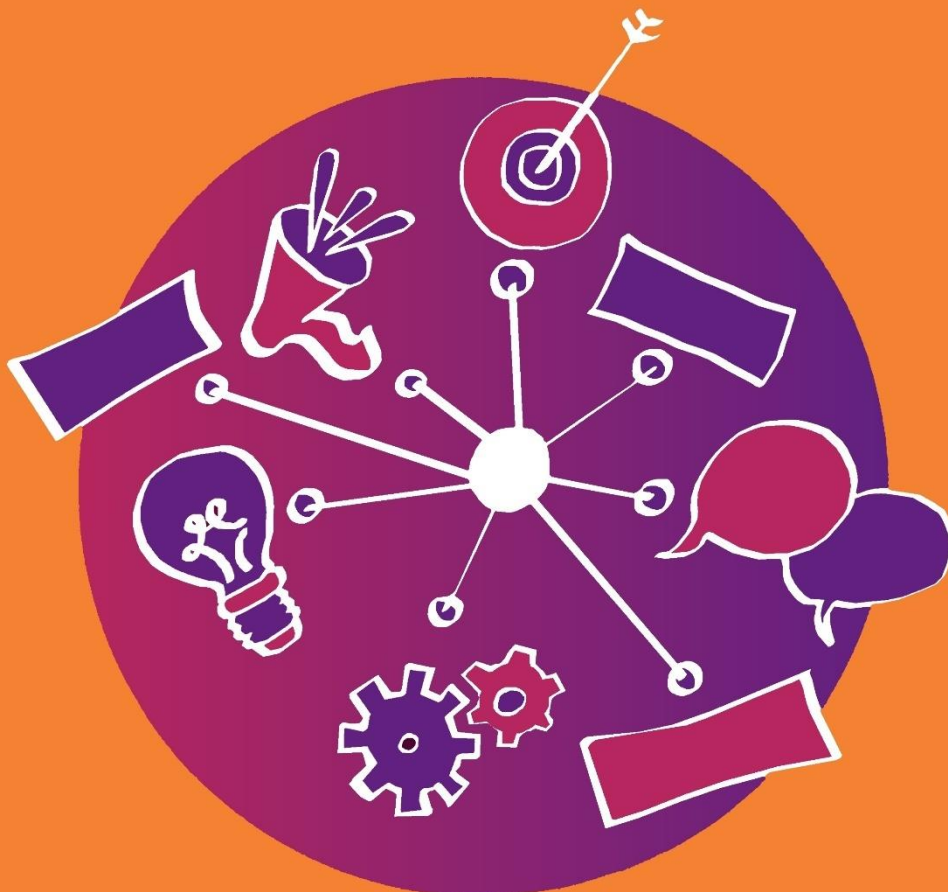


Synthèse d'étude – Juin 2018

# ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISES :



## QUELLES COOPÉRATIONS ENTRE DISPOSITIFS CLASSIQUES ET ESS ?

Cette étude a été réalisée par Hélia Chevrant-Breton, Lily Colombet, Florian Laboulais, Auriane Lamy et Margaux Roche dans le cadre d'un projet collectif du Master Stratégies Territoriales et Urbaines de l'Ecole Urbaine de Sciences Po.

Nous remercions toutes les personnes avec qui nous nous sommes entretenus. Leurs contributions ont été essentielles et les informations qu'ils nous ont fournies donnent toute son épaisseur à notre étude.

# SOMMAIRE

<b>Objet et méthodologie de l'étude</b>	<b>p.3</b>
<b>Les territoires d'étude</b>	<b>p.4</b>
La Franche-Comté (Doubs et Jura)	p.5
Lyon Métropole	p.6
La Seine-Saint-Denis	p.7
<b>Les enseignements</b>	<b>p.8</b>
Deux écosystèmes aux fonctionnements distincts	p.9
Coopérer pour renforcer les impacts sur le territoire	p.12
Des coopérations multiformes	p.15
Les clés de succès des coopérations réussies	p.17
<b>Zoom sur trois coopérations inspirantes</b>	<b>p.19</b>
Le Transfo (Franche-Comté)	p.20
« Lyon Ville de l'Entrepreneuriat »	p.21
La MIEL (Seine-Saint-Denis)	p.22
<b>Conclusion</b>	<b>p.23</b>
<b>Liste des entretiens</b>	<b>p.24</b>
<b>Pour aller plus loin...</b>	<b>p.25</b>

# OBJET & MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE



## Objet de l'étude

---

Reconnue comme un mode d'entreprendre à part entière par la loi du 31 juillet 2014, l'Economie sociale et solidaire (ESS) compte aujourd'hui pour environ 10% de l'emploi en France. Sur les territoires, **son développement est soutenu par de nombreux dispositifs d'accompagnement à l'émergence et à la création d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales**. Ces structures d'accompagnement sont des acteurs essentiels au changement d'échelle du secteur : pour repérer et développer les innovations sociales sur les territoires, pour animer les écosystèmes et trouver collectivement des solutions innovantes aux besoins sociaux du territoire et enfin pour accompagner les porteurs de projet dans la création de leur entreprise de l'ESS.

Le développement de ces dispositifs prend place dans **un contexte entrepreneurial en pleine évolution** avec le boom des start-ups ou encore le développement de labels tel que la « French Tech ». Ces évolutions sont elles aussi soutenues par un écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » foisonnant et dynamique.

Or, les écosystèmes d'accompagnement à l'émergence et à la création d'entreprises « classiques » et de l'ESS font aujourd'hui face à **des enjeux communs** : réduction des financements publics et diversification des sources et formes de financement, développement de nouvelles formes d'innovations et nécessité de valoriser leurs impacts respectifs. Dans ce cadre, **un rapprochement et une articulation aboutie entre ces deux écosystèmes apparaissent non seulement souhaitables mais nécessaires**.

*“On est aujourd'hui beaucoup plus en perméabilité avec le monde de l'innovation et le monde des start-ups”*

*Guillaume Moutet, Consultant innovation, Alter'Incub Auvergne Rhône-Alpes*

L'objet de cette étude est donc d'évaluer dans quelle mesure des articulations accrues entre écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS et de l'économie « classique » peuvent permettre de renforcer les impacts de chacun de ces écosystèmes sur leur territoire. Les impacts considérés sont divers : impacts économiques et sociaux. L'étude vise notamment à comprendre quelles sont les conditions de réussite de ces articulations et quelles sont les formes qu'elles peuvent prendre localement.

## Méthodologie

---

Cette étude s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs réalisés avec des acteurs en lien avec l'accompagnement à l'émergence et à la création d'entreprises.

- Une **première série d'entretiens** avec des acteurs nationaux a permis d'affiner la problématique d'étude, d'analyser des premiers dispositifs d'accompagnement et d'identifier trois territoires d'études choisis pour les articulations intéressantes qui y ont été développées :
  - **L'ex-région Franche-Comté** (et plus précisément les départements du Doubs et du Jura)
  - **La Métropole de Lyon**
  - **Les quartiers politiques de la ville de la Seine-Saint-Denis** (et plus particulièrement ceux des Etablissements publics territoriaux Plaine Commune et Est Ensemble)
- Une **deuxième série d'entretiens** réalisés dans chacun de ces territoires afin de recueillir les points de vue et les expériences des acteurs locaux en lien avec l'accompagnement à la création et à l'émergence d'entreprises de l'économie « classique » et de l'ESS.

La liste complète des entretiens réalisés au cours de cette étude est renseignée en page 24.

Cette étude s'est par ailleurs nourrie d'une revue de littérature sur le sujet.



**LES  
TERRITOIRES  
D'ÉTUDE**

# LA FRANCHE-COMTÉ (DOUBS ET JURA)



## Un contexte régional favorable

### UN TERRITOIRE RURAL, REGION HISTORIQUE DE L'ESS

La Franche-Comté se caractérise par un lien historique avec l'ESS et une tradition de la coopération, des atouts pour répondre aux besoins de ce territoire rural (enjeux de mobilité, déficit de services de proximité).

*"Sur ce territoire [le Jura], il y a une réelle dynamique à l'entrepreneuriat et en particulier l'entrepreneuriat social. [...] Je pense qu'il y a une partie qui est issue de l'histoire du Jura avec l'histoire notamment des coopératives laitières, du Comté. Donc je pense que cela a impacté la mentalité du territoire."*

Claire Cardinal, Chargée de projet accompagnement à la création de structures de l'ESS, ALDESS

### LA CONSTRUCTION PAR LA REGION D'UNE OFFRE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT

La Région Bourgogne-Franche-Comté est un acteur proactif de la structuration des écosystèmes d'accompagnement. Elle a notamment souhaité **construire une offre d'accompagnement globale par le biais d'un Service d'Intérêt Economique Général (SIEG)**, présenté plus précisément en page 18.

## Des articulations entre acteurs de l'accompagnement déjà fortes

### LA STRUCTURATION DE L'AIDE A LA CREATION D'ENTREPRISES DE L'ESS AUTOUR DU TRANSFO

Les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS se sont regroupés pour former l'accélérateur d'innovation sociale le Transfo (zoom p.20).

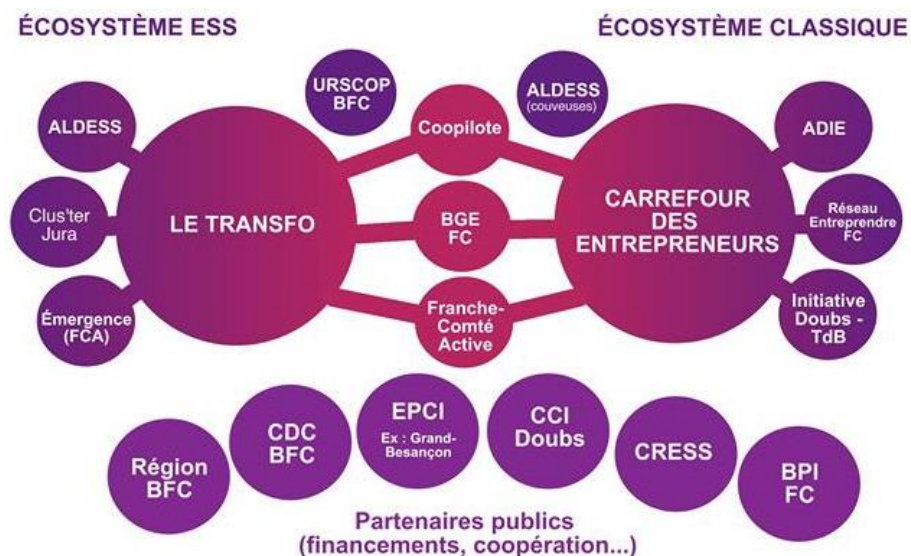
### LE RASSEMBLEMENT DES OPERATEURS « CLASSIQUES » SOUS LA BANNIERE « CARREFOUR DES ENTREPRENEURS »

Les opérateurs « classiques » ont décidé de valoriser la complémentarité de leurs offres d'accompagnement en formant le Carrefour des entrepreneurs. Ce regroupement officialise et renforce des collaborations anciennes.

### DES ARTICULATIONS ENTRE ECOSYSTEMES A EXPLOITER

Les acteurs des deux écosystèmes se connaissent et ont déjà tissé des liens importants. Coopilote, BGE et Franche-Comté Active jouent par ailleurs le rôle d'acteurs-ponts entre eux. Pour autant, ces interactions entre écosystèmes « classiques » et de l'ESS pourraient être encore renforcées.

## Schéma : les acteurs de l'accompagnement franc-comtois





## La Métropole de Lyon : un terreau fertile pour l'entrepreneuriat

### UNE TRÈS FORTE VOCATION ENTREPRENEURIALE

La Métropole de Lyon compte **une multitude d'acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises**. Cet écosystème ayant connu une croissance très rapide, un véritable "business" de l'accompagnement s'y est développé. La Métropole porte la volonté de positionner son territoire au niveau européen en matière de création d'entreprises. **Ceci l'a amenée à jouer un rôle important quant à la structuration de l'écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises**. Cette structuration est notamment passée par la réunion de nombreux acteurs de l'accompagnement au sein de « **Lyon Ville de l'Entrepreneuriat** » en 2004, à la suite de sa participation au projet européen PACEREL (voir zoom p. 21).

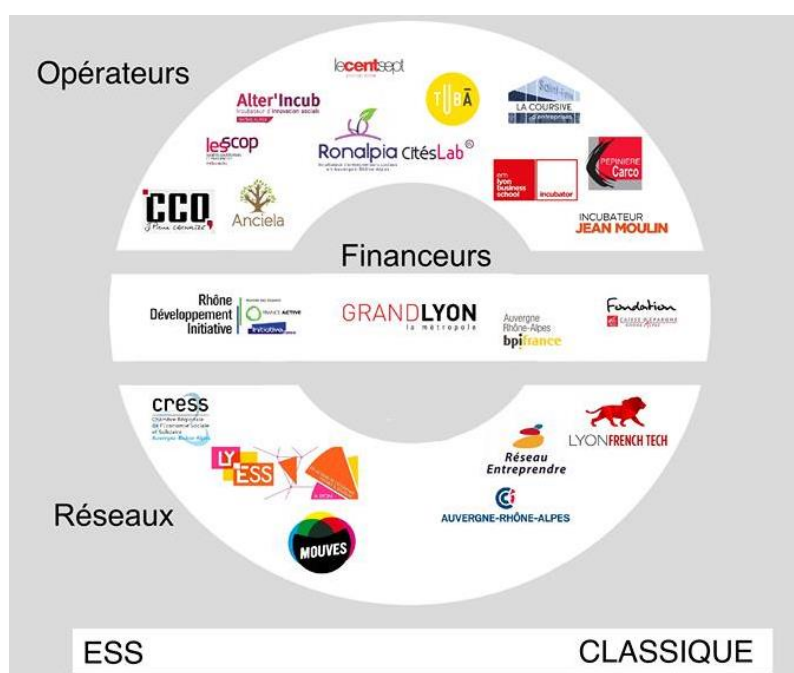
### UN ÉCOSYSTÈME ESS ECLÉCTIQUE

L'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS s'est développé bien en amont de la mise sur agenda de l'ESS par les collectivités territoriales. L'historique des différentes villes est ici central, certaines comme Villeurbanne et Vaulx-en-Velin portent une "culture ESS" plus marquée.

### Une offre foisonnante

Deux incubateurs phares promouvant la création et l'émergence de projets de l'ESS et l'innovation ont été identifiés : **Alter'Incub et Ronalpia**. Mais de nombreux acteurs sont également présents, parmi lesquels des lieux d'expérimentation comme le Centsept, des coopératives d'activité et d'emploi (CAE), des structures spécialisées sur une filière et des structures davantage positionnées sur une ESS solidaire. Les réseaux nationaux sont eux aussi densément présents, souvent organisés à l'échelle de la Région que ce soit pour l'écosystème de l'ESS avec le Mouves, ou pour l'écosystème « classique » avec l'ADIE. Malgré des initiatives de mise en réseau des structures d'accompagnement à la création et à l'émergence de projets de l'ESS par la collectivité, la lisibilité des acteurs est encore en construction : l'écosystème forme plutôt un enchevêtrement de réseaux et de partenariats multiples.

### Schéma : l'écosystème d'accompagnement lyonnais



# LA SEINE-SAINT-DENIS

## EPT EST ENSEMBLE ET PLAINE COMMUNE



### Un territoire aux défis spécifiques

#### UN PUBLIC PARTICULIER

Sur un territoire dense en **quartier politique de la ville**, l'appui à l'entrepreneuriat **nécessite de revêtir des modalités d'accompagnement particulières**. Un travail spécifique est à réaliser pour susciter des initiatives chez un public souvent défavorisé, éloigné de l'emploi, peu diplômé ou ne parlant pas français.

*“Sur le territoire de Plaine Commune, l'écosystème de l'ESS est porté à 93% par des associations. L'arrivée de sociétés commerciales et du profil « entrepreneurs sociaux » est très récente et ultra minoritaire. Pour cette raison, l'évolution des orientations des politiques publiques implique une distorsion profonde entre les dispositifs d'accompagnement technique et financier, et la réalité socio-économique des acteurs de l'ESS. Il y a sur Plaine Commune une forte convergence historique des acteurs de la politique de la ville et de l'ESS. Il est important que les particularités des territoires puissent être reconnues dans leur singularité, évitant ainsi un déni de réalité.”*  
Ana Larregle, Chargée de mission Développement de l'ESS, EPT Plaine Commune

#### LA PRISE EN COMPTE DE L'INFORMALITE

De nombreuses activités d'entrepreneuriat informelles sont déjà présentes sur le territoire. **La question du passage de l'informel au formel est donc un réel défi pour l'écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises du territoire** ; un enjeu qui reste difficile à saisir pour ses acteurs.

#### LES DEFIS DE LA RESTRUCTURATION ADMINISTRATIVE

La Région Ile-de-France a vu son organisation administrative considérablement modifiée depuis 2015 avec la loi NOTRe, notamment par la création des Établissements Publics Territoriaux (EPT) et l'affirmation de la Métropole du Grand Paris. **La loi a notamment transformé la répartition des compétences**. La Région partage désormais la compétence de développement économique avec la Métropole, réduisant le rôle du Département aux questions sociales, notamment à celles de l'insertion et de l'emploi.

### Les écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises

#### UN MANQUE DE STRUCTURATION DU RESEAU D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION ESS

Les structures d'aide à l'émergence sont nombreuses, notamment dans les villes proches de Paris, mais ne collaborent pas systématiquement entre elles, en particulier dans le cas des plus récentes. Pour autant, des collaborations innovantes existent mais **l'offre d'accompagnement reste peu lisible pour les porteurs de projet**.

#### L'ECOSYSTEME D'ACCOMPAGNEMENT « CLASSIQUE »

La Région Ile-de-France a mis en place le dispositif d'accompagnement et de financement **Entrepreneurs #Leader** avec pour but d'apporter plus de visibilité pour le porteur de projet par rapport au dispositif NACRE porté par l'Etat et qu'il vient remplacer. En plus du dispositif régional, l'offre d'accompagnement est complétée par des réseaux et des structures locales comme Entreprendre 93 ou Garances Seine-Saint-Denis Active.





# **LES ENSEIGNEMENTS**

# DEUX ÉCOSYSTÈMES AUX FONCTIONNEMENTS DISTINCTS



Sur les territoires étudiés se structurent des écosystèmes d'accompagnement à l'émergence et à la création d'entreprises qui s'imbriquent eux-mêmes dans des écosystèmes nationaux. Localement s'articulent un nombre relatif d'opérateurs du soutien à l'innovation et au développement économique qui construisent des offres d'accompagnement structurées. Ces offres s'inscrivent dans la logique de parcours de la création d'entreprise, qui va souvent de l'idéation et de la R&D collaborative, jusqu'à l'incubation, l'accélération et l'hébergement sur le long terme des entreprises.

## Un écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » bénéficiant d'une certaine expérience

Apparu au début des années 1980 et en pleine ébullition depuis une vingtaine d'années, l'écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » apparaît à la fois très diversifié et expérimenté. En effet, il existe parallèlement à une tendance générale à l'innovation et au start-ups un accompagnement « classique » qui s'en distingue et s'attèle plutôt à la création et à la reprise de PME et TPE.

Cette diversité n'empêche pas que, fort de son expérience, cet écosystème complexe témoigne de modèles et méthodes intéressants. L'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » a su s'emparer de la tendance liée à l'innovation et a pu développer un discours et des codes efficaces qui y sont inhérents. Deux dynamiques de développement de ces incubateurs sont également remarquables : la multiplication d'incubateurs et de structures privés à l'instar de la très récente **Station F** ou le développement d'incubateurs au sein de grandes entreprises comme **L'Orange Fab** chez **Orange**, et, d'autre part, le développement de structures liées à des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans le sillage des **incubateurs « Allègre »** qui ont permis de valoriser les résultats de la recherche à travers des entreprises innovantes : les spin-off. Cette affiliation académique offre un cadre stimulant pour l'entrepreneuriat. C'est le cas pour **l'incubateur de l'EM Lyon** qui peut jouir de l'expertise des élèves et des Alumnis, mais qui propose également des cas d'étude instructifs pour les enseignements. Ce double processus qui s'inscrit dans un partenariat académique apparaît comme une piste de développement intéressante. Il semble donc que l'ancienneté et l'expérience de l'écosystème « classique » offrent d'importantes perspectives.

### L'ÉCOSYSTÈME « CLASSIQUE » : DES MODÈLES DE FINANCEMENT SPÉCIFIQUES

- Les revenus générés par les incubateurs et structures d'accompagnement « classiques » viennent souvent de la tarification des prestations ainsi que de la **rémunération sur les projets**.
- **Le Freemium** consiste en le fait de proposer un service gratuit qui devient payant en fonction de son intensité. Certains incubateurs, à l'instar du **Numa** à Paris, proposent des espaces de coworking gratuits qui permettent de générer un flux. L'accès à l'espace d'incubation est en revanche payant et le coût augmente pour accéder à l'accélérateur.
- Nombreuses sont les structures qui développent **des partenariats avec de grandes entreprises**. Ceux-ci passent par un financement, mais parfois par des formes de collaboration plus abouties, comme au **Tuba** à Lyon, un Lab dédié à la ville et au numérique, où les principaux projets répondent à des commandes des entreprises partenaires.



# Un écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS répondant à des besoins spécifiques

## DES SPÉCIFICITÉS À PRENDRE EN COMPTE

Bien que les deux écosystèmes étudiés se rapprochent en plusieurs points que ce soit sur les modèles et certaines méthodologies d'accompagnement, les spécificités associées à l'accompagnement ESS ne peuvent être négligées. **La prise en compte de l'impact social du projet**, la nécessité d'hybrider les modèles économiques, la recherche de **financements particuliers** notamment au démarrage (publics ou dédiés ESS) et la prise en compte d'une **gouvernance participative** s'imposent comme les spécificités majeures de l'accompagnement. De plus, elles induisent des temporalités de développement de projets différentes, les projets ESS étant parfois plus longs à se mettre en place. A contrario, l'accompagnement à l'entrepreneuriat « classique », notamment dans le cas des startups, est plus resserré.

Ces spécificités se traduisent au sein des structures **selon des degrés d'intensité différents**. Certaines structures se dédient entièrement à l'accompagnement ESS en la mettant au cœur de leur stratégie de développement, des structures « classiques » se dotent d'un poste de chargé de mission à l'accompagnement ESS, d'autres encore n'intègrent pas les particularités des projets de l'ESS dans leur offre d'accompagnement.

*"Les écosystèmes s'imbriquent forcément à un certain moment mais on reste sur des cultures différentes."*

Angélique Rose, Déléguée générale, Garance



### ANCIELA : UNE STRUCTURE ESS QUI PRÉVILEGIE L'ESPRIT

La prise en compte des spécificités de l'accompagnement d'un projet de l'ESS apparaît de façon tout à fait singulière chez **Anciela** à Lyon. Cette structure qui gère également la publication du magazine « Agir à Lyon » assure qu'il « *n'y a d'accompagnement que spirituel* ». Ce sont une quarantaine de bénévoles réunis au sein de la structure qui accompagnent « *les initiatives* » des porteurs. Constitués en binôme, les accompagnateurs sont choisis en fonction de leurs profils très divers afin qu'ils soient cohérents avec le projet accompagné. La démarche d'Anciela tient dans l'analyse fine du porteur ainsi que de son projet. À partir de celle-ci, les process, *business models* et modes de financement seront différenciés. Le porteur est invité à créer lui-même ses propres outils de gestion, ceux qui lui correspondent le mieux.

*En savoir plus : <https://www.anciela.info/>*

## LA QUESTION DE LA MESURE D'IMPACT

La mesure de l'impact apparaît, pour de nombreuses structures, comme un vaste chantier. Les difficultés de celle-ci sont régulièrement soulignées, d'autant plus lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact de l'accompagnement. C'est un élément essentiel du discours qui pourra par la suite être adressé aux financeurs et que ces derniers valorisent fortement. Cette évaluation peut s'appuyer sur l'évaluation de l'animation territoriale, de la création d'emplois ou encore de la réponse aux besoins sociaux du territoire suscités par l'accompagnement. Parfois, elle s'appuie sur l'évaluation de la création de réseaux et d'interactions entre porteurs en aval de l'accompagnement. Malgré la difficulté d'une telle évaluation, certaines initiatives sont apparues très inspirantes.

## MESURE D'IMPACT : LES BONNES PRATIQUES

- **Anticiper cette évaluation dès la création** de la structure peut être très efficace. C'est ce qui est fait au **Centsept** à Lyon, où les données relatives à la mesure d'impact ont été collectées depuis le début de l'activité.
- Grâce à l'aide du cabinet de conseil (Im)prove, Enactus réfléchit à cette mesure. C'est à travers la **comparaison** de questionnaires adressés aux étudiants accompagnés et à un groupe d'étudiants témoins non accompagnés que les compétences acquises pendant l'accompagnement proposé seront évaluées.
- Certaines structures affichent aussi la volonté de développer une **mesure d'impact « responsable »**, en mettant en place des critères de sélection pertinents compte tenu de la diversité des projets. La mesure d'impact peut en effet avoir des effets de revers car la construction d'indicateurs et outils d'évaluation peut mener à la mise en comparaison et in fine à la sélection des projets susceptibles de générer le plus d'impact, au détriment des autres.



*“La culture de l'impact se construit progressivement ; aujourd'hui, il faut le temps que les acteurs de l'ESS qui ont déjà du mal à valoriser leur action apprennent à mieux valoriser leur impact et à mieux communiquer.”*  
Angélique Rose, Déléguée générale, Garance

## Des expertises différentes, sources d'inspiration mutuelles

Ces deux écosystèmes jouissent d'expérience et d'expertises distinctes dont ils peuvent s'inspirer mutuellement. Nombreuses sont les structures de l'ESS qui adaptent les codes et process émanant des structures « classiques ». Les outils de gestion et stratégies marketing, notamment pour les structures promouvant l'innovation sociale, sont régulièrement dupliqués depuis des modèles « classiques ». Par exemple, **Ronalpia** à Lyon et **MakeSense** à Paris s'inscrivent dans la lignée des incubateurs d'innovation entrepreneuriale, en mettant à disposition un lieu interactif et en valorisant une stratégie marketing et événementielle proche de celles des incubateurs « classiques ». Ce vent d'inspiration est également perceptible pour l'écosystème « classique ». Les entreprises du secteur « classique » montrent de plus en plus d'intérêt quant au développement d'activités à impact social, ce qu'illustre la montée en puissance de la RSE, ou également traduit par un discours valorisant l'impact sociétal des initiatives, notamment autour des Techs for Good ou Social Good. Les acteurs de l'écosystème « classique » montrent donc un réel intérêt concernant les spécificités de l'ESS. Au-delà de ces inspirations communes, ce sont donc des formes de collaboration qui pourraient être développées.



### UN PARTENARIAT INSPIRANT : RONALPIA ET LA CAISSE DÉPARGNE

La **Fondation Caisse d'Épargne** s'impose comme un partenaire non seulement financier mais également opérationnel de l'incubateur d'innovation social Ronalpia. Présente dans son Conseil d'administration, dans son comité de sélection, et à travers des ateliers dédiés au financement, la Fondation, à certains égards, apporte ses modèles et méthodes depuis l'écosystème « classique ». En novembre 2017 a aussi été organisé un « Démo Day » à la Caisse d'Épargne pour sensibiliser les financeurs « classiques » aux projets d'innovation sociale.

*En savoir plus : <http://www.ronalpia.fr/>*

# COOPÉRER POUR RENFORCER LES IMPACTS SUR LE TERRITOIRE



Les fortes complémentarités entre écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » et de l'ESS incitent à renforcer les coopérations entre ceux-ci. Cette partie vise à rendre compte des divers mécanismes par lesquels des coopérations entre opérateurs de l'accompagnement, tant « classiques » que de l'ESS, leur permettent de renforcer leurs impacts sur leur territoire.

## Coopérer pour améliorer la lisibilité de l'offre globale d'accompagnement sur le territoire

### POUR AMELIORER LA LISIBILITE AUPRES DES PORTEURS DE PROJET POTENTIELS

Les écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS et de l'économie « classique » sont souvent constitués d'une grande pluralité et diversité d'acteurs, notamment dans les métropoles. Il est donc parfois difficile pour les porteurs de projet d'identifier la ou les structures qui seront le mieux à même de répondre à leurs besoins, ce qui les conduit à s'adresser à un grand nombre d'opérateurs simultanément. Rendre les écosystèmes plus lisibles favorise dès lors le parcours des porteurs de projet. **Ce travail de recensement et de cartographie peut être réalisé par de nombreux acteurs, à des échelles diverses.**

#### AU NIVEAU NATIONAL : L'AVISE ET HUBESS

En tant qu'animateur de la "Communauté émergence & accélération" qui rassemble les acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS, l'**Avise** a développé, avec le soutien entre autres de la Caisse des Dépôts et du Fonds social européen, des outils permettant de rendre les écosystèmes de l'accompagnement à l'émergence et à la création d'entreprises plus lisibles et a notamment produit un **panorama** des dispositifs et acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS.

*En savoir plus : [www.avise.org](http://www.avise.org)*

La **plateforme numérique Hub ESS** permet d'orienter les porteurs de projet ESS vers des structures d'accompagnement en fonction de leurs besoins.

*En savoir plus : [www.hubess.fr](http://www.hubess.fr)*



#### AU NIVEAU REGIONAL : ESSOR

**ESSOR** est un portail en ligne animé par la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) des Pays de la Loire répertoriant l'ensemble des dispositifs et outils d'accompagnement et de financement des projets de l'ESS sur le territoire régional en fonction de leurs besoins.

*En savoir plus : [www.essor-paysdelaloire.org](http://www.essor-paysdelaloire.org)*



## POUR AMELIORER LA LISIBILITE ET L'INTERCONNAISSANCE ENTRE OPERATEURS

---

Les structures d'accompagnement d'un même territoire ne se connaissent pas toutes. Lorsqu'elles se connaissent, leur compréhension des dispositifs développés par les autres opérateurs n'est pas toujours complète. C'est notamment le cas entre structures des écosystèmes « classiques » et de l'ESS du fait de la différence d'offres et d'expertises mobilisées. L'interconnaissance est donc à la fois un prérequis et un objectif majeur de la coopération entre structures d'un même territoire. Au niveau national, l'**Avise** favorise cette interconnaissance et la collaboration entre écosystèmes de l'ESS et de l'économie « classique » par un partenariat avec l'**Agence France Entrepreneur (AFE)** à travers la diffusion de ses outils (cartographies, guides sur l'ESS) mais également à travers la sensibilisation des conseillers à la création d'entreprise à l'entrepreneuriat social et à son écosystème d'accompagnement. Cela doit notamment permettre de **réorienter les porteurs de projet vers une autre structure en fonction de leurs besoins et de l'état d'avancement de leur projet**. Par exemple, les dispositifs nationaux comme les **CitésLabs** sont des acteurs clefs pour la redistribution et la bonne orientation des porteurs de projet dans les QPV.

## POUR AMELIORER LA LISIBILITE AUPRES DES FINANCEURS

---

En se regroupant, les acteurs de l'accompagnement peuvent **mettre en valeur leurs complémentarités et donc promouvoir leurs dispositifs auprès de leurs financeurs**. Ainsi, le regroupement de six acteurs de l'accompagnement et du financement des projets de l'économie « classique » sur le territoire franc-comtois sous le nom de **Carrefour des Entrepreneurs** vise notamment à permettre à ses membres de valoriser leur action auprès de la Région et de la Caisse des Dépôts.

## Coopérer pour mettre à profit les complémentarités entre structures des deux écosystèmes

---

La coopération des différents acteurs de l'accompagnement, tant de l'écosystème « classique » que de celui de l'ESS, permet **la mise en commun des expertises ce qui favorise le développement d'une offre d'accompagnement plus complète, enrichie par la diversité des approches et des compétences**. Cela permet notamment d'inscrire le porteur de projet dans **une chaîne d'accompagnement** mettant à profit les compétences de chacun.

Ainsi, **le Transfo** (voir zoom page 20) offre un accompagnement complet s'appuyant sur les expertises de chacun de ses membres : **BGE Franche-Comté** pour l'idéation et l'accompagnement, **Coopilote** pour l'appui à la formalisation et à la structuration avec une certaine expertise sur l'insertion par l'activité économique (IAE), le **Clus'ter Jura**, Pôle territorial de coopération économique (PTCE) avec des compétences sur les questions de gouvernance, l'**ALDESS** notamment sur l'accompagnement des associations et enfin **Franche-Comté Active** sur l'appui à la structuration financière.

De même, en Seine-Saint-Denis, **le partenariat entre la MIEL, Pointcarré et EPICEA** (voir zoom page 22) permet de capitaliser sur la diversité et la complémentarité des savoir-faire de ces structures : sur l'entrepreneuriat social du secteur marchand pour la MIEL, sur les projets d'artisanat et les éléments juridiques liés à l'organisation coopérative pour Pointcarré et sur les projets associatifs pour EPICEA.

## Coopérer pour répondre plus efficacement aux besoins du territoire

---

### POUR COUVRIR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

---

Une coopération accrue entre structures d'accompagnement **permet de s'assurer que la couverture du territoire est optimale**. Ceci est particulièrement important dans les territoires ruraux comme la Franche-Comté où l'accès aux opérateurs peut être plus difficile pour les porteurs de projets. **Le Transfo** couvre ainsi une importante partie du territoire, ce qui renforce l'impact des dispositifs en termes de cohésion territoire.

## POUR MUTUALISER LE SOURCING ET EVITER LES DOUBLONS

---

Les collaborations entre opérateurs permettent une **meilleure coordination dans le sourcing et l'accueil des porteurs de projet**. Notamment, une coordination entre les structures d'accompagnement permet **d'éviter les doublons entre structures dans la sélection des projets**, les porteurs de projets s'adressant souvent à plusieurs structures en même temps. Un échange entre structures à propos des porteurs de projets qui les ont contactées permet de s'assurer que ceux-ci reçoivent l'accompagnement le plus adapté à leurs besoins.

## POUR COUVRIR L'ENSEMBLE DES ETAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION

---

La collaboration entre structures **permet aussi de s'assurer que toutes les étapes de l'accompagnement à la création sont couvertes** afin de répondre plus efficacement à la diversité des besoins des porteurs de projet. Ainsi, **le Transfo** offre un accompagnement global allant de l'émergence avec le programme *Emergence* à l'aide au financement avec les outils développés par Franche-Comté Active, en passant par le développement de l'idée du projet et l'accompagnement à la structuration et aux modes de gouvernance des projets de l'ESS.

## POUR REpondre AUX BESOINS DU TERRITOIRE EN MOBILISANT L'ENSEMBLE DES ACTEURS PERTINENTS

---

Les coopérations entre acteurs locaux permettent notamment de **mieux répondre aux besoins du territoire**. Elles facilitent l'échange de points de vue et d'expertises mais aussi de ressources au service de l'émergence de projets répondant à des besoins identifiés en amont. Par exemple, en Franche-Comté, le programme *Emergence* mobilise une diversité d'acteurs locaux et notamment les collectivités territoriales afin de faire émerger des projets répondant à des besoins du territoire, suivant la méthodologie des Fabriques à initiatives ([www.fabriqueainitatives.org](http://www.fabriqueainitatives.org)). Ainsi, face au constat fait par l'agglomération de Montbéliard de l'importance de l'enjeu de la mobilité dans ce territoire rural, notamment pour l'accès à l'emploi, l'émergence d'un projet de **Garage Solidaire** a été accompagné par ce programme. L'association locale *Roue de Secours*, déjà intégrée dans le comité de pilotage du projet, a été choisie pour le porter. Enfin, l'association a bénéficié du soutien financier de la fondation Peugeot, devenue partenaire de l'initiative. Ainsi, cet exemple témoigne de l'importance de la mobilisation d'une diversité d'acteurs locaux (structures d'accompagnement, collectivités, entreprises et associations) dans la réponse aux besoins du territoire.

# DES COOPÉRATIONS MULTIFORMES



A travers l'enquête terrain, des modes et des degrés de coopérations variées ont pu être observés entre les acteurs de l'accompagnement à la création mais également avec d'autres types d'acteurs extérieurs à l'écosystème.

## Développer l'interconnaissance entre structures

### CONSTRUIRE DES PARTENARIATS ET FAIRE INTERVENIR DES ACTEURS DE L'AUTRE ECOSYSTEME POUR DEVELOPPER L'INTERCONNAISSANCE

La mise en place de partenariats innovants entre les acteurs de l'accompagnement « classique » et de l'ESS peut se concrétiser à travers **l'organisation d'évènements de rencontre et de sensibilisation** entre les deux écosystèmes. Cela participe au développement de l'interconnaissance mais peut également favoriser l'échange d'expertises entre acteurs de l'accompagnement à la création. La **structure TUBA organise des conférences sur l'ESS** et la ville avec cet objectif de rencontre et de développement de l'interconnaissance. Coorganisé avec le CentSept, le cycle « Ville et Solidarité » aborde des thématiques telles que la cuisine et la solidarité, la rue solidaire, les monnaies sociales et numériques ou encore l'éducation inclusive.

### MUTUALISER LES ESPACES DE TRAVAIL

L'interconnaissance et l'échange de bonnes pratiques peuvent être facilités par **le partage d'espaces de travail communs**. En développant les liens interpersonnels entre les structures, on favorise la mise en commun des expertises et la complémentarité.



#### La MIEL ET POINTCARRE (SEINE-SAINT-DENIS)

La **MIEL**, structure d'accompagnement à la création sur l'EPT Plaine Commune, s'est installée dans l'espace de coworking dyonisien de **PointCarré**, qui est une structure de l'ESS spécialisée dans les coopératives. Cette cohabitation a favorisé le développement d'un partenariat solide entre les deux structures qui organisent conjointement des matinées de sensibilisation sur l'entrepreneuriat dans l'ESS.

### SE RASSEMBLER ENTRE STRUCTURES AYANT UNE OFFRE SEMBLABLE AU SEIN DE RESEAUX

Des réseaux peuvent être créés afin de connecter les structures qui pratiquent le même type d'activité, ou encore qui proposent un accompagnement au même stade de la création. C'est l'objectif du réseau **CoWorking Grand Lyon** qui rassemble toutes les structures proposant des espaces de coworking, qu'elles soient « classiques » ou ESS, sur l'ensemble du territoire lyonnais.

## Se mobiliser autour d'un projet commun

### TRAVAILLER ENSEMBLE AU SERVICE D'UN DEVELOPPEMENT ENDOGENE

Les deux écosystèmes peuvent parfois se rencontrer autour d'objectifs communs. Ainsi le développement économique local d'un territoire peut justifier et provoquer la collaboration entre structures d'accompagnement ESS et « classiques » qui, en travaillant en partenariat, sont plus à même de répondre à la demande d'accompagnement à la création sur l'intégralité du territoire. Les collaborations peuvent donc être conçues dans le cadre de l'accompagnement à la création, au-delà du cloisonnement ESS et « classique », et intégrer des acteurs nouveaux pour renforcer l'impact sur le territoire.



## LES CHAUDRONNERIES (SEINE-SAINT-DENIS)

Le Projet de Recherche-Action de la structure d'accompagnement **les Chaudronneries** à Montreuil consiste à inviter des acteurs de la recherche auprès des travailleurs et des porteurs de projet du territoire pour **développer des solutions ancrées localement**, qui peuvent faire l'objet de commandes publiques. Au-delà de la logique entrepreneuriale, le projet des Chaudronneries se base sur la création de lien social entre une grande diversité d'acteurs. La structure se définit comme un tiers lieu, et travaille avec des acteurs tels que les lycées, le centre social ou encore la maison de l'emploi du quartier. C'est à cet égard que la structure se positionne sur un projet de territoire.

Pour en savoir plus : <http://www.leschaudronneries.com/>



## ORGANISER DES GROUPEMENTS THEMATIQUES ENTRE STRUCTURES

La collaboration peut être favorisée par un regroupement thématique des acteurs de l'accompagnement. Il peut donc être intéressant de mettre en réseau des acteurs autour d'un projet thématique commun, ayant un ancrage territorial fort selon les spécificités locales. Ce regroupement peut, par exemple, se faire en **collaboration avec des instituts de recherche**.

### Le Lab 3S à Bondy (Seine-Saint-Denis)

Le projet du **Lab 3S** porté notamment par l'EPT Est Ensemble a pour objectif de regrouper à la fois des incubateurs comme **Bond'Innov** mais également l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) et de travailler avec des porteurs de projet dans le domaine de l'alimentation durable et mettre en commun des expertises complémentaires sur ce thème particulier. Le Lab 3S a donc pour ambition **de constituer un réseau d'acteurs** sur les thématiques des circuits courts d'approvisionnement, de la transformation alimentaire mais aussi d'agriculture urbaine, de gestion des biodéchets, de compostage et restauration des sols en zone dense urbaine.



## Partager des outils de valorisation et de diffusion de l'offre d'accompagnement sur le territoire

### RECENSER ET CARTOGRAPHIER

Il est essentiel, afin d'identifier les partenariats potentiels entre structures d'accompagnement à la création, de s'appuyer sur des cartographies des différents acteurs présents sur les territoires en les diffusant auprès de l'ensemble des opérateurs de l'accompagnement à la création d'entreprises. C'est une initiative que tente de mener à bien la Métropole de Lyon à travers le dispositif LVE, décrit dans le zoom p.21.

### CENTRALISER ET REDIRIGER

**Créer une porte d'entrée unique sur un territoire**, en mesure de rediriger les porteurs de projet vers la structure la plus adaptée, peut renforcer l'efficacité des structures d'accompagnement. Ainsi, certains territoires ont mis en place une ligne unique, par exemple sur Plaine Commune qui permet **d'orienter le porteur vers les structures les plus adaptées** en fonction de ses caractéristiques et de son état d'avancement. De même, un regroupement d'acteurs comme **le Transfo** en Franche-Comté constitue également une porte d'entrée unique pour les porteurs de projet et permet **d'éviter les doublons**.

# LES CLÉS DE SUCCÈS DES COOPÉRATIONS RÉUSSIES



Après avoir étudié les différentes formes de coopération possibles entre les deux écosystèmes, il est intéressant de s'interroger sur les facteurs de succès et les bonnes pratiques qui peuvent être appliquées sur différents territoires. Trois facteurs clés ont été identifiés : le rôle d'impulsion des collectivités territoriales, l'importance des cultures locales et la nécessité d'une sensibilisation aux enjeux de l'ESS.

## L'impulsion des collectivités territoriales

### IMPULSER LA STRUCTURATION ET LE RAPPROCHEMENT DES ECOSYSTEMES À TRAVERS LEUR ROLE DE FINANCEUR

L'initiative de structuration de l'écosystème d'accompagnement peut venir des collectivités territoriales qui cherchent une meilleure efficacité et visibilité de l'offre d'accompagnement sur leur territoire.

#### LE SIEG DE LA REGION BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE

La région Bourgogne-Franche-Comté, a entamé un changement de ses modalités de financement des opérateurs de l'accompagnement en passant d'un conventionnement individuel au financement d'une offre globale dans le cadre d'un **Service d'intérêt économique général (SIEG)**. Les acteurs de l'accompagnement sur le territoire régional répondent ainsi individuellement ou collectivement à un appel à candidature compartimenté en lots correspondant chacun à une prestation d'accompagnement spécifique (« accompagnement ante création/reprise des TPE » ou « accompagnement des entreprises de l'ESS » par exemple). Lorsque les structures répondent collectivement à l'appel à candidature de la Région, une structure choisie au sein du groupement joue le rôle de porteur de groupement et devient dès lors l'unique interlocuteur de la Région, tant pour les questions juridiques que financières. Cette organisation du financement permet donc la concertation et l'échange de documents, notamment financiers, entre structures. Cela permet de générer une plus grande coopération entre acteurs de l'accompagnement.



### CATALYSER LES COOPERATIONS PAR LEUR ROLE D'ANIMATION DES ECOSYSTEMES D'ACCOMPAGNEMENT

La collectivité territoriale, en fonction de son échelle, peut avoir **le rôle d'animateur des écosystèmes de l'accompagnement sur son territoire pour favoriser l'interconnaissance et la coopération**. L'animation peut prendre la forme d'événements conviviaux. C'est le cas par exemple de la Métropole de Lyon qui organise des événements et conférences ponctuels. Ces **événements informels** permettent de rassembler les acteurs de l'accompagnement. Ils ont lieu dans des structures différentes chaque mois. Ainsi les acteurs découvrent physiquement les divers lieux d'accompagnement et sont amenés à mieux comprendre le fonctionnement et l'activité de chaque structure.

## Un terrain local favorable à la coopération

La coopération est favorisée par la mise en relation des acteurs qui peut avoir lieu grâce au leadership de certains acteurs ou porteurs de projet intégrés aux deux écosystèmes. Les relations **interpersonnelles entre acteurs** des deux écosystèmes sont des leviers importants de coopération.

Cette dernière peut également être plus facilement impulsée sur des territoires qui présentent un terreau favorable. Cet esprit de coopération est à développer tout au long de la structuration des écosystèmes d'accompagnement selon les caractéristiques du territoire. Le territoire de la Franche-Comté apparaît à ce titre comme un exemple intéressant. L'esprit de coopération fait partie intégrante de la culture du territoire et a été mis en valeur par les acteurs interrogés. L'histoire du Doubs et du Jura, marquée par le développement des premières coopératives agricoles, a ainsi une influence sur la mentalité des acteurs du territoire.

*“On a quand même une vraie histoire avec l'innovation sociale, avec pas mal d'utopistes qui sont originaires de Besançon. Et c'est donc quelque chose qui motive pas mal nos élus [...]. Je dirais que c'est presque quelque chose qui est diffus dans le tissu économique de notre territoire”*  
Eric Howald, Responsable du développement économique, Communauté d'agglomération du Grand Besançon

## Des acteurs de l'accompagnement « classique » sensibilisés aux spécificités de l'ESS

La formation et la sensibilisation des structures d'accompagnement « classiques » à la question de l'ESS permettent d'éviter que des projets à forte dimension sociale soient encadrés par des structures « classiques » qui ne possèdent pas les compétences ni les contacts pour les accompagner et les orienter selon leurs spécificités.

*“Il y a des acteurs sensibles aux projets ESS mais qui n'ont pas la sensibilité pour les accompagner”*  
Alexander Bell, Directeur général, Incubateur de l'EM Lyon

## SENSIBILISER A L'INTERIEUR DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT POUR FAVORISER UNE ORIENTATION VERS UN ACCOMPAGNEMENT ESS

A l'intérieur des structures « classiques » qui disposent d'un chargé de mission spécifique pour l'accompagnement ESS, il y a **une véritable nécessité de sensibiliser l'ensemble des accompagnateurs aux thématiques de l'ESS**. Cette sensibilisation permet aux chargés d'accompagnement de réorienter les porteurs de projets ESS vers le chargé de mission pour qu'il bénéficie d'un accompagnement plus adapté. Cela peut prendre la forme de quelques demi-journées d'informations en interne comme c'est le cas pour la MIEL ou la BGE.

## DEVELOPPER DES OUTILS FORMALISES POUR DETECTER LES PORTEURS DE PROJETS DE L'ESS

La création d'outils qui permettent de détecter les porteurs de projets de l'ESS peut être bénéfique d'une part pour orienter au mieux ces porteurs de projets et, d'autre part, pour inciter à la prise en compte de l'utilité sociale dans les projets de création d'entreprise.



### LE « REVELATEUR D'ENGAGEMENT » DE FRANCE ACTIVE.

Le révélateur d'engagement est un outil interne utilisé par France Active qui prend la forme d'un questionnaire réalisé lors du premier entretien avec l'entrepreneur. Cette évaluation est établie suivant le schéma des 5 dimensions de la RSE : l'environnement, l'économie, les ressources humaines, la gouvernance et la dimension sociale. Ce révélateur permet d'emmener des entrepreneurs « classiques » à réfléchir sur l'impact social de leur activité, et à les inciter à le prendre en compte. En effet, l'offre de financement varie en fonction des degrés d'engagement. **Plus le projet est engagé, plus la palette de financements auxquels il accède est large.**

**ZOOM  
SUR TROIS  
COOPÉRATIONS  
INSPIRANTES**





# LE TRANSFO (FRANCHE-COMTÉ) ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION SOCIALE

## Un regroupement d'acteurs de la création d'entreprises de l'ESS

Le Transfo est un accélérateur d'innovation sociale issu de la **coopération de six acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises sur le territoire franc-comtois : BGE, Franche-Comté Active, Emergence, Coopilote, le Clus'ter Jura et l'ALDESS**. Née en 2014, l'idée de ce regroupement d'acteurs vise à compléter les offres individuelles de chacune de ces structures par des collaborations plus fortes et régulières, au service du porteur de projet ESS

## COOPERER POUR METTRE A PROFIT LES COMPLEMENTARITES DES MEMBRES

L'objectif de ce regroupement est de capitaliser sur les complémentarités des structures participantes afin de proposer un accompagnement :

- couvrant l'ensemble des étapes de l'émergence et de la création, de l'idéation à l'accompagnement financier
- couvrant une grande partie du territoire franc-comtois
- enrichi par des expériences-métiers, des pratiques et des modes d'accompagnement divers.

## Un fonctionnement fondé sur la collaboration

### UNE CONCERTATION A TOUTES LES ETAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le Transfo permet à ses membres de centraliser les informations sur les projets accompagnés et d'échanger à chaque étape :

- **accueil** : les structures accueillent les porteurs de projet les ayant contactées et effectuent un premier recueil d'informations.
- **pré-accompagnement** : des rendez-vous entre porteurs de projet et conseillers sont organisés pour s'assurer que le projet correspond aux critères d'accompagnement du Transfo. Une fiche de projet est remplie par le porteur permettant de faire une première sélection des projets.
- **sélection** : Comité de sélection sélectionne les porteurs de projets à l'aide d'une grille commune et décide de la structure qui accompagnera le porteur de projet en fonction de ses besoins.
- **accompagnement** (12 à 24 mois selon les projets) : l'accompagnement peut parfois faire intervenir plusieurs structures en fonction des besoins du porteur.

Ces échanges sont assurés par trois comités :

- Un **comité de pilotage** décidant des orientations de long terme de l'incubateur.
- Un **comité technique** se réunissant tous les mois et demi afin d'échanger sur les projets.
- Un **comité de sélection**.

## Le Transfo en chiffres<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Ces chiffres nous ont été fournis par Pauline Davot (BGE Franche-Comté) lors de l'entretien du 23 mars 2018

# « LYON VILLE DE L'ENTREPRENEURIAT » UN LABEL METROPOLITAIN



## La structuration de l'écosystème d'accompagnement lyonnais par la Métropole

### UN ÉCOSYSTÈME STRUCTURÉ À L'ÉCHELLE DU GRAND LYON

Créé sous l'impulsion de la Métropole, **Lyon ville de l'Entrepreneuriat (LVE)** est un réseau d'accompagnement à la création, reprise et transmission d'entreprises dans le Grands Lyon ayant vu le jour en 2004. Aujourd'hui c'est **LYVE**, actuellement encore à l'état de projet, qui viendra prendre le relai de ce dispositif territorial innovant dès 2019.

### LVE EN CHIFFRES

46 structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat  
15 partenaires institutionnels  
200 experts et spécialistes de la création, de la reprise et de la transmission d'entreprises  
100 000 entrepreneurs accompagnés depuis plus de 10 ans  
15 000 entreprises créées depuis plus de 10 ans

Source : <http://www.economie.grandlyon.com/>

### PLUS QU'UN RÔLE DE SUBVENTION : CELUI D'ANIMATION

La Métropole lyonnaise, particulièrement volontaire quant au développement de l'entrepreneuriat, a décidé d'animer activement le réseau création. L'interconnaissance ainsi que la diffusion des valeurs d'un entrepreneuriat innovant apparaissent comme des éléments clés du développement du dispositif. Celui-ci s'articule autour de trois principaux axes :

- **Accroître la visibilité des structures d'accompagnement à la création** en les recensant et les cartographiant sur l'ensemble du territoire.
- **Faciliter l'orientation des porteurs de projets** via des « portes d'entrée » qui sont des structures capables de les diriger vers l'accompagnement le plus adapté. Le projet de LYVE comprend à cet égard la création d'une plateforme numérique qui servira d'interface d'orientation pour les porteurs de projet.
- **Développer l'interconnaissance** des acteurs de l'accompagnement ainsi que des structures, notamment à travers l'organisation d'événements. Ainsi ces dernières années se tenaient chaque premier mardi du mois les « Mardis de l'entrepreneuriat ». Ces événements rassemblent l'ensemble des acteurs territoriaux de l'accompagnement à la création au sein d'une structure qui fait découvrir son activité.

## Un dispositif efficace, à développer...

### QUELLE PLACE POUR L'ESS ?

Les structures d'accompagnement à l'émergence et à la création de l'ESS s'insèrent dans ce réseau, et certaines deviennent elles-mêmes des « portes d'entrées », à l'image de l'URSCOP Rhône-Alpes. Néanmoins l'écosystème ESS n'est pas distingué en tant que tel et apparaît complètement intégré. L'enjeu de la plateforme d'orientation numérique LYVE serait de pouvoir cibler les porteurs de projet ESS ainsi que les porteurs qui ne s'identifient pas en tant que tels mais dont le projet est fortement teinté d'utilité sociale, vers les structures d'accompagnement ESS du territoire.

### L'INTERCONNAISSANCE, CLÉ DE RÉUSSITE DES COLLABORATIONS

La structuration du territoire via LVE ne crée pas mécaniquement une bonne interconnaissance entre les acteurs de l'écosystème. De fait, les structures ESS « porte d'entrée » tendaient bien souvent à se transformer en portes d'entrées « thématiques » plutôt que de demeurer des portes d'entrée territoriales. Par ailleurs, la multiplication des acteurs sur le territoire lyonnais a rendu difficile la lisibilité de l'écosystème pour les structures « porte d'entrée », et le modèle précurseur de LVE s'est essoufflé.



# LA MIEL (SEINE-SAINT-DENIS)

## MAISON DE L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE LOCALE

En 1998 l'EPCI Plaine Commune crée la MIEL avec l'objectif de participer au développement endogène du territoire en favorisant l'émergence d'activités économiques dans le contexte de l'inauguration du Stade de France. **La MIEL s'adresse aux porteurs projets souhaitant s'installer sur le territoire de Plaine Commune ou aux porteurs de projets issus de ce territoire.**

Pour la première fois en 2018, en parallèle d'une offre de formation « classique », la MIEL propose une offre de spécifique aux porteurs de projets ESS. **Intégrer l'ESS dans une structure « classique » permet de toucher un public qui ne se serait pas forcément tourné naturellement vers l'ESS et nécessite de sensibiliser l'intégralité de la structure aux spécificités de l'ESS.**

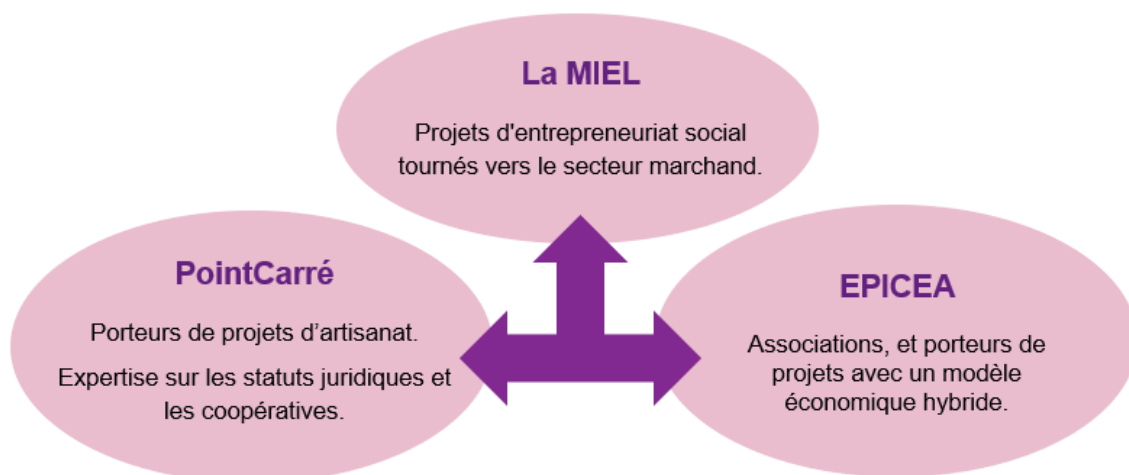
### L'OFFRE DE FORMATION DE LA MIEL AUX PORTEURS DE PROJETS de l'ESS



La MIEL en plus de son suivi individualisé, propose **quatre formations spécifiques aux porteurs de projet de l'ESS** : « Construire son business plan social », « Le prévisionnel financier des entreprises engagés », « La mesure de l'impact social », « Découvrir les statuts des sociétés coopératives ».

### La création d'un partenariat avec des structures d'accompagnement de l'ESS : EPICEA et Pointcarré

La Miel est au cœur d'un partenariat avec deux autres structures de l'accompagnement à la création de l'ESS sur le territoire : **Épicéa et PointCarré**. Cela passe notamment par un partage des espaces de travail mais aussi l'organisation de conférences communes.



**Cette collaboration repose sur une mise en commun de savoir-faire** : PointCarré a des compétences en termes d'accompagnement des projets d'artisanat et dispose d'une expertise sur les statuts juridiques importantes. EPICEA accompagne davantage les porteurs de projets associatifs qui ont un modèle économique hybride ou non-marchands. Enfin la MIEL dispose de compétences pour les projets d'entrepreneuriat social, tournés vers le secteur marchand.

# CONCLUSION

On assiste aujourd'hui à une évolution certaine du monde de l'Économie Sociale et Solidaire. Les structures de l'ESS se transforment et de nouvelles organisations apparaissent. De même, les besoins auxquels l'ESS a vocation à répondre se diversifient. Dans la continuité de la loi de 2014, l'ESS voit ses critères de définitions s'élargir avec la promotion de l'innovation sociale, au-delà du statut de l'organisation. Dans ce contexte, il est pertinent de repenser les collaborations possibles entre le secteur « classique » et le secteur de l'Économie Sociale et solidaire.

Cette étude menée entre octobre 2017 et juin 2018 s'est donc fixée pour objectif d'étudier les collaborations existantes et possibles entre les écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » et ESS. Les phases successives de l'étude ont permis d'identifier les acteurs clefs de ces deux écosystèmes de l'accompagnement mais également de rendre compte des spécificités de chaque écosystème et de leurs possibles complémentarités. L'étude de trois territoires aux caractéristiques économiques et locales très différentes (Métropole de Lyon, Franche-Comté, le département de Seine-Saint-Denis) ont également permis de souligner la diversité des besoins auxquels peut être amené à répondre les écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises.

Ainsi, les arguments en faveur du rapprochement entre les structures d'accompagnement d'entreprises de l'ESS et « classiques » sont divers. De fait la collaboration permet une meilleure interconnaissance et une meilleure lisibilité des acteurs des deux écosystèmes, ouvrant la voie à des collaborations plus efficaces et une complémentarité de l'offre pour les porteurs de projet. De plus, en coopérant, les structures sont en mesure de mettre en commun des compétences et des expertises, que ce soit sur les méthodes d'accompagnement ou encore sur les modèles économiques et les sources de financement. Enfin, développer les coopérations localement peut permettre d'assurer la couverture de l'intégralité du territoire et de la chaîne de l'accompagnement.

Ensuite, différents degrés dans les collaborations ont pu être observés. En premier lieu, il peut s'agir d'interconnaissance, favorisée par la présence d'espaces de rencontre entre les structures, par exemple à travers des conférences ou bien la mutualisation d'espaces de travail. Il peut également s'agir de modes de collaborations plus poussées, par exemple lorsque les acteurs de l'accompagnement coopèrent autour d'un projet de territoire commun.

Enfin, les leviers de réussite de la collaboration entre acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » et de l'ESS ont été soulignés. Tout d'abord, le rôle des collectivités territoriales est apparu comme central, pouvant jouer simultanément un rôle de financeur et de catalyseur des coopérations. Ensuite, les spécificités territoriales peuvent influencer sur les leviers de la coopération : ainsi dans un territoire rural, la coopération peut répondre à un besoin de couvrir au mieux l'intégralité du territoire, dans le cas d'une métropole regroupant un très grand nombre d'acteurs, elle doit permettre la lisibilité de l'écosystème sur le territoire. Pour finir, la sensibilisation aux spécificités de l'accompagnement à la création de structures de l'ESS apparaît essentielle pour que l'intégralité des acteurs de l'accompagnement soient en mesure d'accueillir, d'orienter et d'accompagner les entreprises de l'ESS et celles ayant une forte utilité sociale.

Poussées par le mouvement de décroisement entre économie « classique » et ESS, les coopérations entre écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises « classiques » et de l'ESS se multiplient. Elles doivent être poursuivies et renforcées pour renforcer encore davantage l'impact de ces divers dispositifs, notamment sur le dynamisme économique du territoire et la création d'emploi.



# LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Nous tenons à remercier particulièrement tous les acteurs interrogés au cours de notre étude.

## Entretiens de cadrage

Laure Cardinal (CGET) ; Sylvain Baudet, Marianne Fauchoux (Caisse des Dépôts et des Consignations) ; Vincent Le Brech, Radeda Kerboudj, Michel Jez (AFE) ; Sophie Jalabert (BGE) ; Sylvie Nouaille (CCI France) ; Véronique Branger (ADI Nouvelle-Aquitaine) ; Anne-Cécile Denis (Les Petites Rivières) ; David Adolphe (Direction Générale des Entreprises) Céline Sannié (Enactus) ; Basile Michardière (Makesense) ; Françoise Bernon (Le Labo de l'ESS) ; Emmanuelle Maudet, Jean-Dominique Bernardini (France Active), Laure de Solere ((IM)PROVE)

## Franche-Comté

Anne-Marie Bailly (Emergence – Franche-Comté Active) ; Elena Moïse (Réseau Entreprendre Franche-Comté) ; Sandrine Maxit (Franche-Comté Active) ; Cendrine Gry (Coopilote) ; Philippe Vogne (Initiative Doubs-Territoire de Belfort) ; Pauline Davot (BGE Franche-Comté) ; Claire Cardinal (ALDESS) ; Sébastien Morel (ADIE) ; Franck Taqui (CDC) ; Aline Dalloz (Région Bourgogne-Franche-Comté) ; Eric Howald (Communauté d'agglomération du Grand Besançon) ; François Baulard (CRESS Bourgogne-Franche-Comté) ; Stéphane Clerget (BPI Franche-Comté) ; Audrey Bouriot (CCI Doubs) ; Camille Etievant (Pas à pattes) ; Hugues Menant (Garage Solidaire) ; Pierre-François Bernard (Clus'ter Jura) ; Laurène Coté (URSCOP Franche-Comté)

## Lyon

Florence Lecluse (Le Centsept) ; Alexander Bell (Incubateur EMLyon) ; Corinne Cauquil-Mourichoux (La Coursive d'entreprises) ; Guillaume Moutet (Alter'incub Auvergne-Rhône-Alpes) ; Nathalie Tibolla (CCO) Léna Geitner (Ronapia) ; Romaric Cuzin (Chambre de commerce régionale Rhône-Alpes) ; Raddouane Ouama, Alban Derrien (Métropole de Lyon) ; Pauline Neuilly (Le Mouves) ; Pauline Petot (CRESS Rhône-Alpes) ; Denis Allès (Porteur de projet) ; Martin Durigneux (Anciela) ; Angèle Mignonac (ADIE) ; Mariétou Digne (Tubà) ; Stéphanie Lucien Brun (Locaux Motiv') ; Laetitia Michel (La cordée éducative)

## Seine-Saint-Denis

Angelique Rose (Garances) ; Justice Giraud (Inser'Eco) ; Kévin Van Wymeersch (MIEL) ; Matthieu Marchal (Les Chaudronneries) ; Léa Pons (Entreprendre 93) ; Youcef Balboul (Positive Planet) ; Marie-Sophie Martin (Le Comptoir) ; Auldes Maeil (Région Ile-de-France) ; Estelle Vulliez (Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis) ; Benoist Ancelin (CCI Seine-Saint-Denis) ; Ana Larregle (EPT Plaine Commune) ; Julie Orillac (EPT Est Ensemble) ; Eve-Marie Cachin (Cités-Lab) ; Dominique Poteau (EPICEA)

# POUR ALLER PLUS LOIN...

## Articles scientifiques

Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, 39(9), 149-162.

Cuénoud, T. et al. (2018). Ecosystème entrepreneurial local et finance participative : les enjeux d'une coopération », *Marché et organisations*, 1(31), 151-171.

Demoustier D. et Vallat D. (2005). Économie sociale et solidaire et politique de la ville. *Revue internationale de l'économie sociale*, 296, 70-82.

Dempwolf, C.S., Auer, J & D'Ippolito, M. (2015). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. 93-142.

Eynaud, P. & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale : Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social. *Revue française de gestion*, 247(2), 85-100.

Hentic-Giliberto, M. & Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 27-57.

Persais, E. (2017). L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(128), p. 79-92.

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

Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2017). ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? *Management & Avenir*, 97(7), 105-127.

Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2018). L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales. *Marché et organisations*, 1(31), p. 61-80.

Vedel, B. & Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management international*, 17(3), 126-139.

## Rapports et documentations

Albert, P., Bernasconi, M., Gaynor, L. Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie, Rapport Postel-Vinay, MEFI. Avril 2002

BGE Franche-Comté. Guide méthodologique BGE : Ensemble pour agir et entreprendre dans l'innovation sociale.

BPI France, Terra Nova, Entreprendre dans les quartiers : les conditions de la réussite. Septembre 2016

Caisse des Dépôts. Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire. Mai 2017

Claverie, C. Sibieude, T. La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. CSESS. Décembre 2011

CGET, Etude sur l'innovation dans les quartiers politique de la ville. Mars 2017

CGET. Agence France Entrepreneur. Mieux accompagner les créateurs d'entreprises dans les territoires fragiles. Janvier 2017

CGET, RTES. Politique de la ville et ESS : initiatives, analyses et éclairages. Septembre 2016

Conseil régional Bourgogne Franche-Comté. Plan régional de développement de l'économie sociale et solidaire, PREDESS 2014-2015.

CRESS, Région Bourgogne Franche Comté, Alterre Bourgogne, L'ESS et la transition écologique en Bourgogne : développements actuels et potentialités, Novembre 2015

Eurocities. The role of cities in promoting social entrepreneurship. Décembre 2017

Observatoire de l'ESS du Grand Lyon & Agence de l'urbanisme aire métropolitaine lyonnaise. L'économie sociale et solidaire dans la métropole de Lyon : un moteur de développement au service de l'emploi et des territoires. Panorama général et focus sur le secteur de la santé et l'action sociale. Juin 2017

Sociétés coopératives et participatives Languedoc Roussillon Alter'Incub : Place à l'innovation sociale : Guide méthodologique et référentiel des fonctions d'un incubateur d'entreprises socialement innovantes. Avril 2014

## Revue de presse

Le Labo de l'ESS. 2018. Focus : Accompagner les projets ESS dans les territoires. Disponible en ligne : <http://www.lelabo-ess.org/+accompagner-les-projets-ess-dans-les-territoires+.html>

Cette publication est la synthèse d'une étude portant sur les collaborations entre l'écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'économie « classique ».

L'objet de l'étude est d'évaluer dans quelle mesure des articulations accrues entre écosystèmes d'accompagnement à la création d'entreprises de l'ESS et de l'économie « classique » peuvent permettre de renforcer les impacts de chacun de ces écosystèmes sur leur territoire.

Elle repose sur l'analyse des écosystèmes de trois territoires aux caractéristiques différentes : un territoire rural (Franche-Comté), une métropole (Lyon), un territoire dense en Quartiers Politique de la Ville (Seine-Saint-Denis). Les entretiens réalisés dans ces territoires ont permis d'identifier les clés de succès des collaborations réussies et des leviers d'action pour les mettre en place.

Publication disponible sur [www.avise.org](http://www.avise.org)



Cet événement est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020