

Livre blanc

Se lancer dans la collaboration avec des entrepreneurs sociaux



Les autrices



Sylvia Garzon

Directrice des programmes
d'innovation et de collaboration



Louna Thomas

Cheffe de projet transition des
entreprises et collaboration

Merci à nos contributeurs !



cap-digital



L'importance des collaborations à impact

Aujourd'hui, la collaboration est **un outil indispensable pour atteindre les objectifs** fixés dans une stratégie RSE.

L'ouverture à l'écosystème de l'économie sociale et solidaire permet à la fois d'**embarquer les collaborateurs**, de faire évoluer ses méthodes, d'approfondir sa connaissance des enjeux, d'avancer concrètement et rapidement sur des objectifs ambitieux... Plus que de simples collaborations, c'est cette ouverture et ces co-constructions qui pavent le chemin de l'entreprise de demain*.

Sylvia Garzon, Directrice des programmes de collaboration chez makesense

**Extrait du projet de recherche mené avec l'ESSCA "The Contribution of Corporate-Startup Sustainability Collaborations to Organizational Adaptation" (sortie prévue en 2023)*



Sommaire

01

**Contexte :
collaborer pour
maximiser son
impact**

02

**Les typologies de
collaboration**

03

**Déterminer quelle
collaboration lancer**

04

**Deux exemples
concrets de
problématiques et
méthodes**

05

**Se préparer au
lancement de la
collaboration**

Partie 1

Contexte

Collaborer pour maximiser son impact



Collaborer pour maximiser son impact

Une rapide définition

“On parle de collaboration lorsqu'un groupe de parties prenantes **autonomes** concernées par une problématique d'un **domaine** s'engage dans un processus interactif, en utilisant des règles, des **normes et des structures** communes, pour **agir ou décider** sur des questions liées à ce domaine.”*

Si une partie renonce à son autonomie, on sort de la collaboration et on va vers une autre forme comme la fusion ou joint venture

D'une vision orientée sur l'organisation à une vision orientée sur le domaine d'intérêt

Pour fonctionner, une phase de définition des règles et normes va définir le modèle de relation

La collaboration existe tant que les parties prenantes sont engagées dans un processus censé aboutir sur une décision ou une action liée à un ou plusieurs objectif(s) fixé(s) ensemble

Collaborer pour maximiser son impact

La collaboration n'est pas une prestation classique !

Prestation classique

Collaboration à impact

Objectif	Externaliser une expertise ou un métier	Partager le savoir et les ressources pour co-créeer un projet ayant un maximum d'impact
Posture	Relation client / prestataire	Relation partenariale : réflexion et prise de décision commune, posture de transmission autant que d'apprentissage, cadre posé avec des valeurs partagées
Mise en place opérationnelle	Peu de temps à investir côté client, commandes et livrables définis en amont	Du temps à investir des deux côtés, vision et ambition communes définies sur lesquelles poser des KPI et points d'étape

Collaborer pour maximiser son impact

L'histoire d'une relation qui évolue

Entre les années
1980-2000

Des partenariats de solidarité et de mécénat

Arrivée en France de la "*corporate philanthropy*" avec le mécénat qui soutient d'abord la culture, puis les associations et entrepreneurs avec la conscientisation des enjeux climatiques dans les années 90.

Entre 1980 et 2000, les entreprises du CAC40 qui font du mécénat passent de 10% à 88%, avec un pic à la sortie du rapport de Brundtland.*

Entre les années
2005

Des partenariats de mécénat qui répondent à un enjeu de mise en oeuvre de la RSE

Les acteurs de l'ESS développent de plus en plus de modèles économiques hybrides en proposant par exemple des nouveaux services aux entreprises, davantage liés à leurs enjeux stratégiques

En parallèle, la loi NRE du début du siècle qui demande un reporting social et environnemental puis les lois Grenelle accélèrent la mise en place d'une stratégie RSE des entreprises.

Entre les années
2012

De réelles collaborations et de la co-construction pour une transformation de l'entreprise

La transformation digitale a accéléré l'open innovation entre startups et entreprises, démocratisant les enjeux d'innovation et de collaboration. **Aujourd'hui l'enjeu est à la transformation sociale et environnementale des entreprises, et les structures de l'ESS remplacent les startups digitales.**

En 2021, 60% des grandes entreprises indiquent que la majorité de leurs projets de transformation RSE est menée dans le cadre d'alliances avec des jeunes entreprises.**

Collaborer pour maximiser son impact

Les alliances au cœur des enjeux des entreprises*

Etude de maddyness

auprès de 300 acteurs et actrices clés de l'écosystème



Considèrent que les thématiques RSE sont un terrain particulièrement fertile pour les alliances



Sont convaincues que les alliances sont essentielles pour réinventer les modes de travail et redonner du sens

Etude David avec Goliath

auprès de 146 entreprises



Indiquent que la majorité de leurs projets de transformation RSE est/sera menée avec des jeunes entreprises.



Considèrent que développer leur démarche de collaboration est un objectif majeur des 3 prochaines années*

Collaborer pour maximiser son impact

Des typologies et des méthodes différentes

Une expertise fondée sur +40 collaborations accompagnées...



...et des entretiens approfondis



Beaucoup de manières de collaborer... nous nous focaliserons sur 4 d'entre elles

Ces 4 typologies sont celles que nous avons le plus observées après 8 ans d'expérience dans l'accompagnement de nos entrepreneurs et partenaires, ainsi que d'échanges avec nos pairs.

Nous n'avons pas pour objectif que ces typologies soient exhaustives !

Elles vous permettront sans aucun doute de vous positionner et d'adapter vos objectifs selon les typologies de collaborations visées.

Nous ciblons ici l'accompagnement des responsables RSE et Innovation dans leurs objectifs. Dans de prochains écrits, nous reviendrons sur les collaborations liées aux services achats et corporate finance.



Partie 2

Les typologies de collaboration

Les typologies de collaboration

4 typologies de collaborations et leurs exemples

Partenariat de bons procédés



Opération pour que les magasins undiz proposent des produits fava à leurs clients pour tout achat sur un temps donné. Une collaboration gagnante en termes de communication.

Partenariat de financement



Financement par Perrier de la recherche de Lwanda Biotech : une alternative à la bouteille plastique. Partage d'expertises et de ressources ([article](#) sur l'accompagnement par makesense et SoScience)

Solution Plug & Play



GALIMMO

Mise à disposition gratuite des espaces dans les centres commerciaux pour ouvrir des boutiques Emmaüs, avec un soutien financier et d'expertise. Réplication de l'initiative dans d'autres centres avec un objectif de repenser l'objectif du centre commercial ([article](#))

Solution à co-créer



BOUYGUES
CONSTRUCTION

Adaptation des remorques intelligentes K-Ryole initialement prévues pour des livraisons à vélo aux contraintes de chantier pour lancer K-Ross et aider les collaborateurs de Bouygues Construction ([article](#))

Les typologies de collaboration

4 typologies de collaboration et l'investissement nécessaire en fonction

Partenariat de bons procédés

Partenariat gagnant-gagnant pour mettre en commun des expertises et travailler les complémentarités (communication, espace, expertise, base de données...).

Partenariat de financement

Partenariat financier et partage d'expertise dans le but d'accompagner un entrepreneur voire de créer du lien sur des sujets exploratoires / peu matures.

Solution Plug & Play

Mise en place de la solution proposée par l'entrepreneur sans modification majeure, avec un cadre d'expérimentation précis. Demande une certaine maturité de l'entrepreneur social pour un déploiement.

Solution à co-créer

Co-innovation et test d'un nouveau concept pour les différentes parties prenantes. Le niveau d'investissement humain et financier dépend de la maturité de l'entrepreneur social, de l'entreprise et de la complexité du produit.

Financement

/

€

€

€€

Partage d'expertise et de ressources



Suivi opérationnel



Les typologies de collaboration

Une relation et des types de collaboration qui peuvent évoluer !



Un même partenariat peut faire l'objet de différentes typologies de collaboration, particulièrement lorsqu'il est étendu dans le temps. C'est par exemple le cas de Too Good To Go et Carrefour !

Partenariat de financement

Début du partenariat suite à un concours remporté par Too Good To Go qui leur permet d'obtenir un financement de Carrefour

Solution Plug & Play

Utilisation de TGTG dans une grande surface pour la 1ère fois avec Carrefour en 2018, permettant de toucher un nouveau marché. Tests sur quelques franchises avant d'avoir un soutien de la direction pour mieux centraliser la collaboration

Partenariat de bons procédés

Exemples de projets communs : communication sur le gaspillage alimentaire, plaidoyer sur les dates de péremption/consommation, sensibilisation des collaborateurs

Solution à co-crée

Evolution constante de TGTG pour devenir l'acteur de référence de l'antigaspi, par exemple par la création du rôle "héros de l'antigaspi" au sein des magasins pour sauver davantage de repas

2018



2022

Partie 3

**Déterminer
quelle
collaboration
lancer**



Déterminer quelle collaboration lancer

Prioriser ses objectifs pour mieux définir la collaboration

La collaboration peut avoir de multiples objectifs

Acculturer les collaborateurs à d'autres méthodes et activités, travailler sur l'impact de sa chaîne de valeur, proposer un nouveau service à ses clients et bénéficiaires, répondre à des problématiques sociales / environnementales urgentes, accélérer sa stratégie RSE...

Il n'existe pas de collaboration unique et idéale

Elle doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise, à ses objectifs et aux types de projets que l'on souhaite voir émerger.

Il est important de prioriser !

Particulièrement pour des premières collaborations, mieux vaut prioriser et définir des objectifs précis pour pouvoir identifier les entrepreneurs pertinents avec lesquels collaborer et monter un projet commun d'ampleur !



Déterminer quelle collaboration lancer

Les 4 étapes pour déterminer sa collaboration idéale

1. Objectif de la collaboration

Pourquoi souhaitons-nous nous lancer ? Quel lien faire avec notre stratégie d'entreprise ?

2. Problématique à adresser

Quelle est la problématique la plus urgente pour laquelle nous cherchons une solution ? Comment prioriser ?

3. Typologie de collaboration

Quelle est la maturité de notre entreprise sur le sujet ? Quelles sont nos attentes ?

4. Choix de l'entrepreneur

Comment choisir le bon entrepreneur avec lequel collaborer ? Quelles sont les bonnes pratiques ?

NB : l'ordre peut varier selon le contexte

Déterminer quelle collaboration lancer

Quelles questions se poser
pour définir ses objectifs ?

1. Objectif de la collaboration

2. Problématique à adresser

3. Typologie de collaboration

4. Choix de l'entrepreneur

Stratégie

- Quelle est la stratégie globale de l'entreprise ? Les enjeux à venir ?
- Quelles sont les législations à venir ?
- Sur quoi souhaitons-nous nous démarquer ?
- Quelles sont les attentes de nos bénéficiaires/clients ?

Impact souhaité

- Sur quels objectifs prioritaires de la stratégie RSE y a-t-il un enjeu fort à collaborer avec des entrepreneurs ? (par compétences/expertises manquantes, besoin d'acteurs du territoire, retard trop fort sur la problématique....)
- Est-ce que nous souhaitons un impact sur les salariés ? Clients ? Société ? Dans quel périmètre géographique ?
- Quel est l'impact du traitement ou du non traitement de ces problématiques ?

Déterminer quelle collaboration lancer

Quelles questions se poser pour définir la problématique à prioriser ?

1. Objectif de la collaboration

2. Problématique à adresser

3. Typologie de collaboration

4. Choix de l'entrepreneur

Approfondissement des problématiques

- En repartant des axes de la stratégie globale et RSE, quelle est la vision des différents départements de celle-ci ?
- Quels sont les freins qui ralentissent la mise en place de notre stratégie RSE ?

Choix en fonction de critères définis

- A quel point cela répond-t-il aux enjeux métiers des collaborateurs ?
- Quelle est notre capacité à embarquer tous les décisionnaires nécessaires sur le sujet ?
- Cela nous permettra-t-il d'embarquer suffisamment de collaborateurs pour faire avancer le projet ?

Déterminer quelle collaboration lancer

Quelles questions se poser pour définir la problématique à prioriser ?

1. Objectif de la collaboration

2. Problématique à adresser

3. Typologie de collaboration

4. Choix de l'entrepreneur

Nature du projet (cf typologies de collaboration)

- Voulons-nous créer une nouvelle offre ? Ou améliorer l'existant ?
- Quelles ressources humaines (temps de salariés notamment et leur expertise) et financières (budget à allouer) souhaitons-nous investir ?
- Qu'est ce que nous souhaitons apporter à l'entrepreneur ? (aider un projet qui se développe, transformer notre chaîne de valeur...)

Gouvernance et culture

- Le fonctionnement de l'entreprise est-il centralisé ou décentralisé ? Par quelles étapes devons-nous passer ?
- Pouvons-nous considérer notre mode de fonctionnement comme "agile" ou existe-t-il des processus et périmètres de validation lourds à anticiper ?
- Y a-t-il déjà des personnes identifiées / motivées qui pourraient porter cette collaboration ?

Déterminer quelle collaboration lancer

Quelles questions se poser pour choisir le partenaire idéal ?

1. Objectif de la collaboration

2. Problématique à adresser

3. Typologie de collaboration

4. Choix de l'entrepreneur

Quelques questions à poser pour l'entrepreneur...

- La collaboration envisagée est-elle claire et pertinente ?
- L'équipe est-elle solide et complémentaire ? Ses membres ont-ils une expérience dans le secteur ?
- Est-ce le bon "time to collaborate" ?
- Qu'est ce que la collaboration peut lui apporter ? Quels sont les risques ? (ex : dépendance financière forte, contraintes particulières...)

Quelques questions à vous poser (en fonction de vos réponses aux étapes précédentes)...

- Quel est l'impact estimé et les KPI's à suivre ?
- Est-ce que le projet est faisable techniquement, économiquement, opérationnellement ?
- Le projet peut-il être répliqué à grande échelle ?
- Y a-t-il un "fit humain" avec l'entrepreneur ? (partage de valeurs, confiance, culture...)

Pour aller plus loin : [exemple de grille de critères et prise de décision entrepreneur](#)

Déterminer quelle collaboration lancer

Zoom : du sourcing à la sélection

1. Objectif de la collaboration

2. Problématique à adresser

3. Typologie de collaboration

4. Choix de l'entrepreneur



Sourcer des entrepreneurs sociaux

- Passer par un partenaire (exemple : incubateurs spécialisés dans l'impact ou sur une problématique spécifique)
- Organiser un prix / concours / appel à projet ([exemple](#))
- Aller à des événements organisés ([exemple](#))
- Utiliser des outils comme [Agorize](#)
- Faire des recherches poussées sur internet !

Rencontrer

- Organiser une pré-sélection en fonction des critères établis
- Rencontrer les finalistes :
 - Organiser un atelier de rencontre (speed meeting, atelier d'intelligence collective...)
 - Prendre des rdv téléphoniques ou des entretiens
 - Organiser des visites

Choisir

- Mettre à plat les critères sur une grille
- Réunir des parties prenantes internes clés (direction, départements concernés...) pour un jury ou une réunion

Pour aller plus loin : [exemple de grille de critères et prise de décision entrepreneur](#)

Partie 4

**Deux exemples
concrets de
problématiques
et méthodes**



Exemple 1 : Ikea

Problématique, objectifs et résultats

Contexte

Dans le but de devenir plus inclusif et durable, IKEA souhaite collaborer avec des entrepreneurs/organismes sociaux sur différentes étapes de sa chaîne de valeur. Pour se faire, ils sont accompagnés par [Yunus Social Business](#), et makesense est choisi comme partenaire France pour faciliter l'idéation, le sourcing, l'expérimentation et le déploiement de ces collaborations.

Caractéristiques

Un modèle centralisé qui répond avant tout à des objectifs d'impact clairs et un enjeu de travailler avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Les clés du succès

- Enjeu stratégique qui vient de la direction,
- Des collaborateurs impliqués qui ont porté l'ambition d'impact,
- Une remise en question des processus internes pour davantage collaborer,
- Des KPI's et critères de réussites ayant permis de montrer que le projet fonctionnait (*avec une certaine flexibilité sur le qualitatif*).

IKEA

**140 T de CO2
économisés**
Environnement

**300 personnes
réinsérées**
Inclusion

**10 entrepreneurs et
associations**

Exemple 1 : Ikea

Méthodes utilisées sur la 1ère année test avec



IKEA

1. Objectif de la collaboration

2. Problématique à adresser

3. Typologie de collaboration

4. Choix de l'entrepreneur

Objectif

Des objectifs stratégiques définis en amont avec une décision de passer par le programme d'open inno [IKEA Social Entrepreneurship](#).

Problématiques

Atelier d'idéation aboutissant sur 50 idées, puis priorisation des pistes de solutions ayant le plus d'impact social : la problématique de l'économie circulaire et du travail sur le dernier kilomètre avec des personnes en inclusion.

Typologie de collaboration

Choix du Plug & Play avec Each-One et co-création de projets avec Carton Plein et les autres structures d'insertion.

Choix de l'entrepreneur

Co-construction d'une grille de notation, mise en place d'un cahier des charges, puis appel à projets dans le réseau makesense avant de qualifier les entrepreneurs et de choisir les plus pertinents (en petit comité pour expérimenter).

Pour aller plus loin et voir l'évolution depuis cette 1ère année : [article sur le sujet](#)

Exemple 2 : Galimmo

Problématique, objectifs et résultats

Contexte

Avec pour objectif de rendre ses centres commerciaux plus durables et solidaires, tout en renforçant l'impact positif de ses centres dans leur territoire, Galimmo souhaite collaborer avec des entrepreneurs sociaux. Pour cela, makesense les accompagne dans le cadrage des objectifs et des étapes (en capitalisant notamment sur des espaces vacants), le sourcing, l'expérimentation, et le déploiement.

Caractéristiques

Un modèle décentralisé sans ambition précise au lancement mais basé sur des méthodes agiles et une envie de transformation.

Les clés du succès

- Une stratégie d'expérimentation avec des collaborations simples,
- Une posture ouverte à la remise en question des processus mais aussi de la stratégie d'entreprise,
- Une volonté d'embarquer un maximum de personnes dans la démarche (siège, directeurs de centres, partenaires et clients...),
- Une intention réelle d'ouvrir les centres à de nouvelles pratiques de consommation.

GALIMMO

13
collaborations
lancées

+50 collaborateurs
embarqués

accompagnement
au déploiement

Exemple 2 : Galimmo

Méthodes utilisées sur la 1ère année



Objectif

Facilitation d'un atelier de définition des objectifs et critères de réussite avec les membres du comité de direction.

Problématiques

Organisation d'un atelier "futurs possibles" qui propose des perspectives sur la place de l'entreprise dans le futur. Suite à cela, l'économie circulaire est priorisée en année 1.

Typologie de collaboration

Identification de ce qu'ils avaient à offrir (des locaux et l'expertise des directeurs de centres) ainsi que de l'objectif d'embarquer les collaborateurs et clients, priorisation de collaborations Plug & Play.

Choix de l'entrepreneur

Sourcing, atelier de rencontre et d'idéation sur les collaborations à créer, rendez-vous d'approfondissement avec les 1ères structures : Emmaüs et Yoyo.

Pour les collaborations plus complexes

Solution Plug & Play

Solution à co-créer

Partie 4

Se préparer au lancement de la collaboration



Se préparer au lancement

Poser le calendrier de la collaboration : exemple d'étapes

01

Rencontre

- _Apprendre à connaître son interlocuteur et le projet
- _Comprendre les motivations et les freins
- _S'aligner sur le partenariat



go/no go

02

Cadrage

- _Poser le cadre stratégique
- _Poser le cadre opérationnel
- _Préparer l'expérimentation

Détail slides suivantes

03

Expérimentation

- _Tester la collaboration humaine
- _Tester la solution rapidement à petite échelle
- _Poser le cadre pour la suite !



go/no go

04

Déploiement

- _Collaborer à grande échelle
- _Faire grandir son impact
- _S'ouvrir à de nouvelles opportunités

Se préparer au lancement

Des écueils classiques à éviter

Cadrage du projet

- Objectifs de collaboration peu clairs ou non alignés
- Peur de l'entrepreneur de s'enfermer dans la relation (cadre légal restrictif, contreparties des investissements trop conséquentes ou peu claires)
- Manque de critères de succès partagés
- Pas de calendrier avec étapes identifiées

Relations et interactions

- Engagements peu respectés (cadre, calendrier, responsabilités)
- Collaboration perçue comme la "bonne action du groupe"
- Relation perçue comme inévitable (besoins et process du grand groupe privilégiés)
- Manque de confiance ou de transparence

Gestion de projet

- Mise en place opérationnelle peu claire (gouvernance du projet peu claire, interlocuteurs qui changent, pas de RDV régulier, peu de visibilité sur les enjeux internes...)
- Process des grands groupes complexes (décisions, paiements...)

Se préparer au lancement

Poser le cadre stratégique de la collaboration

Partager la vision et la raison d'être de la collaboration

Valider avec les parties prenantes du projet la vision et la raison d'être. Cela pourra vous servir de "cadre de sécurité" et d'une boussole à laquelle vous pourrez revenir si la collaboration évolue. Aussi, c'est le moment de définir les contreparties attendues des deux côtés !

Définir ensemble les grandes étapes

A partir de la vision et de l'ambition de la collaboration, **déterminer les grandes étapes** à venir **en fonction des capacités, des process,** et des échéances des deux côtés.

Travailler sur les critères de réussite

A chaque étape : **fixer des KPI's**, et **les moyens** mis en place pour les évaluer. Particulièrement dans la phase d'expérimentation, être au clair sur les critères pour pousser plus loin la collaboration. Vérifier qu'ils ne sont pas dépendants de l'autre (ex pour le btobtoc, la capacité du groupe à toucher la cible)

NB : le cadre peut être établi lors d'un atelier commun (par exemple avec la [méthode masterplan](#)).

Se préparer au lancement

Poser le cadre opérationnel

Préparer un rétroplanning

A chaque étape : en partant des grandes échéances du cadre stratégique, **déterminer le planning précis**, et la **répartition des tâches** à faire entre l'entrepreneur et le grand groupe.

Mettre en place des rituels et prévoir la gouvernance

Déterminer **comment le projet sera piloté**, quel type de prise de décision sera utilisé, qui aura quel rôle dans le projet, etc.

A partir de cette gouvernance, **prévoir des rituels pour s'assurer de l'avancement** du projet, et pouvoir lever directement les points de blocages.

Exemple de rituels : comité de pilotage régulier, point de suivi par chantier de travail... Les personnes à impliquer peuvent varier selon le type de rituel.

S'accorder sur les processus

Particulièrement **avec les autres services qui peuvent avoir un impact sur le projet** (achat, juridique, financier), il est important de **communiquer dès le départ sur les échéances** et les éventuels **processus dérogatoires** à mettre en place.

NB : le cadre peut être établi lors d'un atelier commun (par exemple avec la [méthode masterplan](#)).

Se préparer au lancement

Anticiper des problématiques

La communication sur la collaboration

Communiquer en interne pour impliquer les collaborateurs.

S'aligner sur la communication externe

La partie Juridique et achat

Poser le cadre juridique et identifier un contact aux services juridique et achat qui s'occuperont de la collaboration.

Déterminer la propriété intellectuelle pour être au clair dès le départ sur l'exclusivité ou non, pendant combien de temps, etc.

Restez présents dans les échanges avec les achats pour s'assurer que les conditions soient adaptées.

Les implications technologiques / SI

Si le projet a un impact sur les SI ou autres technologies utilisées, **s'assurer dès de départ de comment cela peut être géré, quel niveau d'informations** est accessible, etc.

Identifier un contact pour un sujet précis.



**Pour
conclure**

Dernières recommandations pour réussir sa collaboration

Appuyez-vous sur la force des entrepreneurs sociaux : leur agilité, leur vision mais aussi leurs convictions fortes qui permettent de remettre en question votre propre vision.

Prenez en compte votre écosystème pour être cohérent avec l'existant et répondre à un réel besoin. Identifiez les enjeux du territoire et les dynamiques en présence.

Engagez la direction dans la démarche à travers des formations sur les enjeux et bonnes pratiques et en présentant ces collaborations comme des outils pour tester rapidement des intuitions stratégiques.

Donnez-vous les moyens de réussir pour une première expérience ou si les précédentes ont été plus complexes que prévu, faites-vous accompagner ! Profitez-en pour former des collaborateurs aux méthodes d'intelligence collective, à la collaboration, et à la connaissance de cet écosystème !

Rencontrons-nous



Sylvia Garzon

sylvia.garzon@makesense.org



Louna Thomas

louna.thomas@makesense.org

