

CONSTRUIRE VOTRE PROJET

Définir le socle du projet

Valider le besoin et construire la solution

Construire le modèle économique

Bâtir l'organisation

Démarrer l'activité

VALIDER LE BESOIN ET CONSTRUIRE LA SOLUTION

1 Identifier et valider les besoins sociaux locaux

Un projet d'entreprise sociale n'a de légitimité que s'il vient répondre à un besoin social ou sociétal insuffisamment satisfait sur le territoire. Il convient donc de s'assurer que le lancement d'une nouvelle entreprise ne déstabilise pas l'économie locale. Pour ce faire, voici autant de questions auxquelles il va falloir vous efforcer de trouver des réponses.

Quels sont le public et le territoire visés ?

- **Le projet social correspond-il au territoire d'implantation ?**

Par exemple

Si vous créez une structure d'insertion par l'activité économique, assurez-vous que le territoire :

- dispose d'un vivier suffisant de salariés à recruter ;
- offre des débouchés en termes d'emploi.

- **Quels sont les bénéficiaires directs/indirects (nombre, typologie, localisation, etc.) concernés par votre projet ?**

Par exemple

Si vous créez une structure d'aide à la personne, votre projet peut viser :

- les personnes âgées isolées vivant en milieu rural ;
- les familles à revenus très modestes vivant en périphérie d'une ville.

Par exemple

La création d'une structure d'insertion par l'activité économique qui proposerait des services à la personne concernerait :

- les clients potentiels de ces services ;
- les salariés en insertion.

- **Quels sont les prescripteurs ?**

Par exemple

Par exemple, si vous créez une coopérative spécialisée dans la culture maraîchère « bio », il faut identifier :

- les réseaux nationaux et/ou locaux (par exemple, les « Jardins de Cocagne ») ;
- les associations « vertes » ;

- les cercles de militants ;
- les réseaux sociaux ;
- la presse locale ;
- les structures-relais qui identifient et orientent les futurs salariés en insertion.

- **Quels sont les acteurs concernés (publics/privés) ?**

Par exemple

Si vous créez une structure d'insertion par l'activité économique, votre projet concerne :

- le Pôle Emploi de votre secteur géographique ;
- les acteurs publics qui subventionnent les postes d'encadrement nécessaires à votre activité ;
- les entreprises d'insertion et classiques du secteur d'activité (débouchés possibles pour les salariés) ;
- les acteurs des réseaux (les UREI, par exemple).

Quel est le besoin auquel votre projet tente d'apporter une réponse ? (enquête si nécessaire)

- **Quelle est la nature précise des besoins des bénéficiaires envisagés ?**

Par exemple

- vous identifiez la nécessité de créer une structure de garde d'enfants adaptée aux horaires professionnels.
- vous identifiez l'absence de structures pouvant accueillir, encadrer et former professionnellement des salariés en situation de handicap.

- **Comment évaluer ce besoin, qualitativement et quantitativement, ainsi que la solvabilité du public pour le satisfaire ?**

Par exemple

Il peut s'avérer nécessaire d'élaborer : un questionnaire d'enquête (étude quantitative) ; un guide d'entretien individuel (étude qualitative).

- **Où en est l'évolution de ce besoin ?**

S'agit-il d'un besoin durable, croissant, déclinant ?

Quelles sont les réponses actuelles à ces besoins ? (évaluez l'adéquation entre les réponses et les besoins)

• Quelle est la valeur ajoutée de votre projet ?

Par exemple

Si vous créez une structure d'insertion par l'activité économique spécialisée dans la production florale «bio», votre valeur ajoutée est double :

- vous créez des emplois pour des populations qui en sont éloignées ;
- vous garantissez des conditions de culture respectueuses de l'environnement.

• Comment se positionnerait votre projet au regard des structures existantes ?

Par exemple

Si vous créez une boutique qui commercialise une ligne de vêtements « bio » et éthiques, vous vous positionnez sur une double niche correspondant à un segment très précis de la clientèle. Vous complétez l'offre vestimentaire traditionnelle sans la concurrencer directement.

2 Identifier et valider le marché économique

Cette analyse, plus économique, rejoint les grandes lignes d'une étude de marché classique.

Pour compléter nos informations, vous pouvez vous référer au site de l'APCE sur ce point.

Les critères d'évaluation de votre projet sont :

- l'adéquation entre votre projet et des besoins clairement identifiés
- la définition d'une cible pertinente
- le positionnement de votre offre au regard de l'existant (complémentarité, différenciation et innovation)

Voici les différents points sur lesquels doit porter votre étude.

L'activité économique

• Quels produits ou services seront proposés ?

Par exemple

Vous proposerez :

- des produits « bio » ;
- des meubles issus de filières «commerce équitable»
- un service de coiffure à domicile pour les personnes à mobilité réduite ;
- etc.

• Quels seront leurs atouts ?

Par exemple

Ces produits ou services seront :

- produits par des entreprises locales ;
- fabriqués par des salariés en insertion ;
- respectueux de l'environnement ;
- etc.

• Quelle est la saisonnalité de votre activité (périodes plus propices à l'achat) ?

Par exemple

Si vous proposez des chocolats fabriqués à partir de matières premières issues du commerce équitable, vous en vendrez surtout aux moments des fêtes.

La clientèle ciblée

• Qui seront les clients (nombre, typologie, localisation) ?

• Quelles sont leurs attentes ?

L'environnement

• Quels sont le contexte et les tendances du secteur d'activité envisagé, dans le domaine politique et juridique ?

Par exemple

Si vous créez une structure de services à la personne destinée aux personnes âgées, il faudra être très attentif au cadre juridique, de plus en plus précis.

La concurrence

• Qui sont les concurrents directs (offrant biens ou services identiques) ou indirects (proposant biens ou services différents mais satisfaisants le même besoin) ?

Par exemple

Si vous créez un éco-musée :

- les concurrents directs sont les éco-musées de la région ;
- les concurrents indirects sont les musées de la région.

- **Qui sont les concurrents dans le secteur marchand ? au sein de l'économie sociale et solidaire ?**

Par exemple

Si vous créez une structure d'insertion par l'activité économique de production maraîchère « bio », vos concurrents sont :

- dans le secteur marchand, les autres producteurs de produits maraîchers, notamment « bio » ;
- dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, les structures équivalentes à la vôtre.

- **Quels sont leurs atouts et faiblesses ?**

Les atouts de vos concurrents peuvent être :

- leur localisation stratégique ;
- leur politique de prix ;
- une communication efficace ;
- une clientèle fidélisée ;
- etc.

Leurs faiblesses peuvent être :

- l'absence de finalité sociale de leurs activités ;
- leur localisation peu stratégique ;
- leur manque de visibilité ;
- le fait que leur offre ne soit pas adaptée aux populations les plus fragiles parce qu'elles ne sont pas solvables ;
- etc.

A ce stade de l'étude, il doit être possible d'évaluer :

- le nombre de clients potentiels ;
- le volume de consommation possible ;
- le prix du bien ou service envisagé ;
- le chiffre d'affaires prévisionnel

3 Construire et valider la solution

Les étapes précédentes doivent vous permettre de construire votre projet. Dans cette optique, il va falloir en valider ou modifier certains points-clés afin d'affiner votre stratégie.

Les produits et services proposés, leur prix ou mode de financement

Par exemple

Si vous créez une structure d'aide à domicile aux personnes âgées, votre modèle économique doit tenir compte des éléments suivants :

- le tarif, dit de « taux plein », de vos prestations est strictement encadré par le Conseil Général ;
- mais si vous employez des salariés en insertion, vous pouvez bénéficier d'aides des pouvoirs public ;
- de plus, vous pouvez promouvoir le recours au Chèque Emploi Service Universel auprès de la clientèle ciblée.

L'adéquation entre votre projet et la problématique sociale visée

Par exemple

- votre projet de création d'une coopérative d'activité et d'emploi va-t-il permettre de créer des emplois ?
- la création d'une boutique de produits équitables permet-elle de développer les filières de production locale ?

Le territoire d'implantation

Par exemple

Le territoire sur lequel vous comptez développer votre projet de coopérative « bio » offre-t-il des filières de production locales ?

Les partenaires à convaincre

- **Avez-vous identifié de façon exhaustive :**

- les partenaires à convaincre (locaux/régionaux/nationaux, publics et privés, politiques, économiques et financiers, culturels, associatifs, etc.) ?
- d'éventuels conflits d'intérêt entre eux et les stratégies pour les contourner (organisation d'un comité de pilotage, par exemple) ?

- **Avez-vous pensé à élaborer des argumentaires adaptés à chacun d'eux ?**

Les décideurs et prescripteurs

- **Avez-vous identifié l'ensemble des décideurs et prescripteurs ?**

- **Avez-vous mis sur pied un argumentaire et/ou défini un processus de concertation qui les associe à votre projet ?**

La stratégie de communication

Selon que votre produit ou service vise un public très précis ou large, vous ne définirez pas de la même façon votre communication.

Par exemple

Si vous créez une structure d'insertion par l'activité économique dans le secteur de la production de gros matériau, votre communication doit viser les acteurs du bâtiment et des travaux publics.

Si vous créez une marque de chaussure équitable et « bio », votre communication doit s'adresser à un public soucieux de la responsabilité sociale et environnementale.

La stratégie de pénétration du marché (existence de barrières à l'entrée ?)

• Quelques exemples de stratégies pour pénétrer un marché :

- élaborer une offre complémentaire à l'existant ;
- identifier le segment de consommateurs à qui s'adresser dans un premier temps pour vendre vite et fédérer un groupe d'innovateurs qui deviendront des prescripteurs ;
- trouver les arguments pour convaincre le consommateur d'abandonner son produit habituel.

Afin d'assurer le succès de votre projet, il est indispensable d'identifier l'ensemble des barrières à l'entrée, qu'elles soient visibles ou invisibles.

Par exemple

- dans le cas de produit ou service innovant, il faut prévoir des frais de communication et de prospection importants et évaluer le temps de réaction de la clientèle ;
- pour un projet visant l'insertion de personnes en difficulté, il peut s'avérer nécessaire de construire une stratégie de communication spécifique désamorçant les éventuels a priori du public ;
- les contraintes légales (par exemple, agréments obligatoires pour certaines activités de services à la personne) ;
- les situations de monopole concurrentiel (les grandes enseignes de commercialisation de produits « bio » disposant de leurs propres filières d'approvisionnement, par exemple).

Les solutions alternatives en cas d'arrivée d'une offre concurrentielle

• Comment s'assurer une position permettant d'anticiper les nouvelles offres concurrentes ou, de moins, de dissuader les concurrents potentiels d'entrer sur le marché ?

Par exemple

- Si, vous créez une boutique de produits « bio », vous pouvez vous démarquer de la concurrence en :
- employant des salariés en insertion ;
 - proposant des produits issus de filières de production locale ;
 - offrant des livraisons à domicile ;
 - mettant en place une stratégie de fidélisation de la clientèle

4 Identifier les partenaires territoriaux potentiels

Cette phase est primordiale car un projet social ou solidaire est avant tout local. Si les acteurs locaux ne sont pas favorables à la création d'une entreprise nouvelle sur l'activité et le champ social envisagé, le projet sera fortement menacé.

L'ancrage territorial d'un projet d'entrepreneuriat social doit en effet :

- favoriser la création d'emplois locaux ;
- encourager l'implication des populations locales concernées ;
- trouver les appuis et financements nécessaires à la pérennisation du projet.

Il est donc indispensable de créer des liens avec les institutions territoriales et les acteurs spécialisés locaux.

Les principales parties prenantes à identifier et mobiliser, à ce stade de la réflexion, sont :

- **les acteurs économiques** (syndicat professionnel de l'activité envisagée, représentants des entreprises sociales de la nature de celle qui est envisagée) ;
- **le service public de l'emploi** (Direction du travail - régionale et départementale - ; Pôle Emploi) ;
- **les collectivités territoriales** (région, département, communes/communauté de communes) ;
- **les réseaux de l'économie sociale et solidaire**, plus particulièrement ceux concernés par votre projet

Ce travail permet de repérer les futurs partenaires et/ou opposants du projet et de se ménager un consensus plus confortable pour les démarches futures.

Dans le cas d'un projet porté collectivement, il est impératif de confronter vos bilans respectifs afin de s'assurer de la complémentarité et de la cohérence des objectifs, contraintes et attentes de chacun.