

Etude « Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales »

Romain SLITINE
Amandine BARTHELEMY
Odyssem

Septembre 2010

Etude réalisée sous la direction de Marie TRELLU KANE, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC

Contact: romain@slitine.com

Sommaire

Partie 1 : Revue de littérature	7
Section 1 : Les éléments liés à l'individu	10
1- La personnalité	10
2- Les motivations.....	11
3- Les compétences	12
4- Individu ou équipe ?	13
Section 2 : Les éléments liés au projet	14
1- Les caractéristiques communes à toutes les entreprises.....	14
2- Les spécificités des entreprises sociales.....	15
Section 3 : Les éléments liés à la méthode de création	17
1- Le rôle de l'accompagnement	17
2- L'utilité du business plan	17
3- La temporalité du business plan.....	18
Section 4 : Les éléments liés à l'environnement	20
1- Les partenariats et relations institutionnelles.....	21
2- L'entourage social	21
Partie 2 : Analyse des facteurs clés de succès et des obstacles à la création d'une entreprise sociale	22
Section 1 : Facteurs-clés de succès et obstacles liés à l'entrepreneur.....	24
A- Facteurs clés de succès.....	24
1- Une motivation clairement sociale	24
a. Une absence de motivation patrimoniale	24
b. Une diversité de motivations sociales.....	25
2- Des compétences entrepreneuriales avérées.....	26
a. Une personnalité entrepreneuriale exigeante	26
b. Une capacité à mobiliser les parties prenantes autour du projet.....	27
3- Des compétences métiers ou sectorielles minimales	28
4- Une persévérance et une implication totale du porteur de projet.....	29
5- Une équipe d'entrepreneurs : atout ou obstacle ?	30
B- Obstacles	31
1- Une absence d'engagement financier personnel du porteur de projet	32
2- Des difficultés personnelles (psychologiques, financières ou familiales)	32
Conclusion : un « entrepreneur social trilingue »	34

Section 2 : Facteurs-clés de succès et obstacles liés au projet	35
A- Facteurs clés de succès.....	35
1- Une réponse pertinente à un besoin social avéré.....	35
2- La capacité à viabiliser un modèle économique pérenne	36
3- Un ancrage territorial affirmé	37
4- La question de l'innovation	38
B- Obstacles	39
1- Une complexité de l'offre proposée.....	39
2- Des outils financiers insuffisants, peu lisibles et mal calibrés.....	40
Section 3 : Facteurs-clés de succès et obstacles liés à la méthode de création d'entreprises sociales	42
A- Facteurs clés de succès.....	42
1- Une adaptation de l'accompagnement aux spécificités de l'entrepreneuriat social.....	42
2- Une prise en compte des « 3 marchés » dès l'origine	43
3- Un « aller-retour » permanent entre formalisation du Business Plan Social et action.....	44
B- Obstacles	45
1- Une utilisation trop rigide de l'outil Business Plan Social	45
2- Une sous-estimation du temps d'émergence des projets d'entrepreneuriat social	46
Conclusion générale	47
Partie 3 : Monographies des entreprises sociales étudiées	49
Arborescences	50
Carré des simples	54
Choc'Ethic.....	57
Association et IME « La Clé pour l'Autisme ».....	61
Prête-moi une voiture	64
Prix des lecteurs de banlieue.....	67
Solasyt (La Varappe Développement).....	70
Step Bordeaux	73
Wecena.....	76
Partie 4 : Annexe : Bibliographie	80
1- Sources de la revue de littérature	80
2- Autres documents de référence cités	82

Remerciements

Nous tenons à remercier les différentes personnes avec lesquelles nous avons échangé et dont la participation a contribué à la bonne réalisation de cette étude :

- Les experts que nous avons rencontrés et qui nous ont fait part de leur analyse :
Fatima Bellaredj (Alter'Incub), Anne-Sophie Casteigt (France Active), Fabrice Caveretta (ESSEC), Florent Chambolle (France Active), Céline Claverie (Caisse d'Epargne), Philippe Garcin (Réseau Entreprendre), Jean Michel Lecuyer (France Active), Olivier de Guerre (Phitrust), Sophie Keller (ESSEC), Aymeric Marmorat (Entrepreneurs Sans Frontières), Arnaud Mourot (Ashoka), Marc St Olive (Caisse des Dépôts et Consignations), Anne Claire Pache (ESSEC), Marine Quenin (ESSEC), Thierry Sibieude (ESSEC) et Marie Trelle Kane (ESSEC).
- Les porteurs de projet qui ont témoigné de leur expérience d'entrepreneur social :
Raphaël Bodin, Isabelle Combes, Héléne Hassoun, Guillaume Hermitte, Jean Millerat, Lydia Millot, AnnGaïd Plourde, Mabrouck Rachedi.
- *Aude Serrano*, étudiante ESSEC qui a effectué un précieux travail dans le cadre d'un monitorat au sein de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC.

Introduction

Antropia est un dispositif préfiguré en 2005 et lancé officiellement en 2008, rassemblant un incubateur social associé à un fonds d'amorçage philanthropique qui a pour vocation principale d'accompagner des entrepreneurs sociaux franciliens dans la phase de lancement de leur projet¹. Créée au sein de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, Antropia a également pour vocation de permettre l'émergence d'outils et d'analyses utiles tant aux étudiants de l'ESSEC formés par l'Institut qu'aux entrepreneurs sociaux de demain. C'est pourquoi le Conseil d'Administration d'Antropia a souhaité commencer à tirer les leçons de l'expérience d'Antropia en initiant cette étude sur les facteurs clés de succès d'un projet d'entrepreneuriat social. L'objectif de départ était d'analyser ce qui explique la réussite ou l'échec des projets d'entrepreneuriat social en phase d'amorçage (c'est-à-dire de l'idée à la réalisation des premières actions après deux ans d'activité environ). Cette étude a pour ambition d'apporter une première contribution à la réflexion sur ce thème.

Pour appréhender le sujet, et rédiger l'étude suivante, nous avons retenu une méthode combinant :

- **recherche théorique** : rédaction d'une revue de littérature des principaux ouvrages et articles de référence issus de recherches sur l'entrepreneuriat classique et sur l'entrepreneuriat social lorsqu'elles existent. Cette synthèse nous a permis de structurer les principales problématiques de cette étude et d'élaborer un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses ont été identifiées soit parce qu'elles relèvent de théories applicables à l'entreprise classique et dont nous interrogeons le bien fondé pour les entreprises sociales, soit parce que ce sont des éléments particulièrement structurants pour notre analyse. Elles sont ensuite confirmées ou infirmées dans la deuxième partie d'analyse des facteurs clés de succès et des obstacles à la création d'une entreprise sociale. .
- **analyse approfondie de cas d'entreprises sociales en phase d'amorçage et rédaction de monographies** : analyse de la documentation relative à chaque entreprise (Business Plan Social, documents de présentation du projet, ...) et rencontre pour chaque cas du porteur de projet et d'un acteur externe connaissant bien le projet (accompagnateur ou financeur). La majorité des cas sélectionnés sont des projets incubés par Antropia (Prix des Lecteurs de Banlieue, Carré des Simples, Prête Moi une Voiture, Choc'Ethic, Arborescences et Wecena) et trois cas externes à Antropia (Solasyt et Step financés par France Active et une structure

¹ Les moyens mis à disposition sont un hébergement, un accompagnement stratégique de haut niveau et l'accès à un financement devant permettre à l'entrepreneur de se consacrer entièrement à la réussite de son projet

médico-sociale : La Clé pour l'Autisme). L'objectif était d'étudier à la fois des cas d'entreprise ayant réussi à lancer leur projet et des cas d'abandon du projet. Par ailleurs, nous avons veillé à couvrir un large champ de l'entrepreneuriat social (entreprises sociales marchandes, non marchandes, entreprises d'insertion, institut médico-éducatif (IME)). La partie 3 détaille chaque cas et fait partie intégrante de cette étude.

- **rencontre avec des experts du secteur de l'entrepreneuriat social :**
 - **des financeurs et accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux :** Fatima Bellaredj (Alter'Incub), Florent Chambolle (France Active), Céline Claverie (Caisse d'Epargne), Philippe Garcin (Réseau Entreprendre), Jean Michel Lecuyer (France Active), Olivier de Guerre (Phitrust), Aymeric Marmorat (Entrepreneurs Sans Frontières), Arnaud Mourot (Ashoka), Marc St Olive (Caisse des Dépôts et Consignations), Sophie Keller (ESSEC) et Marie Trelle Kane (ESSEC).
 - **des enseignants chercheurs :** Fabrice Caveretta (ESSEC), Anne Claire Pache (ESSEC) et Thierry Sibieude (ESSEC)

Partie 1 : Revue de littérature

Remarques liminaires

Les articles académiques qui s'attachent à étudier la question de l'entrepreneuriat pour tenter d'identifier les éléments favorisant le succès ou l'échec d'une entreprise sont nombreux. Le champ de notre revue de littérature - l'ensemble des facteurs et les obstacles influençant le succès ou l'échec d'une entreprise sociale en phase d'amorçage - appelle trois remarques :

- La littérature s'intéresse davantage à la dimension « facteurs clés de succès » qu'à celle des obstacles qui sont souvent analysés comme l'expression négative des facteurs de succès.
- Les recherches sur le sujet de l'entrepreneuriat social restent beaucoup plus rares que celles sur l'entrepreneuriat classique, très peu d'articles s'intéressent au processus entrepreneurial en phase d'amorçage des entreprises sociales. C'est pourquoi cette revue de littérature repose principalement sur des réflexions sur l'entreprise classique avec des focus sur l'entreprise sociale lorsque la littérature existe.
- Les recherches portent souvent sur la réussite des entreprises après leur lancement. Peu d'articles concernent spécifiquement la phase d'amorçage.

Précisions sur la notion de « facteur de succès » dans le cadre de notre étude

Pour déterminer l'influence d'un facteur donné sur la réussite d'une entreprise, il est d'abord nécessaire de déterminer ce que l'on entend par « succès » d'une entreprise sociale en phase d'amorçage. Les critères retenus par les différents chercheurs sont assez variés et touchent différentes caractéristiques d'une entreprise. Le critère objectif plus fréquemment cité est la notion de survie de l'entreprise à trois ans (Witt, 2004, Cooper et Mehta, 2006, Bouchikhi, 1993 ; Delmar et Shane, 2003). Par ailleurs, la majorité des auteurs insistent sur des critères de performance économique de l'entreprise créée pour déterminer son succès :

- Les ressources disponibles (Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, Bygrave, 2007)
- Le revenu net (Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, Bygrave, 2007)
- Le taux de croissance, le retour sur investissement ou encore le profit (Witt, 2004)
- La rentabilité (Frank, Lueger et Korunka, 2007)
- La croissance du nombre d'employés (Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, Bygrave, 2007 ; Frank, Lueger et Korunka, 2007 ; Cooper et Mehta, 2006)

Des critères de réussite complémentaires comme « l'organisation des activités » et « la répartition des responsabilités » (Delmar et Shane, 2003, rapport de l'IISD de 2008, Boyer, Creech, Paas) ou le

« développement du produit » (Delmar et Shane, 2003) permettent davantage d'évaluer la qualité des actions entrepreneuriales.

Ces différents critères sont à prendre en compte pour notre étude tout en conservant à l'esprit qu'ils nécessitent un recul de quelques années pour les identifier et les analyser. Ces critères sont plus significatifs pour analyser la réussite d'une entreprise en phase de développement qu'en phase d'amorçage.

Une autre série de critères est élaborée en fonction de l'avancée dans le processus entrepreneurial :

- Rapidité et persévérance dans le processus entrepreneurial (Davidsson et Honig 2003)
- Mise en œuvre effective des décisions, c'est-à-dire le succès du lancement (Frank, Lueger et Korunka, 2007)
- Réalisation des idées initiales (Witt, 2004) après la création. Plus précisément, il s'agit de la conformité des valeurs mesurées aux indicateurs prévus lors de la phase de lancement du projet.

Ce sont des critères qui correspondent davantage à la phase de création d'entreprise, ce qui concerne de manière plus évidente le cadre de notre étude.

Peu d'auteurs prennent en compte les spécificités des entreprises sociales pour déterminer des critères de réussite. Le rapport de l'International Institute for Sustainable Development (Boyer, Creech, Paas, 2008) identifie la notion de « développement social » ou de « vocation environnementale » comme critère de réussite d'une entreprise à sociale. La définition de l'entrepreneuriat social de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC permet également d'identifier un critère de succès d'une entreprise sociale : une dimension sociale ou environnementale supérieure ou égale à la dimension économique.

Notons enfin avec Boyer, Creech, Paas (2008) que s'il est difficile d'évaluer objectivement la valeur de l'impact social d'un projet, un certain nombre de recherches actuelles tentent d'apporter une réponse à cet enjeu (Guclu, Dees, Anderson, 2002). La méthode C3Perform par exemple prend la forme d'un livret de questions qui permettent d'évaluer le fonctionnement de l'organisation et d'identifier ses forces, ses faiblesses et les opportunités d'amélioration. Très différente, la méthode « Look Back, Move Forward » est une évaluation collective et interactive d'une organisation qui donne l'occasion de confronter les points de vue sur les impacts réels d'un projet pour arriver à un consensus. Enfin, la méthode Social Return on Investment (SROI) a pour objectif d'évaluer la valeur économique de l'impact social en traduisant les résultats sociaux en valeurs économiques.

Plan de la revue de littérature

Nous proposons d'organiser la revue de littérature autour de quatre éléments essentiels identifiés par Gartner (1985) dans la démarche entrepreneuriale. Ils présentent l'avantage d'identifier clairement la pluralité des facteurs influençant la réussite ou l'échec d'une entreprise :

- caractéristiques de l'individu créateur
- caractéristiques du projet
- caractéristiques de la méthode suivie
- caractéristiques de l'environnement

Section 1 : Les éléments liés à l'individu

Schumpeter considère que les caractéristiques de l'individu qui crée son entreprise sont déterminantes pour comprendre son succès ou son échec. Cet avis est largement partagé, puisque tous les auteurs s'accordent à dire que l'individu est un facteur clé dans le succès d'une entreprise en création, et ce, d'autant plus en phase d'amorçage. Les caractéristiques de l'individu qui influencent la réussite ou l'échec d'une création d'entreprise recouvrent différentes dimensions : personnalité, motivations et compétences.

Hypothèse : 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

1- La personnalité

L'influence de la personnalité dépend de la définition qu'on lui donne, qui varie selon les auteurs. S'il n'existe pas de profil idéal d'entrepreneur, beaucoup d'études évoquent la personnalité de l'entrepreneur comme un facteur clé de la réussite entrepreneuriale (Bouchikhi, 1993 ; Bhide, 1994; Bouchikhi, Kimberly, 1994; Kidane et Harvey 2009) et citent un certain nombre de qualités favorisant cette réussite qui font consensus :

- La capacité de réagir rapidement, la capacité de négociation, la volonté d'apprendre, la capacité à convaincre les bonnes personnes à s'investir (Bhide, 1994)
- L'enthousiasme, la capacité à rester fidèle au projet initial, la détermination et la relation obsessionnelle avec son entreprise (Bouchikhi, 1993).

Au-delà de ces traits de personnalité qui font généralement consensus dans la littérature, peu d'études ont étudié de manière précise la relation causale entre la personnalité du créateur et le succès ou l'échec d'une entreprise. C'est pourquoi l'étude de Frank, Lueger et Korunka (2007), qui étudie l'influence de caractéristiques personnelles favorisant la réussite du processus entrepreneurial, apporte des éléments précieux sur le sujet. Cette étude définit la personnalité comme un ensemble de trois caractéristiques (qui constitueraient selon McClelland une « personnalité entrepreneuriale ») :

- le besoin de réussite et d'épanouissement
- la propension au risque (capacité à s'engager dans un processus incertain)

- le locus de contrôle (qui correspond au sentiment plus ou moins élevé d'exercer une influence sur le monde extérieur ; un locus de contrôle élevé correspondant à la perception de pouvoir influencer le cours des choses).

Les auteurs examinent l'impact de ces facteurs à la fois sur la probabilité de lancement effectif de l'entreprise une fois le processus entrepreneurial entamé et sur la mise en œuvre des décisions entrepreneuriales et le succès de l'entreprise au bout de trois ans. Les résultats de l'étude montrent que la « **propension au risque** » de l'individu a une influence considérable sur la réussite de l'entreprise tout particulièrement en phase d'amorçage. En revanche, les deux autres dimensions (le « besoin de réussite » et le « locus de contrôle ») n'ont qu'une faible influence, que ce soit sur la persévérance dans le processus entrepreneurial une fois qu'il est entamé ou sur la mise en œuvre effective des décisions.

2- Les motivations

Les **motivations pour créer son entreprise** jouent un rôle important dans le processus entrepreneurial. Selon Starr et Fondas (1992), ces motivations constituent un des trois facteurs (au côté des « agents socialisants », ensemble des agents avec qui l'acteur interagit et la « structure du contexte » dans lequel le projet s'initie) qui influence le passage de la décision de devenir entrepreneur à la création effective d'une entreprise. C'est également l'avis de Kuratko, Hornsby et Naffziger (1997), pour qui la persistance entrepreneuriale résulte avant tout de la réalisation des aspirations personnelles de l'entrepreneur.

Les recherches sur ces motivations font ressortir une grande diversité d'objectifs. Parmi les objectifs les plus souvent invoqués, citons le désir d'indépendance et d'autonomie (Hughes, 2006 ; Buttner et Moore, 1997 ; McGregor et Tweed, 2000 ; Filion, 2000 ; Verstraete, 1999 ; Laufer 1975 ; Hernandez 1999, Barry, 1990 ; Bouchikhi, Kimberly, 1994), la poursuite d'objectifs financiers (Pinfold, 2001 ; Rosa et autres, 1994 ; Cressy, 1995 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Kent, Sexton et Vesper, 1982), le désir d'être son propre patron (Mattis, 2000 ; Knight, 1987 ; Verstraete , 1999) et le désir de se créer un emploi (Pinfold, 2001 ; Aronoff et Ward, 1995 ; Brush, 1990 ; Holmquist et Sundin, 1990 ; Birley, 1989). D'autres recherches rapportent également que les entrepreneurs semblent animés d'un plus grand besoin d'accomplissement ainsi que d'un plus grand désir de se bâtir une réputation sociale que la population en général (Carland et autres, 1984 ; Brockhaus, 1986). Enfin, l'identification d'une opportunité, la recherche d'un style de vie ou encore la passion sont aussi des motivations

conduisant le créateur à persister dans son idée de créer (Verstraete, 1999 ; Smilor, 1997; Bouchikhi, Kimberly, 1994).

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.

<i>Hypothèse : Les entrepreneurs sociaux ont une motivation principalement sociale</i>
--

3- Les compétences

Au-delà de la personnalité et des motivations de l'entrepreneur, les auteurs s'attachent à montrer l'influence considérable des **compétences** sur le succès de la phase d'amorçage d'un projet. C'est pourquoi les capacités d'apprentissage du créateur sont essentielles, en particulier en phase d'amorçage (Smilor, 1997). Ces qualifications peuvent être acquises directement par l'entrepreneur, par la formation ou par l'expérience, ou tout simplement disponibles dans l'entourage. L'important est d'y avoir accès.

L'étude de Davidsson et Honig (2003) s'intéresse à l'influence du « capital humain » sur deux dimensions : l'avancée du processus entrepreneurial et la réussite de l'entreprise (rentabilité, premières ventes). Le « capital humain » regroupe l'éducation scolaire, la formation professionnelle et les expériences entrepreneuriales antérieures. Les résultats de l'étude sont contrastés. Si l'éducation pré-universitaire n'a pas d'influence sur le succès du processus entrepreneurial, deux composantes du « capital humain » ont un impact significatif sur l'avancée du processus : la **formation professionnelle** et des **expériences entrepreneuriales précédentes**. Cela rejoint une étude de Kidane et Harvey (2009) qui montre l'importance des expériences précédentes de l'entrepreneur. En effet, celles-ci lui apportent des compétences pratiques (organisation, gestion d'équipe) et techniques et constituent un facteur de succès lors de la phase d'amorçage du processus entrepreneurial.

Hypothèse : Les expériences professionnelles antérieures ont une plus grande influence que la formation initiale pour anticiper la réussite du lancement d'une entreprise sociale.

4- Individu ou équipe ?

Si la place et l'influence de l'individu dans le processus entrepreneurial sont largement étudiées par les auteurs, la question de l'influence d'une **équipe d'entrepreneurs** sur la réussite du projet est moins souvent évoquée.

Pourtant, la création d'entreprise est toujours une action collective (Bouchikhi, 1993). Dès le début, il est important de travailler avec les bonnes personnes, de profiter de la richesse du travail en équipe pour renforcer la persévérance dans le processus entrepreneurial. L'article de Davidsson et Honig (2003) se penche sur ce sujet et souligne l'effet positif de la constitution d'une équipe pour porter un projet sur l'avancée du processus entrepreneurial. Le rapport de l'IISD (Boyer, Creech, Paas, 2008), s'appuyant sur les résultats du site de Vadim Kotelnikov et Ten3 East-West², montre qu'une dépendance exagérée envers un seul individu est un obstacle au lancement d'une entreprise.

Hypothèse : Une équipe d'entrepreneur est un facteur de succès dans la création d'une entreprise sociale en phase d'amorçage.

Hypothèse : L'isolement de l'individu est un obstacle à la création d'entreprises sociales en phase d'amorçage.

² http://1000ventures.com/presentations/start_ups.html

Section 2 : Les éléments liés au projet

1- Les caractéristiques communes à toutes les entreprises

Il n'existe pas de critères de succès universels concernant le projet en tant que tel. Pour analyser la réussite d'une entreprise en phase d'émergence, il est en revanche possible de s'intéresser à deux dimensions spécifiques : l'adéquation entre le projet et l'individu et le capital financier.

a. L'adéquation entre le projet et l'individu

Toute idée, aussi attrayante et plausible soit-elle ne convient pas à tout entrepreneur. Guclu, Dees et Anderson (2002) soulèvent dans leur étude la question de l'adéquation projet-individu comme facteur de succès de la création d'entreprise. Même si une bonne opportunité a été identifiée, il convient d'estimer avant d'entrer dans le processus entrepreneurial quelle est l'adéquation de ce projet avec la personnalité et l'expérience nécessaire du porteur de projet. Il est par ailleurs nécessaire de vérifier si le projet est en adéquation avec son engagement, ses qualifications et avec sa situation actuelle dans la vie (Guclu, Dees et Anderson, 2002).

b. Le capital financier

Par ailleurs, le **capital financier** (financement bancaire, subventions, aides...) dont on dispose est essentiel pour déterminer les caractéristiques d'un projet et anticiper son succès ou son échec. Pour Evans et Jovanovic (1989), les contraintes de liquidité peuvent exclure des créateurs potentiels, car s'ils ne disposent pas de fonds suffisants, ils n'iront pas au bout du processus entrepreneurial. Cela rejoint également l'idée du rapport de l'IISD (Boyer, Creech, Paas, 2008) qui se réfère au site 1000ventures.com pour souligner qu'un capital initial insuffisant est un obstacle au lancement d'une entreprise.

2- Les spécificités des entreprises sociales

Concernant les entreprises sociales, les projets doivent souvent présenter des spécificités supplémentaires pour que l'entreprise et son lancement soient des succès.

a. Réponse à un besoin social ou environnemental

L'article de Guclu, Dees, Anderson (2002) propose des facteurs qui favorisent le succès du processus de création d'une entreprise. Ce processus va de la naissance d'une idée prometteuse à sa transformation en opportunité attrayante en opérant une sélection des idées à chaque étape pour ne garder que les "meilleures". Parmi les éléments permettant de générer une idée prometteuse, la **prise en compte des besoins sociaux** – à savoir les différences entre les conditions sociales souhaitées et la réalité – est primordiale. L'idée est de bien observer son environnement et ses caractéristiques pour mieux appréhender les problèmes sociaux auxquels le territoire est confronté. L'entrepreneur social peut ensuite y répondre de la manière la plus adéquate possible. 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. Ainsi, le système de microcrédit élaboré par M.Yunus, qui cherche à résoudre le problème de la misère et du manque de perspectives dans les pays pauvres, s'appuie sur l'atout social que constitue la fiabilité des femmes du Bangladesh. 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).

b. Inscription dans un territoire

L'inscription dans un territoire découle directement de l'idée précédente, puisque les besoins et atouts sociaux sont souvent liés à un territoire déterminé. 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.

Hypothèse : L'inscription dans un territoire constitue un facteur clé de succès d'une entreprise sociale.

c. Des objectifs multiples à concilier

Dans tout projet d'entreprise, on identifie dès le départ les résultats souhaités et les moyens pour y parvenir. C'est d'autant plus important pour une entreprise sociale qui a des objectifs multiples à concilier. En effet, une entreprise sociale cherche à atteindre une triple performance : créer de la valeur économique tout en ayant un impact social et environnemental. Il est donc indispensable

d'élaborer une « **théorie de l'impact social** » qui vise à clarifier la stratégie économique, sociale et environnementale de l'entreprise, les différents objectifs à atteindre et la manière de les atteindre (Guclu, Dees, Anderson, 2002). Cela constitue, pour les auteurs, un des éléments importants dans la transformation d'une idée d'entreprise sociale prometteuse en une opportunité attrayante et viable, prête à être mise en œuvre.

Section 3 : Les éléments liés à la méthode de création

Nous évoquons dans cette section à la fois la dimension accompagnement des porteurs de projets et rédaction par ces derniers d'un business plan.

1- Le rôle de l'accompagnement

Cinq ans après leur création, seules 46 % des entreprises nouvelles subsistent alors que 70 % des entreprises aidées existent encore, ce qui montre bien l'efficacité des **structures d'accompagnement** (source : Défis, 2003). Si cette étude concerne davantage la réussite d'une entreprise après son lancement, Frank, Lueger et Korunka (2007) ont également démontré l'importance de l'accompagnement tout au long du processus entrepreneurial. En effet, une aide bien adaptée aux besoins des entrepreneurs et une disponibilité de personnes compétentes durant la phase de préparation sont des facteurs de succès pour la mise en œuvre effective des décisions liées à la création d'entreprise et pour la persévérance dans ce processus jusqu'au lancement de l'entreprise.

Si l'ensemble des auteurs s'accorde sur les apports positifs d'un accompagnement, Siegel (2006) précise qu'il existe une multiplicité d'aides potentielles. Il distingue ainsi trois types d'accompagnement : l'appui financier, le soutien logistique et le **développement de réseaux de conseil et de formation**. Ce dernier a une plus forte valeur ajoutée pour les créateurs d'entreprise, car il permet à la fois d'acquérir ou d'approfondir des compétences essentielles, mais également de se construire un réseau et de bénéficier de synergies enrichissantes - deux éléments importants lors de la phase d'amorçage d'une création d'entreprise. Le type d'aide varie en fonction des besoins de l'entrepreneur, du projet, mais aussi de l'avancement dans le processus de création.

2- L'utilité du business plan

L'importance de la réflexion stratégique pendant le processus de lancement d'une entreprise fait consensus pour l'ensemble des auteurs, mais les avis divergent parfois en ce qui concerne la nécessité de formaliser un **business plan**.

Certains auteurs considèrent en effet que la rédaction d'un business plan dès le début du processus entrepreneurial a pour effet d'inhiber l'action voire de mener à la paralysie (Jacques Ribourel, 1979). L'étude de Lange, Molloy, Pearlmutter, Singh et Bygrave sur 116 nouvelles entreprises (2007) souligne la complexité de la présentation institutionnelle du business plan qui demande beaucoup de temps. Les auteurs montrent que les nouvelles entreprises lancées avec un business plan formel ne sont pas ensuite plus performantes, en termes de ressources, de revenu net et du nombre

d'employés, que celles créées sans business plan. Ils ne remettent pas en cause l'utilité du contenu d'un business plan, mais bien sa dimension trop formelle.

A l'opposé, la majorité des auteurs vantent les mérites de la conception d'un business plan, en tant qu'exercice de référence pour démontrer la cohérence du projet et la capacité du créateur à expliquer de façon claire sa vision. Le business plan incite également le créateur d'entreprise à un effort d'anticipation essentiel pour ne pas être pris au dépourvu par les difficultés (Verstraete, 1999). L'étude réalisée par Delmar et Shane (2003) sur 223 nouvelles entreprises en Suède montre que le business plan réduit le risque d'échec d'une nouvelle entreprise (dissolution), favorise le développement du produit et facilite l'organisation des activités car il donne un cadre général pour se focaliser sur les actions importantes et ne pas dévier des objectifs initiaux. Une mauvaise planification est un vrai obstacle pour une entreprise, car cela entraîne une mauvaise estimation de la demande du marché, un mauvais rythme des dépenses, des décisions hâtives en cas de difficultés et une incapacité à comprendre les besoins en capital d'une entreprise qui grandit. Toutefois, les auteurs nuancent leur propos, puisqu'ils n'ont pas prouvé si c'était le fait même de planifier (en se posant les bonnes questions) ou la qualité de la planification (avec un business plan finalisé) qui importait.

D'après une étude de Liao et Gartner (2006) sur 64 622 personnes engagées dans un processus entrepreneurial aux Etats-Unis (à partir des données du PSED, Panel Study of Entrepreneurial Dynamics), les entrepreneurs qui font un business plan ont 2,6 fois plus de chance de continuer la création de leur entreprise que les autres. Le business plan est donc un facteur clé de succès dans la phase d'amorçage du processus entrepreneurial qui permet de sécuriser le passage de l'idée au projet.

3- La temporalité du business plan

Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, Bygrave (2007) pensent qu'il convient d'attendre le plus possible pour réaliser un business plan car l'entrepreneur aura plus d'arguments en faveur de son projet une fois que l'entreprise aura déjà fait ses preuves. Par ailleurs, selon ces auteurs, l'élaboration d'un business plan pour une entreprise en création ne serait utile que s'il est destiné à lever des fonds extérieurs. Certains auteurs pensent à l'inverse qu'il faut commencer le plus tôt possible dans le processus de création d'entreprise à rédiger son business plan. Il permet de guider l'entrepreneur dans ses choix ou de donner de la légitimité à l'entreprise naissante (Fry et Stoner, 1985 ; Mancuso, 1985 ; Henderson, 1988). D'autre part, si l'on perçoit un niveau important d'incertitude financière,

concurrentielle et opérationnelle, il convient de planifier tôt pour pouvoir anticiper (Liao, Gartner 2006).

Hypothèse : La création d'un Business Plan est un facteur clé de succès nécessaire dès le début de la phase de création d'une entreprise sociale.

Toutefois, le business plan et une réflexion même poussée ne permettent pas nécessairement de tout prévoir et il faut parfois agir avant d'avoir décidé de l'ensemble de la stratégie, car l'action permet d'avancer dans la planification et l'élaboration du projet en testant les premières hypothèses (élaborées grâce à la réflexion). Selon Bhide (1994), il faudrait donc planifier au fur et à mesure en s'appuyant sur des allers-retours entre l'action et la réflexion, ce qui permettrait de mettre au point progressivement une stratégie adaptée au contexte et aux éventuelles difficultés rencontrées.

Section 4 : Les éléments liés à l'environnement

Les avis divergent concernant l'influence de l'environnement et du contexte sur la réussite d'une nouvelle entreprise. Pour Bouchikhi (1993), l'environnement et la « chance » sont aussi importants que les caractéristiques de l'entrepreneur lui-même sur la réussite finale du projet. Un projet de création d'entreprise s'inscrit toujours dans un environnement, qu'il convient donc de prendre en compte. Cet environnement peut être favorable ou défavorable pour l'entrepreneur mais il ne constitue pas pour autant un facteur de succès ou un obstacle en soi. En effet, le plus important est l'**adaptation** du projet au contexte et aux circonstances, qui constitue un facteur de succès pour le lancement d'une entreprise (Bouchikhi, 1993). Cela rejoint l'avis de Starr et Fondas (1992) pour qui le contexte dans lequel l'organisation s'initie est un des trois facteurs principaux (avec les motivations et les agents socialisants) qui influencent le passage de la décision de devenir entrepreneur à la création effective d'une firme. Cependant, une étude sur un échantillon de plus de 700 entreprises en création a démontré, depuis, une faible influence de l'environnement et des ressources sur le succès du lancement d'une entreprise, par rapport à l'influence de l'individu et de l'aide pendant la préparation au lancement de l'entreprise (Frank, Lueger et Korunka, 2007).

Les circonstances peuvent être sources d'opportunités (Bouchikhi, Kimberly, 1994). C'est donc au créateur de tirer parti des conditions environnementales et de détecter les **opportunités** que lui offre le contexte. Ces opportunités sont souvent essentielles dans la conception d'une idée entrepreneuriale pertinente et viable (Bouchikhi, 1993 ; Smilor, 1997). De plus, l'environnement est un élément dynamique sans cesse changeant. Aussi, les entrepreneurs doivent rester attentifs pour réagir rapidement dès qu'une nouvelle opportunité se présente sans trop se préoccuper de tout prévoir (Bhide, 1994; Guclu, Dees, Anderson, 2002).

D'autre part, pour qu'une idée de création d'entreprise soit viable, elle doit disposer d'un potentiel sur le marché (présence d'acheteurs, ...), ce qui incite également l'entrepreneur à bien étudier son environnement, et ce, dès la phase d'amorçage. D'après Guth, Kumaraswamy et McErlean, la concordance entre l'idée que s'est forgée le créateur et la réalité à laquelle il est confronté est cruciale pour la réussite du lancement et dépend de la capacité du créateur à se conformer à son environnement et à y conformer également son projet. De même, pour Romanelli (1989), la survie d'une entreprise dépend de caractéristiques environnementales et des stratégies du créateur d'entreprise, il faut donc adapter les stratégies aux conditions environnementales.

Enfin, plus spécifiquement, deux dimensions de l'environnement sont étudiées pour comprendre leur influence sur la réussite ou l'échec du processus entrepreneurial :

1- Les partenariats et relations institutionnelles

La prise en compte de l'environnement par l'entrepreneur social passe notamment par ses relations avec l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

Ainsi, la capacité à construire et négocier des **partenariats** efficaces pour le bénéfice de l'entreprise est un facteur de succès, car ils permettent de créer de la valeur pour l'entreprise qui est en cours de création en mettant en commun les compétences et les ressources qui peuvent être complémentaires, et d'avoir un impact plus important que si l'on était seul (rapport de l'IISD, Boyer, Creech, Paas, 2008). Enfin, les actions d'un entrepreneur s'inscrivent dans un cadre social et économique déterminé mais également dans un **cadre institutionnel** qu'il convient de prendre en compte, car son succès est fonction de ce support institutionnel et de son soutien (Boutillier, Uzunidis, 1999). De plus, d'après le Biodiversity Conservation Network, qui aide des projets de développement en Asie et qui évalue régulièrement leurs résultats, le soutien institutionnel est d'autant plus important lorsque l'on veut créer du profit tout en protégeant l'environnement.

2- L'entourage social

L'entourage social de l'entrepreneur est considéré par certains auteurs comme un facteur clé de succès pour la création d'entreprise. Plus spécifiquement, le milieu familial est un atout pour la création d'entreprise, car il constitue un modèle à suivre ou un soutien en cas de difficultés (Kidane et Harvey 2009). L'article de Davidsson et Honig (2003) va dans le même sens. Après avoir étudié l'impact du capital humain, les auteurs s'attachent à montrer l'influence positive du « capital social », à savoir l'encouragement par la famille et le fait d'être membre d'un réseau professionnel, sur la réussite entrepreneuriale (avancée du processus avant le lancement et succès de l'entreprise). Toutefois, alors que l'influence du capital social professionnel (appartenance à des réseaux) augmente au fur et à mesure du processus entrepreneurial, celle du capital social proche (famille, amis) diminue.

Hypothèse : L'entrepreneur doit être capable de s'adapter à son environnement et de saisir les opportunités.

Partie 2 : Analyse des facteurs clés de succès et des obstacles à la création d'une entreprise sociale

En s'appuyant sur le cadrage conceptuel de la première partie, nous allons analyser la question des facteurs clés de succès et des obstacles à la création des entreprises sociales en phase d'amorçage d'un point de vue pratique. Cette partie est la synthèse de l'analyse de 9 cas d'entreprises en phase d'amorçage étudiés et d'entretiens qualitatifs avec des experts de l'entrepreneuriat social. Les cas analysés, dont la partie 3 détaille le contenu, sont les suivants :

Nom du projet	Forme juridique	Activité	Résultats
Arborescences	Association	Prise en charge d'enfants précoces	En activité
Carré des simples	N/A	Développement de la nature en ville	Projet abandonné et recréé dans un autre cadre
Choc'Ethic	SARL- Entreprise d'insertion	Commercialisation de chocolat issu du commerce équitable	En activité
La Clé pour l'Autisme	Association et IME	Prise en charge d'enfants autistes	En activité
Prête-moi une voiture	Association	Location de voiture à des personnes défavorisées	Projet abandonné sous sa forme initiale
Prix des lecteurs de banlieue	N/A	Valorisation du sens littéraire des habitants des banlieues	Projet abandonné
Solasyst	Entreprise d'insertion	Commercialisation de chauffe eau solaires	En activité
Step Bordeaux	Entreprise d'insertion	Gestion électronique des documents (GED)	Projet abandonné
Wecena	SARL	Mécénat informatique	En activité

Nous avons retenu l'activité ou la non-activité de l'entreprise sociale au bout de 2 ans comme critère de réussite ou d'échec. Ce choix présente l'avantage d'être « peu contestable »³ et facilement observable.

Nous appelons « facteur clé de succès » tout élément qui est considéré comme positif dans le processus de création d'une entreprise sociale. Il s'agit donc d'un élément qui favorise la réussite du projet en phase d'amorçage. Les obstacles sont des éléments qui agissent négativement et peuvent contraindre ou empêcher la création de l'entreprise s'ils existent. L'obstacle est une difficulté sur laquelle il est possible d'agir et non pas une donnée structurelle. Son absence n'est pas pour autant un élément favorable à la création et ne peut pas être considérée comme un facteur clé de réussite en tant que tel.

³ Anne-Claire Pache

Section 1 : Facteurs-clés de succès et obstacles liés à l'entrepreneur

Tous les acteurs rencontrés indiquent que le facteur de succès principal de la création d'une entreprise sociale est l'entrepreneur lui-même. Cela est d'autant plus marqué dans les premières étapes de la création de l'entreprise puisque tout repose sur l'impulsion et la volonté du ou des porteurs de projets.

L'hypothèse « 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 » est validée.

A-Facteurs clés de succès

1- Une motivation clairement sociale

a. Une absence de motivation patrimoniale

Comme en témoigne la revue de littérature, les motivations pour créer une entreprise peuvent être très variées. Si le processus de création d'une entreprise est globalement semblable il y a certaines différences entre l'entrepreneur classique et l'entrepreneur social.

L'une des différences fondamentales entre l'entrepreneur social et l'entrepreneur classique repose sur sa motivation sociale et non patrimoniale. Comme le constate Anne-Claire Pache, si l'entrepreneur social a, tout comme l'entrepreneur classique, un « moteur » pour entreprendre, « il n'a pas de motivation financière ». De nombreux acteurs de soutien à l'entrepreneuriat social sont particulièrement attentifs à cette dimension. Pour Olivier de Guerre comme pour Jean-Michel Lecuyer, il est essentiel de comprendre si l'enrichissement personnel est une motivation de l'entrepreneur social. Si la réponse est positive, il faut s'interroger sur la sincérité de la démarche et aider le porteur à clarifier ses objectifs et ses motivations pour qu'il ne se trompe pas de « voie » et que ses attentes ne soient pas déçues.

Si aucun des entrepreneurs rencontrés n'a évoqué la dimension financière comme objectif principal de la création de son entreprise sociale, certains créateurs estiment cependant qu'ils ne sont pas disposés à faire des sacrifices trop importants concernant leurs revenus, en particulier pour les entrepreneurs comme le porteur de projet de Wecena qui ont une charge de famille importante à assurer.

L'hypothèse : « Les entrepreneurs sociaux ont une motivation principalement sociale » est validée.

b. Une diversité de motivations sociales

En ce qui concerne le « moteur » du créateur, il n'y a pas de « profil type » d'entrepreneurs sociaux. Si la motivation de l'entrepreneur social ne doit pas être principalement l'enrichissement personnel, il est possible de distinguer plusieurs « profils » de motivation pour lancer une entreprise sociale :

- **Les individus qui ont toujours vécu dans un environnement spécifique qui les a confrontés à des injustices, des difficultés particulières** (de santé, de pauvreté, ...) et qui décident de s'attaquer à ce problème. Un des exemples de motivation de ce profil d'entrepreneur est Mabrouck Rachedi du Prix des Lecteurs de Banlieue qui, ayant toujours vécu en banlieue et en connaissant de manière intime les difficultés, a décidé de créer un projet pour répondre à l'inégalité culturelle de ces territoires.
- **Les individus qui ont été confrontés à un événement personnel ou à un « accident de vie⁴ »** qui les incite à s'engager professionnellement pour se consacrer à une cause. Comme l'indique Thierry Sibieude, chez ce type d'entrepreneur social, « il y a un événement déterminant qu'il faut identifier ». Ce levier est un moteur pour certains individus qui les pousse à dépasser la révolte ou la colère pour créer une entreprise sociale. Arborescences ou la Clé pour l'Autisme sont des projets initiés par des parents qui souhaitent créer une réponse pertinente à la situation de leurs enfants et correspondent parfaitement à ce profil d'entrepreneurs.
- **Les individus qui souhaitent concilier leurs valeurs et leur activité professionnelle.** Ces entrepreneurs souhaitent lancer leur projet davantage par conviction ou par rejet de l'entreprise classique qu'en raison d'une expérience de vie déterminante. Marc St Olive résume ce type de motivation en indiquant que pour s'engager dans l'entrepreneuriat social, « il faut aimer les hommes et avoir une vision particulière de l'économie : l'entrepreneur est là pour servir et non pas pour se servir ». Dans ce cas, comme l'indique Marie Trelle Kane, il est nécessaire « d'avoir une connivence intellectuelle avec son projet ». Cette approche plus « conceptuelle » de l'entrepreneuriat social peut permettre la création d'entreprises sociales qui remplissent leur mission sociale comme en témoigne l'exemple de Choc'Ethic (Guillaume Hermitte a eu l'idée de créer son entreprise de commerce équitable suite à la visite d'une chocolaterie dans un pays d'Amérique du Sud.)

⁴ Arnaud Mourot

Cette proposition de catégorisation a plus pour objectif d'expliquer la variété des motivations des entrepreneurs sociaux que d'établir une quelconque hiérarchie des motivations ou de faire un lien entre les motivations et la réussite des entreprises sociales. Les réussites d'entreprises sociales peuvent en effet se retrouver dans les 3 profils de motivation. Il est néanmoins indispensable de s'assurer que le porteur de projet a clairement identifié sa motivation sociale pour lancer son entreprise en raison de la forte complexité de cette phase de création d'une entreprise sociale qui mettra cette motivation à l'épreuve.

2- Des compétences entrepreneuriales avérées

a. Une personnalité entrepreneuriale exigeante

Comme le rappelle Anne-Claire Pache, les entrepreneurs sociaux ont des « profils psychologiques très différents ». Il est donc inutile de tenter d'identifier la personnalité « idéale » d'un entrepreneur social. Il est néanmoins possible d'établir une grille de lecture des principaux éléments de la personnalité d'un entrepreneur social. L'objectif est moins d'encourager un « mythe » de l'entrepreneur social idéal que de s'assurer que le porteur de projet qui se lance dans la création d'une entreprise sociale n'a pas de carence importante.

L'ensemble des experts rencontrés s'accorde pour constater que les compétences des entrepreneurs sociaux sont pour la plupart identiques à celles des entrepreneurs classiques. Les acteurs qui connaissent parfaitement les deux secteurs de l'entrepreneuriat classique et de l'entrepreneuriat social confirment cette similitude de profils et de compétences.

La « personnalité entrepreneuriale » peut, en fonction des différents entretiens réalisés, être synthétisée autour des qualités et compétences suivantes ⁵ :

- Confiance en soi⁶, connaissance de soi et bonne évaluation de sa capacité à prendre des risques
- Autonomie et sens de l'initiative⁷
- Souplesse intellectuelle, capacité d'adaptation⁸
- Pragmatisme, esprit concret et capacité d'anticiper les difficultés à venir⁹

⁵ Nous avons demandé aux différents experts interrogés quelles étaient pour eux les qualités fondamentales d'un entrepreneur social

⁶ Plus spécifiquement, Marie Trelle Kane parle d'équilibre entre l'ouverture d'esprit et l'affirmation de soi

⁷ Aymeric Marmorat

⁸ Marie Trelle Kane

⁹ Marc St Olive parle de la nécessité d'avoir une « culture du verre de terre » pour un entrepreneur et de l'importance d'avoir un réalisme financier. Lors de notre entretien, Guillaume Hermitte a beaucoup insisté sur la nécessaire capacité d'un entrepreneur à se projeter concrètement dans le futur (2 à 3 ans) pour anticiper les difficultés de la création d'une entreprise sociale.

- Force de conviction : capacité à exprimer et à faire partager son enthousiasme, son dynamisme et ses valeurs¹⁰
- Qualités relationnelles¹¹
- Capacité à travailler en équipe¹²
- Capacités intellectuelles de formalisation, de conceptualisation et de synthèse¹³
- Connaissances minimales en gestion (particulièrement en termes de gestion de trésorerie et de maîtrise du BFR) et compétences commerciales¹⁴

b. Une capacité à mobiliser les parties prenantes autour du projet

La capacité de mobilisation des parties prenantes (tout particulièrement les partenaires opérationnels clés) autour du projet est une compétence entrepreneuriale importante pour tout créateur d'entreprise mais qui recouvre une importance particulière pour les entrepreneurs sociaux. Cette dimension recouvre plusieurs réalités.

Tout d'abord, il s'agit de l'aptitude de l'entrepreneur à identifier et utiliser les compétences complémentaires nécessaires à la réussite de son projet. La capacité à constituer un réseau (tout particulièrement dans le monde de l'économie sociale et solidaire¹⁵) est essentielle pour gagner un temps précieux dans la création de son entreprise. L'isolement de l'entrepreneur peut être un obstacle à la réussite de son projet, tout comme peuvent l'être ses difficultés à utiliser au mieux les compétences mises à sa disposition. Ainsi, lors du lancement de son entreprise, Guillaume Hermitte a cherché pendant de nombreux mois un associé, véritable « bras droit » sur lequel s'appuyer. Ne l'ayant pas trouvé, le fondateur de Choc'Ethic et de Puerto Cacao a réussi à mobiliser des « parrains » entrepreneurs sociaux chevronnés¹⁶ qui l'ont aidé dans la construction de son projet.

Par ailleurs, l'entrepreneur social doit impliquer un nombre plus important de parties prenantes autour de son projet. Au-delà des fournisseurs, clients et futurs salariés, il doit le plus souvent savoir mobiliser des bénévoles et les collectivités locales¹⁷ ou les services déconcentrés de l'Etat (tout particulièrement dans le cas des entreprises d'insertion comme Solasyst et des IME comme La Clé pour l'Autisme). Ainsi, l'entrepreneur social doit avoir la « capacité de s'intégrer dans son milieu ¹⁸»

¹⁰ Jean Michel Lecuyer, Thierry Sibieude, Marc St Olive

¹¹ Jean Michel Lecuyer

¹² Thierry Sibieude

¹³ Thierry Sibieude, Marc St Olive

¹⁴ Aymeric Marmorat

¹⁵ Marc St Olive

¹⁶ En particulier Jérôme Schatzman, fondateur de Tudo Bom et Marie Trelle Kane, fondatrice d'Unis-Cité

¹⁷ Pour Jean Michel Lecuyer, s'assurer du soutien des collectivités locales est « vital » pour une entreprise sociale

¹⁸ Thierry Sibieude

pour bien identifier comment s'articulent les différentes parties prenantes et comprendre quels sont les potentiels contributeurs financiers à son projet. En complément, l'implication des clients finaux ou des bénéficiaires est souvent un facteur déterminant dans le lancement d'une entreprise sociale¹⁹.

Enfin, la dimension « leadership » est essentielle pour mobiliser les compétences nécessaires. En effet, compte tenu du fait que l'entrepreneur social n'a pas les moyens de mobiliser les parties prenantes sur une dimension financière, il doit réussir à fédérer les compétences clés autour de son idée, tout particulièrement en les convainquant de sa capacité de transformation sociale (ou de son impact environnemental).

* *

*

Ainsi, plus qu'une longue liste de caractéristiques indispensables à l'entrepreneur, il est nécessaire de retenir l'importance des tensions entre les différentes compétences décrites. En particulier, l'entrepreneur social doit à la fois prouver son pragmatisme en démontrant concrètement l'efficacité de son projet tout en ayant la capacité de « faire rêver²⁰ » en partageant sa vision. Ainsi, il doit être en capacité de démontrer le changement social que son projet va impulser tout en s'appuyant sur une réalité opérationnelle somme toute relativement « banale ».

3- Des compétences métiers ou sectorielles minimales

Au-delà de ces compétences « génériques », un des facteurs-clé de succès de l'entrepreneur social est la compétence métier. A cet égard, il est possible de distinguer deux types de compétences métier : la connaissance d'un secteur professionnel donné (comme l'intérim, l'informatique, la gestion électronique de documents, ...) et les logiques de l'économie sociale et solidaire, en particulier pour les entreprises créées dans des secteurs fortement encadrés légalement (comme l'insertion par l'activité économique (IAE) ou le travail adapté). Par exemple, Le porteur de projet de Step Bordeaux avait un certain nombre de lacunes concernant le monde de l'IAE et de ses logiques de fonctionnement, ce qui a été un frein pour lui dans le montage de son projet.

¹⁹ A cet égard, Arnaud Mourot établit un parallèle entre l'économie numérique (Web 2.0) et l'entrepreneuriat social : les clients finaux ou les bénéficiaires sont souvent partie prenante du projet et l'entreprise sociale a un rôle d'« empowerment » de ces publics. Cette démarche se retrouve dans les projets d'épicerie solidaire ou dans les Jardins de Cocagne où les consommateurs sont acteurs du projet.

²⁰ Marie Trellu Kane

Cette compétence métier dépend du secteur et est d'autant plus nécessaire que la dimension technique est importante²¹. Le porteur de projet, sans être un spécialiste de l'un ou l'autre domaine doit a « minima avoir une compréhension et une connaissance de l'environnement dans lequel il va développer son idée²² ». Cette compétence métier peut être acquise soit grâce à une expérience professionnelle antérieure (le fondateur de Prête Moi Une Voiture était mécanicien professionnel de formation) soit grâce à une acquisition en parallèle de la construction du projet (Guillaume Hermitte a passé 3 mois de stage dans une chocolaterie pour apprendre à fabriquer du chocolat).

Notons que l'appréciation de l'importance de cette compétence métier est variable selon les experts. Pour certains²³, il s'agit d'un avantage et d'une garantie pour la réussite de l'entreprise. En revanche, pour d'autres acteurs, même s'il faut rester attentif à cette dimension, elle est considérée comme secondaire. C'est ce qu'indique Marie Trelle Kane : pour le recrutement des entrepreneurs « incubés », Antropia est très attentive à la dimension technique bien que paradoxalement cela ne soit pas toujours indispensable. Il s'agit donc d'un atout supplémentaire : « lorsque l'individu est convaincant, on ne demande pas ce qu'il a fait. On regarde simplement s'il sait qu'il ne sait pas et qu'il a l'autocritique et l'ouverture suffisante pour bien s'entourer. »

Au total, on peut considérer que la connaissance métier du secteur dans lequel l'entrepreneur s'engage est plus un élément qui permet d'accélérer le processus de création qu'un facteur de succès en soi²⁴.

L'hypothèse « Les expériences professionnelles antérieures ont une plus grande influence que la formation initiale pour anticiper la réussite du lancement d'une entreprise sociale » n'a pas été spécifiquement vérifiée.

4- Une persévérance et une implication totale du porteur de projet

La création d'une entreprise sociale est un parcours particulièrement complexe et difficile. Aussi, pour réussir, l'entrepreneur doit faire preuve d'une persévérance particulière. Plusieurs exemples

²¹ Jean Michel Lecuyer

²² Thierry Sibieude

²³ C'est le cas des acteurs interrogés de France Active : Jean Michel Lecuyer et Florent Chambolle (qui indiquent qu'avant d'investir sur un projet, France Active attache une grande importance à ce qu'au moins un membre de l'équipe aie une expérience sur le cœur de métier). C'est également le cas de Fatima Bellaredj qui précise que, avant d'intégrer Alter'Incub, les porteurs de projets qui n'ont pas d'expérience professionnelle sont souvent incités à l'acquérir avant de lancer leur projet au sein de l'incubateur.

²⁴ Philippe Garcin

analysés (en particulier le Prix des Lecteurs de Banlieue et Carré des Simples) ont échoué en raison d'un manque de persévérance du porteur de projet devant les difficultés.

Dans le prolongement de ce constat, plusieurs experts insistent sur l'importance de l'engagement total du créateur et sa « capacité à s'impliquer²⁵ » dans son projet. Cette dimension rejoint sa capacité à se projeter concrètement dans les mois (voire les 3 années) suivants pour anticiper les difficultés. Au total, comme le rappelle Jean-Michel Lecuyer, il est fondamental que l'entrepreneur présente une « prudence sur le plan financier tout en ayant l'énergie de maintenir son projet sur la durée. »

5- Une équipe d'entrepreneurs : atout ou obstacle ?

Une des hypothèses de la revue de littérature est qu'une équipe d'entrepreneurs soit un facteur de succès dans la création d'une entreprise sociale en phase d'amorçage. L'analyse de cette question conduit à des résultats contrastés.

Pour certains experts, une équipe d'entrepreneurs qui porte le projet est clairement un atout²⁶. Pour Anne Claire Pache, l'entrepreneuriat social est avant tout une « aventure collective²⁷ ». C'est pourquoi il convient de prendre du recul par rapport au « mythe » de l'entrepreneur héroïque qui parviendrait seul à créer une entreprise.

Entreprendre à plusieurs permet non seulement d'échanger des idées et de réfléchir de manière plus pertinente que lorsque le porteur de projet est seul²⁸ mais aussi de constituer un réseau plus riche et diversifié²⁹.

Plusieurs conditions sont à réunir pour que l'équipe soit considérée comme un atout pour l'émergence de l'entreprise sociale :

- Cette équipe d'entrepreneurs doit réunir des compétences complémentaires³⁰

²⁵ Fatima Bellaredj

²⁶ C'est une des raisons pour lesquelles les capacités de l'entrepreneur à mobiliser autour de lui des compétences sont fondamentales. Certains financeurs de l'entrepreneuriat social comme Jean Michel Lecuyer considèrent comme un facteur positif le fait que l'entrepreneur ait réussi à s'entourer des compétences fondamentales pour son projet.

²⁷ Certains vont même plus loin en indiquant que seuls les projets collectifs d'entrepreneuriat social sont sincères dans leurs démarches (Philippe Garcin).

²⁸ Pour Marie Trellu Kane, l'accompagnement est souvent un « palliatif » à la solitude de l'entrepreneur. Ainsi, Guillaume Hermitte, n'ayant pas trouvé au départ d'associé, a surtout utilisé l'accompagnement d'Antropia pour éviter la solitude de départ. C'est également le cas de Jean Millerat.

²⁹ Anne-Claire Pache, Jean Michel Lecuyer

³⁰ Pour Fatima Bellaredj, une équipe de porteurs de projets doit être pluridisciplinaire.

- Dans le cadre de la création d'un projet social, il est fondamental que les porteurs de projets soient en « harmonie absolue³¹ » concernant leurs motivations par rapport au projet et les valeurs qu'ils portent
- Les porteurs de projet doivent idéalement se connaître depuis longtemps et avoir déjà travaillé ensemble³².

L'analyse du cas d'Arborescences lancé par deux porteuses de projet permet d'illustrer ces trois conditions. Le projet est porté par deux entrepreneuses qui se connaissent à titre personnel depuis 15 ans et qui possèdent des forces complémentaires. Par ailleurs, elles ont réussi à limiter les risques en clarifiant dès le départ leur partage de responsabilité et leur champ d'action, ce qui a été d'une grande aide dans la mise en œuvre du projet. Chacune est responsable d'une entité du projet (l'école pour Isabelle Combes et le développement du réseau pour AnnGaïd Plourde) et les modes de gouvernance et de prise de décision ont été déterminés en amont. Le mode de fonctionnement et l'entente des deux porteuses de projet sont un atout clair pour la réussite du projet.

Certains experts interrogés ont cependant une vision plus modérée concernant la nécessité d'une équipe d'entrepreneurs au démarrage de l'activité. Pour nombre d'entre eux³³, les deux hypothèses (individu seul ou équipe) peuvent également fonctionner sans que le nombre de porteurs de projets soit un critère déterminant³⁴. Par ailleurs, lorsqu'une équipe d'entrepreneur est constituée, il est souhaitable qu'un « leader » émerge pour impulser le projet et porter une vision³⁵.

L'hypothèse « Une équipe d'entrepreneur est un facteur de succès dans la création d'une entreprise sociale en phase d'amorçage » n'est pas validée en tant que telle mais l'isolement est un fort facteur de risque pour le projet (cf. ci-dessous).

B-Obstacles

Il s'agit ici d'identifier quels peuvent être les obstacles spécifiques à la création d'une entreprise sociale liés au porteur de projet. Nous cherchons à analyser les obstacles spécifiques en comparant lorsque nécessaire l'entrepreneur social et l'entrepreneur classique.

³¹ Marie Trelle Kane

³² Marc St Olive

³³ En particulier Olivier de Guerre et Arnaud Mourot

³⁴ Pour Arnaud Mourot, la question est moins de savoir s'il y a ou non une équipe mais de s'assurer que l'entrepreneur ne soit pas « isolé »

³⁵ Florent Chambolle, Philippe Garcin. Notons qu'il s'agit là d'un constat souvent fait dans la réalité, y compris pour les projets en SCOP.

1- Une absence d'engagement financier personnel du porteur de projet

Contrairement à un créateur d'entreprise classique, il est rare que l'entrepreneur social ait la totale maîtrise décisionnaire et financière de son projet. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène :

- Les acteurs qui financent le projet sont souvent des collectivités locales (le plus souvent sous forme de subvention ou en apport en capital dans le cas des SCIC), ou des investisseurs spécialisés (comme France Active ou Phitrust qui intervient le plus souvent en phase de développement et non d'amorçage).
- Il y a rarement un engagement financier personnel du porteur de projet³⁶ dans son entreprise sociale (dimension à mettre en regard avec le fait que le plus souvent le créateur n'attend pas un retour financier important de son entreprise). Aussi, les entrepreneurs peuvent être amenés plus facilement que les entrepreneurs classiques à abandonner un projet dans lequel ils n'ont pas investi personnellement³⁷. Ainsi, dans certains cas (en particulier les projets Prix des Lecteurs de Banlieues, Carré des Simples ou Step Bordeaux), le porteur de projet pourra être amené à limiter sa prise de risque et à quitter le projet sans crainte de perdre une partie de sa mise de fonds initiale.

De ce fait, certains experts³⁸ considèrent que l'argent investi au départ peut être un incitateur pour l'implication du porteur de projet et que l'absence d'implication financière du créateur peut donc être un obstacle à sa persévérance dans la création de son entreprise.

2- Des difficultés personnelles (psychologiques, financières ou familiales)

Un certain nombre d'obstacles relatifs à l'environnement personnel du créateur d'entreprise sociale peuvent être identifiés. Rappelons que ces obstacles peuvent entraver la réussite de l'entreprise sociale s'ils sont présents mais que leur absence ne peut pas être considérée comme un facteur de succès. Trois éléments peuvent être distingués : l'isolement, les difficultés financières et l'absence de soutien familial.

a. L'isolement

La période de création d'une entreprise sociale est souvent synonyme, au moins au départ, d'isolement du porteur de projet. Cet isolement est souvent un obstacle à la poursuite du processus entrepreneurial. Ainsi, l'analyse de l'échec de la réplique de STEP à Bordeaux permet d'identifier l'absence d'entourage et d'accompagnement du porteur de projet qui, étant très isolé, a fini par abandonner le projet.

³⁶ Il convient à cet égard de distinguer les entreprises créées sous statuts classiques (comme Wecena ou Choc'Ethic qui ont été créés sous forme de SARL) et celles sous forme associative (Arborescences par exemple).

³⁷ Florent Chambolle

³⁸ Philippe Garcin

Pour lever cet obstacle, un certain nombre d'initiatives ont été mises en place :

- Mobiliser rapidement une équipe autour du porteur de projet (cf. supra)
- Intégrer le porteur dans un dispositif d'accompagnement (cf. infra)
- Permettre au porteur de construire son projet au sein d'une structure porteuse (idéalement une entreprise sociale) comme le propose le dispositif du Fonds de Confiance de France Active³⁹

L'hypothèse : « L'isolement de l'individu est un obstacle à la création d'entreprises sociales en phase d'amorçage » est vérifiée.

b. Les difficultés financières

Les conditions matérielles de l'entrepreneur peuvent constituer un autre obstacle à la création d'une entreprise sociale. La « condition » de l'entrepreneur social est souvent, par nature, précaire⁴⁰ et – a minima - risquée. Ce constat étant posé, il est indéniable que le fait d'être en situation difficile lorsque l'on se lance dans le processus entrepreneurial peut être un obstacle important pour la réussite du projet. L'exemple du Carré des Simples est éclairant à cet égard. En effet, le porteur de projet initial a décidé d'arrêter le projet en raison d'un manque de sécurité financière personnelle au départ du projet. A l'inverse, si certaines « coupes » dans le budget familial des deux porteuses du projet Arborescences ont été nécessaires, leur situation financière globale leur permet de se consacrer sereinement et à plein temps au projet.

Il est donc indispensable de s'intéresser à la situation financière concrète de l'entrepreneur. En fonction de ses besoins, le fait par exemple de lui accorder une aide financière limitée dans le temps pour lui permettre de se consacrer à son projet de manière sereine est un outil efficace pour lever cet obstacle⁴¹. 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 dont a, par exemple, bénéficié Solasyst. Ce type d'aide permet en particulier au porteur de projet de consacrer le temps nécessaire à la création de son entreprise sociale⁴². A cet égard, le créateur, en se consacrant à plein temps à son entreprise sociale, peut lui donner une ambition plus importante⁴³.

³⁹ Marc St Olive

⁴⁰ Jean Michel Lecuyer

⁴¹ Anne-Claire Pache, Marie Trelle Kane et Marc St Olive

⁴² Jean Michel Lecuyer

⁴³ Marie Trelle Kane remarque que les porteurs sont plus exigeants s'ils se consacrent à plein temps à leurs projets car il s'agit alors de leur activité professionnelle principale

Par ailleurs, le soutien familial – et particulièrement le soutien financier- est souvent indispensable pour lever cet obstacle⁴⁴.

c. L'absence de soutien familial

Plusieurs exemples d'entreprises sociales étudiées permettent de constater que l'absence d'un soutien de l'environnement familial proche peut être une difficulté importante. Ainsi, le porteur de projet de Wecena a une charge familiale importante (4 enfants et une femme au foyer). Son environnement proche lui recommande d'arrêter l'aventure entrepreneuriale pour reprendre une activité salariée plus « sécurisante » pour les ressources du foyer. De la réponse à ces préoccupations familiales dépendra la poursuite de l'engagement du porteur dans son projet. A l'inverse, un soutien familial, sans que l'on puisse le considérer comme un facteur clé de succès au sens strict, peut être un élément facilitateur. En attestent le témoignage des deux porteuses de projet d'Arborescences qui ont bénéficié d'un véritable soutien de leurs époux ou encore celui du créateur de Choc'Ethic qui indique que le soutien de l'environnement familial proche lui a permis d'éviter des obstacles supplémentaires à la création de son entreprise.

Conclusion : un « entrepreneur social trilingue »

L'entrepreneur social évolue dans une grande « complexité institutionnelle ⁴⁵ ». 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 clé de succès essentiel 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 de ces parties prenantes en permettant à chacune de se rapprocher des autres⁴⁶.

⁴⁴ Si l'entrepreneur n'a pas, par ailleurs, un « filet » de sécurité comme une couverture de l'assurance chômage par exemple.

⁴⁵ Philippe Garcin

⁴⁶ Notons que peu d'entrepreneurs sociaux possèdent l'ensemble de ces capacités linguistiques ou culturelles dès le départ mais qu'elles peuvent se développer avec la mise en place du projet

Section 2 : Facteurs-clés de succès et obstacles liés au projet

La création d'une nouvelle entreprise sociale peut correspondre à plusieurs dynamiques qui ont chacune leurs logiques propres. Nous proposons la typologie suivante de projets d'entrepreneuriat social :

- Projets « de rupture » qui apportent un service nouveau éventuellement en réponse à un nouveau besoin
- Projets qui enrichissent l'offre existante en apportant des services complémentaires
- Projets qui sont dans une logique de rationalisation et de meilleure efficacité d'un service existant
- Projets de réplication ou de duplication sur un nouveau territoire d'une initiative qui a déjà prouvé son efficacité
- Projets qui transposent une initiative étrangère

Différents facteurs clés de succès et obstacles liés au projet peuvent être identifiés.

A-Facteurs clés de succès

1- Une réponse pertinente à un besoin social avéré

Comme pour une entreprise classique, le projet de création d'une entreprise sociale doit identifier le « couple produit-marché⁴⁷ » pertinent. Il convient d'analyser l'offre, la concurrence et les « clients » (au sens large incluant les bénéficiaires) à qui l'entreprise sociale s'adresse. Comme nous avons pu le constater dans le cas de Choc'Ethic, le projet s'inscrit dans un contexte de marché plutôt favorable et en croissance. L'étude de marché du chocolat effectuée en amont a permis à Guillaume Hermitte de « limiter les risques » et l'a confirmé dans ses choix sur la pertinence de son projet. Pour les entreprises sociales non marchandes, l'analyse de marché reste de mise : il s'agit d'analyser le marché des financeurs⁴⁸.

Un des facteurs-clé de succès des projets réside dans sa capacité à identifier à un véritable besoin social. En effet⁴⁹, lorsque l'entreprise sociale répond à un véritable intérêt collectif, il est plus facile de mobiliser les différentes parties prenantes autour du projet. Des structures comme La Clé pour l'Autisme ou Arborescences se sont créées à partir d'un constat fort de l'absence de solution pertinente pour les enfants autistes ou précoces. Le Business Plan Social (selon la méthodologie de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC) permet souvent de travailler cette

⁴⁷ Marc St Olive

⁴⁸ Marie Trelu Kane

⁴⁹ Comme le rappelle Fatima Bellaredj

dimension de manière efficace (en formalisant notamment la charte et l'étude d'opportunité). Il est donc important que ces différents éléments apparaissent rapidement dans le processus de création⁵⁰ ainsi que les grands principes d'action.

Cependant, comme le résume Arnaud Mourot, « l'envie de faire le bien » n'est pas suffisante, il est nécessaire d'avoir un produit ou un service pertinent et d'être en capacité de répondre de manière efficace au besoin social identifié. L'intelligence et la pertinence de la solution apportée est la clé.

2- La capacité à viabiliser un modèle économique pérenne

Réussir à viabiliser au plus tôt un modèle économique hybride est une clé de succès fondamentale de la création d'une entreprise sociale⁵¹. Si le modèle économique est parfois difficile à trouver au départ, les projets doivent rapidement « tendre vers la durabilité⁵² ».

Ce modèle économique varie en fonction du caractère marchand ou non marchand du projet :

- Pour les projets non marchands, le modèle économique est hybride et repose sur des types de ressources très divers (ventes, subventions, dons privés, partenariats d'entreprises, prêts bancaires, ...). Il est nécessaire de faire preuve de « créativité » dans le modèle de financement de l'entreprise sociale et démontrer sa capacité à « hybrider les ressources⁵³ ». Il est parfois difficile, comme le révèle le cas du Prix des Lecteurs de Banlieue, de trouver un modèle économique permettant de viabiliser le projet dans la durée.
- Pour les projets marchands d'entreprises sociales (principalement les entreprises d'insertion comme Solasyst, Step ou Choc'Ethic), l'enjeu est avant tout d'atteindre un équilibre économique grâce à un positionnement compétitif sur le marché. Au-delà, ces entreprises doivent, pour perdurer, viser la répartition des « trois tiers » entre les fonds propres, l'endettement bancaire et les subventions comme le recommande le Réseau Entreprendre⁵⁴ aux entreprises qu'il accompagne. Enfin, certains experts⁵⁵ considèrent que le projet d'entreprise sociale en création doit d'abord atteindre l'équilibre économique avant de s'engager dans une démarche sociale. Ainsi, le projet doit atteindre son point mort avant d'investir trop fortement dans la dimension 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.

⁵⁰ Thierry Sibieude

⁵¹ Jean Michel Lecuyer

⁵² Aymeric Marmorat

⁵³ Marie Trelle Kane

⁵⁴ Philippe Garcin

⁵⁵ Pour Philippe Garcin, « il faut un projet économique fort pour avoir un projet social fort »

3- Un ancrage territorial affirmé

L'ensemble des experts rencontrés identifie l'ancrage territorial comme un facteur clé de succès pour l'entreprise sociale créée. En effet, à la différence d'une entreprise classique, l'entreprise sociale doit avoir la capacité à s'insérer et à dialoguer avec son territoire⁵⁶. C'est une des différences fondamentales avec l'entreprise classique qui, le plus souvent, peut se contenter d'identifier et de satisfaire ses clients. Ainsi, pour réussir, le porteur de projet doit avoir identifié les dynamiques du territoire et les demandes exprimées par les acteurs locaux⁵⁷. Par exemple, un IME comme La Clé pour l'Autisme ne peut espérer se créer que si le territoire, et plus particulièrement les collectivités locales, souhaitent voir s'implanter ce type d'établissement. Par ailleurs, un des facteurs de réussite de Solasyt repose sur un partenariat fort initié au départ avec une entreprise locale.

L'influence de l'inscription territoriale est particulièrement visible dans le cas des répliques d'entreprises sociales. Comme le rappelle Jean Michel Lecuyer, un même projet, qui peut sembler pertinent sur un territoire, pourra être considéré comme indésirable sur un autre⁵⁸.

Cet ancrage dans le territoire se concrétise principalement dans la relation avec les collectivités locales. Remarquons que le fait d'être attentif aux attentes des élus peut parfois conduire à des erreurs d'appréciation de la réalité du marché : la collectivité locale peut avoir un intérêt politique à voir s'implanter une entreprise sociale sur son territoire et l'encourager alors qu'il n'existe pas de marché suffisant, ce qui mettra obligatoirement l'entreprise dans une situation intenable.

Notons enfin que, pour certains projets d'entreprise sociale, cette analyse est plus difficilement applicable. C'est en particulier le cas pour les projets à dimension technologique et tout particulièrement pour les projets utilisant les NTIC qui sont par définition plus transversaux. Dans ce cas, l'ancrage territorial reste un facteur clé de succès mais doit être considéré dans une acception plus large. Il s'agit alors d'un ancrage auprès des parties prenantes essentielles de l'écosystème du projet. Le cas de Wecena est éclairant à ce sujet puisque la réussite du projet repose sur sa capacité à convaincre et à impliquer à la fois les associations partenaires (qui ont-elles mêmes un ancrage local fort) et les SSII d'utiliser ses services.

⁵⁶ Anne-Claire Pache

⁵⁷ Florent Chambolle. Par exemple, pour les entreprises d'insertion, la bonne compréhension des besoins et des demandes de la DDTEFP est indispensable

⁵⁸ Ainsi, le groupe IDEES n'a pas réussi à s'implanter à Lyon en raison de l'hostilité de la direction du travail

L'hypothèse « L'inscription dans un territoire constitue un facteur clé de succès d'une entreprise sociale » est validée si l'on considère l'inscription dans le territoire au sens large évoqué ci-dessus.

4- La question de l'innovation

Pour Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade⁵⁹, l'innovation, en tant que valorisation économique de nouvelles idées, combinaison nouvelle de moyens, ou mise en œuvre d'une solution nouvelle, concerne toutes les dimensions de la production de biens et services. L'innovation reste souvent abordée et légitimée dans sa dimension technologique plus que sociale. Pourtant, les travaux sur l'innovation sociale se sont considérablement développés ces 20 dernières années. L'innovation sociale recouvre les « initiatives prises pour répondre à des attentes sociales », à des besoins peu ou mal satisfaits, sans nécessairement faire l'objet d'idées nouvelles mais relevant d'une conception différente. Thierry Sibieude rappelle que, plus que le changement, c'est la discontinuité qui importe : innover, c'est faire autrement, ou encore proposer une alternative, ou une solution adaptée à un problème. L'innovation sociale peut combiner des logiques d'action managériales (orientées vers la recherche d'efficacité et l'optimisation), entrepreneuriale (orientée vers la créativité) et sociale (en lien avec les attentes sociales).

Un projet social doit-il être innovant pour réussir ? La réponse à cette question est nuancée : l'innovation ne peut pas toujours être considérée comme un facteur clé favorisant la réussite d'une entreprise sociale en phase d'amorçage.

En effet, pour réussir, le projet de l'entreprise sociale doit éviter deux écueils :

- « Réinventer la roue⁶⁰ » : beaucoup de créateurs raisonnent sans prendre en compte les expériences et initiatives déjà existantes. Les entrepreneurs sociaux veulent souvent avoir leurs propres projets et « n'ont pas le réflexe de s'inscrire en complémentarité⁶¹ » pour créer des ponts avec ce qui existe déjà. Ainsi, Step n'a pas réussi à trouver son positionnement par rapport à une entreprise de travail adapté qui avait une antériorité sur le même métier et le même territoire.
- Nourrir un « culte de l'innovation⁶² » : l'innovation en tant que telle n'a pas de valeur particulière. Arnaud Mourot précise que si dans certains cas (en particulier dans les marchés saturés), une recherche de l'innovation est pertinente, il existe beaucoup d'entreprises

⁵⁹ Richez-Battesti N. et Vallade D., Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, Innovations 2009/2, N° 30, p. 41-69

⁶⁰ Olivier de Guerre

⁶¹ Anne-Claire Pache

⁶² Marie Trelle Kane

sociales qui fonctionnent sans présenter d'innovation radicale⁶³. Il est donc tout à fait possible de réussir son projet d'entreprise sociale sans être particulièrement innovant⁶⁴. C'est en particulier le cas des entreprises qui se répliquent sur de nouveaux territoires⁶⁵ comme Solasyst (qui peuvent être cependant des projets innovants sur ce territoire).

Au total, le projet d'entreprise sociale doit moins faire la preuve de son innovation en tant que telle que de sa capacité à se différencier, à démontrer son impact social⁶⁶ et de sa capacité de répondre à un vrai besoin⁶⁷.

B-Obstacles

1- Une complexité de l'offre proposée

Un certain nombre d'acteurs constatent que les projets d'entreprises sociales sont souvent particulièrement complexes. Deux raisons principales expliquent ce phénomène :

- Par son essence même, une entreprise sociale doit concilier une double finalité économique et sociale. Ainsi, Solasyst a dû faire face rapidement à un « turnover » de ses salariés. Si cela correspond à l'un des objectifs sociaux principaux d'une entreprise d'insertion (dont l'objectif est que les salariés trouvent un travail dans une entreprise classique), il n'en reste pas moins qu'au quotidien c'est une réalité difficile à gérer économiquement.
- Il est nécessaire de réunir autour du projet un grand nombre de parties prenantes (clients, financeurs privés et publics, ...) et de réussir à les convaincre. Plus globalement, il y a parfois une « bulle intellectuelle de la générosité⁶⁸ » avec des porteurs de projets qui, pensant bien faire, complexifient leurs offres pour tenter de satisfaire tout le monde.

La conséquence est parfois une offre difficilement lisible et particulièrement complexe. Il est donc essentiel de bien identifier la valeur ajoutée du projet et de se concentrer sur celle-ci. Guillaume Hermitte a réussi à réaliser ce travail de simplification⁶⁹ de son offre, complexe au départ en raison

63 Aussi, « être innovant pour être innovant n'a pas de sens »

64 Olivier de Guerre

65 Il existe des dispositifs qui favorisent la réplique d'entreprises sociales en repérant les modèles qui fonctionnent pour les implanter sur de nouveaux territoires comme le Fonds de Confiance de France Active.

66 Marie Trelle Kane

67 Comme analysé supra

68 Philippe Garcin

69 En choisissant de ne pas produire lui-même directement le chocolat par exemple

du grand nombre d'activités (production, commercialisation, création de filière de commerce équitable, ...) qu'il souhaitait proposer⁷⁰.

2- Des outils financiers insuffisants, peu lisibles et mal calibrés

Pour mieux comprendre les enjeux du financement des entreprises sociales en phase d'amorçage, il est nécessaire de distinguer plusieurs cas que nous avons analysés :

- Les entreprises créées sous forme de statuts commerciaux classiques comme Solasyst (créée sous forme d'EURL) ou Choc'Ethic (créée sous forme de SARL) qui ont des problématiques de financement en phase d'amorçage assez proches de celles des entreprises classiques⁷¹.
- Les entreprises sociales créées sous statuts de l'économie sociale (tout particulièrement les structures associatives comme Carré des Simples ou le Prix des Lecteurs de Banlieue) qui doivent rechercher des financements externes, publics et privés avec l'enjeu de réussir à pérenniser à moyen terme leurs sources de financement. Dans ce cas, certains experts recommandent d'être vigilant à ne pas démarrer la structure uniquement avec des fonds publics⁷² mais d'être en capacité de diversifier ses sources de financement au départ.
- Les structures médico-sociales constituent un cas très spécifique comme en témoigne le financement de départ de La Clé pour l'Autisme. Si les structures médico-sociales, une fois qu'elles ont obtenu l'agrément des pouvoirs publics et commencent à fonctionner, bénéficient d'un budget de fonctionnement garanti par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, toute la difficulté réside dans la constitution de fonds propres en phase de démarrage amont. Dans ce cas, l'enjeu à la création est d'être en capacité de convaincre des partenaires publics de la qualité et du sérieux de la démarche de création et de constituer une réserve de fonds propres suffisante pour pouvoir initier les démarches. La Clé pour l'Autisme est à cet égard exemplaire car les fondateurs ont réussi à mobiliser des dons privés (particuliers, fondations et entreprises) avant même le démarrage de leurs activités.

Au total, l'accès au financement est souvent délicat pour la plupart des entreprises sociales⁷³.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène :

⁷⁰ Notons que pour éviter une trop grande complexité de l'offre proposée, des structures comme Antropia ou Ashoka incitent les entrepreneurs qu'elles accompagnent à être en capacité de présenter leur projet de manière très synthétique (en utilisant la méthode de « l'elevator pitch »)

⁷¹ Avec une difficulté supplémentaire, à savoir des objectifs de retour sur investissement moins importants que pour une entreprise classique

⁷² Marc St Olive constate que la recherche de financements publics est particulièrement longue

⁷³ Les acteurs de financement de l'entrepreneuriat social comme Olivier de Guerre reconnaissent eux-mêmes que les financements pour les entreprises sociales sont « très complexes et difficiles »

- Les entreprises sociales n'ont pas pour objectif premier de dégager des bénéfices, l'accès au financement est structurellement plus difficile que pour une entreprise classique⁷⁴
- Le « panel » du financement des entreprises sociales est complexe et souvent cloisonné⁷⁵
- Il existe par exemple peu d'acteurs de capital risque spécialisés dans le soutien des entreprises sociales, tout particulièrement au démarrage⁷⁶. Cela entraîne en particulier un manque de fonds de roulement pour les structures et des difficultés pour investir sur du moyen/long terme.

⁷⁴ Arnaud Mourot constate qu'un plus grand nombre d'entreprises sociales se créent actuellement sous forme commerciale plutôt que sous forme associative pour tenter de sortir de ce dilemme du financement. Par ailleurs, les entreprises sociales existantes créent souvent des filiales commerciales.

⁷⁵ Marie Trelu Kane

⁷⁶ A la différence des Etats-Unis comme le remarque Arnaud Mourot. A cet égard, France Active occupe une place centrale dans le soutien des projets d'entreprises sociales

Section 3 : Facteurs-clés de succès et obstacles liés à la méthode de création d'entreprises sociales

La méthodologie suivie pour le lancement de l'entreprise sociale recouvre la dimension accompagnement et rédaction d'un Business Plan.

A-Facteurs clés de succès

1- Une adaptation de l'accompagnement aux spécificités de l'entrepreneuriat social

L'accompagnement du porteur de projet en phase d'amorçage est un élément essentiel pour sa réussite⁷⁷. Comme le rappelle la revue de littérature, cinq ans après leur création, seules 46 % des entreprises nouvelles subsistent contre 70 % des entreprises accompagnées. Tous les acteurs rencontrés partagent l'analyse de l'importance de l'accompagnement de l'entrepreneur social au départ du processus. Pour Jean Michel Lecuyer, « un projet bien accompagné a beaucoup plus de force que non accompagné⁷⁸ » ; en effet les différents acteurs rencontrés s'accordent pour considérer que l'accompagnement :

- apporte un soutien moral indispensable
- permet de lutter contre l'isolement
- apporte un regard critique sur les projets et des conseils stratégiques
- permet de constituer un réseau social
- incite le porteur de projet à faire preuve de pragmatisme
- permet à l'entrepreneur de se poser les bonnes questions, de mieux gérer la complexité, de faire des arbitrages éclairés et de se concentrer là où cela son action aura un effet de levier.

Notons que cet accompagnement est également important dans le cas des créations d'entreprises sociales par la voie de la réplique. Ainsi, l'échec de la réplique de Step à Bordeaux peut être en particulier attribué au manque d'accompagnement du porteur de projet. A l'inverse, l'implication forte de la « maison mère » de La Varappe Développement a joué un rôle important dans la sécurisation du processus de création de Solasyst.

⁷⁷ Tous les porteurs de projet qui ont réussi à lancer leur entreprise sociale que nous avons rencontrés ont mis en avant l'accompagnement comme un facteur fondamental de succès

⁷⁸ C'est pourquoi France Active est attentive à la constitution a minima d'un comité de pilotage pour encadrer et accompagner l'entrepreneur social qui se lance

Si, en phase d'amorçage, la réalité concrète des entrepreneurs sociaux est assez proche de celle des entrepreneurs classiques⁷⁹, de nombreux experts pensent néanmoins nécessaire que l'accompagnement des projets d'entreprises sociales soit réalisé par des structures spécialisées⁸⁰. Ainsi seront mieux prises en compte les spécificités déjà évoquées du projet de l'entrepreneur social : l'inscription sur un territoire, la gestion de modes de gouvernance spécifiques, la mise en place d'un modèle économique original et souvent hybride, la connaissance de la spécificité de certains secteurs (insertion, médico-social), etc. Au total, l'accompagnement par une structure spécialisée dans les entreprises sociales permettra surtout de « compenser le déficit de trilinguisme⁸¹ » (capacité à concilier les mondes du social, de l'économique et des partenaires publics sur les territoires) du porteur de projet et de palier au manque de soutien familial.

Dernier élément à préciser, il convient de trouver le bon degré d'accompagnement pour qu'il soit efficace. En effet, un accompagnement trop intense risque de déposséder l'entrepreneur de son projet⁸². Le porteur aura alors tendance à se reposer sur l'accompagnateur pour avancer et ne révélera pas tout son potentiel entrepreneurial⁸³. Ainsi, l'accompagnement doit être justement dosé pour permettre au porteur de projet de gagner du temps sans être artificiellement sécurisé. Cette dimension rejoint l'analyse de Thierry Sibieude concernant la « courbe d'efficacité décroissante » de l'accompagnement en fonction de son intensité.

2- Une prise en compte des « 3 marchés » dès l'origine

La formalisation d'un projet d'entrepreneuriat social présente certaines particularités par rapport à celui d'une entreprise classique. Pour Philippe Garcin, il est nécessaire de prendre en compte les « 3 études de marché » dès le début de la conceptualisation du projet :

- **une étude de marché classique** (sur la dimension économique : clients, ticket d'entrée dans le marché, concurrents...) comportant en particulier l'étude de la « concurrence » d'autres entreprises sociales. Step Bordeaux n'a par exemple pas identifié assez tôt la concurrence d'une entreprise adaptée sur le même champ d'activité.
- **une étude de marché sociale**. Il s'agit de répondre à la question : quelle est la réalité des besoins sociaux ? Souvent, comme le remarque Florent Chambolle, cette dimension n'est pas assez travaillée dans les projets de création d'entreprises sociales en phase d'amorçage.

⁷⁹ Pour Arnaud Mourot, 90% du travail d'un entrepreneur social est identique à celui d'un entrepreneur classique

⁸⁰ Comme Antropia ou Alter'Incub par exemple

⁸¹ Anne-Claire Pache

⁸² Pour Aymeric Marmorat, le but de l'accompagnement est de permettre au porteur de projet de s'autonomiser

⁸³ Philippe Garcin

Notons que, dans certains cas, les besoins sociaux sont « évidents » car vécus personnellement par les entrepreneurs sociaux. C'est le cas des familles qui ont fondé La Clé pour l'Autisme afin de trouver très concrètement une solution éducative pour leurs enfants.

- **une étude de marché territoriale et « politique »** : il s'agit de comprendre si le territoire est « accueillant »⁸⁴, ouvert à de nouvelles initiatives sociales et quels sont les jeux d'acteurs et de pouvoirs sur le territoire. Ce travail a été particulièrement bien réalisé par Solasyst.

3- Un « aller-retour » permanent entre formalisation du Business Plan Social et action

Aucun des experts rencontrés ne met en doute la nécessité de formaliser un Business Plan dans le processus de création d'une entreprise sociale⁸⁵. Jean Michel Lecuyer rappelle qu'aucun projet ne peut être financé par France Active si le Business Plan n'est pas abouti (c'est également le cas pour les projets qui souhaitent être financés par Antropia). En effet, ce dernier permet « d'interroger le projet de manière rationnelle » et oblige le porteur de projet à se poser les questions essentielles à son projet⁸⁶. Le Business Plan permet également de fédérer les acteurs autour d'une vision partagée⁸⁷. Plus généralement, la construction du Business Plan peut être révélatrice de son mode de gestion de l'entreprise par la suite⁸⁸. La rédaction du Business Plan Social ne doit pas être un frein au passage à l'action⁸⁹. Pour Anne-Claire Pache, un porteur de projet doit, en parallèle de son travail de formalisation, être en capacité d'expérimenter rapidement son projet. Parfois en effet, les porteurs de projet ont tendance à vouloir formaliser de manière très approfondie le modèle théorique de leur entreprise alors que l'apprentissage naît de l'action. Le porteur de projet du Prix des Lecteurs de Banlieue avait finalisé et rédigé avec soin son Business Plan Social mais, lorsqu'il a présenté son projet devant le comité d'investissement d'Antropia, il n'a pas réussi à convaincre en raison de l'absence de premières actions concrètes. A l'inverse, les initiateurs de La Clé pour l'Autisme avaient réalisé très tôt un certain nombre d'actions (recrutement de salariés permanents, constitution d'un

⁸⁴ Pour Philippe Garcin, en fonction de l'accueil des acteurs du territoire (pouvoirs publics mais aussi acteurs déjà existants de l'économie sociale et solidaire), la duplication d'une entreprise a pu être plus ou moins facilitée. Cela a été le cas par exemple de Main Forte (entreprise d'insertion de transport routier) mais également actuellement pour la création des « Fabriques à Initiatives » soutenues par l'AVISE

⁸⁵ Pour Olivier de Guerre, par exemple, il est impossible de développer un projet sans Business Plan. Arnaud Mourot indique que le Business Plan « permet de rationaliser des choix et de poser des hypothèses sur le papier »

⁸⁶ C'est pourquoi Florent Chambolle insiste sur l'importance pour l'entrepreneur de réaliser lui-même son Business Plan Social et non de le confier à un consultant externe

⁸⁷ Marie Trellu Kane

⁸⁸ Florent Chambolle

⁸⁹ Marie Trellu Kane propose de rédiger le plus rapidement possible un Business Plan Social en jetant une première base à la formalisation du projet pour l'enrichir et le préciser ensuite. Dans tous les cas, le Business Plan Social doit pouvoir être rédigé pour être présenté à des partenaires extérieurs et des financeurs au bout de 6 à 9 mois maximum.

comité scientifique composé de médecins et de psychologues, ...) avant d'avoir finalisé l'équivalent de leur Business Plan (le dossier de demande d'agrément).

Un Business Plan Social, pour être efficace, doit donc être un document « vivant », fait pour être revisité régulièrement⁹⁰. C'est pourquoi, un va et vient permanent entre le travail de formalisation du Business Plan Social et la mise en œuvre opérationnelle des premières actions est nécessaire.

L'hypothèse « La création d'un Business Plan est nécessaire dès le début de la phase de création d'une entreprise sociale » est vérifiée si l'on considère l'outil Business Plan de manière souple.

B-Obstacles

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

Si cette alternance entre la rédaction du Business Plan et la mise en œuvre d'actions opérationnelles peut être considérée comme un facteur clé de succès, il convient de rester vigilant pour éviter d'utiliser l'outil Business Plan Social de manière trop rigide. En effet, le processus de formalisation du projet doit s'adapter pour prendre en compte :

- **La nature des projets** : nous pouvons constater avec Thierry Sibieude que le degré de précision et de finesse du Business Plan Social varie en fonction de la complexité des projets et de leurs ambitions. Ainsi, il n'est pas souhaitable d'avoir une formalisation très importante d'un projet relativement simple, comme pour le projet Prête Moi Une Voiture car cela risque d'être contre-productif.
- **La personnalité et les compétences des porteurs de projet** : rédiger un Business Plan Social suppose une capacité de formalisation importante. Cet outil ne convient donc pas à tout le monde et n'est pas adapté à des personnes ayant une démarche plus pragmatique que conceptuelle⁹¹. Ainsi, le porteur de projet de Prête Moi Une Voiture a été freiné par l'exigence⁹² de formaliser un Business Plan Social en raison de sa volonté d'action et de ses difficultés de conceptualisation. Il y a donc, pour certains porteur de projets un « risque de se noyer⁹³ » et de s'enliser dans la formalisation du Business Plan Social et empêcher, paradoxalement, de passer à l'action.

Anne-Claire Pache considère que l'utilité du Business Plan Social est parfois sur estimée dans la phase d'amorçage des projets. Aussi, la valeur du Business Plan Social réside dans son aide dans le

⁹⁰ Arnaud Mourot

⁹¹ Anne-Claire Pache

⁹² Exigence portée par Antropia dans le cadre de l'accompagnement du projet

⁹³ Marie Trellu Kane

processus de réflexion plus que dans la rédaction d'un document formel très élaboré. Il a donc pour principal intérêt d'aider les porteurs de projet à se poser les bonnes questions et à prendre du recul sur leurs projets à la condition d'être considéré comme un outil « souple » et non prescriptif.

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

Philippe Garcin constate qu'au sein du Réseau Entreprendre, le temps de maturation d'une entreprise sociale est plus long que celui d'une entreprise classique. Cela s'explique par la nécessité de réaliser les 3 études de marché (cf. supra), 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. Pour Olivier de Guerre, le processus est plus long car l'entreprise sociale « traite de problèmes humain ». Au total, le processus d'émergence d'un projet d'entreprise sociale est pratiquement deux fois plus important que pour une entreprise classique⁹⁴.

La difficulté vient du fait que les porteurs de projets peuvent sous-estimer ce temps de maturation des projets⁹⁵. Ainsi, Jean Millerat, fondateur de Wecena, a été amené à solliciter une deuxième fois le Fonds d'Amorçage Philanthropique d'Antropia pour l'aider à financer la poursuite de son activité. Il n'a en effet pas encore réussi à équilibrer un modèle économique original mais complexe. Par ailleurs, la mobilisation des informaticiens en situation d'inter-contrat au sein des SSII sous forme de mécénat de compétences est une activité qui prend du temps. En effet, les SSII considèrent l'activité proposée par Wecena comme faisant partie de leur RSE et non de leur cœur de métier. Les temps de décision sont donc plus longs.

Ce temps de maturation et de mise en oeuvre plus élevé doit être anticipé, en particulier dans les plans de financement de départ des entreprises sociales. Dans la pratique, Marc St Olive rappelle qu'il est prudent de prendre une « marge de sécurité⁹⁶ » concernant le financement d'une entreprise sociale pour anticiper ce facteur temps.

⁹⁴ Philippe Garcin évalue à 2 ans et demi la phase de création d'une entreprise sociale jusqu'à ses premières activités. Seules les entreprises classiques à forte implication technologique (« technologie de rupture ») ont des temps de maturation plus longs.

⁹⁵ Marc St Olive

⁹⁶ Cette marge de sécurité peut par exemple être financée dès le départ par un crédit moyen terme qui est « sanctuarisé » et utilisé en cas de difficultés.

Conclusion générale

L'ensemble des dimensions analysées permet de proposer une grille de lecture et d'analyse des conditions favorables à la réussite des projets d'entrepreneuriat social nouvellement créés. Le tableau de synthèse ci-dessous reprend l'ensemble des cas analysés au regard des facteurs clés de succès identifiés :

	Arborescence	Carré des simples	Choc Ethic	La Clé pour l'Autisme	Prête moi une voiture	Prix des lecteurs de Banlieue	Solasyst	Step	Wecena
Motivation sociale clairement identifiée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Absence de motivation patrimoniale	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Personnalité entrepreneuriale	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Capacité de mobilisation des parties prenantes	Oui	N/A	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui
Compétences métier ou sectorielle	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Persévérance et implication	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Capacité à s'entourer	Oui	N/A	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non
Réponse pertinente à un besoin social avéré	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Viabiliser un modèle économique	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	N/A
Ancrage territorial	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Accompagnement adapté	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Prise en compte des 3 marchés	Oui	N/A	Oui	Oui	Non	N/A	Oui	Oui	Oui
Allers retours formalisation /action	Oui	N/A	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui

Ce tableau permet d'évoquer deux questions conclusives :

- Dans quelle mesure ces critères sont prédictifs pour déterminer la réussite ou l'échec d'une entreprise sociale ?
- Ces critères sont-ils cumulatifs ou alternatifs ?
- Y-a-t-il des critères particulièrement importants ?

Avant tout, insistons sur le fait que cette étude n'a pas pour ambition d'apporter des réponses définitives à l'identification des facteurs clés de succès et obstacles à la création d'une entreprise sociale. La question étant particulièrement complexe et encore peu théorisée, ce chantier de réflexion reste encore à approfondir et largement ouvert au débat et à la controverse. Fabrice

Caveretta⁹⁷ rappelle que dans le domaine des facteurs clés de succès de la création d'une entreprise, il n'y a « pas de vérité absolue » et qu'il reste un écart important entre les recherches scientifiques et la réalité constatée sur le terrain. Il convient en particulier de se méfier de toute « logique positiviste réductionniste » qui supposerait que la réussite d'une entreprise sociale serait assurée si l'ensemble des facteurs clés de succès sont présents.

Le tableau ci-dessus permet néanmoins d'indiquer que, si l'on fait exception des critères non applicables (N/A), les 5 projets qui sont considérés comme des succès (Arborescences, Choc Ethic, La Clé pour l'Autisme, Solasyst et Wecena) ont quasiment tous les facteurs clés de succès identifiés. La seule exception est le critère « accompagnement adapté » pour La Clé pour l'Autisme qui a néanmoins compensé cette lacune par la mise en place d'un comité scientifique faisant office d'accompagnement. Ainsi, cela permet de considérer que l'ensemble de ces critères sans exception sont importants pour réussir la création d'une entreprise sociale en phase d'émergence. Nous pouvons donc considérer que ces critères sont cumulatifs et non alternatifs.

Si l'on considère les échecs analysés (Carré des Simples, Prête moi une Voiture, Step et Prix des lecteurs de Banlieue), l'absence de certains facteurs clés de succès semble particulièrement préjudiciables pour l'émergence des entreprises sociales (et donc, à l'inverse particulièrement importants à identifier pour la réussite de l'entreprise sociale en phase d'émergence) : la personnalité entrepreneuriale, la mobilisation des parties prenantes, la persévérance et la viabilisation du modèle économique.

97 Professeur associé à l'ESSEC et spécialiste de l'entrepreneuriat, que nous avons interrogé dans le cadre de cette étude.

Partie 3 : Monographies des entreprises sociales étudiées

Les sources utilisées pour rédiger les monographies ci-dessous sont les suivantes :

- Analyse de la documentation interne de l'entreprise (business plan, documents de présentation...)
- Entretien avec le porteur de projet
- Entretien avec une personne externe connaissant bien le projet (accompagnateur ou financeur)

Les cas analysés sont :

- Arborescences
- Carré des simples
- Choc'Ethic
- La Clé pour l'Autisme
- Prête-moi une voiture
- Prix des lecteurs de banlieue
- Solasyst
- Step Bordeaux
- Wecena

Arborescences

Nom du projet : Arborescences

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

Les constats à l'origine du projet sont les suivants :

- La grande majorité des enfants précoces souffre dans un système éducatif classique qui prend peu en compte leurs difficultés spécifiques. 2 enfants précoces sur 3 rencontrent des difficultés scolaires, 1 sur 3 redouble, 1 sur 5 ne passe pas le bac.
- La précocité concerne 2,3% de la population. Il y a aujourd'hui en France 1 à 2 enfants précoces par classe, soit près de 400 000 élèves.
- L'enfant précoce possède un mode de pensée différent et une forme d'intelligence particulière très éloignés des attentes et du fonctionnement de l'institution scolaire.
- Dans le public, certains proviseurs créent des classes dites intégratives. Ces initiatives sont rares et toutes au collège ; dans l'Est Parisien, 70 élèves seulement peuvent en bénéficier.

✓ Mission

Arborescences a pour mission de détecter et prendre en compte la précocité dès le plus jeune âge afin d'éviter la souffrance et de permettre un épanouissement harmonieux. Il s'agit de lutter contre l'échec scolaire et la souffrance de tous les enfants précoces, quel que soit leur milieu socioculturel.

✓ Objectifs

Le projet Arborescences poursuit 3 objectifs :

- 1- **Ouvrir des écoles spécialisées** pour permettre à tous les enfants précoces en souffrance d'accéder à une prise en charge favorisant leur épanouissement et le développement de leur potentiel, quels que soient leur lieu de résidence et leur milieu socioculturel. Il s'agit de pratiquer une pédagogie adaptée pour accompagner l'enfant dans l'acquisition de méthodes de travail et d'apprentissage propres à son fonctionnement particulier. Cela permettra à terme aux enfants précoces de réintégrer un cursus scolaire et universitaire classique, et de réussir plus tard à la hauteur de leur potentiel.
- 2- **Sensibiliser les pouvoirs publics** et les acteurs du système éducatif français à l'existence de la précocité, à la spécificité des enfants précoces et à la nécessité d'une prise en charge adaptée pour faire évoluer les pratiques des enseignants et de l'Education Nationale.
- 3- Proposer un **lieu de ressources** qui informe les acteurs concernés par la précocité, et plus généralement toute personne s'interrogeant sur le sujet.

✓ **Parcours des porteuses de projet**

Isabelle Combes, 39 ans, diplômée de l'ESCP en finance-gestion, a dirigé l'entreprise familiale dans le métier du cuir pendant 10 ans. A plein temps sur le développement et la gestion du projet depuis janvier 2009, elle assure actuellement la direction de l'école pilote à Nogent sur Marne.

AnnGaïd Plourde, 33 ans, diplômée de l'Essec et d'une maîtrise de Théâtre, a travaillé 7 ans dans la production audiovisuelle et événementielle. A plein temps sur le projet depuis janvier 2009, elle se consacre exclusivement au développement et à la gestion de l'association, notamment sur ses aspects sociaux et innovants.

■ **Genèse du projet**

Les deux porteuses de projet ont visité en décembre 2008 une école spécialisée dans la précocité, l'école GEORGE GUSDORF. Cela leur a donné l'idée de créer une école pour enfants précoces mais avec une approche radicalement différente : la dimension sociale (ouverture de l'école à tous et sensibilisation des acteurs de l'éducation à cette problématique) prime sur la dimension économique.

✓ **Processus d'accompagnement Antropia**

Le BPS a été réalisé avec rapidité et professionnalisme, ce qui a permis de convaincre le fonds d'amorçage philanthropique de soutenir financièrement le projet. L'outil BPS a été utilisé avec souplesse et un regard critique par les porteuses de projet.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Le fonds d'amorçage philanthropique a été sollicité deux fois :

- en octobre 2009 : 12 000 euros pour AnnGaïd et 6 000 euros pour Isabelle (le complément devait être apporté par le salaire de directrice de l'école, ce qui n'a pas été le cas)
- Avril 2010 : 12 000 euros pour Isabelle et 6 000 euros pour AnnGaïd.

L'objectif du fonds était de permettre de financer le passage à plein temps sur le projet des porteuses et d'accompagner le lancement du projet pilote.

✓ **Concrétisation du projet**

Une première école pilote a été ouverte en novembre 2009 à Nogent sur Marne où le maire a mis à disposition d'Arborescences des locaux d'une ancienne école gratuitement dans un premier temps. Il y a actuellement 5 élèves scolarisés.

A côté de l'école, l'Association Arborescences a vocation à devenir une tête de réseau lors de l'essaimage du concept et à porter toutes les activités hors école a été créée.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Une équipe aux compétences solides**

Le projet est porté par deux porteuses de projet qui se connaissent à titre personnel depuis 15 ans et qui possèdent des forces communes et complémentaires : un profil gestionnaire (diplômées d'école de commerce), des capacités de conceptualisation, d'organisation, une force de persuasion et une envie d'entreprendre. Elles ont en effet toutes les deux une expérience entrepreneuriale : Isabelle a repris et dirigé l'entreprise familiale alors qu'AnnGaid a travaillé en libéral.

✓ **Un partage des responsabilités clarifié dès le départ**

Au-delà de leur amitié, les porteuses de projet ont fait le choix de clarifier en amont leurs compétences et leurs complémentarités pour une plus grande efficacité de leur projet. L'enjeu est de bien distinguer la relation amicale entre les deux porteuses de projet de la dimension professionnelle. Chacune est responsable d'une entité du projet (école pour Isabelle et développement du réseau pour AnnGaid) et les modes de gouvernance et de prise de décision ont été déterminés en amont.

Le mode de fonctionnement et l'entente des deux porteuses de projet sont un atout pour la réussite du projet.

✓ **Une motivation sociale clairement affirmée reposant sur une expérience personnelle**

La motivation des porteuses de projet repose sur la conjonction de trois éléments principaux :

- Une expérience personnelle de mère d'enfant précoce qui leur a fait prendre conscience d'un problème souvent mal connu (nécessaire prise en charge spécifique de ces enfants)
- Un besoin de se rendre utile socialement et de s'investir dans un travail qui a du « sens » au-delà de la dimension pécuniaire
- La volonté de s'associer pour travailler ensemble sur un projet commun

✓ **Un projet qui répond à des besoins réels**

Le projet Arborescences vient combler un « vide », celui de la prise en charge adaptée des enfants précoces. Il y a donc une véritable demande des parents pour les services proposés.

Par ailleurs, l'Etat, et en particulier le ministère de l'Education Nationale, commence à être sensibilisé à cette thématique de la précocité.

✓ **Un accompagnement utile qui a permis une plus grande ambition du projet dès le départ**

Divers aspects de l'accompagnement ont été particulièrement utiles pour les porteuses de projet :

- Rédaction du BPS : elle permet une prise de recul pour « sortir la tête du guidon » et travailler sur le fonds du projet et sa stratégie de manière régulière à côté de la mise en œuvre opérationnelle

- Accompagnement stratégique : il permet un échange constructif avec une personne qui « pose les bonnes questions ». Par ailleurs, les porteuses de projet ont apprécié le soutien moral qui leur a permis d'éviter de se décourager dans les moments difficiles
- Mise en réseau avec divers interlocuteurs d'Antropia (ESSEC, économie sociale et solidaire) : les porteuses ont utilisé ce réseau qu'elles connaissaient mal au départ
- Réflexion sur la mesure de l'impact social : elle a permis de mieux valoriser le projet auprès de divers interlocuteurs (publics et privés)
- Communauté : le fait d'être accueilli dans la même structure que d'autres porteurs de projet et d'échanger avec d'autres entrepreneurs a été précieux pour les porteuses de projet

Au total, l'accompagnement a permis de structurer le projet et de passer plus rapidement à l'action. Grâce à l'échange avec les accompagnateurs d'Antropia, le projet a pris une dimension sociale très affirmée dès le départ.

✓ **Un environnement familial aidant**

Les deux porteuses de projet bénéficient d'un véritable soutien de leurs maris. Certaines « coupes » dans le budget familial ont été nécessaires mais la situation financière des deux porteuses de projet leur permet de se consacrer sereinement et à plein temps au projet.

■ **Bilan et perspectives**

A la rentrée 2010, Arborescences prévoit d'ouvrir une classe complète de 12 élèves. Actuellement un certain nombre d'élèves sont sur une liste d'attente, ce qui permettrait d'ouvrir une deuxième classe et d'atteindre l'équilibre économique du projet.

Des perspectives d'essaimage du modèle sont en réflexion pour ouvrir d'autres écoles sur de nouveaux territoires.

Carré des simples

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

Le rapport au jardin et au végétal a considérablement évolué ces dernières années : d'un lieu ornemental, le jardin est de nouveau considéré comme un lieu utile, capable de « soigner le corps et l'âme ». Dans l'espace urbain, cette utilité est multiple :

- Un environnement urbain de plus en plus anxiogène
- La montée de la violence en milieu urbain
- Le risque psychosocial (stress, harcèlement...) est devenu un risque auquel les entreprises doivent désormais faire face
- Une solitude et un communautarisme croissants dans les villes

✓ Mission

La mission de l'atelier Carré des Simples est de transmettre l'utilité du jardin dans la ville pour tous, utilité qui peut être considérée dans une triple dimension :

- **Thérapeutique** : apporter un mieux être physique et psychologique à tous types de publics grâce à la pratique du jardinage.
- **Sociale** : renouer avec la dimension de partage du jardin, lutter contre la solitude en tissant du lien social, à la fois entre groupes d'individus différents et entre générations grâce au développement d'activités centrées autour du jardin.
- **Ecologique** : au cœur de l'espace urbain, développer des espaces verts dans des lieux où ils sont absents (maisons de retraite, entreprises) pour encourager la biodiversité dans la ville.

✓ Objectifs

Développer une culture du jardinage en France dans un objectif de mieux être individuel et collectif au sein de collectivités (salariés d'entreprises, administrations...) et d'institutions de soin (pour lutter contre l'autisme ou les malades atteints d'Alzheimer par exemple).

Encourager une meilleure compréhension de la place que peut avoir le végétal dans la vie quotidienne, la biodiversité en ville ainsi qu'un meilleur respect de l'environnement à travers des activités pratiques et des actions innovantes.

Organiser des formations à l'animation de jardins et à l'hortithérapie plus globalement, l'objectif est de rassembler des personnes venant de différents horizons et de leur donner les moyens de devenir acteur de solidarité. Le jardin devient un lieu de rencontre entre individus différents (par exemple personnes âgées/ salariés d'entreprises), entre générations différentes, un lieu simple de partage.

✓ **Parcours du porteur de projet**

Hélène Hassoun (porteuse de projet), 32 ans, de formation littéraire, est diplômée de Sciences-po Paris et du certificat français de fundraising de la chaire d'entrepreneuriat social de l'ESSEC. Son parcours professionnel mêle connaissance du fonctionnement des collectivités publiques avec trois années passées à la Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris et expérience de terrain dans le secteur associatif, à la croisée de l'univers de la culture et de l'humanitaire grâce à Patrimoine sans frontières, ONG française qui développe des projets de sauvegarde du patrimoine culturel menacé à l'international. Les principaux atouts de son parcours reposent sur sa capacité à concevoir et développer des projets dans une structure économique contrainte et des contextes d'intervention complexes, sa connaissance du milieu des fondations et des techniques de la recherche de fonds, et enfin un réseau large mobilisable (secteur culturel et humanitaire, Sciences-po).

■ **Genèse du projet**

✓ **Origine de l'idée**

Jean Claude Charlet, entrepreneur confirmé et professeur à l'ESSEC, a proposé à Hélène Hassoun de porter le projet de Fondation du Carré des Simples en intégrant Antropia pour être financée et faire le BPS.

✓ **Processus d'accompagnement Antropia**

Le projet a été sélectionné en avril 2009. L'accompagnement a duré moins de 3 mois puis le projet a été abandonné.

✓ **Réalisation du BPS**

Le BPS n'a pas été finalisé.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Non, le fonds d'amorçage philanthropique n'a pas été sollicité en raison de la non finalisation du BPS.

✓ **Concrétisation du projet**

Projet non abouti pendant la phase d'incubation Antropia.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Un porteur de projet dans une posture de « salarié » et non d'entrepreneur**

Hélène Hassoun avait un profil en cohérence avec le projet et un certain nombre qualités réelles pour réussir ce projet :

- Très travailleuse
- Efficace

- Organisée
- Bon relationnel, quel que soit le niveau d'interlocuteur
- Bonne connaissance des acteurs publics et de la recherche de fonds (a obtenu le certificat du CFF).
- Ses études lui assurent une bonne capacité de formalisation et de conceptualisation.

Hélène Hassoun souhaitait obtenir un salaire rapidement et ne pas prendre trop de risques (en particulier financiers). Elle a été « recrutée » par Jean Claude Charlet plus qu'elle n'a eu une posture entrepreneuriale. Aussi, lorsqu'elle s'est rendu compte qu'elle ne pourrait pas obtenir le Fonds d'Amorçage pour financer son activité et être rémunérée avant un délai de 6 mois, elle a décidé de reprendre des missions rémunérées puis un emploi à temps plein.

✓ **Le processus entrepreneurial : un « conflit » de méthodologie**

Jean Claude Charlet, à l'initiative du projet, avait une vision très claire de ce qu'il souhaitait et de la façon dont il souhaitait procéder pour arriver à la création de la structure. Il avait une approche intuitive et recherchait moins l'accompagnement d'Antropia que la rémunération du fonds d'amorçage.

Il y a eu un manque d'adhésion à la méthode proposée par Antropia. Au total, la porteuse de projet se trouvait entre deux méthodologies différentes, l'approche intuitive de Jean Claude Charlet et la construction du BPS d'Antropia. Néanmoins, la méthodologie d'Antropia a permis à Hélène Hassoun d'approfondir l'étude d'opportunité et de préciser le modèle économique de la structure.

✓ **Un binôme aux intérêts divergents**

Le projet Carré des Simples a été porté par le binôme Jean Claude Charlet (fortement investi dans le processus) et Hélène Hassoun (qui avait un rôle opérationnel dans le projet).

En raison d'un manque de compréhension des attentes respectives des deux associés (cf. volonté de sécurisation financière d'Hélène Hassoun), le travail d'équipe a tourné court et les deux associés ont interrompu leurs relations.

■ **Bilan et perspectives**

Le projet a été mis en œuvre dans un autre cadre directement par Jean Claude Charlet à la suite du départ d'Hélène Hassoun.

Choc'Ethic

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

S'installant sur un marché du chocolat appréhendé comme profitable et peu risqué - la consommation des ménages français est en croissance continue depuis 10 ans (moyenne de 4% par an) -, ce projet souhaite répondre au besoin des « consomm'acteurs » qui cherchent des produits de qualité et éthiques.

✓ Mission

Choc'Ethic a pour mission d'ouvrir sous la marque de « Puerto Cacao » des boutiques dédiées au chocolat brut agrémenté à la demande d'épices et de fruits (chocolat chaud à l'ancienne, pâtisseries, confiserie et restauration salée) à emporter ou à déguster sur place dans un salon de thé. Il s'agit des premières boutiques sur le marché du chocolat à commercialiser la totalité de ses produits selon les principes du commerce équitable et à employer du personnel en insertion.

✓ Objectifs

Les objectifs de « Choc'Ethic » sont d'utiliser la niche du chocolat artisanal équitable pour :

- Améliorer le niveau de vie de petits producteurs dans des pays en développement. La matière première, la fève de cacao ainsi que les ingrédients des confiseries sont issus des filières labellisées du commerce équitable.
- Créer de l'emploi en France, en particulier pour des publics en difficulté, exclus depuis longtemps du marché du travail. La fabrication et la vente sont portées par un salarié en binôme avec une personne en insertion.
- Sensibiliser les consommateurs aux principes du commerce équitable et aux enjeux de la consommation citoyenne : l'un des objectifs de Choc'Ethic est de sensibiliser les consommateurs français aux principes et enjeux du commerce équitable.

✓ Parcours du porteur de projet

Diplômé de l'ESSEC en 2006, Guillaume Hermitte a réalisé divers stages pendant sa scolarité (Ernst and Young, mission économique d'une ambassade). De retour d'un voyage au Mexique qui lui a donné l'idée de la création de son concept, il décide d'utiliser le dernier trimestre de sa scolarité pour se spécialiser en entrepreneuriat afin de lancer son projet.

■ **Genèse du projet :**

✓ **Processus d'accompagnement**

Choc'Ethic a obtenu à la fois le soutien d'Essec Venture, l'incubateur classique accompagnant les étudiants et diplômés de l'Essec et le soutien de l'incubateur social (précurseur d'Antropia).

Le BPS a été réalisé rapidement car le porteur de projet l'avait commencé lors de son cours « Entrepreneuriat » et pour intégrer l'incubateur Essec Venture. L'incubateur social de l'ESSEC a permis de donner au projet une véritable dimension sociale (en particulier en faisant découvrir au porteur de projet les entreprises d'insertion).

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Essec Venture a investi au capital de Choc'Ethic.

Un autre appui financier au projet a été mis en place grâce à un financement de la Caisse d'Epargne via un PELS (40K€).

✓ **Création de la structure**

« Choc'Ethic chocolat Paris » est une SARL à capital variable créée en 2006. C'est la structure en charge d'assurer la promotion de la boutique Puerto Cacao ainsi que la commercialisation des produits portant le même nom. Elle dépend juridiquement de la société « Choc'Ethic SARL », société mère du projet.

✓ **Concrétisation du projet**

La première boutique de vente de chocolat a été ouverte en 2006 dans le 17^{ème} arrondissement de Paris.

Une deuxième boutique a été ouverte en 2010 dans le 13^{ème} arrondissement de Paris. Il y a actuellement 8 personnes qui travaillent pour la structure (3 ETP) dont la moitié en insertion.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Une personnalité entrepreneuriale**

Les compétences et la personnalité du porteur de projet sont un fort atout pour le projet. Guillaume Hermitte réunit très clairement les caractéristiques d'une personnalité entrepreneuriale :

- Une capacité à prendre des risques : il s'est lancé à la sortie de l'école plutôt que de suivre une carrière plus classique au sein d'une entreprise comme la majorité des diplômés d'école de commerce

- Un « locus de contrôle⁹⁸ » élevé : il a le sentiment qu'il peut influencer sur son environnement de manière active
 - Une résistance au stress : le porteur de projet se définit lui même comme « zen » et prenant les difficultés avec recul
 - Des qualités de persévérance et de ténacité pour mener à bien son projet
 - Une orientation pragmatique et une aptitude à se projeter concrètement dans l'avenir (identification et anticipation des difficultés, réalisme...)
- ✓ **Des compétences gestionnaires... conjuguées à un apprentissage du métier**

Guillaume Hermitte a profité de la fin de son cursus à l'Essec pour suivre des cours sur l'entrepreneuriat. Il a par ailleurs utilisé les compétences acquises en école de commerce pour structurer son projet de manière professionnelle :

- Capacité à éviter les pièges principaux de la création d'entreprise : définition du BFR, gestion de la trésorerie, ...
- Capacités de formalisation et méthodologie de création d'un business plan
- Réflexion marketing sur les produits : s'intéresser au couple marché/produit et orientation client.

Cependant, Guillaume Hermitte souligne que l'adaptation à la réalité des théories apprises en école de commerce est fondamentale pour réussir : des connaissances académiques en gestion ne suffisent pas à réussir dans le métier d'entrepreneur.

Par ailleurs, le porteur de projet a effectué un stage de 3 mois chez un chocolatier pour apprendre concrètement le métier.

✓ **Une motivation clairement affirmée**

Issu d'une famille investie dans le monde de l'économie sociale et solidaire, le porteur de projet souhaitait dès le départ une activité porteuse de sens. Guillaume Hermitte a progressivement construit son projet pour lui donner une véritable cohérence sociale en combinant la dimension commerce équitable (qui était présente dès l'origine) et la dimension insertion par l'activité économique.

Par ailleurs, le projet de Choc'Ethic correspond à une motivation personnelle du porteur : il prend un véritable plaisir dans le lancement et la gestion d'une chocolaterie équitable.

✓ **Une difficulté à s'entourer au départ...surmontée par la suite**

⁹⁸ Rappelons que le locus contrôle correspond au sentiment plus ou moins élevé d'exercer une influence sur le monde extérieur

Une des difficultés de départ du porteur a été la solitude dans la création du projet. C'est pourquoi il a rapidement cherché à trouver un associé qui pourrait être impliqué dans le lancement du projet.

N'ayant pas trouvé la personne qui correspondait à ce qu'il souhaitait (un véritable « bras droit »), Guillaume Hermitte a choisi de trouver des « pairs » entrepreneurs sociaux (Marie Trellu Kane, Jérôme Schatzman, Jean-Marie Clément...) qui ont pu le conseiller et l'accompagner.

✓ **Un projet classique...au positionnement original**

Le « cœur » du projet de Choc'Ethic (vente de chocolat) n'est pas particulièrement original en lui-même. Cependant, un certain nombre d'innovations lui permettent de trouver un positionnement spécifique :

- Combinaison d'un « salon de thé » et d'une boutique de vente de chocolat
- Véritable cohérence sociale : commerce équitable et insertion

✓ **Un environnement familial porteur**

Guillaume Hermitte s'est appuyé sur sa famille soudée qui l'a aidé :

- Financièrement au départ du projet
- Moralement en l'encourageant dans ses choix

✓ **Un contexte de marché favorable mais concurrentiel**

Le projet s'inscrit dans un contexte de marché plutôt favorable et en croissance. L'étude de marché du chocolat effectuée en amont a permis à Guillaume Hermitte de « limiter les risques » et l'a conforté dans ses choix.

Le marché de la vente de chocolat reste néanmoins fortement concurrentiel et le positionnement du projet de Choc'Ethic lui permet de résister à cette concurrence.

■ **Bilan et perspectives**

Il y a actuellement 8 salariés (3 ETP).

Guillaume Hermitte réfléchit à la création d'un réseau national de boutiques Puerto Cacao. Il se positionne comme le responsable du développement de ce réseau.

Association et IME « La Clé pour l'Autisme »

■ Description synthétique du projet

L'association « La Clé pour l'Autisme » a été fondée par deux familles de deux enfants autistes. Désireux de faire évoluer la prise en charge de ce handicap, ces parents ont souhaité donner aux enfants autistes les moyens de progresser et de faciliter leur intégration dans les structures d'accueil ordinaires.

■ Besoins identifiés

Le syndrome d'autisme infantile est un trouble global et précoce du développement, apparaissant avant l'âge de trois ans, caractérisé par un fonctionnement déviant ou retardé dans chacun des trois domaines suivants : interactions sociales, communication verbale et non verbale, comportement.

Il y a, selon les statistiques officielles, 4 enfants autistes sur 10 000, ce qui signifie une trentaine de personnes concernées sur l'agglomération de Cergy Pontoise. Il n'y avait peu ou pas, à l'époque du lancement du projet, de points d'accueil pour l'éducation de ces enfants au-delà de 6 ans sur Cergy-Pontoise.

✓ **Mission**

L'Association La Clé pour l'autisme, s'est fixée pour mission de faciliter et de développer l'intégration des enfants autistes ou présentant des troubles de la communication, dans les structures standard d'accueil d'enfants, qu'elles soient scolaires, périscolaires ou associatives.

✓ **Objectifs**

L'Association la Clé pour l'autisme avait pour objectifs de permettre une meilleure prise en compte de l'autisme, de la déficience intellectuelle et des troubles de la communication :

- par l'identification des besoins,
- par l'information des parents et des interlocuteurs traditionnels sur les problèmes relatifs à l'autisme et à la déficience intellectuelle,
- par l'aide à la mise en place de moyens permettant une intégration précoce et un suivi individuel dans le cadre de structures standard, scolaires, périscolaires et associatives bénéficiant d'aménagements et de personnels spécifiques,
- en favorisant, créant et faisant fonctionner toutes structures d'éducation, d'accueil, de travail, nécessaires au développement des personnes atteintes de ces troubles

Pour remplir ces missions, l'association La Clé pour l'Autisme a créé en 1997 l'IME LA CLE qui dispose actuellement de 32 places en semi-internat et accueille les enfants et adolescents autistes de 3 à 20 ans. Trois axes de travail sont inscrits dans le projet d'établissement pour l'élaboration des projets individualisés :

- Un axe pédagogique

- Un axe éducatif
- Un axe thérapeutique

Le projet individualisé de chaque enfant et adolescent est construit en collaboration avec les familles.

✓ **Parcours du porteur de projet**

Lydia Millot exerçait un poste d'acheteuse dans une société de mobilier haut de gamme puis a travaillé au sein d'un bureau commercial d'une multinationale.

Elle a commencé comme bénévole de 1993 à 1995 dans l'association de préfiguration de La Clé pour l'Autisme. Les deux familles fondatrices souhaitaient impliquer une personne extérieure qui n'était pas directement touchée par la question de l'autisme.

En 1995 les fondateurs lui proposent un poste de salarié à temps partiel pour qu'elle puisse se consacrer à la recherche de financement et gérer la politique de dons. Elle se charge également de la partie administrative (tout particulièrement de la lourde procédure d'agrément) et s'implique progressivement à plein temps sur le projet.

Lydia Millot est aujourd'hui directrice de l'association La Clé pour l'Autisme.

■ **Genèse du projet :**

✓ **Processus d'accompagnement**

A l'époque de la création de la structure, il était très difficile de se faire accompagner par la tutelle (DASS) qui n'intégrait pas la notion d'aide au porteur de projet.

La porteuse de projet a bénéficié de la forte implication des familles à l'origine du projet et a été accompagnée par un Comité Scientifique composé de médecins et de psychologues qui connaissaient bien le fonctionnement du médico-social.

✓ **Obtention d'un soutien financier**

Les initiateurs de la Clé pour l'Autisme ont fait appel à la générosité de leur entourage en initiant rapidement une campagne de dons de particuliers. Cette initiative a été complétée par une recherche de subvention auprès de fondations.

✓ **Création de la structure (date de création, forme juridique)**

- Création de l'association « La Clé pour l'Autisme » en septembre 1994.
- Agrément structure innovante de 1995 à 1998

✓ **Concrétisation du projet :**

En 1994, « La Clé pour l'autisme » accueille 8 premiers enfants dans une halte-garderie mise à la disposition de l'association par la ville de Cergy. En 1996, l'association saisit l'opportunité d'acheter deux villas d'entreprise sur la commune de Vauréal. En janvier 1997, la « structure innovante » s'installe dans la première villa à Vauréal, où elle accueille 13 enfants. Elle propose des activités

éducatives favorisant l'acquisition de l'autonomie, l'apprentissage de la vie de groupe, l'éveil et l'épanouissement de la personnalité, la préparation de l'intégration scolaire et sociale, l'acquisition de connaissances scolaires. En janvier 2000, la structure innovante devient un Institut Médico-Educatif (I.M.E.).

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Des actions concrètes rapidement mises en place**

Avant d'obtenir l'agrément et d'accueillir les premiers enfants, les initiateurs du projet ont rapidement initié un certain nombre d'actions concrètes pour traduire le pragmatisme et le professionnalisme de leur démarche :

- Recrutement de Lydia Millot à temps partiel
- Constitution de l'équipe psychopédagogique (psychomotricienne puis éducateur spécialisé et orthophoniste)
- Constitution d'un réseau de donateurs
- Création du Comité Scientifique

✓ **Un comité scientifique qui a accompagné efficacement le porteur de projet**

La mise en place d'un comité scientifique composés de spécialistes de l'autisme a permis (au-delà d'apporter un avis éclairé sur la meilleure manière de prendre en charge les enfants autistes) d'orienter la porteuse de projet dans le « monde » du médico-social qu'elle ne connaissait pas au départ.

Il a donc joué un rôle d'accompagnement essentiel et permis de gagner du temps dans la structuration du projet.

✓ **Une forte implication des familles fondatrices**

Les deux familles fondatrices ont également eu une contribution essentielle dans la dynamique du projet. Elles avaient une réelle volonté d'aboutir et de réussir ce projet.

Le Président de l'association a en particulier recruté puis accompagné la porteuse de projet dans ses démarches et dans la stratégie globale de l'association.

✓ **La constitution de fonds propres**

La récolte de fonds initiale (campagne de dons auprès des particuliers et subventions de fondations et d'entreprises) a permis la constitution de fonds propres pour pouvoir lancer les premières actions avant l'accueil des premiers enfants.

Prête-moi une voiture

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

L'association Prête-moi une voiture s'appuie sur un constat : l'exclusion du marché de l'emploi et l'exclusion sociale sont étroitement liées, l'une et l'autre se renforçant entre elles. D'autre part, l'exclusion du marché du travail est parfois liée à un manque de mobilité, à un éloignement géographique des bassins d'emploi, que les transports publics, ou autres moyens de déplacement, ne parviennent pas nécessairement à combler.

✓ Mission

Prête-moi une voiture se donne pour mission d'apporter une solution de mobilité quotidienne, individuelle et collective, à un public en difficulté sociale, permettant l'insertion ou la réinsertion professionnelle ainsi que l'entretien et/ou la création de lien social. Prête-moi une voiture souhaite favoriser et encourager une démarche de réinsertion professionnelle et de revalorisation de l'humain en donnant leur chance aux plus démunis par une aide à la mobilité.

Ainsi, Raphaël Bodin, président de l'association, achète des voitures d'occasion très bon marché (moins de 1000€). En tant que bon technicien, il les répare lui-même lorsqu'il en est capable, et fait réparer dans un garage les problèmes techniques trop lourds. Il les met ensuite en location auprès de personnes entamant une démarche de recherche d'emploi, de maintien dans l'emploi ou de formation professionnelle, à prix préférentiel, pour une durée allant de un jour à huit mois consécutifs.

✓ Objectifs

Les objectifs de Prête-moi une voiture sont donc de louer des véhicules à bas prix aux personnes en difficulté qui souhaitent entamer une démarche de retour à l'emploi. Il y a également un avantage de proximité mis en avant dans cette initiative, qui se déroulera donc d'abord à l'échelle du Val-d'Oise, mais avec l'ambition de pouvoir être transposable dans d'autres départements.

✓ Parcours du porteur de projet

Raphaël Bodin a exercé une activité de mécanicien pendant 5 années. Après un accident du travail, il intègre le groupe Orange. Il est actuellement commercial au sein d'une agence de vente de téléphones mobiles.

■ Genèse du projet

✓ Processus d'accompagnement Antropia

Prête moi une voiture a bénéficié d'une aide des étudiants de la Chaire Entrepreneuriat Social dans le cadre du cours BPS mais ce soutien n'a pas permis au porteur de projet d'achever son BPS.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Non, le fonds d'amorçage philanthropique n'a pas été sollicité car le BPS n'était pas finalisé.

✓ **Concrétisation du projet**

Création sous forme d'association Loi 1901 : volonté de créer sous un statut juridique simple à gérer.

1^{ère} location : 2 juillet 2007.

✓ **Une motivation forte du porteur de projet**

Raphaël Bodin a toujours voulu « être son propre patron » et retourner dans le domaine de la réparation automobile, une de ses passions. Par ailleurs, il a souhaité dès le départ pouvoir apporter ses compétences pour aider des personnes en difficulté ; il est donc très sensible à la dimension sociale de son projet.

Raphaël Bodin a toujours été très motivé pour mettre en place son projet.

Par ailleurs, le porteur de projet a monté son projet tout en poursuivant une activité professionnelle à plein temps comme vendeur dans une entreprise de téléphonie.

✓ **Des difficultés de formalisation et de conceptualisation**

Le porteur de projet n'a pas réussi à formaliser son BPS pour plusieurs raisons :

- Manque de formation intellectuelle au départ (formation technique de mécanicien)
- Difficulté à conceptualiser sa vision et à la « mettre en mots »
- Des difficultés à utiliser les outils informatiques de base (mail, ...)

✓ **Une incapacité à s'entourer de compétences complémentaires**

En termes de mode de fonctionnement, le porteur a eu tendance à rejeter la responsabilité des échecs sur les autres au lieu de se remettre en question et de dialoguer de manière constructive avec l'accompagnateur.

Raphaël Bodin n'a pas réussi à s'entourer des bonnes compétences (une personne s'est proposée comme bénévole mais il n'a pas réussi à la convaincre de s'investir dans le projet). Il a eu des difficultés à travailler avec les autres. Par ailleurs, il a peu profité des ressources qui ont été mises à sa disposition comme le prouve par exemple le fait qu'il n'a pas exploité le travail des étudiants de l'ESSEC qui ont travaillé sur son projet pour améliorer le BPS.

✓ **Un processus de sélection « inversé »**

Le projet Prête moi une voiture a été sélectionné lors du lancement d'Antropia. Les responsables d'Antropia ont eu une démarche particulièrement proactive et ont « convaincu » le porteur de projet

de suivre le programme d'incubation. Cette démarche proactive a eu un effet négatif : le porteur de projet n'était pas vraiment demandeur, ce qui a joué sur sa motivation de suivre le processus Antropia et son adhésion à la démarche proposée.

Par ailleurs, les critères de sélection ont été interprétés de manière plus large que pour les projets postérieurs. Un doute sur les compétences entrepreneuriales de Raphaël Bodin a été présent dès le début du processus de sélection mais la volonté de commencer l'expérimentation Antropia a primé pour accepter l'intégration de ce projet dans l'incubateur.

✓ **Un processus Antropia mal adapté au profil du porteur de projet**

L'outil BPS a constitué un obstacle plus qu'une aide pour le porteur de projet en raison de la difficulté du porteur de projet à formaliser. Raphaël Bodin a eu tendance à « s'épuiser » sur la rédaction du BPS, tout particulièrement sur l'étude d'opportunité. L'intéressé a clairement indiqué qu'il « ne voyait pas d'intérêt à la formalisation du BPS » qui a constitué pour lui une perte de temps. Il souhaitait rentrer dans l'opérationnel de manière beaucoup plus rapide.

✓ **Un projet peu innovant et peu en phase avec les évolutions sociétales**

Le projet est en lui-même peu innovant : il propose un service de réparation et location de voiture. La principale particularité était de louer les voitures à des personnes les plus en difficultés, ce qui correspond à un besoin de mobilité pour accéder à l'emploi de plus en plus reconnu par les politiques publiques.

Par ailleurs, le projet prenait peu en compte la dimension environnementale : la plupart des voitures réparées avaient 15 ou 20 ans.

■ **Bilan et perspectives**

A côté de son emploi chez Orange, le porteur de projet a maintenu son projet qui fonctionne actuellement et a permis 350 mois de location depuis l'origine. Il y a 14 voitures qui fonctionnent aujourd'hui en location. Le porteur poursuit donc son activité mais sans avoir de vision claire de son développement futur.

Prix des lecteurs de banlieue

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

Dans les quartiers populaires, l'accès à la culture en général et à la littérature en particulier est insuffisant.

L'image des habitants des quartiers populaires aux yeux des autres et aux yeux d'eux-mêmes est dévalorisée.

Aucune initiative nationale de prestige en faveur de la promotion de la littérature générale n'existe dans ces zones défavorisées

✓ Mission

Organiser tous les ans un prix littéraire dans les banlieues populaires françaises afin à la fois d'amener la culture, grâce à la littérature, dans des milieux qui en sont éloignés, voire privés, de l'utiliser comme vecteur de valorisation (des personnes à leurs propres yeux, mais aussi du potentiel de ces quartiers aux yeux des autres) et enfin de s'appuyer sur ce Prix pour favoriser les échanges, et ainsi la mixité et le lien social.

✓ Objectifs

- Organiser la participation au Prix des villes candidates classées sensibles,
- Mettre en place la sélection des livres par un panel de libraires issus des banlieues populaires,
- Etablir des comités de lecture dans chacune de ces villes,
- Animer les comités de lecture,
- Mettre en œuvre le Prix des lecteurs de Banlieues,
- Mener des actions de communication afin de favoriser la visibilité du Prix.

✓ Parcours du porteur de projet

Titulaire d'un DEA Analyse Economique, Modélisation et Méthodes Quantitatives option Finance, Mabrouck Rachedi est un ancien analyste financier dans une société de bourse et un habitant de banlieue de toujours. Il est l'auteur de deux romans, Le Poids d'une âme (2006) et Le petit Malik (2008), publiés chez Jean-Claude Lattès qui ont pour cadre des banlieues populaires françaises. Il anime par ailleurs des rencontres littéraires et des ateliers d'écriture, en particulier dans des quartiers populaires, et publie des articles dans quelques journaux (Métro, Respect magazine).

■ Genèse du projet :

✓ Réalisation du BPS

BPS a été finalisé et rédigé avec soin.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Le fonds d'amorçage a refusé de financer le projet car le porteur de projet avait présenté un BPS rédigé et finalisé mais son projet restait à un stade trop conceptuel. Le CSI a souligné cette dimension en indiquant qu'il n'y avait pas eu de passage à des premières actions.

✓ **Concrétisation du projet**

Le projet a été abandonné à la suite du refus du CSI d'accorder le fonds d'amorçage au porteur de projet car aucun projet pilote n'avait été réalisé pendant la phase d'incubation.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Une motivation reposant sur une expérience vécue des inégalités**

Le porteur de projet a toujours vécu en banlieue parisienne. C'est là qu'il a pu constater les inégalités culturelles fondamentales entre les villes et les banlieues, en particulier en termes d'accessibilité à la lecture et aux auteurs.

L'idée a donc émergé non seulement de son vécu mais aussi comme un développement de son activité d'écrivain.

✓ **Un profil de porteur de projet plus conceptuel que pragmatique**

Le porteur de projet a des compétences validées de créativité, d'indépendance et de détermination. Il possède un certain goût pour le risque comme en témoigne le fait qu'il a quitté un emploi rémunérateur pour se lancer dans une activité de romancier.

Il a une approche très intellectuelle de son projet et a de fortes capacités de formalisation et de conceptualisation (ce qui lui a permis de réaliser son BPS) mais présente quelques difficultés dans le passage à l'action. Tout au long du processus d'incubation, Mabrouck Rachedi n'a pas réalisé de déclinaison concrète de son projet.

✓ **Un manque de suivi partenarial et commercial**

Mabrouck Rachedi a eu de nombreuses opportunités pour le lancement de son projet (contacts avec F. Amara, ministre de la Ville qui s'est déclarée intéressée par le projet par exemple). Cependant, une fois les contacts établis, le porteur de projet ne suivait pas, grâce à des relances, ses partenariats.

✓ **Un accompagnement structurant pour le porteur de projet**

Pour le porteur de projet « sans l'accompagnement, rien n'aurait été possible ». L'accompagnement lui a permis de structurer sa pensée grâce à l'outil BPS et d'avancer dans sa réflexion.

Par ailleurs, le porteur insiste sur la relation privilégiée qu'il a eu avec son accompagnatrice. Cela a constitué pour lui un soutien moral et psychologique tout au long du processus de création.

✓ **Une motivation relative pour le projet**

Le porteur de projet a toujours souhaité poursuivre ses activités d'écrivain, et c'est ainsi qu'il se définit. Ses dernières publications lui ont permis de trouver un équilibre financier avec ce métier et il ne semblait pas prêt à arrêter ou à diminuer trop fortement ses activités d'écrivain au profit du projet Prix des lecteurs de banlieue.

■ **Bilan et perspective**

Le porteur a indiqué qu'il restait très attaché à ce projet.

Il reste en « veille » pour éventuellement relancer son projet s'il obtient une reconnaissance suite à la publication de son prochain roman.

Solasyst (La Varappe Développement)

■ Description synthétique du projet

La Varappe « Bâtiment et jardins » est une entreprise d'insertion qui appartient à un ensemble composé de 4 structures de production et d'insertion. Le tout est chapeauté par une association mère : La Varappe développement. L'ensemble représentait en 2007 200 ETP d'insertion, 50 postes de permanents et un CA de 8,5 millions d'euros.

L'ensemble d'insertion La Varappe a souhaité, en 2005, développer de nouvelles activités sur des marchés porteurs. Solasyst correspond à cette volonté de diversification.

✓ **Besoins identifiés**

Cette diversification permet à La Varappe d'aborder un nouveau marché, les énergies renouvelables (pose de panneaux photovoltaïques, géothermie, pompes à chaleur, climatisation et énergie solaire thermique), à fort potentiel de croissance. En effet :

- La région PACA était moins bien dotée en équipements solaires que le reste de la France.
- Le conseil régional avait une politique incitative pour développer le secteur du chauffe-eau solaire
- Les demandes de chauffe-eau solaire étaient en forte augmentation de la part des particuliers

✓ **Mission**

Recruter des personnes éloignées de l'emploi et développer leurs compétences techniques et comportementales pour les aider à trouver un emploi stable. L'ambition est de former ces personnes sur des métiers porteurs.

✓ **Objectifs**

- Commercialiser directement des chauffe-eau solaires auprès des particuliers.
- Assurer le service après-vente

✓ **Parcours du porteur de projet**

Le créateur, M. Ghendouf, est un professionnel de l'insertion (Mission locale puis PLIE puis directeur adjoint de Mission locale). Il intègre la Varappe, entreprise d'insertion installée à Aubagne, en 2001, où il assure la direction de la structure Evolio, ACI. Il devient en 2005 responsable du développement commercial de la Varappe (formation continue à l'ESC Marseille). Il dispose donc à la fois d'une bonne connaissance de l'insertion et d'une expérience significative de la vente.

■ **Genèse du projet :**

✓ **Processus d'accompagnement**

Un comité de pilotage a été créé avec des chefs d'entreprises de la région. Les chefs d'entreprises membres du CP du projet ont aidé Solasyst dans son développement commercial. Par ailleurs, il y a eu un accompagnement de proximité de la part de La Varappe Développement.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Le porteur de projet a bénéficié du soutien du Fonds de Confiance de France Active pour réaliser une étude-action.

✓ **Création de la structure**

La société Solasyst a été créée courant 2006.

Statut de l'entreprise : entreprise d'insertion

Il s'agit d'une EURL au capital de 10 K€ totalement apporté par La Varappe B&J.

✓ **Concrétisation du projet**

L'activité de l'entreprise a démarré au 1/1/07 après l'obtention de plusieurs agréments : Qualisol (indispensable à l'exploitation de l'activité), agrément en tant qu'entreprise d'insertion conventionnée pour 4 postes d'insertion, agrément VIVRELEC (EDF)

Le siège de la société est situé à Aubagne.

La gérance a été assurée temporairement par Laurent Laïk, directeur de La Varappe jusqu'en décembre 2007.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Un porteur de projet aux compétences nécessaires pour porter le projet :**

Le porteur de projet disposait de compétences en gestion, management et organisation.

Son choix de porter un projet de création d'une EI dans le BTP a été arrêté en connaissance de cause, en adéquation avec ses valeurs et ses compétences génériques.

✓ **Caractéristiques du projet expliquant le succès (ou l'échec) de l'entreprise :**

Le projet a été créé sur un marché porteur et en croissance. L'analyse de marché, qui a été très approfondie lors de la phase d'étude du projet, a confirmé le potentiel du marché.

✓ **Une étude action structurante**

Le créateur juge que l'étude-action a été indispensable à la création car il ne connaissait pas le modèle économique des énergies renouvelables auparavant. L'obtention du fonds de confiance lui a donc permis de mener cette étude dans de bonnes conditions. En outre, le soutien du Comité de pilotage et de France Active a rassuré les financeurs publics (CR et CG).

✓ **Un accompagnement par un ensemble d'insertion très professionnel**

L'apport de La Varappe a concerné l'appui comptable et logistique et la mise en réseau. Le créateur a également pu bénéficier de la connaissance par la Varappe de l'environnement juridique du métier (garanties décennales par exemple), de son réseau de clients et de son professionnalisme commercial.

✓ **Une sécurisation financière du porteur de projet**

Le fonds de confiance de France Active a apporté « de la sérénité » au porteur et lui a donné la possibilité de préparer son projet en profondeur.

■ **Bilan et perspectives**

La structure se développe et élargit son champ d'action : développement d'une activité solaire photovoltaïque (Solasyt était positionné avant seulement sur le solaire thermique).

Par ailleurs, Solasyt développe également d'une activité conseil en économies d'énergie, notamment sur le chauffage : pompe à chaleur, efficacité énergétique, ...

Il y a aujourd'hui 6 ETP en insertion. L'entreprise est confrontée à un turn-over important (les salariés restent 7,5 mois en moyenne), cohérent avec le statut de l'entreprise mais qui s'explique aussi par le « débauchage » auquel se livrent les entreprises classiques du bâtiment sur ces nouveaux savoir-faire. Enfin, la formation des collaborateurs et l'apprentissage de la technicité du métier restent une problématique importante pour l'entreprise.

Step Bordeaux

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

STEP Bordeaux est un projet de réplication de l'entreprise d'insertion STEP Pau créée en 2001 par deux porteurs de projets qui souhaitaient apporter une réponse en termes d'emploi aux difficultés rencontrées par les jeunes issus de l'immigration dans les quartiers difficiles de Pau. Cette entreprise d'insertion est positionnée sur un secteur d'activité original à forte valeur ajoutée : la Gestion électronique des documents (GED). Il s'agissait d'une activité tertiaire jusque là inédite dans les structures de l'insertion par l'activité économique. La société affichait une forte ambition de développement national. Dans ce cadre, STEP a souhaité essayer son concept à Bordeaux en 2006.

✓ Missions

STEP ambitionnait de se positionner comme l'un des principaux acteurs régionaux dans la Gestion Electronique de Documents en proposant une offre globale et de qualité aux problématiques du passage du document physique au document numérique. STEP s'attache à intégrer des activités qui répondent à ses exigences économiques mais également à sa mission d'insertion. Ainsi, les activités de STEP respectent la double contrainte de création de valeur ajoutée économique et sociale.

✓ Objectifs

La création d'un nouvel établissement à Bordeaux devait permettre :

- De valider la duplication du modèle de la maison mère à Pau
- De profiter d'une dynamique régionale liée à l'image de marque de STEP sur le territoire
- De répondre à l'invitation du Président de la région qui était sensible aux actions de STEP

L'effectif prévu était d'employer 5 personnes en insertion et 15 personnes après 3 ans d'activité.

✓ Parcours du porteur de projet

A l'époque de la prise en charge du projet, M. Noleau avait travaillé pendant une dizaine d'année comme chef d'entreprise et président d'association. Après avoir revendu son entreprise, il a décidé de postuler à l'offre de Step pour prendre en charge la réplication à Pau.

■ **Genèse du projet**

✓ **Processus d'accompagnement**

Le projet s'est développé dans le cadre proposé par le Fonds de Confiance de France Active avec la réalisation d'un Business Plan par un porteur de projet qui se consacre à plein temps à ce travail pendant 6 à 9 mois. Par ailleurs, un comité de pilotage et un accompagnement de STEP Pau était prévu.

L'étude-action a été menée à son terme.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

France Active a soutenu le projet dans le cadre du Fonds de Confiance pour financer la majeure partie du salaire du porteur de projet pendant la durée de l'étude-action. Il y a eu un premier financement pour une période de 6 mois qui a été renouvelé pour une période de 7 mois.

✓ **Création de la structure**

L'étude action n'a pas abouti à la création d'une structure juridique nouvelle.

✓ **Concrétisation du projet**

A l'issue des 13 mois d'étude-action, le projet a été abandonné en raison d'un marché insuffisant pour viabiliser l'activité économiquement.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Un porteur de projet aux compétences entrepreneuriales solides**

Le porteur de projet, M. Noleau, avait déjà créé une entreprise (entreprise de transports et de déménagement) et l'avait dirigée avant de prendre en charge le projet de réplication de Step. Il possédait a priori l'ensemble des qualités requises pour mener à bien l'étude action puis pour diriger la future entreprise. Ses domaines de compétences recouvraient :

- Gestion administrative et financière (direction opérationnelle d'une entreprise, élaboration et suivi de budgets prévisionnels, relations fournisseurs, ...)
- Gestion commerciale et encadrement (définition de stratégies commerciales, suivi de clients grands comptes, ...)
- Gestion logistique et de production industrielle

Par ailleurs, sa motivation à participer à la création d'une entreprise d'insertion était en phase avec ses valeurs.

✓ **Un projet qui s'appuyait sur un concept éprouvé**

STEP est un projet qui, s'appuyant sur un concept qui avait fait ses preuves à Pau, possédait a priori de nombreux atouts :

- STEP avait obtenu un premier marché à Bordeaux avant son implantation
- Le process industriel était bien rodé avec des procédures de production écrites et une segmentation fine des opérations permettant à des personnes en insertion de contribuer à la création de valeur
- Le positionnement de l'entreprise était original

✓ **Un accompagnement insuffisant de la maison mère**

STEP Pau « maison mère » devait accompagner le porteur de projet, assurer la maîtrise globale du projet et développer des prestations commerciales, d'ingénierie technique, d'ingénierie sociale et de gestion pour le compte de STEP Bordeaux.

Or, dans la réalité, cet accompagnement du porteur de projet par la maison mère Step Pau a été moins proche que ce qui avait été initialement prévu. Le porteur de projet pouvait solliciter le responsable commercial et le responsable administratif et financier de Step Pau quand il le souhaitait mais il est resté globalement assez isolé dans son activité quotidienne de mise en place du projet.

✓ **Un manque de connaissance du secteur de l'IAE**

Le porteur de projet connaissait peu le monde de l'insertion par l'activité économique avant de se lancer. Cela lui a posé en particulier des difficultés pour s'intégrer plus rapidement dans l'environnement partenarial et institutionnel de l'IAE.

✓ **Une absence de partenaire industriel structurant**

Step Pau possédait un atout majeur puisqu'il avait noué dès le départ un partenariat privilégié avec Total sur son territoire (qui avait aidé au démarrage de l'entreprise en mettant à disposition de Step Pau un cadre pour prendre en charge la direction de l'entreprise). Ce partenariat industriel n'a pas été reproduit sur le territoire de Bordeaux.

✓ **Un marché porteur...mais difficile**

Le marché de la gestion électronique des documents, bien que porteur car en croissance, suppose des processus de décisions et d'achat relativement longs. Le marché est donc difficile à pénétrer pour un nouvel entrant comme Step Bordeaux.

Par ailleurs, sur le territoire, Step Bordeaux était en concurrence avec une entreprise adaptée qui était positionnée sur le même métier.

■ **Bilan et perspective**

Le projet n'a pas été mené jusqu'à son terme

Wecena

■ Description synthétique du projet

✓ Besoins identifiés

Les entrepreneurs sociaux n'ont pas souvent les moyens technologiques à la hauteur de leurs ambitions. Et le coût des compétences technologiques est tellement élevé sur le marché qu'ils disposent rarement des meilleurs outils pour leur permettre de catalyser, de relayer et de canaliser les bonnes volontés dans la direction des changements qu'ils proposent.

✓ Mission

Pour accélérer l'émergence d'outils qui permettent de changer la donne sociale ou environnementale, Wecena rend accessible aux innovateurs sociaux la créativité, l'agilité technologique et le savoir-faire des professionnels du conseil et de l'ingénierie, à commencer par ceux des technologies informatiques. Le « wecena » est un mécénat innovant et conçu pour mettre les ressources technologiques inexploitées du monde de l'entreprise au service de l'innovation sociale. Wecena offre aux innovateurs sociaux l'accès gratuit à des prestations de services informatiques.

✓ Objectifs

Le projet Wecena regroupe plusieurs objectifs :

- Mobiliser des ressources technologiques des entreprises, principalement par la mobilisation des informaticiens en situation d'inter-contrat au sein des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) sous forme de mécénat de compétences.
- Devenir le principal contributeur à la création de plusieurs nouvelles technologies d'innovation sociale, c'est-à-dire d'innovations technologiques proposant des éléments efficaces de solution pour répondre à un problème de société majeur
- Amener plusieurs innovateurs sociaux de premier plan à penser différemment la technologie, et à adopter des programmes d'action significativement plus ambitieux que par le passé

✓ Parcours du porteur de projet

Agé de 35 ans et père de 4 enfants, Jean Millerat est ingénieur de formation (Centrale Lille). Jean dispose d'une expérience de 10 ans dans les nouvelles technologies d'abord en tant qu'entrepreneur d'une start-up Internet, puis comme responsable des intranets de Saint-Gobain de 2000 à 2005, et enfin comme leader d'une équipe de recherche informatique chez Motorola jusqu'en 2008.

Par ailleurs, Jean est engagé dans le monde associatif depuis son enfance : scoutisme, équipier secouriste et SAMU social pour la Croix-Rouge, technicien radio pour Ingénieurs Sans Frontières. Ayant découvert la réalité des quartiers défavorisés des banlieues françaises à l'occasion d'un projet bénévole, il crée en 1996 et dirige un programme « Internet dans les quartiers ». Ce programme

permet à 10 associations de « grands-frères », dans 10 villes de banlieue de créer des espaces publics numériques avant l'heure, pour attirer et « canaliser » les plus jeunes.

En 2008, Jean quitte Motorola pour créer le wecena et mettre son expérience professionnelle hightech au profit de ses convictions associatives.

■ **Genèse du projet :**

✓ **Processus d'accompagnement Antropia**

Lorsque le porteur de projet a intégré Antropia, il était déjà dans une phase avancée de la rédaction de son Business Plan. Grâce à l'accompagnement d'Antropia, il a surtout approfondi l'étude d'opportunité et finalisé les projections financières. Le BPS a été ensuite rapidement réalisé en prenant une certaine « distance » avec la méthodologie BPS proposée par l'ESSEC.

✓ **Obtention du fonds d'amorçage Philanthropique ou d'un autre soutien financier**

Jean Millerat a obtenu 18 000 euros du fonds d'amorçage sous forme de prêt d'honneur à la structure. Le fonds d'amorçage philanthropique a permis de financer les revenus du porteur de projet d'octobre 2009 à mars 2010 avec 3000 euros par mois.

✓ **Création de la structure**

Wecena a été créée sous forme de SARL en juillet 2008.

✓ **Concrétisation du projet**

En juin 2010, le projet fonctionne (les process sont opérationnels) avec 5 associations (représentant 15 projets différents) et 2 SSII partenaires. Deux projets ont déjà démarré (adaptation d'ouvrages pour les aveugles et création de manuels scolaires pour enfants handicapés).

Cependant Jean Millerat est dans l'attente que d'autres partenaires SSII s'engagent dans le projet pour atteindre son point mort. Dans le cas contraire, il arrêtera l'activité avant la fin de l'année pour reprendre un emploi salarié.

■ **Analyse des obstacles et des facteurs clés de succès de la création de la structure**

✓ **Un porteur de projet aux compétences solides**

Jean Millerat combine des compétences importantes pour son projet :

- Une expérience de création d'entreprise
- Une formation d'ingénieur qui lui a donné une capacité de formalisation importante, utile à la réalisation de son projet
- Des capacités de communication et relationnelles

- Un goût pour la créativité : ce qui intéresse le porteur de projet est de « sortir des sentiers battus »
- Une volonté de « prendre des risques »
- Une persévérance utile le cadre du lancement de ce projet
- ✓ **Une motivation pour le projet murement réfléchi et intégrée dans un projet de vie.**

Jean Millerat présente sa motivation pour le projet comme l'aboutissement d'une longue réflexion personnelle. Il souhaite combiner trois éléments complémentaires :

- Savoir faire : la conduite de projets d'innovations informatiques. Il a les connaissances techniques nécessaires à la réalisation de son projet qui est très en lien avec son expérience précédente.
- Ambition sociale : servir les autres
- Offrir ce qu'il y a de mieux à sa famille pour se construire et grandir.
- ✓ **Un accompagnement utile pour la mise en réseau et l'expertise**

Antropia a été utile principalement pour la mise en réseau de Jean Millerat avec :

- Le monde de l'économie sociale et solidaire qu'il connaissait peu
- Le réseau des anciens diplômés de l'ESSEC (cf. organisation d'une rencontre au sein du Club Entrepreneurial social pour améliorer la présentation de son offre et susciter l'adhésion)
- Le réseau des incubés Antropia : un véritable « esprit de corps » s'est développé et a renforcé la confiance du porteur dans son choix de créer une entreprise sociale.

Par ailleurs, Jean Millerat a bénéficié d'un accès à l'expertise juridique et fiscale d'Antropia qui lui a été particulièrement utile pour sécuriser son projet (complexe juridiquement et fiscalement) dans les premiers mois.

✓ **Une dépendance du projet à la politique de RSE des SSII**

La question de la RSE n'est pas une priorité des SSII rencontrées par le porteur de projet, tout particulièrement en période de crise. Cela se traduit par une extrême lenteur des réponses des partenaires de Wecena. Il y a un décalage de temporalité entre les prises de décisions des SSII parfois longues et les impératifs économiques de Wecena.

✓ **Un projet à l'impact indirect et dont l'évaluation est difficile**

L'impact social de Wecena est indirect car il s'agit d'une structure intermédiaire (renforcement de capacité des associations). Cela représente une difficulté pour convaincre les partenaires et les interlocuteurs de sa plus value sociale qui est, par ailleurs, difficile à évaluer.

✓ **Un refus de prendre des risques financiers pour le projet**

Jean Millerat n'a pas souhaité investir personnellement dans son projet. Par ailleurs, il ne souhaite pas que ce projet puisse avoir un impact sur ses économies personnelles s'il devait par exemple rembourser les fonds versés par Antropia (le fonds d'amorçage qu'il a reçu est sous forme de prêt d'honneur à la structure).

✓ **Un environnement familial difficile à combiner avec une aventure entrepreneuriale**

Jean Millerat a une charge familiale importante (4 enfants et une femme au foyer). Son environnement proche lui recommande d'arrêter l'aventure entrepreneuriale pour reprendre une activité salariée plus « sécurisante » pour les ressources du foyer.

■ **Bilan et perspectives**

Jean Millerat est très attaché à son projet. Il a sollicité une deuxième fois le Fonds d'Amorçage Philanthropique en juillet 2010 pour pouvoir poursuivre ses activités bien que son modèle n'ait pas encore trouvé d'équilibre économique. Le comité de sélection et d'investissement lui a accordé un prêt d'honneur de 28 560€ sous réserve qu'il constitue dans les 3 mois un comité stratégique permettant de sécuriser la mise en place de partenariats et le développement du projet.

Partie 4 : Annexe : Bibliographie

L'ensemble des articles utilisés pour la revue de littérature est disponible au format papier.

1- Sources de la revue de littérature

- Birley S., 1989, Female entrepreneurs: Are they really different?, *Journal of Small Business Management*
- Bhide A., 1994, "How entrepreneurs craft strategies that work", *Harvard Business Review*
- Bouchikhi H., 1993, A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance, *Organization Studies*
- Bouchikhi H., Kimberly J., 1994, Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial
- Boutillier S., Uzunidis D., 1999, La légende de l'entrepreneur : le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise
- Boyer D., Creech H., Paas L., 2008, Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises: rapport de l'International Institute for Sustainable Development
- Brush C., 1990, Women and enterprise creation: Barriers and opportunities, *Enterprising Women: Local initiatives for job creation*, OECD Publications and Information Centre
- Buttner E.H. et Moore D.P., 1997, Women's organizational exodus to entrepreneurial: self-reported motivations and correlates with success, *Journal of Small Business Management*
- Capron, 2009, Entrepreneuriat et création d'entreprise : facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W. et Carland J.C., 1984, Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization, *Academy of Management Review*
- Cooper A. et Mehta S., 2006, Preparation for entrepreneurship: Does it matter?
- Cressy R, 1995, Business borrowing and control; a theory of entrepreneurial types, *Small Business Economics*
- Davidsson P. et Honig B. 2003, The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*
- Delmar F. et Shane S., 2003, Does business planning facilitate the development of new ventures?, *Strategic Management Journal*
- Evans D. et Jovanovic B., 1989, An estimated model of entrepreneurial choices under liquidity constraints, *Journal of Political Economy*

- Frank H., Lueger M. et Korunka C. 2007, The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success, *Entrepreneurship and Regional Development*
- Guclu A., Dees G., Anderson B.B., 2002, The process of social entrepreneurship
- Gartner W. B., 1985, "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*
- Gartner W.B., 1989, Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Hernandez E.M, 1999, Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Paris, L'Harmattan.
- Hughes K.D., 2006, Exploring Motivation and Success Among Canadian Women Entrepreneurs, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*
- Kidane A. et Harvey B.H., 2009, Profile of entrepreneurs : employing stepwise regression analysis to determine factors that impact success of entrepreneurs, *Review of Business Research*
- Kuratko D.F., Hornsby J.S. et Naffziger D.W., 1997, An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*
- Kuratko D.F., Hornsby J.S. et Naffziger D.W., 1994, A proposed research model of entrepreneurial motivation, *Entrepreneurship, Theory and Practices*
- Lange J.E., Mollov A., Pearlmutter M., Singh S., Bygrave W.D., 2007, Pre-start-up business plans and post-start-up performance : a study of 116 new ventures, *Venture Capital*
- Liao J., Gartner W.B. 2006, The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms, *Small Business Economics*
- Pinfold J.F., 2001, The expectations of new business founders : the New Zealand case, *Journal of Small Business Management*
- Ribourel J., 1979, Le temps du plaisir, Paris, Les presses de la cité
- Romanelli E., 1989, Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival, *Administrative Science Quarterly*
- Siegel D., 2006, Quelle stratégie pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*
- Smilor R.W., 1997, Entrepreneurship: reflections on a subversive activity, *Journal of Business Venturing*
- Starr J.A. et Fondas N., 1992, A model of entrepreneurial socialization and organization formation, *Entrepreneurship, Theory and Practice*

- Stevenson H. et Gumpert D.E., 1985, The heart of entrepreneurship, Harvard Business Review
- Verstraete T., 1999, Entrepreneuriat : Connaitre l'entrepreneur, comprendre ses actes
- Witt P., 2004, Entrepreneurs' networks and the success of start-ups, *Entrepreneurship and Regional Development*

2- Autres documents de référence cités

- Aranoff C.E., et Ward J.L., 1995, Family-owned business: a thing of the past or a model for the future, *Family Business Review*
- Barry B., 1990, Human and organizational problems affecting growth in the Smaller enterprise, *Management International Review*
- Brockhaus R.H., Horwitz P.S., 1986, The psychology of the entrepreneur, *The Art and Science of Entrepreneurship*
- Guth W.D., Kumaraswamy A. et McErlean M., 1991, Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College
- Gartner W. B., 1990, "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*
- Holmquist C. et Sundin E., 1999, What's special about highly educated women entrepreneurs?, *Entrepreneurship and Regional Development*
- Kent, C.A., Sexton D.L. et Vesper K.H., 1982, Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Knight R.M., 1987, Can business schools produce entrepreneurs?, *Frontiers of Entrepreneurship Research*
- Laufer R., 1975, Comment on devient entrepreneur ?, *Revue française de Gestion*
- Mattis M.C., 2000, Women entrepreneurs in the United States
- McGregor J. et Tweed D., 2000, Women Managers and Business Owners in New Zealand
- Robichaud Y., McGraw E., 2008, Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*
- Rosa P., Hamilton D., Carter S. et Burns H., 1994, The impact of gender on small business management: preliminary findings of a British study, *International Small Business Journal*