



IAE MONTPELLIER
École Universitaire
de Management



Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master
Création d'Entreprises
Innovantes
à l'IAE Montpellier

Vidéo 3.4

L'écosystème entrepreneurial dans l'ESS



VIDEO 3.2 : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL DANS L'ESS

Bonjour,

Aujourd'hui, nous allons aborder la notion d'écosystème entrepreneurial, et en particulier en lien avec le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Alors, **pourquoi la notion d'écosystème est devenue incontournable** pour développer son entreprise ? Parce qu'envisager le développement de son entreprise avec l'approche écosystémique, c'est :

1. Trouver des réponses à la problématique de manque de ressources en phase de démarrage : avec les réseaux, partages d'expériences, les investisseurs, etc. ;
2. Intégrer un marché et co-construire avec les acteurs pour une meilleure adéquation produit/service ;
3. Partager un sentiment de communauté avec le partage de valeurs communes, le développement réseau ;
4. Développer la culture d'entreprise, c'est-à-dire une propension à prendre des risques, une nouvelle relation à l'échec, et une valorisation des idées ;
5. Faciliter le partage entre pairs : *crowdsourcing* dans les incubateurs, partage d'expériences, développement réseau, être en mode *lean* avec une amélioration de l'offre permanente, voire une co-construction.

Et cela y compris dans l'Economie sociale, car c'est aussi :

6. Permettre le développement de projets complexes qui doivent allier efficacité économique et impact social avec des ressources restreintes ;
7. Identifier dans la communauté d'acteurs ce qui peut constituer des freins au développement de son entreprise afin de mieux envisager des possibilités de collaboration qui peuvent aller jusqu'à la coopération.

Mais alors **qu'est-ce que ça veut dire exactement développer son écosystème entrepreneurial ?**

Depuis une vingtaine d'années, l'utilisation du terme écosystème d'affaires ou écosystème entrepreneurial est de plus en plus usité mais à quoi correspond-il ?

À l'origine, chacun sait que le terme écosystème désigne un ensemble dynamique qui comprend un milieu naturel et des êtres vivants, et qui repose sur des relations d'interdépendances pour permettre la coévolution.

VIDEO 3.2 : L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DANS L'ESS

En 1993, James Moore propose une métaphore de l'écosystème biologique pour mieux comprendre ce qui peut se passer dans le milieu entrepreneurial et rendre compte des interactions et des interdépendances. L'écosystème d'affaires peut dès lors être défini comme une multitude d'acteurs de nature différente qui partagent un destin commun et dont les interdépendances et les interactions peuvent donner lieu à une certaine coévolution dans un territoire ou secteur défini (Stam et Spigel, 2017).

Chaque écosystème est **unique**, même si l'on retrouve des éléments similaires caractéristiques d'un écosystème.

Isenberg, en 2012, présente l'écosystème entrepreneurial en 6 domaines comme vous pouvez le voir sur la diapo :

1. La sphère politique, qui est source de réglementation mais aussi de lobby et permet la mise en place de leadership ;
2. La sphère financière qui regroupe les différents types et modes d'apports en capital et de financement (comme le *Venture Capital*, les *Business Angels*, les micro-crédits, les prêts, les préventes...) ;
3. La sphère du Marché, où l'entreprise va développer ses premiers référencements clients mais aussi tout son réseau de développement ;
4. La sphère de la culture entrepreneuriale : ce sont les acteurs qui vont nous permettre de gagner en légitimité et en visibilité dans notre secteur ;
5. La sphère du capital humain : on y retrouve les institutions universitaires et les pôles de ressources humaines qui vont permettre de nourrir les pôles de compétences de l'entreprise ;
6. Et enfin, la sphère de l'accompagnement, avec les infrastructures, les parcs d'affaires, les incubateurs et bien sûr les appuis aux professionnels (avocats, experts-comptables, banques...).

Mais attention, l'écosystème entrepreneurial ne doit pas seulement être une liste d'ingrédients ou de facteurs sans liaison bien identifiée, sinon, aucune valeur ajoutée. Il faut comprendre les interactions et les dynamiques entre tous ces acteurs. C'est ce qui permet de créer de la valeur et ce qui au contraire peut freiner.

Enfin, pour Erik Stam, les écosystèmes entrepreneuriaux ne se limitent pas aux entreprises à forte croissance, mais conviennent à toutes les entreprises innovantes. Cette conclusion rejoint l'analyse des écosystèmes d'affaires réalisée par Gérard Koenig en 2012, qui est un expert-comptable spécialisé dans le management stratégique. Pour ce dernier, les écosystèmes entrepreneuriaux sont hétérogènes, tant par leur composition et leur structure que par leur raison d'être.

VIDEO 3.2 : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL DANS L'ESS

Ainsi, justement **quel type de spécificités d'écosystème en fonction de la raison d'être de l'entreprise ?**

On l'a dit chaque écosystème est premièrement unique même si on identifie des ingrédients similaires. Et deuxièmement, il est toujours en mouvement. La clef est de pouvoir conserver l'équilibre nécessaire à la vie et au développement des acteurs de l'écosystème. Ici, on va observer comment ces deux caractéristiques vivent dans l'ESS.

Au préalable, un petit rappel : depuis la loi Hamon de 2014, l'ESS (économie sociale et solidaire) est "un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine".

Les entreprises de l'ESS remplissent les conditions suivantes :

1. un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, c'est-à-dire une utilité sociale ;
2. une gouvernance démocratique, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à l'apport en capital des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
3. une gestion conforme aux principes suivants :
 - ✓ Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
 - ✓ Les réserves obligatoires constituées et impartageables ne peuvent pas être distribuées ;
 - ✓ En cas de liquidation, ou le cas échéant en cas de dissolution, l'ensemble du "boni de liquidation" est redistribué à une autre entreprise de l'ESS.

Alors, **quelle entreprise peut être qualifiée d'entreprise ESS ?**

Les sociétés coopératives, associatives, mutuelles et fondations, qui sont les statuts d'origine. Et aussi : les sociétés commerciales qui, sous réserve d'immatriculation par l'administration compétente, respectent les conditions suivantes :

- ✓ Les principes de l'ESS cités précédemment ;
- ✓ La recherche d'une utilité sociale ;
- ✓ Les principes de gestion suivants :

VIDEO 3.2 : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL DANS L'ESS

1. Le prélèvement d'une fraction définie par arrêté et au moins égale à 20% des bénéfices de l'exercice, affecté à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire, dite "fonds de développement" ;
2. Le prélèvement d'une fraction définie par arrêté et au moins égale à 50% des bénéfices de l'exercice, affecté au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires. Les bénéfices sont diminués, le cas échéant, des pertes antérieures ;
3. L'interdiction pour la société d'amortir le capital et de procéder à une réduction du capital non motivée par des pertes, sauf lorsque cette opération assure la continuité de son activité.

Maintenant abordons **les deux caractéristiques de l'écosystème**, et en premier lieu, le **caractère unique** d'un écosystème entrepreneurial, tout en présentant des ingrédients similaires.

Trois éléments des spécificités des entreprises de l'ESS peuvent retenir notre attention lorsque l'on aborde la question d'écosystème :

- ✓ Le mode de gouvernance qui implique toutes les parties prenantes : politiques, utilisateurs, financeurs, diffuseurs, salariés et contributeurs, tous autour de la table pour construire ensemble. Ainsi, on peut dire que depuis l'origine des structures ESS, les interactions et interdépendances sont présentes. C'est l'essence même d'une structure de l'ESS que de contribuer à un écosystème. Ainsi dans l'ESS, on peut noter un savoir-faire très important en matière de création de dynamiques écosystémiques entre les acteurs, avec lesquels ils ont l'habitude de travailler, comme : les utilisateurs, les collectivités territoriales et associations locales. Depuis une quinzaine d'années, l'ESS doit étendre ses relations à de nouvelles parties prenantes pour lesquelles les structures n'ont ni la culture ni l'habitude (comme les entreprises privées et nouveaux financeurs).
- ✓ Le mode de financement hybride, à la fois étatique et privé, est la deuxième caractéristique que l'on souligne au niveau de l'écosystème entrepreneurial.
- ✓ La recherche d'utilité sociale, qui met en avant dès le départ la nécessité d'être ancré dans un territoire ou un secteur, et de co-construire avec les acteurs afin d'être certain du résultat de l'offre de service ou produit créé.

Deuxièmement, un écosystème est **toujours en mouvement** et présente des coévolutions d'acteurs. Parfois cela est bénéfique pour tous, et parfois cela peut présenter des freins. L'objectif est donc, comme nous l'avons dit, de parvenir à trouver un juste équilibre pour que l'écosystème perdure. À ce jour, les écosystèmes des

VIDEO 3.2 : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL DANS L'ESS

entreprises de l'ESS sont en pleine mutation. Alors, les difficultés résident dans l'écosystème des entreprises de l'ESS :

- Soit, dans l'évolution des interdépendances, notamment financières, dans ce milieu où l'on note un désengagement progressif mais durable des fonds de l'état, qui obligent à re-questionner les modèles économiques, les relations entre acteurs et ainsi l'équilibre écosystémique ;
- L'entrée de nouveaux acteurs qui peuvent prétendre au statut ESS, avec la Loi Hamon comme nous l'avons vu, et bénéficier des mêmes programmes de soutien pour lesquels les fonds sont déjà réduits. Ainsi, comment co-construire et créer des synergies ?
- Cela réside dans le manque d'identification des acteurs clés en amont (pour les nouveaux acteurs) qui peut aller jusqu'au rejet de l'écosystème, si l'acteur est perçu comme un intrus ne respectant pas les valeurs d'écoute et la co-construction de produits ou services dans le secteur.

Ainsi, **plusieurs spécificités** sont notées :

Les institutions d'origine de l'ESS telle que l'**AVISE** (agence de valorisation des innovations sociales) accompagne dans la sphère politique à la mise en place de réglementation, de lobby et de leadership, facilitateur pour les entreprises de l'ESS.

On peut noter des spécificités en particulier dans 4 des 6 sphères :

- L'accompagnement : avec le renforcement des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat social (comme des pré-incubateurs dédiés : la **Ruche**, ou l'incubateur comme ici dans la région montpelliéraine : **Alterincub**, des pépinières ou encore les coopératives d'activités). Effectivement, à défaut de subvention, on va accompagner les structures à mieux gérer le développement économique, pour maintenir le projet à impact.
- Au niveau politique : c'est l'implication des collectivités territoriales, la coopération entre les entreprises sociales dans le cadre de pôles de compétitivité par exemple, et des programmes spécifiques en région avec des programmes dédiés au niveau de l'État, des institutions et des collectivités. Des structures comme l'Avise proposent une diffusion des réglementations et des boîtes à outils.
- La culture entrepreneuriale : ce sont les collaborations avec les entreprises "classiques", ou encore la création de tiers lieux collaboratifs. On note aussi la mise en avant des projets à impact et l'engouement des médias qui augmente la visibilité de ces projets.

VIDEO 3.2 : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL DANS L'ESS

- L'aspect financier, avec les acteurs dédiés, y compris aujourd'hui des fonds d'investissement privés. Parmi ces acteurs, on retrouve l'ADIE, France Active, Garrigue, les Cigales, leS en Occitanie, Herrikoa en Pays Basque.

Des spécificités qui tendent non pas à disparaître mais, au contraire, à devenir une norme dans un environnement où les entreprises sont de plus en plus nombreuses à définir une raison d'être pour contribuer positivement à l'évolution sociale, environnementale et économique de son territoire.

Alors, à vous de créer votre écosystème entrepreneurial.