
Toolkit « construis ton projet à impact ! »

**by Réseau Alliances
et SoBizHub**

Le toolkit « Construis ton projet à impact ! » vise à outiller les porteurs de projet dans leurs démarches. Il s'adresse à toutes les personnes (entrepreneurs, collaborateurs d'entreprise, intrapreneurs, citoyens, étudiants, groupements) ayant une idée innovante et souhaitant la concrétiser en un projet créateur de valeur sociale et environnementale. L'objectif est de permettre au lecteur d'avoir des clés pour formaliser son projet, le développer et le tester autour d'un modèle économique à impact, durable et responsable. S'il ne remplace pas un accompagnement spécifique, le toolkit « Construis ton projet à impact ! » abordera des notions issues du Parcours Futurs Entrepreneurs Responsables proposé par Réseau Alliances.

Ce toolkit vous fournira des témoignages, des conseils, des outils et des ressources documentaires.

UN TOOLKIT COMPOSÉ EN 2 PARTIES :

- **1^{re} partie** : comment monter un projet à impact en 5 étapes ?
- **2^e partie** : 3 fiches pratiques selon votre profil.

Première partie

Comment monter un projet à impact en 5 étapes ?

Divisée en cinq étapes, cette première partie est essentielle pour tous les porteurs de projet. Nous vous y partageons notre formule pour construire un modèle économique durable et responsable.

ETAPE 1 : QU'EST-CE QU'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE ET RESPONSABLE ?

ETAPE 2 : DÉFINIR SON ENJEU, SA MISSION ET SA PROPOSITION DE VALEUR

ETAPE 3 : COMMENT DÉFINIR SON ÉCOSYSTÈME ET COOPÉRER ?

ETAPE 4 : COMMENT CONSTRUIRE UN MODÈLE D'AFFAIRES INNOVANT ?

ETAPE 5 : ÉVALUER SON IMPACT

Le toolkit a été construit de manière à vous accompagner pas à pas, pendant les différentes phases / étapes de votre projet : nous vous donnons une vision d'ensemble d'un modèle économique durable pour ensuite vous aider à mieux formuler votre projet, vous montrer les différents intérêts de la coopération, challenger votre projet... jusqu'à l'évaluation de votre impact.

Deuxième partie

Mon profil, ma fiche

La deuxième partie vous propose 3 fiches pratiques adaptées en fonction de votre profil :

FICHE 1 : VOUS LANCEZ VOTRE PROJET ? CETTE FICHE EST POUR VOUS !

**FICHE 2 : VOUS ÊTES SALARIÉ ET LANCEZ UN PROJET EN INTERNE ?
N'ATTENDEZ PLUS, LISEZ CETTE FICHE ! ON PARLERA COCRÉATION,
PARTENARIATS ET COMMENT CONVAINCRE SON ENTREPRISE.**

**FICHE 3 : COLLECTIF D'ACTEURS : DÉCOUVREZ LES ÉTAPES CLÉS
POUR LANCER VOTRE PROJET COMMUN.**

Construire un modèle économique durable et responsable vous intéresse ? Vous souhaitez en savoir davantage sur l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) et l'innovation sociale ? Rendez-vous sur le site de Réseau Alliances et participez à nos ateliers, réunissant des groupes d'entreprises souhaitant repenser leurs activités économiques.

www.reseau-alliances.org

**Vous trouverez dans ce toolkit des ressources issues de Réseau Alliances, de l'Avise, d'Ashoka...*

sommaire

Première partie

Comment monter un projet à impact en 5 étapes ?

ÉTAPE 1

C'EST QUOI UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE ET RESPONSABLE ?

- 1. C'est quoi un modèle économique 8
- 2. Pourquoi changer ? 8
- 3. Exemples de modèles vertueux pour répondre aux limites du modèle classique : l'EFC et l'innovation sociale. 10
- 4. Outil : le social entreprise canvas..... 16

ÉTAPE 2

DÉFINIR SON ENJEU, SA MISSION ET SA PROPOSITION DE VALEUR

- 1. Formulez votre mission 18
- 2. Votre proposition de valeur 19
- 3. Outil : le « Golden Circle » 21

ÉTAPE 3

COMMENT DÉFINIR SON ÉCOSYSTÈME ET COOPÉRER ?

- 1. C'est quoi la coopération ? 23
- 2. La coopération, avec qui ? 25
- 3. Outil : la carte d'empathie 27

ÉTAPE 4

COMMENT CONSTRUIRE UN MODÈLE D'AFFAIRES INNOVANT ?

- 1. Les différentes typologies de sources de revenus..... 29
- 2. La composition du revenu dans une dynamique EFC..... 29
- 3. Focus sur les coûts économiques et les économies réalisées..... 30
- 4. Les modèles économiques dans l'innovation sociale 31

ÉTAPE 5 ÉVALUER VOTRE IMPACT

- 1. Qu'est-ce que la mesure d'impact social ? 33
- 2. Différencier performance, résultat et impact 34
- 3. Pourquoi mesurer son impact ?... 34
- 4. A quel moment se fait la mesure d'impact ? 35
- 5. Outil : mesure ton impact en 8 étapes..... 36

Deuxième partie

Mon profil, ma fiche !

FICHE 1

VOUS LANCEZ VOTRE PROJET ? 38

FICHE 2

VOUS ÊTES SALARIÉ ET SOUHAITEZ LANCER UN PROJET EN INTERNE ? 43

FICHE 3

VOUS REPRÉSENTEZ UN COLLECTIF D'ACTEURS ? 47

— partie 1

Comment monter un projet à impact en 5 étapes ?

étape 1

C'est quoi un modèle économique durable et responsable ?

Lors de la 1^{re} étape de ce toolkit, nous allons nous intéresser au modèle économique afin de vous donner une vision globale de ce qui vous attend pour construire votre projet. Cette partie a pour objectif de vous donner les clés pour remplir votre business model canvas, adapté aux entreprises à finalité sociale. Partant du constat que le modèle économique « classique » actuel des entreprises, basé sur une logique de volume et de recherche de profit, sans forcément intégrer les impacts de son activité, a prouvé ses limites, cette étape vous présente d'autres modèles plus responsables et pérennes (économie de la fonctionnalité et de la coopération ; innovation sociale).

Bonne lecture !

Outil : Social entreprise canvas

1 — Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

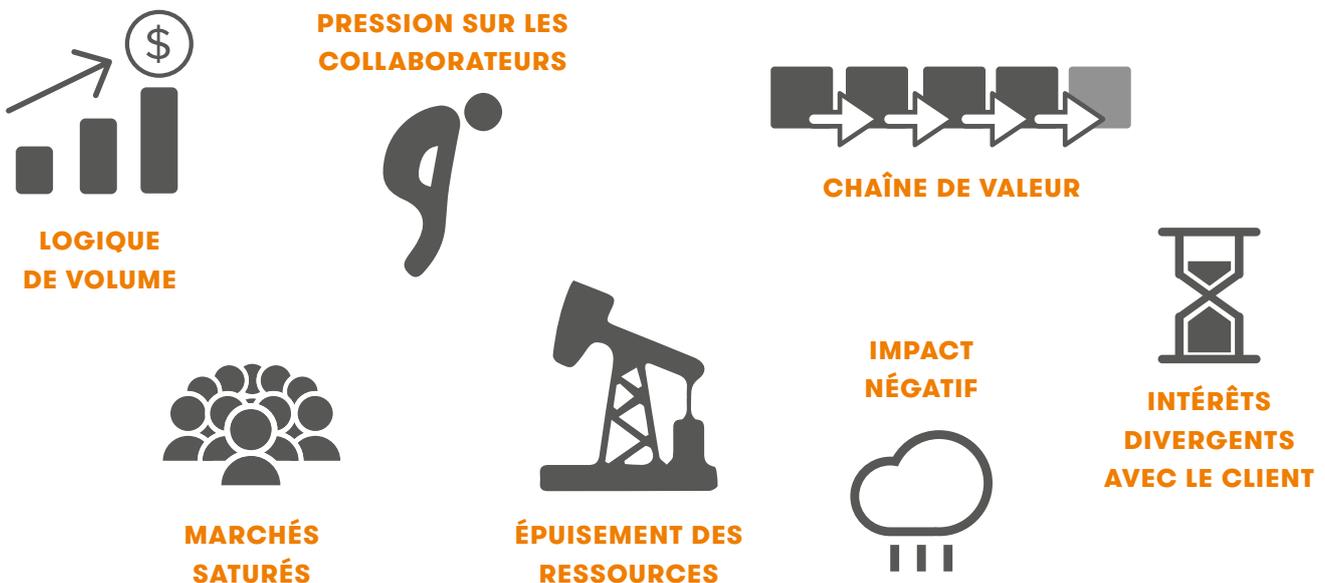
Un modèle économique, ou business model, s'intéresse à votre **écosystème**. Il décrit la manière par laquelle votre entreprise va pratiquer son activité afin de **dégager des revenus**.

On retrouve quatre composantes dans un modèle économique dit « classique » :

MODÈLE D'ÉCHANGE	MODÈLE DE PRODUCTION	MODÈLE D'AFFAIRES	MODÈLE DE GOUVERNANCE
<ul style="list-style-type: none"> → Offre standardisée → Logique de marché 	<ul style="list-style-type: none"> → Division des tâches ; spécialisation → Leviers de productivité → Managements par les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> → Indexation des revenus sur les volumes → Partage de la valeur VS Logique de chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> → Organisation pyramidale → Non prise en compte des externalités (positives ou négatives)

Source : ATEMIS et IE-EFC

2 — Pourquoi changer ?



La grande majorité des entreprises repose sur un modèle hérité de la période industrielle :

- L'entreprise propose une offre standard : elle prévoit à l'avance ce qu'elle va vendre.
- Elle produit : tout est pensé en processus et standardisé par des ingénieurs.
- Puis elle essaie de maximiser le nombre de ventes pour faire du profit.

Par exemple, si je suis une entreprise de matériel informatique qui vend des ordinateurs, je vais proposer le même ordinateur pour tous les clients. Plus je vais en vendre, plus je vais gagner de l'argent.

Ce modèle est également celui des entreprises de service : vendre le maximum d'heures de ménage, le maximum de coupes de cheveux, de nuits d'hôtel, etc.

Aujourd'hui de nombreux marchés sont saturés et il est difficile pour les entreprises de se différencier. La solution que certaines entreprises ont trouvée pour continuer à faire du profit, est de baisser les prix, au détriment de la qualité et des conditions de travail des salariés (pression sur les collaborateurs). Cette logique de volume a également un impact négatif sur l'environnement : augmentation de l'empreinte carbone, augmentation des déchets, épuisement des ressources...

De plus en plus d'entreprises souhaitent réduire ces effets néfastes et repensent leur modèle pour qu'il soit plus durable et responsable. Un modèle économique durable et responsable met l'impact au cœur de son projet et cherche à créer de la valeur sociale sur les territoires. Pour répondre aux besoins sociaux, le produit/service doit être pensé en collaboration avec les acteurs locaux : associations, entreprises de l'ESS (économie sociale et solidaire), fondations, collectivités territoriales... cela vous permettra de connaître les bonnes pratiques qui existent et de développer des partenariats.

Prenons l'exemple d'un producteur de fruits et légumes. Pour avoir une activité durable et responsable, Monsieur X :

- Soutient l'agriculture biologique pour favoriser l'emploi : les exploitations biologiques emploient environ 25 % de main d'œuvre en plus qu'une exploitation classique.
- Favorise les producteurs et transformateurs régionaux en les payant au prix « juste ».
- Fait appel à une entreprise d'insertion pour distribuer ses produits.
- Intègre les attentes de ses consommateurs.

Vous ne pensez pas vous lancer dans les fruits et légumes ? Pas de problème, nous vous donnons les clés pour construire un modèle économique durable et responsable dans n'importe quel secteur !

3 — Exemples de modèles vertueux pour répondre aux limites du modèle classique

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION (EFC)

L'innovation par les modèles économiques est primordiale pour les entreprises qui souhaitent sortir leur épingle du jeu et assurer leur pérennité dans ce monde en pleine mutation.

Créer, délivrer et capter de la valeur, tout en intégrant des enjeux sociaux et environnementaux et en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes – en premier lieu celles de ses clients – c'est tout l'enjeu de **l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération**.

L'EFC propose aux entreprises de modifier le centre de gravité de leur modèle, passant d'une dynamique classique **de la course aux volumes à une logique plus servicielle basée sur les valeurs d'usage** (au sens « rendre réellement service à son client »).

Usage, coopération, prise en compte d'externalités, développement de ressources immatérielles comme la confiance ou encore les compétences, sont au cœur de ce nouveau modèle économique.

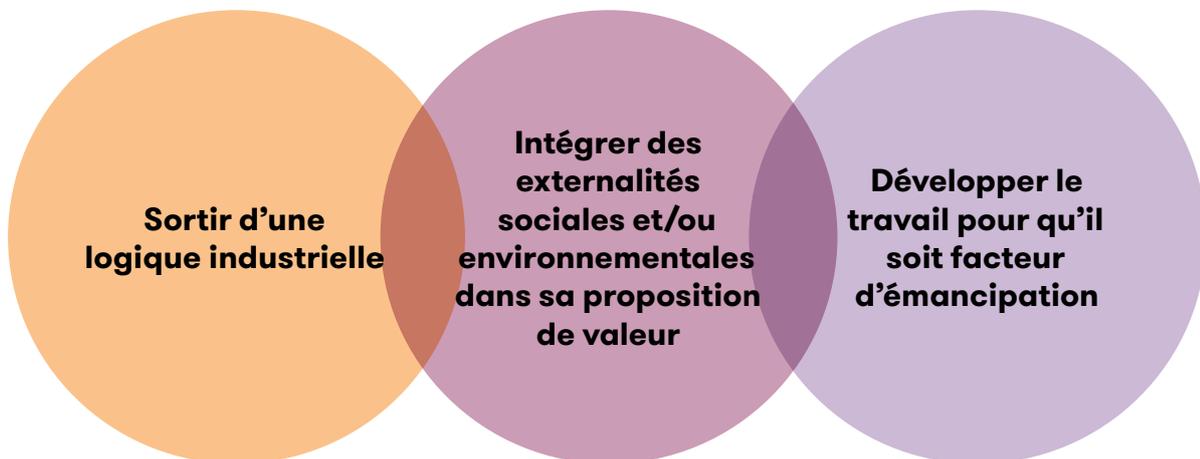
On y retrouve en effet :

- Une dimension de services plus importante (production de valeur par la transformation de l'état du bénéficiaire).
- La prise en compte d'enjeux sociaux et environnementaux.
- La volonté de développer les coopérations (dynamique territoriale).
- Des ressources immatérielles infinies (effet ciseau).

A. CE QUI CARACTÉRISE LA PERFORMANCE DANS L'EFC

- L'atteinte de cette performance dépend de plusieurs parties prenantes.
- Cette performance intègre des enjeux sociaux et environnementaux.
- Elle peut être d'usage ou territoriale.

B. LES 3 OBJECTIFS DE L'EFC

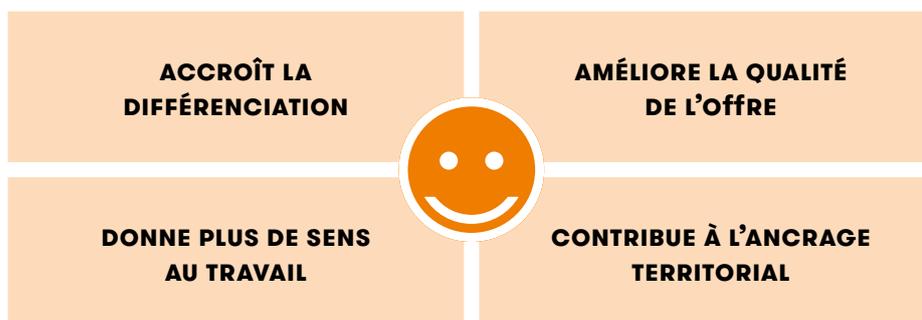


C. LES AVANTAGES

Les principes de l'EFC vous paraissent encore un peu flou ?

Avant de lire l'exemple sur *Les Paniers de Léa*, visionnez cette courte vidéo :

[Réseau Alliances vous explique l'EFC en vidéo !](#)



D. EXEMPLES

Nous vous donnons un exemple pour que ce soit plus clair... mince, il s'agit encore de fruits et légumes ! À croire que les rédacteurs du toolkit sont gourmands... au moins ils mangent healthy... !

— Etude de cas : Les Paniers de Léa

CONTEXTE

Les Paniers de Léa, entreprise lilloise fondée en 2010, accompagne plus de 200 entreprises du Nord-Pas-de-Calais dans l'évolution des comportements alimentaires de leurs collaborateurs en créant des moments de convivialité et des actions de sensibilisation. L'entreprise souhaite remédier aux gâchis alimentaires et privilégier les circuits courts. En repensant son modèle économique, elle s'est engagée dans la trajectoire de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

OBJECTIFS

- Sortir d'une logique de volume : casser la relation entre hausse du chiffre d'affaires et hausse des consommations des matières premières.
- Intégrer des externalités sociales et/ou environnementales.
- Donner les moyens à l'entreprise pour que le travail soit facteur d'émancipation.

DÉMARCHE

Les Paniers de Léa, au-delà de la simple mise à disposition de corbeilles de fruits, vend une performance de bien-être des collaborateurs et associe plusieurs acteurs et services pour y parvenir : naturopathes, animation d'espaces dans l'entreprise cliente autour de l'alimentation durable, fiches associées à la corbeille de fruits informant les collaborateurs des impacts d'une bonne alimentation sur la santé ainsi que des conditions de production des produits proposés... Le tout est présenté sous forme d'un programme complet sur une ou plusieurs années rythmé par des animations, formations, livraisons de fruits et actions de sensibilisation.

Les Paniers de Léa intègre les **externalités négatives*** liées aux conditions de travail des producteurs agricoles. Elle travaille avec des mutuelles pour **valoriser l'externalité positive*** d'une meilleure alimentation au service de la santé.

* LES EXTERNALITÉS, POSITIVES OU NÉGATIVES, SONT UN DES SUJETS ÉTUDIÉS LORS DES ATELIERS PROPOSÉS PAR RÉSEAU ALLIANCES. N'HÉSITEZ PAS À NOUS CONTACTER SI VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS → WWW.RESEAU-ALLIANCES.ORG

Les Paniers de Léa propose une offre qui contribue à l'**amélioration des conditions de travail** chez ses clients et en interne !

Les collaborateurs et les dirigeants mobilisent des ressources immatérielles, comme la **confiance** auprès des producteurs, la **santé** des producteurs, des collaborateurs et des clients, les **compétences** pour l'animation d'espaces **bien être** des salariés, qui rendent leur travail facteur d'**émancipation**.

Cette vision évite les risques d'un modèle traditionnel de simple livraison, où le chiffre d'affaires reposerait principalement sur un volume de fruits vendus, où ces ressources immatérielles pourraient être étouffées (pression des prix vers le bas pour les producteurs, intensification du travail pour charger et distribuer un maximum de paniers de fruits en un minimum de temps, la préoccupation des enjeux de la santé via l'alimentation ne serait qu'une démarche marketing, etc.).

CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :

- Le chiffre d'affaires de 2013 à 2015 a connu une augmentation de +85 %.
Il repose, au-delà de la livraison de paniers de fruits et légumes, en grande partie sur les services associés sous forme de programmes.
La croissance de l'entreprise s'appuie sur des ressources immatérielles.
- Partenariats avec 250 entreprises et plusieurs mairies de la métropole lilloise en 5 ans.
- Bénéfices sociaux et environnementaux :
 - Bien-être au travail par l'alimentation.
 - Amélioration des conditions de travail chez les clients mais également en interne.
 - 20 collaborations : santé, éducation, culture...

Source : Bipiz - *LES PANIERS DE LÉA place l'environnement au cœur de ses activités* - Bipiz



©Les Paniers de Léa

L'INNOVATION SOCIALE

Définition de l'innovation sociale selon l'Avisé : portée par différents acteurs, l'innovation sociale apporte des solutions efficaces à des enjeux complexes auxquels ni l'État, ni le marché ne peuvent répondre seuls.

Elle élabore des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits dans tous les secteurs : alimentation, mobilité, énergie, habitat, environnement, santé...

Rien de mieux qu'une petite vidéo pour tout comprendre de l'innovation sociale : [Réseau Alliances vous explique l'innovation sociale en vidéo !](#)

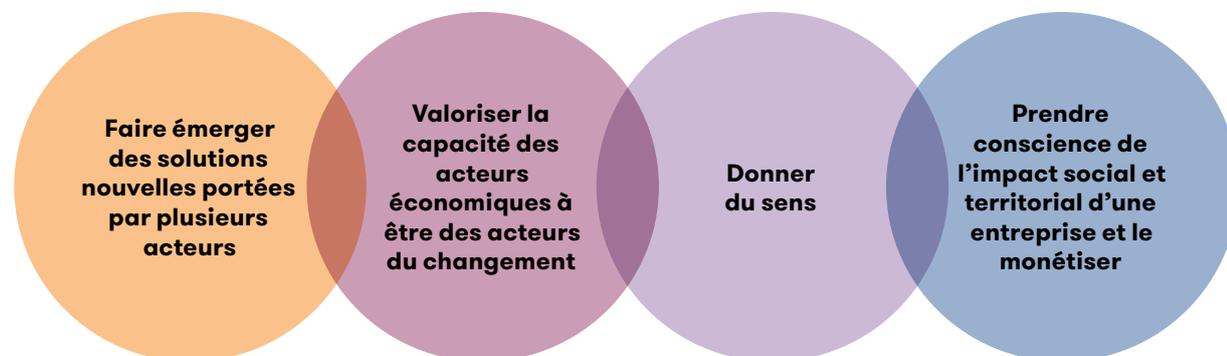
A. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION SOCIALE

Caractéristiques tableau avisé : [tableau de caractérisation de l'innovation sociale.](#)

À la recherche d'un ancrage territorial plus fort, de nouveaux modèles économiques soutenables et innovants ayant du sens pour les collaborateurs, l'innovation sociale permet aux entreprises :

- D'innover dans leur offre de produits/services
- D'aller sur de nouveaux marchés
- De créer de la valeur sociale, sociétale et environnementale
- De coopérer avec des acteurs locaux et de renforcer leur ancrage territorial
- De concrétiser la mission de l'entreprise
- D'embarquer les collaborateurs dans un projet stratégique porteur de sens

B. L'ÉTAT D'ESPRIT DE L'INNOVATION SOCIALE



C. EXEMPLE

Encore un exemple sur les fruits et les légumes... ? Non, quand même pas. Nous vous expliquons comment Gecco, une entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) œuvre pour ses salariés.

— Etude de cas : Gecco

Gecco, entreprise lilloise créée en 2007, collecte et valorise les huiles et graisses alimentaires usagées (telles que les huiles de friture) puis les revend dans les filières de Biodiesel. Gecco est engagée comme entreprise sociale et solidaire : elle place l'humain au cœur de l'activité et redistribue équitablement les revenus.

OBJECTIFS

- Créer des revenus (valeur ajoutée) par l'emploi, l'amélioration des conditions de travail et la recherche au profit de l'environnement.
- Partager les responsabilités et les rémunérations associées.

DÉMARCHE

Gecco étudie le principe de l'holocratie testé de manière informelle. Il s'agit d'avoir des collaborateurs sur chaque métier qui ne sont plus exécutants mais référents. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cela ne tire pas vers le bas les salariés, qui choisiraient les voies les plus faciles, mais les motive à relever des challenges. À chaque réussite, ils sont félicités non pas uniquement sur le résultat mais aussi sur le choix qu'ils ont assumé jusqu'au bout. La politique de rémunération de Gecco est de partager plus équitablement les richesses qu'une entreprise classique. Ce sont d'ailleurs les actions menées volontairement par l'entreprise sur le partage de la valeur et des richesses qui ont conduit Gecco à obtenir l'agrément ESS.

CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- Entreprise agréée « Entreprise Solidaire d'utilité sociale » depuis 2007.
- Coûts de recrutement réduits grâce à l'insertion : 80 % des salariés étaient chômeurs ou en formation.
- Réduction des accidents : responsable QSE et procédures proactives.

BÉNÉFICES SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX OU/ET DE GOUVERNANCE

- Améliorations des conditions de travail : camions plus confortables et vélos à assistance électrique ; Réduction du poids des bidons d'huile de 60 kg à 30 kg.
- Mutuelle payée à 100 % par Gecco pour tous les salariés et leur famille.

Source Bipiz : [Gecco : une entreprise sociale et solidaire qui œuvre pour ses salariés - Bipiz](#)

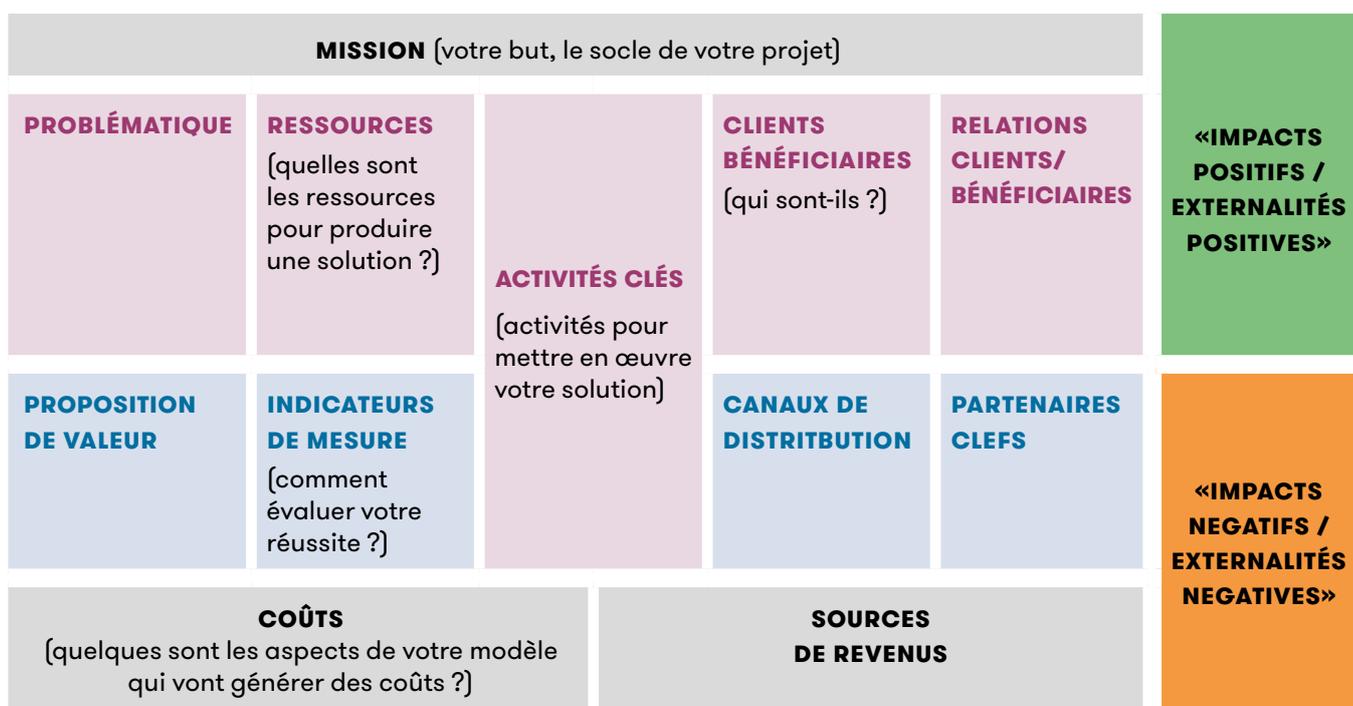
Vous êtes maintenant prêt à remplir votre business model canvas. C'est une première, il évoluera sans doute par la suite !

4 — Outil : le social entreprise canvas

INNOVATION SOCIAL MODEL CANVAS

Cet outil permet de résumer son projet et ses différentes composantes et peut être utilisé tout au long de la vie de son entreprise et même adapté à des activités spécifiques.

Ce business model a été modifié par Réseau Alliances pour correspondre au plus près à la réalité de l'activité d'une entreprise à impact.



The Social Enterprise Canvas is based on Osterwalders Business Model Canvas as well as Mauryas Lean Vancas. I extracted the fields from both models that, based on ou experience are the most important ones for a Social Enterprise in the Sart Up phase. Additionally, I added the « Mission Statment » box to ensure that the entreprenneur considers the impact of his iterations on his mission which is critical for social enterprise. The other addition are the + and the - Externalities. Positive Externalities can point to additional ressources and mission centric organisations should identify and minimize negative externalities.



étape 2

Mission et proposition de valeur

Après avoir eu une vision globale du modèle économique et aperçu les étapes qui vous attendent, passons à l'action ! Définir votre mission et proposition de valeur est essentiel. Cela va vous permettre de définir un cap que vous ne quitterez plus ! Votre mission vous servira de boussole pour garder le cap. C'est un véritable fil conducteur.

Après avoir lu cette fiche, vous serez capable de nous expliquer pourquoi votre projet a du sens. Votre mission et votre proposition de valeur sont les premiers éléments dont vous allez parler lorsque vous présenterez votre projet. Il y a donc un gros travail rédactionnel pour simplifier vos propos, qu'ils soient compréhensibles et puissent toucher votre cible. Alors, vous-ferez nous adhérer ?

1 — Formulez votre mission

Avant de formuler votre mission, exprimez le **besoin social** sur lequel vous vous êtes engagé(e). Cette étape permet de vous assurer que vous avez les idées claires sur la finalité sociale du projet en qualifiant, précisant et délimitant la problématique à laquelle vous voulez répondre. Voici quelques questions à vous poser pour formuler ce besoin social :

- quel est le problème visé ?
- pourquoi est-ce un problème ?
- quelles en sont les causes ?
- quelle est son ampleur ?
- dans quelle mesure est-il urgent d'y trouver une solution ?
- quelle est la nature des besoins des bénéficiaires ?

Une ou deux phrases simples et quelques chiffres récents et significatifs, qui viennent valider l'existence de ce besoin, suffisent.

UNE FOIS LE BESOIN SOCIAL IDENTIFIÉ, PASSONS À VOTRE MISSION :

Votre mission, c'est votre rêve ! C'est la situation idéale que l'on souhaite atteindre et la raison d'être de votre projet, elle ne bouge pas dans le temps.

Quelques questions pour vous aider à formuler votre mission :

- A quoi ressemblerait la situation, si le problème était résolu ?
- Quel est l'idéal que je voudrais atteindre dans 20 ans, 50 ans ?

[NB : **LES MÉTIERS SONT VOS ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS ATTENDUS** afin D'ATTEINDRE VOTRE MISSION VOTRE MÉTIER PEUT ÉVOLUER DANS LE TEMPS, SE DÉVELOPPER AVEC DE NOUVEAUX PRODUITS/SERVICES ET AUPRÈS DE NOUVELLES PARTIES-PRENANTES.]

2 — Votre proposition de valeur

C'est ce que vous proposez pour atteindre votre mission, elle exprime clairement ce que vous mettez en œuvre. Elle comprend 3 éléments clés : les bénéficiaires / clients, les impacts que vous cherchez à réaliser et les prestations / offres / services. Contrairement à votre mission, votre proposition de valeur peut évoluer un peu durant la vie de votre projet.

Ex : accompagner les personnes âgées précarisées vers plus d'autonomie via des pratiques sportives collectives et intergénérationnelles.

A. CHECK-LIST POUR UNE PROPOSITION DE VALEUR PLUS RESPONSABLE

	OUI	NON
Avec cette proposition de valeur, j'offre à mes clients une solution globale (biens et services) qui leur permet de répondre à une problématique spécifique.		
Avec cette proposition de valeur, je n'ai pas besoin d'utiliser plus de ressources naturelles ou d'énergies pour vendre plus / mon processus de création de valeur ne repose pas sur des facteurs matériels.		
Cette proposition de valeur prend en charge des externalités négatives sociales et / ou environnementales / je minimise mon impact négatif.		
Cette proposition de valeur crée des externalités positives environnementales et / ou sociales au sein de mon système d'acteurs / je maximise mon impact positif.		
Cette proposition de valeur met au cœur de la production de valeur des dimensions humaines et immatérielles		
Avec cette proposition, les bénéfices pour mon client ne reposent pas uniquement sur la possession d'un bien matériel / Cette proposition de valeur répond à un besoin peu ou mal satisfait sur mon territoire.		
Cette proposition de valeur nécessite une complémentarité de ressources et donc des coopérations avec d'autres acteurs		
Cette proposition de valeur est bien en phase avec la mission que je me suis donnée (impact positif).		

Source : ATEMIS et IE-EFC

Vous avez (beaucoup ?) de « non » ? Pas d'inquiétude, prenez le temps de bien la retravailler en vous appuyant sur les critères inscrits dans le tableau.

B. COMMENT INTÉGRER LE TERRITOIRE DANS MA PROPOSITION DE VALEUR ?

Le territoire est un espace physique, délimité, composé d'une multitude d'acteurs (habitants, acteurs économiques, collectivités / Elus, ...), de ressources (matérielles et immatérielles), d'un environnement (au sens géographique et écologique), d'une histoire, d'une/de culture(s).

Enjeux : quels sont les défis, les sujets qui préoccupent le territoire aujourd'hui ? D'ailleurs, un enjeu n'est pas forcément lié à une donnée négative.

Ex : → Améliorer la qualité de l'air car la région est polluée.

→ Favoriser le bonheur des habitants sur un territoire pour le rendre plus attractif.

VOTRE IMPACT ET POSITIONNEMENT SUR LE TERRITOIRE : QUELQUES QUESTIONS À SE POSER :

→ A quels enjeux, sujets, problématiques peut répondre / répond mon projet ?

→ Quelle est la situation du territoire vis-à-vis de la problématique à laquelle votre projet s'inscrit ?

→ Quelle est la situation du territoire sur lequel vous travaillez ?

→ Quelles sont les causes de cette situation ? Quelle est l'ampleur (chiffres clés) ?

→ Qu'est-ce que mon offre va changer sur le territoire ?

→ Quels sont les enjeux autour de cette problématique (ce que le territoire a à y gagner ou à perdre) ?

→ Qui sont les acteurs touchés par ce problème ?

→ Quels changements pour les parties prenantes ?
= Éléments pour écrire la mission

→ Quelles sont les solutions déjà existantes qui tendent à répondre à cette problématique ?

→ Quels sont leurs atouts, leurs faiblesses ?

→ En quoi votre projet d'entreprise vise à améliorer la situation initiale ?

→ En quoi est-il innovant ? Quelles sont vos forces et vos limites ?

3 — Un outil : le « Golden Circle » de Monsieur X

Cet outil a pour objectif de montrer qu'à travers 3 questions très simples, il est possible de se différencier.

IN ENGLISH, RIGHT ?

WHAT ?

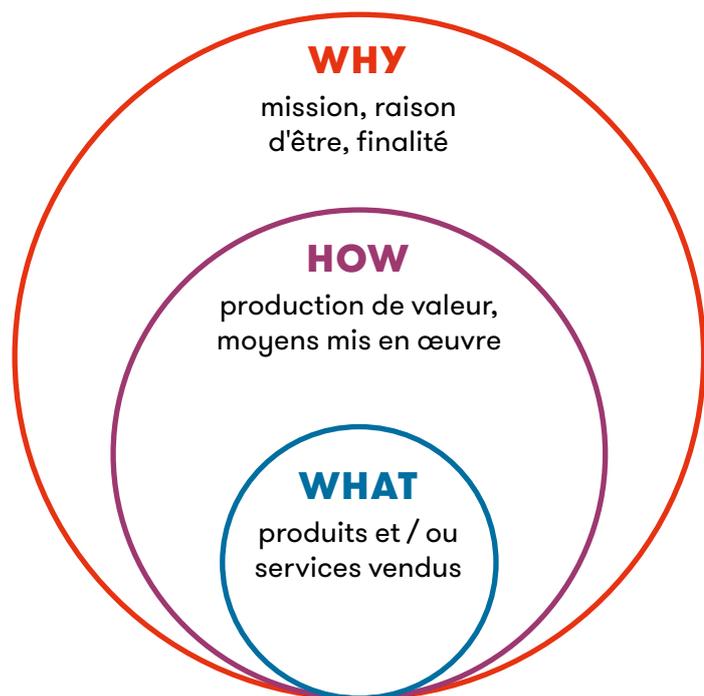
Toutes les organisations savent ce qu'elles font, ce qu'elles vendent.

HOW ?

Quelques entreprises savent comment elles créent de la valeur, pourquoi leur produit est attirant.

WHY ?

Très peu d'entreprises savent pourquoi elles font cette activité. Quelle est leur raison d'être, leur finalité, quel message veulent-elles faire passer ?



C'est pourquoi, si vous souhaitez vous différencier, le « why » est la première question à laquelle vous devez répondre ! Vos usagers seront ceux qui partageront la même vision que vous !

Nous vous invitons à regarder **une vidéo** pour mieux comprendre le golden circle de Simon Sinek (conférencier britannique dont la spécialité est le management et la motivation).

La vidéo est en anglais, alors ready ?

À votre tour ! Remplissez le « Golden Circle » et décrivez la raison d'être de votre projet !

étape 3

Coopération et écosystème d'acteurs

Une fois que votre mission est clairement définie, réfléchissez aux acteurs stratégiques avec lesquels vous pourriez avoir des intérêts convergents.

Dans cette étape, on vous en dit plus sur les différentes façons de collaborer et les clés d'une bonne coopération. Nous nous intéresserons également aux notions d'externalité et d'effet utile.

Outil : la carte d'empathie

1 — C'est quoi la coopération ?

A. POURQUOI COOPÉRER ?

- Vous ne pouvez pas répondre seul à l'enjeu identifié.
- La performance collective est plus efficace que la somme des performances individuelles.
- Vous avez des intérêts convergents avec d'autres acteurs.

B. DE LA COORDINATION À LA COOPÉRATION



Source : ATEMIS et IE-EFC

C. LES 3 FORMES DE LA COOPÉRATION

Il existe 3 formes de coopération :

- **La coopération horizontale** : relations entre pairs d'un même métier, d'une même équipe de travail, d'un même niveau hiérarchique.
- **La coopération verticale** : relations au sein de la ligne hiérarchique de l'organisation.
- **La coopération transverse** : relations avec l'utilisateur, le bénéficiaire final du service ou entre équipes ou services différents.

D. LES CLÉS D'UNE BONNE COOPÉRATION

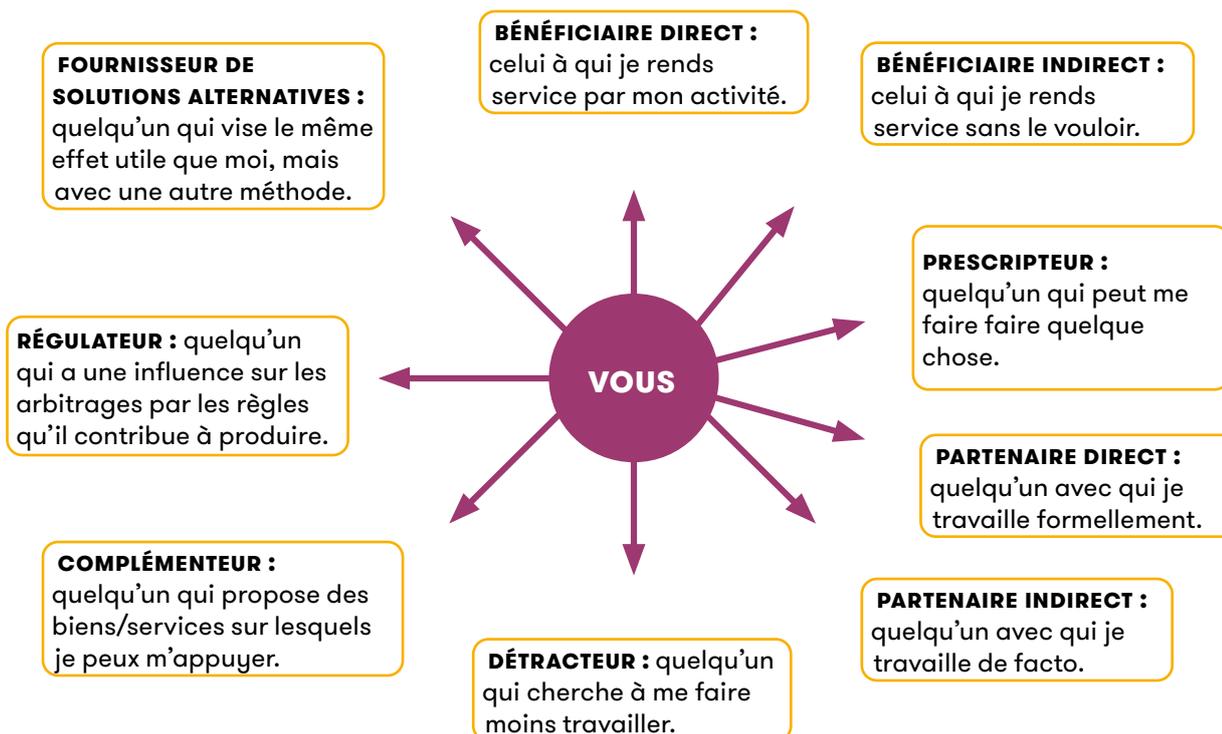
- ➔ La coopération mobilise des ressources immatérielles (ex : la confiance). Une bonne coopération nécessite de repenser le rapport au travail.

- ➔ La coopération peut être souhaitée mais ne peut pas se décréter, il faut :
 - L'alignement des valeurs.
 - La volonté d'écoute et de prise en compte de l'avis d'autrui.
 - La capacité à défendre ses idées, à écouter les autres, à se laisser convaincre, à renoncer.
 - La bienveillance (et souvent la confidentialité) entre les participants.
 - La reconnaissance de l'apport de chacun.
 - La tolérance et compréhension du travail de l'autre.
 - La communication et la valorisation des réussites collectives.



2 — La coopération, avec qui ?

A. CARTOGRAPHIE DU SYSTÈME D'ACTEURS



Source : ATEMIS et IE-EFC

Objectif de la cartographie :

Chaque externalité et chaque effet utile est toujours relié à un acteur. L'objectif de cet exercice est d'identifier toutes les structures sur lesquelles votre activité va avoir un impact.

Ne vous limitez pas à votre écosystème ou aux acteurs que vous connaissez déjà !

B. LA NOTION D'EXTERNALITÉ

Les externalités regroupent :

- ➔ Les effets induits de l'activité affectant d'autres acteurs, positifs ou négatifs (externalités générées).
- ➔ Les effets induits par l'activité des autres acteurs, positifs ou négatifs, affectant la performance de l'entreprise (externalités subies).

Ex : — Une fédération sportive fait évoluer un règlement obligeant les clubs à modifier les tableaux d'affichage. Externalité positive pour les vendeurs de panneaux sportifs.

— Le collègue situé à côté de mon entreprise décale de 20min le début des cours, entraînant des embouteillages à l'heure où mes salariés viennent au travail. Externalité négative.

— Un échafaudage dressé sur l'immeuble du centre de la place offre à la collectivité l'opportunité d'un affichage géant. Externalité positive.

Que faire des externalités identifiées ?

	Positive	Négative
Externalité subie	Maintenir cet avantage, l'entretenir, le développer	Engager le dialogue afin d'éviter ou d'amoindrir l'effet indésirable
Externalité induite	La révéler et la valoriser pour obtenir une contribution du bénéficiaire (monétaire ou non) entrant dans le modèle d'affaires	Internaliser le risque ou l'opportunité dans le nouveau modèle économique

Source : ATEMIS et IE-EFC

C. LA NOTION D'EFFET UTILE

L'effet utile correspond à l'ensemble des effets positifs que le client / usager, ou d'autres bénéficiaires peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service.

Ex : — Les pneus que nous fabriquons permettent à nos clients routiers de réaliser des économies substantielles en carburant.

— Notre activité de gestion de flottes permet de remonter à nos clients entreprises des connaissances sur les usages et sur les besoins réels en mobilité de leurs salariés.

3 — Outil : la carte d'empathie

L'OBJECTIF :

- Vous aider à vous mettre à la place de vos parties prenantes pour mieux appréhender leurs besoins & attentes.
 - 1. Vous aider à repérer les externalités pour mieux identifier les potentielles coopérations.
 - 2. Vous aider à repérer les effets utiles de votre offre qui viendront nourrir votre proposition de valeur.

CHOISISSEZ 2 ACTEURS DE VOTRE SYSTÈME D'ACTEURS (QUI VOUS SEMBLERENT LES PLUS STRATÉGIQUES).

Exemple :

- Client : celui qui paie le produit / service.
- Bénéficiaire : ceux qui jouissent directement ou indirectement du produit / service.

REMPLEZ UNE CARTE D'EMPATHIE PAR ACTEUR

2 PENSÉES

Que pense la personne de sa situation ?
Quelles sont ses préoccupations, ce qui occupe son esprit ?

5 RESSENTIS

Quels sont les sentiments éprouvés par cette personne ? (crainte, optimisme ...)

1 IDENTITÉ

Qui est votre partie prenante (interne/ externe, son nom, son métier, son âge ...)?

3 PAROLES

Que dit-il de sa situation ? (avec ses collègues, son équipe ...)
Citez ses paroles !

4 ACTIONS

Que fait cette personne ? Quelles sont ses activités ?
Ses missions ? Ses gestes ?

- 6 Quels sont les **PROBLÈMES** principaux de la partie prenantes identifiée ?
- 7 Qu'est ce qu'il peut **GAGNER** au travers de votre solution ?
- 8 Quelle est **L'AMBITION** globale de la solution ?

étape 4

Modèle d'affaires innovant

On parle de modèle d'affaires innovant lorsque l'on s'intéresse aux coûts et aux revenus de votre modèle économique. L'objectif n'est pas de baser vos revenus sur le volume de vente de produits ou services mais sur la valeur réelle créée. Certaines activités sont peu lucratives mais nécessaires. En identifiant la valeur générée, vous pouvez aller chercher de nouveaux types de revenus.

Outil : retravailler votre social entreprise canvas (cf étape 1)

1 — Les différentes typologies de sources de revenus

Les sources de revenus correspondent aux éléments qui vont vous permettre de faire vivre votre entreprise. On distingue différentes sources de revenus :

- La vente de produits.
- Le droit d'usage.
- Abonnement (vente de l'accès en continu).
- Les frais de courtage (commission, prélèvement d'un pourcentage).
- La publicité, le Sponsoring.
- Location/prêts (vendre le droit d'utiliser temporairement un bien).
- Le droit de licence (vente du droit d'utiliser votre propriété intellectuelle protégée).
- Le mécénat, les subventions.

2 — La composition du revenu dans une dynamique EFC

1. AUGMENTATION DE LA VALEUR SERVICIELLE

Le client reconnaît une valeur de service supérieure (à périmètre constant de service) et consent à payer plus. La forme de rémunération ne change pas (paiement d'un bien, d'un service).

2. PARTAGE DES GAINS MONÉTAIRES

La performance d'usage génère des économies pour le client. Les gains sont partagés et/ou permettent de payer les services.

3. INTÉGRATION DES EXTERNALITÉS POSITIVES DANS LE MODÈLE D'AFFAIRES ET LEUR VALORISATION MONÉTAIRE OU NON MONÉTAIRE

- Identification.
- Révélation.
- Valorisation.

3 — Focus sur les coûts économiques/ économies réalisées

On s'intéresse au partage de **la valeur créée** sur la base :

- Des économies réalisées par votre client.
- Des coûts évités par un acteur externe impacté par votre activité.

Ex : une association qui propose des activités aux personnes âgées permet d'éviter des coûts en termes de santé publique ; une association de quartier permet aussi d'éviter des dégradations de biens publics.

Ex : une lunch box consignée coûte moins cher à l'année que des emballages jetables aux restaurateurs. Ils réalisent des économies mesurables en euros.

L'INTÉRÊT DES COÛTS ÉVITÉS :

- **Se rémunérer à la juste hauteur de sa valeur ajoutée :**
Lorsqu'on accompagne des collaborateurs au bien-être en entreprise, les économies réalisées peuvent être partagées en plus de l'achat de prestation par le client.
- **Différencier ses sources de financement :**
Lorsqu'un acteur qui n'est pas votre client réalise des économies grâce à une externalité positive provoquée par votre projet, vous pouvez le solliciter comme potentiel financeur. L'enveloppe pourrait être débloquée sur une partie des économies réalisées.
- **Valoriser l'investissement temps non facturé dans un devis par exemple :**
Très souvent, le temps passé en amont d'une prestation avec le client n'est pas facturé. Baser une partie de sa facturation sur l'apport de l'accompagnement passé en amont d'une prestation, permet de se rémunérer plus justement.
- **Assurer une relation sur le long terme avec ses clients :**
Vous vous positionnez comme un partenaire sur le long terme en agissant sur un enjeu plus large.
- **Valoriser l'impact et les effets positifs de son offre :**
C'est également un moyen de faire valoir les effets utiles de votre offre dès le début de la rencontre avec le client.

4 — Les modèles économiques dans l'innovation sociale

On distingue les modèles économiques non marchands, marchands et hybrides.

→ **Modèles non marchands** : permettant de financer le projet social (« logique partenariale »), les ressources non marchandes peuvent être monétaires (avec flux financiers) ou non monétaires (sans flux financiers, comme le bénévolat ou les apports de matériels).

→ **Modèles marchands** : Ressources marchandes permettant de financer le projet économique de la structure (« logique client »).

→ **Modèles hybrides** :

Les modèles hybrides – souvent inventifs – associent différents types de ressources : vente de biens et services, aides publiques, dons privés, mécénat, etc. Le bénévolat, le volontariat et l'implication des usagers peuvent aussi être considérés comme des ressources. France Active, principal financeur des structures de l'ESS, recense quatre exemples de modèles hybrides :

— **Intégré** : l'activité économique est fondue dans le projet social.

Ex : l'entreprise d'insertion Tri-Vallées accompagne des personnes vers l'emploi en développant une activité de vente de vêtements d'occasion.

— **Redistributif ou « Robin des bois »** : les bénéficiaires participent au prix de l'action en fonction de leurs moyens.

Ex : le garage solidaire Solidarauto 37 applique deux grilles tarifaires pour ses services de réparation : un tarif sympathisant et un tarif solidaire qui inclut une réduction sur le taux horaire de facturation.

— **Complémentaire** : l'activité économique est au service de l'action.

Ex : l'association de consommateurs CLCV, qui dénonce les pratiques abusives et informe les consommateurs, repose sur les cotisations de ses membres mais aussi sur les revenus issus de la vente de ses publications.

— **Accessoire ou « vache à lait »** : l'activité lucrative est accessoire et souvent dissociée du cœur du projet social.

Ex : l'association ERIS mène un projet d'école de français pour les personnes migrantes. L'équipe souhaite financer ce volet grâce aux bénéfices d'un restaurant associatif.

[Source Avise - Pour plus d'informations : [Entreprises sociales et solidaires : le modèle d'utilité sociale](#)]

étape 5

Évaluer son impact

Évaluer votre impact est un exercice important. Cette évaluation va vous permettre de comprendre les conséquences de vos actions et questionner le cœur de votre activité : est-elle en accord avec votre mission ? La mesure d'impact va vous donner des éléments concrets sur lesquels vous pourrez communiquer, ou vous appuyer pour rechercher des financements.

Toute entreprise, y compris celle au stade de création, peut initier une démarche d'évaluation.

Dans cette fiche nous vous donnons les bases pour comprendre et objectiver votre évolution d'impact.

[Outil : Guide de la mesure d'impact en 8 étapes par l'Avise](#)

FICHE ISSUE DE L'AVISE

La recherche d'un impact social positif est au cœur du projet des entreprises sociales. L'évaluation est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes. On cherche ainsi à dépasser les actions et activités des structures pour se poser la question suivante : « *quelles sont leurs conséquences et pour qui ?* », en ne se limitant pas à la seule dimension économique. Toute entreprise, y compris au stade de création, peut initier une démarche d'évaluation ; tout l'enjeu est d'adapter la démarche aux moyens dont l'entreprise dispose et de se questionner sur la finalité de cette évaluation.

La plupart des entrepreneurs sociaux sont convaincus que la mesure d'impact a des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Néanmoins, mesurer son impact n'est pas un exercice si simple. Perçue comme chronophage, coûteuse et technique, une mesure d'impact peut être un projet dissuasif pour certains entrepreneurs sociaux s'ils ne sont pas accompagnés.

1 — Qu'est-ce que la mesure de l'impact social ?

Mesurer son impact, c'est partir d'une hypothèse et la comparer avec les objectifs réellement atteints :

- Vous partez d'une hypothèse : « l'activité a des impacts d'une certaine nature sur certaines parties prenantes ».
- Vous mettez en place des indicateurs permettant de mesurer ces impacts.
- Puis, vous collectez et analysez les données quantitatives et qualitatives relevées.
- Et enfin, vous concluez en lien avec l'hypothèse de départ, à l'atteinte des objectifs fixés et à la mise en évidence potentielle d'impacts non recherchés.

LA MESURE D'IMPACT NE PERMET PAS DE MESURER LA PERTINENCE DES OBJECTIFS DU PROJET PAR RAPPORT AUX BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES OU DE LA SOCIÉTÉ. ELLE NE PERMET PAS NON PLUS DE VÉRIFIER LA COHÉRENCE ENTRE OBJECTIFS ET RESSOURCES INVESTIES DANS L'ACTIVITÉ.

2 — Différencier performance, résultat et impact

La performance est caractérisée par des indicateurs de réalisation ou de performance comme la quantité de personnes touchées, le nombre de produits / services vendus, la satisfaction... Il s'agit de données le plus souvent quantitatives qui ne donnent en général pas d'information sur le changement.

Le résultat c'est tout ce qui caractérise l'évolution de la situation de nos bénéficiaires, partenaires, clients, et plus largement de l'environnement sur lequel l'activité pourrait avoir une influence.

L'impact c'est l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale.

3 — Pourquoi mesurer son impact ?

- Vous souhaitez prendre du recul par rapport à votre stratégie ?
- Vous souhaitez mieux connaître vos bénéficiaires ?
- Vous souhaitez comparer la pertinence de différents produits, services et actions pour arbitrer ?
- Ou comprendre la spécificité d'une zone géographique par rapport à une autre ?
- Vos partenaires vous challengent sur vos résultats et la pertinence de vos actions ?
- Ou vous souhaitez pérenniser vos partenariats en prouvant la plus-value de votre service ?
- Vous cherchez à instaurer un dialogue transparent avec vos partenaires ? Vous souhaitez intégrer l'impact social comme critère de décision stratégique, en d'autres termes en faire un outil de pilotage de la stratégie ?
- Vous cherchez à communiquer plus efficacement sur vos actions ? À faire reconnaître et valoriser le travail des salariés / bénévoles pour renforcer leur adhésion au projet.

4 — À quel moment se fait la mesure d'impact ?

On peut vouloir mesurer l'impact d'un projet :

- En amont du lancement de l'activité pour mettre en place les outils de mesure du futur impact social ou pour estimer théoriquement les impacts prévisionnels ;
- En aval, pour valider l'atteinte des objectifs ;
- En continu (mesure longitudinale) pour piloter l'impact social.



5 — Mesure ton impact en 8 étapes

COMMENT MESURER SON IMPACT

Voici les 8 étapes de la mesure d'impact.

1.

CADRAGE DE LA MESURE

- Quoi ?
- Pour qui ?
- Pourquoi ?
- Comment ?

2.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

- Qui sont les parties prenantes de mon organisation ?
- Lesquelles étudier ?
- Lesquelles impliquer ?

3.

FORMALISATION DE LA MISSION SOCIALE

- Quelle est ma mission sociale ?
- Quelles sont mes cibles ?
- Quelles sont mes activités clés ?

4.

CARTOGRAPHIE DES IMPACTS SOCIAUX

- Quels sont les impacts attendus de mon action ? Quels impacts inattendus ont été observés ?
- Quel périmètre réduit d'impacts conserver pour l'étude ?

5.

DÉFINITION DES INDICATEURS

- Comment mesurer les impacts cartographiés ?

6.

FORMALISATION DE LA MÉTHODOLOGIE

- Comment évaluer le changement ? Comment évaluer l'attribution ?
- Comment administrer les questionnaires ?
- Au près de qui ?
- Par qui ?
- A quel(s) moment(s) ?

7.

COLLECTE DES DONNÉES

- Comment définir l'échantillon de la population interrogée ?
- Sur quel outil créer le questionnaire ?

8.

ANALYSE ET RESTITUTION DES DONNÉES

- Comment analyser ?
- Comment restituer les résultats de l'étude ?

Retrouvez plus de détails pour compléter l'outil dans le « Guide de la mesure d'impact social », [Avise](#)

[Vous êtes une entreprise de l'ESS et souhaitez mesurer votre impact ?](#)

[D'autres façons de mesurer votre impact.](#)

— partie 2 Fiches pratiques

Fiche pratique 1

Entreprendre

Entreprendre, ce n'est pas avoir une idée et démarrer son activité tout de suite après... L'entrepreneuriat est un long processus au cours duquel vous allez apprendre à vous connaître, à construire votre projet, à vous valoriser, à développer votre écosystème, à vous challenger, à vous évaluer...

Cela demande une grande implication !

Cette fiche vous servira d'appui pour en savoir plus sur les différentes étapes qui vous attendent. Seront développées les phases d'idéation du projet et de conception.

1 — Les phases pour entreprendre : de l'idéation au changement d'échelle

Entreprendre, c'est prendre des risques, sortir de sa zone de confort, s'adapter, anticiper... Découvrez le processus par lequel passe généralement les entrepreneurs !

1. L'IDÉATION :

- Identifier un besoin, un manque.
- Avoir une idée pour y répondre.
- Evaluer le temps de maturation du projet.
- Mesurer l'investissement personnel nécessaire.
- Choisir un programme d'accompagnement (Réseau Alliances par exemple).

2. LA CONCEPTION DU PROJET :

- Etude d'opportunité : identifier plus précisément le besoin social : aller sur le terrain -> comprendre les besoins des bénéficiaires.
- Trouver le bon modèle économique.
- Formuler sa vision.
- Formuler sa mission sociale.
- Préciser sa proposition de valeur.
- Déterminer ses objectifs.
- Préciser ses valeurs.
- Préciser le mode d'organisation et la forme juridique.
- Développer votre réseau.
- Retravailler et challenger votre modèle économique.

Une fois ces étapes réalisées, vous aurez toutes les cartes en main pour vous lancer. L'objet de notre toolkit n'est pas de vous détailler les phases à suivre lors du lancement de votre activité : celles-ci doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique et ne peuvent être résumées ici.

Cependant, voici les grandes lignes à suivre lorsque vous vous lancez :

3. L'EXPÉRIMENTATION ET LE LANCEMENT DE L'ACTIVITÉ :

- Démarrer son activité.
- Obtenir ses premiers financements, ses premiers clients.
- S'associer et s'entourer.
- Définir un plan de communication.
- Consolider votre modèle économique.

4. LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE :

- Levée de fonds.
- Recruter.
- Nouer des partenariats.

NB : L'ÉVALUATION D'IMPACT ET LA COOPÉRATION NE SE RETROUVENT PAS DANS CES ÉTAPES* CAR ELLES PEUVENT SE SITUER À DIFFÉRENTS STADES D'AVANCEMENT DU PROJET. NOUS AVONS DONC PRÉFÉRÉ DE NE PAS LES POSITIONNER POUR NE PAS VOUS INFLUENCER.

[*Étapes inspirées de : « Se lancer dans l'entrepreneuriat social » Avise]



2 — Mesurer le temps nécessaire pour lancer votre activité

Voici un petit questionnaire proposé par l’Avisé qui va vous permettre de vous faire une idée sur le temps nécessaire pour lancer votre activité (répondre par oui/non) :

(Source : « Se lancer dans l’entrepreneuriat social », Avisé)

	OUI	NON
VOTRE PROFIL		
Ressentez-vous le besoin de vous former à l’entrepreneuriat social et à la création d’entreprise ?		
S’agit-il de votre première expérience entrepreneuriale ?		
Créez-vous votre activité dans un secteur dans lequel vous ne disposez pas encore de contact ou de réseau ?		
Se former à un nouveau métier est-il préalable pour exercer cette activité ?		
Entrenez-vous seul ?		
LA NATURE DE VOTRE ACTIVITÉ		
Existe-t-il des freins et des incertitudes à lever pour mettre au point votre projet ?		
Votre projet est-il complexe d’un point de vue du montage financier, juridique ou partenarial ?		
Votre projet nécessite-t-il des investissements financiers initiaux conséquents ?		
LE CONTEXTE		
La dynamique de l’entrepreneuriat social est-elle structurée sur votre territoire ?		
Des acteurs de l’accompagnement et du financement, spécialisés dans l’innovation sociale, sont-ils présents (incubateurs, accélérateurs..) ?		
Les banques ont-elles l’habitude de financer ce type de projet ?		
BILAN		
Votre profil	Plus vous avez coché de « Non » plus le démarrage sera rapide	
Nature de votre activité	Plus vous avez coché de « Non » plus le démarrage sera rapide	
Contexte	Plus vous avez coché de « Oui » plus le démarrage sera rapide	

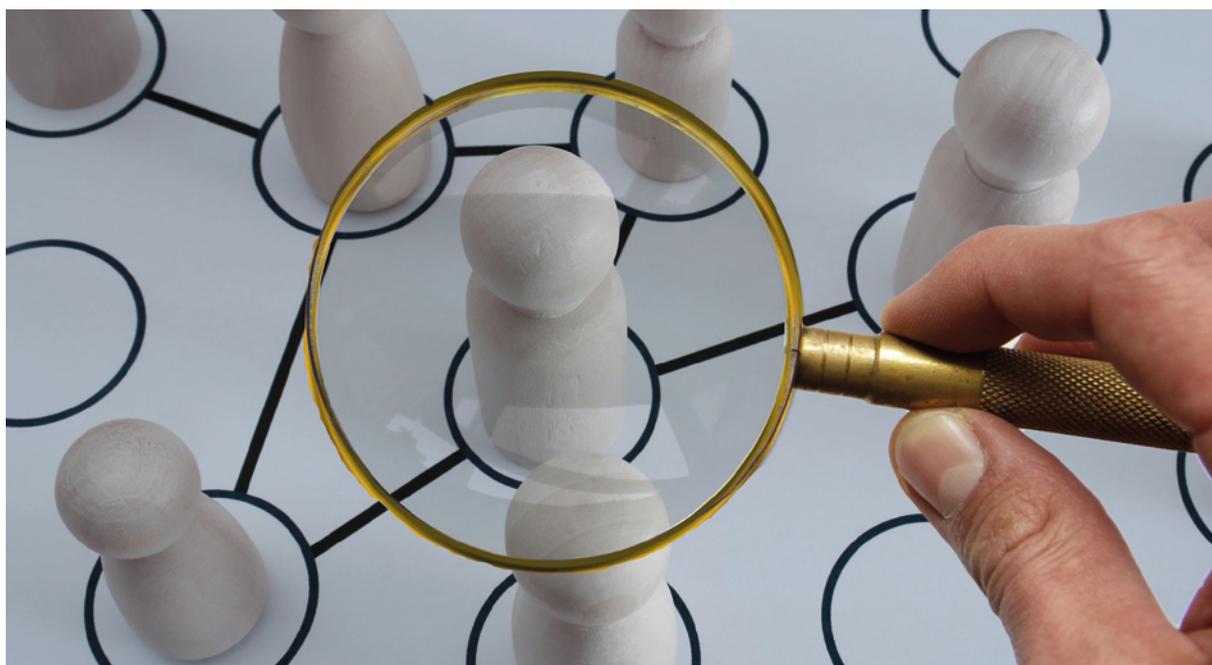
3 — La phase d'étude

Une étude de marché comprend traditionnellement l'analyse du secteur, de la réglementation, de la demande et de l'offre. Le tout de façon qualitative, quantitative et documentaire. Son objectif est de positionner le projet vis-à-vis des acteurs existants sur le territoire et sur le marché.

- **L'étude d'opportunité** désigne un travail de diagnostic préparatoire, qui permet de vérifier l'existence d'un besoin social sur un territoire et de valider un niveau de demande suffisant. Objectif : confirmer l'opportunité de lancer le projet.
- **L'étude de marché** permet de vérifier la viabilité commerciale du projet par l'analyse de la concurrence, la réalisation d'enquêtes qualitatives ou quantitatives auprès d'acheteurs potentiels, etc.
- **L'étude de faisabilité** consiste à vérifier la faisabilité technique, économique, juridique de votre projet ; elle permet d'évaluer les conditions nécessaires à la réussite du projet (matériel, compétences, financements, etc.) et d'élaborer différents scénarios de développement.

La forme finale de ces travaux est généralement une synthèse d'éléments clés en quelques slides, une cartographie des partenaires sur le territoire, un plan d'action ou un ensemble de tableaux prévisionnels. Surtout, ces données et résultats doivent être mobilisables pour la suite du projet !

(Source : « Se lancer dans l'entrepreneuriat social », Avise)



Fiche pratique 2

Intraprendre

L'intraprenariat ne demande pas que d'avoir une idée innovante mais surtout d'être animé par la motivation de se dépasser au sein même de son entreprise. Elle sera d'ailleurs actrice de cette dynamique pour partager les ressources techniques, humaines et même parfois financières, qui sont jugées nécessaires pour le développement du projet.

Les personnes ayant l'âme d'un entrepreneur et qui sont inspirées par l'activité de leur entreprise, auront donc l'opportunité de lancer leur propre projet, et de développer de nouvelles compétences, constituant un gain non négligeable pour le salarié comme pour l'entreprise.

Cette fiche vous permettra de comprendre un peu plus les enjeux de l'intraprenariat, et vous donnera quelques outils pour défendre votre projet si vous souhaitez vous lancer.

1 — Les enjeux de l'intrapreneuriat

Découvrir quel type d'entrepreneur vous êtes : intrapreneuriat.org/diagnostic.

Lors d'une aventure intraprenariale, vous connaîtrez sans doute des hauts et des bas. Il est important de bien s'entourer pour éviter de ressentir de la solitude.

ENJEU	DESCRIPTION	OPPORTUNITÉ DE CO-CRÉATION
Ancrage territorial	La porosité entre l'entreprise et son environnement local oblige l'entreprise à veiller davantage à l'impact de ses activités et à leur perception par ses parties prenantes externes sur son territoire. Cependant, les entreprises sont souvent déconnectées des acteurs locaux.	Collaborer avec d'autres acteurs peut permettre à l'entreprise de mieux s'intégrer dans son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...) et de renforcer son ancrage territorial. Cela permet d'avoir une meilleure connaissance du tissu local par une facilitation du dialogue avec les différents acteurs et de ses parties prenantes. Ainsi, l'entreprise affine sa compréhension de l'évolution des besoins, peut anticiper des situations de crise et peut désamorcer des points de blocage.
Mobilisation des collaborateurs	Assurer la motivation des salariés est essentiel pour toute entreprise. Donner du sens au travail des collaborateurs pour maintenir un bon niveau d'engagement et développer leurs compétences sont devenus un véritable levier de performance.	La co-création peut être l'opportunité pour une entreprise de fédérer ses collaborateurs autour et au service d'un projet collectif d'intérêt général. C'est un vrai levier pour l'entreprise qui motive et fidélise ses collaborateurs en leur donnant les moyens de s'engager volontairement dans un projet différent et impactant. Elle leur permet d'exécuter leur métier dans un cadre différent de façon à valoriser le potentiel de chacun, enrichir la gestion des compétences et attirer les meilleurs talents.
Transmission d'expertise	L'entreprise a besoin d'une expertise particulière, complémentaire et/ou liée à son cœur de métier.	A travers un projet de co-création, l'entreprise peut bénéficier de l'expertise d'une organisation sociale. Elle peut par exemple l'aider à adapter son offre à des publics fragiles, peu ou mal connus par l'entreprise.

Suite p. 45

ENJEU	DESCRIPTION	OPPORTUNITÉ DE CO-CRÉATION
Innovation	L'innovation est au cœur de la performance de l'entreprise et est un élément stratégique de développement mais les pistes d'innovation sont souvent difficiles à trouver.	Si l'innovation technique et technologique est bien connue dans l'entreprise, il s'agit dans le cadre de la co-création d'innovations sociétales. Fortes de leurs connaissances de terrain et de leur capacité à capter les signaux faibles, les organisations sociales sont une source de créativité pour les entreprises : que ce soit sur son système managérial (management, gestion des ressources humaines, gouvernance), sur sa chaîne de valeur (produits et services, évolution des pratiques), voire sur sa capacité à pénétrer de nouveaux marchés.
Conformité aux contraintes réglementaires	L'entreprise est de plus en plus confrontée à des contraintes liées à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les évolutions de la demande des salariés, de la réglementation et le développement de normes et labels incitent les entreprises à intégrer de nouveaux leviers de performance et imaginer de nouvelles réponses.	Dans un projet de co-création, les entrepreneurs sociaux peuvent jouer un rôle dans la proposition de solutions adaptées et l'amélioration des dispositifs organisationnels mis en place. Par exemple : elle peut aider l'entreprise dans l'intégration de salariés en insertion ou en situation de handicap pour répondre aux contraintes réglementaires dans ce secteur.
Amélioration du capital image de l'entreprise	L'entreprise a constamment un objectif d'amélioration de son image et de sa réputation auprès de ses clients mais également auprès de toutes ses parties prenantes (internes ou externes).	Même si ce n'est pas le premier objectif ni la finalité du projet, co-créer avec des acteurs d'autres secteurs est également pour l'entreprise un vecteur de communication externe. Cela lui permet de valoriser son image institutionnelle, de mettre en avant son histoire, ses valeurs. Il s'agit de se promouvoir et d'être visible auprès de l'opinion publique en général et de ses clients.

2 — Comment préparer le pitch de co-création pour convaincre mon entreprise ?

Pour pitcher votre projet auprès de vos collaborateurs en interne, il est nécessaire d'avoir un plan structuré qui permette de délivrer les bons messages dans un ordre logique et argumenté. Ce pitch doit être enrichi du travail effectué dans l'élaboration en parallèle de la proposition de valeur pour avoir plus d'impact auprès de vos équipes.

Proposition structure de pitch :

L'ACCROCHE (15 SEC)

Cette partie doit être courte et très percutante. L'objectif est d'attirer l'attention de votre interlocuteur avec un élément suffisamment impactant pour lui donner envie d'entendre plus de détails à propos de votre projet et lui permettre de se sentir impliqué dedans. Il peut s'agir d'une information ou un chiffre clé à propos du besoin social que vous souhaitez adresser ou d'un élément en lien direct avec le poste de votre interlocuteur et ses enjeux dans l'entreprise.

PRÉSENTATION DE VOTRE PROBLÉMATIQUE (15 SEC)

L'objectif est d'introduire les enjeux spécifiques de l'entreprise ainsi que l'enjeu sociétal auquel le projet va répondre, afin d'établir un premier lien entre les deux.

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE PARTENAIRE IDENTIFIÉE (15 SEC)

Présentez l'organisation partenaire en une phrase : quel enjeu sociétal adressez-vous ? Et quelles sont les solutions que vous proposez ?

PRÉSENTATION DE LA SOLUTION (15 SEC)

Présentez l'innovation du mode de coopération proposé en précisant le rôle de chacun.

PRÉSENTATION DES AVANTAGES ET ÉLÉMENTS DIFFÉRENCIATEURS (15 SEC)

Présentez l'intérêt du projet et ses retombées positives pour l'entreprise, en quoi cela va permettre à votre interlocuteur de répondre à ses objectifs et de pouvoir adresser ses enjeux, mais également en quoi cela répond au besoin social.

CONCLUSION (15 SEC)

Définissez ensemble les prochaines étapes. En fonction de votre interlocuteur, cela peut être d'identifier chez lui un intérêt pour le projet, une prise de rendez-vous pour continuer les discussions ou encore la mise en relation avec un autre interlocuteur au sein de l'entreprise.

[Source tableau : Toolkit de la co-création Ashoka - p.53]

Fiche pratique 3

Collectif d'acteurs

La co-création est un des leviers indispensables pour permettre le changement d'échelle des innovations sociales, et ainsi favoriser la création de modèles innovants à fort impact social. Trois axes composent les leviers d'un projet de co-création : se préparer en interne, identifier les partenaires et définir ensemble le projet, mettre en place, suivre et évaluer le projet.

Cette fiche vous permettra de comprendre les contours de la co-création et surtout vous donner des bonnes pratiques pour co-créer. De plus, elle vous fournira un outil d'autodiagnostic qui vous permettra de réfléchir sur la pertinence de votre démarche, et de vous lancer sereinement dans votre projet.

1 — La co-crédation, c'est quoi ?

Concept nouveau, la co-crédation se définit de différentes manières. Pour Ashoka, ce terme désigne des modes de collaboration innovants entre les différentes parties prenantes de la société, c'est-à-dire entre les entreprises à vocation sociale, les entreprises privées et/ou les pouvoirs publics, afin d'imaginer des réponses innovantes à des enjeux sociétaux majeurs.

(Source : *Toolkit de la co-crédation Ashoka - p.4*)

2 — Pourquoi co-crédier ?

Co-crédier avec des acteurs issus d'autres secteurs est avant tout un moyen innovant et efficace de répondre aux enjeux de chaque partenaire. La force du collectif apporte une valeur supplémentaire à chacun. La co-crédation permet surtout de mettre en place des projets qui n'auraient pas pu voir le jour sans une collaboration étroite des partenaires pour répondre à une problématique particulière.

La co-crédation permet d'imaginer des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d'une organisation et de l'aider à atteindre ses objectifs de développement. Pour qu'un projet soit pérenne, il doit être ancré dans la stratégie des acteurs, et répondre à des besoins auxquels aucune ressource en interne ne peut répondre. Il s'agit alors d'imaginer ce qu'un partenaire externe pourrait apporter, et en retour ce que la structure pourrait apporter aux partenaires.

3 — Les bonnes pratiques pour co-crédier

UTILISEZ VOS RÉSEAUX

C'est un des premiers réflexes à avoir pour tisser des liens.

Tournez-vous vers les réseaux de votre organisation, qu'il s'agisse des réseaux internes pour identifier des « connecteurs » et des « ambassadeurs » ou externes qui peuvent apporter une mise en relation.

PARTICIPEZ À DES CONFÉRENCES OU ÉVÈNEMENTS pouvant favoriser les partenariats (mécénat, RSE, développement durable) ou sur des thèmes cibles (développement économique, qualité de vie au travail), afin de favoriser les rencontres.

OPTIMISEZ VOS PRISES DE CONTACT ET LEUR SUIVI en utilisant des outils (fichier de contacts, CRM, tableau de suivi...). De plus, n'hésitez pas à relancer votre interlocuteur après un premier contact.

(Source : *Toolkit de la co-crédation Ashoka - p.12*)

4 — Faire son autodiagnostic avant de se lancer

Afin d'initier la réflexion sur la pertinence de lancer une démarche de co-création, il est nécessaire de faire son autodiagnostic et de se poser les bonnes questions pour évaluer sa compréhension des enjeux de co-création, la maturité de son entreprise et vérifier son degré d'ouverture pour se lancer dans un projet de co-création. Ce questionnaire a pour objectif de vous donner des premières pistes de réflexion avant de démarrer. Loin d'être exhaustif, il est avant tout un outil d'accompagnement pour vous aider à faire le cheminement nécessaire pour voir si une démarche de co-création avec d'autres acteurs est adaptée à votre situation et à celle de votre entreprise.

CRITÈRES CLÉS	ÉVALUATION		
	NON	NE SAIT PAS	OUI
VISION INTRAPRENARIALE			
1 — Je suis personnellement très sensible aux problématiques sociales et/ou environnementales et je souhaite me mobiliser pour apporter des solutions.			
2 — Je suis persuadé que les mondes de l'économie et du social sont indissociables.			
3 — Il est possible de combiner la compréhension des enjeux de l'entreprise avec la capacité d'innover pour résoudre une problématique sociale.			
4 — J'ai une bonne connaissance de mon entreprise.			
5 — Je pense qu'il est possible d'y créer de nouveaux modèles permettant de produire des biens et/ou des services d'utilité sociale générant profit et impact sociale à grande échelle.			
6 — Je suis convaincu que mon entreprise ne peut pas réussir sur le long terme si elle ne pense pas au-delà de la seule génération de profits.			
7 — Je suis ouvert à m'adapter à de nouveaux modes de travail, à partager mes connaissances et à continuer à apprendre de différentes approches telles que celles des entrepreneurs sociaux.			
8 — Je suis prêt à partager le risque d'une nouvelle initiative avec une entreprise sociale, notamment dans le cadre de la Co-Création qui suppose un partage du risque.			
9 — Je suis prêt à promouvoir un projet de Co-Création avec une organisation sociale au sein de mon entreprise et convaincre mes collaborateurs et l'équipe dirigeante de l'intérêt de s'y engager.			
10 — Je pense pouvoir mobiliser mes collaborateurs dans un projet à fort impact social et impliquant.			

(Source tableau : *Toolkit de la co-création Ashoka - p.26 à 30*)

5 — Comment mettre en place le projet de co-création ?

Le pilotage désigne la gouvernance du partenariat, c'est-à-dire les instances décisionnelles du projet de co-création. Elles sont désignées au démarrage du projet et sont présentes tout le long du projet. Un dispositif de pilotage doit être adapté en fonction des spécificités du projet de co-création et des structures engagées.

ENTRE LES PARTENAIRES :

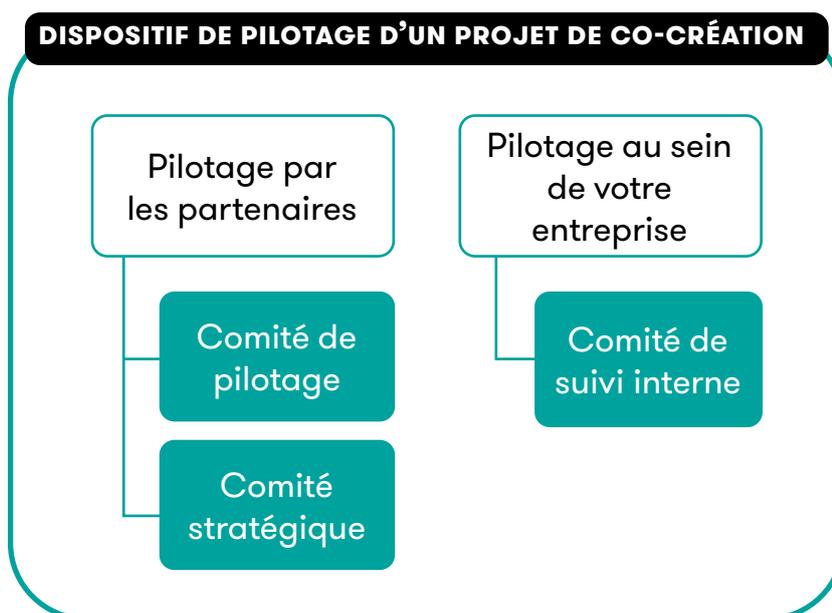
2 types d'instance de pilotage peuvent être mises en place entre les partenaires :

- ➔ un Comité de pilotage.
- ➔ un Comité stratégique.

La composition des instances de pilotage est importante et mérite une attention particulière. Elles doivent être composées des représentants des structures de manière équilibrée.

AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE :

Il est également recommandé de mettre en place au sein de votre entreprise un Comité de Suivi Interne qui vous permettra de coordonner en interne l'ensemble des activités de vos collaborateurs du projet.



	OBJECTIF	RÔLES	COMPOSITION	FRÉQUENCE
COMITÉ DE PILOTAGE	Veiller au bon déroulement du projet en assurant le bon suivi de la feuille de route (actions et répartition des travaux).	<ul style="list-style-type: none"> → Mesurer l'avancée du projet. → Valider la cohérence des actions. → Résoudre les points de divergence. → Prendre les décisions pour des ajustements éventuels. → Donner les orientations. → Faire émerger de nouveaux projets. 	<ul style="list-style-type: none"> → Membres opérationnels du projet. → Responsables de chaque structure qui suit le pilotage au jour le jour. 	<ul style="list-style-type: none"> → Une réunion trimestrielle au départ, surtout si une phase pilote est mise en place. → Puis tous les 6 mois lorsque le projet est bien en place et ne nécessite plus un suivi aussi précis.
COMITÉ STRATÉGIQUE	Effectuer des arbitrages qui dépassent les responsabilités des participants au comité opérationnel.	<ul style="list-style-type: none"> → Valider les grandes orientations stratégiques du projet. → Contrôler la dynamique d'implantation du projet. → Comprendre les besoins des partenaires. → Mettre en place des axes d'amélioration du partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> → Instances dirigeantes des 2 structures partenaires. → Intervention ponctuelle d'experts du secteur si nécessaire pour apporter leur vision et soutenir le développement du projet. 	Moins souvent que le Comité de Pilotage : une à deux fois par an.

PILOTAGE AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE

COMITÉ DE SUIVI INTERNE	Coordonner les actions de l'équipe projet interne en adéquation avec le plan d'action.	<ul style="list-style-type: none"> → Suivre les jalons du projet. → Proposer les actions correctives nécessaires. → Mobiliser votre équipe. → Gérer l'information. → Gérer la communication interne. 	Membres de l'équipe projet de votre entreprise en fonction de l'ordre du jour.	Il est recommandé de faire un point sur le projet une fois par mois.
--------------------------------	--	---	--	--

(Source tableau : *Toolkit de la co-création Ashoka* - p.68 et 69)



Réseau
ALLIANCES
ENTREPRENEURS DE CROISSANCE RESPONSABLE



GRANDS PARTENAIRES RÉSEAU ALLIANCES



AG2R LA MONDIALE



GROUPE SIA



entreprisesetcities

GRANDS PARTENAIRES INSTITUTIONNELS RÉSEAU ALLIANCES



CCI GRAND LILLE
HAUTS-DE-FRANCE



Région
Hauts-de-France



MÉTROPOLÉ
EUROPÉENNE DE LILLE



PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE

Liberté
Égalité
Fraternité