxièmement l'*animation* : des ateliers de co-développement que les accompagnateurs pourraient conduire pour mobiliser le collectif, faire évoluer les idées et de renforcer la mise en action. Et enfin des outils pour favoriser l'émergence de la *posture entrepreneuriale*. Ces outils aident à travailler sur la dimension personnelle de l'individu, afin de l'ancrer dans son rôle d'entrepreneur.

CHAPITRE 7– LOGISTIQUE ET COORDINATION

Afin de gagner en temps et en efficacité, **une digitalisation des outils de suivi et de coordination** paraît opportune. Ces outils impliquent une réelle rigueur de la part des accompagnateurs pour que les porteurs de projets les utilisent et les prennent en main. Leur installation peut être envisagée lors d'un rendez-vous collectif où tout le monde amène son matériel et appréhende ensemble leur utilité.

- **Des documents partagés sur un serveur en ligne**, accessible à l'accompagné et l'accompagnant.

Un rétro planning qui puisse servir de cadre de référence pour toutes les actions programmées à mener.

Un tableau de bord que l'entrepreneur remplirait de manière autonome avant les rendez-vous individuels et que l'accompagnateur pourrait visualiser en amont permettrait d'améliorer la qualité des échanges.

Exemple de tableau à remplir toutes les semaines par le porteur :

	Production	Livrable réalisé	Problématiques soulevées	Réponses apportées	Production sur les prochaines semaines
Semaine 1					
Semaine 2					
Semaine 3					
Semaine 4….					

La dernière cellule serait à remplir avec l'accompagnateur lors des rendez-vous individuels.

Un tableau listant les tâches à réaliser par thématique permettrait de visualiser l'engagement à venir.

Il pourrait s'appuyer sur les cases du canevas social par exemple. Ou sur l'ensemble des objectifs stratégiques fixés avec l'accompagnateur au fur et à mesure de l'incubation. Une fois l'état des lieux établis avec l'accompagnateur en début de programme, les tâches peuvent être listées par les 2 interlocuteurs et amendées tout au long du programme. Le porteur de projet raye ses tâches au fur et à mesure de l'avancement (ce qui lui permet de conscientiser son avancement), et l'accompagnateur gagne en visibilité sur le travail effectué et la posture de l'entrepreneur. Il peut ainsi prioriser les actions à venir de la dernière cellule du tableau de bord.

Démarches à mettre en place - listing										
Impact sociétal	Partenaires fournisseurs	Bénéficiaires clients	Activités clés	Proposition de valeur	Relation clients	Source de revenu	Ressources clés	Coût environnement	Canaux de distribution	Structure de coûts
	- Listing réseau - Rencontre Mme … Enquêtes									

Google Drive est un outil facilitateur par excellence. Il permet de travailler sur un même document en simultané, ce qui est à la fois pratique et approprié en terme de gain de temps lors des sessions de travail en commun. Il est proposé dans le cadre d'outils de coordination et ne concerne pas la description de l'innovation. Si la confidentialité reste de rigueur pour ces axes de travail, des serveurs en ligne fermés et cryptés (ex NAS Synology) existent. Ils permettent le partage de fichiers mais pas le travail en simultané.

- **une communication via des <u>outils de travail collaboratifs</u>**.

L'exemple de SLACK (« Accessibilité à toutes les conversations et connaissances »)[46].

Slack propose une nouvelle manière de travailler en groupe, en temps réel. Remplaçant l'utilisation du mail pour les échanges des travaux de groupes, il permet de communiquer avec ses interlocuteurs via des canaux de communication sectorisés. Le porteur de projet peut s'adresser à son accompagnateur ou à d'autres entrepreneurs de la promotion, ou communiquer sur des canaux dédiés, au groupe ou à des thématiques particulières.

Notification en temps réel, partage de fichiers et médias dans les groupes de travail : images, fichiers bureautiques, fichiers zip, audio, vidéo, etc. Chaque fichier peut être commenté et téléchargé.

Deux canaux sont créés par défaut : l'un pour diffuser des informations générales à tous les membres d'un groupe, et l'autre pour partager des informations informelles, non liées au travail du groupe.

[46] Interface visualisable en annexe p.89

Possibilité de groupe privé, réservé à quelques utilisateurs dont les discussions ne peuvent être consultées par les autres membres.

Appels vocaux et vidéo des collègues

Moteur de recherche pour naviguer dans les contenus : recherche avec des opérateurs de conversation pour filtrer les auteurs, les canaux, les groupes, des opérateurs temporels, ou encore des filtres sur les propriétés du document.

Concentrant les communications par thématique, cet outil optimise la recherche des informations échangées. En diffusant l'information une seule fois sur un même espace, il évite aussi l'envoi de mails multiples.

Zulip est un clone de Slack en open source. Il a été créé cette année aux Etats-Unis lors d'un hackathon et propose pratiquement l'équivalent.

- **la mise à disposition d'informations en ligne** sur les évènements du réseau d'accompagnement du territoire, de documents de travail disponibles en ligne, et d'informations relais sur l'actualité de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat. Un document référentiel de liens informatifs peut être mis à disposition des porteurs de projet.

Les autres dispositifs d'accompagnement à l'échelle du territoire proposent régulièrement des **formations gratuites** sur des thématiques spécifiques de l'entrepreneuriat. L'information pourrait être transmise et centralisée sur l'outil de communication commun, qu'il soit collaboratif ou via Facebook. Comme le mentionnent plusieurs porteurs de projets dans les retours d'analyses, le besoin de formation technique apparaît à des moments ponctuels et spécifiques à la phase d'avancement de chacun.

De nombreuses **informations** sur les acteurs de l'innovation sociale, de l'entrepreneuriat et/ou de la posture entrepreneuriale sont **diffusées sur Facebook** et d'autres sites en ligne (EnSSemble, "le guide pratique pour agir, s'engager et faire autrement, pour citoyens, entrepreneurs & collectivités", With out model, etc.). Articles, conseils, ces éléments peuvent aider à s'immerger dans le monde de l'entrepreneuriat et peut-être renforcer la posture entrepreneuriale (exemples de pages : Say-yess, Antropia, Ashoka, Widoobiz, etc. Exemples d'articles : pourquoi les entrepreneurs sociaux sont-ils si optimistes ?, comment améliorer son leadership ?comment retourner les mauvais retours en énergie positive ?, les projets de supermarchés coopératifs prennent forme, etc.)

- **Les Mooc** disponibles en ligne :

Par l'Emlyon business school : Effectuation : l'entrepreneuriat pour tous.

Par l'ESSEC Business School : Changer le monde : passons à l'action (créer son entreprise sociale) / L'impact investing, la finance qui change le monde / L'impact investing : être acteur / L'entrepreneuriat qui change le monde / L'avenir de la décision : connaître et agir en complexité / Les alliances qui changent les territoires : partenariat entre acteurs publics, acteurs privés et structures d'intérêt général pour le bien commun / Les partenariats qui changent le monde : alliances innovantes entre entreprises et associations /

Innovation publique et pensée design, l'innovation sociale au service des territoires / L'impact investing : comprendre les fondamentaux / Financer un projet à impact social

En anglais sous-titré français : Anticipating your next battle, in business and beyond. Par HEC Paris / Beyond Silicon Valley: Growing Entrepreneurship in Transitioning Economies. Par Université Case Western Reserve

CHAPITRE 8 - ANIMATION

XI. ATELIERS COLLECTIFS, 2 TYPES DE CONFIGURATION

En plus des journées thématiques proposées par les experts, des temps de mutualisation et de co-développement pourraient être animés par les accompagnateurs pour renforcer la mise en action, notamment lorsqu'il n'y a pas d'hébergement et que les porteurs de projet n'évoluent pas ensemble quotidiennement. Des journées « Regards Mêlés » : présentation de chaque projet et temps d'échange avec les autres entrepreneurs. Ces ateliers nécessitent un temps d'implication et de mise à disposition supplémentaires pour les accompagnateurs, d'où l'intérêt d'optimiser l'utilisation des documents de travail en ligne et d'autonomiser les porteurs de projets sur ces outils.

Voici différents types d'exercices possibles pour ces ateliers :

- **Les 6 chapeaux de la réflexion,** d'Edward de Bono

La méthode des 6 chapeaux dissocie l'égo de la performance, privilégie le travail collectif, et permet de prendre conscience de données qui modifient notre opinion initiale. Elle est à la fois d'une extrême simplicité et d'une puissance formidable. En utilisant les techniques de la pensée latérale, c'est un exercice concret qui amène de très bons résultats. Il peut être utilisé pour **évaluer et faire évoluer l'idée de projet de chacun**, tout au long de la vie d'un projet.

Le postulat d'Edouard de Bono est le suivant : le plus grand obstacle à la réflexion est la confusion, nous essayons d'en faire trop à la fois. Nous mélangeons dans notre réflexion : émotions, informations, enthousiasme, logique, critique et créativité. Le secret pour mieux réfléchir est de ne faire qu'une chose à la fois. Il propose de travailler en groupe autour d'un sujet et de porter successivement six chapeaux de couleurs différentes. Chaque chapeau correspond à une façon de penser spécifique.

Le chapeau blanc pense « information ». Le blanc est la couleur de la neutralité, de l'objectivité. Le chapeau rouge pense « sentiment », la couleur rouge suggère la colère, la rage, les émotions. Le chapeau jaune pense « avantage», c'est une couleur ensoleillée et positive. Le chapeau noir est une couleur sombre et négative, il pense « prudence ». Le chapeau vert pense « alternative », le vert représente l'herbe, la végétation, la fertilité. Et le chapeau bleu pense « coordination ». La couleur bleu est associée à celle du ciel qui est au-dessus de toute chose.

L'idée ici est de travailler sur différents projets en changeant de posture à chaque fois, cela permet de modifier ses angles d'approche et de réfléchir différemment. Cela permet aussi d'alimenter chaque projet.

XII. ESPRIT ET POSTURE ENTREPRENEURIALE

- **Identité et processus**, phase de découverte**.**

« On ne naît pas entrepreneur, on le devient ». L'entrepreneuriat est un processus, l'entrepreneur doit sortir du mythe de l'entrepreneur idéal et se rendre compte qu'il n'y a pas de profil type.

- Jeu des traits de caractères spécifiques d'un entrepreneur : les participants mettent le maximum d'adjectifs qualificatifs au tableau (environ une trentaine), ils s'autoévaluent de 0 à 3.

(ex : curieux, joueur, optimiste, confiant, tenace, tolérant à l'incertitude, flexible, innovateur, orienté résultat, énergique, besoin de réalisation, créatif, débrouillard, leader, persévérant, indépendant, engagé à long terme, agressif, original, sensible, matérialiste, capacité de faire confiance, etc.) L'objectif est de comprendre que personne n'est parfait et qu'il n'y a pas de traits de caractère type. Ça s'apprend. L'exercice permet aussi d'immerger tous les porteurs de projet dans la thématique.

3 images à méditer : l'ARTISTE (intuition, marginalité, dans un autre monde), le MARIN (aventure, vision du monde différente, celui qui affronte la haute mer), l'INITIE (épreuves, on en sort différent)

- **L'effectuation, comment font vraiment les entrepreneurs ?**

Processus qui n'est PAS linéaire.

Exercice du marshmallow – 18 min

Jeu d'équipe avec un chamallow, des spaghettis, du scotch et de la ficelle. Le principe est de créer une structure autoportée permettant de soutenir le chamallow, l'équipe ayant fait la structure la plus haute gagne.

– je ne connais et ne contrôle que mes ressources.
– je crée et je transforme à partir de celles-ci.
– en me fixant des objectifs au fur et à mesure
– en combinant et en ajoutant des nouvelles ressources

Ce jeu est fait pour observer la manière de construire son projet, et aussi les comportements d'équipe et la manière d'agir (nécessité de préparer et de réfléchir avant de se précipiter). Phénomènes observables : viser trop grand, déresponsabilisation et la recherche de fautifs, assumer ses erreurs et échecs n'est pas dans la nature profonde, bouc émissaire, autocensure et l'innovation dans les groupes, écoute des opportunités non conventionnelles et gestion des opportunités, abus de pouvoir, etc.

Les intérêts

Ce jeu permet pour les participants de déclencher des prises de conscience et une prise de recul par rapport au quotidien.

Il permet aussi d'appréhender un autre point qui nous concerne ici dans le processus d'effectuation : commencer petit pour devenir grand. Dans l'effectuation, l'entrepreneur prototype au lieu de planifier au

plus parfait (ce jeu a été réalisé avec des enfants d'école primaire et des ingénieurs. Les enfants terminent largement en tête).

Pour le coach, c'est aussi un moyen d'observer le niveau de maturité de ce collectif, et de sensibiliser les participants à leurs réactions en groupe… ou d'équipe.

- **Le Lean startup :** « Rêver, mais sans laisser le rêve être ton maître »[47],

- « Le syndrome du tunnel ». « J'ai la conviction que, je crois que… », Ce « syndrome » génère une grosse partie des échecs. Inviter à passer à l'action

Exercice « pre-mortem ». Rubrique nécro des innovations sociales. 10 min

On vient de retrouver un projet dans l'Avenue des Innovations Sociales. Inerte, sans vie. Vous êtes médecin légiste, vous devez rédiger votre rapport sur les causes du décès.

- La première étape du Lean startup consiste à définir des hypothèses

Outil utilisables en amont : le Lean canvas d'Ash Murya ou la proposition de valeur du Canvas d'Osterwalder[48]

Quelles sont vos hypothèses ?

Cet exercice permet de développer sa créativité et sa capacité à hybrider les ressources.

Par groupe de 2 projets.

L'équipe A explique son projet en 2 min.

L'équipe B joue le St Thomas (qu'est-ce qui te fait dire que… ? Comment sais-tu que… ? Pourquoi dois-je croire que… ?)

L'équipe A reformule sous forme d'hypothèses les plus risquées.

Inversion des rôles

La mise en place du processus expérimental « MVP » Minimum Viable Product. Pour valider une hypothèse scientifique, solution minimaliste avant le prototypage, avant et/ou en parallèle des entretiens qualitatifs. Le MVP doit permettre une vraie expérience utilisateur.

Exemple : une page internet avec les produits ou services potentiels et une icône « acheter » ou accéder au service. Le taux de clics permet de mesurer

Objectif : récolter des indicateurs

- Acquisition : comment les utilisateurs vous trouvent-ils ?
- Activation : les utilisateurs ont-ils une bonne première expérience ?
- rétention : les utilisateurs reviennent-ils ?
- revenu : comment faites-vous de l'argent ?
- notoriété : les utilisateurs en parlent-ils aux autres ?

[47] Kipling

[48] Outils Lean Canvas visibles en annexe p.90

l'intérêt des clients potentiels et l'engagement. Landing page : « ce site est en cours de construction et sera disponible très prochainement. Merci de nous laisser vos coordonnées si vous souhaitez être tenu au courant de la disponibilité de l'offre ».

Exercice : par sous-groupe de créativité. Faire une liste de toutes les façons de faire un MVP en 5 min. par équipe projet : reprendre les hypothèses principales et réfléchir aux MVP qui pourraient être intéressants en 10 min.

- **La décision et les émotions : l'intelligence émotionnelle**

Développer ses compétences émotionnelles et la capacité à traiter les émotions :

- émotions analytiques : identifier, comprendre ;

- émotions stratégiques : réguler, exprimer, utiliser ;

Grille de Schutz[49] : compétences (peur d'être humilié), amour (peur d'être rejeté), importance

Est-ce que je me sens compétent, important, aimé ?

- Exercice individuel. Travailler sur une émotion que l'on a vécue en partant de la roue de DEMING, et reporter sur « les 5 blessures qui nous empêchent d'être soi-même » de Lise Bourbeau : Trahison, Rejet, Abandon, Humiliation, Injustice.

C'était quand, c'était comment, et qu'est-ce que cela me signalait ?

Les émotions des autres. Est-ce que je montre aux autres qu'ils sont à mes yeux compétents, importants, aimés ?

- Exercices de mises en situations complexes avec application de la méthode DESC

DESC : Décrire, Exprimer, Solutionner, Conclure. Se mettre dans une attitude bienveillante

Ex : collègue incompétent qui empêche de rendre un dossier en temps et en heure, supérieur qui ne fait pas son travail, reproches à recevoir sans se braquer, etc.

Ces exercices permettent au porteur de projet de conscientiser que personne n'est dans la même situation professionnelle, ni dans la même configuration psychologique. Ils invitent à extraire du sens des situations qu'ils vivent et à se connaître et anticiper les futures confrontations.

- **Communiquer et négocier**

Des simulations et des mises en situation de négociation avec les partenaires publics, les fournisseurs, les clients et les acteurs sociaux. Ces exercices permettent d'appréhender les 3 discours que l'entrepreneur social doit maîtriser : pour le secteur public, les acteurs sociaux, et les investisseurs. Ils permettraient à l'entrepreneur d'apprendre à formuler l'impact social et/ou l'intérêt financier à travers les éléments de langage propres à chaque interlocuteur. Tel que le souligne l'étude des facteurs clés de succès des

[49] Grilles Schutz, Deming, Fenêtres de Johari disponibles en annexe p.92

entrepreneurs sociaux, ils ont un rôle d' « empowerment » de ces publics : ils doivent être en capacité de dialoguer, de convaincre et de s'insérer dans leur environnement.

XIII. QUELQUES EXERCICES EN INDIVIDUEL

Identité et processus

Exercice : dessine-moi ton réseau : rechercher dans l'intégralité de son réseau des partenaires potentiels, savoir les prioriser. 2 min pour poser des noms dans un double cercle. Central = les proches, autour = les connaissances

Effectuation

La perte acceptable. Parce que je maîtrise ce que je mise, j'ai moins peur de l'échec. Une logique de contrôle de l'engagement. Pas d'espérance de gain, mais ce que je suis prêt à miser : mon terrain de jeu.

Travail à faire pour prise de conscience :

Mise financière. Qu'est-ce que je suis prêt à investir ?

Durée. Combien de temps je me donne pour lancer l'activité, en temps, en argent ?

Vie personnelle. Quelle place je donne à ma vie personnelle : qu'est-ce que je ne suis pas prêt à perdre ?

Quelle place pour mon réseau ? Qui j'intègre, qui suis-je prêt à perdre ou à fréquenter différemment ?

Une fois défini ce qu'on peut perdre, alors on peut se poser la question de comment on maximise.

Conséquences intéressante : plaisir, apprentissage et ouverture au rebond : vive le présent !

Lean startup

Pivoter ou poursuivre : une modification majeure de l'une des 9 hypothèses du modèle économique, due à ce que vous avez appris lors de vos retours clients.

Exercice sur la base du CANEVAS : imaginer autant d'alternatives que possible en 10 min.

Nouveau besoin client, changement de mode de production, nouveau modèle de coûts fixes/variables, une fonctionnalité devient le produit ou le service, le produit ou service devient une fonctionnalité, nouveau moteur de croissance, changement de segment de clientèle, changement de distribution, nouveau modèle de revenu.

Cet exercice peut être réalisé avec son équipe projet ou avec des proches investis dans le suivi et la construction du projet.

CHAPITRE 9 – L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INDIVIDU

XIV. COACHING

Le coaching est une réelle valeur ajoutée des dispositifs d'accompagnement s'inscrivant dans la durée, notamment lorsqu'il n'y a pas d'hébergement physique et que les accompagnateurs ne voient les entrepreneurs que ponctuellement.

- **L'outil « startup founder canvas »** de Michel Cézon[50] est un excellent support de suivi pour coacher le porteur de projet sur sa posture et les évolutions qu'il doit mettre en place pour être l'entrepreneur qui lui correspond. Cet outil est libre de droit.

Il invite le porteur à se projeter sur la cohérence de son projet en travaillant sur ses représentations, son rôle, ses aspirations, et ses compétences. Il permet de visualiser les motivations premières de l'entrepreneur. Il se décompose en 2 parties : celle de gauche représente le « pourquoi » il souhaite créer son entreprise, celle de droite le « comment » il la visualise concrètement. L'intérêt pour le coach est de revenir sur la cohérence entre les différentes parties. Tel que vous pouvez le voir dans l'outil, il y a un ordre à suivre pour le remplir et des cases à corréler pour vérifier l'adéquation entre ce qu'il est et ce qu'il met en place. Les points de couleurs dans les cellules indiquent les cellules à vérifier. Il paraît intéressant de ne garder cette présentation avec les points que pour le coach, qui pourra s'en servir pour remettre en question le porteur de projet. Ce dernier peut ainsi remplir le tableau de manière spontanée sans modifier stratégiquement ses représentations. Il peut s'utiliser comme un état des lieux de départ et/ou au fur et à mesure de la construction du projet, la partie de gauche correspondant au premiers temps de la phase d'idéation, la partie de droite focalisant sur les parties techniques et concrètes de l'organisation de l'entreprise.

Cet outil peut en générer un autre : **le tableau des compétences mobilisables**. Une fois les compétences des entrepreneurs de la promotion définies, elles peuvent être réunies dans un tableau accessible à tous, parmi les fichiers partagés. Chacun pourra visualiser les savoir-faire de ses confrères et les solliciter au moment opportun de manière autonome. C'est une démarche de développement d'intelligence collective.

- L'outil « WeRentrepreneur » du cabinet RH PerformanSes[51]

Il analyse les comportements clés en matière de réussite entrepreneuriale et permet d'accompagner l'entrepreneur dans l'identification et la prise de conscience de ses points d'appui et de ses axes de développement. Son profil entrepreneurial dominant parmi les 9 profils du modèle qui sont le détecteur, l'innovateur, le développeur, le scénariste, l'acteur, l'ajusteur, le leader, le facilitateur et le coach. L'outil analyse ses forces, les profils complémentaires au sien pour s'associer, ses croyances, l'image renvoyée aux autres, ses atouts pour l'entrepreneuriat, ses tendances sous stress, ses ressources personnelles (maîtrise de l'ensemble des activités entrepreneuriales), ses compétences entrepreneuriales, ses compétences

[50] Coach en entrepreneuriat. Fondateur de la Société Cogitéo à Grenoble. Outil disponible en annexe p.94
[51] Détails en annexe p.96

stratégiques pour exploiter les opportunités, son organisation (processus de transformation de l'opportunité en un projet structuré), ses relations (compétences managériales pour développer le capital humain).

Cette évaluation permettrait à l'accompagnateur d'être plus efficace dès le départ du programme. En prenant connaissance de ses forces et faiblesses, il pourrait adapter son accompagnement et orienter les actions à mettre en place pour optimiser son émancipation. Cet outil est payant, il implique de commander un pack minimum de 15 profils et revient à 60€HT par profil. Un des incubateurs utilise un outil similaire nommé « Human Booster ».

- L'entrepreneuriat est une science de l'engagement qui impose de savoir engager et attirer du monde autour de nous.

Règle de conduite pour l'accompagnant et l'accompagné : **revenir sur les 5 principes de l'effectuation** :

– je ne connais et ne contrôle que mes ressources.

– je crée et je transforme à partir de celles-ci.

– en me fixant des objectifs au fur et à mesure

– en combinant et en ajoutant des nouvelles ressources

- faire avec ce qu'on a autour de nous : capacité de communiquer sur le projet

- la perte acceptable : définition et respect de ses limites

- la contingence créatrice : faculté de rebondir aux obstacles, optimisme et attitude positive

- la « patchwork attitude », capacité de création de partenariats et d'engagement des parties-prenantes

- le pilote dans l'avion : contrôle de son environnement et de son réseau, maîtrise de la situation

Ces compétences peuvent être évaluées tout au long de l'avancement du projet, en s'appuyant sur le tableau de bord et les tâches accomplies par le porteur de projet.

L'accompagnateur pourra mesurer l'évolution des compétences métacognitives (capacité d'abstraction, d'analyse, de projection), comportementales (par exemple relationnelles), et technico-fonctionnelles de l'entrepreneur telles que définies dans la partie théorique.

- **Un débriefing régulier entre coach**

Garder une posture de non savoir, de retenue et de non substitution implique une réflexion éthique et des conseils qu'il est important de pouvoir échanger avec ses pairs. Intégrer de manière automatique un temps dévoué à cette pratique dans son emploi du temps est nécessaire.

- **Une formation au coaching professionnel** des entrepreneurs pour les accompagnateurs

Tout salarié cotise à des fonds de formation et pourrait utiliser ses droits pour une montée en compétence sur le sujet.

XV. AUTRES RECOMMANDATIONS

- La mise en **lien avec des mentors et les pairs** du secteur. Plusieurs interlocuteurs s'accordent à dire qu'un mentor qui ne soit pas du même secteur est mieux adapté.
- La mise en place d'une **vulgarisation des discours** est importante pour les porteurs de projet éloignés de l'entrepreneuriat. Cette question a été soulevée à la fois dans les entretiens et lors de la dernière journée « émergence » de l'AVISE. La simplification du vocabulaire nécessite un temps de mise en œuvre qu'il faut pouvoir anticiper.
- La matérialisation de l'emploi du temps pour conscientiser l'équilibre entre travail/famille/loisir
- **La simplification du Business Plan Social** lorsqu'il paraît trop rigide pour l'entrepreneur

Un partenariat peut être établi avec des étudiants pour approfondir les 3 études de marché préconisées dans l'étude des facteurs clés de succès de l'ESSEC. Sciences Po Toulouse et Toulouse Business School ont lancé à la rentrée 2013 un nouveau double-diplôme en Sciences Politiques et Management. Cette formation visant à former des professionnels du management public et des collaborateurs pour les entreprises, les étudiants pourraient apporter une forte valeur ajoutée à cette analyse, en faisant par exemple une analyse de l'environnement et de la concurrence, via les outils SWOT, 5 forces de Porter et le PESTEL[52].

Complété par l'outil Canevas, un prévisionnel financier et un plan d'action, ces 6 outils pourraient ainsi remplacer la lourdeur du Business Plan Social lorsqu'il n'est pas nécessaire pour une levée de fond.

- Des exemples et des histoires d'entrepreneurs sociaux par rapport à l'échec. C'est une technique très parlante pour atténuer cette peur et rassurer.

L'innovation génère implicitement des échecs, **« l'échec est le fondement de la réussite »[53].**

[52] Voir les outils en annexe p.97
[53] Lao Tseu

CONCLUSION

L'entrepreneur social est un individu trilingue qui doit savoir engager son réseau dans les secteurs public, privé et social. La gestion des parties prenantes, le relationnel et l'agilité, et la communication, sont des éléments clés à développer dans son projet. Pour Guclu, Dees et Anderson, être entrepreneur social est encore plus exigeant qu'un entrepreneur classique puisqu'il convient de se battre pour coordonner des objectifs d'impact social ambitieux avec de faibles sources de revenus. L'anticipation, l'esprit créatif et la capacité à hybrider des ressources sont donc ici des facteurs de réussite doublement requis. Ajoutons aussi la dimension innovante : l'entrepreneur d'innovation sociale doit développer des capacités d'adaptation à ses 3 nouveaux marchés, savoir faire face aux échecs, rebondir et combiner de nouvelles ressources. En d'autres termes, la construction d'un projet qui correspondra le mieux aux aspirations, aux désirs, et aux motivations de la personne est ainsi déterminante.

Telles que mentionnées par Aline Dupouy[54] dans la première partie, ces compétences comportementales et cognitives en lien avec l'entrepreneuriat viennent s'ajouter aux compétences techniques que le porteur de projet doit développer lors de la phase d'incubation. Je propose dans la troisième partie de cette étude des outils pratiques pour favoriser cet apprentissage par l'interaction, l'expérience et la réflexion.

L'accompagnateur vient épauler le porteur de projet à de nombreux niveaux. Il intervient sur des conseils techniques, le suivi et le recadrage d'une part, mais aussi sur la régulation de son rythme, l'apaisement, le développement de son autonomie et de sa posture, et s'adapte à son profil pour lui permettre d'exploiter le potentiel qui est le sien. Les fonctions principales de l'accompagnement s'articulent autour de 3 savoir-faire que sont le conseil, la coordination et le coaching. Cette triple performance doit être travaillée de manière collaborative avec des experts techniques, des experts métiers, des pairs de la filaire et/ou du métier, et des mentors. Là aussi, des solutions sont présentées en fin d'analyse pour outiller les accompagnateurs par rapport au développement professionnel de « l'individu ».

Ainsi, les rôles clés de l'incubateur d'innovation sociale sont :

- une bonne gestion des parties-prenantes pour faciliter l'immersion des porteurs de projet dans l'entrepreneuriat, en renforçant particulièrement l'accès à des mentors et des experts métiers.

- le développement de la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur, qui peut se résumer par deux postulats : « apprendre à se connaître » et « apprendre à apprendre ». Le processus d'entrepreneuriat n'est pas linéaire, il évoluera tout au long de sa carrière professionnelle ; et les apprentissages offerts en phase d'incubation ne sont qu'une base de départ.

- un travail renforcé sur la notion d'impact social. L'entrepreneur doit maîtriser l'impact social de son projet et savoir l'argumenter en fonction de ses interlocuteurs.

[54] Docteur en Sciences de Gestion, Estia-Recherche, CREG-UPPA, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », disponible sur le site internet Cairn Info

- l'animation et la coordination du dispositif d'accompagnement.

Accompagner l'entrepreneur sur la dimension « individu » et la cohérence « porteur/projet » nécessite de pouvoir libérer du temps. En ce sens, renforcer l'utilisation d'outils numériques permettrait d'optimiser la partie coordination et le suivi technique, et ainsi de gagner du temps. L'équipe et la promotion peuvent se servir d'outils partagés pour le suivi, d'outils collaboratifs pour la communication et d'autres outils en ligne pour diffuser de l'information.

Ce processus permettrait d'habituer les futurs entrepreneurs à des outils qu'ils devront maîtriser par la suite. Les évolutions sociétales rendent le numérique indispensable, il paraît judicieux de s'en servir au même titre que l'entrepreneuriat classique. Comme l'argumente le philosophe Michel Serre dans son livre Petite Poucette, l'ère du numérique est selon lui la quatrième révolution de notre histoire après l'oral, l'écrit et l'imprimerie. C'est un outil merveilleux qu'il faut savoir apprivoiser puisque nous ne reviendrons pas en arrière. A nous d'accompagner cette transition avec nos mots, notre vision et notre éthique, à nous de bien exploiter ces ressources.

L'ancien directeur de l'Atelier à Paris soulève d'ailleurs le fait que le numérique reste encore sous exploité par l'entrepreneuriat social, et « qu'on entrevoit bien ce que sa puissance pourrait potentiellement générer en matière d'innovation sociale. Aujourd'hui les profils des créateurs d'entreprise se diversifient : les entrepreneurs sociaux sont autant des citoyens militants que des cadres d'entreprise en reconversion voire des étudiants en école de commerce. » Les modèles sont en pleine mutation et continuent d'évoluer. Il ajoute que la « sharing economy » infuse petit à petit l'économie sociale et solidaire. Les plateformes en ligne se multiplient en s'inspirant des modèles économiques de l'économie collaborative mais en les adossant à une gouvernance démocratique et en les mettant au service de projets à fort impact social.

Certains incubateurs sont déjà dans le train, et l'AVISE continue de structurer et de professionnaliser ces savoir-faire en organisant régulièrement des séminaires d'échange de bonnes pratiques.

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

AL ABDULSALAM, M., 2004, Les stratégies de réseautage sont-elles un outil aidant à la mise en œuvre de l'intelligence économique ?,17ème Journées Nationales des IAE, Lyon, p.19

AUDET J, COUTERET P., « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », actes du 7ème CIFEPME, Montpellier, octobre 2004

L'AVISE

- Guillaume LEROUX, Coordinateur du Labo des Ecossolies. Livret Mode d'Emploi de La création d'activités d'utilité sociale de l'AVISE; Favoriser l'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales sur les territoires.
- Livret Mode d'Emploi de La création d'activités d'utilité sociale de l'AVISE; Favoriser l'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales sur les territoires.

Livret Mode d'emploi de l'innovation sociale de l'AVISE ; Reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner, et le financer.

Julien BOTTRIAUX - « Retour sur 10 ans d'économie sociale et solidaire », article de Julien Bottriaux, ancien directeur de l'Atelier-CRESS Île de France, publié dans le magazine With Out Model le 29 mai 2017, http://www.withoutmodel.com/julien-bottriaux/economie-sociale-et-solidaire-analyse-10-ans/

CNCRES - Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale, publication de Panorama de l'ESS en France – édition 2015

CUZIN R., FAYOLLE A, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°210, vol 39, 2004, p.77-88

Aline DUPOUY, Docteur en Sciences de Gestion, Estia-Recherche, CREG-UPPA, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », disponible sur le site internet Cairn Info

FAYOLLE A (2002) – « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », Cahier de recherche, CERAG n°25, juin

Fédération Internationale de Coaching - définition, http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=161:r%C3%B4le-et-mission-du-coach&Itemid=332

HIGGINS M.C., KRAM K.E. (2001) – "Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26 n°2

JAOUEN A, LOUP S, SAMMUT S (2005) – « L'accompagnement par les pairs : du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint », Actes du IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, novembre

Marc LE GALLO, Le Sillage du COMPAS N°108, 2008

Catherine LEGER-JARNIOU, « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », Marché et organisations 2008/1 (N° 6), p. 73-97. « Entrepreneuriat et accompagnement, outils, actions et paradigmes nouveaux »

GUCLU A., DEES G., ANDERSON B.B., 2002, The process of social entrepreneurship ; dans « Etude sur les facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales, dirigée par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, septembre 2010

Philippe MAHOT - Rapport « Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance », Mission confiée par Monsieur Hervé Novelli (Secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des PME, du tourisme, des services et de la consommation - octobre 2010, p.50

Maëla PAUL, « Ce qu'accompagner veut dire », Revue de Carriérologie, vol 9 n°1, p.121 - 2003

Maëla PAUL, Conférence donnée dans le cadre de la journée d'étude sur les pratiques d'accompagnement. 31 janvier 2014, disponible sur YouTube

MARION, S. (1999), L'évaluation de projets de création d'entreprise dans le cadre d'une intervention financière, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon III.

PRIELS JM., Eléments historiques à propos du counseling, AFCACP, 2004 – VALEAU P., « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 2005

SAINT JEAN E, AUDET J, « le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré », 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, octobre 2007

Sylvie SAMMUT- Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. Hermès science publishing. Les relations inter organisationnelles des PME, Hermès Science Publishing 2008 coordonné par K. Gundolf et A. Jaouen, 2008

Dominique SIEGEL - Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? Membre scientifique du CESAG, (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion) Responsable du Master Entrepreneuriat en PME, IAE Université Robert Schuman, Strasbourg (France), 2006, p35-44

Romain SLITINE et Amandine BARTHELEMY, Les facteurs clés de succès et les obstacles à la création d'une entreprise sociale, septembre 2010, sous la direction de Marie TRELLU KANE de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC.

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille de caractérisation de l'innovation sociale selon le CSESSp.26 61

Annexe 2 : Cartographie de l'accompagnement de l'AVISE Retour écosystème 63

Annexe 3 : Entretiens avec les acteurs environnants retour p.34 64

Annexe 4 : MODELE de questionnaire envoyé retour p.38 71

ANNEXE 5 : Synthèse du bilan des porteurs de projets de Première Brique – juin 2017 retour doc 76

Annexe 6 : Rencontre « émergence » de l'AVISE – 23/06/17 retour p.45 79

Annexe 7 : Entretiens accompagnateurs incubateurs retour doc 80

Annexe 8 : Benchmark programmes incubateurs retour doc 85

Annexe 9 : Interface SLACK retour doc 89

Annexe 10 : Lean Canvas et proposition de valeur du CANVAS retour doc 90

Annexe 11 : Emotions, SCHUTZ, JUNG p.52 92

Annexe 12 : Startup Founder CANVAS de Michel Cézon retour doc 95

Annexe 13 : Description WeRentrepreneur retour doc 96

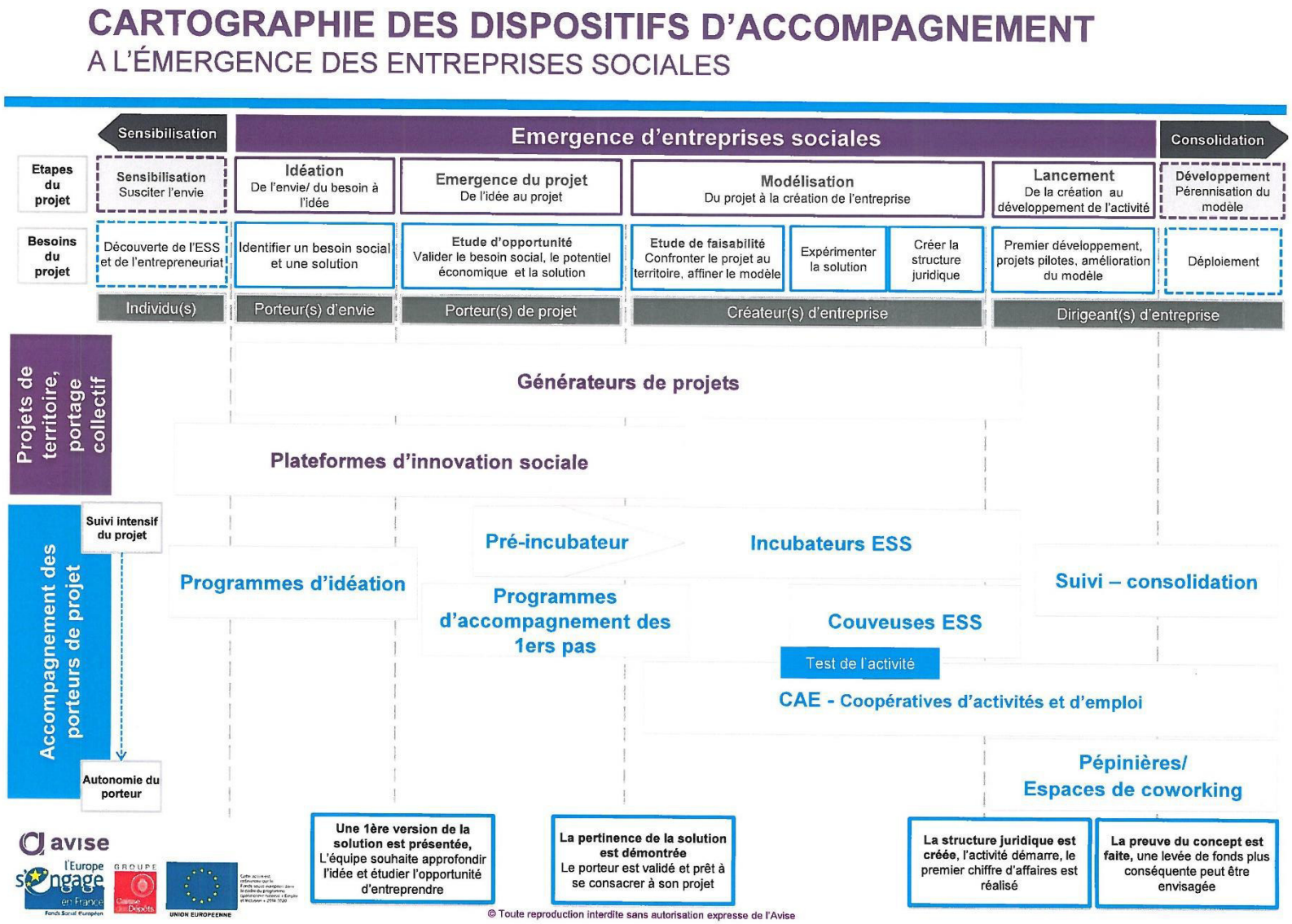
Annexe 14 : Outils 5 forces de Porter et PESTEL retour doc 97

ANNEXE 1 : GRILLE DE CARACTERISATION DE L'INNOVATION SOCIALE SELON LE CSESS P.26

Faisceaux de critères caractérisant les besoins/aspirations sociales et implication des acteurs concernés	
n°1	Une problématique sociale sur le territoire d'implantation, ainsi que l'insuffisance des réponses à celle-ci disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés. Cette problématique sociale peut correspondre à un besoin social et/ou à une aspiration sociale.
n°2	Les différentes parties prenantes du territoire / de la filière sont impliquées dans l'identification du besoin social mal couvert et/ou la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou la validation de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales...) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...).
n°3	L'équipe qui porte le projet cherche à impliquer les bénéficiaires visés dans l'identification du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou dans la validation de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration).
n°4	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée (outils et indicateurs). A terme, l'impact du projet sur la résolution du besoin social ou de l'aspiration sociale identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
n°5	La volonté de mettre en œuvre une réponse, en rupture au regard des réponses existantes, qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social ou cette aspiration sociale est inscrite explicitement comme la raison d'être du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)
n°6	Différentes parties prenantes du territoire / de la filière sont impliquées dans la gouvernance du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux).
n°7	Différentes parties prenantes du territoire / de la filière sont impliquées dans la mise en œuvre opérationnelle du projet (partenariat ou participation directe).
n°8	Les bénéficiaires sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet.
n°9	Le projet propose une réponse durable à la problématique traitée et vise un modèle économique pérenne, permettant son équilibre économique à moyen terme
n°10	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches pour essaimer leur concept - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques
Génération d'autres effets positifs	

n°11	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le développement économique, par exemple en termes de création d'emplois durables
n°12	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d'autres besoins sociaux.
n°13	Le projet est sensible à son impact environnemental et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
n°14	Le projet suscite d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.
Expérimentation et prise de risque	
n°15	Comme pour tout projet d'innovation, sa mise en œuvre présente des risques. En amont (R&D), il y a des verrous et incertitudes réels à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le risque de se heurter à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
n°16	La réponse est effectivement en rupture par rapport aux pratiques habituelles sur le territoire : elle est nettement distincte des solutions disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire: elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement plus adaptée pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).
n°17	Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une culture d'innovation manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de compétences complémentaires (multidisciplinarité).
n°18	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour développer une expertise pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.
n°19	Le projet est d'abord déployé sur un mode expérimental : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.
n°20	La structure qui porte le projet a la capacité financière à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers

ANNEXE 2 : CARTOGRAPHIE DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'AVISE P.17



ANNEXE 3 : ENTRETIENS AVEC LES ACTEURS ENVIRONNANTS RETOUR P.34

- **Entretien Véronique Boudot, Midi Pyrénées Actives – Chargée de mission sur le Pôle Finess, le 06-06-17**

A travaillé pendant 12 ans dans l'accompagnement personnel au changement. "Si l'entreprise va bien, il y a un impact positif sur toute l'équipe"
Posture de coaching en parallèle de son poste de financement ESS à MPA.
Elle anime un atelier de posture entrepreneuriale pour les porteurs de projet de Première Brique. La posture se retrouve dans la politique, le changement sociétal, le bien être dans son job, le bien être dans la société, etc.
Elle recentre l'entrepreneur sur ses sensations corporelles et son lien au monde, dans l'objectif de prendre du recul.
L'entreprise sociale est investie d'une mission qui pèse lourd.
Lors des entretiens individuels, elle est toujours surprise par l'histoire personnelle qui bloque le projet et par la répercussion de ces freins. => Importance de revisiter l'histoire et de défaire les noeuds.

Nous sommes face à un changement du monde qui tend de plus en plus vers le ressenti. Malgré les feuilles de route, le surmenage et les problèmes de tension restent significatifs. L'intellectuel ne suffit plus, mais comment expliquer aux dirigeants de s'allonger sur une table pour faire le vide ??

Lors de son atelier, un premier temps était consacré à des témoignages et des conseils provenant de dirigeants du secteur de l'ESS.
Intérêt des échanges avec des entrepreneurs aguerris qui parlent avec le "je" Ce temps pour parler de leur posture et du quotidien permet un cadre bienveillant qui fait tomber les cravates. C'est une clé à mettre en place et à accompagner d'une méthode de facilitation.
L'échange entre pairs n'est pas suffisant, ou trop classique. Cet atelier fait aussi beaucoup de biens aux dirigeants : ils se nourrissent, prennent du recul, réajustent et avancent. "Tout le monde grandit".

Bienveillance. Comprendre son besoin le plus profond, reformuler les blocages. Communication de bienveillance vis à vis de soi-même, "essorage de la machine". Attention aux retombées sur la famille.
Ex d'un PDP Première Brique :

- Jeune, une famille, 1 projet d'entreprise en incubation, et un mandat de co-gérance dans une SCOP en parallèle.

Cette situation accélère et met clairement à nue les tensions, au travail et dans l'intimité. L'atelier permet une prise de recul par rapport à son épuisement, un "re-positionnement du curseur".
3 pilliers fondamentaux de mon emploi du temps : l'entreprise, la famille, les loisirs
Qu'est-ce qui me fait du bien ?
On fait des pauses sur les éléments basiques, les outils sont simplifiés.

- Autre PDP avec problématique de posture, "Saveurs d'exile". Le besoin de monter ce projet vient du parcours individuel.

Social, mais finalement pas entrepreneurial. Le temps d'accélération est parfois très violent, il y a nécessité d'un temps d'imprégnation car trop de freins personnels. Ce temps de ressource n'est pas possible, il n'y a pas le cadre pour (espace temps très condensé dans un accélérateur). Ex du pitch : contrariée par les termes et les propositions, n'y participe pas et délaisse petit à petit le dispositif…

Un autre outil intéressant est de matérialiser son organisation personnelle, il est nécessaire pour s'apercevoir du moment où l'on flanche. Qu'est-ce que j'ai fait les dernières 24h, qu'est-ce que j'ai fait les 2 dernières semaines ?
Ex d'un PDP qui se rend compte qu'il passe sa nuit au travail. Après le retour en fin de journée, gestion du cadre familial, et finalement de nouveau la tête dans le travail !

2 processus fondamentaux de départ :

- la perte acceptable, mis en place sur le fond de confiance MPA
- l'expérimentation tout de suite

L'utilisation d'outils numériques : trop d'addictions déjà, pas envie de gérer le digital en plus. Ca implique beaucoup d'énergie dans l'organisation du temps.

- **Rencontre Jean-Eric Florin – Directeur Midi-Pyrénées Active – 07-06-17**

1er postulat : « l'entrepreneur social est un entrepreneur », on n'est pas sur une autre planète.

La question du patrimoine

La société et notre économie sont structurées par le capitalisme. Une activité économique au sens générale sert à valoriser un patrimoine, l'objectif est de générer une plus-value. Dans ce cadre, l'utilité sociale n'est pas le but ; si elle existe, « c'est une conséquence qui tombe bien ».

Une entreprise sociale : son objectif premier se fonde autour du besoin, de son intérêt, de son impact. Là est la rupture fondamentale.

La question du patrimoine est déterminante dans la posture entrepreneuriale d'une entreprise sociale. Posture qui est spécifique de par la configuration structurelle des entreprises sociales (statuts) : à la fois bénéfique car on valorise un intérêt sociétal, et quelquefois pervers parce qu'il n'y a pas de valorisation financière. Et qu'elle a aussi sa raison d'être.

Les parties-prenantes : importantes puisque prises en compte dans la gouvernance (usagers, collectivités, etc). Réellement impliquées. Ceci dit, ce fondement est à nuancer : les réseaux sociaux jouent de plus en plus ce rôle dans les activités de l'économie classique, on demande l'avis des utilisateurs, on les implique de plus en plus, les manières de faires changent.

Utilité sociétal : qu'est-ce que c'est ? ex de TOTAL : en mettant à disposition du carburant sur l'ensemble du territoire, on peut caractériser cette activité d'utilité sociale. Par contre son intérêt n'est pas de valoriser l'essence mais son capital => l'intérêt réside finalement dans l'objectif de l'entreprise

La problématique des transmissions d'entreprises aujourd'hui, même état de fait. Les cédants ne veulent pas valoriser le cœur d'activité mais leur capital.

La différence d'une entreprise sociale prend acte dans sa manière de faire, l'objectif n'est pas le même. C'est une question d'idéologie capitalistique et de profit.

Ex : le tour de France du MOUVES il y a 4 ans. Un entrepreneur social intervient. Il est aveugle, son activité repose autour du transport de personnes en situation de handicap. A la question d'un journaliste « qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? », il répond : « le social, que des emmerdes » ;))

La vision de MPA : l'entrepreneuriat structure notre société. L'entrepreneuriat social correspond à ce dont on rêve, mais le petit entrepreneur qui fonde son entreprise de plomberie est aussi nécessaire et

soutenu pour sa démarche. Le patrimoine est un besoin, il n'est pas « sale », il s'agit de faire attention à la perte de sens, c'est tout.

Distinction entre ESS et entrepreneuriat classique : une question d'histoire. L'économie sociale est liée à des statuts, elle surgit en réaction du capitalisme industriel du XVIIIème et XIXème siècle, dans la logique des luttes de classes.

La loi Hamon tend à atténuer cette distinction, en intégrant le statut ESUS dans l'ESS. Mais tensions qui subsistent chez les militants, qui ont du mal à accepter cet état de fait.

La différence entre un incubateur classique et un incubateur d'innovation sociale : les porteurs de projets sociaux trouvent refuge là où ailleurs leur projet n'a pas d'intérêt économique et donc pas raison d'être.

Finalement, ce qui caractérise un entrepreneur social peut se poser par les questions suivantes :

« quel est mon but, quels sont mes moyens ? »

- **Entretien Sabine Pradelle le 10/06/17**

Présidente de l'association EnSSemble - Plateforme d'information ESS : "guide pratique pour agir, s'engager et faire autrement."

Retour critique sur les outils et méthodes d'accompagnement des entrepreneurs sociaux, et sur les caractéristiques des entrepreneurs sociaux
Exemple concret du jury AVIVA (Accélérateur de bonnes idées - La Fabrique Aviva soutient le développement de l'économie sociale et environnementale et est un catalyseur de l'innovation citoyenne.
Parmi les 5 membres du jury, elle était la seule professionnelle ayant des connaissances en ESS et innovation sociale. Les autres membres sont issus des secteurs de la création d'entreprise classique et de l'innovation technologique.
Sur les 7 projets pitchés par leur porteur, seuls 2 sont purement liés à l'innovation sociale (et non environnementale), et ce sont les 2 projets qui se sont royalement "rétamés". Pourquoi ?

- Le jury ne vient pas du monde de l'ESS, la pédagogie n'est pas du tout partagée voire pas reconnue.
- Les entrepreneurs ne sont pas préparés à défendre les valeurs de leur projet et ce qu'ils incarnent.

L'accompagnement par la communauté de l'ESS étant sectorisé, les porteurs de projet sont suivis par un écosystème ultra protecteur. Rassurant d'une part, mais c'est une zone de confort merveilleuse qui n'arme pas à la confrontation des acteurs de l'économie classique.
Outil qui lui paraît nécessaire à mettre en place :

- apprendre à travers des jeux de rôle et de la mise en situation, à s'entrevoir comme un entrepreneur plutôt que comme quelqu'un qui change le monde.

Très important de se mettre dans cette posture pour toucher un public beaucoup plus large. Aujourd'hui seuls les spécialistes avertis de l'ESS sont en mesure d'évaluer les projets sociaux.

Ex : le jury Readiness était porté par Midi-Pyrénées Actives qui évalue en connaissance de cause (mesure de l'impact sociétal), alors que ce n'était pas le cas du jury Aviva

Type de remarques auxquelles elle a été confrontée à la fin de la session, par un accompagnateur d'un incubateur technologique : "en fait en ESS, vous travaillez sur des modèles économiques dépendants, sous perfusion"...

Pour elle, il y a 2 niveaux d'accompagnement

Le 1er en interne, et le 2d en externe, plus objectif, pas dans l'émotionnel.

=> Autre outil à développer. Le regard extérieur permet de mesurer l'avancement et ainsi de dénouer des problèmes que la proximité ne permet parfois pas de résoudre. Il faut impulser de la neutralité.

(Premier retour de ma part sur les enquêtes auprès des personnes ayant été incubées.) La demande d'ouverture de réseau par les porteurs de projet est récurrente dans le secteur de l'ESS et de l'innovation sociale. C'est un outil nécessaire au déploiement au même titre que les autres.

Mentorat : ayant été mentor dans le passé, elle est partagée sur la question.

Cette posture peut amener à la confrontation et au conflit d'intérêt. Difficulté du statut de la "paternité", pour elle il n'y a pas de rapport d'égalité. L'un est "fort" parce qu'il a réussi, l'autre doit prouver qu'il est "bon". L'un a des connaissances et un grand réseau, l'autre n'a rien et attend forcément un partage qui n'est pas toujours évident. "Avoir un gros réseau et avoir envie de le partager sont 2 choses différentes", cela dépend des situations et du contexte.

=> un mentor entrepreneur = difficile

un mentor autre = y croit à 600%, c'est très important

Les porteurs de projets en phase d'émergence sont des personnes qui ont énormément besoin d'être coachées. De par leur bagage personnel (timide, doute, précarité, etc), et la transformation du choix de vie qu'ils sont en train de mettre en place. La maturité vient plus tard.

Le mentorat sert à travailler la posture. L'objectif : arriver à être l'entrepreneur qui se ressemble. "Apprendre à se connaître"

L'ESS déteste l'entrepreneuriat social, qu'il assimile régulièrement au capitalisme et au green-washing.

Accompagnement sur la problématique du porteur du projet et coaching :

60% la personne en tant qu'individu / 40% sur le projet

Il doit pouvoir trouver sa voie tout seul, « distance »

Soit on sépare l'accompagnement du technique et de l'humain (coaching), soit on fait les 2

Problème de conscience, remise en question partenarial, du sens, des tripes => question du matin au soir

Discours classique de l'entrepreneuriat classique : « C'est pas personnel, c'est le business » => antipodes de l'entrepreneuriat social

La différence est qu'en ESS, l'entrepreneur = « tu es ce que tu défends », tu n'es pas le business

On ne sait pas qui on est en arrivant. Tout ne peut pas se résoudre au départ.

Un incubateur ne peut pas être qu'un identificateur de VIP. On devrait pouvoir accepter que les critères puissent être modifiés. On accompagne UNE personne, et UN projet. Prendre en compte que si une personne échoue mais sort sereine de son incubation, c'est une REUSSITE.

Estelle Jammes, Chargée d'Affaires au Crédit Coopératif. Échanges le 12-06-17

Responsable du secteur alimentaire et biologique.

Le crédit coopératif ne travaille qu'avec des entrepreneurs de l'ESS.

Les entrepreneurs sociaux, entre équilibre financier et bonnes pratiques. Leur appétence se situe sur la réussite de la SCOP, où les salariés sont aussi associés.

L'objectif de leur demande est de faire perdurer leur entreprise.

Ils ne sont pas dans des préoccupations de plus-values ou de LBO, ils cherchent surtout à savoir à quel point la banque est éthique et que les flux ne passent pas par des paradis fiscaux.

Les entrepreneurs sociaux ne viennent pas avec des conseillers qui les accompagnent tel que MPA peut le faire avec d'autres banques. Par contre ils ne viennent jamais par hasard. Ils sont souvent dirigés par leurs collaborateurs, tels que l'URSCOP, et pour la grande distribution Leclerc.

Entretien avec Cécile CASSOU – chargée d'affaires entreprises et référente région de l'entrepreneuriat social, chez BNP Paribas – 19-06-17

Soutien à l'entrepreneuriat social de l'établissement via les projets banlieues, la mise en contact des ETI (entreprises de taille intermédiaire) avec les startups du secteur, impact investing tour, etc.

Ils sont 3 référents sur la région. Elle travaille sur la communication pour que les directeurs d'établissement soient au plus près des demandes et comprennent le modèle du milieu social => « entrepreneuriat social par la bas »

Approche anglo-saxonne : l'entrepreneur social est un entrepreneur. Seuls les objectifs sont différents.

Ils intègrent dans leur analyse la faiblesse des revenus et des fonds propres. Politique de crédit spécifique. Ils regardent l'allocation du résultat de ces entreprises, les emplois créés derrière, la notion d'utilité publique, d'environnement, de recyclage, d'éco circulaire, etc.

Elle suit des entrepreneurs en innovation technologique aussi. Pour elle, peu de différence de profils.

Similarités : ils ont tous la tête dans LEUR projet, ils ont l'impression que c'est simple alors que les interlocuteurs ne savent pas de quoi il s'agit.

Il est donc important (pour les entrep sociaux) de savoir expliquer l'impact de l'activité et leur différenciation. Qu'est-ce qui fait que ça va marcher ? Qui est la concurrence, quels sont les besoins du marché ?

Ce qu'ils regardent : comment sont dépensées les ressources dégagées, comment sont allouées les dépenses. « Les résultats sont bas pour TELLES raisons »

Le coût de l'impact est de plus en plus pris en compte, y compris dans l'innovation technologique. Pour elle il n'y a pas vraiment de différence entre les innovations, parfois les actions des innovations technologiques sont à la frange de l'innovation sociale.

Tout le monde doit savoir prendre en compte la dimension financière de son projet. « Si on ne pose pas les chiffres, on ne pose pas les objectifs ». Cela permet de cibler la trajectoire, et cela permet d'accorder de la confiance.

Les banquiers ne font pas d'accompagnement, ils ne peuvent pas être jugés partie. Ils redirigent vers les dispositifs qui aident à construire un BP, et s'orientent pour ça vers France Active ou ADRESS.

Par contre ils font souvent de la traduction d'informations. Ils conseillent sur la construction d'un dossier, sur les sujets et les thèmes les plus prégnants que le comité de sélection va analyser (voir ci-dessus l'allocation des dépenses, etc)

La difficulté face aux entreprises sociales est que les banquiers non avertis n'ont pas de normes de secteurs auxquelles ils peuvent se référer, celles qui permettent de pondérer. Il n'y a pas de cadre référentiel. Lors des comités de validation, c'est donc aux personnes référentes de savoir expliquer l'intérêt du dossier et son utilité sociale.

Les acteurs autour d'elle sont de plus en plus sensibilisés à la question, sans pour autant être expert, mais le sujet n'est plus inconnu chez BNP Paribas. La banque est impliquée et persuadée que ce n'est pas un effet de mode.

Elle voit vraiment la différence par rapport à quelques années en arrière.

Ex de Roule ma Frite. Au départ quand elle a présenté le dossier, elle est vraiment passée pour une extra-terrestre, « ces comportements sont à bannir ».

Aujourd'hui, les entreprises traditionnelles ont de plus en plus de politiques d'investissement vertes et de politique RH prenant plus en compte l'humain. Les jeunes diplômés ont besoin de plus en plus de sens dans leur métier.

C’est d’ailleurs très visible dans leur secteur, les jeunes ne veulent plus être que banquier, ils recherchent un engagement qualitatif.

D’autre part, la notion du changement et de l’innovation est prise en compte dans tous les secteurs et quel que soit les statuts lorsqu’il y a par exemple levée de fonds.

L’ouverture des porteurs projets à l’évolution est prise en compte dans la lecture des dossiers : elle est nécessaire, il faut juste savoir l’encadrer et se protéger, mais pas l’exclure.

Les fonds dédiés : 1001impacts – Phitrust – leur épargne salariale utilisée sur des fonds solidaires (en phase de développement, pas création).

Impact Investing tour. Lors d’une table ronde, des porteurs ont dit qu’ils se sentaient jugés. Cette remarque la mine. L’objectif est de les questionner pour appréhender au mieux le sujet et les aider, non les juger.

Il faut les armer, mieux les préparer à être challengé. Car les leveurs de fonds sont moins précautionneux.

C’est la part cachée de la rentabilité qu’il faut savoir expliquer, les PDP l’identifient beaucoup plus rapidement qu’eux. Intégration de l’impact social.

L’entrepreneuriat social est un mouvement de fond chez BNP Paribas. Vu qu’il descend des directives hautes, il est crédible et paraît moins farfelu aux yeux des non-initiés.

.

ANNEXE 4 : MODELE DE QUESTIONNAIRE ENVOYE P.38

Accompagnement des entrepreneurs sociaux : retours d'expérience

Ce que vous avez appris, la formule que vous avez suivie, votre ressenti

1. **Pourquoi avez-vous décidé de vous faire accompagner, qu'êtes-vous venu chercher ?**

2. **Quels ateliers avez-vous suivi lors de votre accompagnement ?**
Une seule réponse possible par ligne.

	Ateliers collectifs	RDV individuel	Supports annexes	Non
Innovation créativité	◯	◯	◯	◯
étude de marché - diagnostic et positionnement	◯	◯	◯	◯
modèle économique	◯	◯	◯	◯
impact social	◯	◯	◯	◯
commercial/marketing	◯	◯	◯	◯
Négo, communication public/privé	◯	◯	◯	◯
prévisionnel financier, stratégie de financement	◯	◯	◯	◯
Gestion, comptabilité	◯	◯	◯	◯
Management, RH, Gouvernance	◯	◯	◯	◯
Juridique et fiscal	◯	◯	◯	◯
Efficacité relationnelle / Emotions	◯	◯	◯	◯
Pitch / prise de parole	◯	◯	◯	◯

3. **Quels services et conseils vous ont été apportés ?**
Une seule réponse possible par ligne.

	Service continu	RDV expert ponctuel	Supports mis à disposition	Non
Mentorat, un modèle	◯	◯	◯	◯
Coaching	◯	◯	◯	◯
Identité et posture entrepreneuriale (leadership, engagement, effectuation, peur de l'échec, etc)	◯	◯	◯	◯
Montée en compétences métier	◯	◯	◯	◯
Réseau, cartographie des acteurs	◯	◯	◯	◯
Maillage territorial, partenariat	◯	◯	◯	◯
Témoignages, histoires	◯	◯	◯	◯

4. **Parmi les connaissances et services mentionnés ci-dessus, lesquels vous ont manqué ? Lesquels auraient dû être renforcés ?**

5. **L'effet promotion vous a-t-il aidé ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ oui
- ◯ non

LA FORMULE D'ACCOMPAGNEMENT

6. **La durée de l'accompagnement**
Une seule réponse possible.

- ◯ Trop long
- ◯ Trop court
- ◯ Bien

7. **Quelles ont été les contraintes pour vous ?**

8. **Quels outils avez-vous utilisés pendant votre accompagnement ?**
Une seule réponse possible par ligne.

	oui	non	proposés mais pas utilisés
Tableau de bord	◯	◯	◯
Rétroplanning	◯	◯	◯
Plan d'action	◯	◯	◯
Support Business Plan	◯	◯	◯
Messagerie interne et tchat	◯	◯	◯
Relais d'infos (Facebook, Linkedin, etc)	◯	◯	◯
Outils collaboratifs	◯	◯	◯

9. **Qu'avez-vous pensé de ces outils ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Pratiques
- ◯ Trop complexes

10. *Une seule réponse possible par ligne.*

	oui	non
Des supports individuels en ligne sont-ils pertinents ?	◯	◯
Le parcours d'accompagnement aurait-il pu être plus dense ?	◯	◯
Auriez-vous pris du temps supplémentaire ?	◯	◯
Avez-vous intégré un autre dispositif d'accompagnement par la suite ?	◯	◯

11. **L'accompagnement correspondait-il à vos attentes initiales ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ oui
- ◯ non

12. **Aurait-il pu être mieux adapté à votre besoin ? Comment ?**

13. **Quels ont été vos challenges et les aspects les plus complexes ?**

14. **Quelle était votre situation financière pendant l'accompagnement ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Salarié Temps Plein
- ◯ Salarié Temps Partiel
- ◯ Indemnisé Pôle Emploi
- ◯ RSA
- ◯ Economies personnelles
- ◯ Bourses, aides à l'entrepreneuriat
- ◯ Aide et soutien familial

VOTRE RESSENTI

15. **Vous êtes-vous senti compris, a-t-on cerné vos problématiques ?**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Totalement	◯	◯	◯	◯	◯	Pas du tout

16. **Vous sentez-vous entrepreneur ?**
Une seule réponse possible.

◯ oui
◯ non

17. **Comment vous sentez-vous par rapport aux entrepreneurs de l'économie classique ?**

18. **Selon vous, un entrepreneur social a-t-il des besoins d'accompagnement différents ?**
Une seule réponse possible.

◯ oui
◯ non

19. **Si oui, précisez**

20. **Comment rendre les dispositifs d'accompagnement plus efficaces ? Quels manques, quels axes d'amélioration ?**

21. **Votre métier précédent était-il en lien avec votre nouveau projet ?**
Une seule réponse possible.

◯ oui
◯ non

22. **Quelles compétences avez-vous mobilisées ?**

23. **Le nom de votre structure et son secteur d'activité. Merci !**

Fourni par
Google Forms

ANNEXE 5 : SYNTHESE DU BILAN DES PORTEURS DE PROJETS DE PREMIERE BRIQUE – JUIN 2017 P.40

	SAVEUR D'EXILE	VAVZ	MAKIN	HANDI APT	ALLÔ BERNARD	ECO WASTE
Le rythme, la mobilisation et l'investissement demandé	A mis du temps à rentrer dans le dispositif. Adaptation à son rythme et selon son approche.	Rythme plutôt cool, s'attendait à un rythme plus soutenu.	Manque de dynamisme, aurait aimé un programme plus condensé. Trop calme entre les ateliers.	Attendait un programme plus soutenu au niveau des rdv individuels et des rdv collectifs.	Rythme des ateliers collectifs une fois par mois, bien.	
La pertinence des contenus	ex : pitch. Pas dans cette démarche, pas dans ce langage, termes qui ne lui convennent pas du tout. Le format de présentation de Colibris lui va mieux. Ne veux pas orienter son discours dans le but de « séduire » ses interlocuteurs.	- Pertinence des intervenants. - proposition d'un autre ordre d'ateliers : 1 l'introduction de Palanca, 2 la présentation ESS, 3 la posture entrepreneuriale le sens et la vision, 4 le design thinking et les personas, 5 le pitch, et 6 les modèles éco	- pitch, com non verbale. Lui a fait prendre conscience l'interprétation du non verbal, l'accompagnateur lui veut du bien ! alors qu'incompréhension de départ de l'accompagnement. - design de service, approche monolithique, atelier non convaincant.	Ateliers bloquants : - le design de service. Aurait aimé avoir du contenu avant d'arriver et pouvoir y travailler avant - l'innovation sociale : trop théorique. Aurait préférer travailler sur l'impact de LEUR projet.		
Les +	l'accompagnement individuel dans ses moments de blocages et	- Importance de s'écouter et de se sentir écouté.	les temps de remise en question. Lui ont fait	- le cadre et le suivi, lui a permis de se rassurer.	- la vie de groupe, l'accueil, les repas partagés, le cadrage et la	Importance de la cohésion, des repas collectifs et des jeux

	de doutes. L'intérêt du regard extérieur.	- Motivé par l'évolution de chacun à chaque entrevue.	gagner en qualité et en sens.	- Véro : travailler le projet à travers leur personnalité	redynamisation en individuel. - L'avancée des autres : boost, motivant et stimulant.	- Aime les apéros d'entrepreneurs et la rencontre ashoka
Les -	- Formation collective : pas en adéquation avec le timing du projet, rythme du coll. pas adapté aux étapes. - Approche trop entrepreneuriale, préfèrerait être confrontée à des assos. - pas envie d'envisager des partenariats avec des grandes entreprises. Regrette le manque d'échanges avec le groupe	Ordre des ateliers		le rythme et la mobilisation.	formations trop longues, Trop théorique, besoin d'adapter sur son projet. - Ateliers individuels : plages plus grandes - les ateliers. Besoin de plus de mise en lien avec des structures extérieures et des personnes ressources.	

Les attentes de départ et ce que vous avez obtenu		Attentes de départ, aucune. Très peu d'insatisfaction. - A la base, vision associative.	Grand écart entre ses attentes et la pédagogie employée. Expliquer l'idéologie, l'offre, la démarche. Où est-ce qu'on va ? Attentes : gestion d'une entreprise, programme d'un incubateur « tradi ». plus de contenus sur la création la gestion.	Arrivée sans attente	un regard extérieur (=> ok), de l'opérationnel (encore besoin d'accompagnement), de l'acquisition de connaissances.	
Suggestions	- accompagnement plus concret : compta, com, site internet, recherche d'associés. - envie d'approfondir, poser des questions sans forcément être sur des formations théoriques et coll. - Envie de formations plus courtes, plus concrètes, en fonction de ses étapes. Com'	Lors des sessions collectives, il était d'abord la tête dans son projet puis ensuite avec le groupe.		- des temps de travail et d'échange entre les incubés. Du partage de compétences - formation à la carte.	des demi-journées seraient plus efficaces, pourquoi pas des temps de réflexion intermédiaire pour mûrir les apprentissages. - ateliers de travail de groupe.	- Networking, parrainage, mentorat, partenariat - A participé à un speed-dating qualifié (fait par l'IAE). Très intéressant, travail en amont des rencontres et des mises en liens pertinentes. - Agenda partagé sur Toulouse : entrepreneurs du changement.

ANNEXE 6 : RENCONTRE « EMERGENCE » DE L'AVISE – 23/06/17 P.45

Problématiques soulevées sur les ateliers auxquels j'ai participé :

- le financement des porteurs, en phase d'incubation et pour le lancement de l'activité. Pas de financement pour la R&D au niveau national. Peu d'investisseurs en capital-risque.

- l'impact social : difficulté récurrente. Argumentaire difficile. Acteurs connus dans le réseau : Ellyx à Bordeaux, Improve à Paris, outil « révélateur d'impact » de GAÏA (France Active Grenoble), « marqueurs d'impact social » de l'Institut Godin.

- Besoin de trouver des formateurs pertinents au niveau territorial, beaucoup d'acteurs concentrés sur Paris au niveau de l'expertise ESS

- plateforme de mise en réseau des projets, des informations, et des experts métiers de l'ESS. Le MOUVES est en train de développer une plateforme annuaire du réseau.

- réseau de communication des acteurs sociaux, outil collaboratif

- veille et connaissance des initiatives de chacun

- difficulté des outils partagés avec les porteurs de projet : google drive, agenda partagés. Certains ne l'utilisent pas. Plusieurs participants pensent qu'il faut l'imposer.

- vulgarisation/simplification des discours et des termes de l'entrepreneuriat pour les porteurs de projets éloignés de l'entrepreneuriat

- mentorat. Certains conseillent de mettre en relation le porteur de projet avec un mentor qui ne soit pas sur le même secteur d'activité.

ANNEXE 7 : ENTRETIENS ACCOMPAGNATEURS INCUBATEURS P.42

Entretien avec Nicolas Zeisser – stagiaire LINKSIUM - incubateur semi public technologique Grenoble.

SATT Sté accélération transfert de technologie, 14 en France, mises en place lors du PIA. Budget National alloué à la promotion de la recherche publique, budget de 57 millions par an.

Linksium = SAS, mais actionnaires qui ne sont que des actionnaires publics, 66% laboratoires de recherches publics, 33% caisse des dépôts.

Les métiers des SATT

- Maturation = de l'idée à la preuve de concept. Cœur de métier. Réflexion et preuve de concept, correspondance à un besoin de marché. Avec un chargé d'affaire spécialisé dans le domaine technologique correspondant. L'objectif est d'arriver jusqu'à un démonstrateur, une preuve de concept. Est-ce que c'est exploitable économiquement ? Temps d'accompagnement = 1 à 2 ans.

Soit le chercheur continue dans la recherche, soit il devient entrepreneur.

- Licensing : une technologie et une licence louée par Liksium, qui la revend à des groupes industriels ou une startup. Produit + techno acquise, puis recherche d'un PDP

- Incubation : propre à Linksium Grenoble. Recherche d'un PDP qui souhaite développer la mise sur le marché du produit.

1 projet, 1 chargé d'affaire. 1 chargé d'affaire s'occupe de 12 projets en simultané.

Temps d'accompagnement = 1 à 2 ans

Offre de service très large :

1 chargé d'affaire fait 2h de suivi toutes les 2 semaines (des fois tous les jours, des fois 1 fois par mois).

MENTORING

On les appelle des coach

En réalité ce sont des mentors = coach (=soulèvent des questions sans apporter de réponse) + expérience personnel (conseil et recommandation par rapport à leur 15 années d'expériences), apportent des réponses.

100h/an/projet, en face à face

Après, ateliers individuels sur des questions plus spécialisées, conseil (BM, fi, etc)

FORMATION

Il y a une responsable formation. 60 journées formations/an, qui correspondent à une formation de Master Entrepreneuriat.

Budget formation. Les SATT sont financés par l'ANR agence nationale de la recherche, 57 millions€ sur 10 ans. Comment est réparti le budget.

Les projets sont échelonnés dans l'année.

Soit elles sont proposées par linksium à date déterminée, soit elles sont demandées par les PDP et mises en place 2 à 3 semaines après.

2 types de formation : cours magistral, et formations ateliers

Ex : Michel Cézon et le startup founder canvas. Chacun travaille sur son projet.

A chaque PDP est attribuée une enveloppe

Maturation : jusqu'à 180000€ (développement techno), et 80 pour l'incubation (brevet, juridique). Chaque projet passe devant un comité d'investissement (personnes indépendantes de la structure), puis devant un CA. En maturation c'est un don, en incubation c'est une avance remboursable après leur 3ème année d'exercice. Linksium prend des parts dans les projets (systématique 10% de parts capital, à hauteur de 10000€ max)

Vérification que le PDP ait 12 mois d'autonomie financière en arrivant, très fortement recommandé. Soucis plus sur les associés (mais arrangement sur la répartition du capital) ex : 2 premiers mois de salaires investis au capital à la place quand la structure se monte.

Rôle de coach. Quand trop compliqué, prise de conscience qui parfois passe par les responsables de pôle, voire le Président. On évite les non dits !

Rôle d'intermédiaire pour répartir les synergies et les tâches

Un référent avec le conseil scientifique, sur le savoir-faire.

Compétences des accompagnateurs : profils technique et entrepreneurial – formation interne continue en coaching.

Formation externe par des experts en com', négo, efficacité relationnelle.

Outils

- suivi quantitatif

ERP Everwin (SIG ?), serveur sur les stades d'avencement,

- suivi qualitatif

Revue de projet tous les 3 mois :

6 axes équipe, com, fi, juridique, techno, marché

Qu'est-ce qui a été fait, livrables obtenus ? quelles pbtiques soulevées, est-ce qu'on y a répondu, quest-ce qu'on fait sur les 3 mois à venir ?

- Différents critères, note de 1 à 10 sur le stade d'avancement, puis graphique en araignée pour l'évolution

COMMUNICATION

Tel, campagnes de mail, skype, écrans dans les locaux

Espace de coworking

Entretien avec Alexandra Véland –p.41 Chef de projet économie solidaire et innovation sociale à Première Brique et à Toulouse Métropole – le 16/06/17

Dispositif d'incubation :

- 1 atelier collectif / 3 semaines ou 1 mois

- 1 rdv individuel / 3 semaines de 3H : point sur le travail collectif, transposition sur le projet de l'incubé

Atelier = théorie, concept, qu'il s'agit d'appliquer de manière pratico pratique pour le BPSocial

Problématique : en 6 mois, ils n'arriveront pas à finaliser le BPSocial, les outils seront retouchés pendant les 2 années qui suivent. Parfois, leur faire comprendre qu'il y a la technique et la posture entrepreneuriale à travailler en amont et que dans 18 mois, ils n'auront peut-être toujours pas créé est très difficile. Problématique qu'il lui paraît importante de résoudre.

La priorité est de les mettre en mode action, dans l'expérimentation et le réajustement (MVP, leanstartup). Cette première phase n'est pas toujours évidente lorsqu'il s'agit d'expérimentation sur des espaces publics.

Ex : CitoyeN'r, qui a été accompagné jusqu'au 1er tour financier et pour qui l'expérimentation impliquait une installation technique sur les toits publics => difficile.

Le rôle des accompagnateurs : être au plus près des PDP jusqu'au lancement du produit sur le marché. Si encore besoin d'accompagnement par la suite, le parcours ADRESS prend le relai.

Problématique : cette année, « 1/3 de casse »…présence aléatoire des porteurs de projets (PDP) selon les promotions. Ils doivent se rendre compte qu'on paye et qu'on est entrepreneur social comme eux.

La sortie des PDP du contrat d'accompagnement doit être mesurée et analysée. Il faut par contre savoir faire le distinguo entre les problématiques personnelles, les difficultés du marché (cas des processus très long), les besoins financiers, et les projets qui sortent du champ social

L'offre :

Un accompagnement intensif est proposé les 6 premiers mois avec des accompagnateurs et des experts en innovation sociale, il comprend :

- **De l'accompagnement individuel :**

Un accompagnement individuel personnalisé intégrant la méthodologie de projet et expertise technique pour aller de l'idée au projet, et la construction du business plan social

- Une mise en réseau avec les acteurs publics, les financeurs, les investisseurs, les entreprises et les acteurs de l'économie sociale et solidaire
- Des heures de coaching individuel réalisées par des intervenants techniques spécialisés sur des besoins d'accompagnement prioritaires (32 h par projet, X € de l'heure).

- **De l'accompagnement collectif :**

Des modules de formations collectives animés par des intervenants spécialisés :

- ✓ Innovation et innovation sociale de mon projet,
- ✓ L'écosystème de mon projet,
- ✓ Le design thinking a service de mon étude de marché,
- ✓ Mon modèle économique innovant,
- ✓ Construire mes prévisionnels et animer ma stratégie financière,
- ✓ Mesurer l'impact social de mon projet, pourquoi comment ?).

- Des ateliers d'intelligence collective en s'entourant d'acteurs du territoire

Les intervenants techniques sont :

- Arnaud LEMOINE, Lemoine Conseil, Consultant en stratégie, marketing et développement d'activité. Accompagnement des créateurs en ESS pour affronter et se positionner sur le marché "classique",
- Véronique BOUDOT-ANTIC, HoO, Permettre au porteur de projet de clarifier l'ambition et la stratégie de sa future entreprise et de faire évoluer sa posture d'entrepreneur-se,
- Emilie CAZIN, Imaginations Fertiles, designer produit et de service, elle encourage les porteurs de projets à configurer leurs démarches en l'orientant utilisateurs
- Adrien Gautier, ArtilectLab, il accompagne les porteurs à prototyper leurs projets et à accélérer l'innovation technologique des projets
- Jérémy Brémaud, Ellyx, expert en innovation sociale, en gestion et financement, il accompagne les porteurs dans l'évaluation de l'impact sociale de leur entreprise,
- Sabine Pradelles, EnSSemble, recherche de partenaires, de financement

- En plus, enveloppe de 42h/an négociée avec les intervenants du parcours ADRESS ou DLA, qui permet des économies d'échelles

- Pauses dèj du Tiers-Lieu où se situe Première Brique. Thématiques en lien avec l'entrepreneuriat social

- convention entre le MOUVES et la Métropole, pour la mise en place d'atelier miroir avec des experts entrepreneurs sociaux (accélérateur réseau). Rdv de 2H, une dizaine/an.

Hébergement : pass coworking de 10 demi-journées/mois => pas utilisé..

Autre avantage et aspect novateur de Première Brique : Première Brique est coporté par la Métropole et une Alexandra est à mi-temps à la Métropole. Ça permet une entrée privilégiée pour les compétences métiers en lien avec les collectivités locales, et les actions qui se recoupent. Ex : les actions Smart City de la Métropole.

La question des labos universitaires. Essais de collaboration au départ avec la section universitaire ESS : il existe une cellule de valorisation de la recherche qui fait le lien entre les besoins des entreprises et le laboratoire de recherche en sciences humaines et sociales. La cellule était portée par une intervenante très dynamique et qui est partie. Pas de nouvelles depuis (« coquille vide), la collaboration n'a pas produit les effets escomptés.

<u>Outils utilisés avec les PDP</u>

- La cible d'or pour la vision, après le premier atelier. Confondent souvent les objectifs et la vision sociétale, les ambitions. Pourquoi, quand, comment ? permet de rechercher l'impact social et les indicateurs qui en découlent.

- un mapping de l'écosystème en rdv individuel. Cet année, l'équipe l'a expérimenté en atelier collectif, mais les résultats n'est pas probants. Etude des parties-prenantes, pourquoi, comment ? identification du système, clarification de la gouvernance du projet (préfiguration).

Cela permet la mise en place d'un plan d'action et une priorisation. (pas de process mis en place en interne)

- programmation des rencontres avec les acteurs, travail sur les outils : questionnaires, entretiens… quelle posture j'adopte ?

Outil de suivi avec les porteurs de projets propre à chaque accompagnateur (pas de process outils mis en place)

Echanges et communication avec les porteurs : Mail, tel, sms, linkedin mis en place par les PDP mais pratiquement pas utilisé

ANNEXE 8 : BENCHMARK PROGRAMMES INCUBATEURS P.42

- **L'incubateur EMLyon,**

Sont particulièrement observées et travaillées :

Les approches de business design, business model, team building, financement et levée de fonds, access to market, roadmap, networking. Les capacités et le potentiel de l'entrepreneur : compétences entrepreneuriales, hard et soft skills (communication, négociation, ….)

Deux objectifs clés :

Apprendre à entreprendre ou acquérir des connaissances et compétences entrepreneuriales transmises par des praticiens, experts et entrepreneurs dans des cours interactifs basés sur l'expérience. Les enjeux fondamentaux de l'entrepreneurship sont abordés : business concept, business model, financement et levée de fonds, team building et partnership, roadmap, story telling.

En parallèle, utiliser directement ces enseignements sur le projet entrepreneurial avec, à la clé, des itérations successives et l'élaboration progressive d'un business model et de la stratégie ; l'évolution du projet est régulièrement évaluée à l'occasion de pitches, amenés également à tester les capacités de communication/conviction des futurs entrepreneurs.

180 heures sont offerts dans ce cycle de préincubation/formation.

LES OUTILS ET PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT

Accès organisé à des mentors et conseils de proximité, une introduction dans les réseaux d'affaires pertinents, et une visibilité sur les marchés de référence. Rencontres et mises en contact avec des décideurs de renom.

L'incubateur EMLYON s'intéresse à trois situations entrepreneuriales :

- la création d'entreprise, dans le secteur de la haute technologie, des services et de l'économie sociale et solidaire,

- la reprise d'entreprise, assurée par un tiers extérieur, un salarié ou un membre de la famille dans le cadre d'une transmission familiale,

- le développement au sein d'une entreprise existante ou d'une nouvelle activité en mode start up.

Il propose un dispositif d'accompagnement et d'entraînement intensif, qui s'effectue avant et après la création ou la reprise. Il assiste les porteurs de projet :

- de l'idée au business model et au business plan,

- dans la formation d'une équipe entrepreneuriale,

- en offrant des soutiens opérationnels dans la démarche de levée de fonds et de business développement, dans le « challenge » de l'entrepreneur, dans la phase de démarrage et de première croissance de l'entreprise : évolution du business model, des équipes, de l'actionnariat et de la gouvernance…

Les méthodes de travail proposées allient formations courtes, workshops thématiques, conseil, coaching et réseautage dans l'écosystème.

- **RONALPIA p.42**

Accompagnement stratégique

Tester son projet, le construire et le développer avec l'un de nos accompagnateurs 2 fois par mois

FORMATIONS COLLECTIVES

2 journées de formations par mois (workshops, lunchs inspirants et meet-up)

MISE EN RÉSEAU

Construire et fédérer un écosystème (sphères institutionnelle, associative et privée)

CO-WORKING DEDIE

Poste de travail, salle de réunion, café et bonne humeur

SPEED CONSULTING

Quatre heures de conseils avec des experts métier

COMMUNAUTÉ RONALPIA

Des sessions de co-développement entre pairs, des inter promo-apéros, un winter et summer camp

POSTURE ENTREPRENEURIALE

Un suivi collectif et individuel afin de se connaitre et identifier ses leviers pour avancer/rebondir

PRÉPARATION à L'ENVOL

Boite à outils, rencontres des réseaux d'accompagnement, appui à la recherche de locaux et de financements

- **ALTERINCUB**

ACCOMPAGNEMENTS INDIVIDUELS

Le suivi individuel des entrepreneurs est réalisé avec le ou la chargé(e) d'accompagnement. Les rendez-vous de 2 heures environ sont cadencés avec les journées collectives.

L'objectif est de pouvoir offrir conseils et regards critiques sur la construction des projets.

En parallèle, et au-delà des problématiques spécifiques, l'accompagnement porte sur cinq axes principaux :

Approfondissement et développement des partenariats

Validation du marché

Construction du modèle économique

Montage économique et financier

Réflexion sur la forme juridique et la gouvernance de la future entreprise

ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS

Au cœur du programme, les journées collectives se déclinent tout au long de l'incubation.

Plusieurs objectifs sont visés :

Créer une dynamique de groupe et d'échanges entre les projets

Faire monter les porteurs de projet en compétence et leur permettre de se projeter plus facilement dans leur future fonction de dirigeant(e).

Journée collective Stratégie d'entreprise

Ces journées prennent deux formes :

Journées regards croisés : présentation de chaque projet et temps d'échange avec les autres équipes

Journées thématiques : stratégie, marketing, posture du dirigeant, GRH…

Une à deux fois par an, les projets des incubateurs se rencontrent et croisent leurs problématiques. Journées de l'innovation sociale

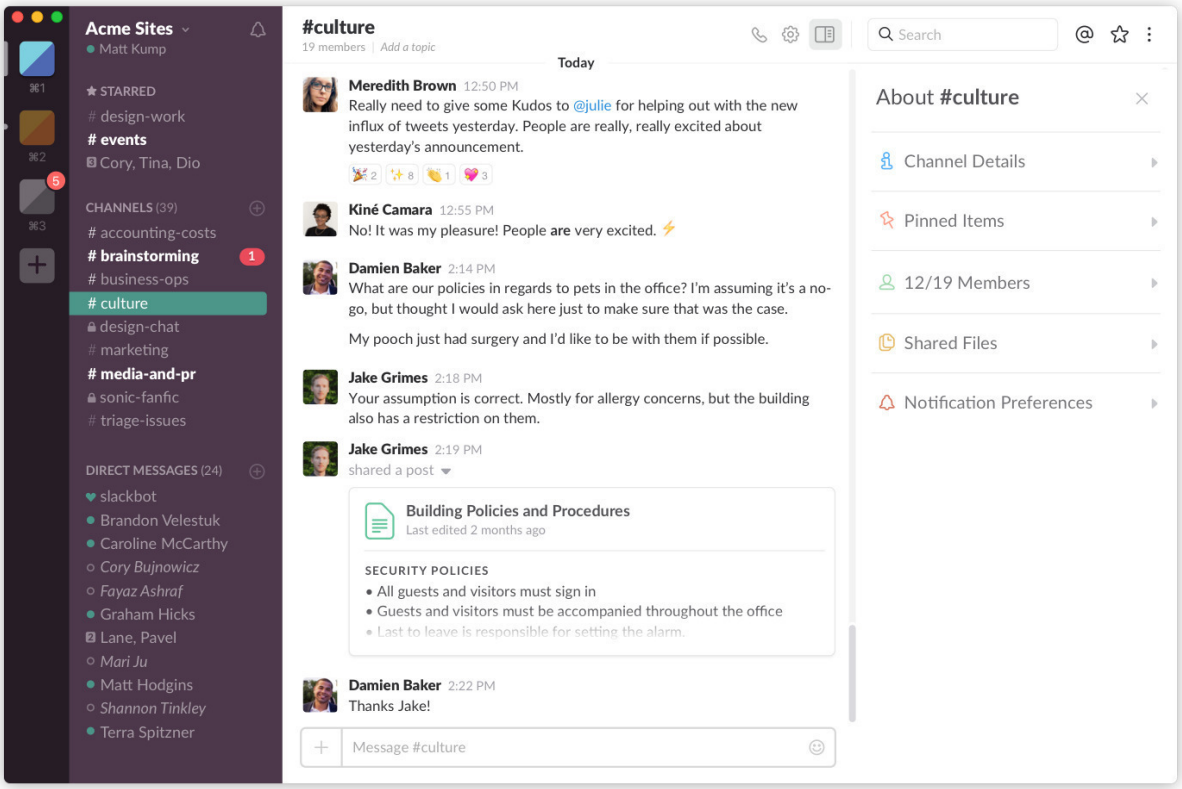
Rencontre inter-incubés juin 2016 à Toulouse

ACCOMPAGNEMENTS EXTERNES

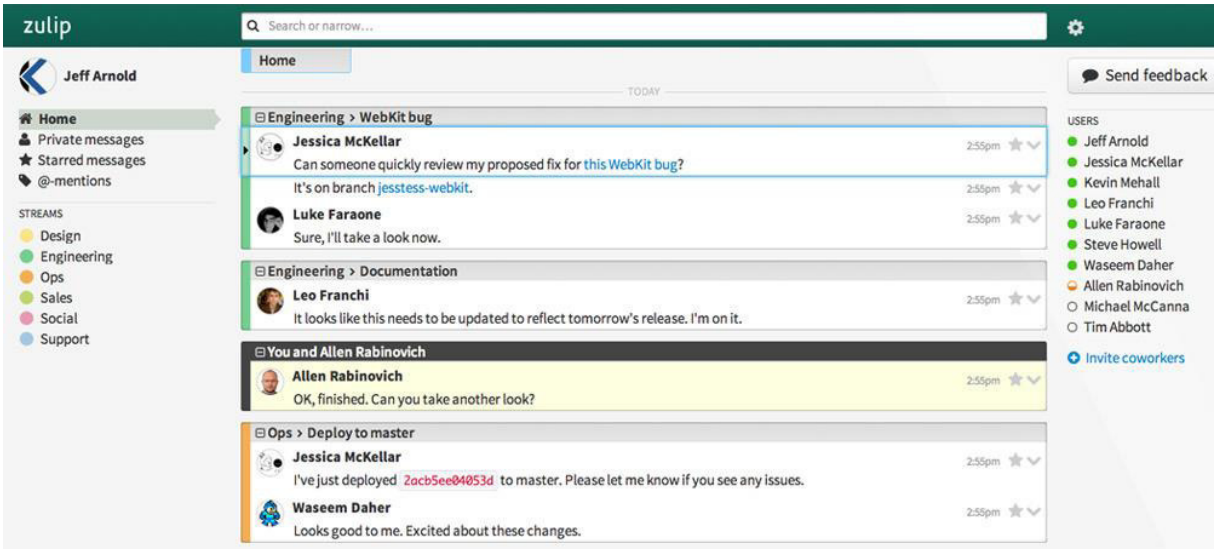
Problématiques liées à l'aspect innovant des projets.

Une enveloppe financière, gérée en direct par l'incubateur, peut ainsi être mobilisée pour chaque projet.

ANNEXE 9 : INTERFACE SLACK P.46



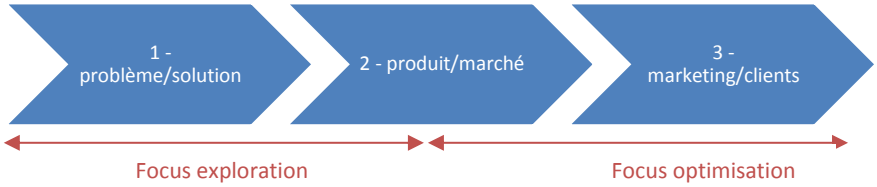
ZULIP



ANNEXE 10 : LEAN CANVAS ET PROPOSITION DE VALEUR DU CANVAS P.50

Définition des hypothèses dans le processus de leanstartup

Commencer par les hypothèses les plus risquées et les modèles éco « les plus significatifs » (besoins estimés importants, solutions faisables, accès clients faciles, marges élevées, marchés importants, etc). Formuler son hypothèse et son résultat attendu (réfutabilité, scientifique)



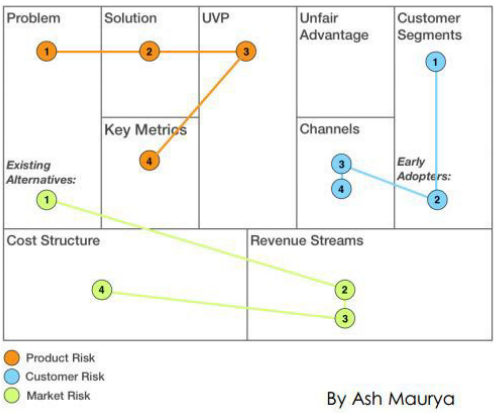
Hypothèses de valeur

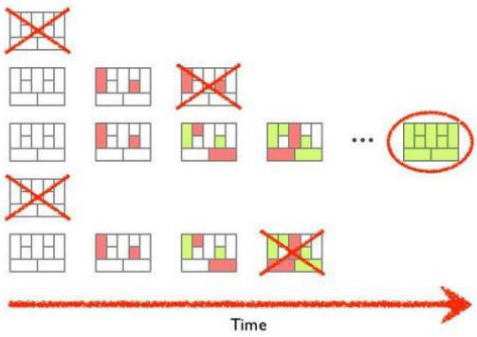
De quoi les clients ont-ils envie ? Quels sont les problèmes qu'ils souhaitent voir résolus ? Quelle type de solution puis-je leur proposer ?...

Hypothèses de croissance

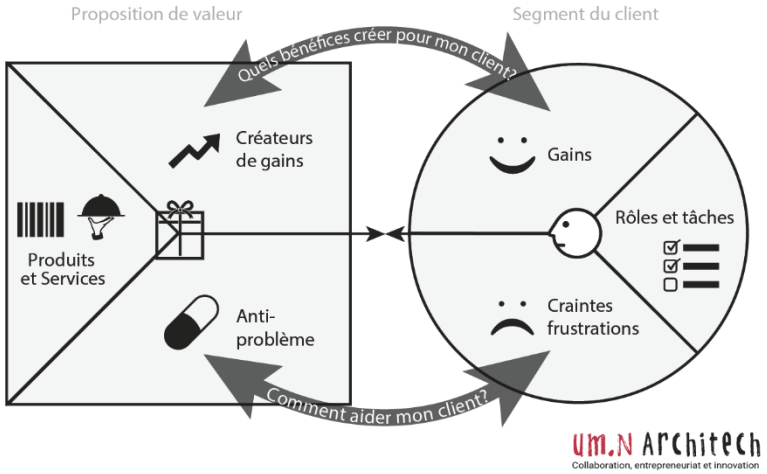
Quels sont les clients auxquels je m'adresse ? Comment acquérir de nouveaux clients ? Comment les garder ?

Lean canvas



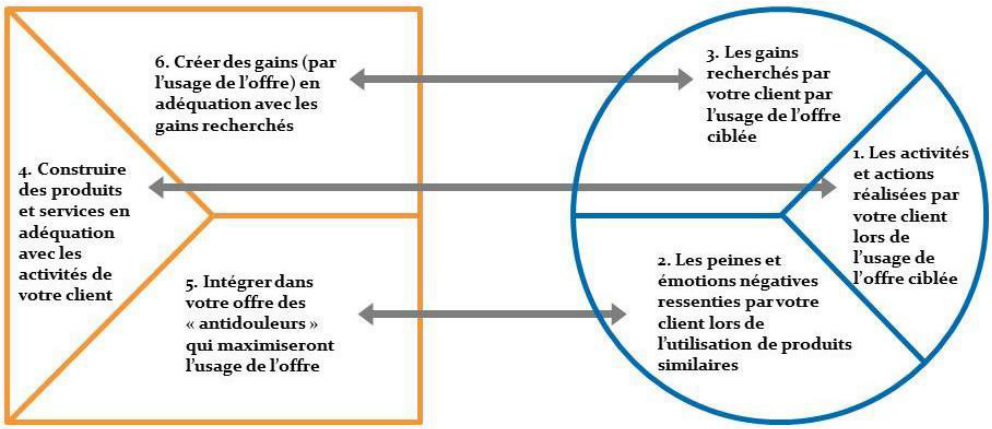


La proposition de valeur du Canvas d'Osterwalder



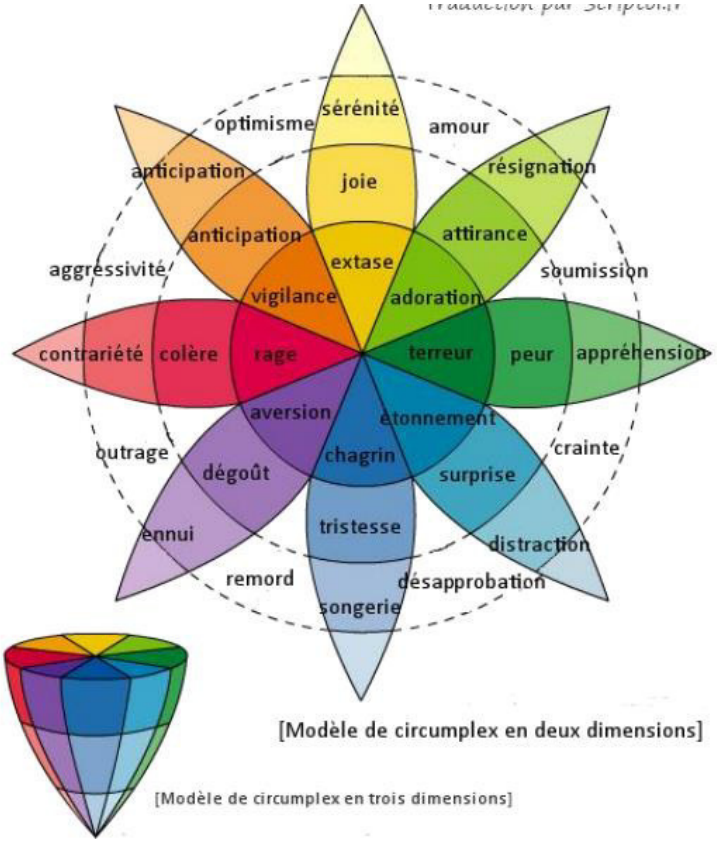
2. Création de la proposition de valeur :

1. Analyse approfondie de vos clients ciblés :

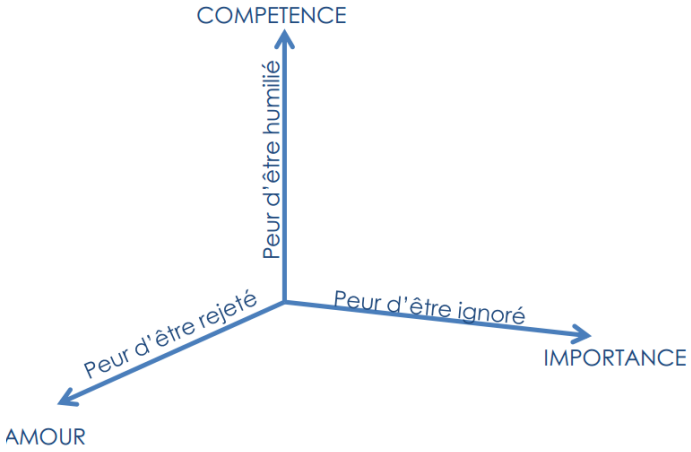


ANNEXE 11 : EMOTIONS, SCHUTZ, JUNG P.52

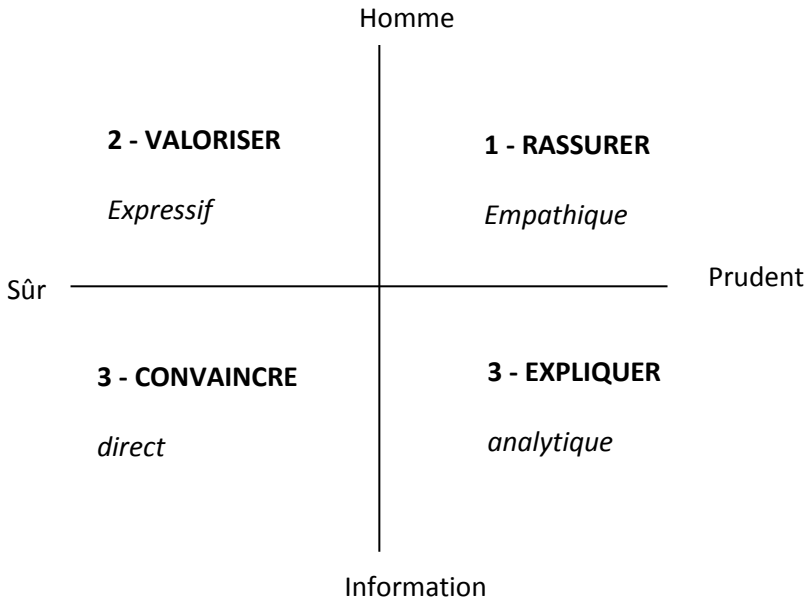
Roue des émotions de Plutchnik



Grille de Schutz

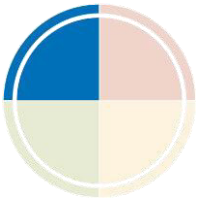


Les profils de personnalité



Cadre insight, fenêtre de Johari, JUNG

- Le BLEU FRAIS



- Approche de la VIE : exigences élevées et fiabilité
- Objectifs : comprendre
- Perçu par les AUTRES comme analytique et distant
- Votre couleur et vos préférences Bleu Calme (IT)

Tendance à être structuré, organisé fonctionnel et formel

Sait ne pas se laisser distraire et rester concentré

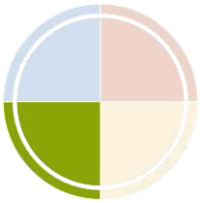
Forces et Faiblesses

Forces Bien informé, Sens du détail Une impression de compétence questions pertinentes

Suivi minutieux des projets

Faiblesses Contact initial difficile Un questionnement parfois abrupt Ne prend pas assez en compte les sentiments d'autrui S'attache à des détails sans importance

- Le VERT CALME



Approche de la VIE centré sur la stabilité, les valeurs et l'aide à autrui

Objectifs harmonie

Perçu par les AUTRES comme docile et doux

Votre couleur et vos préférences Vert Calme (IF)

Tendance à aimer les relations personnalisées, apparence détendue, est amical et informel

Bonne concentration pendant une longue période

Le VERT CALME : Forces et Faiblesses

FaiblessesLent à s'adapter A du mal à prendre les decisions Dire NON lui est difficile Trop sensible aux difficultés d'autrui

Forces Construit des relations sincères et durables Écoute attentive Aidant et chaleureux Stable

- Le JAUNE BRILLANT – en bref…

Approche de la VIE gaieté et relation

Objectifs reconnaissance

Perçu par les AUTRES comme peu organisé

Votre couleur et vos préférences Jaune Brillant (EF)

Tendance à être entraînant, innovateur et amical. Relations personnalisées

Large éventail d'intérêts

Forces et Faiblesses

Forces Se fait rapidement des relations Amical et sociable Adaptable, imaginatif Orateur talentueux

Faiblesses Se disperse trop Trop décontracté pour certains Planification et suivi faibles Manque parfois de suite dans les idées

- Le ROUGE ARDENT – en bref…

Approche de la VIE focalisé sur l'action et certitude intérieure

Objectifs réussite personnelle et relever des défis

Perçu par les AUTRES comme impatient

Votre couleur et vos préférences Rouge Ardent (ET)

Tendance à être très occupé, formel, est efficace et structuré

Regarde la tâche à faire avec un œil extérieur

Le ROUGE ARDENT : Forces et Faiblesses

Forces Assuré Déterminé Aime les défis Concentré Influent

Faiblesses Manque d'écoute Perçu parfois comme arrogant Exige trop des autres Ne sollicite pas l'avis d'autrui

Conscientisation et responsabilisation		BLEU FRAIS	VERT CALME	JAUNE BRILLANT	ROUGE ARDENT
Perception et projection	Approche de vie	exigences élevées et fiabilité	centré sur la stabilité, les valeurs et l'aide à autrui	gaieté et relation	focalisé sur l'action et certitude intérieure
	Objectifs	comprendre	harmonie	reconnaissance	réussite personnelle et relever des défis
	Perçu par les autres comme	analytique et distant	docile et doux	peu organisé	impatient
	Ses préférences	Tendance à être structuré, organisé fonctionnel et formel Sait ne pas se laisser distraire et rester concentré	Tendance à aimer les relations personnalisées, apparence détendue, est amical et informel Bonne concentration pendant une longue période	Tend. à être entraînant, innovateur et amical. Relations personnalisées Large éventail d'intérêts	Tendance à être très occupé, formel, est efficace et structuré Regarde la tâche à faire avec un œil extérieur
	Forces	Bien informé Sens du détail Une impression de compétences questions pertinentes suivi minutieux des projets	Construit des relations sincères et durables chaleureux Écoute attentive Aidant Stable	Se fait rapidement des relations Amical et sociable Adaptable imaginatif Orateur talentueux	assuré déterminé aime les défis
	Faiblesses	Contact initial difficile Un questionnement parfois abrupt Ne prend pas assez en compte les sentiments d'autrui S'attache à des détails sans importance	Lent à s'adapter A du mal à prendre les decisions Dire NON lui est difficile Trop sensible aux difficultés d'autrui	Se disperse trop Trop décontracté pour certains Planification et suivi faibles Manque parfois de suite dans les idées	manque d'écoute perçu comme parfois arrogant exige trop des autres ne sollicite pas l'avis d'autrui
communication interpersonnelle	A faire	Être bien préparé et précis Mettre les choses par écrit Lui laisser le temps d'examiner tous les détails	Se montrer patient et prévenant Adopter son rythme de travail Solliciter son opinion et lui laisser du temps pour répondre	Être amical et sociable Être amusant et stimulant Être ouvert et souple	Etre direct et centré sur le sujet Parler objectifs et résultats Etre concis, brillant ... et partir
	A éviter	Se tenir physiquement trop près de lui Prendre à la légère les choses importantes Changer ses habitudes sans préavis	Profiter de sa nature généreuse Le pousser à prendre des décisions rapides Faire jaillir des surprises de dernière minute	L'ennuyer avec des détails Lui imposer une routine Lui demander de travailler seul	Hésiter ou parler pour ne rien dire Parler de vos sentiments Se mettre à sa place
	Pensée vs Sentiment	Introversion et pensée : concentrée sur la tâche, qui reste calme sous la pression, réfléchi et objectif	Introversion et sentiment : apprécie la profondeur des sentiments comme celle des relations, la réflexion, le consensus et l'harmonie	Extraversion et sentiment : une grande sociabilité et un vif intérêt pour les autres, personne avide d'actions et entraînante	Extraversion et pensée : personne active, qui travaille volontiers avec autrui, logique et factuelle
	Comment Utiliser son énergie	Discuter les problèmes de façon logique et rationnelle Trouver un accord Chercher à comprendre son interlocuteur Ecouter d'abord	Chercher à comprendre son interlocuteur Ecouter d'abord	Engager une relation empathique Créer un partenariat gagnant/gagnant	Se faire comprendre de l'autre personne Communiquer son point de vue clairement et sans détour

3 types de préférences					
attitudes		fonctions rationnelles		fonctions irrationnelles	
introversion	extraversion	Pensées	sentiments	Sensation	Intuition
Spectateur Méditatif	Loquace Impliqué	pensée centrée sur la tâche	centré sur la relation	structuré	inspiré
Profondeur Solitaire	Actif Largeur Grégaire	axé sur le présent	axé sur le futur	pratique	conceptuel
Réservé silencieux	Expansif, Audacieux	les pieds sur terre	tête dans les nuages	réaliste	imaginatif
Réfléchi Pense,	Orienté vers l'action	précis	général	factuel	abstrait
puis parle, Prudent	Parle, puis pense	méthodique	spontanné	spécifique	global

ANNEXE 12 : STARTUP FOUNDER CANVAS DE MICHEL CEZON P.53

POURQUOI ?			COMMENT ?		
1- VISION	**3- VALEURS**	**6- RAISON D'ÊTRE**	**7- STRATEGIE**	**9- MOYENS**	
Quelle est la vision du monde que nous voulons créer ?But dans la vie, utopique, idéale, etc.	*Quelles sont nos valeurs personnelles et les valeurs que nous souhaitons vivre dans la startup ? + ou – fortes. Les vit-on au quotidien ? veut-on les transmettre ? est-ce que je veux que mes valeurs soient vécues dans ma Sté comment fait-on pour s'assurer qu'elle soit comprise et vécu par les membres de la Sté ?*	*Quelle est la raison d'être de la startup, le but de son existence ?*	*Quelle stratégie allons-nous déployer ? Que voulons-nous ?pour pouvoir dérouler les missions comment on va faire, en direct, indirect ? international ? btob ou btoc*	*Quels moyens apportons-nous ? Que pouvons-nous ?quelles sont nos possibilités matérielles, financières, collaboration, partenaires, outils et méthodes (celles qu'on amène, et celle dont on a besoin*	
2- MISSIONS	**4 - MOTIVATIONS**	**12-CRITERES DE SUCCES**	**8- COMPETENCES**	**10- ORGANISATION**	
Quelles sont les missions que nous nous fixons pour contribuer à notre vision ? un peu moins ambitieux, plus réaliste et concret. 2 ou 3	*Quelles sont nos motivations intrinsèques et extrinsèques ?désirs, envies, qu'est-ce qui me pousse à agir ? motivation personnelle ? ou extérieures (pour mon cadre de vie, mon salaire, mes parents ?)*	*Comment saurons-nous que nous avons réussi ?est-ce que ça me permet d'appliquer tout ça ? S'assurer de la cohérence, mettre les différents points en confrontation, revenir sur ce qui paraît en décalage (motivation 1ère et critère de succès en lien ?)*	*Quelles compétences apportons-nous ? Que savons-nous ?mon savoir, qu'est-ce que j'apporte qu'est-ce que je possède, quelles sont celles nécessaires ? permet de voir les besoins de recrutement ou de formation*	*Quelles sont les collaborations mises en place dans l'équipe et avec l'écosystème ? Comment allons-nous travailler ?méthode de travail et de synchronisation, outils collaboratifs => orga interne et aussi avec les partenaires, priorité. Comment je bosse avec mes investisseurs*	
5- BENEFICES			**11- ENGAGEMENTS**		
Quels bénéfices attendons-nous de la startup ?quel bénéfice j'attends ? qu'est-ce (tangible, matériel, salaire, être le 1er à faire…, me prouver que je peux réussir, blabla)			*Quels sont nos niveaux d'engagement dans la startup ?Qu'est-ce que je suis prêt à mettre sur la table (fi, temps, etc) Est-ce que ça se tient dans le temps ?est-ce que c'est supportable ? niveau d'énergie que j'amène ? Aspects entourage quel impact ? quelles sont leurs craintes quel est leur soutien ? Est-on prêt à faire un trait sur tout ça ?*		

ANNEXE 13 : DESCRIPTION WERENTREPRENEUR P.53

WeRentrepreneur !

> « Être entrepreneur, c'est être plutôt qu'avoir, faire plutôt que dire. »

Vous accompagnez :

- Des futurs ou jeunes entrepreneurs dans le lancement et le développement de leur projet ?
- Des entrepreneurs en difficulté, qui font face à des enjeux stratégiques, organisationnels ou relationnels, dans leur activité professionnelle ?

Les comportements sont clés en matière de réussite entrepreneuriale et ils peuvent faire toute la différence à une condition essentielle : **en avoir conscience pour savoir comment agir !**
WeRentrepreneur ! vous permet d'accompagner l'entrepreneur dans l'identification et la prise de conscience de ses points d'appui et de ses axes de développement afin d'optimiser son potentiel et entreprendre plus efficacement.

UN OUTIL D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT

Plutôt innovateur, développeur, scénariste ou leader… ?
L'entrepreneur identifie **son profil dominant** parmi les 9 profils d'entrepreneurs du modèle.

- Quels sont ses forces et talents naturels ?
- Quelle image renvoie-t-il à son entourage ?
- Comment réagit-il sous stress ?
- Quels sont ses atouts pour l'entrepreneuriat ?
- Dans quelle étape entrepreneuriale est-il le plus à l'aise ?

L'entrepreneur identifie également les **profils complémentaires au sien**, ceux avec lesquels s'associer pour plus d'efficacité et de succès dans ses projets !

Les résultats, sous forme de graphiques et de scores, mettent en évidence les zones de confort et d'effort de l'entrepreneur sur :

- 9 compétences clés dans l'exercice entrepreneurial, regroupées en 3 domaines : **Stratégie, Organisation et Relations humaines.**
- 3 ressources personnelles, essentielles pour l'entrepreneur et qui peuvent faire la différence en termes de succès et de confort : **Audace, Persévérance, Confiance.**

PERFORMANSE
CONNECTING DECISION TO TALENT

ANNEXE 14 : OUTILS 5 FORCES DE PORTER ET PESTEL P.55

- **5 Forces de Porter**

Analyse de votre environnement concurrentiel

L'analyse des cinq forces, ou menaces, aide votre personnel marketing à simuler une situation de concurrence. Elle a des similitudes avec d'autres outils d'audit et analyse, tel que l'analyse PESTEL. Cette analyse de Michaël Porter se concentre sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique) plutôt que sur un produit ou une gamme de produits. IBM, par exemple, analyserait le marché des ordinateurs professionnels c.-à-d. un de ses DAS.

Les 5 forces (menaces) :

- Intensité de la concurrence
- Nouveaux entrants
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Produits de substitution

1- Concurrence

Elle est susceptible d'être plus importante si l'entrée est facilitée. Il y a la menace de substitution de produits et, celle de fournisseurs et clients qui essayent de contrôler le marché. C'est pourquoi on le voit toujours au centre du diagramme.

2- Nouveaux entrants

Une industrie connaissant de nombreuses entrées voit décroitre la profitabilité de chacune de ses entreprises. Plus le nombre d'entrants est important, plus la concurrence sera forte. Au final, le profit tendra vers 0.

Votre marché est plus ou moins protégé par ses barrières à l'entrée.

- Économies d'échelle (ex. : avantages associés à l'achat en gros)

- Coût élevé ou réduit d'entrée (ex. : combien cela coûtera-t-il pour la dernière technologie ?)

- Facilité d'accès aux canaux de distribution (ex. : nos concurrents ont-ils les canaux de distribution dans la poche ?)

- Avantages de coûts non liés à la taille de la société (ex. : contacts ou connaissances que de plus grandes entreprises ne possèdent pas)

- Les concurrents vont-ils riposter ?

- Actions de l'état (ex. : nouvelles lois qui affaibliront notre capacité concurrentielle vont-elles être votées ?)

- Quelle est l'importance de la différentiation ? (ex. : la marque ''Champagne » ne peut être copiée. Ceci désensibilise l'influence de l'environnement)

3- Pouvoir de négociation des clients

Il dépend de son influence sur le marché. Peut-il mettre une certaine pression sur votre entreprise ? A-t-il la capacité d'exiger que vous revoyez vos prix à la baisse ?

- Il est important là où il y a quelques grands acteurs/acheteurs sur le marché (ex. : grandes chaînes d'épicerie)
- Il y a un grand nombre de petits fournisseurs indifférenciés (ex. : petites entreprises agricoles fournissant des chaînes d'épicerie)
- Le coût de changement de fournisseur est bas.
- La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs tend à être inversement proportionnel à celui des clients.
- Le coût de changement de fournisseur est élevé (ex. : changement de fournisseur de services informatiques)
- Le pouvoir est haut si la marque est importante dans son secteur (ex. : Microsoft, Porsche, Mc Donald)
- Le fournisseur a la possibilité d'intégrer son business en aval (ex. : brasserie achetant des tavernes).
- Les clients ne sont pas unis, de telle sorte qu'ils ont peu de pouvoir de négociation (ex.: pompe à essence à la campagne)

4- Produits de substitution

La présence d'un produit pouvant remplacer le vôtre offre une alternative à vos clients. Je ne parle pas ici d'un concurrent mais d'un produit pouvant être utilisé à la place du vôtre.

Par exemple, l'eau d'Evian est considérée comme un produit de substitution du Coca Cola. On peut boire l'un ou l'autre. Le Pepsi Cola est lui directement concurrente du Coca Cola. De la publicité sur les bienfaits de l'eau ferait perdre autant de parts de marché à Coca qu'à Pepsi. Une pub pour Coca ferait perdre plus de parts à Pepsi qu'à Evian.

- Il y a substitution d'un produit par un autre (ex. : l'email remplace le fax). Il y a substitution du besoin (ex. : un meilleur dentifrice réduit le besoin de dentiste)
- Nous pourrions toujours faire sans certains produits (ex. : cigarette)

5- Pouvoir de négociation des fournisseurs

Un marché est moins attractif si les fournisseurs sont « puissants » et/ou organisés entre eux. C'est le cas pour les fournisseurs de matières premières, comme le pétrole, ayant un certain monopole. Ils peuvent réduire leurs quantités ou augmenter les prix. Ceci se marque d'autant plus si le produit est indispensable et ne connait aucun substitut.

Le meilleur conseil que je puisse vous donner est de diversifier au maximum vos sources d'approvisionnement et de travailler avec vos fournisseurs comme avec de véritables partenaires.

- **PESTEL,** méthode pour identifier les opportunités et menaces de votre environnement

.

Il permet d'analyser et d'anticiper les opportunités et menaces de l'environnement (ensemble des variables externes qui ont un impact positif ou négatif sur l'entreprise), et d'avoir une vision globale de son environnement, puisqu'il distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent impacter votre activité, et qui forment son acronyme :

Politique : ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et internationaux (politique fiscale, commerce extérieur…)

Economique : ensemble des facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et sur le comportement des consommateurs (inflation, chômage, revenus disponibles, taux d'intérêt…)

Sociologique : ensemble des caractéristiques sociales qui jouent sur le pouvoir d'achat (démographie, religion, attitude de loisirs, de travail, répartition des revenus…)

Technologique : ensemble des innovations technologiques qui peuvent perturber le marché existant (investissement privé ou public en R&D, nouveaux brevets, vitesse de transfert…)

Ecologique : ensemble des réglementations et contraintes liées au développement durable (traitement des déchets, consommation d'énergie, lois sur les protections environnementales…)

Légal : ensemble des réglementations et législations, qui encadrent le marché du travail et les entreprises de tous secteurs (droit du travail, droit du commerce, norme de sécurité, loi sur les monopoles…)

L’analyse PESTEL se réalise en trois étapes :

- D’abord, lister l’ensemble des facteurs d’influence en s’aidant des données disponibles comme la Presse, Internet, le brainstorming, l’intelligence économique ou la prospective.

- Ensuite, regrouper afin d’identifier les tendances structurelles. L’analyse ne doit pas s’arrêter à une simple liste, elle doit définir les facteurs les plus impactant sur l’activité. D’une manière générale, toutes les variables qui influencentl’entreprise n’ont pas la même importance dans le temps, et selon les secteurs d’activité. Classer ces facteurs à l’aide d’un tableau et mesurer leur impact plus ou moins fort sur une échelle de 1 à 5 par exemple.

- Enfin, déterminer si ces tendances impactent de manière positive ou négative l’entreprise. En dégageant ces opportunités et menaces macro-environnementales, cela permet d’être en mesure de mettre en place une stratégie d’entreprise, ainsi qu’une stratégie commerciale mieux adaptées.

Grâce à la matrice PESTEL, il est possible de décider d’une politique d’entreprise engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années. Pour les entrepreneurs de tous secteurs, c’est un excellent outil marketing pour prendre les bonnes décisions aux bons mom
ents et optimiser son plan d’action commercial.

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT 4
AUTORISATION DE DIFFUSION 5
REMERCIEMENTS 6
SOMMAIRE 5
AVANT-PROPOS 6
INTRODUCTION 8
PARTIE 1 : - CADRE THEORIQUE 10
CHAPITRE 1 – THEORIES DE L'ACCOMPAGNEMENT 11
I. Définitions et usages communs 11
A. Définition minimale de Maëla Paul 11
B. L'évolution des usages 11
II. La posture de l'accompagnateur 12
III. Le terme d' « accompagnement » dans le cadre de la création d'entreprise 13
C. Champ sémantique de l'accompagnement 13
D. L'accompagnement et l'évolution des pratiques 14
CHAPITRE 2 – LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE – LE CAS DES INCUBATEURS 17
I. L'écosystème de la création d'entreprise – Focus sur le secteur de l'ESS 17
II. Incubateur, kezako ? 18
A. Classification 18
B. L'écosystème des incubateurs ESS 19
C. Les services génériques des icubateurs 20
III. Objectifs et préconisations des chercheurs 20
CHAPITRE 3 - L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL 24
IV. Eléments constitutifs 24
D. Définition 24
E. Une triple performance 24
F. La notion d'impact social 25
V. Les caractéristiques de l'innovation sociale 26
G. Définition 26
H. Les spécificités de l'accompagnement des projets d'innovation sociale 27
VI. Les facteurs clés de succès et les obstacles à la création d'une entreprise sociale 27
I. Spécificités liées à l'individu 28
J. Spécificités liées au projet 29
K. Les spécificités liées à la méthode de création d'entreprises sociales 30
PARTIE 2 - ETUDE EMPIRIQUE 32
CHAPITRE 4 – VISION DES ACTEURS ENVIRONNANTS 33
CHAPITRE 5 - RETOURS D'EXPERIENCE DES INCUBES. 37
VII. Questionnaire 37
L. Les Contenus 37
M. La formule d'accompagnement 39
VIII. Bilan des 6 premiers mois de la promotion 2017- Incubateur Première Brique 40
CHAPITRE 6 - BENCHMARKS DES INCUBATEURS 41
IX. Les incubateurs d'innovation sociale 41
N. Les différences 41
O. Les points communs pour la majorité des dispositifs : 42
X. Les incubateurs d'innovation dans l'économie classique. 42

PARTIE 3 - PRECONISATIONS 44
CHAPITRE 7– LOGISTIQUE ET COORDINATION 45
CHAPITRE 8 - ANIMATION 48
XI. Ateliers collectifs, 2 types de configuration 48
XII. Esprit et posture entrepreneuriale 49
XIII. Quelques exercices en individuel 52
CHAPITRE 9 – L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INDIVIDU 53
XIV. COACHING 53
XV. Autres recommandations 55
CONCLUSION 56
BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE 58
TABLES DES ANNEXES 60
TABLES DES MATIERES 96

RÉSUMÉ

Texte, texte. (??? mots environ)

SUMMARY SINTESI RESUMEN ZUSAMMENFASSUNG

Texte, texte. (??? mots environ)

MOTS CLÉS : texte, texte, texte, texte, texte… (5 à 10 mots-clés en français traduits en anglais et/ou dans une autre langue)