

ANNE BRUNET-MBAPPE

MICHELLE FAYET

PASCAL RENAUD

Agir pour ENTREPRENDRE

EYROLLES

Éditions d'Organisation

- ▶ **Un ouvrage complet volontairement très accessible.**
- ▶ **Des témoignages concrets d'entrepreneurs illustrant les contenus à la fois dans le texte et en ligne.**
- ▶ **Un ouvrage interactif : vidéos et sites internet consultables depuis votre smartphone.**

Comment piloter son projet ? Comment développer sa jeune entreprise ? Comment communiquer ? Quels réseaux sociaux utiliser ? Autant de questions que se pose tout nouvel entrepreneur. L'information est abondante, pas toujours facile à sélectionner.

Afin d'accompagner votre projet d'entreprendre, les auteurs ont conçu un livre rassemblant les domaines clés : stratégie, marketing, business model et business plan, financement... Des connaissances précieuses pour aborder l'acte d'entreprendre en reliant constamment apports théoriques et témoignages issus du terrain. Cet ouvrage modulaire peut être consulté au gré des besoins : il explique de façon pragmatique l'ensemble des éléments à prendre en compte pour la réussite d'un projet entrepreneurial.

ANNE BRUNET-MBAPPE, IEP Paris, professeur, chercheur en entrepreneuriat à Advancia-Negocia.

MICHELLE FAYET, consultante en entreprise, professeur de communication à Advancia-Negocia.

PASCAL RENAUD, ESCP Europe, conseil en stratégie de développement et innovation, co-fondateur de l'@ du large.

HERVÉ AZOULAY, président de la société Athes (financement des entreprises) et de Invest 95, réseau de business-angels.

MARIE-LAURE RUHEMANN, juriste fiscaliste, professeur à Advancia-Negocia.

Anne Brunet-Mbappe

Michelle Fayet

Pascal Renaud

Agir pour entreprendre

Avec la participation d'Hervé Azoulay et de Marie-Laure Ruhemann

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

Consultez notre site :
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978 2 212 54704 7



Table des matières

Un livre différent.....	7
Le flashcode	11
FOCUS 1 - L'environnement et l'acte d'entreprendre.....	13
Module 1 - Le souffle entrepreneurial.....	15
Module 2 - Flash Système entrepreneurial et processus entrepreneurial.....	25
Module 3 - De nouvelles pistes entrepreneuriales.....	29
Module 4 - Ouverture sur le monde	39
Module 5 - L'entrepreneuriat en Chine	45
Module 6 - L'entrepreneuriat en Inde.....	49
FOCUS 2 - L'entrepreneur et son projet.....	53
Module 7 - Flash Devenir un créateur de valeur.....	55

Module 8 - Donner du sens à son entreprise	59
Module 9 - L'entrepreneur pionnier	65
Module 10 - Rester à l'écoute de ses émotions	73
Module 11 - L'entrepreneur manager	77
Module 12 - Innover	83
Module 13 - Partir d'une entreprise existante.....	91
Module 14 - Le statut d'entreprise en questions	101
FOCUS 3 - Créer et développer	109
Module 15 - Flash Au cœur du processus entrepreneurial.....	111
Module 16 - Créativité et génération d'idées.....	115
Module 17 - L'opportunité	121
Module 18 - La mission de l'entreprise.....	127
Module 19 - Aux sources de la stratégie	135
Module 20 - Le modèle stratégique entrepreneurial	139
Module 21 - Code de la route stratégique	145
Module 22 - La vision de l'entreprise	151
Module 23 - Élaborer la stratégie	157
Module 24 - Le business model.....	165
Module 25 - L'étude de marché : principes.....	173
Module 26 - L'étude de marché : démarche et outils.....	179
Module 27 - Évaluer des scénarios de développement.....	189

Module 28 - Choisir sa trajectoire de développement.....	193
Module 29 - Les prévisions confrontées à la réalité.....	199
Module 30 - Stratégies de croissance interne.....	207
Module 31 - Autres stratégies de croissance.....	213

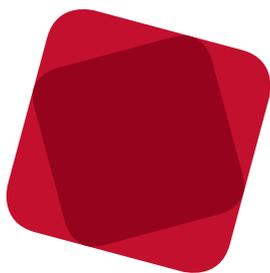
FOCUS 4 - Piloter et maîtriser 219

Module 32 - Flash Au cœur du système de pilotage.....	221
Module 33 - Le business plan.....	225
Module 34 - Gestion de projet.....	233
Module 35 - Gestion des risques.....	241
Module 36 - Indicateurs de pilotage.....	245
Module 37 - Le financement du projet.....	251
Module 38 - Business angels.....	257
Module 39 - Capital-risque et capital-développement.....	263

FOCUS 5 - Mobiliser et communiquer 269

Module 40 - Flash Asseoir sa légitimité.....	271
Module 41 - Accompagnateurs de l'entrepreneur.....	273
Module 42 - Réseaux sociaux.....	279
Module 43 - Outils de communication.....	287
Module 44 - Nouveaux modes de communication.....	295

FOCUS 6 - Sur le terrain.....	301
Module 45 - Principaux contacts.....	303
Module 46 - Bibliographie commentée.....	307
Entrepreneurs et experts interrogés.....	315
Index des entreprises.....	318



Un livre différent...

Porteurs de projet, étudiants, ce livre a été pensé pour vous...

... pour accompagner votre souffle d'entreprendre

Vous êtes porteur d'un projet? Vous rêvez d'être votre propre patron? Tant mieux ! Nous allons vous aider à construire votre chance d'entreprendre.

Vous êtes étudiant? Vous êtes de plus en plus nombreux à vous engager dans des études d'entrepreneuriat. Vous avez des profils diversifiés, des formations variées, des projets multiples, mais une aspiration commune : entreprendre quelque chose de votre vie !

Cette aspiration entrepreneuriale prendra corps très vite à la fin de vos études, ou sans doute plus tard. Elle s'exprimera à travers la création d'une entreprise ou d'une association, par la reprise de l'entreprise familiale ou par le développement d'une entité nouvelle au sein d'une grande entreprise.

Certains introduiront un procédé nouveau dans l'entreprise, d'autres proposeront des produits ou services inattendus. Les uns privilégieront la croissance financière de leur activité, les autres, la richesse sociale. Tous, (futurs) entrepreneurs, vous créez de la valeur et des emplois. Ce livre accompagnera votre souffle d'entreprendre.

... avec un accès modulaire AUX ressources

Une interrogation ponctuelle sur un sujet? La nécessité d'entrer dans le détail d'un thème? Une hésitation sur une procédure à suivre? La volonté d'adapter vos connaissances d'un métier spécifique au métier d'entrepreneur? Petite ou grande question? Vous trouverez ici de nombreuses réponses à vos interrogations.

L'organisation modulaire de l'ouvrage vous permettra de «zapper» d'un module à un autre sans la contrainte d'une lecture linéaire. Chaque module peut se lire de façon indépendante et fait le point sur un thème en peu de pages :

- Vous manquez de temps et recherchez la synthèse d'un sujet? Parcourez les modules «flash».
- Vous souhaitez approfondir vos connaissances? Choisissez un focus et imprégnez-vous des développements présentés dans chacun de ses modules.
- Vous attendez le point de vue des hommes de terrain? Écoutez-les, nous les avons interviewés.
- Vous recherchez une définition? Reportez-vous aux encadrés de couleur.
- Vous ne savez comment vous diriger dans la masse des livres parus dans le domaine de l'entrepreneuriat? La bibliographie commentée vous guidera vers le bon ouvrage au bon moment.
- Vous recherchez un conseil? Prêtez attention aux passages des rubriques «À noter» et «Fil rouge».

Ce livre facilitera l'accès rapide et adapté à chacune de ces ressources.

... connecté à Internet *via* votre téléphone mobile

Pour certains d'entre vous, plus de vie possible sans Internet ni outils nomades : téléphone, ordinateur, lecteur mp3, etc. : sachez que ce livre intègre les der-

nières technologies nomades. Il est donc *aussi* possible de le lire en restant connecté à Internet, où que vous soyez, grâce à l'intégration des flashcodes insérés au fil des pages.

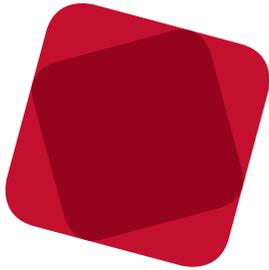
Vous connaissez ce symbole graphique ?



C'est un flashcode, un code-barres 2D. Dès que vous le rencontrerez dans le livre, passez votre téléphone mobile dessus, comme vous feriez glisser une souris d'ordinateur : à partir d'une application téléchargeable (lire page suivante), vous serez immédiatement reliés à un site Internet. Découvrez alors « en *live* » sur votre mobile les données, idées et précisions que vous recherchez sur un sujet. Visionnez aussi les interviews filmées d'experts ou de nouveaux entrepreneurs et découvrez leurs parcours, leurs motivations, comment leurs rêves sont entrés dans la réalité. Vous bénéficierez de leur expérience et gagnerez du temps.

Bonne lecture, bon surf, belle entreprise !

*« L'avenir appartient à ceux qui croient à la beauté de leurs rêves. »
Eleanor Roosevelt*



Le flashcode



Le flashcode est un code-barres à deux dimensions.

Retrouvez les *flashcodes* au fil des pages et passez directement de votre livre à Internet... pour :

- visiter le site d'une entreprise ;
- écouter le point de vue d'un expert ou d'un entrepreneur en vidéo.

Pour accéder à ces informations à partir de votre téléphone portable, téléchargez et installez l'application Mobiletag dans votre téléphone. Ce lecteur est gratuit et peut être installé en quelques secondes sur les téléphones mobiles compatibles.

Rendez-vous à l'adresse suivante : <http://www.mobiletag.com/>. Dans l'onglet télécharger, choisissez le lien de téléchargement correspondant à votre téléphone.

Une fois installé, lancer le lecteur de flashcode.

Survoler le flashcode : l'application le photographie, se connecte et vous dirige vers le site indiqué dans le livre.

L'application ne détecte pas le flashcode? Vérifiez la compatibilité de votre téléphone et veillez à vous situer dans un cadre suffisamment lumineux : la lumière doit diffuser de façon homogène sur toute la surface du flashcode.



L'environnement et l'acte d'entreprendre

MODULE 1

Le souffle entrepreneurial

« Sans entrepreneurs, le monde ne serait toujours qu'une idée. » Georges Doriot

Vous sortez du Centre de formalités des entreprises (CFE), votre dossier en main. Voilà, vous êtes un entrepreneur : après tous ces mois de réflexion et de démarches, votre petite entreprise est créée, elle porte un nom (commercial), un numéro (de SIRET), a un objet (social). Comme un enfant, elle est déclarée officiellement sur les registres de l'administration.

Aujourd'hui, vous formulez des rêves, vous regardez au loin, vous êtes même peut-être euphorique... «Ça va marcher !», vous dites-vous... Gardez toujours cet enthousiasme ! Dans l'aventure entrepreneuriale, vous venez de réussir la première étape, l'aventure administrative ! Désormais, vous allez en permanence voguer entre les vies de stratège, de visionnaire, de gestionnaire, de meneur d'hommes, de créatif et de communicant. Vous entrez de plain-pied dans l'univers de l'entrepreneuriat...

L'univers entrepreneurial

Observez ces sept situations :

- Un ingénieur crée une start-up fondée sur une technologie innovante mise au point par lui-même.
- Un peintre décide de se mettre à son compte en tant qu'artisan.
- Des salariés du textile s'unissent au sein d'une coopérative pour reprendre leur entreprise.

- L'étudiant sortant d'une école de commerce mûrit dans un incubateur la création d'une TPE autour de sa passion musicale.
- Un couple ouvre une crêperie en franchise.
- Une association voit le jour pour accompagner des personnes en situation d'exclusion vers la réinsertion.
- Un cadre employé chez un grand fournisseur d'électricité développe d'abord une « *business unit* » dans son entreprise, puis envisage de gagner en autonomie et de rendre sa petite structure indépendante...

Ces sept situations présentent un point commun, la démarche entrepreneuriale déclinée sous plusieurs facettes : création d'une TPE innovante ou traditionnelle, reprise d'une entreprise, création en franchise, fondation d'une association, situation professionnelle intrapreneuriale puis essaimage.

Michel Adam, l'un des fondateurs des boutiques de gestion (structures d'aide à la création d'entreprise), met en évidence trois logiques entrepreneuriales, typologies dessinées en fonction de l'objectif d'action fixé par l'entrepreneur : une entreprise pour moi, une entreprise pour eux, une entreprise pour nous.

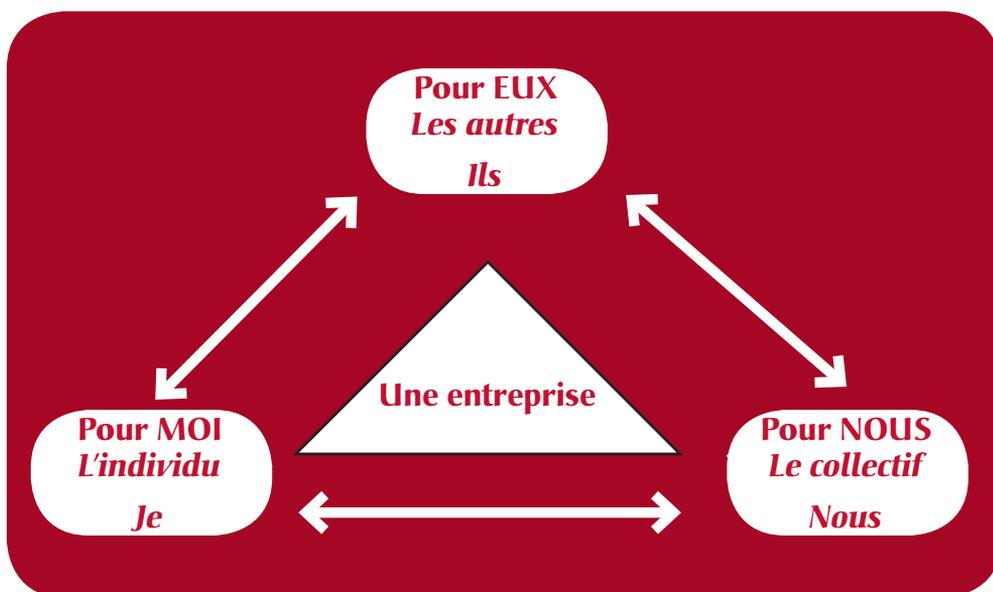


Schéma 1 - Trois logiques entrepreneuriales : les trois voies de l'entrepreneuriat

À ces trois chemins menant à l'entrepreneuriat correspondent trois comportements d'entrepreneurs et trois types de gouvernance, même si de nombreuses interactions existent bien sûr entre eux. Ainsi, de grandes entreprises du pôle « pour moi » peuvent soutenir des projets solidaires par le biais d'une fondation et se rapprocher, par là, du pôle « pour eux » ; ou bien encore, une entreprise d'insertion au statut de coopérative ou de SARL conjugue le « pour nous » de ses créateurs et le « pour eux » de sa cible.

Le regard précède l'action. Celui porté par l'entrepreneur sur la mission de l'entreprise conditionne le choix de projet, la démarche entrepreneuriale, les valeurs et donc le type d'organisation conçu.

Les trois logiques entrepreneuriales

	→ Pour moi	→ Pour eux	→ Pour nous
Démarche	se mettre à son compte	agir pour d'autres	agir pour soi et d'autres
Logique...	de marché	de redistribution	de réciprocité
Économie	privée	caritative	coopérative
Valeur privilégiée	liberté	fraternité	égalité
Fondement	l'individu	les autres	le collectif
Gouvernance	primauté de l'individu		direction collective
Type d'entreprises	travailleur indépendant profession libérale société commerciale : SARL, EURL, etc.	association atelier protégé entreprise d'insertion	mutuelle coopérative
Entrepreneuriat	traditionnel/ <i>business</i>	social et solidaire	social

D'après Adam, M., *Réinventer l'entrepreneuriat*, L'Harmattan, 2009

Les différentes voies entrepreneuriales peuvent s'exprimer différemment, au travers des choix d'entreprises, comme le montrent les lignes suivantes.

La voie de la liberté, entreprendre pour soi

Ancien élève de l'École supérieure de cuisine française, Thomas Favrel s'appuie sur ses goûts pour créer en 1995 une SARL, Toques à domicile, proposant à des chefs de cuisiner chez les clients. Puis, il impose sur le marché la marque Toques, un traiteur, organisateur de réception. Il lance 10 ans plus tard un des premiers services de traiteur en ligne, www.idbuffet.com : le client commande cocktails et buffets en ligne et à la carte. Cette entreprise aujourd'hui déployée à Paris et à Toulouse réalise plus de 1 million d'euros de chiffre d'affaires et compte une vingtaine de salariés.



<http://www.lesstoques.com/>



<http://www.idbuffet.com/>



Une entrepreneure suisse, Anne-Claude Luisier, a créé en 2007 au cœur du Valais la société SensoCreativ, spécialisée dans l'évaluation et le marketing sensoriels. Elle s'est positionnée sur un créneau très étroit qui lui permet d'allier ses deux compétences d'ingénieur et de créative : l'évaluation sensorielle et la création d'univers sensoriels. La Suisse lui a décerné le Prix Femme Entrepreneur 2010 dans la catégorie « Industrie ». Que signifie « évaluation sensorielle » ?

Anne-Claude définit ainsi son activité : c'est «la compréhension de ce qui se passe lorsqu'un être humain entre en contact par ses sens avec le monde qui l'entoure».



<http://www.sensocreativ.ch/creativite/sens/cinq/sensocreativ.html>



La voie de la fraternité, entreprendre pour les autres

Cette petite entreprise du Gard s'appelle Csoukha. On prononce le nom en deux temps : «C» puis «soukha» ; «C» pour «création» et «soukha», mot d'origine bouddhiste évoquant sérénité et bien-être. C'est la première entreprise au monde à avoir développé une ligne de vêtements comportant des caractères en braille imprimés sur le textile même. L'objectif est d'allier mode et engagement citoyen : Csoukha invite à changer notre regard sur le handicap et pour chaque modèle acheté, l'entreprise reverse 1 euro à deux associations de mal et non-voyants. Son slogan : «Branche-toi et... braille !» Une occasion de se faire fabriquer des T-shirts signifiants pour marquer un événement...



<http://www.csoukha.com/>



Puisque l'habit fait le moine... Gary Field, entrepreneur new-yorkais, a décidé de créer, voilà une dizaine d'années, l'association Career Gear. Celle-ci fournit gratuitement aux hommes défavorisés en recherche d'emploi une tenue vestimentaire correcte et adéquate pour passer des entretiens de recrutement. Et petit à petit, Career Gear en est venue à proposer d'autres prestations pour aider à garder son emploi et à progresser dans son entreprise.

L'association travaille avec des bénévoles et avec de nombreux sponsors, et non des moindres : Hugo Boss, Burberry, Armani... Fin 2007, Career Gear avait déjà offert un costume à plus de 1 100 messieurs !



<http://www.careergear.org/>



Ils transforment le passe-temps de femmes seniors en un complément de retraite et offrent un vrai service à la carte. Le principe de Golden Hook? L'entreprise vous met en relation avec une grand-mère qui, en quelques jours, peut crocheter le bonnet ou tricoter l'écharpe de vos rêves : style, couleurs et types de laine peuvent varier à souhait. Une petite entreprise, loin des grandes chaînes de magasin aux produits *made in China*...



<http://www.goldenhook.fr/>



La voie de l'égalité, entreprendre pour soi et les autres

À la fin des années 1970, face à l'intransigeance des pouvoirs publics hostiles aux deux roues et pour réagir à la hausse des cotisations d'assurance, le monde des motards s'est fédéré pour bâtir sa propre assurance. La Mutuelle des motards se fonde sur deux piliers principaux : la prévention et la formation. Née d'un mouvement revendicatif impulsé par des motards en colère, cette entreprise mutualiste s'inscrit de fait dans le secteur de l'économie sociale, sans actionnaires à rémunérer (www.mutuelledesmotards.fr).

Depuis 2002, organisé en coopérative, un petit groupe de femmes du quartier de Botafogo dans les favelas de Rio de Janeiro fabrique et commercialise des produits de couture et des accessoires. Ces couturières réalisent des vêtements, des accessoires de mode, du linge de maison et des bijoux artisanaux à partir de matériaux de récupération. La coopérative Coudre des idéaux rencontre un tel succès que les couturières exportent désormais leurs produits aux États-Unis et en Europe. Il leur a même été demandé de confectionner les T-shirts officiels d'un championnat international de motocross, organisé dans la favela par la marque de boissons énergétiques Red Bull.



<http://www.internetcomunitaria.rj.gov.br/costurandoideais/>



Et aussi la voie de l'absurdité...

Un entrepreneur américain a créé une société immobilière d'un nouveau genre : il vend des terrains sur la Lune. Comme les clients à la recherche de sentiers peu battus ne manquent pas, cet entrepreneur d'un nouveau genre vient d'étendre sa gamme de produits à Mars et à Vénus...



<http://www.moonestates.com/>



Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, des entrepreneurs ont misé sur l'infidélité des couples pour créer leur entreprise. Ils proposent de véritables services d'espionnage pour surveiller mari ou épouse volage, et surtout pour les prendre en flagrant délit ! Fini le détective au costume gris à la mine sombre ! Ces entreprises utilisent au contraire de très séduisants collaborateurs et collaboratrices chargés de tester la fidélité de l'un ou de l'autre. Les entreprises de « sexspionnage » sont nées !



<http://honeytrapagency.co.uk/>



Une idée venue cette fois d'Australie... L'entreprise Dogtree propose aux propriétaires de chiens un service de « réseautage » pour leur animal préféré. Il s'agit de mise en relation de chiens (*via* leurs maîtres et maîtresses !) afin de favoriser la rencontre de compagnons de promenade. Étonnant, Dogtree compte à ce jour plus de 600 membres. Il existe donc un vrai marché pour les chiens... À quand les chats ?



<http://www.dogtree.com.au/home.php>



Au-delà du type d'entreprise au sens juridique, l'entrepreneuriat suppose donc toujours un choix d'orientation et de finalité. Ces motivations entrepreneuriales colorent bien sûr les stratégies de l'entreprise. Si le bénévolat joue un rôle important dans les entreprises dont la finalité est « pour eux » ou « pour nous », toutes s'inscrivent en tout cas dans le secteur marchand. Et ces options distinctes vont fortement s'imbriquer sous l'effet de l'économie de marché.

Flash

Système entrepreneurial et processus entrepreneurial

L'extrême diversité des formes d'entrepreneuriat, et des entrepreneurs eux-mêmes, laisse place à la liberté de parcours. Les démarches restent toutefois sensiblement similaires en termes de réflexion et d'action pour tout acte entrepreneurial.

Pour plus de clarté, l'entrepreneuriat sera ici abordé sous deux angles complémentaires :

- le système entrepreneurial, vision globale et synthétique, permettant d'avoir la visibilité sur les interactions entre les différents champs dont la maîtrise est nécessaire à la réussite de tout projet entrepreneurial ;
- le processus entrepreneurial, approche dynamique et analytique des différentes étapes qui jalonnent le déroulement efficace du projet entrepreneurial.

À noter

Le processus entrepreneurial

Dès la décision d'entreprendre s'engage donc un processus entrepreneurial allant de l'idée à l'activité. Pour être efficace et équilibré, ce processus doit être pensé de manière systémique, comme ci-dessous, en relation avec les différents champs du système entrepreneurial, lui-même en interaction avec un environnement.

Le **système entrepreneurial** est la représentation des différentes facettes nécessaires à toute démarche entrepreneuriale. Il comprend quatre composantes essentielles :

- l’entrepreneur et son projet (voir focus 2) ;
- créer et développer (voir focus 3) ;
- piloter et maîtriser (voir focus 4) ;
- mobiliser et communiquer (voir focus 5).

Ces champs correspondent à des domaines de compétences à maîtriser pour accroître ses chances de réussite entrepreneuriale.

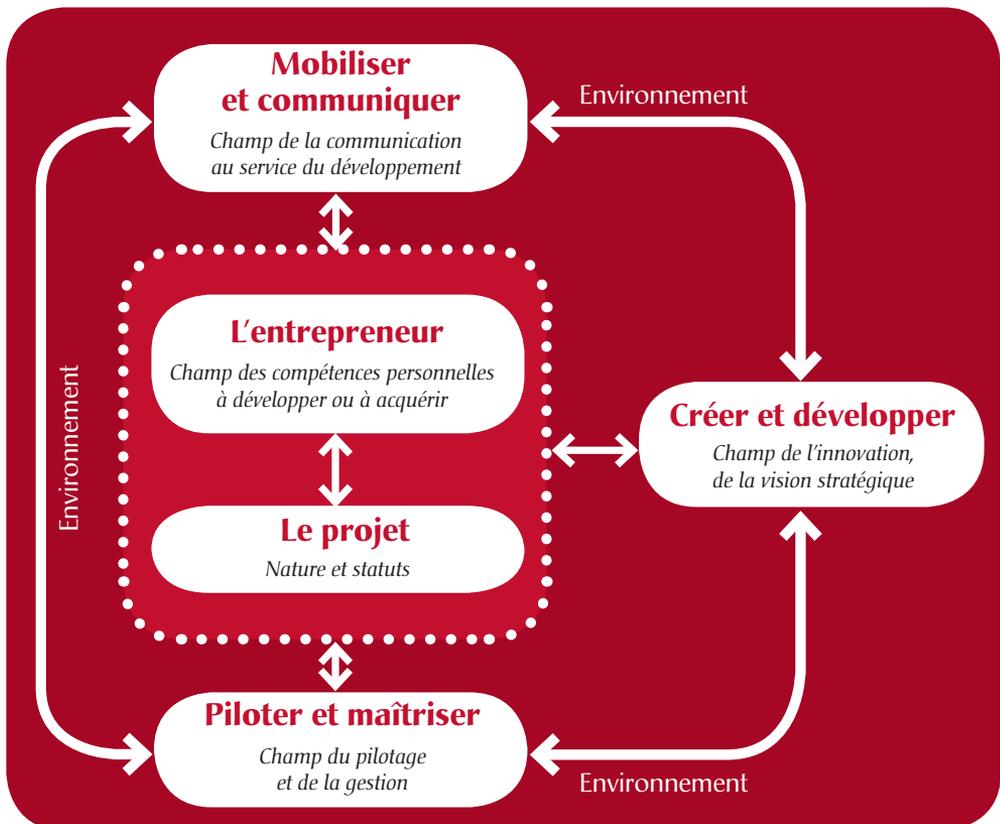


Schéma 2 - Le système entrepreneurial

Le **processus entrepreneurial** est le parcours réalisé pour la première fois

par l'entrepreneur : de son idée de création à sa concrétisation en une activité viable. Ce parcours, il le réitère par la suite tout au long du développement de son activité. Il s'intègre complètement dans le cadre du système entrepreneurial. Le processus entrepreneurial est donc la démarche par laquelle l'entrepreneur crée et développe son projet en lien étroit avec son ambition et ses motivations ; comment il communique et mobilise autour de son projet pour le nourrir et le valoriser, tout en veillant à contrôler et à maîtriser ses ressources.

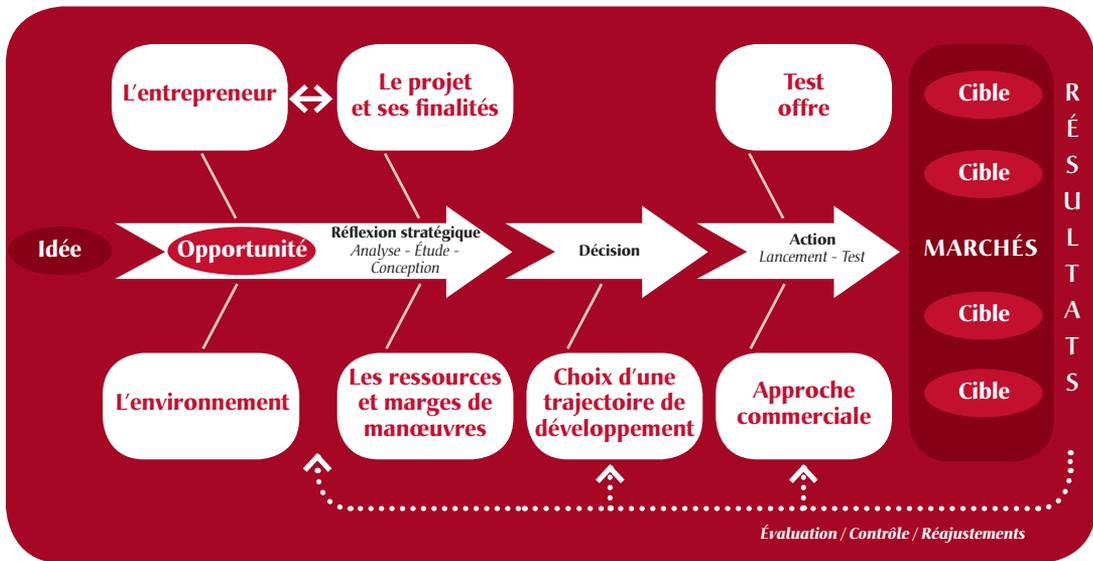


Schéma 3 - Le processus entrepreneurial

En raison de la globalisation des marchés et de changements sociétaux, l'entrepreneuriat est en évolution. En France, il prend plus souvent qu'auparavant une visée sociétale : des entrepreneurs cherchent à concilier leur activité économique et la création de richesse sociale. C'est tout l'enjeu de l'entrepreneuriat social et solidaire (voir module 3). Ailleurs dans le monde, l'entrepreneuriat a gagné aussi du terrain jusqu'à devenir un phénomène mondial, même s'il diffère selon les contextes socio-économiques et culturels dans lesquels il prend corps ; difficile de comparer l'«*entrepreneurship*» américain avec l'entrepreneuriat dans les pays émergents comme la Chine ou l'Inde (voir modules 5 et 6).

De nouvelles pistes entrepreneuriales

Le phénomène entrepreneurial est multiple et s'exprime différemment selon les environnements socio-économiques et les volontés personnelles des entrepreneurs. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est en évolution : plus collectif en raison de la globalisation des marchés, plus social pour répondre aux changements sociétaux.

Créer de la valeur sociale...

Tel est le choix des entrepreneurs sociaux. En fondant, en janvier 1985, les Restos du Cœur pour aider les plus démunis, Coluche n'imaginait pas son association reconnue un jour d'utilité publique et devenir une véritable entreprise sociale distributrice de millions de repas. Avec 55 000 bénévoles, plus de 2 000 centres, les Restos du Cœur se diversifient et proposent désormais des hébergements, des ateliers d'insertion, du soutien scolaire et même des vacances...

L'appellation « entrepreneurs sociaux » n'existe pas encore en 1980 lorsqu'une quinzaine de jeunes médecins militants crée l'ONG Médecins du Monde pour « aller là où les autres ne vont pas ». Pourtant, Médecins du Monde symbolise bien l'efficacité de l'entrepreneuriat social par son action de 30 ans en faveur de l'accès aux soins pour tous, par sa volonté de protéger les populations les plus vulnérables du monde, affichant très haut ses trois valeurs : humanité, impartialité, indépendance.

Quelle forme juridique donner à une entreprise sociale? Doit-elle être à but lucratif ou à but non lucratif? En fait, la forme légale importe peu. Seul compte l'esprit entrepreneurial conférant au projet un caractère visiblement social, autrement dit la conjonction d'une démarche entrepreneuriale associée à une finalité sociale. L'acquisition de bénéfices est alors seulement un moyen au service d'un projet sociétal. Toutes les associations, ONG ou fondations sont considérées comme des entreprises sociales si elles s'inscrivent dans les lois du marché tout en œuvrant, par leur utilité sociale, pour le bien commun.

Entrepreneur social

Il met ses qualités entrepreneuriales au service d'un projet social. Sa démarche innovante aura une influence sociétale.

La notion d'entrepreneuriat social donne encore lieu à diverses interprétations. Pour davantage de clarté, la définition de l'entrepreneuriat social pourrait utiliser la métaphore de la communication : émetteur, récepteur, message. En effet, pour parler d'entrepreneuriat social, il est possible d'examiner les motivations selon ces trois critères :

– **L'émetteur** : l'origine sociale de l'entrepreneur est prise en compte – celui-ci est issu d'un milieu défavorisé ou en situation d'exclusion. Par ce profil de départ, son état d'esprit ne l'oriente pas prioritairement vers la recherche de profits financiers.

– **Le récepteur** : l'origine sociale de la clientèle cible de l'entreprise peut constituer un autre critère – personnes défavorisées, en situation d'exclusion, de handicap ou personnes âgées.

– **Le contenu du message** : l'activité de l'entreprise peut être un troisième critère par l'ambition de répondre à un problème de société humainement fort – chômage, exclusion, pauvreté, illettrisme, délinquance, violence, santé publique, etc.

L'entrepreneur social contribue au changement, car il crée une rupture en apportant des solutions inédites aux défis de notre époque : innovateur social, il introduit de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production ou de nouveaux marchés. Il recourt souvent à des ressources et à des partenaires