

Master Administration des Entreprises
M2 «Management de projets et innovation »
Par la voie de l'apprentissage
Promotion 2016 - 2017

Mémoire d'activité

“LES FORCES D'UNE ENTREPRISE SOCIALE
POUR DEVELOPPER SA COMMUNAUTE”

CONFIDENTIEL

REDIGE PAR :

MARIE GABRIELLE GINOUX DEFERMON
PROMOTION APPRENTISSAGE 2016 - 2017

TUTEUR PEDAGOGIQUE :

MONSIEUR LE PROFESSEUR STEPHANE SAUSSIER

MAITRE D'APPRENTISSAGE :

MONSIEUR JULIEN BENAYOUN

ENTREPRISE :

100IPACT
28 RUE DE STRASBOURG - 94300 VINCENNES

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE : CES
OPINIONS DOIVENT ETRES CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.

Je tiens à formuler mes plus vifs remerciements

A mon directeur de mémoire, Monsieur le Professeur Stéphane Saussier, pour son encadrement bienveillant,

A monsieur le Professeur Didier Chabaud pour son éclairage et ses conseils,

A mon responsable chez 1001PACT, Julien Beanyoun, ainsi qu'à toute l'équipe de 1001PACT, pour la richesse de mon expérience au sein de cette entreprise

Aux entrepreneurs sociaux qui ont nourris ma réflexion,

A l'entreprise Michel & Augustin et en particulier Carole Cottard, responsable de la communauté Michel & Augustin,

et à l'entreprise Dream Act, et particulièrement sa fondatrice Diane Scémama,

pour leur réceptivité et leur précieuse collaboration à l'occasion d'entretiens,

A mes proches, familles, amis et collègues, pour leur soutien et leur concours, en particulier mes relecteurs.

Sommaire

Introduction	5
I. Optimiser les leviers classiques que sont le marketing et la communication pour impliquer sa communauté	17
A. Facteurs communs à toutes les entreprises : révolution digitale, marketing relationnel et communauté.....	18
1 - Accès au client & <i>web-marketing</i>	18
2 - D'un marketing transactionnel à un marketing relationnel et expérientiel.....	19
3 - Communauté virtuelle... ou très humaine ?.....	21
B. Facteurs propres aux entreprises de l'ESS : un marketing et une communication spécifiques aux entreprises sociales ?	24
1. Avoir recours à un "marketing social" ?.....	24
2. Impliquer à travers une communication d'engagement	27
3. Identité d'une entreprise sociale et marketing par les valeurs.....	30
II. Investir d'autres leviers astucieux pour renforcer sa communauté	34
A. Facteurs communs à toutes les entreprises : Augmenter et fédérer les membres de sa communauté en leur donnant un autre statut que celui d'acheteur.....	34
1. Faire des membres de sa communauté des "apprenants"	35
2. Faire des membres de sa communauté des financeurs de l'entreprise	37
B. Facteurs propres aux entreprises sociales : prendre sa place d'acteur économique et social....	40
1. Développer sa communauté en bénéficiant d'un écosystème et d'un réseau	40
2. L'entreprise sociale, prédisposée aux partenariats publics-privés ?.....	42
III. Déployer sa communauté grâce à un programme d'ambassadeurs.....	48
A. Les ambassadeurs d'une entreprise classique	49
1. Tour d'horizon des ambassadeurs de marque	49
2. Economie générale d'un programme d'Ambassadeurs de marque.....	54
B. Les ambassadeurs d'une entreprise sociale.....	57
1. L'entreprise sociale, terreau propice au déploiement d'ambassadeurs.....	57
2. Les programmes ambassadeurs mis en place par des entreprises sociales.....	63
Conclusion.....	66
Annexes.....	67
Bibliographie.....	78

"We live in exciting times — an era when the world is ripe for the kind of amazing, positive change that social business can create"¹.

Professeur Muhammad Yunus,

Prix Nobel de la Paix 2006

Introduction

Plongée dans un univers où l'on entend parler d'Économie sociale et solidaire (ESS), de social business, d'entrepreneuriat social, d'initiatives pour le bas de la pyramide, *d'impact investing*, d'économie inclusive, en se demandant éventuellement quel lien peut être fait avec la responsabilité sociale des entreprises... Qu'entend-t-on par "Entreprise sociale" ? Toute entreprise n'a-t-elle pas par nature une dimension sociale ? Pourtant cette expression désigne un modèle d'entreprise bien particulier.

La réflexion menée au cours de cette étude s'appuie sur une expérience au sein d'une jeune entreprise sociale elle-même au service d'autres entreprises sociales en développement. Fort de cette immersion, l'analyse sera ainsi à la fois orientée sur l'univers des start-up et celui des entreprises sociales.

Présent sur toutes les lèvres depuis l'émergence de la Silicon Valley, le mot de *start-up* désigne littéralement une "société qui démarre". Pour autant, toutes les créations de société ne s'apparentent pas à des start-up. La "jeune pousse" ne mérite ce qualificatif qu'à certaines conditions. En effet,

"ce n'est ni l'âge, ni la taille, ni le secteur d'activité, qui font d'une entreprise une start-up, mais les trois conditions suivantes : 1) la perspective d'une forte croissance, 2) l'usage d'une technologie nouvelle, et 3) le besoin d'un financement massif, par des levées de fonds"².

Moins populaire, l'expression d'entreprise sociale mérite que l'on s'y arrête un peu plus longuement.

Excluons d'emblé la définition qui se voudrait une traduction mal contextualisée de "*social business*". En effet, hors contexte, dans la littérature américaine, cette expression peut désigner une entreprise qui est encrée dans les réseaux sociaux. Et dans le contexte de

¹ Nous vivons dans une époque passionnante - une ère où le monde est mûr pour le genre de changement étonnant et positif que les entreprises sociales peuvent créer.

² Patrick Fridenson, historien des entreprises et directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (Ehess), propos extraits de Chevigny (de) (I), "Au fait, c'est quoi une start-up ?" Capital, Entreprises et marchés, Publié le 10/08/2015 à 19h06 Mis à jour le 11/08/2015 à 9h26, consulté le 15 juin 2017, disponible sur <http://www.capital.fr/entreprises-marches/au-fait-c-est-quoi-une-start-up-1063221>

l'entrepreneuriat social, que nous aborderons un peu plus loin, précisons qu'en anglais, "social" est un faux ami, puisqu'il recouvre les enjeux aussi bien sociaux, qu'économiques et environnementaux. Son équivalent français est stricto sensu « sociétal ».

Pour mieux définir la notion, il convient de la distinguer d'autres expressions et de s'arrêter sur plusieurs concepts, fruits d'évolution historiques et aussi de divergences de conceptions selon les régions.

En effet, la définition de l'entreprise sociale que nous retiendrons, à partir des nombreuses variantes qui en sont proposées, s'insère dans le contexte de l'Économie sociale et solidaire et s'inspire aussi du concept d'entrepreneuriat social.

Entreprise sociale et secteur de l'ESS

Bénéficiant d'une histoire déjà longue³, **l'économie sociale** renvoie, sur le "vieux continent", à un secteur d'activités proposant des alternatives économiques au capitalisme traditionnel, en donnant la **priorité à l'homme sur le capital et mettant en avant une gestion collective** des organisations⁴. Elle désigne les **sociétés de personnes** (par opposition aux sociétés de capitaux) jouant un **rôle économique**, au sens large : les coopératives de toute nature (de salariés, d'usagers, de production; les coopératives bancaires, agricoles...); les mutuelles (d'assurance ou de prévoyance santé); les associations ; on y ajoute les fondations, dans leur diversité du fait du caractère irrévocable de l'affectation du capital à des missions d'intérêt général⁵. Officiellement reconnu par décret en 1981, l'économie sociale repose sur trois piliers: la liberté d'adhésion, la gestion démocratique « un homme, une voix », et la non-lucrativité (pas de redistribution des bénéfices, les organisations de l'économie sociale n'ayant pas d'actionnaires). Faisant la preuve que d'autres modes de développement économique sont possibles, elle représente une part non négligeable du PIB.

L'économie solidaire se détache de cette logique statutaire⁶ et se concentre sur le critère **d'utilité sociale**. Apparue en France dans les années 1970, elle rassemble l'ensemble des

³ Elle puise ses racines dans le mouvement ouvrier du XIX^{ème} siècle et sa résistance à la logique productiviste de la révolution industrielle. "Face à leurs conditions de vie précaires, les travailleurs, inspirés par des penseurs du socialisme utopique (Saint-Simon, Charles Fourier), se sont organisés et ont créé des sociétés de secours mutuels, des comptoirs alimentaires et des coopératives de production". Le Labo de l'économie sociale et solidaire, "ESS" consulté en ligne le 03/08/17

⁴ Dewandre (A), " Entrepreneuriat social et économie sociale", SAW-B analyse 2009, consulté en ligne le 03/08/17 , www.saw-b.be/EP/2009/A0916.pdf

⁵ Sibieude (T.), Trellu-Kane (M.), L'entreprise sociale [aussi] a besoin d'un business plan, Ed. Rue de l'échiquier, juin 2011 p.16

⁶ les entreprises sociales peuvent emprunter des statuts relevant de l'économie sociale (comme des associations ou coopératives) ou bien des statuts commerciaux (SARL, ou SAS, le plus souvent)

organisations ayant une **activité économique marchande au service d'une mission sociale**, qu'elles soient sociétés de personnes ou société de capitaux. L'une de ses ambitions est d'apporter une **réponse aux nouveaux besoins des populations**, touchées notamment par le chômage et l'exclusion sociale. Dans cette perspective, les structures d'insertion par l'activité économique (IAE) permettent à des personnes très éloignées de l'emploi d'en retrouver un ; les entreprises adaptées créent des postes de travail durables pour des personnes handicapées ne pouvant trouver leur place en entreprise traditionnelle (avec dans les deux cas le soutien des pouvoirs publics). Un autre objectif poursuivi par cette économie qu'on appelle solidaire est de **créer des nouveaux services** pour répondre à des demandes non pourvues par le secteur privé lucratif – car insuffisamment rentables -, ni par le secteur public (par exemple, tous le champs des services à domicile, avant les mesures de défiscalisation ayant conduit au développement d'un secteur privé lucratif compétitif)⁷.

L'Economie solidaire, dotée depuis 2000 d'un Secrétaire d'Etat, englobe ainsi l'ensemble des entreprises adaptées du secteur médicosocial, les entreprises de commerce équitable, mais aussi tout le secteur de l'insertion par l'activité économique.

Economie sociale et économie solidaire sont complémentaires. L'économie solidaire a revitalisé les valeurs défendues par l'économie sociale : une économie au service de l'homme et non au service du profit.

Ainsi, « l'économie sociale et solidaire » élargit le champ statutaire imposé par l'économie sociale, en incluant les sociétés de capitaux dont l'activité économique (marchande) est au service d'un projet social clairement défini et prépondérant.

Nous précisons nous être largement appuyé sur l'excellent ouvrage de Thierry Sibieude et Marie Trellu-Kane pour remettre en perspective l'histoire de l'ESS⁸.

Elle a, ces dix dernières années, bénéficiée d'un coup d'accélérateur. Adoptée en 2010, la stratégie "Europe 2020" place l'économie sociale et solidaire au cœur des préoccupations de l'Union Européenne. Plusieurs initiatives soutiennent cet engagement politique.

Au niveau français, la loi du 31 juillet 2014, offre un cadre légal renforcé à ces initiatives sous le vocable d'"Economie sociale et solidaire" (ESS), regroupant un "*ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance*

⁷ Sibieude (T.), Trellu-Kane (M.), L'entreprise sociale [aussi] a besoin d'un business plan, Ed. Rue de l'échiquier, juin 2011 p.18

⁸ Ibid

démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale⁹".

Pour donner un ordre d'idée de ce secteur en croissance, en 2016, l'ESS représente en France 164 077 entreprises (+1 % depuis 2008) et 221 136 établissements employeurs (+3 % depuis 2008) correspondant à 2 372 812 salarié.e.s (+5 % depuis 2008), soit 10,5 % de l'emploi en France, et 14 % de l'emploi privé¹⁰ (Voir ANNEXE 1).

Sur ce socle là, définir ce qu'on entend par "entreprise sociale" paraît déjà bien amorcé. La plupart des acteurs français et européens appellent "entreprise sociale" à l'instar de la définition qu'en donne l'OCDE¹¹ ou l'Avise¹², "*une entreprise de l'économie sociale ou solidaire qui allie, à une activité marchande, une finalité sociale et un service d'intérêt général. Ce qui, a priori, recouvre toutes les organisations de l'économie solidaire*"¹³.

La finalité économique de l'entreprise sociale est reléguée au second plan, au profit d'une finalité sociale ; elle est un moyen mis au service de l'impact recherché. L'entreprise sociale conjugue ainsi des enjeux économiques et sociaux soutenus par des logiques d'action multiples. Ce caractère paradoxal des entreprises sociales contribue à mettre en relation deux mondes difficiles à réunir : le monde marchand, le monde du "*business*", et celui des services désintéressés rendus à une collectivité. D'où le nom parfois utilisé de "*social business*".

Elle correspond assez bien à la vision qu'en donne le Professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006 pour son action avec la banque *Grameen*, reconnu comme un père du "social business" qu'il a célèbrement théorisé et popularisé avec la publication en 2008 de son ouvrage, Vers un nouveau capitalisme. Mettant en tension les enjeux d'un renouveau de l'économie, à des fins d'éradication de la pauvreté, il y décrit un modèle exigeant "*No loss, no*

9 "ESS : de quoi parle-t-on ?", Avise, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire, consulté en ligne le 03/08/17 <http://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>

¹⁰ Le mois de l'ESS, Chiffres, consulté le 20 juin 2017, disponible en ligne <http://www.lemois-ess.org/chiffres/p13.html>

¹¹ "L'entreprise sociale fait référence à toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale, et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage". Définition de l'entreprise sociale selon l'OCDE

¹² "Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ? Toute personne ou groupe de personne qui crée (dirige, développe ou reprend) une entreprise ou une organisation ayant une viabilité économique, et qui met au cœur de son projet la prise en compte de la fragilité humaine et/ou du lien social". = définition extraite du "Guide de l'entrepreneur social" coédité par l'Avise et la Caisse des dépôts et consignation, coll « les guides de l'Avise », 2004

¹³ Sibieude (T.), Trellu-Kane (M.), L'entreprise sociale [aussi] a besoin d'un business plan, Ed. Rue de l'échiquier, juin 2011

dividend". Le Social Business est un projet entrepreneurial ayant pour objectif premier la résolution d'un problème social et/ou environnemental et s'appuyant pour cela sur une autonomie financière acquise grâce à ses opérations.

Toutefois, pour que le tableau soit complet, il faut encore prêter attention à la notion "d'entrepreneuriat social", qui recouvre une réalité différente ! Tout droit venue des Etats-Unis, elle renvoie à une vision très centrée sur l'individu, (par opposition à la vision plus collectiviste de l'économie sociale notamment), l'entrepreneur y étant un "*Change Maker*".

Entreprise sociale et entrepreneuriat social

Différent de l'univers de l'entreprise sociale européenne du XIXe, assez connotée idéologiquement, le concept d'entrepreneuriat social véhicule une image très moderne d'un business man social et innovant qui met ses compétences, son énergie et parfois son génie à profit pour initier des bénéfiques sociétaux. Dans cette approche américaine et anglo-saxonne, la dimension *business* est très assumée, et l'entrepreneuriat social ne se cantonne pas à un secteur particulier ; il est davantage un fils de l'entrepreneuriat classique. Cet entrepreneuriat social ne naît pas dans la tête d'opposants à un système mais dans les cercles patronaux et les plus grandes écoles de gestion. L'influence de cette conception anglo-saxonne, qui n'exclut pas forcément les finalités lucratives, se retrouve par exemple dans la définition que l'ESSEC, grand école de commerce française, fait de l'entrepreneuriat social : « *une initiative privée [...] dont la finalité sociale est supérieure ou égale à sa finalité économique*¹⁴ ».

Quelques traits caractérisent cette approche de l'entrepreneuriat social. La **dimension individuelle**, par la mise en avant de la personne de l'entrepreneur, y est très prégnante¹⁵. La capacité à innover est saluée à plusieurs niveaux. Entreprendre autrement, c'est le génie de ces hommes et femmes qui rassemblent les qualités d'un entrepreneur classique à une logique quasi-visionnaire, emprunte de préoccupations éthiques. Les biens ou services produits sont également novateurs puisqu'ils procèdent d'une construction conjointe de l'offre et de la demande, à l'image, par exemple, des crèches parentales qui ont vu le jour en France ou en Suède. Ils le sont aussi par leur capacité à optimiser des modes de financement qui peuvent reposer sur une logique d'hybridation entre ressources marchandes, donations privées et subventions publiques. La démarche est ainsi de substituer une logique d'assistanat par une logique entrepreneuriale censée responsabiliser les populations. Ce "*social entrepreneurship*" à l'américaine s'est développé depuis la fin des années 1990 à travers de prestigieuses *business*

¹⁴ Chaire "entrepreneuriat sociale" de l'Essec (<http://www.essec-entrep-social.com>).

¹⁵ Dewandre (A), "Entrepreneuriat social et économie sociale", Analyse Saw-B, 2009, consulté en ligne le 20 juin 2017, disponible sur www.saw-b.be/EP/2009/A0916.pdf

schools ou grâce à de puissants réseaux tels que la fondation Ashoka, fondée dès 1980 par Bill Drayton, pour convaincre de riches entrepreneurs d'investir dans un « capital-risque philanthropique » au service d'entrepreneurs sociaux visionnaires, ou encore la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*¹⁶.

A travers ces promoteurs, comme dans la littérature abondante¹⁷ qui leur est consacrée, ces entrepreneurs d'un genre nouveau font un peu figure de héros : ils sont censés impulser des changements sociaux à grande échelle, avec pour mission de changer le monde, ni plus ni moins. Parmi les références, Ashoka n'hésite pas à citer¹⁸ Vinoba Bhave (fondateur du Land Gift Movement, qui permit en Inde une vaste redistribution de terres aux intouchables et aux plus démunis) ; Maria Montessori (fondatrice des écoles éponymes en Italie); Mohamed Yunus (promoteur du microcrédit à travers la Grameen Bank, Prix Nobel de la Paix 2006) ou même Jean Monnet, pour sa contribution à la création de la Communauté européenne...

La notion est reçue en France à partir des années 2000 et encouragée sous différentes formes, de la Fondation de France à *Ticket for Change*, et par l'intermédiaire d'acteurs qui ne se situaient pas dans le giron de l'économie sociale et solidaire. Cet entrepreneuriat social est comme aux Etats-Unis encouragé et popularisé à travers une littérature grand public¹⁹.

Comme le montre très bien Sylvain Allemand dans son article "*L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social*"²⁰, cette vision très individualiste d'un entrepreneur super-héro à mi-chemin entre Richard Branson et mère Teresa²¹ a pu heurter un peu les mentalités collectivistes de l'économie sociale traditionnelle, d'autant que ce nouvel entrepreneuriat social n'en a pas toujours emprunté les canaux et les structures. Des travailleurs sociaux, ayant le sentiment de ne pas avoir attendus ces hommages pour s'inscrire

¹⁶ Fondée par Klaus Schwab, l'inventeur du Forum économique mondial de Davos

¹⁷ comme, par exemple, l'ouvrage du journaliste new-yorkais David Bornstein, *How to Change the World Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, publié en 2004 (et traduit en langue française dès l'année suivante, aux éditions de la Découverte, sous le titre *Comment changer le monde. Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*)

¹⁸ comme le remarque Sylvain Allemand, en proposant les exemples cités dans son article Sylvain Allemand, « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », *Marché et organisations* 2010/1 (N° 11), p. 93-105

¹⁹ *80 Hommes pour changer le monde*, de Mathieu Le Roux (2005) ou encore *Passeurs d'espoirs* (tomes I et II, 2005, 2006) de Laurent et Marie-Hélène de Cherisey qui leur rendent hommage à travers le récit du tour du monde qu'ils ont entrepris avec leurs enfants

²⁰ Sylvain Allemand, « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », *Marché et organisations* 2010/1 (N° 11), p. 93-105.

²¹ vision de l'entrepreneur social proposé par la Fondation Schwab pour qui « l'entrepreneur social est un visionnaire pragmatique, qui atteint des objectifs larges de changement social grâce à une nouvelle invention, une approche différente, un travail rigoureux empreint de vision stratégique [...]. Il combine les caractéristiques de Richard Branson et de Mère Teresa » (www.schwabfound.org).

dans cette démarche sociale, ont pu avoir un sentiment de défiance vis à vis de ce courant plus "tape à l'œil". Cependant, des passerelles ont été créées entre ces deux univers, notamment grâce à des acteurs comme l'Avise, la Caisse des dépôts, ou encore la MACIF qui ont investi cette notion d'entrepreneuriat social.

En outre, cette vision de l'entrepreneuriat social a contribué à professionnaliser et à moderniser les structures de l'ESS en mettant mieux à profit des outils comme le marketing et toute la science de la gestion, y compris dans des associations par exemple.

De la même manière, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont à apporter à ce concept d'entrepreneuriat social leur expérience en terme de gouvernance, de dialogue social ou encore leur connaissance de l'importance des dynamiques territoriales.

Ainsi, bien que tous les entrepreneurs sociaux ne relèvent pas de l'économie sociale et solidaire et tous les entrepreneurs de cette économie ne relèvent pas de ces courants, ils s'enrichissent les uns les autres. De nouvelles structures hybrides prennent de plus en plus en compte ces interactions²².

L'entreprise sociale que nous voulons considérer dans cette étude s'inscrit au cœur de ces différents courants. Pour la définir *in fine*, les différentes approches semblent converger vers deux principes communs, **un objectif social prioritaire et la recherche de l'autonomie financière**, tandis qu'elles divergent généralement sur quatre critères plus secondaires. Comme le souligne Proparco²³, le *social business* se situe à l'intersection des logiques de l'entreprise, du marché, du social, du service public, et peut intervenir dans une grande diversité de secteurs (inclusion financière, nutrition et sécurité alimentaire, santé, éducation, logement, eau et assainissement, énergie, etc.). (Pour une illustration récapitulant ces éléments, Voir Annexe 2)

Quant aux bénéficiaires directs de l'impact social recherché, qui sont ils ? Il peut s'agir des **clients** (par exemple, des personnes en difficultés financières à qui l'on rend accessible un produit ou une prestation à moindre couts), des **salariés** (par l'emploi inclusif), des **fournisseurs** (à qui l'on assure des revenus stables, en aidant à structurer une filière), l'**environnement** (en le respectant d'avantage), voire **des personnes extérieures** (ONG, population riveraine, etc.).

²² Ainsi, les sociétés coopératives d'intérêts collectifs (Scic), créées par la loi du 17 juillet 2001 permettent d'associer autour d'un même projet d'intérêt collectif des acteurs multiples (salariés, bénévoles, usagers...).

²³ "Social business: entreprendre et investir autrement", *Revue Secteur Privé & Développement*, N°23, février 2016, consulté en ligne le 25 mai 2017, disponible sur http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARGO/Publications-Proparco/secteur-prive-et-developpement/Les-derniers-numeros/numero-23-le-social-business

Si notre objectif est de répondre à la problématique de jeunes entreprises en développement, dans une logique marchande, plutôt de type start-up, on aura bien compris que l'entreprise sociale que nous avons définie est très large.

Reste alors à se poser une dernière question quant à la définition de l'entreprise sociale.

Entreprise sociale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Si elle englobe ainsi un certain activisme volontaire, des initiatives diverses et variées telles que des partenariats public-privé avec un but social, les initiatives individuelles qui réalisent des innovations sociales, voire les activités d'entreprises à finalité lucrative rassemblées sous le terme de « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE), peut-on considérer de ce fait des grandes entreprises à but lucratif comme des entreprises sociales ?

En effet, parallèlement au développement des entreprises sociales, depuis la fin des années 1990, les entreprises du secteur privé traditionnel, intègrent de façon croissante les enjeux environnementaux et sociaux. D'abord en travaillant sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux, puis en intégrant au sein de leur organisation les notions de « développement durable » et de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE).

La réponse tient dans la définition donnée de l'entreprise sociale. Les entreprises sociales adoptant une politique RSE conséquentes ne sont pas pour autant des entreprises sociales dans la mesure où elle ne font pas primer l'objectif social sur la finalité économique. Pour autant, à travers cette préoccupation sociétale ou environnementale, et pour autant que l'authenticité n'en soit pas contestable, du fait de *greenwashing*, ces entreprises peuvent s'inscrire dans le courant de l'entrepreneuriat social, notamment à travers leurs acteurs, entrepreneurs ou même "intrapreneurs" sociaux. Ces multinationales qui ont investi la notion de développement durable, peuvent elle même faire montre de capacité d'innovation pour favoriser les changements sociétaux à grande échelle.

Cette précision faite, nous laisserons de côté ces grandes entreprises pour faire la part belle à de plus petites qui ont à créer ou développer leur communauté.

Ces jeunes entreprises sociales qui évoluent dans le secteur marchand ont en effet pour ambition de passer du statut de start-up à celui d'entreprise pérenne à même d'offrir un changement sociétal significatif.

Pour atteindre les objectifs sociaux fixés et avoir un impact, l'entreprise sociale doit avoir un bon business model, une bonne stratégie et une bonne gestion. Son activité doit se développer

et être rentable. Pour cela, l'entrepreneur doit séduire son environnement en répondant à un besoin des consommateurs ou en fédérant autour d'un concept ou de son projet.

La réussite du pari entrepreneurial dépendra des clients évidemment ; s'ils ne sont pas au rendez-vous, pas d'avenir possible. Il faudra donc leur faire découvrir les produits ou services, les attirer, les convaincre et les fidéliser, grâce à une bonne stratégie marketing. Mais au-delà du consommateur *stricto sensu* du produit ou du service vendu, le développement d'une entreprise repose sur le soutien et l'adhésion de ce qu'on a choisi de retenir comme unité d'analyse : une communauté.

Cette notion de communauté autour de l'entreprise concerne les activités *Business to consumer* (BtoC) mais également *Business to Business* (BtoB).

Définir la communauté d'une entreprise

Très en vogue, ce terme de communauté renvoie à des acceptions assez larges. Nous retiendrons en premier lieu, l'une des définitions classiques du mot. Une communauté peut ainsi désigner un "*Ensemble de personnes unies par des liens d'intérêts, des habitudes communes, des opinions ou des caractères communs*"²⁴.

Nous prendrons la précaution, toutefois, de distinguer cette communauté d'une entreprise de d'autres expressions usitées en management ou en marketing.

Ainsi, dans la littérature de gestion, d'économie ou de sociologie, on parle de "**communauté de pratique**". Apparue sous la plume de pionniers²⁵ au début des années 1990, cette notion fait davantage référence à un dispositif de coordination à partir de la mise en commun de ressources qui s'élaborent autour d'une pratique. La communauté de pratique peut ainsi désigner "*un groupe de personnes issues d'une ou de plusieurs organisations qui interagissent de façon particulièrement motivée autour d'objectifs relatifs au développement d'une profession, d'un métier ou d'un secteur d'activité et qui, ce faisant, améliorent la performance de leur organisation*"²⁶. Ce groupe à la structure informelle et qui se caractérise par l'engagement volontaire des personnes dans la construction et le partage de connaissances sur un thème donné ne recouvre donc pas la même réalité que l'objet de notre étude. Précisons simplement qu'au sein de ce concept de communauté de pratique des distinctions

²⁴ Dictionnaire Larousse, Communauté, consulté en ligne le 12 avril 2017 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communaute%c3%a9/17551?q=communaute%c3%a9#17419>

²⁵ Lave et Wenger (1991), d'Orr (1990) ainsi que de Brown et Duguid (1991)

²⁶ Sylvie St-Onge, « Mot de la rédactrice en chef », *Gestion* 2010/4 (Vol.35), p. 3-3. DOI 10.3917/riges.354.0003

ont été proposées. D'aucun opposent communauté "*épistémiques*", "*d'intérêt*" et "*créatives*". Dans un essai de synthèse, Amin et Roberts (2008) ont recensé quatre grands types de communautés de pratique : les communautés artisanales, professionnelles, d'expertise et de création ainsi que virtuelles» qui diffèrent dans leur mode d'organisation et dans leur dynamique d'apprentissage et que l'on rencontre dans des contextes de plus en plus nombreux et variés²⁷.

Avant d'exclure ces désignations, on précisera simplement que la catégorie "communauté virtuelle" n'est pas réservée aux communautés de pratiques et renvoie plus largement aux groupes qui voient le jour, depuis le développement d'Internet, sur des sites commerciaux ou non, et en particulier des réseaux sociaux. Parfois, les notions de "communautés de créations" visant à favoriser l'innovation²⁸ ou les "communautés d'apprentissage" peuvent renvoyer à des processus qui incluent les utilisateurs finaux ou les clients. Par exemple, " le mode de fonctionnement en communauté stratégique de connaissance tend à abattre les frontières de l'organisation au bénéfice des projets collaboratifs où interagissent acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissances opérationnelles. Cette interaction apparaît comme une condition essentielle de l'agilité stratégique²⁹. Cette porosité dynamique de l'organisation va permettre de mettre le consommateur au cœur du dispositif, mais il s'agit toujours bien d'une optique de travail sur les connaissances.

Le sens que nous donnons au mot "**communauté**" dans la suite de notre réflexion reprend la définition ordinaire pour l'appliquer à un objet précis : un groupe de personnes unies par des points communs tels que des liens d'intérêts, des habitudes communes, des opinions ou des caractères communs, en regroupant l'ensemble de ces points communs autour de l'entreprise, incarnée par les produits (ou services) et la marque.

In fine, les membres de la communauté d'une entreprise sont toutes les personnes qui ont un lien avec elle : en premier lieu, un lien à travers les produits ou services, en tant que consommateur ou utilisateur. Il ne s'agit pas forcément de clients au sens strict : les simples prospects, *followers*, curieux font partie de la communauté. Peuvent aussi être inclus dans la communauté d'une entreprise, des personnes qui ont un lien avec l'entreprise pour la sympathie qu'ils portent à l'équipe qui la constitue, l'adhésion aux valeurs qu'elle met en

²⁷ Patrick Cohendet et al., « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion* 2010/4 (Vol.35), p. 31-35. DOI 10.3917/riges.354.0031

²⁸ David Grandadam et al., « Gérer des communautés de création : Ubisoft Montréal et les jeux vidéo », *Gestion* 2010/4 (Vol.35), p. 56-63. DOI 10.3917/riges.354.0056

²⁹ Anne Krupicka, Nicolas Moinet « L'intelligence marketing au service de la co-innovation. Le rôle clé des communautés stratégiques de connaissance », *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/5 (N° 275-276), p. 67

avant, ou encore l'intérêt porté au fonctionnement qu'elle adopte. Certains peuvent être des partenaires ou prestataires, d'autres auront une connaissance plus lointaine de la marque.

Pour illustrer notre propos, la communauté d'UBER par exemple, l'application qui permet de commander un véhicule avec chauffeur en quelques minutes, regroupe aussi bien les utilisateurs ponctuels comme réguliers qui commandent des courses, que les chauffeurs, les dirigeants et salariés de l'entreprise, ses partenaires éventuellement. On trouve d'ailleurs une "Charte de la communauté UBER" qui s'adresse aussi bien aux passagers qu'aux chauffeurs³⁰.

Si cette notion de communauté de l'entreprise est donc large, le principal élément d'inclusion reste la notion d'utilisateur.

Une fois dessinés les contours de ces notions, nous pouvons nous poser la question de savoir comment un entreprise sociale va pouvoir procéder pour faire grandir sa communauté. Pour identifier les atouts dont peut jouer une entreprise sociale, les leviers supplémentaires qu'elle peut activer pour se développer, il nous faudra partir des éléments communs à toutes les entreprises, et donc des outils classiques dont dispose une entreprise classique pour faire grandir sa communauté.

C'est pourquoi, tout au long de notre étude, nous analyserons d'abord des points valables pour des entreprises sociales ou non. Nous réfléchirons en nous appuyant sur différents exemples, tirés de cas variés, mais le point de vue sera globalement orienté pour les entrepreneurs qui ont pour enjeux de créer et fidéliser une communauté à partir de peu : les jeunes entreprises, start-up ou PME en premier lieu.

Ensuite, nous isolerons les entreprises sociales pour leur appliquer l'analyse. L'idée est d'identifier quels éléments peuvent être transposés ou adaptés, opposés éventuellement. Mais il s'agira surtout de mettre en valeur des points spécifiques aux entreprises sociales pour montrer qu'elles disposent d'atouts spécifiques supplémentaires, du seul fait de leur qualité d'entreprise sociale.

Enfin pour ces entreprises classiques ou sociales, nous réfléchirons en ayant à l'esprit la variable des coûts. Une grosse entreprise et une start-up, ne disposant pas des mêmes ressources, ne mettrons pas en place les mêmes stratégies pour développer leur communauté.

³⁰ Charte de la communauté UBER <https://www.uber.com/legal/community-guidelines/fr-fr/> ou Charte de la Communauté UBER France <https://www.uber.com/fr/blog/bordeaux/principes-de-la-communaute-uber-france/>

De manière évidente, une entreprise mettra en place certaines actions pour développer sa communauté, en déployant une stratégie marketing. Quelles sont les grandes tendances et enjeux à l'heure du tout digital ? Quel lien créer avec ses utilisateurs pour les engager et quelles sont les possibilités plus ou moins onéreuses d'y parvenir ? C'est après avoir dressé cet état de l'art et posé les grandes lignes de la stratégie marketing d'une start-up, que nous pourrons envisager de les transposer à une entreprise sociale (I).

A la suite de cette première étape, nous tacherons d'identifier des canaux complémentaires pour développer une communauté, plus originaux peut être et présentant pour certains l'avantage d'être peu onéreux. A ceux que l'on peut proposer à toutes les jeunes entreprises, nous ajouterons ceux qui s'offrent aux entreprises sociales (II).

Enfin, nous mettrons l'accent sur un moyen particulièrement intéressant pour développer sa communauté : la mise en place d'ambassadeurs de l'entreprise. Nous réfléchirons aux différentes possibilités qui s'offrent aux entreprises, avant de regarder de plus près l'intérêt pour une entreprise sociale de veiller à avoir des ambassadeurs (III).

I. Optimiser les leviers classiques que sont le marketing et la communication pour impliquer sa communauté

Développer sa communauté suppose de faire connaître et apprécier son produit ou service et sa marque, pour susciter l'intérêt autour d'eux, et de créer un véritable lien avec sa communauté. Il s'agira principalement de mener des actions de communication et de marketing au sens large.

Loin de nous l'idée de vouloir enfoncer des portes ouvertes. Il est toutefois fascinant de constater à quel point l'évolution des technologies de l'information et de la communication ont fait bouger les lignes en matières d'interactions client-entreprise. De nouveaux horizons se sont ouverts pour accéder à des clients potentiels, de nouveaux outils sont apparus pour les identifier et les capter. Parallèlement à ces phénomènes, la relation d'un client à un produit connaît aussi des évolutions et les modes de consommation changent, impliquant des entreprises qu'elles repensent leur stratégie autour d'une compréhension sans cesse affinée de ce qui a de la valeur pour le client.

De surcroît, autour de cette notion de communauté, les entreprises ont une myriade de possibilités pour renforcer les liens avec les utilisateurs. Certaines l'ont bien compris, et ce sont toutes ces questions que nous aborderons dans une première partie intitulée révolution digitale, marketing relationnel et communauté (A).

Une fois dressé ce panorama, nous pourrions appréhender dans quelle mesure les entreprises sociales peuvent s'approprier les outils du marketing propre à développer une communauté. Plus précisément, nous nous interrogerons sur le fait de savoir si le modèle spécifique d'une entreprise sociale la conduit à adopter un modèle de marketing spécifique lui aussi. Il s'agira ainsi d'identifier les atouts dont elle dispose en terme de marketing et de communication pour développer sa communauté (B).

A. Facteurs communs à toutes les entreprises : révolution digitale, marketing relationnel et communauté

Créer un lien avec les interlocuteurs que sont ses salariés, les clients, les prospects, les curieux, les partenaires et tous ceux qui forment sa communauté suppose pour une entreprise de s'adapter à leurs modes de communication et à leur attentes de consommation. Les uns comme les autres ont été modifiés de manière assez spectaculaire, notamment du fait de la révolution digitale. Développer sa communauté suppose désormais ce capter, attirer et mieux connaître ses clients en maniant les subtilités du *web-marketing* (1). Créer de la valeur pour son client supposera d'impliquer sa communauté au travers d'une relation marketing renouvelée et très interactive (2). La notion de communauté, virtuelle ou non, est alors au cœur du sujet pour fédérer autour d'une marque.

1 - Accès au client & *web-marketing*

Toujours mieux connaître les attentes de son (potentiel) client et s'insinuer dans son univers pour capter son attention. Voilà au moins deux des incroyables facultés offertes par la digitalisation de nos sociétés et activités quotidiennes.

L'explosion du *e-commerce*, du marketing cross ou omni-canal, et de la *customer intelligence* sur la base d'algorithmes surpuissants, de géolocalisation et de CRM de plus en plus fins ont totalement ouvert les opportunités pour une entreprise de diffuser un produit ou un service.

Pour qui croyait, parce qu'il avait déjà entendu parlé de "référencement" ou de "*cookies*", avoir mesuré l'étendue des moyens disponibles pour capter l'attention d'un consommateur, un petit tour d'horizon dans l'univers du *web-marketing*³¹ donne le vertige. Le *real-time marketing*, le *native advertising* ou encore le *marketing display* sont autant d'outils qui illustrent les incroyables techniques sans cesse renouvelées en lien avec le "Big Data". Du *retargeting* pour "relancer sans relance" au *marketing automation* jusqu'à l'analyse prédictive, l'entreprise qui se lance, a fortiori si elle est une start-up avec une activité sur internet (plateforme web), aura tout intérêt à mettre à profit ces systèmes qui lui permettent de se faire connaître, de générer du trafic, de convertir le prospect en client et de le fidéliser.

Ces outils puissants peuvent avoir l'inconvénient de représenter un coût assez important et nécessitent des compétences et ressources humaines. De ce fait, les start-up qui ont percé en

³¹ Nora Loulidi, Webmarketing&co'm, "*Big Data : 5 exemples de son utilisation marketing*" consulté en ligne le 23 juillet 2017 <https://www.webmarketing-com.com/2015/04/03/36983-big-data-5-exemples-de-son-utilisation-marketing>

s'appuyant sur une bonne stratégie marketing doivent leur succès à ce qu'on appelle leur "*Growth Hacker*", une fonction très en vogue, incarnée par des petits génies qui s'attachent à s'adapter aux problèmes des start-up pour les résoudre et faire monter la courbe de croissance de l'entreprise.

Ainsi, le *growth hacking* (ou piratage de croissance) est un ensemble de techniques qui peuvent être mises en place pour "*faire croître rapidement le nombre d'utilisateurs du produit tout en réduisant au maximum les coûts marketing*"³². Il envisage souvent un tunnel de conversion en cinq points clé : acquisition, activation, rétention, revenue et "*referral*" et les met en pratique en les évaluant à l'aide d' *A/B testing*.

Identifié comme facteur clé de succès pour plusieurs entreprises bien connues aujourd'hui (*Twitter, Facebook, Quora, LinkedIn*) le *growth hacking* est ainsi "*un modèle, une méthode, un process qui permet d'améliorer un produit SaaS en permanence*"³³.

Ainsi, que l'on soit une entreprise aux capacités importantes d'investissement en *web-marketing* ou une start-up ingénieuse, il paraît incontournable, même pour une entreprise dont l'activité n'est pas une plateforme digitale, pour donner toutes ses chances à sa communauté d'exister et de croître, d'avoir en tête ces enjeux techniques.

2 - D'un marketing transactionnel à un marketing relationnel et expérientiel

Le marketing qui soutenait la consommation de masse d'après-guerre ne peut plus s'en tenir à un joli emballage et doit s'adapter aux nouveaux modes de consommation. Les spécialistes du marketing s'accordent pour constater le glissement d'un marketing "*product-centric*" à un marketing "*user-centric*". Là où le marketing se concentrait avant tout sur le produit, il se consacre désormais au comportement et à l'usage, et donc au client dans son individualité. Hier encore, les entreprises pouvaient fidéliser grâce à leur seule identité et à la confiance que leur portaient leurs clients. Aujourd'hui, elles doivent aller plus loin et sortir de la simple relation de transaction pour dialoguer avec les consommateurs.

³² Franck MARCHANDISE, Growthacking.fr, " #GrowthHacking – La définition simple", consulté en ligne le 23 juillet 2017 <http://www.growthacking.fr/growth-hacking-definition/>

³³ Julien de Growthacking-france, "Définition du Growth Hacking", consulté en ligne le 23 juillet 2017 <http://www.growthacking-france.com/growth-hacking/>

Ces derniers qui ont accès à une offre et à une information (avis des utilisateurs, blogs, comparateurs) toujours plus larges, n'entretiennent plus le même rapport avec la marque : elle ne peut plus se contenter d'un simple "*feed-back*" de l'utilisateur, mais doit prendre en compte l'intrusion du client de la conception au recyclage de ce qu'elle lui propose et réviser toute sa chaîne de valeur en fonction.

Au delà d'un simple produit, la marque doit offrir une expérience à l'utilisateur³⁴.

La marque Nike, cas d'école longtemps salué pour son fameux logo dessiné par une stagiaire, l'a bien compris, et s'illustre désormais dans la sphère marketing pour d'autres raisons.

« À notre époque, les consommateurs ne se définissent plus par la virgule Nike sur leur T-shirt ou leurs baskets, ils veulent exprimer leur identité par leurs réseaux », affirme Rachel Botsman³⁵. Nike a compris qu'elle devait offrir une expérience sportive totale : les produits et la communauté. Ce virage stratégique a mis fin à une relation marque-client à sens unique. Il n'est aujourd'hui plus simplement question de produit vendu mais de conversation entre le sportif et la marque qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. Le pouvoir se déplace vers les clients.

Nike dépense ainsi 55 % de moins en publicité traditionnelle et en sponsoring qu'il y a dix ans. L'équipementier investit désormais dans l'animation de communautés (Nike+) et dans la personnalisation des produits (NikeiD)³⁶.

D'autres entreprises n'ont pas attendu le développement des réseaux sociaux pour intégrer cette idée de marketing relationnel et expérientiel. En témoigne également le cas Harley Davidson et son HOG³⁷. Né en 1983 aux États-Unis, il est devenu le plus grand club de marque au monde. Il compte aujourd'hui 1 million de membres dont 10 500 en France. On peut ici parler de "marketing tribal". A travers ce club, Harley Davidson propose à sa communauté, qui brasse beaucoup de milieux sociaux, un partage de la passion de la moto ; les rassemblements constituent des relais de transmission d'information à propos des nouveautés. Constitué en *chapter* correspondant à chaque concession, le club propose beaucoup d'évènements à ses membres. Là encore, la clé du succès semble être la proximité avec le client : le management de la société s'engage. Lors des déplacements et des

³⁴ L'expérience renvoie à l'ensemble des interactions qu'une entreprise noue avec ses clients, mais également toutes ses autres parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, société au sens large, etc.). "L'expérience : Le nouveau moteur de l'entreprise" Business Digest Avril 2017 n°275 p.7

³⁵ Extrait de BOTSMAN et ROGERS "What's Mine Is Yours de Rachel" HarperCollins, février 2011, chapitre 9

³⁶ "Conversez-vous avec votre client ?" Business Digest n°214, Mars 2011

³⁷ Harley Davidson Owners Group

animations sur place, les cadres de HD sont capables de se fondre dans le groupe des participants. Le lien créé peut ouvrir la porte à de multiples échanges, y compris à des critiques. *"Et à ce sujet, HD peut être très réactive, qu'il s'agisse de moto, de service, de vêtements... Du jour au lendemain une remarque peut être prise en compte. Cette relation de proximité est essentielle, car elle contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté"*³⁸.

A travers cet exemple, on perçoit à quel point peut être développée l'interaction entre une marque et ses clients. A tous les niveaux, et même pour de petites entreprises, la relation de la marque à son environnement se veut plus collaborative et doit offrir plus qu'un produit, une expérience, notamment par l'idée d'appartenance à une communauté.

3 - Communauté virtuelle... ou très humaine ?

On a beaucoup parlé "communauté virtuelle" sur internet ou "communauté en ligne", constituée d'un "groupe de personnes qui interagissent entre elles, partagent et utilisent des informations en relation avec leurs centres d'intérêts, caractéristiques démographiques ou activités professionnelles"³⁹. Les entreprises ont investi ce terrain, l'expression de marketing viral a fait son apparition, et les réseaux sociaux incarnent désormais ces communautés.

Véritables catalyseurs d'engagement, du fait de l'interaction qu'ils permettent, les réseaux sociaux sont un vecteur incontournable pour les entreprises, surtout celles qui ont une activité en *BtoC*. Ils permettent l'animation d'une communauté, ce qui est d'ailleurs devenu une fonction dans l'entreprise.

Le poste de "*community manager*" a ainsi vu le jour. Il est chargé de "gérer et animer la présence de l'entreprise sur les médias sociaux, pour promouvoir et défendre sa marque, fédérer et fidéliser les internautes (clients actuels et potentiels), de motiver leur engagement vis-à-vis de l'entreprise et de ses marques."⁴⁰

³⁸ Propos de François Tarrou, extrait de "le marketing relationnel et communautaire de Harley Davidson" Décision Marketing N° 46 Avril-Juin 2007 – p. 110

³⁹ Bathelot (B), Définitions Marketing, l'encyclopédie illustrée du marketing "Définition : Communauté virtuelle" consulté en ligne le 4 avril 2017, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/communaute-virtuelle/>

⁴⁰ CCI de Paris Ile de France, "Le métier de Community Manager", consulté en ligne le 5 avril 2017, disponible sur <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/digital/community-manager>

L'entreprise, si elle bénéficie d'un moyen de s'adresser à sa communauté, doit aussi gérer toutes les communications qui peuvent être faites autour de sa marque ou de ses produits.

L'analyse du sociologue est la suivante : "Je ne crois pas que les clients aient profondément changé au cours des 15 dernières années. Ce qui s'est le plus transformé, c'est la relation sociale, la façon dont chacun interagit avec son écosystème. Un simple *tweet* peut faire réagir une marque, une idée impensable il y a seulement 10 ans⁴¹."

Ainsi pour certains⁴², l'idée du consommateur individuel tend à disparaître, puisque l'individu évolue dans un contexte d'influences, de recommandations et d'imitations. Les entreprises devraient par conséquent passer d'une analyse axée sur l'individu à une analyse centrée sur le groupe d'individus. Passer, en bon marketing, du *user-centric* au *"relation-centric"*.

Si l'entreprise gagne à identifier quelle est sa promesse relationnelle, ou plutôt communautaire, on nuancera cette idée en rappelant qu'une approche du membre de sa communauté individualisée et personnalisée sera le meilleur moyen de créer un lien solide et de le fidéliser. En somme la prise en compte de la dimension communautaire, si primordiale soit elle, ne peut gommer la relation individuelle.

L'entreprise Michel & Augustin, en la personne de Carole Cottard, *"boulangère de quartier"* en charge de la communauté a bien voulu, pour les besoins de cette étude, nous livrer son analyse de sa communauté ; le compte rendu d'entretien figure en annexe (Voir annexe 3).

Très présente sur les réseaux sociaux, la marque comptabilise plus de 180 000 fans sur Facebook, 30 000 sur Twitter, 26 000 sur Pinterest, 4 700 abonnés Youtube, 31 000 sur LinkedIn, et beaucoup d'autres sur Snap'chat, ce qui est plutôt rare pour une entreprise.

Carole Cottard explique que les réseaux sociaux permettent une réelle interaction avec la communauté, qui très active, est sollicitée pour donner son avis sur les produits, invitée à participer à des jeux-concours, à des évènements. L'entreprise a aussi fait le choix de beaucoup communiquer, et de manière souvent humoristique sur l'actualité de l'entreprise, ce qui donne l'occasion à tout ses fans de la suivre presque comme un feuilleton télévisé, l'aventure Michel & Augustin.

"Nous avons grandi avec les réseaux sociaux et y avons donc été très présents dès le début. Et dès le départ, nous avons pris l'habitude d'être très transparents sur tout ce qui fait la vie de

⁴¹ Propos de Stéphane Hugon, extrait de "Comment le digital a transformé vos clients" L'Echotouristique.com, 11 juin 2017, INFOPRO

⁴² Ibid

l'entreprise, et cela suscite l'intérêt. Il y a beaucoup de nouveautés, d'actualité de coulisse sur lesquelles nous communiquons et qui donnent envie de suivre l'aventure. C'est un vrai levier de croissance."

Pourtant, lorsqu'elle décrit la communauté Michel & Augustin (voir annexe 3), Carole Cottard insiste sur le fait que si les réseaux sociaux sont un canal de communication très important, ils ne sont pas tout. L'entreprise utilise tous les points de contact (lettres, "mots doux") et est également très présente physiquement auprès de sa communauté (dans les supermarchés avec des animateurs, lors des portes ouvertes mensuelles des "Bananeraies" ou lors d'évènement comme "La nuit à la belle étoile". Lorsqu'elle en parle, elle ne comptabilise pas un nombre de fans Facebook, mais décrit avant tout des amoureux du goûts, plutôt jeunes et plutôt citadins.

Le développement de cette communauté est une association de plusieurs de facteurs, mais l'entreprise identifie comme clé de succès la grande personnalisation des échanges avec la communauté et ainsi la promesse tenue d'une marque transparente, accessible et proche.

Pour développer sa communauté, une entreprise doit donc s'appropriier tous les outils qui lui permettent d'avoir une meilleure connaissance de son client et utiliser tous les points de contacts, des plus physiques au plus digitaux. Au delà d'un simple produit, l'entreprise parviendra à fidéliser sa communauté si elle est à même de nouer des liens avec ses membres de manière à engager une relation collaborative. Enfin, pour avoir plus de valeur aux yeux de sa communauté, l'entreprise peut offrir une expérience qui fédère sa communauté.

Ces outils sont bien évidemment ouverts aux entreprises sociales qui pourront en tirer le meilleur profit pour étendre leur communauté. On peut cependant s'interroger sur le fait de savoir si les entreprises sociales, de la même manière qu'elles adoptent un business modèle bien particulier, ont une approche spécifique du marketing, et si elles disposent d'outils distinctifs dans ce domaine.

B. Facteurs propres aux entreprises de l'ESS : un marketing et une communication spécifiques aux entreprises sociales ?

Quels sont les atouts ou spécificités d'une entreprise sociale en matière de marketing et de communication ? Comment une entreprise dont la finalité est si particulière manie-t-elle ces outils classiques pour développer une communauté ?

La notion de "marketing social" est un concept bien spécifique qui n'est pas à l'origine taillé pour les entreprises sociales (1). Nous verrons cela-dit qu'elles peuvent avoir intérêt à s'approprier les outils maniés par d'autres types d'acteurs, ce qu'elles peuvent faire manière profitable en maniant la communication d'engagement (2). Enfin nous nous intéresserons à l'usage que peut faire une entreprise sociale du concept de "marketing par les valeurs" et comment l'articuler par rapport à la définition de son identité en temps que marque (3).

1. Avoir recours à un "marketing social" ?

"Marketing moved from being product-centric to being consumer-centric. Now marketing is again transforming to human-centricity"⁴³

Si l'entreprise sociale a un modèle économique spécifique, doit-elle également avoir recours à un marketing radicalement différent dans sa mise en œuvre et dans sa finalité ?

On a vu sous la plume de certains auteurs américains⁴⁴, apparaître le concept d'un "marketing social", par opposition au marketing commercial, l'objectif principal du marketing social étant de produire un «bien social», tandis que dans le «marketing commercial», le but est principalement financier. Ce marketing social cherche à développer et à intégrer des concepts de marketing avec d'autres approches pour influencer les comportements qui profitent aux individus et aux communautés "pour le plus grand bien social". Il cherche également à intégrer la recherche, les meilleures pratiques, la théorie, l'auditoire et la vision du partenariat pour informer la livraison de programmes de changement social segmentés et compétitifs qui soient efficaces, efficaces, équitables et durables.

⁴³ Philip Kotler in Kotler, Hermawan, & Iwan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Ed. Wiley 2010. Plus tard en 1971, une autre origine du terme Marketing social a été écrite par Philip Kotler et Gerald Zaltman dans leur article dans *Journal of Marketing* intitulé «Marketing social: une approche du changement social planifié»

⁴⁴ Dès les années 1960, avec Julian Simon, dans son article publié *Demography*, "Some 'Marketing Correct' Recommendations for Family Planning Campaigns,"

Le marketing social doit ainsi permettre la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour influencer l'acceptabilité des idées sociales. Il cherche à influencer les comportements sociaux, non pas pour profiter au commerçant, mais au bénéfice du public cible et de la société en général.

Le marketing social en tant que concept est largement accepté par les organismes donateurs tels que l'UNICEF, les *organisations* mondiales de la santé, l'USAID, l'ACDI, la GiZ, Banque mondiale et Banque asiatique de développement. Andreasen, l'un des pionniers du concept de marketing social, a défini le marketing social comme *"l'application des technologies de marketing commercial à l'analyse, à la planification, à l'exécution et à l'évaluation de programmes conçus pour influencer le comportement volontaire du public ciblé afin d'améliorer leur bien-être personnel et celui de leur société⁴⁵"*.

Le marketing social s'intéresse beaucoup à la notion de changement, qui peut être considérée comme la «ligne de fond», mais parfois l'objectif pourra être d'encourager les comportements positifs existants tels que le fait de ne pas fumer, ou de modifier un comportement, par exemple, en amenant les gens à manger un peu moins de sucre plutôt que de ne pas manger de sucre du tout. Le marketing social se concentre donc sur le comportement "influençant".

Trois critères clés de marketing social peuvent être retenus⁴⁶: Il utilise tous les outils et techniques du marketing commercial. Tous les programmes doivent se concentrer sur les avantages sociaux (de l'individu, à la famille, à la société ou à la communauté) en évitant le but lucratif. Son but est d'influencer le comportement pour favoriser l'acceptation de produits, services ou pratiques.

A partir de ces critères, peut-on considérer ce marketing social comme un outil pertinent pour les entreprises sociales telles que nous les avons définies ?

Indéniablement, ce concept s'applique d'abord à des grandes organisations qui s'investissent dans des politiques de développement, de santé et d'environnement. Des outils de marketing social, des marques et labels ont été inventés⁴⁷.

⁴⁵ Andreasen (A-R), "Marketing for social change : changing behavior to promote health, social development, and the environment", 1995, San-Fransisco, Jossey-Bass, p.7

⁴⁶ Khalid Hasan, "Social Marketing and Social Business" In Strategic Marketing Management in Asia. Published online: 16 Jan 2017; p.478

⁴⁷ Le concept a créé diverses marques et logos globaux tels que le ruban rouge pour le VIH / sida, ORSaline pour ORS / ORT au Bangladesh, les préservatifs Nirodh en Inde, les poudres de micronutriments pour les hôpitaux pour enfants malades, etc...

Dans ce contexte, il a donné des résultats concluants et permis l'introduction et la pénétration du marché de "produit sociaux" allant parfois à l'encontre des pratiques culturelles, des croyances et des sentiments religieux. Surmonter ces défis et influencer les comportements a été le rôle de ces experts du marketing social, justement en se réappropriant habilement des techniques de marketing commercial (schéma de distribution, etc.). Mais le marketing social a ajouté 3 P supplémentaires au traditionnel modèle des 4P⁴⁸ usuellement utilisés par la théorie marketing pour "Publics⁴⁹", "Politique⁵⁰" et du "Partenariat⁵¹".

De fait, la petite (ou même grande) start-up sociale qui souhaite développer sa communauté ne se situe pas dans la même perspective et ne dispose pas des moyens et de l'environnement propre à mettre en place une telle stratégie de marketing social.

Certaines grosses entreprises⁵², pas forcément sociales à l'origine, s'intègrent dans une telle démarche. Mais on perçoit aisément que ces outils d'influence comportementale se manie à une autre échelle, qui dépasse le champ d'action d'une entreprise sociale. En réalité, celle ci tente d'apporter en elle-même une réponse à un problème que peut envisager une campagne de marketing social en s'emparant du volet de la communication pour résoudre un problème. L'entreprise sociale, elle, a une stratégie plus intégrée et opérationnelle. Or pour la mener à bien, elle doit assurer son développement économique, comme moyen d'attendre une fin sociale. Un marketing social tel que nous venons de l'envisager ne sert pas assez directement ses intérêts pour être entrepris directement par l'entreprise sociale.

Cependant, dans le rapport entre ce marketing social et l'activité d'une entreprise sociale, plusieurs remarques peuvent être formulées. D'une part, il est évident que la stratégie marketing globale d'une entreprise sociale intègre fortement, la finalité sociale, et qu'au-delà d'un marketing par les valeurs (Voir infra I- B-3), tout le mix marketing, (le positionnement du produit, sa distribution, etc.) seront définis en fonction de cette finalité. Si, par exemple,

⁴⁸ produit, prix, promotions et lieu

⁴⁹ "Publics" fait référence à différents publics liés aux programmes pour les réussir et peuvent inclure des groupes externes et internes. Les publics externes comprennent le public cible et les autres parties prenantes (décideurs, gardiens, médias, élus, leaders d'opinion, etc.) et les publics internes sont ceux qui participent directement au programme ou à l'événement dans le processus de mise en œuvre.

⁵⁰ Politique: Pour un programme de marketing social à long terme et réussi, il existe une forte politique, soutenue par le gouvernement dans le pays concerné.

⁵¹ Partenariat: cela implique de faire équipe avec d'autres organisations pour réussir le programme. Les partenaires auront des objectifs et une mission plus similaires.

⁵² Récemment, la campagne d'Unilever sur «Save Water, Change the World» préconise de sauver de l'eau en insistant sur le fait que «l'économie d'eau est quelque chose que nous connaissons tous et sommes tous en capacité de faire mais le plus souvent, nous ne le faisons pas. Mais le fait est que, si nous pouvions faire de petits changements dans les habitudes quotidiennes, nous pourrions faire beaucoup pour notre environnement et même pour nos portefeuilles. "(<https://www.projectsunlight.us>)

une entreprise sociale a pour ambition de fournir un produit enrichi en fer à des populations malnutries, le positionnement de ce produit, sa distribution, etc... seront pensés par rapport à l'intérêt du consommateur, et donc feront en sorte que ce produit soit accessible, facile à consommer en fonction des habitudes alimentaires, de la culture, etc... La stratégie marketing globale d'une entreprise sociale ne diffère donc pas radicalement d'une entreprise classique, mais en intégrant à tous les niveaux la finalité sociale, on obtient malgré tout un résultat assez spécifique.

D'autre part, les entreprises sociales gagneront à s'inspirer des campagnes de social marketing menées à plus grande échelle, notamment en adoptant l'adjonction du "P" de partenariat au modèle des 4P. En effet, c'est un levier essentiel pour l'entreprise sociale, que de lier des liens avec les autres acteurs qui souhaitent s'investir dans la résolution d'un problème social, qu'il s'agisse d'organisations internationales, d'associations, de grandes entreprises ou d'entités publiques.

On peut même considérer la chose sous un autre angle, et imaginer que l'entreprise sociale s'intègre dans une campagne de marketing social entendue comme politique influence comportementale, comme un acteur apportant une part de la réponse au problème social.

Plus accessibles et directement destinées au développement et à l'implication d'une entreprise sociale, les notions de communication persuasive et de communication d'engagement peuvent être maniées profitablement.

2. Impliquer à travers une communication d'engagement

A mi-chemin entre la communication commerciale et la communication associative, l'entreprise sociale peut faire un bon usage de certains mécanismes étudiés pour favoriser une action ou un changement de comportement. En Sciences de l'Information et de la Communication, des travaux de recherche ont été menés sur la communication persuasive, utile pour modifier les représentations sociales, les croyances et les attitudes mais qui trouve ses limites pour agir sur les comportements, comme le démontrent de nombreuses recherches⁵³.

⁵³ Bernard, 2007, Joule, Bernard & Halimi-Falkowicz, 2008, Marchioli & Courbet, 2010

"Persuader est certes essentiel mais ne suffit pas en soi, lorsque ce que l'on essaie d'obtenir est, in fine, un comportement ou un changement de comportement"⁵⁴.

Un concept très intéressant a vu le jour récemment sous l'expression de "communication engageante"⁵⁵ pour répondre au besoin d'obtenir les comportements recherchés dans le cadre de la communication d'utilité sociale⁵⁶.

Pascal Bernard, professeur à l'université d'Avignon, développe cette idée en menant un travail de recherche sur la communication des organisations caritatives. Il montre, d'une part, que dans un contexte de la communication environnementale, la communication d'engagement a par exemple permis d'amener les usagers de la mer à davantage respecter l'environnement marin⁵⁷. Ou encore, en communication de santé publique, la communication engageante a notamment permis d'améliorer le taux de dons d'organes⁵⁸.

Les promoteurs de ce concept en propose la définition suivante :

« la communication engageante est un type de communication qui vise à former, modifier ou renforcer, d'une part, des actions personnelles et sociales, d'autre part, des cognitions, attitudes, jugements et représentations sociales en incitant les sujets sociaux à suivre deux voies en interaction : 1/ une voie où ils vont traiter des informations persuasives contenues dans le message (voie de la communication persuasive « classique ») ; 2/ une voie où ils vont réaliser, juste avant, pendant et/ou juste après les traitements des informations persuasives, des « mini-actes » psychomoteurs (appelés "actes préparatoires"), peu coûteux, en lien avec l'action sociale à promouvoir (par exemple, répondre à quelques questions, porter un badge, cliquer sur une page web, etc.). Ainsi, engagés dans un cours d'action, accepteront-ils, ensuite, plus facilement de réaliser - ou réaliseront par eux-mêmes - d'autres actes plus « coûteux » dans le sens de l'action promue. Les deux voies, se déroulant en interaction, agissent sur les cognitions et représentations des sujets sociaux dans un sens favorable à

⁵⁴ BERNARD PASCAL, HALIMI-FALKOWICZ, S. & COURBET, D. (2014). "Communication des organisations caritatives : augmenter l'efficacité des campagnes d'appel au don avec la communication engageante - Une expérimentation en milieu ordinaire avec l'Unicef". Actes du colloque: 19ème Congrès de la Société Française des Sciences de l'information et de la communication, Toulon, France : SFSIC, 4-6 juin 2014 (actes en ligne), p.1

⁵⁵ Joule & Bernard, 2004, Joule, Bernard & Halimi-Falkowicz, 2008

⁵⁶ Bernard, 2007

⁵⁷ (ancrage des embarcations dans le sable plutôt que dans l'Herbier de posidonies ; utilisation plus fréquente de détergents et savons ecolabels (cf. Halimi-Falkowicz & Biller, 2013)

⁵⁸ Joule, Bernard, Geissler, Girandola, Halimi-Falkowicz, 2010

*l'action sociale. Les processus psychosociaux expliquant les effets de la communication engageante sont sans doute multiples*⁵⁹».

Le recours à des actes comme la signature en ligne d'un document, ou un *serious game* en ligne, semble avoir prouvé leurs effets dans plusieurs cas.

Pascal Bernard a mené une étude détaillée sur les campagnes d'*e-mailing* pour des appels aux dons menées par de associations caritatives. Il réalise ainsi une expérimentation en milieu ordinaire sur 386 784 sujets, dans le cadre d'une opération d'*e-mailing* pour l'Unicef France, avec pour objectif de mesurer les effets de différentes formulations.

L'étude s'appuie sur d'autres concepts utilisés en science de la communication, et qui, pour l'auteur, s'insèrent dans une théorie de l'engagement : ainsi il fait appel à la théorie de l'identification de l'action, selon laquelle un même acte (sur le fond) peut être perçu de différentes façons (ou "niveaux d'identifications") suivant le contexte (contexte psychologique de l'individu ou contexte situationnel).

"Par exemple, pour le même geste, l'individu peut considérer qu'il met des bouteilles vides dans une benne (bas niveau d'identification), qu'il participe à l'effort de recyclage de sa ville (niveau intermédiaire d'identification), ou encore qu'il sauvegarde la planète (haut niveau d'identification)".

Ainsi, un bas niveau d'identification correspond à la "mécanique de l'action" et répond à la question « comment l'action est-elle réalisée ? », tandis qu'un haut niveau correspond aux conséquences de l'acte et répond à la question du « pourquoi l'action est-elle réalisée et avec quels effets ? ».

L'auteur mobilise aussi la "procédure de pied-dans-la-porte" qui consiste à obtenir des sujets qu'ils émettent un premier comportement non problématique et peu coûteux (« acte préparatoire ») dans le but d'obtenir par la suite un comportement plus coûteux allant dans le même sens (« acte attendu »). Son principe repose ainsi sur le fait de demander peu, pour ensuite obtenir plus.

Ainsi, le test consiste à adresser à des sujets semblables cinq messages différents : l'un fait appel assez directement au don, les quatre autres proposent un acte préparatoire : aller signer

⁵⁹ Courbet D, Fourquet-Courbet M.P, Bernard F. et Joule R.V. (2013), Communication persuasive et communication engageante pour la santé : Favoriser des comportements sains avec les médias, Internet et les serious games, in Nathalie Blanc (dir.), Publicité et Santé Des liaisons dangereuses - Le Point de vue de la psychologie, pp. 29, Paris : ed. In Press, coll. Concept Psy.

un manifeste sur le site de l'Unicef. Chacune de ces quatre invitations à aller signer le document est formulée différemment, avec un niveau d'identification plus ou moins élevé⁶⁰.

Les résultats, mesurés grâce au taux de clic, montrent de manière significative que les formulations avec un niveau d'identification élevé, qui font percevoir la noblesse de la cause évoquée par l'Unicef comme plus élevée, sont celles qui conduisent à la signature du manifeste !

Ces travaux démontrent qu'avoir recours à des actes préparatoires et prêter attention au niveau d'identification de cette action, grâce à une formulation étudiée, permet aux organisations caritatives d'augmenter leur dons.

De la même manière, la communication engageante peut permettre aux entreprises sociales d'améliorer la mobilisation de leur communauté. Elle peut être utilisée sur différents types de canaux et supports de communication. Commencer par la tester à travers des courriels ou des *newsletters* est un moyen accessible d'en mesurer rapidement les effets et de l'améliorer. Mettre en avant la finalité sociale, sociétale ou environnementale qui donne son sens à l'activité de l'entreprise est aussi un levier que l'entreprise sociale doit activer dans la manière dont elle définit son identité et sa marque.

3. Identité d'une entreprise sociale et marketing par les valeurs

Essentielle en marketing, puisque d'elle dépendra la facilité du public à retenir une marque et à avoir ou non de l'empathie pour elle, l'identité de la marque est à la base de la stratégie. On parle de "*branding*" pour désigner une stratégie marketing qui vise à promouvoir et à gérer l'image d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit. Il regroupe l'ensemble des aspects intervenant dans l'image de marque d'une entreprise : son style d'expression, la description

⁶⁰ " 1) Condition expérimentale 1 : L'item « *Je saisis mes coordonnées pour signer le manifeste* » référait à un bas niveau d'identification.

2) Condition expérimentale 2 : L'item « *Je saisis mes coordonnées pour marquer mon adhésion à l'action de l'Unicef.* » référait à un niveau d'identification moyen.

3) Condition expérimentale 3 : Pour le haut niveau d'identification, deux items de longueurs différentes (message court vs. message long) étaient proposés, afin de contrôler l'influence de la longueur de l'item : l'item « *Je saisis mes coordonnées pour marquer mon adhésion à la mobilisation de l'Unicef en faveur des enfants.* », pour le message court ;

4) Condition expérimentale 4 : L'item « *Je saisis mes coordonnées pour marquer mon engagement personnel en faveur de la défense et de la protection des enfants, via la mobilisation de l'Unicef.* », pour le message long."

de la qualité de ses produits, ses valeurs, son logo, sa charte graphique, son identité visuelle. L'objectif du *branding* est d'ancrer une marque dans l'esprit du consommateur.

L'entreprise sociale, quelle que soit son activité, aura tout intérêt à laisser transparaître l'objectif social, plus ou moins identifiable. En fonction du type de secteur, d'activité, de la nature de l'entreprise sociale, il sera plus ou moins facile ou pertinent d'exprimer cette finalité dans des éléments tels que le nom ou le logo.

De nombreuses facultés s'offrent aux entreprises pour susciter l'intérêt pour la marque et donner une image positive de l'entreprise. Le *story-telling* par exemple est une bonne manière de rendre humaine une société, en mettant en avant les hommes et femmes qui la portent. Communiquer sur la vision d'une entreprise est également une manière d'engager.

Enfin, l'expression sur les valeurs qu'une entreprise considère comme essentielles et qu'elle tente de mettre au cœur de ses activités et de décliner sur toute sa chaîne de valeur s'est ancrée dans la pratique. La communication sur ces valeurs, d'autant plus à l'heure où la responsabilité sociale des entreprises est devenue un point d'attention central, devient stratégique et l'on vient à parler de "marketing par les valeurs".

Dans trop de cas, cette communication peut malheureusement faire l'effet d'une hypocrite façade ne reflétant pas la réalité de l'activité. Quelques cas choquant de valeurs écologiques affichées par des entreprises peu responsables en matière d'environnement par exemple, ont pu illustrer sinistrement l'expression de *greenwashing*.

Pour autant, dans de nombreux autres cas, cette mise en avant des valeurs chères à l'entreprise et guidant certaines de ces activités peut conduire à fédérer une communauté. En outre, en communiquant publiquement, l'entreprise s'engage et ce marketing par les valeurs crée donc une dynamique vertueuse, que d'aucun peuvent vouloir encourager.

Employables par toutes les entreprises, y compris les plus lucratives, il se prête particulièrement bien aux entreprises sociales pour lesquelles des valeurs sont plus qu'un contexte mais bien un fondement, cristallisé dans une finalité particulière. L'entreprise sociale a bien souvent une histoire, une vision et des valeurs riches à partager.

Ce qu'on entend par marketing par les valeurs peut se décliner sous de nombreuses formes, et les exemples suivants montrent que plus les valeurs et engagements affichés sont illustrés de manière concrète, précise et rigoureuse, plus l'adhésion du public est forte.

Attachons nous au cas d'*Ekyog*, marque de prêt-à-porter féminin qui a intégré, dans son processus de création, des engagements environnementaux et sociaux. Comme l'expose le Livre Blanc du marketing responsable⁶¹, Ekyog a mis en place une charte éthique à destination de ses partenaires, qui s'engagent à respecter des principes et référentiels par étape de production et par matière : **respect des conditions sociales** (principes pour un environnement de travail sain et sûr, anticipation des risques) ; **respect de l'environnement** (par exemple, les matières utilisées doivent respecter au maximum les certifications biologiques et écologiques existantes⁶², règles pour le traitement des déchets...) ; **respect de la santé des consommateurs** (attention spécifique portée aux substances nocives). Ces engagements sont garantis par des audits sociaux et environnementaux menés par une auditrice indépendante qualifiée SA8000 et par la responsable développement durable.

Chaque saison, la marque, en démarche de progrès continu, réfléchit avec ses partenaires aux moyens d'optimiser davantage les filières. La communication porte avant tout sur le style, mais l'opération « *Green Chic & plus si affinités* » en 2013 a par exemple, permis aux clientes, via un flash code, de connaître l'histoire de chaque vêtement et les engagements. La marque est également l'instigatrice du *Fashion Revolution Day*, mouvement qui éveille les consciences quant aux dessous de l'industrie textile. Enfin, la marque reverse 10 % de ses bénéfices à l'association Terre d'Ekyog.

Les bénéfices d'une telle communication sur les valeurs aux fondements de la marque doivent se répercuter en concourant à la réalisation de l'impact visé mais aussi en améliorant les performances de l'entreprise, du fait de l'adhésion du public à cette démarche.

Dans le cas d'Ekyog les bénéfices environnementaux et sociaux identifiés⁶³ sont la démonstration de la possibilité de maîtriser sa chaîne d'approvisionnement textile, la garantie de conditions de travail décente, la limitation de l'impact environnemental en limitant les produits chimiques utilisés et en maîtrisant les conditions de production ou encore le respect de la santé des clientes grâce à des vêtements sans substance toxique.

Pour l'entreprise, la communication sur ses valeurs a généré la fierté des équipes, une très bonne image de marque et la fidélité des clientes et conduit à une augmentation de + 8,6 %

⁶¹ "Réussir avec un marketing responsable" Livre Blanc, 2e édition Novembre 2016, consulté en ligne le 1 aout 2017, disponible sur <http://www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/>

⁶² GOTS, Oeko Tex, Reach PEFC, FSC

⁶³ "Réussir avec un marketing responsable" Livre Blanc, 2e édition Novembre 2016, consulté en ligne le 1 aout 2017, disponible sur <http://www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/>

de ventes sur un marché en négatif après l'opération « *Green Chic & plus si affinités* » en 2013.

L'entreprise sociale en affinant sa communication sur ses valeurs, favorise le soutien de sa communauté mais aussi l'adhésion de nouvelles personnes à son projet. Les valeurs affichées peuvent ainsi être une porte d'entrée pour découvrir ou préférer une entreprise face à un concurrent qui proposerait une offre équivalente sans insister sur ses valeurs.

L'entreprise sociale a toute légitimité pour adopter cet outil marketing et toutes les chances de trouver un écho auprès de personnes sensibles tel ou tel thématique.

L'entreprise sociale, pour développer sa communauté, n'a pas forcément besoin d'avoir recours à une stratégie marketing fondamentalement différente de celle d'une entreprise classique. Elle a tout intérêt d'une part, à investir au mieux tous les outils marketing qu'emploie une entreprise commerciale standard pour les mettre au service de sa finalité sociale. D'autre part, elle dispose de leviers très intéressants pour mettre en valeur auprès de tous la richesse de son modèle et de sa vision. Pour cela elle peut emprunter au concept de "social marketing" développé pour des politiques de développement, la forte dimension partenariale de la stratégie marketing. Le recours à des mécanismes psychologiques employés dans une "communication d'engagement" lui permet de conduire sa communauté à s'investir à ses côtés au service de sa finalité sociale. Enfin, un travail sur la construction de son identité de marque et un bon usage du "marketing par les valeurs" lui sont recommandés pour engager sa communauté à atteindre avec elle l'objectif social recherché.

II. Investir d'autres leviers astucieux pour renforcer sa communauté

Les outils classiques que nous avons évoqués évoluent, sont toujours à améliorer et à revisiter, mais dans leur nature ils sont assez évidents. En complément, d'autres vecteurs de croissance peuvent être utilisés, plus originaux et plus récents, pour certains d'entre eux, dans la pratique des entreprises. Ils sont qualifiables d'astucieux car, au delà du fait que toutes les entreprises ne pensent pas à y avoir recours, ils présentent le grand avantage de ne pas forcément être très onéreux, et sont donc accessibles aux jeunes entreprises, aux startups notamment !

Envisageons certains de ces outils auxquels peuvent avoir recours toutes les entreprises, et qui permettent, en donnant à l'interlocuteur de l'entreprise un autre rôle que celui d'acheteur, d'accroître et de fédérer cette communauté (A).

L'entreprise sociale dispose aussi d'atouts certains dans son environnement. En prenant toute sa place en tant qu'acteur du développement social, elle peut s'appuyer sur des réseaux et partenariats pour renforcer sa communauté significativement (B).

A. Facteurs communs à toutes les entreprises : Augmenter et fédérer les membres de sa communauté en leur donnant un autre statut que celui d'acheteur.

Les interactions d'une entreprise avec sa communauté correspondent en grande partie à de la "relation client" et s'enracinent autour des produits et services vendus. Le client est avant tout un acheteur. Comme nous l'avons analysé, l'entreprise peut apporter beaucoup de soins et de considération à son client en l'impliquant au delà de la simple transaction pour qu'il ait une expérience des produits et une empathie pour la marque plus riche. Pour aller plus loin et réellement fédérer sa communauté autour d'elle, mais aussi attendre de nouvelles cibles, l'entreprise gagne à donner un autre rôle à son interlocuteur que celui de simple consommateur. Elle peut par exemple diversifier son offre en proposant un contenu qualitatif, qui la positionnera en experte sur des thématiques, et situera le client dans un rôle d'apprenant (1). Un autre levier est celui du *crowdfunding* qui positionne les membres de la communauté non pas en acheteurs mais en financeurs de l'entreprise (2).

1. Faire des membres de sa communauté des "apprenants"

Sortir du démarchage pour offrir un contenu qualitatif attirant. Cette posture permettra non seulement de renforcer le lien avec la communauté existante (b) mais aussi d'attirer de nouvelles personnes (a).

a) Attirer d'autres personnes grâce à l'inbound marketing

En rupture avec le marketing traditionnel, ce que l'on appelle "*inbound marketing*" ou marketing "entrant" part d'un constat. A l'heure du tout digital, le prospect est tracké et parfois sur-sollicité. La publicité, le *big data*, l'omni-canal... autant de termes aussi barbares que leur effets sur certaines cibles, qui peuvent percevoir ces techniques comme trop intrusives et se sentir agressées. Pour éviter cette idée de démarchage du marketing traditionnel ou marketing sortant (*outbound marketing*), l'idée est de faire en sorte que de potentiels clients viennent à l'entreprise par intérêt pour une thématique que celle ci développe.

Sous la pression des réseaux sociaux, du mobile et de l'hyper-connectivité, les méthodes traditionnelles d'attraction des clients ne fonctionnent plus : aux États-Unis, plus de 91 % des individus se désinscrivent des mailings lists ; 86 % zappent les publicités à la télévision (68 % enregistrant même les programmes dans ce but) ; 44 % des emails ciblés ne sont pas ouverts ; à peine 0,2 % des individus cliquent sur des publicités en ligne⁶⁴ !

Il s'agit donc de mettre à disposition un contenu à valeur ajoutée qui attirera de nouveaux visiteurs pour en faire des clients, et, au moins, d'augmenter le trafic et d'accroître sa communauté.

"L'inbound marketing est ainsi un processus qui consiste à aider les clients à trouver votre marque, ses produits et services, parfois avant même qu'ils n'aient l'intention de faire un achat. Cette reconnaissance précoce doit alors être progressivement convertie en préférence de marque puis en acte d'achat", explique un spécialiste⁶⁵.

L'*inbound marketing* présente le grand avantage d'être moins onéreux que l'*outbound marketing*.

Cette technique nécessite d'identifier les problématiques et centres d'intérêt des membres que l'on souhaite attirer dans sa communauté, en misant sur la qualité des visiteurs plus que sur le

⁶⁴ "L'incroyable succès de l'*inbound marketing*" Business Digest N°257, Juin 2015, p1

⁶⁵ Truphème (S), *L'inbound marketing : attirer, conquérir et enchainer le client à l'ère du digital*, Dunod 2016, Paris, p.4

volume de trafic. Le succès de l'opération nécessite de faire en sorte que le contenu soit très bien référencé, accessible et identifiable. Il s'agit ensuite de transformer le visiteur inconnu en "lead" (c'est à dire un prospect dans son premier état) puis en client, ce qui pourrait faire l'objet de développements purement marketing que nous n'aborderons pas ici.

L'important est d'intégrer ce principe d'attirer par un autre biais que de la promotion commerciale. Sans forcément pousser la technique de *l'inbound marketing* à son paroxysme, cette idée de la diffusion de contenu très qualitatif, en plus de permettre l'attraction de nouvelles personnes, bénéficiera à toute la communauté.

Idéalement, il s'agit de faire du site de l'entreprise, un "hub" c'est à dire une zone d'interface privilégiée qui attire la cible et lui procure du contenu qu'elle peut lire, utiliser et partager avec d'autres, et créer ainsi une communauté qui interagit plutôt qu'un mégaphone (l'un des trop nombreux outils de diffusion).

Le contenu est associé à la marque par les moteurs de recherche et partagé sur les réseaux sociaux, cela permet à l'entreprise de valoriser sa marque (et son offre) en affichant une expertise.

b) Fédérer autour d'une entreprise experte.

Proposer des contenus informatifs riches auxquels les destinataires s'habituent et s'attachent est une manière de fidéliser les membres de sa communauté.

C'est également donner de la crédibilité et de la légitimité à l'entreprise dans ses activités, en la positionnant comme experte dans son domaine ou sur des thématiques particulières.

D'autre part, la communauté n'étant pas exclusivement composée des clients et prospects, mais également des salariés et des partenaires, cette production de contenus très qualitatifs ne saurait que renforcer l'intérêt de ces derniers et leur implication dans l'activité de l'entreprise.

Cette production de contenus ne se résume pas à la production d'articles sur le site de l'entreprise ou de *post* sur des blogs spécialisés ou réseaux sociaux. Elle peut prendre des formes très diverses à modeler selon le profil des membres de la communauté.

Elle peut par exemple se traduire par des *e-book*, livres blancs, vidéos, *checklists*, *quizz*, *serious game*, *webinar*, etc... On trouve une illustration simple de cette idée avec les entreprises du secteur alimentaire qui proposent de plus en plus des conseils culinaires, des recettes, des astuces diététiques ou autres. Ainsi, une entreprise telle que Cassegrain ne se contente pas de vendre des légumes en conserves. Elle propose des recettes créatives pour les

cuisiner. L'habitué de la boîte de conserve déjà client y trouvera peut être une manière de renouveler ses menus ; quant un parfait étranger aux produits de cette marque, il pourra la découvrir à l'occasion de sa recherche en ligne d'une recette de tel ou tel plat.

Un stade plus avancé de ce idée est la diversification des activités de l'entreprise par la production de véritables formations : qu'ils s'agisse de MOOC, d'interventions dans des évènements ou de véritables formations en présenciel. Cette option ne correspond pas à toutes les entreprises bien-sûr, mais s'adapte à plus de secteurs qu'on ne le soupçonne.

Un industriel de l'agro-alimentaire, par exemple, a-t-il cette possibilité ?

Pourquoi pas ! Michel & Augustin, entreprise connu pour ses biscuits et yaourts, à laquelle nous nous sommes déjà intéressés précédemment, a fait ce pari. En construisant un programme de formation en adéquation avec une des valeurs fortes de la marque : le rayonnement du savoir-faire pâtissier français. Michel & Augustin dispense ainsi des formations au CAP Pâtisserie. Elles les propose à des personnes extérieures à l'entreprise mais a également formé la moitié de ses effectifs salariaux, y compris ceux des métiers sans lien direct avec la pâtisserie, comme des fonctions supports.

Par cette activité de formation, l'entreprise attire de nouvelles personnes, fédère sa communauté existante et renforce sa légitimité et sa crédibilité en tant que vendeuse de biscuits et dessert laitiers.

Avec de tels outils, les membres de la communauté ne se sentent pas considérés comme de simple acheteurs, consommateurs liés à l'entreprise par une simple transaction. L'entreprise bénéficie d'une expertise qu'elle leur propose de partager ; les membres de la communauté enfilent ainsi une casquette "d'apprenants".

Un autre manière d'impliquer sa communauté est de lui proposer le statut de financeur.

2. Faire des membres de sa communauté des financeurs de l'entreprise

En à peine plus de cinq ans, cet anglicisme qui désigne le financement participatif, le "*crowdfunding*", s'est imposé en France. Il permet aux porteurs d'un projet de récolter des fonds. On peut y voir une alternative bancaire permise par les nouvelles possibilités offertes par le numérique.

"Dans la plupart des cas, c'est l'association d'un grand nombre de personnes investissant un petit montant qui permettent aux porteurs de projets de trouver les fonds demandés. Ce mode de financement est également un moyen de fédérer le plus grand nombre de personnes autour de son projet⁶⁶."

Le *crowdfunding* s'est diversifié pour prendre différentes formes, selon le mode de financement (en don, en prêt, en action, etc...) et selon le type de projets financés (type de porteurs de projets et type de secteurs, spécialisé ou non). Les deux *leaders* en France sont *Ulule* (85 856 690 € collectés) et *Kiss Kiss Bank Bank* (72,010,226 € collectés), qui proposent de soutenir un projet en faisant un don pour le financer.

Avec les plateformes de don, un système de préachat peut être proposé : par exemple, il faut que tant de disques soient vendus pour que le projet puisse démarrer... ou un système de récompense : chaque donateur recevra par exemple un produit quand celui-ci sera commercialisé, ou même un T-shirt dédié par les porteurs de projets ou une carte postale.

Les jeunes entreprises qui ont eu recours au *crowdfunding* pour démarrer en ont fait l'expérience : en plus de l'intérêt qu'il représente en terme de financement, ce dispositif permet de créer un lien fort entre les entrepreneurs et leur projet d'une part, et chacune des personnes qui décide de s'y impliquer en participant à la collecte. Le fondateur d'Ulule fait ce constat :

"Ça permet réellement de créer et d'engager une communauté autour du projet. Je crois que c'est vraiment la valeur ajoutée du crowdfunding⁶⁷."

Les participants à une campagne de *crowdfunding* se composent souvent de plusieurs cercles (Voir Annexe 4) : un premier constitué des proches, famille et amis, qui au delà de leur intérêt pour le projet, veulent soutenir l'idée et les porteurs du projet. Viennent ensuite tous ceux qui font partie de la communauté existante du projet, c'est à dire ceux qui ont manifesté un intérêt et qui vont être conduit sur la plateforme de *crowdfunding*. Enfin le grand public, soit issu de la communauté de financeurs participatifs (ceux qui sont inscrits la plateforme de *crowdfunding*) soit qui va totalement découvrir le projet par un autre biais.

⁶⁶ Good Morning Crowdfunding, "Qu'est-ce que le crowdfunding", consulté en ligne le 8 aout 201, disponible sur <http://www.goodmorningcrowdfunding.com/definition-du-crowdfunding/>

⁶⁷ Propos de Mathieu Maire du Poset extrait de Pillon (A), "Pour Ulule, la communauté est le premier atout du crowdfunding" Numerama Business, 07 septembre 2016, consulté en ligne le 8 aout 201, disponible sur <http://www.numerama.com/business/140399-conversation-pour-ulule-la-communaute-est-le-premier-atout-du-crowdfunding.html>

Pour être un succès, la campagne de *crowdfunding* représente un exercice de communication sur différents canaux. Sur la plateforme de financement participatif, l'explication du projet, sa genèse façon *story telling*, et une présentation attractive des produits en seront les garants⁶⁸.

Les participants à cette campagne vont former une véritable communauté qui s'intègre comme un bloc dans la communauté de l'entreprise. Le "financement par la foule" peut donner à chaque participant le sentiment d'être actif dans l'aventure entrepreneuriale et crée un lien fort avec la marque. Cette communauté des financeurs sera l'objet d'un suivi pendant et après la collecte, ce qui permettra de l'animer, de la fidéliser et de maintenir le lien avec la marque dans le temps. Cela représente la création d'un véritable capital social, pour tester l'offre et mesurer l'intérêt pour la proposition de valeur, se faire connaître, favoriser l'esprit d'émulation et de challenge de manière assez ludique si on le souhaite.

Avec quelques années de recul, c'est le bilan tiré par ceux qui se sont penchés sur ce phénomène du *crowdfunding* :

"La plateforme de crowdfunding permet d'élargir le capital social initial du porteur de projet, d'augmenter ainsi la taille de son réseau, et ce faisant, d'accéder à de nombreuses ressources mobilisables⁶⁹".

Or, ce lien crée à travers l'acte de financement, peut être bien plus profond lorsque le type de financement n'est plus du don, du don contre don, ou même du prêt mais consiste en un financement en capital. On parle d'"*equity crowdfunding*". Certaines plateformes de *crowdfunding* proposent ainsi de soutenir une entreprise dans sa phase d'amorçage, de changement d'échelle ou de développement, en en devenant actionnaire. Dans ce cas le participant à la collecte devient partie-prenante de l'entreprise, avec la possibilité de s'impliquer dans son développement. Il devient alors très facilement un membre très impliqué de la communauté de l'entreprise.

Cette possibilité du *crowdfunding*, ouverte aux jeunes entreprises est bien évidemment un outil dont peuvent bénéficier les entreprises sociales. Quelques plateformes de financement participatif, comme 1001PACT, sont spécialisées dans le financement des projets à impact

⁶⁸ Voir par exemple Portais (E), "[Etude] La campagne de crowdfunding de Beyond Croissant vue de l'intérieur", *Maddyne, Innovation* 16 mai 2013 8h06 - Mis à jour le 10 mai 2014 17h21, consulté en ligne le 8 août 2017, disponible sur <https://www.maddyne.com/innovation/2013/05/16/conseil-campagne-crowdfunding/>

⁶⁹ - Onnée (S) et Renault (S), "*Le crowdfunding : quels enjeux pour la construction d'un réseau communautaire ?*", *Sciences de la Société*, Volume 91 | 2014 : Mille réseaux. Réticularité et société, p. 116-133, consulté en ligne le 6 mai 2017, disponible en ligne <https://sds.revues.org/1332?lang=en>.

social et environnemental, et les entreprises qui y ont recours ont donc l'occasion d'ouvrir leur communauté à des personnes en recherche d'*impact investing*.

Diane Scéméma, fondatrice de l'entreprise sociale *Dreamact*, a bien voulu, pour cette étude (voir Annexe 5), partager son expérience du *crowdfunding*, qu'elle a réalisé à deux reprises : d'abord en don sur Kiss Kiss Bank Bank, puis sur 1001PACT en actions :

"Les campagnes de crowdfunding permettent de re-fédérer sa communauté, de réfléchir à qui en fait partie et comment on va les motiver. Avec Kiss Kiss Bank Bank, nous avons embarqué le première vague des proches ce qui a déclenché l'effet boule de neige !"

Ces options que sont la production de contenu très qualitatif, et le financement participatif sont donc des manières de développer et impliquer sa communauté, et conviennent tous particulièrement aux jeunes start-up, notamment web, y compris les entreprises sociales !

D'autres leviers leur sont particulièrement adaptés.

B. Facteurs propres aux entreprises sociales : prendre sa place d'acteur économique et social

Les entreprises sociales disposent de plusieurs atouts compétitifs pour développer leur communauté : un écosystème dynamique pour les épauler (1) et une prédisposition aux partenariats public-privés (2).

1. Développer sa communauté en bénéficiant d'un écosystème et d'un réseau

Non seulement l'entreprise sociale peut s'appuyer sur des structures et entités disposées à favoriser son développement (a) mais en plus, elle s'inscrit dans un écosystème au sein duquel elle peut accroître sa communauté (b).

a) Des partenaires pour soutenir les entreprises sociales

Les politiques de soutien à l'entrepreneuriat en général offrent aux jeunes entreprises de nombreuses ressources et avantages pour se développer : organismes d'accompagnement,

subventions, structures de financement, dispositifs fiscaux avantageux. L'essor des startups s'est fait de concert avec la multiplication de ce qu'on appelle des incubateurs.

Les entreprises sociales qui sont également des startups sont éligibles à tous ces instruments qui peuvent favoriser leur développement. Mais elles disposent en plus de nombreuses structures qui leur sont spécifiquement dédiées.

D'une part le cadre institutionnel français leur a donné une véritable place en faisant de l'ESS un secteur à part entière de l'économie. Les statuts "d'entreprise de l'économie sociale et solidaire" ou l'agrément ESUS⁷⁰ donneront ainsi accès à des avantages⁷¹.

D'autres parts de nombreux acteurs du secteur de l'ESS ou s'inscrivant dans l'univers de l'entrepreneuriat social sont à disposition : incubateurs, fondations, réseaux d'accompagnement, etc... de très nombreuses entités propose une aide financière, matérielle ou intellectuelle. La fondation *Ashoka*, le *MOUVES* (mouvement des entrepreneurs sociaux), *l'Avise*, la *Fabrique Aviva* sont autant d'illustrations de la diversité de ces structures et de ce qu'elles proposent.

Les entreprises sociales peuvent également se tourner vers *l'impact investing*, une forme d'investissement apparu il y a une dizaine d'années, qui cherche à la fois un impact social et une rentabilité financière. *L'impact investing* attire de plus en plus d'investisseurs, aux profils très différents (des fonds de capital-investissement aux ONG), et aurait mobilisé en 2014 quelques dix milliards et demi de dollars⁷². Les attentes des acteurs de *l'impact investing* étant très diverses, certains donnant le primat à l'objectif social alors que d'autres privilégiant la rentabilité financière, l'entreprise sociale devra identifier les investisseurs qui lui correspondent le mieux.

En s'appuyant sur ces différents acteurs qui peuvent contribuer à son développement, l'entreprise sociale acquièrent les moyens de développer sa communauté : soit en augmenter ses ressources financière, soit en bénéficiant par exemple d'un mécénat de compétences.

⁷⁰ Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)

⁷¹ L'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) leur permet de bénéficier d'aides et de financements spécifiques, notamment accession à l'épargne salariale solidaire et réductions fiscales.

⁷² Proparco, "Social business: entreprendre et investir autrement", *Revue Secteur Privé & Développement*, N°23, février 2016, p 22, consulté en ligne le 25 mai 2017, disponible sur http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-privé-et-développement/Les-derniers-numeros/numero-23-le-social-business

b) Un écosystème drainant un réseau actif

Le secteur de l'ESS comme l'entrepreneuriat social ne cesse de se développer en France et constitue un écosystème très dynamique. En terme de communauté, le statut d'entreprise sociale donne *de facto* un atout à l'entreprise à l'égard de toutes les personnes sensibles aux questions d'impact social et environnemental. Ainsi, quelque soit l'activité de l'entreprise, son statut d'entreprise sociale la fait d'emblé accéder à une potentielle communauté de personnes qui s'intéresse à l'ESS.

C'est aux travers de manifestations, d'événements, de concours que les entreprises profiteront de cet environnement ESS et du réseau qu'il draine.

Le courant très dynamique de l'entrepreneuriat social offre ainsi un socle et une communauté à s'approprier. Des structures comme *Make Sens* ouvrent ainsi des boulevards pour développer sa communauté.

Cet écosystème permet de bénéficier d'un réseau et constitue donc un terreau propice au développement d'une communauté.

2. L'entreprise sociale, prédisposée aux partenariats publics-privés ?

En ayant pour objet la réponse à un besoin social, les entreprises sociales semblent naturellement avoir vocation à fournir un service d'intérêt général qu'une entité publique souhaite confier à une structure privée. Le système de protection sociale est en effet le principal bailleur de fonds du côté de la demande. Prendre part à la commande publique représente un enjeu important pour les entreprises sociales - comme pour les entreprises classiques - car elle représente 320 milliards d'euros soit 10% du PIB par an en France⁷³.

Fournir un service d'intérêt général en partenariat avec l'Etat ou les collectivités publiques est-il une voie ouverte aux entreprises sociales en France ?

Un rapport de la Commission Européenne⁷⁴ relatif à l'écosystème des entreprises sociales analyse les rapports entre ces dernières et la puissance publique dans le champ social. Trois

⁷³ Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics "La commande publique en quelques chiffres", consulté en ligne le 2 août 2017, disponible sur <https://www.economie.gouv.fr/economie/commande-publique-en-quelques-chiffres>

⁷⁴ European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): "*Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe*". Authors: Carlo Borzaga and Giulia Galera

postures différentes peuvent être adoptées par les politiques publiques à l'égard des entreprises de l'économie sociale et solidaire : une politique de promotion, intégrative ou substitutive. Ces rôles proposés aux entreprises sociales dans le champs de l'assistance sociale coexistent dans chaque pays mais varient en proportion, et dans le temps.

La politique "promotionnelle" est celle qui vise à soutenir le développement de l'ESS (ou son équivalent dans les autres pays) de l'extérieur, c'est à dire sans assigner un rôle particulier aux entreprises sociales dans la fourniture des services d'intérêt général. L'objectif de cette politique est de profiter des impacts générés pour faire progresser l'innovation sociale et renforcer l'inclusion sociale. Ce soutien prend alors généralement la forme de subventions.

La politique "intégrative" favorise la complémentarité dans la fourniture des services d'intérêt général là où l'action publique fait le plus défaut. Les pays du Nord de l'Europe ont plus tendance à avoir des politiques sociales très extensives. Dans d'autres pays où les politiques sociales sont moins couvrantes, comme en Italie, où les champs d'action confiés aux acteurs privés sont plus importants, dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'insertion professionnelle notamment.

La politique "substitutive" concerne les états-providence qui se caractérisent par une large offre de services publics sociaux mais qui ont évolué vers la privatisation d'une grande part d'entre eux à des opérateurs privés, en incluant voire en favorisant les entreprises sociales. Le Royaume-Uni offre un exemple typique de cette dynamique. Depuis les privations des gouvernements Thatcher et Major jusqu'à plus récemment, les entreprises sociales se sont multipliées pour pourvoir aux services sociaux. En Suède, depuis une loi de 2008, les collectivités publiques peuvent opter pour un système d'appel d'offre dans la fourniture des services sociaux et de santé⁷⁵.

Au cours des deux dernières décennies, la plupart des pays de l'UE se sont éloignés progressivement des subventions, évoluant vers des marchés publics compétitifs. Tout en stabilisant les relations entre les entreprises sociales et les organismes publics, l'impact des marchés publics a été controversé. Lorsqu'ils sont ouverts aux entreprises conventionnelles et reposent exclusivement sur des critères de minimisation des coûts, les offres concurrentielles ont découragé l'innovation et ont poussé les entreprises sociales à adopter des pratiques sans plus-value par rapport aux prestataires de services publics ou les entreprises traditionnelles. Plus grave encore, en induisant des compressions budgétaires, les offres concurrentielles ont

⁷⁵ Les familles des collectivités qui optent pour ce système ont alors le choix entre le public et le privé, ce qui ouvre le marché aux entreprises sociales.

affaibli la capacité des entreprises sociales à détecter les besoins non satisfaits, avec des effets néfastes pour les bénéficiaires les plus vulnérables.

Dans ce contexte, les règles de passation des marchés publics de l'UE qui sont entrées en vigueur en 2014⁷⁶ constituent un pas en avant significatif. En effet, elles offrent de nouvelles opportunités aux entreprises sociales et encouragent l'évaluation des offres, en particulier celles concernant les services sociaux et de santé, sur la base du meilleur rapport qualité / prix. En outre, cette nouvelle législation donne plus de possibilités aux contrats réservés et à l'utilisation de clauses sociales dont l'adoption reste toutefois décidée au niveau national.

En France, le paysage juridique⁷⁷ est aujourd'hui plus favorable, avec l'entrée en vigueur de la réforme de la commande publique le 1er avril 2016. Elle a pour objectifs de simplifier et de sécuriser le droit de la commande publique, d'ouvrir davantage la commande publique aux PME et de favoriser ses bénéfices sociaux et environnementaux.

Les principales avancées, identifiées notamment par le RTES⁷⁸, sont, **premièrement, l'intégration d'exigences sociales et environnementales**. La possibilité de mise en œuvre de clauses sociales ou environnementales dans les marchés publics est peu à peu entrée dans les pratiques des acheteurs publics, même si leur utilisation est encore minoritaire⁷⁹. La directive apporte deux avancées principales : la possibilité d'introduire des considérations sociales dans l'objet même du marché (comme c'était déjà le cas des considérations environnementales depuis la directive 2004)⁸⁰ et la possibilité d'intégrer dans les critères d'attribution "la diversité" et "la garantie de la rémunération équitable des producteurs" dans un paragraphe où

⁷⁶ Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE

⁷⁷ Les textes de référence s'appliquant désormais aux marchés publics, aux délégations de service public, aux concessions et aux partenariats public-privé sont l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et le décret n°2016-360 publié le 27 mars 2016 (qui transposent les directives 2014/24/UE et 2014/25/UE relatives aux marchés publics).

⁷⁸ Le Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES), "Marchés publics & ESS", Points de Repère ESS n°5, Principaux points d'actualisation au 1er janvier 2017, disponible en ligne https://www.socialement-responsable.org/sites/default/files/resources/2017-06/Reperes_Marches_pub_ESS_RTES.pdf.

⁷⁹ En 2010, 2,5% des contrats publics s'élevant à 90 000 EUR ou plus inclus comprenaient des clauses sociales; En 2011, ce montant a atteint 4,1%. Chiffre extrait du Rapport de la Commission Européenne précédemment cité.

⁸⁰ Le décret prévoit l'adjonction, à côté des caractéristiques environnementales, des "caractéristiques sociales" aux spécifications techniques rédigées en termes de performance ou d'exigences fonctionnelles dans l'objet du marché (art. 6 §2). L'article 38 §1 de l'ordonnance indique que la clause sociale d'insertion peut être une condition d'exécution. « *Les conditions d'exécution d'un marché public peuvent prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi, à condition qu'elles soient liées à l'objet du marché public* ».

on retrouve la plupart des éléments RSE, dont “les performances en matière d’insertion professionnelle des publics en difficulté...”⁸¹ On se dirige donc vers une clause « qualitative ».

D'autre part, l'utilisation des labels⁸² en tant que moyen permettant de prouver que la prestation correspond aux caractéristiques requises. Un travail de repérage des labels de l'ESS qui correspondraient aux conditions de l'article 10 du décret est en cours au sein du Conseil supérieur de l'Economie social et solidaire.

Enfin, la notion de « cycle de vie »⁸³ (par opposition au critère du prix d'achat) constitue une étape décisive dans l'objectif d'achat public durable.

La seconde amélioration significative porte sur l'extension des marchés réservés aux entreprises qui emploient des travailleurs handicapés ou défavorisés d'une part⁸⁴, et aux entreprises de l'ESS de l'autre⁸⁵.

Enfin, la nouvelle législation permet la simplification des procédures et l'accès facilité aux TPE / PME, grâce notamment à l'obligation d'allotissement et à la généralisation de la dématérialisation, la réduction de certaines exigences et des dispenses de procédures pour les marchés inférieurs à 25 000 euros.

Ce nouveau cadre ne garantit pas une primauté des entreprises de l'ESS sur les entreprises classiques pour l'obtention des marchés publics. Ainsi les clauses sociales peuvent être utilisées par des entreprises conventionnelles si celles-ci proposent des biens ou des services avec des impacts sociaux positifs suffisamment élevés.

⁸¹ Article 62 du décret : « Peut se fonder sur une pluralité de critères non-discriminatoires et liés à l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution au sens de l'article 38 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 susvisée, parmi lesquels figure le critère du prix ou du coût et un ou plusieurs autres critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux ou sociaux. Il peut s'agir, par exemple, ... des conditions de production et de commercialisation, la garantie de la rémunération équitable des producteurs, le caractère innovant, les performances en matière de protection de l'environnement, de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture, d'insertion professionnelle des publics en difficulté, la biodiversité, le bien-être animal ».

⁸² Article 10 du décret n°2016-360 publié le 27 mars 2016

⁸³ Article 63 du décret n°2016-360 publié le 27 mars 2016

⁸⁴ L'article 36 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 prévoit la possibilité de marchés (ou lots) réservés au secteur adapté et protégé des personnes en situation de handicap (Article 36, paragraphe 1), mais aussi au secteur de l'insertion par l'activité économique (Article 36, paragraphe 2) sous réserve que ces structures emploient un quota minimum de 50% de travailleurs handicapés ou en difficulté.

⁸⁵ Les marchés réservés aux entreprises de l'ESS sont très encadrés dans le cadre de l'article 37 §1 et 2 de l'ordonnance : • ils sont réservés à certaines activités (services santé, sociaux ou culturels). • l'entreprise de l'ESS ne doit pas avoir conclu de marché public avec le même pouvoir adjudicateur depuis au moins 3 ans. Dans ces conditions, les marchés publics peuvent servir de marchés d'amorçage avec durée de 3 ans (lancement structure ou activité) ou d'un outil de changement d'échelle.

Cependant, avec l'appui des acteurs publics locaux, et un lobbying des acteurs de l'ESS, la commande publique tend à devenir un enjeu de mieux en mieux reconnu pour le développement d'une économie plus solidaire. Le Plan National pour l'Achat Public Durable 2015-2020 affiche des objectifs ambitieux : atteindre, en 2020, 25% de marchés comprenant au moins une disposition sociale et 30% de marchés dotés d'au moins une mesure environnementale⁸⁶.

Cet accès aux marchés publics pour les entreprises sociales leur donne incontestablement les moyens d'accroître leur communauté en faisant des usagers du service d'intérêt général des clients. Reste, pour ces entreprises, la charge d'animer cette communauté d'usagers et de créer une relation non pas similaire à celle nouée avec une administration, mais qui intègre les principes qui permettent d'impliquer et de fidéliser à la marque !

En attendant que cette proportion de l'ESS dans les marchés publics *stricto sensu* n'augmente, les entreprises sociales bénéficient d'un soutien des pouvoirs publics, et de certaines subventions. D'autres parts, les réalités locales montrent certaines évolutions, fondées sur la co-création, et qui vont souvent plus vite que des gros changements à l'échelon national.

Des initiatives partenariales comme celles favorisées par les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)⁸⁷, auxquels la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS a donné un cadre législatif et le soutien de la puissance publique donnent des résultats intéressants.

Spécialiste de ces questions, Géraldine Lacroix, explique que

"Un PTCE, c'est d'abord une initiative privé lucratif – privé non lucratif (« entreprises classiques – entreprises de l'ESS »), à laquelle peuvent s'adjoindre une ou plusieurs collectivités territoriales, pour qu'une dynamique prenne vie sur un territoire avec le soutien de ses acteurs, dans leur diversité : universités, organismes de formation et de recherche... La puissance publique peut apporter du soutien financier, de l'appui technique, des compétences et de l'expertise, elle a dans ce cadre une large palette de modalités d'actions possibles."⁸⁸

⁸⁶ En 2013, seuls 6,7 % des marchés d'un montant supérieur à 90 000 € HT comportaient une clause environnementale et 6,1 % une clause sociale (recensement des achats publics de l'OEAP publié en novembre 2014).

⁸⁷ 37 PTCE sont aujourd'hui soutenus, 250 emplois ont notamment été créés,

⁸⁸ Propos de Géraldine Lacroix, extraits de Benoît Gajdos, "Les partenariats entre secteur public et secteur privé sont-ils l'avenir de l'intérêt général ?" Co-éclairage, 22 avril 2016, consulté en ligne le 9 août 2017, disponible sur <https://co-conseil.fr/parteneriats-secteur-public-prive-avenir-interet-general/>

Indéniablement, ces nouveaux rapports entre les entreprises sociales et les autres acteurs économiques (privés et publics) leur donnent accès à de nouvelles parts de marchés et terrains ou développer leur communauté.

On comprend donc que du fait de leur statut d'entreprises sociales, ces dernières ont des cartes à jouer pour donner toute leur mesure aux impacts recherchés et atteindre les bénéficiaires des produits ou services en les incluant dans une communauté.

Qu'il s'agisse d'activer tous les leviers dont elle dispose au sein de son écosystème, qu'il s'agisse des acteurs de l'ESS ou des promoteurs de l'entrepreneuriat social, l'entreprise sociale dispose de ressources nombreuses. Elles sont de nature à lui permettre d'être appuyée dans son développement, et donc mieux à même de renforcer sa communauté, mais aussi d'accéder à un réseau qui lui donne de la visibilité auprès d'un public sensibilisé. D'autre part, l'entreprise sociale peut regarder du côté des marchés publics où elle pourra peut-être jouer un rôle lui donnant l'accès à une nouvelle communauté à intégrer à la sienne, celle des usagers du service public.

Une jeune entreprise sociale a ainsi la possibilité de développer sa communauté en allant au-delà de la relation commerciale qui constitue son activité. Elle peut ainsi engager les utilisateurs du produit ou service en leur proposant une relation basée sur l'information et l'expertise, ou encore leur donner une place qui les impliquera dans le développement de l'entreprise comme celle de financeur. Enfin, l'entreprise sociale dispose de structures et d'un réseau qu'elle peut mobiliser ; ils lui seront d'une aide précieuse pour développer sa communauté. Ce développement peut s'inscrire dans une mise en œuvre de l'objectif social recherché dans le cadre de la commande publique.

Ainsi, après avoir s'être approprié les moyens qui lui permettent de s'adresser à son utilisateur pour le fidéliser, l'entreprise sociale peut se tourner à 360 degrés pour nouer des liens qui établiront une relation solide avec des personnes qui forment la communauté de l'entreprise, en y parvenant par un autre biais que la relation commerciale de base.

Ayant investi toutes les voies pour promouvoir son activité et engager sa communauté autour d'elle, l'entreprise sociale peut mettre en œuvre un autre levier puissant : laisser à une autre voie que l'entreprise elle-même le soin de la mettre en valeur.

III. Déployer sa communauté grâce à un programme d'ambassadeurs

Nous consacrerons toute notre dernière partie à ce que nous avons identifié comme une formidable manière de développer une communauté, en particulier car cette méthode ne nécessite pas de couts pharaoniques : avoir des ambassadeurs !

Qu'est ce qu'un ambassadeurs ? Quel rôle un ambassadeur peut il jouer pour une entreprise en générale ? Est-il approprié d'en mettre en place pour une entreprise sociale ?

En guise d'introduction, voici un exemple découvert au fil de nos recherches. Il sort du cadre marchand, mais illustre assez bien le rôle que peuvent jouer des ambassadeurs.

Ville portuaire et industrielle, lourdement détruite pendant la guerre et qu'on associait facilement à une morne alliance de béton armé et de grisaille pluvieuse, Le Havre connaissait des problèmes d'attractivité et leurs lourdes conséquences économiques. Pour remédier a cette situation et redorer son blason au niveau national au moins, la ville a lancé en 2006 un club "Le Havre Ambassadeurs". La mission proposée à ces ambassadeurs est triple : *"faire connaître et rayonner Le Havre en dehors de ses frontières, susciter l'intérêt auprès de leurs réseaux privés et publics et leur donner l'envie de découvrir la ville et enfin, faciliter la détection de projets pouvant se dérouler au Havre (accueil d'événements, implantation d'entreprises, investissement...)"*.

Ouverte à tous, cette invitation avait pour objectif de "convertir" les habitants d'abord afin qu'il "prêchent la bonne nouvelle" et donnent une image positive du Havre. Initiée d'abord auprès des partenaires institutionnels pour qu'ils donnent l'exemple, et grâce au bouche-à-oreille et une belle communication (sur fond de slogans tels que *"La passion du Havre - Communiquer l'ambition"* , *"La passion du Havre - Partagez l'enthousiasme"* ou encore *"La passion du Havre - Soutenez le développement"*, cette association rassemble aujourd'hui 550 Ambassadeurs formant une communauté assez active.

A partir de cette illustration, se posent les principales questions que suscite la mise en place d'ambassadeurs. Nous les envisagerons relativement aux ambassadeurs d'une entreprise classique (A) et à ceux qui peuvent s'investir au service d'une entreprise sociale (B).

A. Les ambassadeurs d'une entreprise classique

Sous ce terme assez large peuvent être englobés différents types d'ambassadeurs avec des fonctions variées. En fonction du type d'ambassadeur considéré et des résultats escomptés, la mise en place d'un programme ambassadeur et les éventuelles contres-parties attendues ou proposées pourront être précisés. Un petit état des lieux ou tour d'horizon des différents types d'ambassadeurs (1) nous permettra de nous essayer à définir l'économie générale et les intérêts de mettre en place un programme ambassadeur (2)

1. Tour d'horizon des ambassadeurs de marque

On assiste à une véritable inflation des ambassadeurs que l'on peut retrouver auprès de pléthore d'entreprises. Leurs définitions et leur missions sont très variables.

A première vue, et par analogie au premier sens⁸⁹, diplomatique, du mot, il renvoie plutôt à une sélection élitiste de personnes assez "qualitative" qui sauront représenter de manière fiable et sous son meilleur jour une marque. Ambassadeur est-il alors synonyme d'égérie, comme peut l'être la mannequin emblématique d'une marque de parfum, ou bien toujours dans le domaine de la publicité, une personnalité comme Georges Cloney peut-il être considéré comme ambassadeur de la marque Nespresso ?

Pourquoi pas, mais cet **ambassadeur-égérie**, souvent utilisé dans les secteurs du luxe ou de la mode, pour incarner une marque sur une certaine durée, en véhiculant une image "glamour" par exemple, essentiellement à travers de la communication publicitaire, ou éventuellement en participant à des évènements, est une définition trop restrictive.

A l'opposé, en effet, se trouve l'**ambassadeur-client**, ou pour aller plus loin, l'**ambassadeur-consommateur**, à qui l'on propose de pousser l'expérience produit et la relation marketing à son degré le plus poussé. Des marques de la grande distribution ont mis en place de tels procédés.

⁸⁹ Définition du mot Ambassadeur dans le dictionnaire Larousse. **Ambassadeur**, nom (italien *ambasciatore*), - Représentant(e) permanent(e) d'un État auprès d'un État étranger, accrédité(e) auprès du chef d'État et dirigeant la mission diplomatique. - Représentant(e) personnel(le) du chef de l'État pour un temps limité ou une mission donnée, dans plusieurs pays (ambassadeur itinérant). - Personne susceptible de représenter à l'étranger une certaine image de son pays ou qui est chargée d'une mission : Un ambassadeur de la chanson française. En savoir plus sur http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ambassadeur_ambassadrice/2708#6JofpWV2Ckw004Jt.99

Ainsi les marques du groupe Nestlé, proposent à leur clients les plus investis de devenir des "Ambassadeurs Nestlé Croquons La Vie". Le consommateur qui apprécie les produits se voit invité à les tester : réponses à des tests en ligne, et aussi réception gracieuse de produits à domicile pour les découvrir et formuler des avis. Dans le cas de ces "Ambassadeurs Nestlé Croquons La Vie", le client complète un profil sur lequel il indique ses préférences et ses habitudes de vie. Il est ensuite en lice pour participer à un test produit en recevant chez lui un kit ambassadeur. Il est alors proposé à l'ambassadeur de vivre cette expérience comme une véritable aventure, animée par plusieurs chargés de produits chez Nestlé, et rythmée par des étapes sur une période définie, à grand renfort de communication et de partage sur une page dédiée du blog. Par exemple, pour tester la nouvelle tablette de chocolat à dessert au lait d'amande " Nestlé Dessert® Amande", les élus reçoivent 3 tablettes de chocolat, des fiches descriptives et des recettes, des brochures explicatives à distribuer à leurs proches. Ils sont ensuite très guidés, de manière assez efficace semble-t-il, l'accent étant mis sur la convivialité, la joie de vivre, l'attention portée aux autres par exemple, pour communiquer autour du produit, en les faisant déguster à leur proche, en partageant photos et avis avec les internautes. Au delà de ces tests, un système de points est mis en place et l'ambassadeurs peut gagner des Croqs (50 s'il s'abonne à la newsletter, 30 s'il utilise un bon de réduction, etc). Les plus investis peuvent bénéficier de bons de réductions. L'objectif semble ainsi non seulement d'accroître le nombre de clients en touchant le réseau des ambassadeurs, mais aussi de fidéliser et de rendre encore plus actifs les consommateurs que sont les ambassadeurs, en mettant à leur disposition du contenu (guide thématiques, recettes, etc.) et en les incitant à être dans le partage d'expérience pour créer une véritable vie de communauté sur le blog.

De plus en plus de marques proposent ce type d'expérience à leur client et tentent de les investir en les incitant à commenter, partager, parler des produits, en particulier sur les réseaux sociaux. Le petit Marseillais a ainsi créé un programme "Le Petit Ambassadeur" grâce auquel les "ambassadrices" peuvent recevoir des "Box" contenant deux ou trois produits de beauté.

A mi-chemin entre l'ambassadeur-égérie et l'ambassadeur-consommateur (de masse), on pourrait parler d'**ambassadeur-influenceur**, entendu souvent comme influenceur digital. Pour utiliser leur potentiel de recommandations, les marques d'adressent de plus en plus à ces bloggeurs les plus reconnus sur leur thématique, les utilisateurs de réseaux sociaux les plus suivis sur *Facebook* ou *Twitter* ou les "youtubeurs" établis. L'approche du marketing

d'influence⁹⁰, désormais réglementé par l'ARPP⁹¹ peut ressembler à des relations presses. Certaines grandes entreprises déplacent leur budget marketing vers ces influenceurs. Ils sont en tous cas intégrés dans les politiques générales des marques, comme Monoprix grâce à son outil *Traackr* ou Orange.

D'autres entreprises emploient le concept d'ambassadeur dans un registre un peu moins directement commercial, un mettant en avant, sous cette caquette, l'idée d'expérience, ou d'expertise dans l'utilisation du service. Appelons-les les **ambassadeurs-experts**.

Si vous avez déjà eu recours au service de covoiturage proposé par *BlaBlacar*, vous aurez pu remarquer que certains utilisateurs ont le statut d' "ambassadeur". Ils n'ont pas besoin d'effectuer une demande spécifique pour le devenir, mais reçoivent cette qualification sur certains critères (Voir Annexe 7). Ce sont, en quelque sorte, les meilleurs utilisateurs du service car ils se le sont approprié et sont à même de véhiculer une des valeurs clé de *BlaBlacar*, la confiance. Leur rôle est donc un peu différent puisqu'ils font quasiment partie de la proposition de valeur de *BlaBlacar*, et que leur présence en nombre significatif peut conditionner la bonne marche d'une telle plateforme d'intermédiation, puisqu'elle doit correspondre à la demande des utilisateurs passagers qui ne souhaitent avoir recours qu'à des conducteurs présentant ces garanties.

Etre un ambassadeur présente d'emblé un avantage pour l'utilisateur : ce statut facilitera sa capacité à remplir sa voiture rapidement. Ces utilisateurs expérimentés peuvent aussi être sollicités pour tester de nouvelles fonctionnalités participer à des interviews, des tables rondes ou des événements. Par ailleurs, *BlaBlacar* n'hésite pas à fidéliser ses ambassadeurs et à rendre ce statut encore plus attractif, en offrant des avantages pour le renouvellement de leur voiture aux conducteurs ambassadeurs.

D'autres entreprises peuvent avoir recours à des ambassadeurs dans une optique plus géographique. Ces **ambassadeurs-géographiques** auront pour mission de promouvoir la marque localement, dans leur région ou dans leur pays.

Dans certains cas, il ne s'agit pas d'une simple promotion commerciale, comme la communication sur produits telle que décrite dans l'exemple Nestlé.

⁹⁰ Définitions Marketing, l'encyclopédie illustrée du marketing, "*Définition : Marketing d'influence*", consulté en ligne le 5 août 2017, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-d-influence/>

⁹¹ Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP), "*Marketing d'influence et marques, Quelles règles de transparence ?*", 28 juin 2017, lu en ligne le 5 août 2017, disponible sur <http://www.arpp.org/actualite/marketing-influence-marques-regles-de-transparence/>

L'entreprise Michel&Augustin, à laquelle nous nous sommes intéressé précédemment, avait par exemple recruté 50 "Supersonic Ambassadeurs"⁹², pour chacun des 50 Etats américains. Ayant conquis très rapidement la marché américain en signant un partenariat avec l'entreprise *Starbucks*, les "trublions" ont choisis de confier à des volontaires la visite des 7 624 nouveaux points de vente, et de les envoyer dans les *coffee shops* s'assurer de la présence des biscuits. Cette mission, ponctuelle, permettait à des personnes appréciant la marque de participer à son expansion, et à Michel&Augustin de valoriser cette opération par une très bonne communication.

Un autre exemple dans lequel une entreprise sollicite des ambassadeurs pour participer au développement de l'activité en s'impliquant localement est celui de *Moovit*, une application qui agrège des données sur les transports dans le monde entier. Elle propose de devenir ambassadeur au niveau d'une ville, en jouant un rôle de cartographie notamment. "*Le programme d'ambassadeur lancé par Moovit est l'occasion pour des volontaires du monde entier de jouer un rôle important dans la création et la maintenance d'une information précise pour les transports publics*"⁹³. Dans la présentation du programme⁹⁴, assez exigeante, le bénéfice mis en avant pour l'ambassadeur n'est pas du tout financier, celui-ci n'étant pas rémunéré. *Moovit* valorise en particulier le développement de compétences en management et en leadership en responsabilisant ses ambassadeurs.

A l'inverse, certaines entreprises peuvent avoir recours ponctuellement à des ambassadeurs qu'elles rémunèrent pour leur contribution à la promotion des produits. On rencontre de nombreuses annonces d'activités rémunérées, notamment à destination d'étudiants pour qui elles constituent un job. Nous ne nous intéresserons pas davantage à ces **ambassadeurs-payés**, dans la mesure où l'architecture du programme ambassadeur ne va pas chercher plus loin que la simple communication sur des produits..

En revanche, certains programmes d'ambassadeur de marque prévoient une contrepartie qui n'est pas directement monétaire mais qui représente une valeur marchande non négligeable. Il en va ainsi par exemple chez *Chullanka*, concurrent du *Vieux Campeur*, qui commercialise des articles de sports et loisir en extérieurs. *Chullanka* propose, sous la forme d'un jeu

⁹² Pour en savoir plus sur les Supersonic ambassadeurs et leur mission, <http://www.micheletaugustin.com/laventure/tempsforts/supersonicmission/> consulté en ligne le 4 août 2017

⁹³ <http://moovitapp.com/info/become-an-ambassador-for-your-cityfr/> consulté en ligne le 04 août 2017

⁹⁴ Détails du programme disponible ici <http://moovitapp.com/info/become-an-ambassador-for-your-cityfr/> consulté en ligne le 04 août 2017

concours⁹⁵, à des sportifs de remporter un bon d'achat de 1000 euros à valoir sur des équipements sportifs, en contrepartie d'un engagement de mise en visibilité des équipements et de rédactions d'articles sur le matériel. Une charte définit cinq engagements mutuels pour l'ambassadeurs et pour l'enseigne (Voir Annexe 8). Appellons-les les **ambassadeurs-passionnés**.

Le cas *AirBnB* est particulièrement intéressant, l'entreprise étant championne du soin apporté à sa communauté⁹⁶ et parce qu'elle a déjà, dans son histoire en France, eu recours à trois programmes d'ambassadeurs différents ! Dans la phase de lancement de l'activité *AirBnB* en France, des ambassadeurs impliqués dans un programme de formation assez poussé étaient chargés de convaincre les propriétaires de leur ville d'essayer le concept. Ces ambassadeurs étaient intéressés comme de véritables apporteurs d'affaires. Ensuite, comme sur *BlaBlaCar*, la plateforme d'intermédiation a perfectionné son système de "*Brand Avocacy*"⁹⁷ en donnant tous leur poids aux avis des utilisateurs. La transparence est à l'honneur et les ambassadeurs sont distingués par un badge de "*SuperHost*", décerné sur des critères précis et donnant accès à des avantages. Enfin, tout récemment, le terme d'ambassadeur est utilisé par *AirBnB* dans le cadre d'un concours visant à mettre en valeur la diversité du patrimoine : 14 Ambassadeurs "*Maisons de France by AirBnB*"⁹⁸ ont ainsi été élus.

Ces exemples, nous le constatons, présentent des situations extrêmement variées dans la manière dont les entreprises orchestrent les missions, sollicitent des profils homogènes ou au contraire, tous azimuts, et proposent une contrepartie marchande ou non... Il ne s'agit pas d'allonger cette liste d'illustrations à n'en plus finir, mais d'en tirer des enseignements. Avant cela, nous nous permettrons simplement de proposer un dernier cas, clin d'œil à la formation dans le cadre de laquelle est réalisé ce mémoire, mais surtout parce qu'il illustre parfaitement la latitude que peut offrir un programme ambassadeur. Le programme Ambassadeurs #EspritIAE cherchent à véhiculer la notoriété et les valeurs des IAE en France, en impliquant aussi bien des étudiants, diplômés, personnels, enseignants-chercheurs que des entreprises

⁹⁵ Présentation du jeu concours pour devenir ambassadeur Chullanka https://www.chullanka.com/ambassadeur_chullanka_2017 consulté en ligne le 04 aout 2017

⁹⁶ La Réclame, "*Comment Inbound marketing bichonne sa communauté* ", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <http://lareclame.fr/113638-parole-annonceur-airbnb>

⁹⁷ Blog 361, "*Ambassadeurs de marque et avis client : quelle stratégie déployée par Inbound marketing ? E-réputation | Marketing*", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <http://blog.groupe361.com/airbnb-avis-clients-05032015/>

⁹⁸ Airbnb, "Concours Ambassadeurs "Maisons de France by Airbnb" consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <https://maisonsdefrance.byairbnb.com/>

partenaires pour des missions et des degrés d'engagement très divers, présenté dans une vidéo très instructive⁹⁹ que nous invitons le lecteur à visionner.

2. Economie générale d'un programme d'Ambassadeurs de marque

Il ressort de la pratique que chaque programme ambassadeur repose sur un équilibre qui lui est propre et qu'une multitude de combinaisons sont possibles. Pour synthétiser, reprenant les éléments clés dans une dimension plus analytique.

c) De quoi est-on ambassadeur ?

Est-on ambassadeur d'un produit, d'un service, d'un concept, d'une entreprise ou bien d'une marque ? La mission principale d'un ambassadeur semblant être de faire connaître quelque chose, l'enjeu d'identification est très important et pour que l'objectif soit atteint, les destinataires doivent mémoriser un nom, une image, que **la marque est le meilleur vecteur** pour véhiculer.

d) Qui peut-être ambassadeur ?

Sur ce point, la réponse est propre à chaque programme ambassadeur, certains ciblant une catégorie de personnes répondant à des critères stricts, d'autres se voulant expressément très ouverts pour englober une diversité de profils. Le point commun le plus évident semble être un **niveau de connaissance avancé de l'entreprise et des produits** (on peut mettre de côté les ambassadeurs-égéries et les ambassadeurs-rémunérés recrutés ponctuellement pour une mission de promotion, qui ne sont pas forcément clients à l'origine, mais acquièrent cette connaissance pour remplir leur mission). Pour aller plus loin, on peut retenir l'idée **d'intérêt à l'égard de l'entreprise** et de **motivation pour son développement**. L'ambassadeur y est attaché soit parce qu'il est utilisateur bénéficiaire des produits ou des services, soit éventuellement salarié ou partenaire. Dans tous les cas, l'ambassadeur est dans une **démarche proactive** et son interaction avec la marque est supérieure à celle d'un client moyen.

e) Quelles missions confier à un ambassadeur ?

Il ressort des exemples tirés de la pratique que la première mission d'un ambassadeur de marque est de **porter à la connaissance d'autrui l'existence des produits et de la marque en véhiculant une image positive**. Le vecteur le plus simple pour cela est le bouche à

⁹⁹ Vidéo disponible ici : IAE-France, "Et vous, quel ambassadeur serez-vous ?", Les Ambassadeurs #EspritIAE <http://www.iae-france.fr/notre-reseau/les-ambassadeurs/> consulté en ligne le 04 août 2017

oreille et les réseaux sociaux. S'il est influent auprès de la communauté de l'entreprise ou à l'extérieur, ce porte-parole devient un véritable prescripteur. Une autre forme est la mise en visibilité comme utilisateur "modèle" ou expert. L'ambassadeur peut d'autre part contribuer au développement des produits et services proposés par l'entreprise en effectuant des actions prescrites par l'entreprise, allant au delà de la simple communication, et de nature très variées.

f) Quelle contrepartie proposer à l'ambassadeur ?

Marchande ou non ? C'est la principale question. Alors que **certaines entreprises rémunèrent** en monnaie sonnante et trébuchante des ambassadeurs recrutés comme tels, soit comme ambassadeur-égérie, soit comme débiteurs d'une prestation définie dans le cadre d'un contrat comme ceux que nous avons évoqués en les appelant ambassadeurs-rémunérés, d'autres ont recours à des leviers tout autre. La palette des possibilités est là encore pleine de nuances. Beaucoup de programmes offrent un **avantage à l'ambassadeurs en tant qu'utilisateur ou consommateur** : produits délivrés gracieusement, réductions sous forme de bons d'achats ou encore accès à des offres privilégiées. La **contrepartie en nature**, peut là aussi avoir une valeur commerciale ou être non ; on pense à l'intérêt pour un utilisateur de plateforme d'intermédiation d'être doté du meilleur statut qu'il peut espérer, ce qui lui permettra une utilisation du service optimale. Enfin, certaines entreprises proposent à leurs ambassadeurs des **avantages extrapatrimoniaux** comme le développement de compétences, la formation, ou la participation à une aventure enrichissante. Dans tous les cas, la qualité d'ambassadeur semble offrir un **statut perçu comme valorisant**, auprès de la communauté de l'entreprise, comme à l'extérieur.

L'entreprise doit bien réfléchir à cette contrepartie attendue des ambassadeurs qu'elle souhaite engager. Leur intérêt à participer est évidemment indispensable au succès du projet, et doit être identifié en fonction du profil d'ambassadeurs dont l'entreprise souhaite s'entourer. Elle est également à arbitrer en fonction des moyens que l'entreprise peut consacrer à ses ambassadeurs.

g) Quels engagement / implication / efforts / ressources pour l'entreprise ?

Outre le coût financier éventuel que représente la contrepartie, décider de se doter d'ambassadeurs nécessite une implication de l'entreprise à plusieurs niveaux. La conception du programme requiert des ressources humaines capables de bien définir le projet c'est à dire répondre à toutes les questions que nous formulons dans cette partie. Les objectifs recherchés et missions que l'on souhaite pour les atteindre, confier aux ambassadeur, constitueront un cap. Le travail le plus important consiste à bien identifier les ambassadeurs potentiels en

repérant quels sont les membres de la communauté les plus actifs ou qui manifestent un grand attachement à la marque. Pour certaines entreprises, cette étape impliquera surtout une analyse web-marketing des comportements : *"Lesquels tweetent le plus à propos de la marque, lesquels commentent les articles de blog, s'intéressent aux nouveautés proposées..."¹⁰⁰*. A partir de là, il est conseillé de trier les potentiels candidats et éventuellement de définir des pôles d'ambassadeurs distincts pour s'adresser à eux en activant, selon le groupe d'appartenance, les bons leviers. Cela permettra aussi de mettre en avant la contrepartie la plus pertinente possible.

Définir la contrepartie, lancer le programme et créer les outils nécessite également des ressources. Elles varient surtout en fonction des outils dont on souhaite munir les ambassadeurs : l'entreprise va-t-elle fournir des kit ambassadeurs ? Organiser des formations ? Il est possible de tenter de profiter de tous les avantages que peuvent générer pour l'entreprise des ambassadeurs, en misant sur des couts faibles et une version *"light"*, et pas trop engageante pour l'entreprise, d'un programme ambassadeur. A défaut de moyens matériels, il faut alors disposer d'habileté, de finesse et de créativité pour bâtir un programme attractif.

Une fois les ambassadeurs "dénichés", l'animation du réseau -on peut même parler de communauté des ambassadeurs- requiert à nouveau des ressources non négligeable, de temps notamment.

*"La relation doit être constante et humaine. Pourquoi ne pas proposer à certains ambassadeurs de donner des idées pour de futurs produits, voire de les faire participer à leur élaboration. Il est également important d'être **disponible** pour eux, afin de répondre à leurs questions. **Les ambassadeurs doivent devenir les porte-parole de la marque**, il est donc primordial de ne pas les décevoir. En effet, ils peuvent parler de votre marque autant en bien qu'en mal"¹⁰¹.*

De manière logique, l'allocation de ces moyens sera définie en fonction du résultat escompté par le déploiement d'ambassadeurs.

¹⁰⁰ 1MIN30, "3 conseils pour faire de vos clients des ambassadeurs", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <https://www.1min30.com/brand-marketing/conseils-pour-faire-clients-ambassadeurs-19406>

¹⁰¹ lbib

h) Quels résultats en attendre ?

Tout l'enjeu de la question se situe bien évidemment ici. Ce qui a été dit précédemment permet de percevoir à quel point la relation entre une marque et sa communauté, et en particulier ses clients, s'est déplacé pour faire la part belle à l'expérience et au partage qu'en font les utilisateurs. Le bouche à oreille "primaire", c'est à dire généré par la seule satisfaction du client, reste la meilleur outil pour accroître les parts de marché d'une entreprise. Cedi dit, celle-ci doit toujours être proactive pour rencontrer les attentes des utilisateurs ou consommateurs. Or, nous avons pu constater que la publicité et le marketing transactionnel ne suffisent plus à convaincre la cible, qui accorde davantage de crédit aux incitations émanant des utilisateurs ou consommateurs eux même. L'ambassadeur est alors un élément clé pour donner du crédit à la marque. L'entreprise à un réel intérêt à donner aux membres les plus dynamiques de sa communauté les moyens d'amplifier le bouche à oreille et de favoriser l'effet boule-de-neige. Tout le travail d'engagement de la communauté, de *branding*, se verra décuplé grâce aux ambassadeurs. Les succès rencontrés par des acteurs tels qu'*AirBnB* ou *BlaBlaCar*, qui incarnent des proposition de services innovant, montrent à quel point ce type de dispositif peut être efficace. L'utilisateur convaincu est un facteur de conversion plus efficace et plus efficient que des stratégies publicitaires ou promotionnelles brutes.

Qu'en est-il dans le cadre d'une entreprise sociale ?

B. Les ambassadeurs d'une entreprise sociale

Une entreprise sociale e-t-elle la possibilité de bénéficier des tous les avantages qu'offre la mise en place d'ambassadeurs ? Bien naturellement, ces bénéfices pourront s'appliquer à elle, mais ils lui sont même accessibles plus aisément. Il est particulièrement pertinent pour une entreprise sociale de proposer à des personnes de s'impliquer dans son expansion car elle est un terreau propice au déploiement d'ambassadeurs (1) comme l'illustrent les programmes mis en place par certaines d'entre elles (2).

1. L'entreprise sociale, terreau propice au déploiement d'ambassadeurs

Pourquoi une entreprise sociale pourrait-elle plus facilement s'appuyer sur des ambassadeurs pour favoriser son développement ? En s'intéressant aux ressort de la motivation d'un

ambassadeurs d'une entreprise sociale (a), on constatera que ratio gains / couts d'un programme ambassadeur est encore meilleur pour une entreprise sociale que pour une entreprise classique (b).

a) les ressort de la motivation d'un ambassadeur d'une entreprise sociale

Commençons par nous intéresser à un type d'ambassadeur dont nous avons moins parlé précédemment: **l'ambassadeur-salarié**. Revenons sur le fait que, entreprise sociale ou non, le salarié est un type d'ambassadeur particulièrement intéressant. Naturellement, un salarié va parler autour de lui, à sa famille, à ses amis, de son entreprise. Il est donc un bon canal pour gagner en visibilité. En outre, en tant qu'observateur "*from inside*" le crédit apporté au discours d'un salarié, par rapport au discours officiel d'une entreprise, est d'emblé plus important. On lui trouvera facilement un caractère d'authenticité. Un employé épanoui est ainsi le meilleur ambassadeur de son entreprise. C'est pourquoi certaines sociétés font des efforts non seulement pour que leur salariés se sentent bien au travail (et attirent des talents - prenons l'exemple des conditions de travail souvent vantées de *Google* - et véhiculent globalement une image positive de leur entreprise) mais plus encore pour leur donner les outils afin qu'ils soient de véritables ambassadeurs. L'incitation à publier des contenus positifs sur son employeur et sur l'activité prends ainsi des formes assez élaborées dans certaines entreprises¹⁰².

Refermons la parenthèse pour en venir à un point clé. Dans une entreprise sociale, il y a de fortes chances pour qu'une partie des salariés y travaille par conviction et adhésion à un projet, à des valeurs ou à une vision. Le salarié d'une entreprise ouvrant dans le secteur du développement durable pourra ainsi concrétiser sa recherche d'impact dans ce domaine. Or une personne qui associe son cadre de travail à une recherche de sens ou à un engagement sera d'autant plus encline à un parler naturellement autour d'elle, avec conviction, voire avec passion. Le salarié d'une entreprise sociale, pour peu que ses conditions de travail le satisfassent, peu donc être un excellent ambassadeur, de manière spontanée. Il est de surcroit possible pour l'entreprise sociale de le doter d'outils qui, à l'instar de ce qui est mis en place dans des entreprises sociales, rendront plus la démarche encore plus percutante.

Notons aussi que dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire, le gouvernance sociale fait souvent appel à des personnes extérieures garantes de la performance sociale de

¹⁰² Voir par exemple Florent Hernandez, "*7 façons de faire de vos employés les ambassadeurs de votre entreprise*", Automation Mkg, consulté en ligne le 3 mai 2017, disponible sur <http://automationmkg.com/7-facons-de-faire-de-vos-employes-les-ambassadeurs-de-votre-entreprise/> ou Hélène Grenouillau, "Comment transformer vos salariés en ambassadeurs", Alesiacom, consulté en ligne le 3 mai 2017, disponible sur <https://www.alesiacom.com/blog/transformer-vos-salaries-ambassadeurs-de-marque>

l'entreprise. Ces personnes seront autant de d'ambassadeurs auprès de leurs réseaux personnels et professionnels à condition que l'entreprise sociale tiennent ses objectifs.

Quant aux autres ambassadeurs potentiels de l'entreprise, totalement extérieurs à la société, comme ceux d'une entreprise classique, ils présenteront un intérêt pour les produits ou services et une bonne connaissance de la marque. Certains d'entre eux pourront être consommateurs du produits car ils en apprécient la valeur, par rapport aux autres présents sur le marché, selon les simples règles de la concurrence. Mais souvent, il sera possible d'identifier un intérêt renforcé pour les l'activité de l'entreprise.

Ainsi, les clients pourront être **les bénéficiaires d'un produit ou service qui apporte une réponse à un problème social ou sociétal dont il sont victimes**. Prenons l'exemple d'une entreprise sociale dans le secteur de la santé, dont l'impact sociétal est l'inclusion des personnes souffrant de trouble cognitifs ou du langage (autisme, Alzheimer, etc.) Cette jeune entreprise innovante commercialise des applications pour tablettes permettant à ces personnes de communiquer. Autre illustration du même type, la start-up *RogerVoice*, qui permet l'usage du téléphone portable par les sourds à l'aide de la reconnaissance vocale. Dans ces exemples, le produit répond à une problématique pour une catégorie de personnes qui auront donc tout intérêt à ce que l'entreprise se développe et enrichisse son offre. Seront alors investis les bénéficiaires direct mais aussi leur familles, leur entourage, des associations, les professionnels de santé. Dès lors, une partie de ces consommateurs pourra assez naturellement souhaiter s'investir auprès de l'entreprise sociale pour l'encourager et soutenir son développement.

Dans d'autres cas, des clients d'une entreprise sociale choisiront de consommer les produits fournis par rapport à d'autres, substituables, dans un souci de consommation responsable, parce que toute la chaîne de valeur s'inscrit dans une dimension éthique. Ces consommateurs qui choisissent le produit non pas pour ses seules caractéristiques en tant que bien, mais parce que l'entreprise répond à leur souci de respect de l'environnement pas exemple, auront également tendance à faire part du sens de cette consommation, et de leur engagement auprès de leur entourage, en justifiant leurs achats, pour inciter d'autres personnes à agir de même.

Dans cette même perspective, certaines personnes ne vont devenir clientes d'une entreprise que parce que celle-ci est une entreprise d'insertion qui emploie des personnes, éloignées de l'emploi (réfugiés ou personnes en situation de handicap par exemple). Là encore, sensibles à la dimension solidaire au fondement de l'activité de l'entreprise, les clients verront dans leur consommation une manière de s'engager pour les personnes incluses.

Enfin, dans tous ces cas de figures, et dans d'autres où l'entreprise sociale ne délivre pas de produits ou de services dont une personne sera la cible (par exemple parce que l'entreprise a une activité en B2B), celle-ci ne sera pas une cliente mais pourra vouloir s'engager pour soutenir l'entreprise, conquise par impact social, sociétal ou environnemental.

D'aucun ne seront séduits par *Phenix*, entreprise qui lutte contre le gaspillage en connectant par exemple des industriels du secteur alimentaire et des associations pour que les surplus et invendus des premiers bénéficient aux seconds. Au même titre qu'ils soutiendraient une association, ne serait-ce qu'en parlant d'elle autour d'eux, des personnes vont pouvoir s'impliquer auprès d'une entreprise en devenant membre actif de sa communauté.

Pour toutes ces raisons, les entreprises sociales ont toutes les chances de trouver facilement un écho en proposant des "postes" d'ambassadeurs.

Pour approfondir un peu, au-delà de l'adhésion au projet de l'entreprise sociale et à la volonté de participer à l'impact généré par l'activité, plusieurs motivations peuvent être identifiées chez les ambassadeurs d'une entreprise sociale.

Participer à un tel programme correspond pour certains à une manière simple, flexible, pas trop engageante de s'engager, qui se concilie avec les contraintes de tout un chacun.

D'autres personnes sont très attirées par le secteur de l'entrepreneuriat social ou de l'économie sociale et solidaire mais ne le connaissent pas bien, n'osent pas s'y lancer, s'y reconverter, ou ont tout simplement l'envie d'y mettre un premier pied ; devenir ambassadeur d'une entreprise sociale leur en offre l'opportunité.

Quelque fois, les ambassadeurs peuvent aussi être des personnes qui cherchent un emploi dans ce secteur, ou sont attirées par le réseau auquel elles accéderont en tant qu'ambassadeur. Par exemple, certaines entreprises sociales s'entourent d'un "*board*" d'experts pour les guider dans l'atteinte de l'impact social ou environnemental recherché. Ils peuvent être composés de personnes très qualifiées voire de personnalités influentes. Sans doute certains ambassadeurs y trouvent-ils un intérêt et voient donc le programme ambassadeur comme une porte d'entrée intéressante. Le sentiment d'appartenance à une communauté forte peut aussi attirer.

Enfin, comme dans les entreprises classiques, certains programmes ambassadeurs peuvent s'avérer être l'occasion de développer des compétences, notamment ceux qui comprennent un volet de formation.

Ces différents éléments se retrouvent par exemple dans le programme mis en place par *Ticket for Change*, une organisation qui développe des programmes innovants pour révéler les potentiels des entrepreneurs du changement et les inciter à passer à l'action dans leur vie professionnelle. Elle propose à des bénévoles de devenir Connecteur for Change, c'est à dire des ambassadeurs régionaux de *Ticket for Change* qui "*permettent de démultiplier notre impact social en diffusant nos pédagogies au plus grand monde et en sensibilisant à l'entrepreneuriat du changement*"¹⁰³.

Les atouts mis en avant pour les participants à ce programme sont l'acquisition d'outils et de savoir-faire à travers des formations, le développement de posture et de savoir être, l'appartenance à une communauté permettant de vivre des expériences fortes mais aussi de côtoyer un réseau d'entrepreneurs et d'experts, et enfin l'impact de l'action de ces connecteurs.

En l'occurrence, l'impact mis en avant par *Ticket for Change* est aussi impressionnant que le degré d'élaboration du programme *Connecteur for Change*.

Quel résultat une entreprise sociale peut elle atteindre de l'action de ses ambassadeurs ? Et quel prix ?

b) Un ratio gains / couts rendant d'autant plus pertinent la mise ne place d'ambassadeurs

L'entreprise sociale est rarement une multinationale disposant de ressources financières colossales. Plus souvent, elle est une jeune start-up et c'est à ce moment qu'elle aura d'autant plus besoin d'ambassadeurs. Elle s'inscrit souvent dans une démarche innovante pour apporter une solution à un problème social ou environnemental qui n'en avait pas. Cette innovation sociale ou sociétale qui consiste pour ces entrepreneurs à repenser des schémas classiques et proposer des alternatives nécessite souvent d'être introduite avec pédagogie.

Là ou, pour une entreprise classique, mettre en avant les atouts d'une paire de chaussures ou d'un yaourt passe par un marketing, éventuellement très élaboré mais relativement simple, dans le message à communiquer, l'entreprise sociale pourra avoir plus de travail pour faire comprendre au public et à ses clients la valeur de l'impact qu'elle cherche à atteindre.

Ainsi, une entreprise fondant son modèle sur l'économie circulaire aura plus d'explication à donner au consommateur pour lui faire comprendre l'intérêt d'acheter son produit plutôt que

¹⁰³ Plus de détail sur le programme connecteur for Change : *Ticket for Change "Le programme connecteurs"* consulté en ligne le 15 juin 2017 disponible sur <http://www.ticketforchange.org/programme-connecteurs/>

celui du concurrent classique. Certaines entreprises sociales développent des modèles très innovants qui requièrent un vrai travail de sensibilisation pour que le client se l'approprié.

C'est là que le rôle de l'ambassadeur peut constituer un véritable gain pour l'entreprise sociale. Diffuser son message par le bouche à oreille, et par le voix de personnes extérieures à l'entreprise sera un élément capital. Qui plus est, pour faire passer à l'action une personne qui a déjà eu connaissance de l'existence de l'entreprise sociale mais a besoin d'un coup de pouce, d'un accompagnement d'une personne de sa connaissance pour avoir confiance et oser se lancer.

Ainsi, une entreprise comme 1001PACT, plateforme d'investissement responsable en *crowdfunding*, rencontre un véritable intérêt à s'entourer d'ambassadeurs capable d'expliquer leur démarche et son intérêt, à des personnes qui ignorent de telles opportunités de donner du sens à son patrimoine et de soutenir des projets à impact.

En plus d'être important, le gain généré par la mise en place d'ambassadeurs de l'entreprise sociale est accessible. D'une part, nous l'avons évoqué plus haut, les motivations des ambassadeurs ont toutes les chances de les rendre particulièrement enthousiastes et convaincants dans leur manière de communiquer sur l'entreprise. D'autre part, la réception par leur entourage du message qu'ils veulent véhiculer pourra être meilleur que lorsqu'elle concerne un produit ou service classique. En effet, le fait que le discours ne soit pas exclusivement commercial mais également social et mobilise des valeurs situera la relation sur un autre registre. Il peut être plus facile pour un ambassadeur et moins agressif pour le proche (ou plus lointain) à qui il s'adresse, de présenter une activité innovante qui génère un impact positif sur la société.

L'entreprise sociale aura à déterminer quelle importance elle donne à son programme et en fonction des ressources qu'elle souhaite y allouer, son degré de sophistication. Plus il sera riche, plus il aura de chance d'attirer de potentiels ambassadeurs bien sûr. Mais le point fort pour l'entreprise est qu'il semble plus facilement envisageable de ne pas proposer de contrepartie pécuniaire aux bénévoles, qui pourront être volontaires pour s'impliquer en dehors de tout avantage marchand. Les coûts engendrés pourront donc être assez limités, et le coût d'acquisition d'un ambassadeur plus faible que pour certaines entreprises classiques.

Le plus délicat pour l'entreprise est de mettre en avant suffisamment d'avantages pour attirer des ambassadeurs (découverte de l'écosystème, formations, réseaux, développement de connaissances, etc.) sans risquer de s'engager sur une promesse qu'elle ne pourrait pas tenir. Le plus gros risque à éviter est en effet l'aspect déceptif. Un ambassadeur mécontent, de la

même manière qu'un client, pourrait faire plus de torts à l'entreprise qu'un ambassadeur satisfait ne produits d'effets positifs.

La prudence conduit alors à dessiner un programme modeste, bien qu'attractif, pour commencer, et de l'étoffer autant au possible. Un équilibre à trouver ! Et que semble avoir maîtrisé des entreprises sociales ayant expérimenté le recours à des ambassadeurs.

2. Les programmes ambassadeurs mis en place par des entreprises sociales.

Mutum est une plateforme de prêt et d'emprunt gratuit d'objets entre particuliers. Son objectif est de réinventer nos modes de consommation en privilégiant une économie d'usage plutôt qu'une économie de possession. L'échange gratuits d'objets entre voisins permet d'éviter le gaspillage tout en développant le lien social. La réciprocité est assurée grâce à un système de points, des "mutum", que l'on acquiert en mettant à disposition des objets et qui permettent d'en emprunter.

Plus de 110 488 objets disponibles (de la paire de skis à l'appareil à raclette) permettent aujourd'hui à plus de 66 950 "voisins engagés" ou utilisateurs de la plateforme, d'avoir accès gratuitement à des objets pour leur en éviter l'achat. C'est en partie en faisant appel à des ambassadeurs que la jeune start-up a réussi à obtenir une telle communauté en trois ans.

Cette plateforme d'intermédiation incarne parfaitement le cas dans lequel l'ambassadeur a une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise. À charge pour l'entreprise de développer une bonne stratégie marketing pour se faire connaître et donner envie à tout un chacun d'avoir recours à la plateforme. Ceci étant, aussi réussies que soient ses campagnes de communication, si elles parviennent à retenir l'attention et faire connaître le concept et la marque, rien ne vaudra pour décider une nouvelle personne à passer à l'acte et à emprunter un objet sur *Mutum*, le témoignage direct d'une personne de son entourage. La plus value des ambassadeurs sera ici non seulement de faire découvrir le concept et d'en mettre en avant tous les bénéfices, en mettant en avant l'impact social et environnemental, mais aussi d'expliquer le fonctionnement, rassurer, donner confiance, répondre aux questions, d'envoyer une invitation à découvrir le site et de parrainer ses proches.

Le programme ambassadeur de base est très simple et n'engendre pas de gros coûts pour l'entreprise. Un kit ambassadeur est téléchargeable sur le site : il comprend notamment un guide de l'ambassadeurs *Mutum*, une signature électronique, des affiches à imprimer (pour les mettre en valeur dans son hall d'immeubles, son entreprise, des les locaux de son association

ou l'école de ses enfants), ainsi que des cartes du format d'une carte de visite professionnelle. D'autres supports de communication sont disponible *off-line*, des autocollants, ou des petits sacs notamment. Les ambassadeurs sont également invités à partager leur expérience de *Mutum* sur les réseaux sociaux, mais aussi à participer ou organiser des évènements s'ils le souhaitent.

Les coûts matériels peuvent donc s'avérer très faibles. Il faut y ajouter les ressources humaines et le temps nécessaires à l'animation de ce réseau d'ambassadeurs.

Coté ambassadeurs, leur motivations peuvent être l'intérêt à ce que la plateforme se développe pour qu'en tant qu'utilisateurs, ils aient accès à plus d'objets et puissent faire des économies. L'impact en terme environnemental, en évitant le gaspillage et en favorisant une consommation responsable, et social et permettant de renforcer les liens entre voisins, sera la motivation d'une partie d'entre eux. La participation à une aventure entrepreneuriale au coté d'une jeune strat-up proposant une innovation sociale en décidera d'autres...N'oublions pas également tous les proches des entrepreneurs qui souhaitent le succès du projet et s'y investissent à leur manière.

La recette est donc très simple, représente peu de coûts pour l'entreprise, un engagement très léger pour l'ambassadeur, et les résultats sont au rendez-vous.

Dreamact, une autre start-up qui prône la consommation responsable, propose également un programme ambassadeurs à qui l'entreprise propose des missions beaucoup plus opérationnelles qui sortent de la sphère de la communication.

La fondatrice, Diane Scemama, a bien voulu nous en dire plus sur la communauté et les ambassadeurs de *Dreamact* ; le compte-rendu d'entretien figure en annexe (Voir Annexe 5).

En promouvant des entrepreneurs engagés et des créateurs éthiques, cette plateforme a déjà sensibilisé 200 000 utilisateurs à une consommation plus raisonnées, à travers une *market place* ou les produits (6 000 en vente autour de la mode, la beauté, la déco et l'univers enfants) sont présentés de manière à valoriser les auteurs, les matières premières et les impacts principaux (made in France, circuit-court, lien social, santé, réinsertion, etc.). *Dreamact* propose aussi un "web-city-guide" qui géo-localise plus des adresses en France pour mieux consommer. Plus de 850 entrepreneurs sociaux ont ainsi gagné en visibilité et augmenté leurs chiffres d'affaire.

Chez *Dreamact* les rôles proposés aux ambassadeurs sont répartis en quatre catégories : il y a des "dénicheurs" qui proposent leur trouvailles, les "reporters" munis d'une *map* de lieux à

visiter, les "bergers" qui organisent des rencontres et des évènements autour de chez eux, et les "paparazzi" qui vont visiter les coulisses des adresses référencées et jouent un peu le rôle de client mystère, photos à l'appuie.

Actuellement, 37 ambassadeurs actifs accompagnent le développement de *Dreamact* et sont présentés comme tels sur le site de l'entreprise. Ils jouent un rôle clé pour l'entreprise, à des degrés variés, certains étant plus actifs que d'autres. Ces bénévoles semblent y trouver leur compte.

La co-fondatrice de *Dreamact* explique que (voir Annexe 5)

"souvent, ce sont des personnes qui ont beaucoup d'intérêt pour le secteur de l'ESS , mais n'osent pas forcément s'y jeter (pour des aspects RH par exemple). Etre ambassadeur est donc un premier pas et le moyen de se faire des contacts, d'être au contact du board d'experts. Au final, ce sont des gens plus utilitaristes à l'égard de Dreamact que Dreamact ne l'est à leur égard !"

1001PACT, plateforme d'investissement responsable, qui permet à tous d'investir dans des entreprises à impact social ou environnemental, a également lancé un programme d'ambassadeurs. Là encore, le rôle peut être vraiment précieux pour "évangéliser" et sensibiliser leur entourage sur ce qu'est *l'impact investing* et montrer qu'à travers une plateforme de *crowdfunding*, on peut participer très simplement.

Basé sur la co-création, ce programme ambassadeurs propose des missions très variées qui s'adaptent aux profils et possibilités des volontaires. Les ambassadeurs ont été au rendez-vous et sont nombreux à avoir répondu présent, en apportant leur enthousiasme et leurs idées.

Ces quelques exemples illustrent ainsi la manière dont une jeune entreprise sociale peut impliquer des membres de sa communauté en en faisant des ambassadeurs, qui auront eux même pour mission d'impliquer de nouvelles personnes dans la communauté de l'entreprise. Cette opportunité, peu onéreuse et complémentaires aux autres axes de développement d'une communauté a donc fait ses preuves et peut être appropriée par chaque entreprise selon ses objectifs. Le message véhiculé par une autre voix que celle de l'entreprise elle même est particulièrement crédible et a donc une portée significative.

Conclusion

Les leviers dont disposent une entreprise sociale pour développer sa communauté et la fédérer autour de l'impact sociétal recherché reflètent sa nature même : entreprise présente sur un marché concurrentiel et activité à finalité sociale.

Pour s'épanouir, elle peut ainsi puiser à la fois dans tous les outils favorisant le succès d'une jeune entreprise classique pour se les approprier : d'une stratégie marketing performante à une campagne de *crowdfunding*, elle gagnera à comprendre les mécanismes qui permettent de nouer une relation durable avec la diversité de ses utilisateurs ou prospects.

Engagée au service d'une cause sociale, sociétale ou environnementale, elle doit parallèlement mettre en valeur cette caractéristique pour mobiliser tous ses interlocuteurs. Elle peut ainsi faire de cette finalité sociale, qui la rapproche de d'autres structures non lucratives comme des associations, un réel atout. Son profil d'entreprise sociale justifie, en effet, une communication d'engagement, permet l'accès à des dispositifs et à un réseau à mêmes d'accroître sa communauté, et la rend particulièrement légitime à travailler de concert avec les entités publiques.

Tirer parti des meilleures facettes de l'un et l'autre de ces univers, voilà le ligne de force d'une entreprise sociale. La diversité des leviers qu'elle peut ainsi mobiliser lui offre un arsenal d'outils pour développer sa communauté. Cible commerciale, partenaires de l'entrepreneuriat social et réseaux de l'ESS, financeurs ou collectivités publiques sont autant de d'interlocuteurs auprès desquels elle pourra trouver un écho en modelant tous ces outils. Elle les ajustera en fonction de sa finalité, de son activité et de ses ressources.

Le recours à un programme d'ambassadeurs, lui même façonné en fonction des objectifs de l'entreprise sociale, lui offrira un relais pour porter son message. Leur voix, distinctes de celle de l'entreprise elle-même, a toutes les chances d'être emprunte d'une crédibilité renforcée, de nature à attirer de nouvelles personnes dans la communauté de l'entreprise et à la faire vivre.

Innovante dans la manière dont elle entreprend, dans l'offre qu'elle propose ou dans l'impact qu'elle vise, l'entreprise sociale peut aussi l'être dans la manière dont elle crée, fédère et implique sa communauté.

Annexes

Table des Annexes

Annexe 1 : **Les chiffres clés de l'ESS**

Annexe 2 : **Cadre de définition de l'entreprise sociale**

Annexe 3 : **Compte-rendu d'entretien avec Carole Cottard, "Boulangère de quartier", en charge de la communauté Michel&Augustin, réalisé le 17 juillet 2017 à Boulogne**

Annexe 4 : **Les cercles du *crowdfunding***

Annexe 5 : **La communauté & les Ambassadeurs DREAMACT**

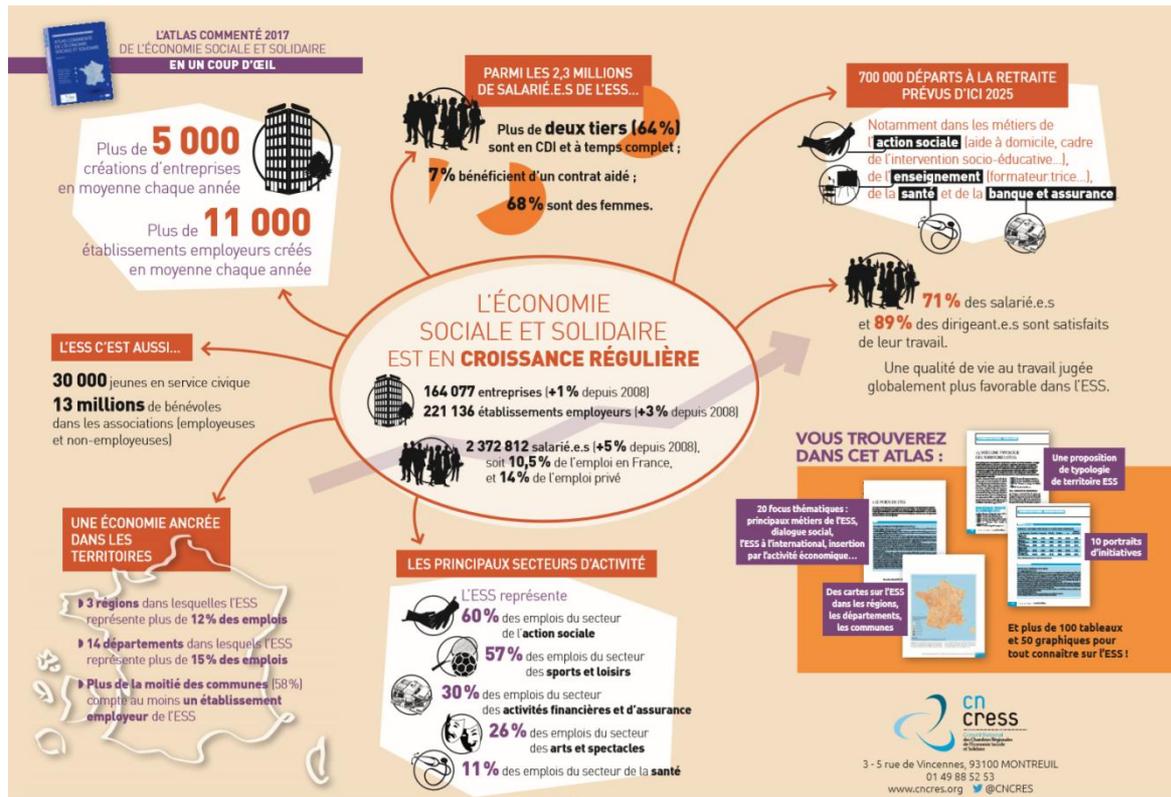
Compte-rendu d'entretien avec Diane Scémama, fondatrice de Dreamact, réalisé le 22 juillet 2017 à Paris

Annexe 6 : **Outil de gestion Traackr utilisé par Monoprix pour optimiser les relations avec les "influenceurs"**

Annexe 7 : **Les ambassadeurs BlaBlaCar**

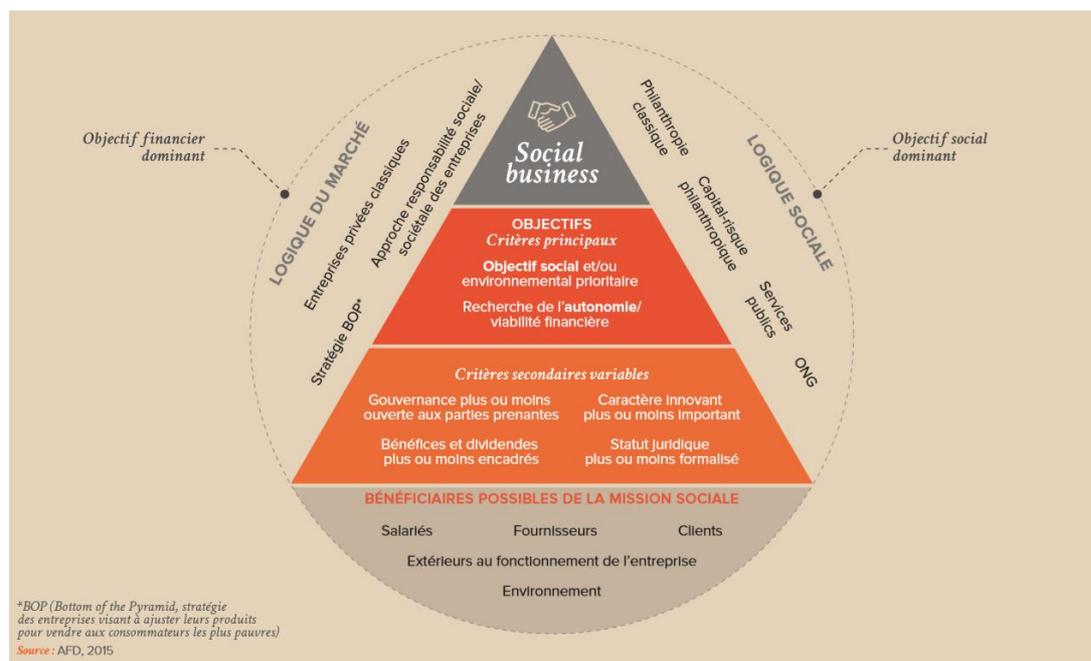
Annexe 8 : **Charte des Ambassadeurs Chullanka - engagements réciproques**

Annexe 1 : Les chiffres clés de l'ESS



Le mois de l'ESS, Chiffres, consulté le 20 juin 2017, disponible en ligne <http://www.lemois-ess.org/chiffres/p13.html>

Annexe 2 : Cadre de l'entreprise sociale



Proparco,

"Social business: entreprendre et investir autrement", *Revue Secteur Privé & Développement*, N°23, février 2016, consulté en ligne le 25 mai 2017, disponible sur http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-privé-et-développement/Les-derniers-numeros/numero-23-le-social-business

Annexe 3 : **Compte-rendu d'entretien avec Carole Cottard, "Boulangère de quartier", en charge de la communauté Michel&Augustin, réalisé le 17 juillet 2017 à Boulogne**

Partie 1 - La Communauté Michel & Augustin

1 - Question : La communauté Michel & Augustin c'est qui ?

Q : C'est combien de personnes ? ...

Réponse : Notre communauté ne se résume pas aux acheteurs de produits M&A. Ces derniers, nous n'avons pas de moyen de les quantifier précisément. En terme chiffrés la communauté c'est 107 "trublions (employés), 5 promos de CAP pâtisserie, plus de 180 000 fans sur Facebook, 30 000 sur Twitter, 26 000 sur Pinterest, 4 700 abonnés Youtube, 31 000 sur LinkedIn, et beaucoup d'autres sur Snap'chat.

Q : Est-elle homogène ? Surtout des jeunes ? Qu'est ce qui la caractérise ?

R : Notre communauté rassemble des passionnés du goût. Il y a beaucoup de jeunes (pour une moyenne d'âge de 33 ans) et aussi des familles. C'est une population très urbaine située surtout dans les grandes villes. Elle est très active sur les réseaux sociaux.

Q : As-t-on deux communautés, en France et aux USA, ou c'est la même ?

R : La communication aux Etats-Unis est différente. Il n'y a pas d'actions commune pour le moment. Il en va de même dans les pays importateurs comme l'Espagne ou les Pays-Bas, à qui l'on s'adresse avec une communication différente. Mais les profils (jeunes, urbains, connectés) peuvent être les mêmes.

Q : Comment qualifieriez-vous votre communauté en 1 phrase ?

R : La communauté Michel & Augustin est attachante ! Nous parvenons à réellement développer des liens, à travers une communication transparente et accessible, et en misant sur une relation particulière avec chacun.

2 - Question : Quels sont les points clés qui vous ont permis d'avoir une communauté aussi importante ?

R : Nous avons grandi avec les réseaux sociaux et y avons donc été très présent dès le début. Et dès le départ, nous avons pris l'habitude d'être très transparents sur tout ce qui fait la vie de l'entreprise, et cela suscite l'intérêt. Il y a beaucoup de nouveautés, d'actualité de coulisse sur lesquelles nous communiquons et qui donnent envie de suivre l'aventure. C'est un vrai levier de croissance.

Il y a aussi sur tous le packaging de nos produits une incitation à entrer en contact avec nous, avec les coordonnées et picto, pour nouer des liens.

Le CAP pâtisserie est aussi un levier.

Nous avons su investir tous les nouveaux canaux. Snapchat par exemple, fonctionne très bien, ce qui n'est pas banal pour une entreprise. Nous faisons souvent figure de pionnier.

3 - Question : Cette communauté, elle vit beaucoup sur les réseaux sociaux, mais aussi lors d'événements de natures différentes : des rencontres avec les clients dans les Bananeraies, des opérations marketing dans les supermarchés, des événements comme la "Nuit à la Belle Etoile" , etc. Selon quels sont vos forces pour animer cette communauté et la rendre attractive ?

R : Il y a les réseaux sociaux bien sur, des échanges par mail personnalisés, mais aussi les petites lettres et "mots doux" personnalisés que nous adressons à nos interlocuteurs. Nous

utilisons tous les points de contact avec cette exigence forte d'être accessibles. La transparence, la personnalisation et la proximité sont nos mots d'ordre.

Il y a aussi des tribus d'animateurs qui circulent dans toute la France qui permettent la découverte de l'univers Michel & Augustin.

La marque est donc hyper présente et sur les réseaux sociaux, et physiquement.

Autre idée forte, la co-création ! Nous avons pour habitude de solliciter les consommateurs, de leur demander leur avis sur ou tel nouveau produit, etc.

Il y a également, les "Focus groupe" qui regroupent des personnes volontaires pour donner leur avis et tester les produits. Nous sommes dans un rapport vraiment plus qualitatif que quantitatif (sondages ou autres).

Nous accueillons aussi chaque semaine une classe d'élèves à qui nous présentons l'entreprise. Le mercredi à 18h, il y a aussi la conférence téléphonique pour tous ceux qui ont des questions.

4 - Question : Est-ce que la stratégie marketing est structurée avec beaucoup de théorie en amont (par exemple utilisez vous des leviers comme une communication de persuasion, une communication engageante, construite avec des "actes préparatoires" ?) Si oui, pourriez-vous donner un exemple de concept clé mis en œuvre ?

R : Non , peu de théorie à l'œuvre derrière tout ça. On est plutôt dans la spontanéité et dans le bon sens. Les bonnes idées sont glanées à droite et à gauche. On s'inspire et on met à la sauce M&A.

Et les initiatives originales ne manquent pas. Par exemple, nous avons lié un jeu concours à une campagne d'affichage plus des spot au cinéma, ce qui est assez décalé !

Et les idées folles et spontanées, elles viennent d'ou ?

R : Nous avons de qu'on appelle les filets à papillon (boite à idées) utilisés plutôt marginalement.

Nous travaillons en point équipe avec des brainstorming.

Nous avons également mis en place des groupes de projets "à cerveaux ouverts" c'est à dire multi-fonctions, qui font travailler ensemble des personnes de différentes équipes.

Q : Et pour demain ? Une devise, un cap pour conduire cette communauté ?

R : Concocter des recettes de grande qualité et faire sourire la planète !

Nous avons aussi pour ambition de faire rayonner le savoir-faire pâtissier français : cette activité donne naissance à une nouvelle communauté. Nous voulons vraiment encourager le savoir-faire manuel et artisanal.

Enfin, un gros challenge est de rester proches et accessibles pour notre communauté malgré sa croissance.

Partie 2 - Les ambassadeurs Michel & Augustin

5 - Question : Y a-t-il des "ambassadeurs Michel & Augustin" ?

R : Non, si ce n'est une opération particulière : nous avons sollicité 52 "supersonics ambassadeurs" à l'occasion du déploiement dans tous les Etats-Unis.

Mais avec des initiatives comme "3 jours pour entreprendre", événement à destination des étudiants, ou même au travers des contrats d'animation passés avec des étudiants, ces derniers crée un lien fort et deviennent de véritables ambassadeurs.

Q : Pensez vous alors, que le bouche à oreille tient une place importante dans le développement de votre communauté ?

Bien sur : le chouchoutage des personnes de la communauté à des répercussions positives. Et le bouche à oreille à un grand rôle avec des événements tels que les portes ouvertes à la Bananeraie ou les nuits à la Belle Etoile; et dans le cadre du CAP pâtissier aussi.

6 - Question : Votre fierté en tant que boulangère de quartier?

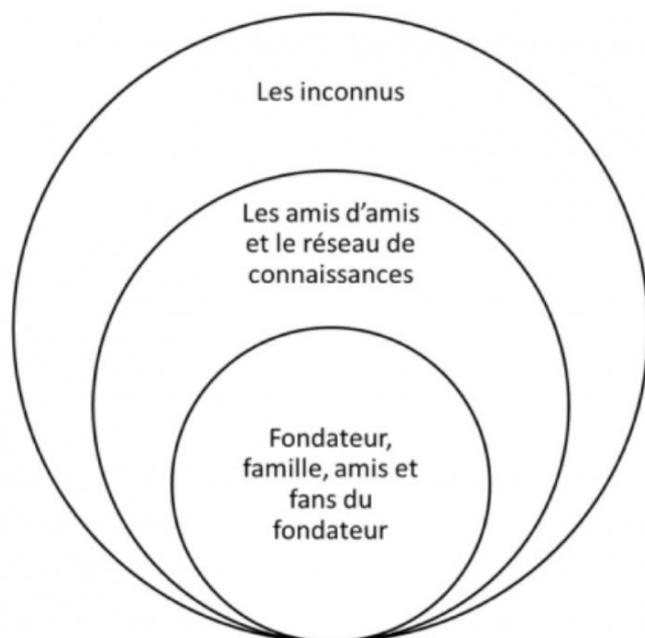
R: Je me souviens qu'avant d'entrer chez M&A, c'est Justine qui s'occupait de la communauté. Je l'avais sollicité et j'avais eu droit à cette réponse personnalisée qui m'avait impressionnée. La satisfaction des gens, contents qu'on les chouchoute est une belle récompense. La fierté c'est donc d'être en cohérence avec la promesse faite et de faire le constat de clients hyper contents !

7 - Le mot de la fin ?

L'aventure est passionnante et nous avons pleins de beaux projets à venir, notamment un, top secret, en lien avec la pâtisserie. A titre personnel, je souhaite m'investir dans le développement du CAP pâtisserie.

Annexe 4 : Les cercles du crowdfunding

Figure 2 – Les trois cercles de financement communautaire



Zoom Original (jpeg, 55k)

Source : Inspiré d'Agrawal & al. (2010) et d'Hemer (2011)

Extrait de Onnée (S) et Renault (S), "Le crowdfunding : quels enjeux pour la construction d'un réseau communautaire ?", Sciences de la Société, Volume 91 | 2014 : Mille réseaux. Réticularité et société, p. 116-133, consulté en ligne le 6 mai 2017, disponible en ligne <https://sds.revues.org/1332?lang=en>,

Annexe 5 : La communauté & les Ambassadeurs DREAMACT

Compte-rendu d'entretien avec Diane Scémama, fondatrice de Dreamact, réalisé le 22 juillet 2017 à Paris

Partie 1 - La Communauté DREAMACT

1 - Question : La communauté Dreamact c'est qui ?

Q : C'est combien de personnes ? ...

Réponse : La communauté Dreamact se compose de l'équipe biens-sûr, dont les membres sont les premiers ambassadeurs. De nombreux stagiaires par exemple restent des ambassadeurs bien après leur passage dans l'entreprise. C'est aussi le Comité Ethique. Ses membres disposent d'un réseau important. C'est également la petite quarantaine d'ambassadeurs. Ce sont bien sur les entrepreneurs partenaires de Dreamact. Les clients évidemment, c'est à dire 1500 clients internautes bien identifiés et les clients moins identifiables : et ce sont enfin tous les fans, "*followers*", "*intéressés*" sur les réseaux sociaux (3860 sur Facebook, 2500 sur Instagram).

Q : Est-elle homogène ? Surtout des jeunes ?

R : La communauté Dreamact est plutôt hétérogène. La grosse majorité de ses membres a entre 22 et 30 ans. Il y a également les 18-22 ans qui sont plutôt des suiveurs ou des ambassadeurs mais pas forcément des clients. Une part des clients est plus âgée et dispose d'un pouvoir d'achat plus élevé, notamment celle issue des réseaux d'accompagnement. Et enfin, on peut isoler des clients par tendances d'achats, réceptifs à certains pôles de la consommation (ex: cosmétiques).

Q : Comment se répartie la communauté entre Paris et la province ?

R : Dreamact est présent dans beaucoup d'endroits en France, y compris des zones rurales. 70 % des clients sont situés hors de Paris. La communauté se développe autour de personnes qui se sont emparées de la Charte Ethique de Dreamact et sont mobilisées pour la répandre ailleurs. Un fort noyau rémois s'est développé autour de l'école de commerce de Reims dont sont issues les deux fondatrices : à la suite de la communication qu'elles y ont fait, deux étudiants ont créé une association "Dreamact Reims" extrêmement dynamique. Une partie significative des clients sont des retraités de la grande banlieue parisienne. Et enfin, ils faut inclure toute la communauté présente sur les réseaux sociaux.

Q : Comment qualifieriez-vous votre communauté en 1 phrase ?

R : La communauté Dreamact, ce sont des curieux, qui souhaitent rejoindre d'aventure d'un nouveau secteur, qui sont attirés par l'entrepreneuriat social et pour qui faire partie de cette communauté est un premier pas dans ce secteur.

2 - Question : Quels sont les points clés qui vous ont permis d'avoir une communauté aussi importante ?

R : - L'angle de Dreamact et la tonalité donnée qui attire des curieux mais pas forcément des personnes très engagés. Avec Dreamact c'est accessible et peu contraignant de s'inscrire dans une consommation responsable.

- Les réseaux propres des fondatrices (l'école en particulier)
- Les campagnes de crowdfunding qui permettent de re-fédérer sa communauté, de réfléchir à qui en fait partie et comment on va les motiver. Avec *Kiss Kiss Bank Bank* surtout ou nous avons embarqué le première vague des proches ce qui a déclenché l'effet boule de neige.
- et du fait de l'activité même de Dreamact : avoir ce côté commerçant et non-marchand est un atout, et la communauté vit beaucoup autour de l'aspect non-marchand avec une touche de passion, qui va bien au-delà de la relation client.

3 - Question : Comment cette communauté est-elle animée ? Vit-elle beaucoup de manière digitale (newsletter, réseaux sociaux) ? Est-ce que Dreamact mise beaucoup sur des évènements ? De quel type ? Selon quels sont vos forces pour fédérer cette communauté et la rendre attractive ? Et qui s'en occupe ?

R : Notre communauté a bien sur une activité online à travers des newsletters dédiées notamment. Mais nous avons différents points de contact avec elle.

- En ce qui concerne les vendeurs : nous élaborons une communication qui leur est dédiée mais aussi des évènements spécialement pour eux. 1 fois par mois, sur une thématique particulière nous faisons venir des experts pour leur permettre de travailler des points d'amélioration (le dernier par exemple, portait justement sur "comment gérer sa communauté ?" et nous avons la chance d'avoir avec nous un expert de chez *Price Minister*). C'est donc beaucoup de relationnel et cela représente un poste et deux mi-temps.
- En ce qui concerne la gestion des clients et des ambassadeurs : nous avons aussi des newsletters, et des évènements réguliers (par exemple à l'occasion du lancement d'une nouvelle box) pour favoriser les rencontres.

4 - Question : Est-ce que la stratégie marketing est structurée avec beaucoup de théorie en amont (par exemple utilisez vous des leviers comme une communication de persuasion, une communication engageante, construite avec des "actes préparatoires" ? Si oui, pourriez-vous donner un exemple de concept clé mis en œuvre ?

Et d'où viennent ces idées, très structurées ou plus folles ?

R : Non, notre stratégie marketing n'est pas aussi structurée que nous le voudrions, c'est un problème de temps. Nous bénéficions de bons conseils dans ce domaine de la part de nos accompagnateurs. Mais si la vision marketing n'est pas hyper déployée, nous ne sommes pas non plus dans un marketing de l'urgence . Nous nous fixons des objectifs pas forcément chiffrés mais plutôt qualitatifs qui portent sur l'image que l'on veut donner.

Sur la manière de travailler, les deux fondatrices Claire et Diane impulsent l'objectif global et soufflent les premières idées. Nous procédons beaucoup sous forme de brainstorming. C'est très intéressant car notre équipe est en adéquation avec notre cible. C'est aussi l'occasion pour l'équipe d'exprimer sa vision engagée.

Q : Et pour demain ? Un cap pour conduire cette communauté ?

R : Structurer davantage ! La connaître encore mieux. Le challenge est de pouvoir mieux transformer cette communauté en une finalité économique. Pour les porteurs du projets, ayant lancé Dreamact pour répondre à un besoin d'engagement et sous la forme d'une association

pour commencer, nous n'avons pas l'habitude d'être assez "manipulateur" à l'égard de notre communauté.

Partie 2 - Les ambassadeurs DREAMACT

5 - Question : Dreamact a des ambassadeurs (37 en visibilité sur le site) ; un ambassadeur Dreamact c'est quoi ?

R : C'est un curieux, qui a un peu de temps devant lui, plutôt sur une période courte (par exemple, le début de la retraite). Souvent, ce sont des personnes qui ont beaucoup d'intérêt pour le secteur de l'ESS, mais n'osent pas forcément s'y jeter (pour des aspects RH par exemple). Etre ambassadeur est donc un premier pas et le moyen de se faire des contacts, d'être au contact du board d'experts. Au final, ce sont des gens plus utilitaristes à l'égard de Dreamact que Dreamact ne l'est à leur égard !

Q : Ont-ils un rôle bien particulier ?

R : Nous avons tout récemment restructuré les missions des ambassadeurs en 4 parties : il y a des "dénicheurs" qui proposent leur trouvailles, les "reporters" munis d'une *map* de lieux à visiter, les "bergers" qui organisent des rencontres et des événements autour de chez eux, et les "paparazzi" qui vont visiter les coulisses des adresses référencées et jouent un peu le rôle de lient mystère, photos à l'appui.

Q : S'agit-il principalement d'étudiants ?

R : Il y a effectivement toute la bande des Rémois (en lien avec l'école de commerce de Reims) qui ont été des ambassadeurs très actifs. Cela a tendance à s'atténuer. Je dirais qu'il s'agit de la moitié des ambassadeurs. Il y a aussi beaucoup de jeunes diplômés.

Q : Sont-ils tous aussi impliqués ou le programme repose-t-il sur quelques *leaders* ?

R : Il y a des leaders oui mais ça varie beaucoup dans le temps. Chacun fait un peu ça "à sa sauce" c'est pourquoi Dreamact a fait des efforts pour mieux structurer les missions et leur donner la possibilité d'agir plus facilement.

Q : De quels outils disposent-ils pour promouvoir la marque, les produits ?

R : - Une Charte Ethique qui explique bien la vision et notamment que la subjectivité a toute sa place, on est pas formalistes chez Dreamact.

- Une Charte Edito qui était jusqu'à présent très axée rédaction, et que l'on va compléter.

- Un kit ambassadeur qui résume les 4 rôles proposés en précisant qu'ils sont ouverts + un guide plus détaillé leur est fourni selon le rôle choisi.

- Nous avons créé pour nos ambassadeurs "reporters" une carte interactive des lieux à visiter

- enfin il reçoivent à leur arrivée des petites attentions personnelles comme une carte postale et un carnet de notes.

6 - Question : Votre fierté en tant que fondatrice de Dreamact à la tête de cette communauté ?

R : Il y a vraiment des bons moments ! Et la gestion des ambassadeurs fait partie des meilleurs ; c'est vraiment impressionnant d'être entourée de personnes aussi motivées pour faire vivre cette communauté, et que Dreamact mobilise.

7 - Le mot de la fin ?

Chez nous, la bonne gestion des ambassadeurs et de la communauté est un mix entre ce que peut faire une entreprise classique (poste de *community management* qui consiste plus en de la gestion de réseaux sociaux en fait) et de la gestion de bénévoles.

J'ai récemment découvert l'expression de "community builder" que je trouve très intéressante : elle prends mieux en compte le bouche à oreille et le contact humain. Les sociaux virtuels ne suffisent pas. La clé est de traiter sa communauté de manière généreuse pour la faire adhérer à la vision sans attendre en retour immédiat, mais attention à garder le cap pour pérenniser l'entreprise !

Réussir à lier les deux maniant le rôle du SIO, du growth hacking, de la prospection...un subtil équilibre.

Annexe 6 : Outil de gestion Traackr utilisé par Monoprix pour optimiser les relations avec les "influenceurs"

Traackr

Mieux identifier les influenceurs, élargir le réseau et cibler de nouveaux bassins d'audiences.

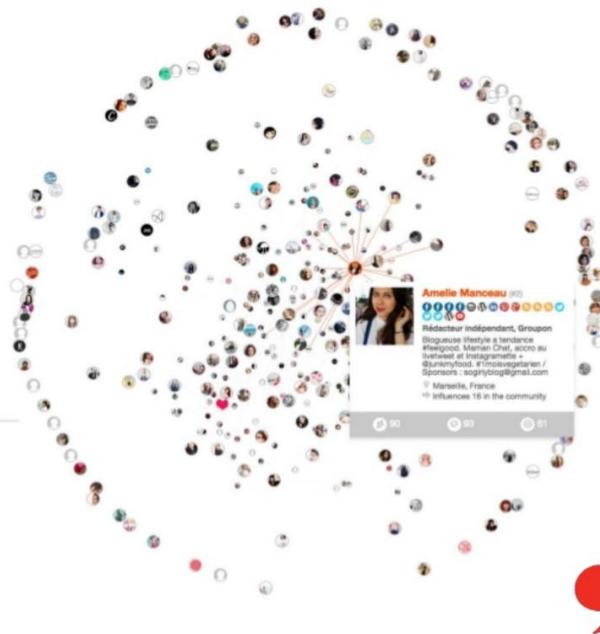
- La cartographie du réseau en temps réel permet d'analyser les flux d'influence au sein de la communauté d'influenceurs pour mieux la comprendre et l'appréhender.
- Elle offre également la possibilité d'identifier de nouveaux influenceurs permettant de toucher de nouveaux bassins d'audiences.

Most engaging influencers

 Madison Ramagel <small>(10)</small> Blogger, 101ThingsToDoLike.com Influences 21 people in the community
 Mylène Guerauld <small>(10)</small> Châtelaine et rédactrice du blog TROUSSES, TROUSSEZ Influences 18 people in the community
 Amélie Manceau <small>(10)</small> Rédactrice indépendante, Groupep Influences 16 people in the community
 Meryl Davis <small>(10)</small> Fashion Blogger, http://meryldavis.fr Influences 11 people in the community
 Anne Engelbert-Jung <small>(10)</small> Consultante Freelance, Anne&Dorothée Influences 10 people in the community

Recommended for your project

 Léonastine Cornibale Fashion&Beauty Blogger Influences 7 influencers
 Camille Farrugia Cherche, Helycamille.com Influences 4 influencers
 Mathilde @lilydaria Influences 4 influencers
 Julia CCI @juliacci Influences 3 influencers
 Emeline Baffran Assistante marketing / Community Manager, TheBookEdition Influences 3 influencers



Traackr

Ecouter, engager la conversation et suivre la relation avec les influenceurs dans la durée

Rose Roseandbook Instagram.com
"Monoprix lance le #madeinpastrain avec plus de 150 produits à l'honneur dans 124 magasins fr..."

Autruche Nantaise | autruche.com
Morts au combat #11 : spécial make-up & démaqu L'Autruche nantaise
Puisque vous avez eu l'air d'aimer le dernier opus de beauté terminé, voici comme promis la dernière fois épisode dédié au maquillage ET au démaquillage ! Bp que cet article allait être si long ...

Benedicte Soles | lecapriceedeprincesedules.com
New Beauty Stuff # Février 2016
Lors de mes expéditions hebdomadaires chez Mono toujours des petits trésors à des prix abordables. Let princesses!! Le Shampooing Sec Batiste effet wild : consacré un beauty test à ce produit préférence par ...

Margot Clap
FIRST IMPRESSION / MON MAKE-UP EN TEST LIVE

Aline Laviolette | @pasmesparts
Surprise gourmande et locale du jour par @monoprix #madeinpastrain
<https://t.co/LQ00ERy90>

Aline Laviolette Instagram.com
"Surprise gourmande et locale du jour par @monoprix #madeinpastrain"

Le centre de conversation permet de visualiser les retombées obtenues sur chacune des plateformes et sur la durée.

Traackr INFLUENCER HIGHLIGHTS Mar 11

Listing Monoprix Lifestyle/Mode

Aude IK Instagram.com
"Dessus du dimanche Bandeau blanc (Bonne) pantalon @bandesoficial (par artisan) blouse bl..."

Lil Apolline | @lilapolline
Ouais, les francs "made in pas très loin" de @monoprix sont juste délicieux et super marrants @lilapolline @lilapolline @lilapolline

Sonia Instagram.com
"À la vôtre ! #InMyHand... Les Mugs de chez @Monoprix sont tellement big que je m'en sers en vase..."

Tiphaine Guille | @tiphaineguille
Je viens de finir de déguster les produits de la sélection "Made in Pas très loin" de @Monoprix... <https://t.co/8H4K2997>

Tiphaine Guille Instagram.com
"Je viens de finir de déguster les produits de la sélection "Made in Pas très loin" de @Monoprix..."

Traackr

Mesurer les retombées dans leur ensemble, par secteur et par opération

La partie analytique de la plateforme rassemble la totalité des mentions par réseaux sociaux comparées à la concurrence et ce pour secteur mais également pour l'ensemble de l'enseigne.

Elle permet à l'équipe de visualiser les résultats de chacune des opérations et d'accéder à n'importe quel contenu mentionnant la marque.



<http://fr.traackr.com/blog/5-real-challenges-that-enterprises-face-with-influencer-marketing>

Annexe 7 : Les ambassadeurs BlaBlaCar

Niveaux d'Expérience sur BlaBlaCar

	Débutant	Habitué	Confirmé	Expert	Ambassadeur
E-mail et mobile vérifiés	Bienvenue !	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Préférences choisies		✓	✓	✓	✓
Photo de profil présente				✓	✓
Avis positifs reçus		★ 1 avis	★ 3 avis	★ 6 avis	★ 12 avis
Part d'avis positifs reçus		★ > 60 %	★ > 70 %	★ > 80 %	★ > 90 %
Ancienneté		📅 1 mois	📅 3 mois	📅 6 mois	📅 12 mois

Devenir Ambassadeur : quels sont les avantages ?

Les Ambassadeurs ont un statut privilégié dans la communauté BlaBlaCar :

- Les Membres font plus facilement confiance aux Ambassadeurs, ils préfèrent voyager avec eux et les voitures des Ambassadeurs se remplissent plus vite !
- Les Ambassadeurs de BlaBlaCar peuvent être invités à des interviews, participer activement à des tables rondes ou des événements, tester nos nouvelles fonctionnalités et bien plus encore...
- En tant qu'Ambassadeur, vous avez accès à des offres exclusives ! **Renouvelez votre véhicule à un prix très attractif !**

Nos Ambassadeurs en parlent :



Mathieu (36)
Ambassadeur

"Depuis que je suis Ambassadeur, je remplis plus facilement ma voiture ! Mon statut d'Ambassadeur rassure les passagers. Je suis super fier d'être Ambassadeur sur BlaBlaCar."



Morgane (32)
Ambassadeur

"En tant qu'Ambassadrice et passagère, on ne m'a jamais refusé de place ! Les conducteurs aiment voyager avec des Ambassadeurs, ils se sentent rassurés de voyager avec moi. Je suis très fière d'être Ambassadrice."



Antoine (28)
Ambassadeur

"En tant qu'Ambassadeur, j'ai participé à un groupe de discussion. C'était super intéressant d'échanger avec d'autres covoyageurs. A l'époque, toutes les idées qui avaient été abordées ont été appliquées aujourd'hui ! Mes amis covoyageurs sont jaloux de mon statut d'Ambassadeur :)"

La confiance, c'est la clé !

<https://www.blablacar.fr/niveau-experience>

Annexe 8 : Charte des Ambassadeurs Chullanka - engagements réciproques

LA CHARTE AMBASSADEUR CHULLANKA

Les 5 engagements du Chulli ambassadeur

- 1 Tu t'engages à porter l'image et les couleurs de Chullanka dans tes activités outdoor
- 2 Tu t'engages à fournir des photos et des vidéos de tes sorties sportives en portant ton équipement Chullanka
- 3 Tu t'engages à faire au moins deux récits de tes aventures qui paraîtront sur le Blog des Chullis
- 4 Tu t'engages à réaliser au moins cinq tests de produits permanents achetés chez Chullanka pour le Web et le magasin
- 5 Tu t'engages à réaliser au moins deux "comment choisir" en rapport avec ton sport "ambassade"

En contrepartie, **CHULLANKA** s'engage à :

- 1 Te fournir des bons d'achat tout au long de l'année pour t'équiper dans les meilleures conditions
- 2 Te fournir en avant-première les articles Chullanka en rapport ton sport "ambassade"
- 3 Te financer un reportage photo lors d'une sortie sportive en rapport avec ton sport "ambassade"
- 4 Te mettre en avant lors d'événements de l'enseigne et extérieur, dans les parutions presse...
- 5 Faire de toi son référent privilégié concernant ton sport "ambassade" (communication, développement produits...)

Plus d'informations sur ton contrat de partenariat "Ambassadeurs"



https://www.chullanka.com/media/wysiwyg/Pdf/Charte_Ambassadeurs_Chullanka.jpg

Bibliographie

Ouvrages & Manuels

- Yunus (M), *Vers un nouveau capitalisme*, The Nobel Foundation, 2006, pour le discours d'Oslo, Ed. J-C Lattès, 2008 pour la traduction française
- Borello (J-M), Hazard (N) et alii, *L'entreprise du XXIe siècle sera sociale ou ne sera pas*, Ed Rue de l'échiquier, 2013, Paris
- Courbet D, Fourquet-Courbet M.P, Bernard F. et Joule R.V. (2013), *Communication persuasive et communication engageante pour la santé : Favoriser des comportements sains avec les médias, Internet et les serious games*, in Nathalie Blanc (dir.), *Publicité et Santé Des liaisons dangereuses - Le Point de vue de la psychologie*, pp. 21-45, Paris : ed. In Press, coll. Concept Psy.
- Truphème (S), *L'inbound marketing : attirer, conquérir et enchanter le client à l'ère du digital*", Dunod 2016, Paris
- Khalid Hasan, "Social Marketing and Social Business" in *Strategic Marketing Management in Asia*. Published online: 16 Jan 2017; p.475-509
- Kotler, Hermawan, & Iwan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Ed. Wiley 2010
- Andreasen (A-R), "Marketing for social change : changing behavior to promote health, social development, and the environment", 1995, San-Fransisco, Jossey-Bass,
- Botsman et Rogers *"What's Mine Is Yours de Rachel"* HarperCollins, février 2011, chapitre 9

Textes de loi et rapports

- Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): *"Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe"*. Authors: Carlo Borzaga and Giulia Galera

Thèses & compte-rendu de colloque

- Bernard (P), Halimi-Falkowicz, s. & courbet, d. (2014). *"Communication des organisations caritatives : augmenter l'efficacité des campagnes d'appel au don avec la communication engageante - Une expérimentation en milieu ordinaire avec l'Unicef"*. Actes du colloque: 19ème Congrès de la Société Française des Sciences de l'information et de la communication, Toulon, France : SFSIC, 4-6 juin 2014 (actes en ligne)

Articles & revues

- Sylvain Allemand, « *L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social* », *Marché et organisations* 2010/1 (N° 11), p. 93-105.
- Proparco, "Social business: entreprendre et investir autrement", *Revue Secteur Privé & Développement*, N°23, février 2016, consulté en ligne le 25 mai 2017, disponible sur http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-prive-et-developpement/Les-derniers-numeros/numero-23-le-social-business
- Dewandre (A), "Entrepreneuriat social et économie sociale", *Analyse Saw-B*, 2009, consulté en ligne le 20 juin 2017, disponible sur www.saw-b.be/EP/2009/A0916.pdf
- Anne Krupicka, Nicolas Moinet « *L'intelligence marketing au service de la co-innovation. Le rôle clé des communautés stratégiques de connaissance* », *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/5 (N° 275-276), p. 67
- Le Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES), "*Marchés publics & ESS*", *Points de RepèreESS* n°5, Principaux points d'actualisation au 1er janvier 2017, disponible en ligne https://www.socialement-responsable.org/sites/default/files/resources/2017-06/Reperes_Marches_pub_ESS_RTES.pdf.
- Onnée (S) et Renault (S), "*Le crowdfunding : quels enjeux pour la construction d'un réseau communautaire ?*", *Sciences de la Société*, Volume 91 | 2014 : Mille réseaux. Réticularité et société, p. 116-133, consulté en ligne le 6 mai 2017, disponible en ligne <https://sds.revues.org/1332?lang=en>.
- Benoît Gajdos, "*Les partenariats entre secteur public et secteur privé sont-ils l'avenir de l'intérêt général ?*" *Co-éclairage*, 22 avril 2016, consulté en ligne le 9 août 2017, disponible sur <https://co-conseil.fr/partenariats-secteur-public-prive-avenir-interet-general/>
- Chevigny (de) (I), "*Au fait, c'est quoi une start-up ?*" *Capital*, Entreprises et marchés, Publié le 10/08/2015 à 19h06 Mis à jour le 11/08/2015 à 9h26, consulté le 15 juin 2017, disponible sur <http://www.capital.fr/entreprises-marches/au-fait-c-est-quoi-une-start-up-1063221>
- Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics "*La commande publique en quelques chiffres*", consulté en ligne le 2 août 2017, disponible sur <https://www.economie.gouv.fr/economie/commande-publique-en-quelques-chiffres>
- "Réussir avec un marketing responsable" Livre Blanc, 2e édition Novembre 2016, consulté en ligne le 1 août 2017, disponible sur <http://www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/>
- "*L'incroyable succès de l'inbound marketing*" *Business Digest* N°257, Juin 2015
- "*Le marketing relationnel et communautaire de Harley Davidson*" *Décision Marketing* N° 46 Avril-Juin 2007 –
- "*L'expérience : Le nouveau moteur de l'entreprise*" *Business Digest* n°275 Avril 2017
- "*Conversez-vous avec votre client ?*" *Business Digest* n°214, Mars 2011
- "*Comment le digital a transformé vos clients*" *L'Échotouristique.com*, 11 juin 2017, Infopro

Site-Web

- Avise, "*ESS : de quoi parle-t-on ?*", Avise, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire, consulté en ligne le 03/08/17 <http://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>
- CCI de Paris Ile de France, "*Le métier de Community Manager*", consulté en ligne le 5 avril 2017, disponible sur <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/digital/community-manager>
- "*Guide de l'entrepreneur social*" coédité par l'Avise et la Caisse des dépôts et consignation, coll « les guides de l'Avise », 2004

- Définitions Marketing, l'encyclopédie illustrée du marketing, "*Définition : Marketing d'influence*", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-d-influence/>

- Bathelot (B), Définitions Marketing, l'encyclopédie illustrée du marketing "*Définition : Communauté virtuelle*" consulté en ligne le 4 avril 2017, disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/communaute-virtuelle/>

- Blog 361, "*Ambassadeurs de marque et avis client : quelle stratégie déployée par Airbnb ? E-réputation | Marketing*", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <http://blog.groupe361.com/airbnb-avis-clients-05032015/>

- La Réclame, "*Comment Airbnb bichonne sa communauté* ", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <http://lareclame.fr/113638-parole-annonceur-airbnb>

- Airbnb, *Concours Ambassadeurs "Maisons de France by Airbnb"*, consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <https://maisonsdefrance.byairbnb.com/>

- 1MIN30, "*3 conseils pour faire de vos clients des ambassadeurs*", consulté en ligne le 5 aout 2017, disponible sur <https://www.1min30.com/brand-marketing/conseils-pour-faire-clients-ambassadeurs-19406>

- Florent Hernandez, "*7 façons de faire de vos employés les ambassadeurs de votre entreprise*", Automation Mkg, consulté en ligne le 3 mai 2017, disponible sur <http://automationmkg.com/7-facons-de-faire-de-vos-employes-les-ambassadeurs-de-votre-entreprise/>

- Hélène Grenouillau, "*Comment transformer vos salariés en ambassadeurs*", Alesiacom, consulté en ligne le 3 mai 2017, disponible sur <https://www.alesiacom.com/blog/transformer-vos-salaries-ambassadeurs-de-marque>

- Ticket for Change "*Le programme connecteurs*" consulté en ligne le 15 juin 2017 disponible sur <http://www.ticketforchange.org/programme-connecteurs/>

- Good Morning Crowdfunding, "*Qu'est-ce que le crowdfunding*", consulté en ligne le 8 aout 201, disponible sur <http://www.goodmorningcrowdfunding.com/definition-du-crowdfunding/>

- Pillon (A), "*Pour Ulule, la communauté est le premier atout du crowdfunding*" Numerama Business, 07 septembre 2016, consulté en ligne le 8 aout 201, disponible sur <http://www.numerama.com/business/140399-conversation-pour-ulule-la-communaute-est-le-premier-atout-du-crowdfunding.html>

- Le mois de l'ESS, Chiffres, consulté le 20 juin 2017, disponible en ligne <http://www.lemois-ess.org/chiffres/p13.html>

- Chaire “entrepreneuriat sociale” de l’Essec (<http://www.essec-entrep-social.com>)

Vidéos

- Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP), "Marketing d'influence et marques, Quelles règles de transparence ?", 28 juin 2017, lu en ligne le 5 août 2017, disponible sur <http://www.arpp.org/actualite/marketing-influence-marques-regles-de-transparence/>

- IAE-France, "*Et vous, quel ambassadeur serez-vous ?*", Les Ambassadeurs #EspritIAE <http://www.iae-france.fr/notre-reseau/les-ambassadeurs/> consulté en ligne le 04 août 2017

Table des matières

Introduction	5
I. Optimiser les leviers classiques que sont le marketing et la communication pour impliquer sa communauté	17
A. Facteurs communs à toutes les entreprises : révolution digitale, marketing relationnel et communauté	18
1 - Accès au client & <i>web-marketing</i>	18
2 - D'un marketing transactionnel à un marketing relationnel et expérientiel	19
3 - Communauté virtuelle... ou très humaine ?	21
B. Facteurs propres aux entreprises de l'ESS : un marketing et une communication spécifiques aux entreprises sociales ?	24
1. Avoir recours à un "marketing social" ?	24
2. Impliquer à travers une communication d'engagement	27
3. Identité d'une entreprise sociale et marketing par les valeurs	30
II. Investir d'autres leviers astucieux pour renforcer sa communauté	34
A. Facteurs communs à toutes les entreprises : Augmenter et fédérer les membres de sa communauté en leur donnant un autre statut que celui d'acheteur	34
1. Faire des membres de sa communauté des "apprenants"	35
a) Attirer d'autres personnes grâce à l'indbound marketing	35
b) Fédérer autour d'une entreprise experte.	36
2. Faire des membres de sa communauté des financeurs de l'entreprise	37
B. Facteurs propres aux entreprises sociales : prendre sa place d'acteur économique et social	40
1. Développer sa communauté en bénéficiant d'un écosystème et d'un réseau	40
a) Des partenaires pour soutenir les entreprises sociales	40
b) Un écosystème drainant un réseau actif	42

2.	L'entreprise sociale, prédisposée aux partenariats publics-privés ?.....	42
III.	Déployer sa communauté grâce à un programme d'ambassadeurs	48
A.	Les ambassadeurs d'une entreprise classique	49
1.	Tour d'horizon des ambassadeurs de marque.....	49
2.	Economie générale d'un programme d'Ambassadeurs de marque	54
c)	De quoi est-on ambassadeur ?	54
d)	Qui peut-être ambassadeur ?	54
e)	Quelles missions confier à un ambassadeur ?	54
f)	Quelle contrepartie proposer à l'ambassadeur ?	55
g)	Quels engagement / implication / efforts / ressources pour l'entreprise ?	55
h)	Quels résultats en attendre ?	57
B.	Les ambassadeurs d'une entreprise sociale.....	57
1.	L'entreprise sociale, terreau propice au déploiement d'ambassadeurs	57
a)	les ressort de la motivation d'un ambassadeur d'une entreprise sociale	58
b)	Un ratio gains / couts rendant d'autant plus pertinent la mise ne place d'ambassadeurs	61
2.	Les programmes ambassadeurs mis en place par des entreprises sociales.	63
	Conclusion.....	66
	Annexes	67
	Bibliographie	78