

Opportunités et modalités de création d'une start-up
de production audiovisuelle pour l'insertion des
jeunes sans domicile sur le marché du travail



Projet CAPSTONE présenté par Julien BILLION, promotion EMBA1js2017

Sous le mentorat de Christelle Bitouzet

Remerciements

Christelle Bitouzet pour sa bienveillance, son engagement, sa rigueur intellectuelle, ses conseils et ses orientations.

Laurence Lehmann-Ortega et Marc Beretta pour occuper respectivement le rôle de présidente du jury et d'assesseur.

Frédéric Iselin, Etienne Krieger, Jean-Pierre Détrie rencontrés à la major « project accelerator » et l'ensemble des professeurs et intervenants à l'EMBA pour leur apport à ce projet.

Marie-Laurence Buresi, Lucy Damin, Johanne Davignon, Tatiana Martic, Catherine Paturet, Nancy Szczepanski pour leur écoute, leur gentillesse et leur disponibilité.

Mes collègues d'EMBA pour leurs observations, leurs commentaires et leur soutien.

Les personnes interviewées pour leur implication, la richesse de leur témoignage.

SOMMAIRE

NAISSANCE D'UNE IDEE

EXECUTIVE SUMMARY

INTRODUCTION 1

I Un environnement diversifié mais non évolutif des types de structures d'insertion en faveur de l'emploi des jeunes sans domicile 3

A Les jeunes en difficultés, une catégorie officielle nationale englobant les jeunes sans domicile

B Les différentes formes de structures d'insertion par l'activité économique et leurs liens avec les jeunes sans domicile

1 L'atelier et le chantier d'insertion, structures de première étape à la réinsertion par le travail

2 L'association intermédiaire, une association de loi de 1901 en faveur de l'insertion

3 L'entreprise d'insertion, une entreprise « classique » avec comme seule distinction sa finalité d'insertion socioprofessionnelle des personnes exclues

4 L'entreprise de travail temporaire d'insertion, une entreprise « classique » de travail temporaire avec comme seule distinction sa finalité d'insertion socioprofessionnelle des personnes exclues

C Synthèse des quatre solutions existantes

II Une équipe et des valeurs pour répondre à une ambition sociale 8

A Une équipe soudée, aux compétences complémentaires, mais sans ressources financières, ni réputation

B Un leadership adapté aux personnes bénévoles et des valeurs partagées

C Une analyse SWOT qui encourage à aller plus loin dans le projet

III Les différents scénarios pour accroître et rendre plus viable l'insertion des jeunes sans domicile sur le marché du travail 11

A Création d'une entreprise de placement en entreprise « classique »

B Création d'une SIAE

C Création d'un parcours d'insertion en SIAE

D Création d'une plateforme d'insertion via l'image en complément du parcours en SIAE

E Synthèse des scénarios

IV Une start-up disruptive de production audiovisuelle pour l'insertion des jeunes sans domicile sur le marché du travail **16**

A Une proposition de valeur originale jamais testée comme outil d'insertion

B Un pôle production audiovisuelle

C Un pôle R&D

D Un pôle insertion

E La stratégie d'influence, une des clés pour le développement de la start-up

F Un plan de financement de la start-up sur 3 ans

V Un plan d'implémentation mis en œuvre en 2015, 2016 **25**

VI Un plan d'implémentation à mettre en œuvre en 2017, 2018, 2019 **26**

VII Une analyse des risques et solutions envisagées **27**

CONCLUSION **28**

ANNEXES

Annexe 1 : bibliographie	1
Annexe 2 : documentaire long-métrage « comme tout le monde »	2
Annexe 3 : entretiens	3
Annexe 4 : conventionnement	4
Annexe 5 : exemples d'ETII	5
Annexe 6 : le modèle PESTEL	6
Annexe 7 : campagne de crowdfunding via la plateforme tous coprod	8
Annexe I : marketing	9
Annexe II : finance	10
Annexe III : opérations	15
Annexe IV : ressources humaines	16
Annexe V : organisation et process	17

NAISSANCE D'UNE IDEE

Je suis devenu éducateur spécialisé auprès d'enfants et d'adultes en difficultés par engagement politique, pour contribuer, autant que possible, à l'amélioration du vivre ensemble, à la réduction des inégalités scolaires, à l'atténuation des souffrances sociales. Je tire deux leçons de mes expériences comme travailleur social en France et en Afrique. Un sentiment d'impuissance me domine dans le rôle d'accompagner des personnes en difficultés vers le mieux-être. De plus, des anciens enfants placés dans le cadre du dispositif de protection de l'enfance poursuivent leur trajectoire de souffrance à la sortie de ce dispositif comme toxicomanes, délinquants, sans-domicile... A titre d'exemple, j'ai rencontré, par hasard, deux anciens enfants placés quelques années après être parti d'un foyer où je travaillais comme éducateur : l'adolescente est sans emploi, enceinte, et suivie par un club de prévention spécialisée et son frère est interné en hôpital psychiatrique.

La recherche en sciences sociales est un outil potentiellement efficace pour appréhender, changer la société, et améliorer la vie des personnes en difficultés. Elle apparaît utile, légitime pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques publiques en adéquation avec la réalité. Ma recherche doctorale en sociologie d'approche qualitative porte sur les trajectoires depuis la naissance de jeunes devenus sans domicile à Paris et à New York. Elle analyse la construction et la rupture des liens de ces jeunes avec la famille, les amis, les conjoints, l'école, l'emploi, et la citoyenneté et met en perspective les formes de solidarité en France et aux Etats-Unis. Une typologie des jeunes sans domicile est dressée : jeunes sans domicile exclus socialement - traumatisme du lien social, incarcération, maladie mentale non traitée, clandestinité -, jeunes sans domicile entre inclusion et exclusion sociale - précarité de l'aide reçue, prostitution, maladie mentale au moins partiellement traitée - et jeunes sans domicile sortis de la rue sur une longue durée - mobilisation du réseau de la famille du conjoint, atout d'être une jeune femme dans la rue.

Après mon doctorat, je souhaite découvrir le secteur privé. Les budgets diminuent dans la recherche publique et cette situation semble s'inscrire sur la durée. L'entreprise constitue également un espace potentiellement concret et innovant. La recherche dans le secteur privé produit de nouvelles connaissances appliquées et offre des perspectives de carrière en accéléré. Je deviens directeur d'un laboratoire privé de recherche spécialisé sur les nouvelles formes d'emploi affilié à une entreprise de portage salarial. En parallèle, en dehors de mon activité professionnelle, je développe un documentaire sur les jeunes sans domicile appelé « comme tout le monde ».

L'impact de ma recherche doctorale est très limité, voire nul dans la sphère publique, politique et économique. L'écrit est supplanté par les images. La mise en images et en son de mon sujet de thèse correspond à une nouvelle manière de tenter d'inciter, d'influencer les débats sur la question des jeunes sans domicile d'autant plus que les difficultés et la probabilité de devenir sans domicile s'accroissent par le contexte socio-économique défavorable actuel pour les jeunes. L'accès au travail et au logement est de plus en plus délicat.

Mes connaissances pratiques et intellectuelles, mes diverses et riches expériences en tant que bénévole et professionnel dans des structures différentes (associations, universités publiques et privées, PME), des secteurs différents d'activité (travail social, recherche, business, entrepreneuriat) sur trois continents me permettent de faire face à des situations délicates, de considérer des problèmes complexes et de pouvoir essayer de trouver des solutions innovantes. Passionné, motivé, curieux et créatif, j'aime apprendre, partager et développer des projets collectifs. Aimant les challenges, les défis, l'excellence, j'ai étudié, travaillé dans les meilleures universités au monde (Harvard, Columbia, HEC, EHESS) et reçu des prix (Fulbright, Commission Européenne). Je postule à l'Executive MBA d'HEC pour continuer à me former, apprendre toujours plus et mieux, améliorer mes pratiques professionnelles de dirigeant, développer mon réseau avec les entreprises et travailler sur un projet CAPSTONE autour de « comme tout le monde ».

EXECUTIVE SUMMARY

Les jeunes sans domicile demeurent **invisibles** dans la sphère médiatique, politique, intellectuelle et business. Pourtant, selon les statistiques de l'INSEE, 20000 jeunes sont sans domicile en France soit **35% de la population sans domicile**. **76%** des jeunes qui ont été sans domicile ou dans une situation précaire **n'ont pas d'emplois réguliers** comme ressources. A l'heure actuelle, les jeunes sans domicile sont pris en charge par des **structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) très diverses mais qui n'évoluent guère** : l'atelier et le chantier d'insertion, l'association intermédiaire, l'entreprise d'insertion, l'entreprise de travail temporaire d'insertion.

L'enjeu principal soulevé dans ce projet est de résoudre, dans une certaine mesure, le problème du **chômage des jeunes sans domicile**. Différents scénarios sont étudiés pour accroître et rendre plus viable l'insertion professionnelle de ces jeunes. Deux scénarios sont validés : **création d'un parcours d'insertion en SIAE** et **création d'une plateforme d'insertion via l'image** en complément du parcours en SIAE.

Ce projet est né d'une expérience documentaire sur les jeunes sans domicile. La proposition de valeur est une **start-up disruptive de production audiovisuelle** en faveur de l'insertion des jeunes sans domicile sur le marché du travail. Cette proposition de valeur est **originale** et **jamais testée comme outil d'insertion**. La start-up comprend trois pôles : un pôle production audiovisuelle, un pôle R&D, un pôle insertion. Elle développe deux projets : un **documentaire long-métrage** sur la jeunesse sans domicile et une **plateforme web-documentaire d'insertion** pour les jeunes sans domicile.

Une **équipe** est constituée autour de **valeurs** partagées pour faire face à l'ambition sociale de trouver des solutions innovantes en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes sans domicile. L'équipe est soudée, avec des compétences complémentaires, mais ne dispose ni de ressources financières, ni de réputation. Au démarrage du projet, le leadership est adapté aux personnes bénévoles. La stratégie d'**influence** est une des clés de développement de la start-up. Elle repose sur son inscription dans des **réseaux puissants** et la constitution d'un **board**.

Le plan de financement sur 3 ans comprend 92500 euros de dépenses totales et, en fourchette haute, 105000 euros de recettes totales. Les résultats en 2019 seront de 125000 euros. Les investisseurs entreront dans le capital à hauteur de 80000 euros. Des risques sont analysés et des solutions sont envisagées.

L'analyse SWOT encourage à aller plus loin dans le projet. Un plan d'implémentation a été mis en œuvre en 2015, 2016. **L'entreprise de production audiovisuelle est lancée**. Elle dispose d'un site web, de réseaux sociaux, d'une communauté. Le **Huffington post**, **Publicis**, le **Ministère des affaires sociales** sont devenus des partenaires. Des fonds sont levés via une campagne de **crowdfunding**. La réalisation et le montage du documentaire long-métrage sont en cours de finalisation. Les diffuseurs télévision sont sollicités. Des distributeurs cinéma se montrent intéressés. Un plan d'implémentation est élaboré pour 2017, 2018, 2019 autour notamment de la recherche de financements, d'investisseurs, de la diffusion, de la distribution du documentaire long-métrage, du lancement de la plateforme d'insertion et le développement de l'influence de la start-up.

INTRODUCTION

« Comme tout le monde », un documentaire en cours de réalisation à l'origine du projet CAPSTONE

Les jeunes sans domicile demeurent invisibles dans la sphère médiatique, politique, intellectuelle et business. Pourtant, 20000 jeunes sont sans domicile en France ce qui correspond environ à 35% de la population sans domicile (INSEE, 2012)¹. « Comme tout le monde » est un documentaire long-métrage montrant leur vie, donnant la parole à ces oubliés, à Kenny, Loubna et Mickael². Il raconte leurs histoires, les suit sur leurs lieux de vie, de survie et partage leur moment de joie, d'envie, de tristesse, de doute. Il a pour but de sensibiliser, de susciter de l'empathie, d'interpeller le spectateur, de rompre avec les préjugés, de faire connaître, comprendre, dans une certaine mesure, la vie des jeunes sans domicile, d'espérer toucher les politiques, les entreprises pour agir, faire réagir.

Le projet est lancé sans ressources. Le tournage entre dans le cadre du bénévolat, sur le temps personnel. Le Huffington post diffuse la web-série, les mini-vidéos thématiques comme celles sur le quotidien, l'amour, l'homosexualité, la littérature et les CV vidéos des jeunes. D'autres médias relaient le projet comme LCI, Metronews, Challenges, msn, Libération... 140000 personnes visionnent la web-série en 2016. Des personnes partagent, soutiennent « comme tout le monde ». Un père propose que son fils participe au documentaire sur son aspect technique. Une chercheuse propose de monter ensemble des projets autour de la question sans domicile. Une mère rémunère son fils, traducteur professionnel français-anglais, pour aider au développement international du projet. Le CV vidéo des 3 jeunes de « comme tout le monde » rencontre un grand succès et interpelle des employeurs potentiels. *« Je viens de voir le CV de Mickael sur votre site, et comme il s'avère que nous avons une entreprise de TP, je me demandais où se trouvait actuellement cette personne. Nous avons régulièrement des besoins en travaux publics, mais également en maçonnerie, il pourrait donc être intéressant pour nous comme pour lui d'avoir un peu plus d'infos ! »*. Le documentaire suscite de la compassion. De nombreuses personnes proposent leur aide. Comment transformer une solidarité autour d'un documentaire en une solidarité sur le long terme ? **Comment un documentaire constitue un levier à l'insertion ?**

¹ Annexe 1 : bibliographie

² Annexe 2 : documentaire long-métrage « comme tout le monde »

Une start-up de production audiovisuelle pour insérer les jeunes sans domicile sur le marché du travail

Ce projet expérimente une nouvelle forme de création d'entreprise en faveur des jeunes sans domicile combinant efficacité économique, intérêt général, emploi et s'appuyant sur mon parcours, mes expériences, mes compétences d'éducateur spécialisé, de chercheur, de membre du comité de direction d'une PME spécialisée sur l'emploi, d'auteur, de réalisateur, de producteur d'un documentaire. L'emploi est vecteur, dans une certaine mesure, d'insertion, de revenus, de logement, de mieux-être personnel. Comme le souligne Hervé Clément³, responsable parrainage à la mission locale, « *le travail est déclencheur, ça change quelqu'un* ». Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail (article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948). Les jeunes sans domicile rencontrent des difficultés scolaires. 16% d'entre eux disposent du CAP, du BEP ou d'un diplôme équivalent (incluant le BEPC) comme plus haut diplôme et **52% n'ont aucun diplôme** (Marpsat, Firdion et Meron, 2000). De fait, ils sont éloignés du marché du travail. **76%** des jeunes qui ont été sans domicile ou dans une situation précaire **n'ont pas d'emplois réguliers** comme ressources (Marpsat et Firdion, 2001).

L'enjeu principal est d'essayer de résoudre le chômage des jeunes sans domicile. Les business disruptifs créent de nouveaux marchés (Christensen, Raynor et Anthony, 2003). Le savoir-faire, les techniques, les outils, les modes de pensée business pourraient impacter et créer de la valeur dans le domaine social. **Comment une start-up de production audiovisuelle pourrait accroître et rendre plus viable l'insertion des jeunes sans domicile sur le marché du travail ?**

Des savoirs essentiellement en sciences de gestion, en sciences sociales sont mobilisés et constituent le socle pour réfléchir et mettre en action ce projet. L'observation documentaire repose sur l'analyse d'ouvrages, d'articles scientifiques. Sept entretiens enregistrés ont été conduits dans les locaux des personnes interviewées. Ils donnent lieu dans ce projet à de nombreuses citations lesquelles expriment, mettent en avant l'environnement d'aide, le contexte social, les besoins des jeunes sans domicile et les actions déjà réalisées ou à réaliser en leur faveur.

³ Annexe 3 : entretiens

I Un environnement diversifié mais non évolutif des types de structures d'insertion en faveur de l'emploi des jeunes sans domicile

A Les jeunes en difficultés, une catégorie officielle nationale englobant les jeunes sans domicile

Les jeunes sans domicile entrent dans la catégorie des jeunes en difficultés. Il n'existe pas d'aide à proprement parler exclusivement pour les jeunes sans domicile. Les associations accompagnent les jeunes quelles que soient leurs difficultés. Les distinctions sont masquées. Le modèle national de citoyenneté dénie des facteurs dans la catégorisation et le traitement de l'individu et du groupe (Oberti, 2008). La discrimination ne constitue pas une alternative aux problèmes sociaux. La conception nationale de la citoyenneté tisse tous les individus autour d'une nation, d'une langue, d'un État et d'un ensemble de droits, sans distinction de race, de religion et l'ensemble forme les racines de la cohésion française (Lagrange et Oberti, 2006). La reconnaissance sociale des communautés est, dans une certaine mesure, inexistante. L'État français s'intéresse aux personnes dans leur nature globale. Les visibles deviennent invisibles. L'individu appartient à la nation. Les jeunes sans domicile sont indifférenciés et reçoivent l'aide accordée à toutes personnes en difficultés comme les adultes sans domicile ou les jeunes en difficultés.

Les jeunes en difficultés bénéficient de services socio-éducatifs via les permanences sociales, les clubs de prévention spécialisée, les missions locales. Ils peuvent prétendre à des aides diverses : contrat d'insertion par la vie sociale (CIVIS), garantie jeune, RSA jeunes, RSA, fonds d'aide aux jeunes (FAJ). Saliha Benchalel, conseillère à la mission locale, explique le rôle de sa structure d'aide. *« Le rôle d'une mission locale est de donner l'opportunité à un jeune de 16 à 25 ans d'accéder à un adulte, le référent qui va lui proposer des pistes, des solutions, de construire ensemble un parcours d'insertion. On prend le temps d'écouter, on prend le temps d'accompagner, de suivre, d'accueillir des jeunes qui sont en demande d'insertion »*. Hervé Clément, responsable parrainage à la mission locale, synthétise. *« L'activité de la mission locale pour résumer en une phrase c'est l'accueil, l'information, l'orientation, le suivi, l'accompagnement de jeunes de 16 à 25 ans en priorité déscolarisés, peu ou pas qualifiés, infra-bac. C'est 80% des jeunes qui viennent nous voir. C'est 20000 jeunes, 10000 nouveaux jeunes par an »*. La mission locale accompagne les jeunes notamment vers le monde de l'entreprise. *« La mission locale est prescripteur des emplois aidés. Le parrainage est une des connexions directes avec les entreprises. Il y a des parrainages dans et hors les murs de la mission locale »*.

B Les différentes formes de structures d'insertion par l'activité économique et leurs liens avec les jeunes sans domicile

L'insertion des jeunes en difficultés éloignés de l'emploi relève des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Les SIAE entrent dans le champ de l'économie sociale et solidaire. L'article L-5132-1 du code du travail pose les fondements de ces structures (Guillaume, 2016). « *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires* ». Les SIAE prennent quatre formes : ateliers et chantiers d'insertion, association intermédiaire, entreprise d'insertion, entreprise de travail temporaire d'insertion.

1 L'atelier et le chantier d'insertion, structures de première étape à la réinsertion par le travail

L'atelier et le chantier d'insertion (ACI) ont une activité économique de production de vente de biens et de services. Ils proposent un accompagnement socioprofessionnel et une formation par le travail aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles spécifiques (Bara, 2016). Ils assurent donc un encadrement technique et un accompagnement adapté à la situation de la personne. Ils sont conventionnés par l'État et à ce titre bénéficient d'aides pour accomplir leurs missions. Les organismes pouvant créer, mettre en œuvre des ACI sont les suivants : organisme de droit privé à but non lucratif (une association par exemple), commune, département, établissement public de coopération intercommunale, centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CIAS), syndicat mixte, établissement d'enseignement professionnel et d'enseignement agricole de l'État, chambre départementale d'agriculture, Office national des forêts.

2 L'association intermédiaire, une association de loi de 1901 en faveur de l'insertion

L'association intermédiaire (AI) contribue à l'insertion et au retour à l'emploi des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles en leur permettant de travailler occasionnellement pour le compte d'utilisateurs comme les particuliers, les associations, les collectivités locales, les entreprises (Bara, 2016). Une AI est une association à but non lucratif

régie par la loi de 1901 située dans le secteur concurrentiel et mettant à disposition à titre onéreux, dans des conditions dérogatoires du droit commun relative au travail temporaire, des jeunes de moins de 26 ans en grandes difficultés, des bénéficiaires de minima sociaux (revenu de solidarité active) et d'allocation de solidarité spécifique, des demandeurs d'emploi de longue durée, des travailleurs reconnus handicapés... Ce type d'association doit être conventionné par l'État pour pouvoir bénéficier d'aide.

3 L'entreprise d'insertion, une entreprise « classique » avec comme seule distinction sa finalité d'insertion socioprofessionnelle des personnes exclues

« Une entreprise d'insertion, c'est d'abord une entreprise. La première des choses, c'est de dire je vais fabriquer tel chose et je vais le fabriquer avec des personnes en insertion. Le problème économique est plus important que le problème social dans les financements. Moi directeur d'entreprise d'insertion 99% de mon temps, je fais du bâtiment comme n'importe quelle entreprise de bâtiment » déclare Bruno de Sentenac. Les obligations sont identiques. *« Je recherche tout le temps des clients comme n'importe quelle entreprise. Je dois payer mes dettes, les salaires sinon je coule. Les contraintes de mon entreprise par rapport à n'importe quelle entreprise de bâtiment sont les mêmes. Il me faut une assurance. J'ai les mêmes règles, les mêmes obligations de résultat. Je paie les mêmes impôts, la TVA, l'impôt sur la société. Je peux être poursuivi 10 ans après. Je peux être poursuivi par mes salariés aux prud'hommes ».*

L'entreprise d'insertion (EI) est une entreprise conventionnée par l'État via ses services déconcentrés (DIRECCTE). Elle salarie des personnes agréées par pôle emploi, produit son chiffre d'affaires par son activité économique et exerce son activité aux conditions du marché. Elle s'inscrit dans un territoire comprenant des entrepreneurs, des projets, des personnes éloignées de l'emploi. Elle a une spécialité, un secteur d'activité : administratif, BTP, collecte et traitement des déchets, collecte, tri et revente de vêtements et de papiers, exploitation de salle de spectacle, bar et restaurant, graphisme, communication, débarras, manutention, espace vert, livraison, nettoyage, prestation de services informatiques, restauration rapide, transport écologique, vente mobilier et décoration... Elle est sujette aux mêmes règles fiscales, juridiques, économiques que toutes autres entreprises et se distingue comme le souligne Dupuis (2016) par sa finalité : l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues. Bruno de Sentenac développe son ambition. *« Mon but avec lui, si c'est son désir, c'est d'emmener le jeune sans domicile le plus proche d'une normalité de travail, d'avoir un salaire. Le jeune sans domicile doit me rapporter 7000 ou 8000 euros. Il faut travailler. Il faut être normal pour ça. Il faut les emmener vers une norme. C'est ça le but ».* Pour sa mission d'insertion, ce type d'entreprise bénéficie de financements publics de l'État et des

collectivités via le conventionnement⁴. Bruno de Sentenac explique les raisons de cette aide. « *Mon objet, c'est sur la face extérieure d'apparaître comme une entreprise normale dans le souci que des gens qui ne sont pas tout à fait employables soient considérés comme tels et on me donne un peu d'argent pour faire le gap entre l'employabilité de quelqu'un et le fait qu'il soit normalement productif* ».

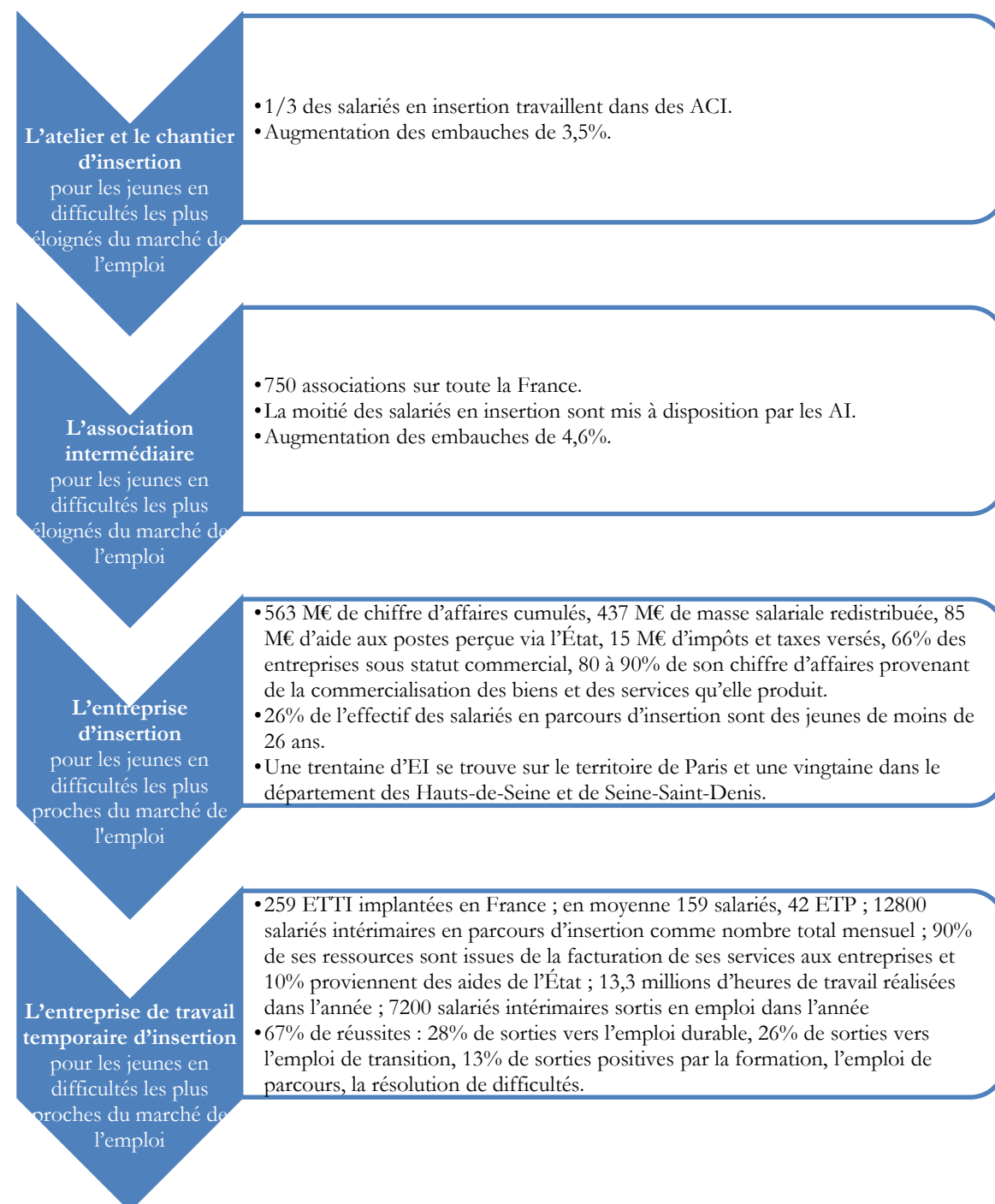
4 L'entreprise de travail temporaire d'insertion, une entreprise « classique » de travail temporaire avec comme seule distinction sa finalité d'insertion socioprofessionnelle des personnes exclues

L'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) est soumise à l'ensemble des règles relatives au travail temporaire (Bara, 2016). Elle correspond à un outil pour diversifier les recrutements dans les entreprises, répondre à leur besoin RH et favoriser l'intégration des salariés intérimaires dans le cadre de leur équipe. Elle met à disposition d'entreprises clientes des salariés en parcours d'insertion : jeune de moins de 26 ans en grandes difficultés, bénéficiaire du revenu de solidarité active (RSA), demandeur d'emploi de longue durée, personne prise en charge au titre de l'aide sociale. Elle propose des missions auprès d'entreprises utilisatrices mais également un suivi et un accompagnement socioprofessionnel pendant et en dehors des missions. Ses zones de missions sont multiples : bâtiment et travaux publics, service et transports, déchets, environnement... Olivier Dupuis, secrétaire général à la fédération des entreprises d'insertion, fait le lien avec les autres formes d'emploi et explique que « *c'est la même différence qu'entre Bouygues et Adecco. Les entreprises d'insertion font la production dans le bâtiment, en restauration alors que l'ETTI n'a pas d'activité en propre ou son activité est de mettre à disposition à des entreprises clientes* ». L'ETTI doit conclure une convention avec l'État, notamment pour pouvoir bénéficier d'une aide financière. La personne embauchée sur un poste faisant l'objet d'une aide de l'État doit être agréée par pôle emploi. Elle devient alors salariée de l'entreprise et perçoit une rémunération au moins égale au SMIC une fois que le contrat de travail temporaire est conclu. La durée des contrats de mission peut être portée à 24 mois, renouvellement compris. Olivier Dupuis met en comparaison le financement public selon le type de structure : ETTI (5%), EI (10-15%), chantier d'insertion (30 à 50%)⁵. A noter, les entreprises de type SIAE ne sollicitent pas toutes des conventionnements par l'État. Les entreprises insérantes concilient valeurs sociales et inscription économique. Elles sont souvent proches des EI sans être conventionnées (Rusé, 2009). Elles ne bénéficient pas de subvention d'exploitation, d'aide au poste ou d'accompagnement. En revanche, elles reçoivent des aides ponctuelles locales et des contrats aidés.

⁴ Annexe 4 : conventionnement

⁵ Annexe 5 : exemples d'ETTI

C Synthèse des quatre solutions existantes⁶



L'environnement de l'insertion par l'économique pour les jeunes en difficultés est diversifié. Les solutions proposées s'adaptent, dans une certaine mesure, à chaque jeune selon sa situation, sa problématique. Néanmoins, les résultats peuvent être encore améliorés. Des nouvelles solutions doivent être tentées en tenant compte de l'environnement général⁷.

⁶ Les résultats mentionnés sont produits par la DARES (2014), Dupuis (2016), la fédération des entreprises d'insertion (2016), l'annuaire de la fédération des entreprises d'insertion (2016).

⁷ Annexe 6 : le modèle PESTEL

II Une équipe et des valeurs pour répondre à une ambition sociale

A Une équipe soudée, aux compétences complémentaires, mais sans ressources financières, ni réputation

L'équipe du documentaire « comme tout le monde » est composée de **sept personnes** aux **compétences complémentaires** :

- le porteur du projet - auteur, réalisateur, producteur et docteur en sociologie sur la question des jeunes sans domicile à Paris et à New York
- un auteur, réalisateur de clips musicaux, d'une web-série documentaire et de court-métrages de fiction
- un auteur, réalisateur de films documentaires à thématiques sociales et de films institutionnels
- un compositeur de musique de films documentaires et de fiction
- un compositeur de musique de films de fiction
- une étalonneuse spécialisée en films de fiction
- un traducteur franco-anglais

L'équipe bénéficie de ressources stratégiques variées de type humain et intangible comme la technologie. Elle est auto-suffisante en matériel pour tourner et monter : caméra, micro, logiciel. Déterminée, motivée, **soudée**, elle dispose d'un **savoir-faire collectif unique** tout en respectant l'autorité de chacun dans son domaine de compétence. Ses membres appartiennent à des réseaux différents : monde du cinéma, média, recherche, entreprise, politique.

En revanche, l'équipe ne possède pas, dans une certaine mesure, de ressources tangibles comme les **ressources financières**. Elle n'a pas de liquidités à injecter dans le projet pour le faire avancer plus rapidement, investir dans du matériel encore plus professionnel ou recruter. Tous les membres de l'équipe ont un métier en dehors de « comme tout le monde ». Une des difficultés principales est le temps nécessaire pour accomplir ce type de projet. L'objectif est d'obtenir des fonds suffisamment importants pour pouvoir dégager encore plus de disponibilités pour réaliser le documentaire. La **réputation** de l'équipe de « comme tout de le monde » reste également à bâtir. Les trois réalisateurs n'ont pas ou peu d'expériences dans le documentaire en format long. Notre réseau auprès des diffuseurs, des distributeurs est relativement faible.

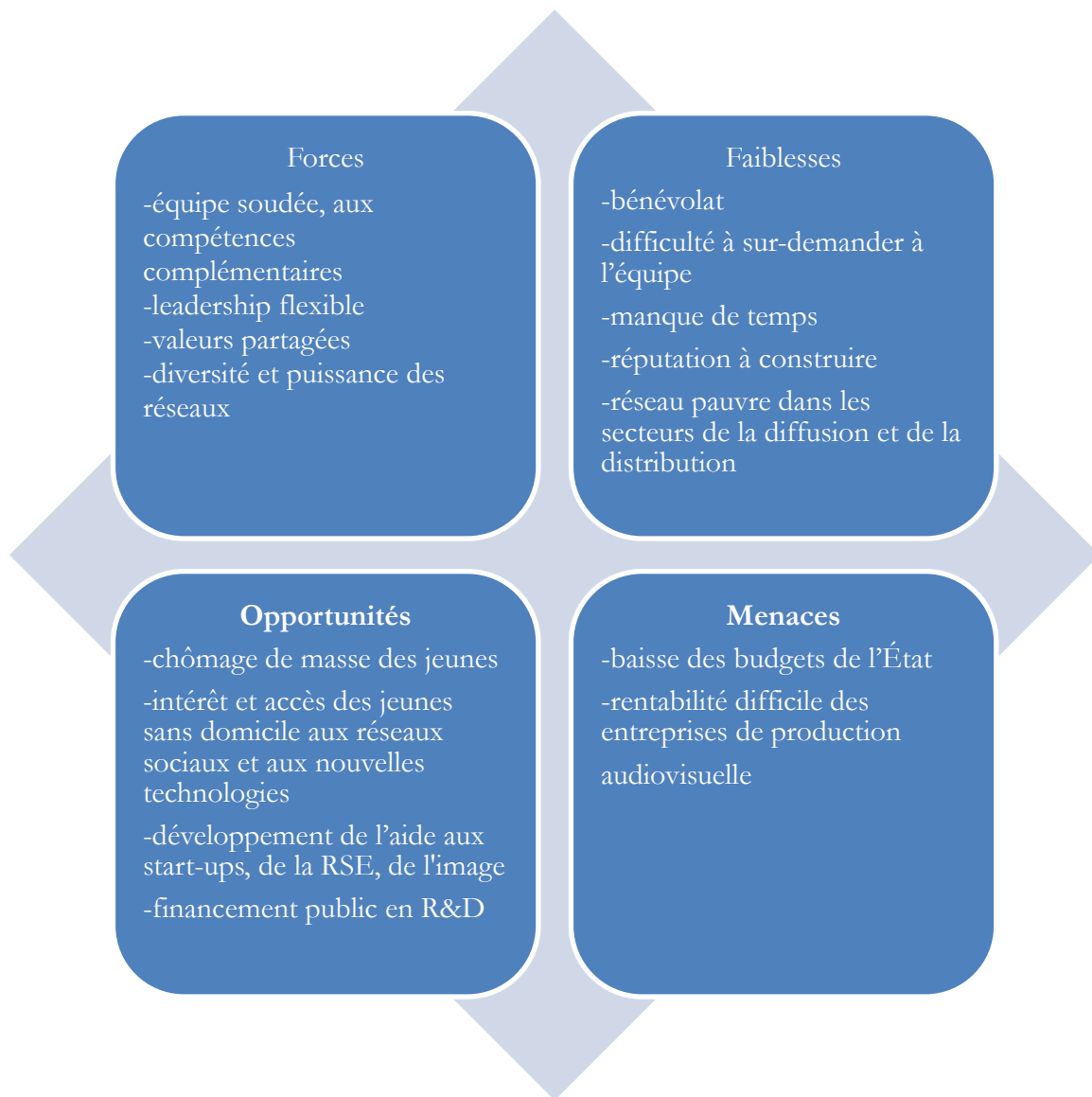
B Un leadership adapté aux personnes bénévoles et des valeurs partagées

Se connaître, se comprendre demeure essentiel pour faire réussir son projet, manager son équipe de manière efficace. Dans ce projet, le style de leadership doit être singulier. Une des forces et à la fois des difficultés rencontrées dans le développement de cette entreprise constituent le **leadership de personnes bénévoles**. Hormis le traducteur rémunéré à la pige par sa mère qui a été touchée par ce projet, tous les autres membres de l'équipe sont des bénévoles. Le point de départ pour rejoindre ce projet est d'accepter cette condition. Cette condition traduit un fort intérêt pour l'équipe, l'image, le son et les questions sociales. Le projet progresse car l'**amitié** entre les différents membres de l'équipe transcendent les difficultés et fait avancer vers une seule direction. Ce projet correspond également à la rencontre de **valeurs communes**. Tous les membres de l'équipe sont passionnés, habités, guidés par les questions sociales, l'action sociale, l'engagement. La solidarité interculturelle, le respect de l'autre, une sensibilité exacerbée sont des marqueurs individuels et collectifs.

Le bénévolat présente aussi des obstacles. L'amitié qui est à l'origine et au centre de ce projet constitue une force pour démarrer l'aventure. Les rapports humains ont déjà été testés. L'entente et le respect mutuel sont au rendez-vous. Le projet avançant, des résultats positifs ayant été atteints, les attentes deviennent de plus en plus fortes, l'ambition s'accroît. Il est délicat de combiner et gérer leadership, bénévolat, amitié et exigences.

Retenir des personnes bénévoles qualifiées s'avère compliqué. Les membres de l'équipe doivent prendre du plaisir, du plaisir à travailler ensemble, s'épanouir, développer leur centres d'intérêt, leurs compétences, se réaliser, se sentir libres, libres d'exprimer les frustrations, libres de proposer, libres d'évoluer. La qualité de la relation est primordiale. Le dirigeant encourage ses employés à régler eux-mêmes leur problème, à prendre des décisions. Les « meilleurs » leaders sont ceux qui forment des collaborateurs à devenir des leaders, des leaders de leaders. Les avancées sont signifiées. Ecoute, bienveillance, empathie et valorisation des collaborateurs entraînent un plaisir de venir travailler, de travailler ensemble et, de fait, permet de surmonter des difficultés inhérentes à chaque projet et produit une performance plus élevée. La vision est affichée. L'hyperactivité, les impatiences doivent être canalisées. Il demeure difficile de sur-demander. L'emploi occupé par chacun des membres de l'équipe hors de ce projet est prioritaire car producteur de revenus.

C Une analyse SWOT qui encourage à aller plus loin dans le projet



La méthode d'analyse SWOT vient synthétiser l'analyse interne, externe du projet. Ces analyses révèlent des facteurs clés de succès comme une équipe soudée, aux compétences complémentaires, et un développement de l'aide aux start-ups. Différents scénarios sont imaginés.

III Les différents scénarios pour accroître et rendre plus viable l'insertion des jeunes sans domicile sur le marché du travail

A Création d'une entreprise de placement en entreprise « classique »

L'idée de départ de ce projet est de placer le jeune sans domicile directement en entreprise « classique ». Le jeune sans domicile dispose de compétences propres, exceptionnelles, celles de vivre à la rue. Le postulat est de dire que ces compétences peuvent servir les intérêts de l'entreprise. L'éducatrice Juliana Haure cite des qualités : *« l'intuition, la prise de décision, l'intelligence émotionnelle, l'intelligence instinctive »*. Toutefois, ces qualités peuvent ne pas être très conciliables avec le monde de l'entreprise. *« Ils ont trop d'intelligence émotionnelle. Si ils pouvaient s'adapter partout, ils travailleraient déjà. Un SDF en entreprise c'est antinomique. Les SDF sont très sensibles et pour eux l'entreprise c'est pas sensible »*. L'éducateur Alban Beaufiles ressent le même sentiment. Le monde de l'entreprise est éloigné de leur zone de confort, d'habitude. *« Ils sont forts sur leur territoire, dans leur espace. Dès que tu bouges les lignes c'est là que tu redécouvres les fragilités. Il y a des peurs qui reviennent »*. Ces deux éducateurs, croient peu, voire pas aux chances de succès d'un placement direct en entreprise. Selon Julian Haure, *« cela peut être exceptionnel »*.

Les travailleurs sociaux en mission locale, Saliha Benchalel et Hervé Clément, sont tous deux aussi très sceptiques sur cette idée de placement direct en entreprise « classique ». Selon Saliha Benchalel, *« quelqu'un qui n'a pas où dormir la nuit, le soir, je ne peux pas lui proposer un emploi comme ça brute de pomme car je sais qu'il ne tiendra pas un emploi »*. La vie dans la rue, notamment pour ceux et celles qui y sont depuis longtemps, est révélatrice de cet éloignement du marché du travail. D'après Hervé Clément, *« quelqu'un qui est à la rue, et qui reste, c'est pas accidentel, c'est lié à sa personnalité. Sortir de ses habitudes, ça doit être compliqué. Le problème du jeune dans la rue : quelles sont les raisons qu'ils sont dans la rue ? Je suis dans la rue car j'ai des troubles psychiatriques, je suis malade, je suis homosexuel et j'ai des problèmes avec mes parents. Je ne suis pas stable dans ma tête »*. Quelques données statistiques viennent appuyer ses propos sur les maladies psychiatriques. Parmi les jeunes hommes et les jeunes femmes qui ont été sans domicile ou en situation précaire respectivement 52%, 60% ont reporté au moins un problème de santé non lié à la vision et à la bouche et 24%, **40% ont reporté au moins une tentative de suicide** (Amossé, Doussin et Rochereau, 2001). 39,7%, 32,3%, et 7,2% des jeunes sans domicile âgés de 18 à 25 ans sont respectivement affectés par des troubles psychiques sévères, des troubles de la personnalité et des maladies psychiques (Laporte et Chauvin, 2010).

Par ailleurs, les entreprises « classiques » ne sont pas nécessairement très favorables pour accueillir les jeunes sans domicile comme l'indiquent Saliha Benchalel, conseillère à la mission locale, et Bruno de Sentenac, directeur de l'entreprise d'insertion. *« Le monde de l'entreprise est très exigeant. Le marché est tendu. L'employeur n'a pas envie du tout de se casser la tête à aller chercher des gens qui vont lui poser problème, qui vont peut être pas venir travailler le jour où ils ont besoin d'eux. C'est deux mondes différents. Si ils prennent un jeune SDF, c'est pour profiter de sa faiblesse, c'est-à-dire le sous-payer. C'est pour aussi en faire un esclave moderne. Je n'ai pas vu d'entreprise jouer le jeu avec des jeunes qui ont des problèmes. Je n'ai pas vu d'entreprise citoyenne à part les entreprises d'insertion »*. Il est très difficile potentiellement de faire recruter un jeune sans domicile en entreprise « classique ». *« Tu auras dû mal à le placer car si tu dis qu'il est sans domicile, t'es foutu, ça marchera jamais. Tu vas raconter une histoire acceptable. Tu ne vas pas dire qu'il est sans domicile mais qu'il a fait le tour du monde, c'est à peu près la même chose »*. Ces points de vue peuvent être nuancés. Hervé Clément, Alban Beaufiles et Juliana Haure ont évoqué une entreprise mettant en œuvre un programme d'inclusion sociale pour les jeunes en grandes difficultés. Des différents entretiens, c'est la seule entreprise nommée dont la réputation en termes d'insertion est très positive. J'ai rencontré cette entreprise mais elle ne souhaite pas communiquer sur son programme d'insertion. Selon l'employée interviewée, elle ne pratique pas de communication sauf en interne. L'entretien n'a pu donc être enregistré. Le nom de l'entreprise ne peut être dévoilé ainsi que le contenu de son programme d'insertion.

L'idée d'essayer de placer directement un jeune sans domicile dans une entreprise « classique » n'est pas retenue. Les jeunes sans domicile de par leur vie, leur comportement, leur expérience sont trop éloignés du marché « classique » de l'emploi. Proposer cette possibilité au jeune peut encourager un échec et affaiblir, de fait, une estime de soi déjà basse. Les entreprises « classiques » ne sont pas non plus nécessairement très réceptives à ce type d'employés potentiels.

B Création d'une SIAE

Les jeunes sans domicile doivent être préparés pour réussir à s'intégrer en « entreprise classique ». Saliha Benchalel souligne leurs fragilités. *« Les jeunes sans domicile, pour certains, ils sont cassés par la rue. Ils dorment dehors, ils n'ont pas de papier. Ceux qui boivent, les addictions à l'alcool. C'est sûr que ces jeunes là, il y a un gros travail à faire en amont »*. L'entreprise d'insertion considère les jeunes sans domicile selon leurs particularités. *« C'est un passage obligé. Elle est plus à l'écoute de ce public là, elle connaît les difficultés. Souvent ça se passe bien car ces jeunes là ils ont envie d'être utiles, de s'en sortir »*. Alban

Beaufils exprime son point de vue. « *Les jeunes SDF ils sont soumis à plein de contraintes. Ils ont l'illusion de la liberté et pour moi le passage en entreprise, c'est le rite de passage moderne. Il n'y a plus d'armée, il y a plus rien* ». Selon lui, ils peuvent ne pas réussir. « *Y en a qui sont trop abimés pour aller en entreprise, ils mettent en échec ce que tu leur proposes* ». Créer une entreprise d'insertion semble être une action utile pour insérer les jeunes sans domicile sur le marché de l'emploi. « *L'avantage de l'entreprise d'insertion, c'est que les professionnels ils vont donner l'illusion aux jeunes qu'ils ne mettent pas en danger leur liberté alors que le travail il est tout aussi fatigant, asservissant, ils ont les même contraintes, alors que c'est cadré* ». Néanmoins, cette démarche de création d'une SIAE semble très délicate. Bruno de Sentenac témoigne de ses difficultés. « *Bientôt y aura plus qu'une entreprise d'insertion dans le bâtiment à Paris. Nous on fait tout. C'est risqué. C'est beaucoup de boulot. Le problème, c'est que soit les donneurs d'ordre n'osent pas, n'osent plus, ou qu'en on marre car les entreprises d'insertion ne finissent pas le boulot* ». Par ailleurs, si l'entreprise d'insertion a une réelle vocation sociale, son impact est néanmoins limité. Selon Olivier Dupuis, secrétaire général à la fédération des entreprises d'insertion, « *les budgets de l'État ne sont pas extensibles. Il ne pourrait pas y avoir plus d'entreprise d'insertion, d'aide par poste. La volumétrie n'a pas bougé en 10 ans. C'est une goutte d'eau. En flux 55000 personnes par an alors que 8 millions de personnes en pauvreté, exclus en France* ».

Le marché des SIAE est saturé. Réussir à créer ce type d'entreprise viable économiquement semble très compliqué dans le contexte actuel d'autant plus que ce projet ne dispose pas en ressources internes d'expertise en la matière. L'idée de créer une SIAE n'est donc pas retenue.

C Création d'un parcours d'insertion en SIAE

Le jeune sans domicile est une personne unique. D'après Bruno de Sentenac, « *on peut écrire une histoire avec une personne mais on ne peut pas en faire une généralité* ». Selon Saliha Benchalel, « *dans les publics SDF, il y a beaucoup de sous-groupe* ». Alban Beaufils déclare : « *les jeunes SDF c'est trop large car 4 mois de rue il est SDF, il n'est pas trop abimé. Le passage en entreprise d'insertion, d'un jeune à l'autre, ça va dépendre du temps passer en rue, de la structure psychologique de la personne. Le social ça ne devrait pas être une start-up, ça devrait être une start-slow* ». Le rapport à l'emploi des jeunes sans domicile, à l'insertion professionnelle varie. L'accompagnement doit être individualisé. Le temps passé dans la rue est un élément essentiel. Plus le jeune reste à la rue, plus il est imprégné de la socialisation de rue, plus difficilement il peut s'en extraire et donc, de fait, se rapprocher du marché du travail et d'être opérationnel.

L'ACI forme à mi-temps les personnes les plus en difficultés. L'AI est un type d'entreprise de travail temporaire. La personne en difficultés est mise à disposition et en contact étroit avec le client. Cette proximité avec le client nécessite certaines compétences. Les ET*TI et les EI correspondent à un plein temps. La production attendue est plus intense. L'ET*TI nécessite des compétences et un savoir-faire plus important, dans une certaine mesure, comparativement à l'EI car la personne en difficultés est en contact direct avec le client.

L'idée de parcours d'insertion en SIAE est retenue même si une difficulté sera de coordonner l'ensemble de ce parcours. Le jeune sans domicile sera orienté vers le type approprié de SIAE selon ses compétences, son envie, ses fragilités et les attentes de l'employeur, la productivité attendue de l'employé. Il pourra passer d'un type de structure à un autre en fonction de son évolution, de son rythme et suivre ce parcours progressif d'insertion, d'autonomie :

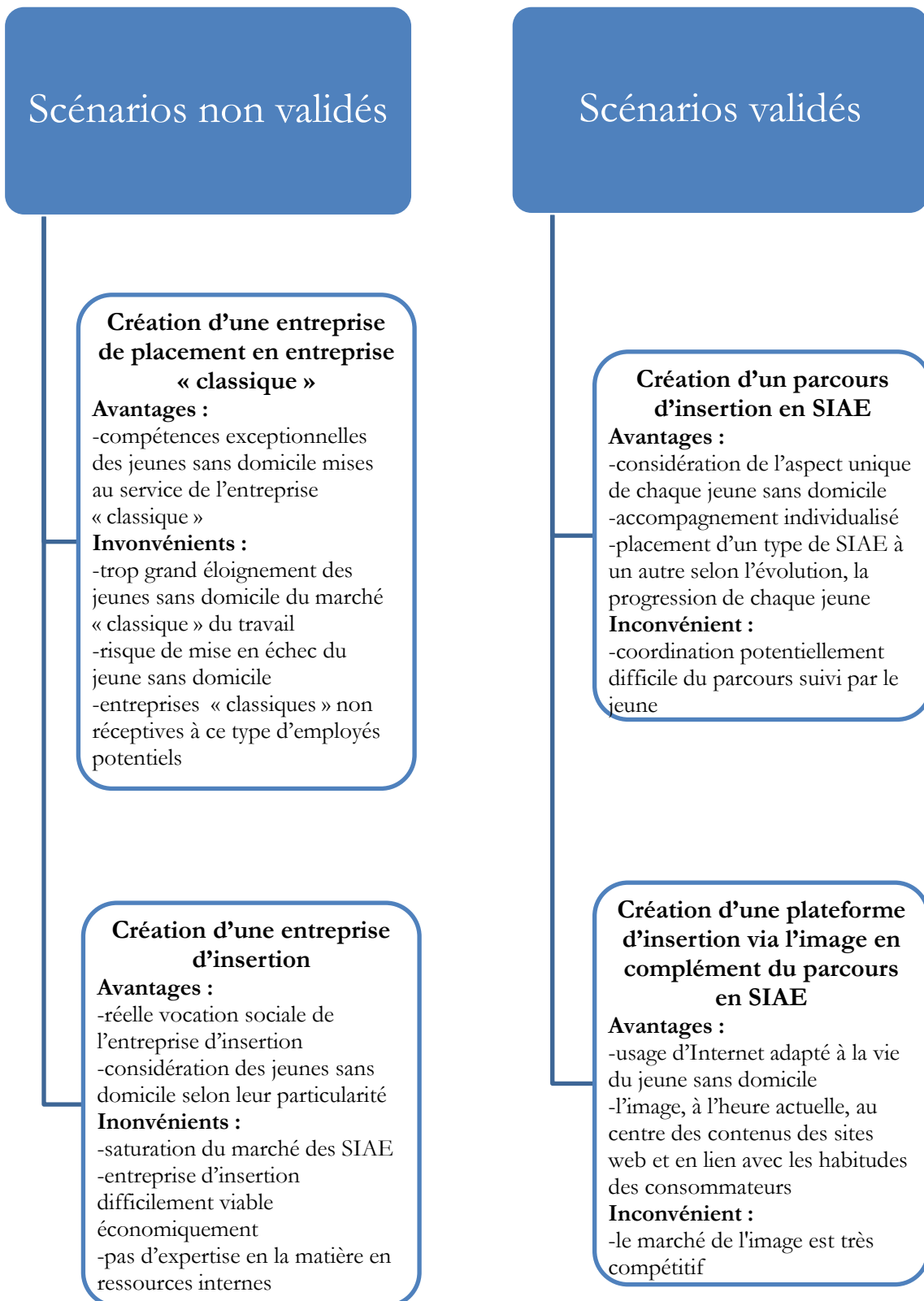


D Création d'une plateforme d'insertion via l'image en complément du parcours en SIAE

Les jeunes sans domicile se déplacent, déménagent souvent d'endroits. Ils cassent, se font voler, perdent leur téléphone. Ils changent très fréquemment de téléphone, de numéro de téléphone selon leur situation économique et judiciaire. Ils recourent aux nouvelles technologies. Internet se déplace avec eux et est peu coûteux. C'est un outil adapté à leur mode de vie. Les jeunes sans domicile peuvent y avoir accès relativement facilement via leur téléphone, les ordinateurs des associations ou des bibliothèques. Les applications mobiles de recherche d'emplois occasionnels se développent. Comme le souligne l'éducateur Alban Beaufile « *la mise en relation avec le marché de l'entreprise rapide, c'est le bon coin. C'est le monde moderne, ça a zappé les boîtes d'intérim, la mission locale* ». Dans le même temps, l'image devient au fil du temps centrale dans le contenu des sites web et est sujette à une compétition intense. La vidéo en ligne progresse en France dans les habitudes d'information et atteint 15% en 2014, 19% en 2015, 22% en 2016 (Pew research center, 2016).

La tendance est à la digitalisation. Cette tendance peut affecter de manière utile les entreprises d'insertion, le travail social. L'idée de création d'une plateforme d'insertion par l'image est retenue.

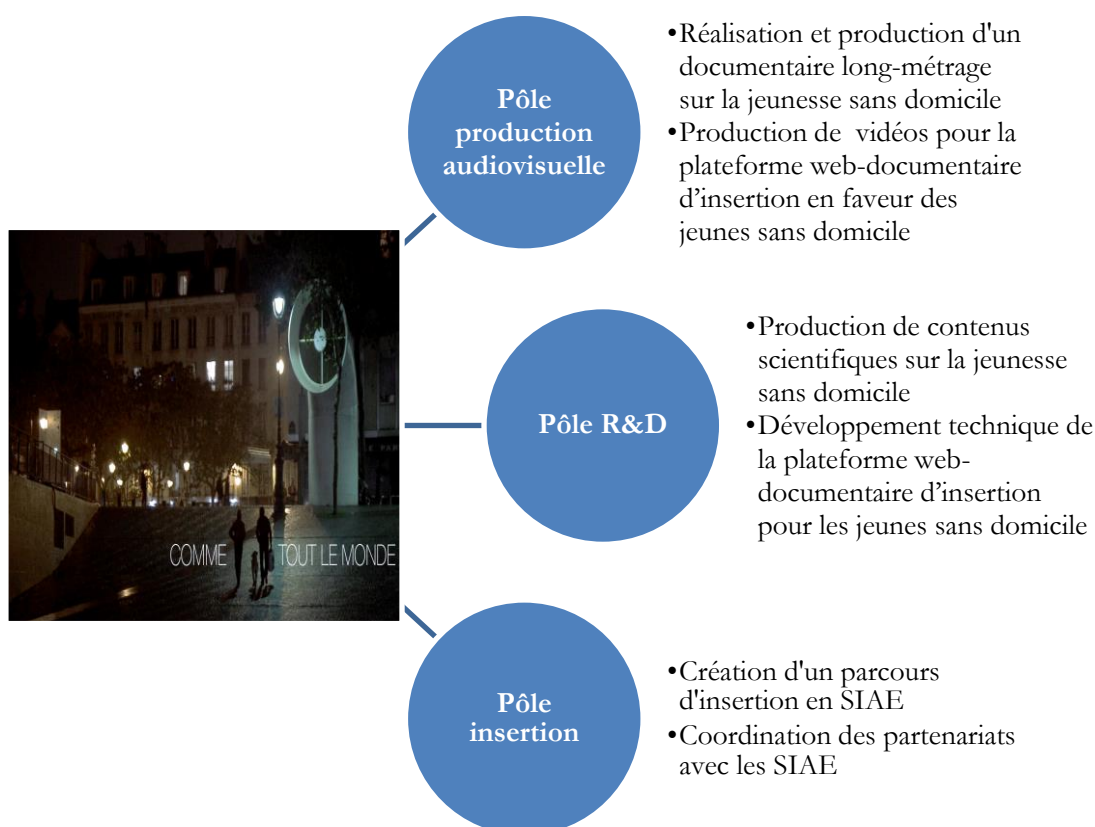
E Synthèse des scénarios



IV Une start-up disruptive de production audiovisuelle pour l'insertion des jeunes sans domicile sur le marché du travail

A Une proposition de valeur originale jamais testée comme outil d'insertion

L'écosystème d'aide autour des personnes sans domicile est relativement sclérosé. Néanmoins, des initiatives de digitalisation sont en cours. En France, des applications mobiles voient le jour pour tenter de résoudre le problème d'hébergement comme « besoin d'un toi » et de création de lien social comme « entourage ». Aux Etats-Unis, l'application « New York Map the Homeless » permet de localiser les personnes sans domicile et « Feeding forward » de lutter contre le gaspillage. A ce jour, aucune structure n'est spécialisée sur les jeunes sans domicile, l'insertion professionnelle et l'image. **Aucune entreprise de production audiovisuelle n'a été créée pour les jeunes sans domicile.**



Cette entreprise innovante porte le nom du premier documentaire qu'elle produit : « comme tout le monde ». Elle cible exclusivement les jeunes sans domicile et tout profil de jeune sans domicile. Dans ce projet, les jeunes sans domicile sont entendus comme des jeunes vivant à la rue ou en centre d'hébergement d'urgence. La catégorie d'âge retenue est, de manière arbitraire, 18-29 ans. La start-up prend les statuts d'une association. Cette option est retenue par rapport à l'option entreprise car elle ne nécessite pas d'engagement financier initial. Le 13 juillet 2016, une **entreprise de production audiovisuelle « comme tout le monde » est créée**. Elle permet de donner encore davantage de visibilité au documentaire et d'avoir une entité juridique pour bénéficier d'éventuels financements publics et privés. Nous recevons le récépissé de la déclaration de création de l'association n°W751234854. L'option entreprise sera choisie à l'avenir si les entrées d'argent sont relativement importantes.

La proposition de valeur est disruptive, originale, se caractérisant par la distinction, la diversification ce qui crée un avantage concurrentiel. Cette start-up part des besoins existants ou latents des jeunes sans domicile, de leur expérience, de leurs attentes, de leurs compétences et crée de la valeur pour eux. **Les jeunes sans domicile sont considérés comme des clients**. Ils ont le droit de bénéficier de services de qualité, d'être satisfaits par les prestations qui leur sont proposées⁸.

Objectifs de l'entreprise de production audiovisuelle

- Produire un savoir sur les jeunes sans domicile
- diffuser ce savoir
- mieux comprendre, faire comprendre cette population
- résoudre, dans une certaine mesure, le problème du chômage des jeunes sans domicile
- créer un réseau d'entraide
- proposer un parcours d'insertion

Indicateurs clés de succès

- Contenus scientifiques, témoignages mis en ligne sur la plateforme
- Savoir relayé dans les médias spécialisés ou non, à des conférences
- Davantage de respect, de tolérance dans la société civile pour les populations vulnérables
- Taux de chômage des jeunes sans domicile en diminution
- Taux de fréquentation élevé de la plateforme par les jeunes sans domicile, les employeurs, les pouvoirs publics, toute personne aidante
- Développement de partenariats avec les SIAE

⁸ Annexe I : marketing

B Un pôle production audiovisuelle

La start-up développe deux projets audiovisuels. « Comme tout le monde » a commencé par être une web-série puis est devenue **un documentaire sur la jeunesse sans domicile à Paris** pour donner la parole à des personnes invisibles. Kenny, Loubna et Mickael sont les 3 jeunes « sélectionnés » pour participer au documentaire. Ce sont des jeunes que je connais et avec qui je suis en lien depuis une dizaine d'années depuis mon stage d'éducateur spécialisé. Le documentaire s'inscrit dans une logique de stratégie de différenciation. L'équipe bénéficie d'une expertise sur le sujet, d'une connaissance à la fois scientifique et de terrain. Certains documentaires ont porté sur la question des sans-domicile mais aucun à l'heure actuelle n'a traité exclusivement de la jeunesse sans domicile. Ces deux spécificités rendent le documentaire unique, moins imitable. Enfin, le documentaire long-métrage officie comme outil de communication. Il permet de créer une communauté autour de l'entreprise de production audiovisuelle. Il fournit également, dans une certaine mesure, la plateforme d'insertion en contenus image et son.

Le second projet de la start-up est une **plateforme web-documentaire d'insertion pour les jeunes sans domicile**. La plateforme se veut ludique, interactive, facile d'utilisation, adaptée à chaque jeune sans domicile, et créatrice de plaisir, de curiosité, d'émotions, d'espoir. Elle s'appuie sur les leviers de communication cognitive et affective. Elle a pour vocation à produire et à diffuser des connaissances sur la vie des jeunes sans domicile. Des vidéos thématiques sont postées sur la plateforme et constituent des outils de différenciation, de communication. Les jeunes sans domicile disposent d'un savoir à transmettre. Des textes d'experts, de scientifiques viennent accompagner les vidéos. La question des jeunes sans domicile est interrogée du point de vue qualitatif et quantitatif. Les différents problèmes concernant cette population est traitée sans concession, avec objectivité et émotions.

La plateforme a également comme objectif de favoriser l'accès à l'emploi de tous les jeunes sans domicile. Elle met à disposition un parcours d'insertion : ACI> AI> EI> ETI> entreprise « classique ». Enfin, la plateforme constitue une opportunité de se construire et de développer des relations sociales et professionnelles. Elle peut être vue comme un **réseau mis à disposition des jeunes sans domicile**. Les jeunes sans domicile n'ont peu, voire pas de capital social, de réseau constructif ni par eux-mêmes, ni par leur famille. Ils cumulent les difficultés notamment familiales. Ils ont été victimes durant leur enfance de maltraitements, de violences, de négligences, et d'abandon. 27% des jeunes hommes et 39% des jeunes femmes sans domicile ont été placés

dans le dispositif de protection de l'enfance (Firdion et Marpsat, 2001). Les liens avec les parents en particulier le père sont ténus. Parmi les jeunes ayant été sans domicile ou en situation précaire, 50,3% ont fugué, 48,4% ont quitté pour la dernière fois le domicile parental biologique avant 18 ans et 62,1% n'avaient pas de contact régulier avec leur père (Firdion, Mauger et Marpsat, 1999).

La start-up produit une aide, des CV vidéos des jeunes et les postent sur la plateforme. Les entreprises pourront aussi y déposer leur offre d'emploi. Un forum sera mis aussi en place. Les jeunes sans domicile peuvent se contacter entre eux, se donner des conseils sur le marché du travail, les recruteurs potentiels, les stages. L'aide vient des personnes en difficultés elles-mêmes. La digitalisation du travail social, de l'insertion est en marche. Les jeunes sans domicile occupent, dans une certaine mesure, le rôle dévolu aux assistantes de service social, aux éducateurs, aux conseillers de pôle emploi. Cette forme d'accompagnement s'inscrit comme une stratégie de rupture avec la norme et les usages et fait figure d'**innovation stratégique, frugale**. Le besoin du jeune sans domicile n'est pas nécessairement de rencontrer un travailleur social mais de rencontrer quelqu'un comme lui, comme elle qui peut l'aider. Des personnes aidantes avec hébergement pourront aussi les contacter directement. Le forum a également pour objectif de fidéliser les jeunes sur la durée. Les jeunes sans domicile peuvent donner leur point de vue, évaluer la plateforme en toute liberté ce qui en augmente la valeur perçue. Ils sont des **ambassadeurs de la marque** « comme tout le monde ».

Plateforme web-documentaire d'insertion pour les jeunes sans domicile

Production et diffusion d'un savoir sur les jeunes sans domicile	Production d'une aide, mise en place d'un parcours en SIAE	Mise à disposition d'un réseau
Vidéos, témoignages, articles de recherche	CV vidéo, forum, partenariat avec les SIAE	Réseau de jeunes sans domicile, de personnes aidantes, de recruteurs potentiels, de SIAE

C Un pôle R&D

L'environnement business évolue, devient de plus en plus compétitif et volatile. La start-up comprend un pôle R&D ce qui constitue une **stratégie de différenciation par le haut** vis-à-vis des concurrents. La différenciation s'appuie sur la qualité, la fiabilité, la technologie, l'amélioration de la valeur perçue de l'offre. **Un laboratoire de recherche sera créé** pour produire et diffuser de la connaissance appliquée sur les jeunes sans domicile, leur rapport à l'entreprise, à l'entrepreneuriat, aux discriminations, à l'insertion. Il apportera en continu de **l'innovation**, de la **création de valeur**. Il sera composé de chercheurs, de professionnels bénévoles aux sensibilités multiples et variées en sciences humaines et sociales. Ses membres seront des experts reconnus, docteurs ou doctorants, professionnels aux origines et aux parcours universitaires variés. Ils organiseront des conférences et y présenteront leur travaux, publieront des articles dans des revues scientifiques. Les terrains de recherche seront le dispositif de protection de l'enfance, pôle emploi, les missions locales, les SIAE, les entreprises « classiques ». Ce laboratoire en recherche-action permettra de produire des connaissances utiles en interne pour développer une proposition de valeur de qualité, en externe pour améliorer potentiellement les pratiques des professionnels en SIAE, en « entreprise classique » et donc globalement pour répondre plus efficacement aux besoins des jeunes à s'inscrire dans la vie économique. Il jouera un rôle d'expertise, de conseil et de communication. Le statut de chercheur permet de construire un réseau pour l'entreprise de production audiovisuelle, d'entrer en contact avec les chefs d'entreprise, les politiques, les journalistes, de publier des tribunes dans les journaux généralistes, spécialisés grand public.

Le laboratoire sera composé également d'informaticiens pour développer, mettre en ligne la plateforme d'insertion.

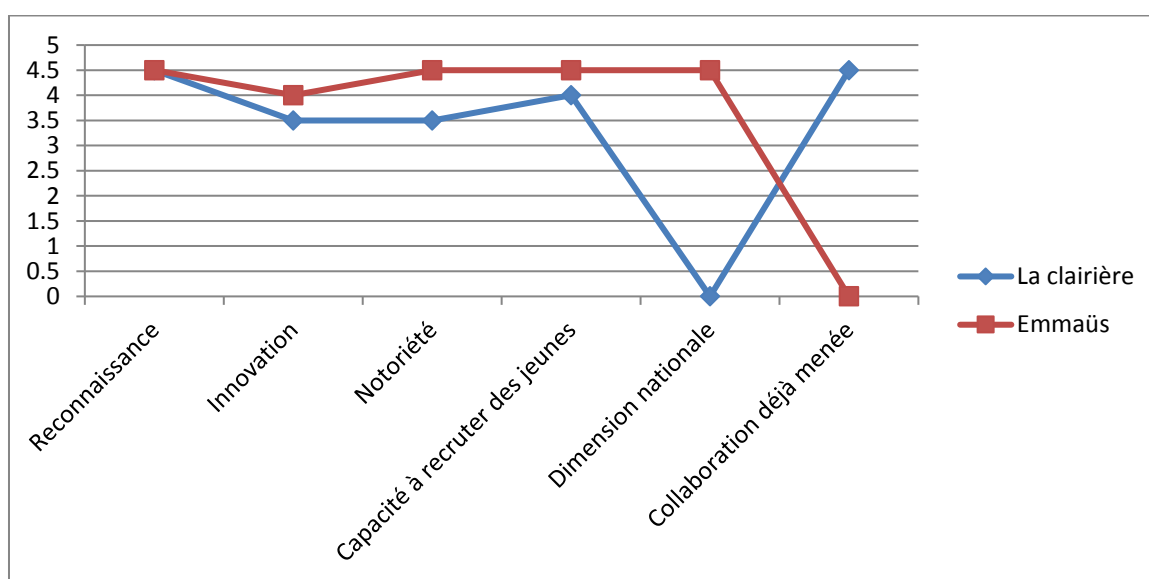
D Un pôle insertion

Le parcours d'insertion en SIAE est externalisé. **L'externalisation** est adoptée car elle permet de réduire les risques, d'économiser des coûts, de gagner en expertise, de se libérer du temps de management pour se centrer sur les activités essentielles qui sont la production audiovisuelle, la production de contenus scientifiques et de témoignages de jeunes sans domicile. Les jeunes se référeront directement aux SIAE lesquelles les accompagneront sur la durée vers le marché de l'emploi. Les SIAE géreront la coordination du parcours d'insertion. Le pôle insertion

de la start-up supervisera les partenariats avec les différentes SIAE. Il sera donc en contact uniquement avec les responsables du partenariat de chaque SIAE.

Deux associations sont choisies comme partenaires : La **clairière** et **Emmaüs**. Ces deux associations sont reconnues à Paris pour la qualité de leur travail en faveur des personnes en difficulté et notamment la clairière pour son accompagnement des jeunes les plus en difficultés via son club de prévention spécialisée. La clairière dispose d'une AI et d'une EI. Emmaüs comprend un ACI et une ETTI. L'ensemble du parcours d'insertion peut donc se réaliser par ces deux associations. Limiter le nombre de partenaires permet d'atténuer les risques de coordination dysfonctionnante.

L'association la clairière et le mouvement Emmaüs présentent chacun de nombreux atouts. Différents indicateurs sont intégrés à la **courbe de valeur** pour représenter le choix de ces associations et mettre en avant leurs forces et leurs faiblesses. La reconnaissance correspond à la perception de la qualité des services rendus par les associations. L'innovation permet d'être au goût du jour pour continuer à exister, à avancer. La notoriété de l'association peut rejaillir sur la plateforme et, de fait, sur l'entreprise de production audiovisuelle. La dimension nationale est indispensable pour toucher les jeunes sans domicile sur l'ensemble du territoire français. La nature du lien avec ces deux associations est aussi importante pour créer et développer un climat de confiance dans le travail tout le long de la collaboration. A la clairière, j'ai été éducateur, mené des entretiens pour mon mémoire de master, mon doctorat et ce projet. Je n'ai jamais travaillé avec Emmaüs.



E La stratégie d'influence, une des clés pour le développement de la start-up

L'influence sera développée **tout le long de la progression de la start-up**. Le temps, l'argent investi dans la communication prennent la forme de mini-vidéos, de documentaires. Le documentaire permet de créer un réseau de futurs utilisateurs de la plateforme comme les jeunes sans domicile, les entreprises et les pouvoirs publics. Le documentaire, l'image constituent une stratégie déterminante de différenciation, de communication, de marketing pour faire connaître la plateforme. La campagne de visibilité autour du documentaire « comme tout le monde » permet de créer une communauté, une visibilité dont la plateforme peut tirer profit. L'entreprise de production audiovisuelle continuera de se faire connaître auprès des pouvoirs publics, des associations, des entreprises, des acteurs prescripteurs et orienteurs de personnes en difficultés. Elle s'inscrira dans des **réseaux puissants**, des clubs, des associations d'anciens élèves. HEC alumni, Columbia Club of France, Harvard Club of France, France Fulbright alumni, EHES alumni sont des réseaux influents d'anciens élèves connectés au haut niveau de l'entreprise, de la politique, des médias, de la recherche. Le MEDEF constitue une connexion privilégiée avec les entreprises. La fédération des entreprises d'insertion est utile pour suivre l'évolution des lois, des réglementations concernant les entreprises d'insertion. Elle accompagne également leur développement, mutualise leurs expériences et constitue notamment, leur représentant auprès de l'État, des collectivités, des organisations professionnelles. Elle aide les entrepreneurs souhaitant créer une entreprise d'insertion. La FNARS (fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale) et la coorace permettent d'accéder à un réseau plus large et rassemblant respectivement des dizaines d'entreprises d'insertion et plus de 500 adhérents de type ACI, AI, EI, ETII. Le réseau ENSIE (European Network of Social Integration Enterprises) sera aussi contacté.

Un board sera constitué⁹ de personnalités qualifiées, complémentaires et d'influence, de chercheurs, de chefs d'entreprise, de politiciens, de militants pour élargir, diversifier et intensifier la puissance du réseau de la start-up. L'influence est employée pour partager une vision commune. Elle permet de véhiculer très rapidement auprès des cibles identifiées une idée, un concept, ou une version des faits amenant à l'adhésion à nos objectifs et ce sans exercer une autorité ou une pression.

⁹ Annexe IV : ressources humaines

F Un plan de financement de la start-up sur 3 ans

La start-up est conçue pour se développer sans s'endetter. Elle évoluera en fonction des entrées d'argent. Disposant des compétences et du matériel en interne, le bénévolat viendra compenser, si besoin, l'écart entre l'argent prévu nécessaire et l'argent obtenu. Des investisseurs entreront également dans le capital pour obtenir le moyen de nos ambitions, partager le risque, élargir notre réseau, s'appuyer sur un partenaire dans la durée.

Pour limiter les risques, les prêts seront recherchés qu'en dernier recours et ne sont donc pas intégrés dans le plan de financement.

Ce projet nécessite des dépenses en :

- tournage
- montage
- mixage
- étalonnage
- générique
- communication
- plateforme

Les recettes proviennent de différentes sources :

- financement public
- financement privé
- association

2017			
Dépenses		Recettes	
Dénomination	Montant en euros	Dénomination	Montant en euros
Tournage	39500	Financement public	40000
Montage	6000	Financement privé	20000
Mixage	4500	Association	5000
Etalonnage	6500		
Générique	1000		
Total des dépenses	57500	Résultats 2017	7500
2018			
Dépenses		Recettes	
Dénomination	Montant en euros	Dénomination	Montant en euros
Communication	5000	Résultats 2017	7500
Total des dépenses	5000	Résultats 2018	2500
		Investisseur	50000
		Capital	50000
2019			
Dépenses		Recettes	
Dénomination	Montant en euros	Dénomination	Montant en euros
Plateforme	30000	Financement public	20000
		Financement privé	20000
Total des dépenses	30000	Résultats 2019	12500
		Investisseur	30000
		Capital	80000

Le plan de financement comprend 92500 euros de dépenses totales. En fourchette haute, 105000 euros de recettes totales seront échelonnées sur 3 ans¹⁰, les résultats en 2019 seront de 125000 euros et les investisseurs apporteront 80000 euros au capital. En fourchette basse, les recettes totales seront de 75000 euros et les investisseurs apporteront 30000 euros au capital. La part du financement public est de plus de 50% en partant du postulat que le diffuseur sera public.

¹⁰ Annexe II : finance

V Un plan d'implémentation mis en œuvre en 2015, 2016

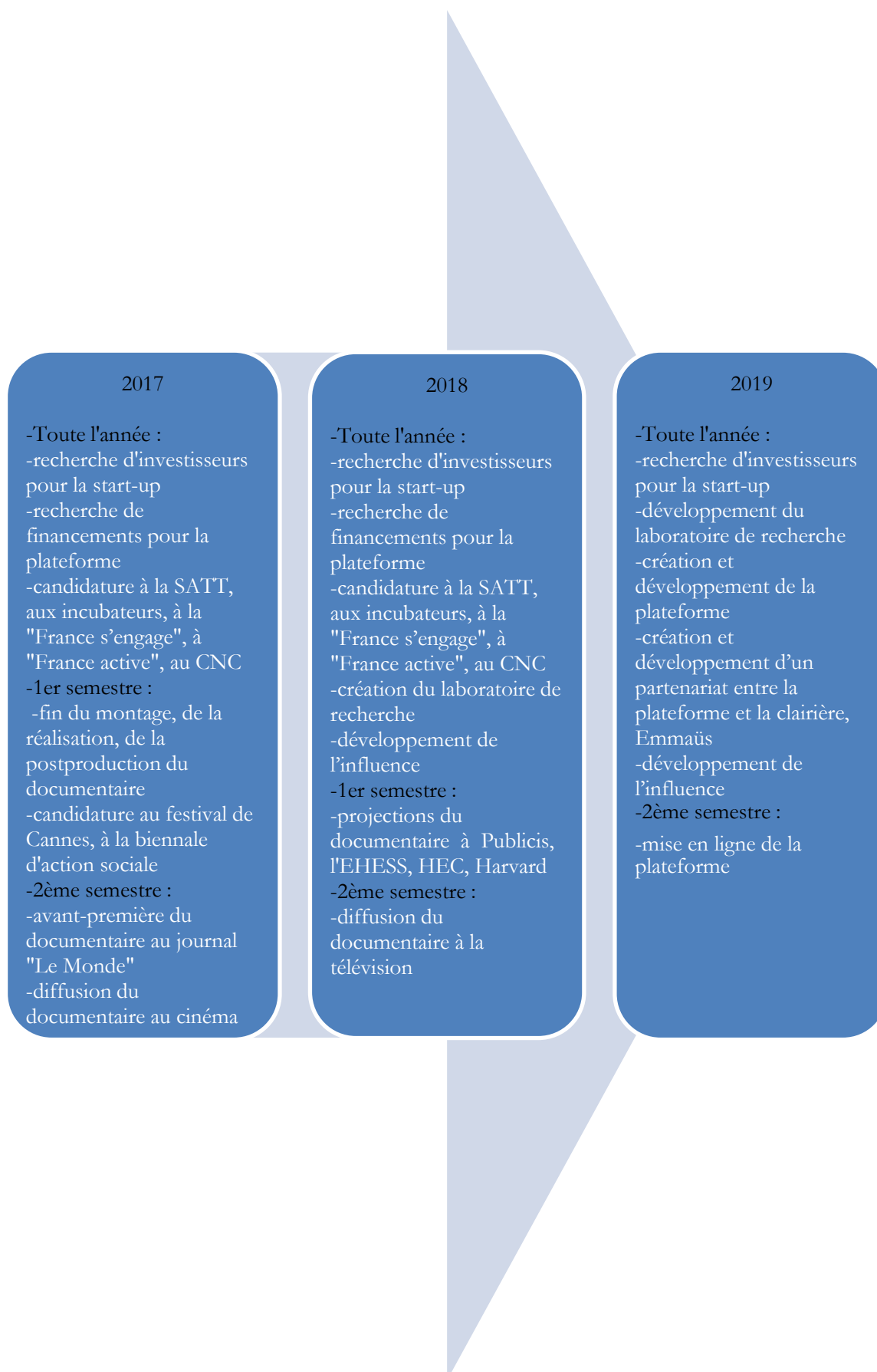
2015

- Toute l'année :
réalisation de la web-série
- Septembre :
création et développement d'un
partenariat avec le Huffington post
- Octobre :
création d'un site web et des réseaux
sociaux
- Novembre :
début de la campagne de
crowdfunding pour le documentaire
(annexe 7)

2016

- Janvier :
fin de la réalisation de la web-série et
de la campagne de crowdfunding
- Février :
début de la réalisation du
documentaire
- De juin à août :
recherche de financements publics et
privés
- Juillet :
création d'une entreprise de
production audiovisuelle
- Septembre :
création et développement d'un
partenariat avec Publicis
- Octobre :
candidature à l'incubateur HEC
- Novembre :
entrée en contact avec les diffuseurs
et les distributeurs pour le
documentaire
- Décembre :
obtention d'une subvention du
ministère des affaires sociales

VI Un plan d'implémentation à mettre en œuvre en 2017, 2018, 2019



VII Une analyse des risques et solutions envisagées



CONCLUSION

Cette start-up est née pour créer de l'empathie autour de la question des jeunes sans domicile, sensibiliser l'opinion publique, les politiques, les entreprises autour de cette population et mettre en place des solutions innovantes pour lutter contre le chômage de ces jeunes éloignés de l'emploi. L'entreprise de production audiovisuelle est lancée. Elle dispose d'un site web, de réseaux sociaux, d'une communauté. Le Huffington post, Publicis et le ministère des affaires sociales sont devenus des partenaires. Des fonds sont levés via une campagne de crowdfunding. Une subvention a été obtenue par le ministère des affaires sociales. La réalisation et le montage du documentaire long-métrage sont en cours de finalisation. Les chaînes de télévision sont sollicitées. Des distributeurs cinéma se montrent intéressés.

A l'heure actuelle, nous ne savons pas si cette start-up sera un succès en termes d'insertion, si les jeunes sans domicile seront au rendez-vous de l'emploi mais d'ores et déjà Kenny, Loubna et Mickael ont pris du plaisir à participer au documentaire, ont trouvé du sens à faire partie de ce projet, même si leur condition vis-à-vis du travail n'a pas changé. Les CV vidéos ont permis de créer du lien avec des employeurs potentiels. Seul Mickael a saisi une opportunité mais l'expérience n'a pas tenue. L'employabilité des jeunes sans domicile constitue un problème social complexe en soi. L'aventure ne fait que commencer et le chemin est encore long.

Ce projet soulève des questions, il me semble, fondamentales. Les entreprises d'insertion sont sur un marché tendu. Or si leur utilité sociale paraît évidente, leur développement apparaît problématique. Finalement l'insertion dans l'entreprise « classique » n'est-il pas le nouveau lieu d'insertion par l'activité économique ? L'État recourt au communautarisme, aux politiques discriminantes, impose la discrimination positive en entreprise dans le cas exclusif des personnes handicapées. Pourquoi les jeunes sans domicile ne devraient-ils pas bénéficier de ce type d'aide ? Comment comprendre qu'une seule catégorie de personnes en difficultés puisse être accompagnée légalement vers l'insertion professionnelle dans les entreprises « classiques » ? N'est-il pas possible d'étendre les politiques discriminantes d'insertion professionnelle en faveur de toutes les personnes en difficultés ?

ANNEXES

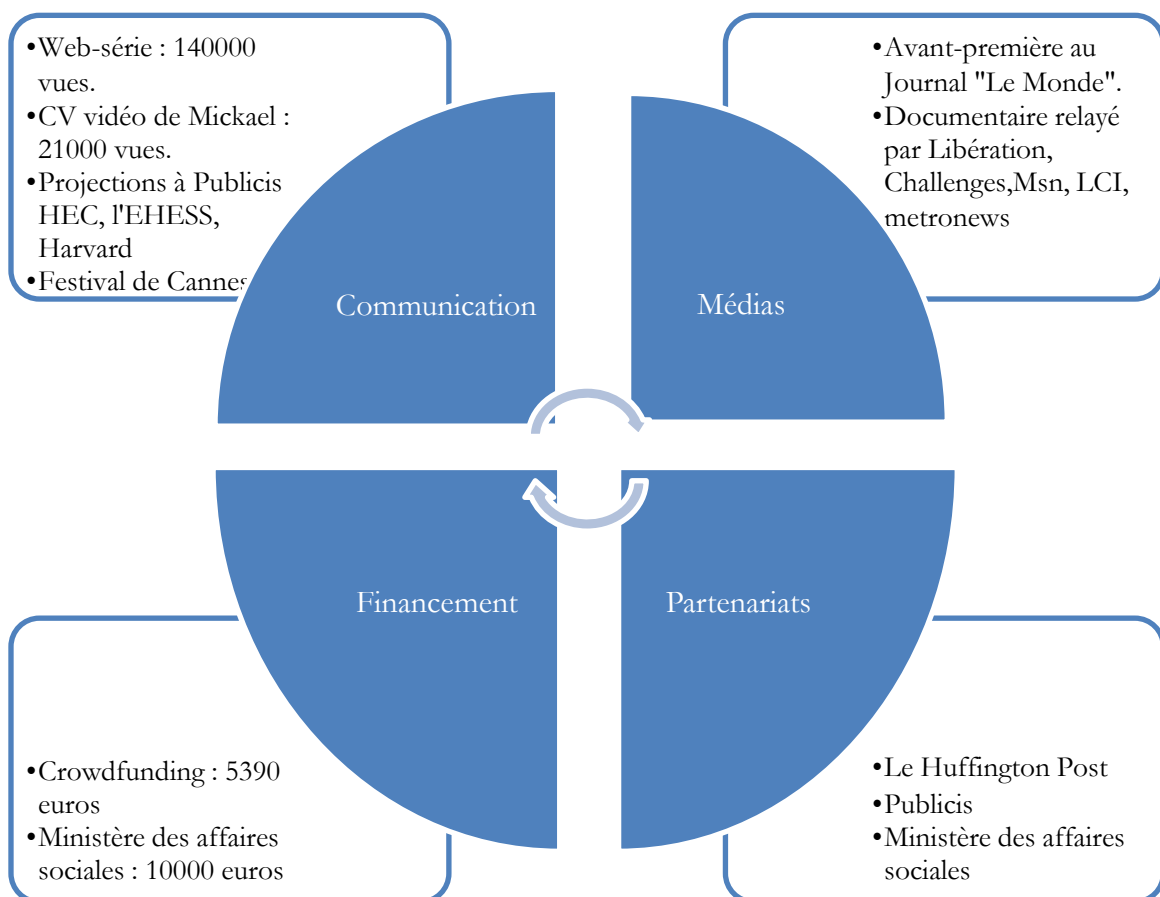
Annexe 1 : bibliographie

- Amossé Thomas. 1999. *Les jeunes en grande difficulté : structure du champ, éléments d'analyse*. Rapport pour l'ENSAE.
- Amossé Thomas, Doussin Anne et Rochereau Thierry. 2001. « Vie et santé des jeunes sans domicile ou en situation précaire. Enquête INED, Paris et petite couronne, février-mars 1998. Santé et recours aux soins ». *Credes, biblio*. 1355: 31-85.
- Annuaire de la fédération des entreprises d'insertion. <http://www.lesentreprisesdinsertion.org/france/annuaire-entreprises>. Consulté en 2016.
- Bara Emmanuelle. *Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*. <http://www.travail-emploi.gouv.fr>. Consulté en 2016.
- Christensen Clayton M., Raynor Michael E. et Anthony Scott D. 2003. « Six keys to creating new-growth businesses. How better decision making can help address the innovator's dilemma ». *Harvard management update*. Janvier.
- DARES. 2014. *L'insertion par l'activité économique en 2012*. Octobre. n°79.
- Dupuis Olivier. *Fédération des entreprises d'insertion*. <http://www.lesentreprisesdinsertion.org>. Consulté en 2016.
- Fédération des entreprises d'insertion. 2016. *L'entreprise de travail temporaire d'insertion*. Rapport.
- Firdion Jean-Marie, Mauger Gérard et Marpsat Maryse. 1999. *Les jeunes en grande difficulté: rapport au logement, ruptures familiales, trajectoire et santé*. Rapport pour l'INSERM.
- Firdion Jean-Marie et Marpsat Maryse. 2001. « Vie et santé des jeunes sans domicile ou en situation précaire. Enquête INED, Paris et petite couronne, février-mars 1998. Principales caractéristiques et conditions de vie ». *Credes*. 1355: 9-29.
- Guillaume Marc. *L'article L-5132-1 du Code du Travail*. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006903495&dateTexte=&categorieLien=cid>. Consulté en 2016.
- INSEE. 2012. *Enquête sur les sans domicile fréquentant les lieux d'hébergement ou de restauration gratuite*. Résultats communiqués par Maryse Marpsat.
- Lagrange Hugues et Oberti Marco. 2006. *Emeutes urbaines et protestations. Une singularité française*. Paris: Sciences Po les presses.
- Laporte Anne et Chauvin Pierre. 2010. *La santé mentale et les addictions chez les personnes sans logement personnel d'Ile de France*. Rapport Samenta. Observatoire du Samusocial de Paris.
- Marpsat Maryse et Firdion Jean-Marie. 2001. « Les ressources des jeunes sans domicile et en situation précaire ». *Recherches et prévisions*. 65: 91-112.
- Marpsat Maryse, Firdion Jean-Marie et Meron Monique. 2000. « The difficult past of homeless young people ». *Population et sociétés*. 363: 1-4.
- Oberti Marco. 2008. « The French Republican Model of Integration: the Theory of Cohesion and the Practice of Exclusion » in Noam Gil G. (ed). *New directions for youth development*. San Francisco : Wiley.
- Pew research center. 2016. « The modern news consumer ». Rapport.
- Rusé Nathalie. 2009. *Insertion par l'activité économique. Est-il possible de concilier objectifs de profits économique et social ?*. Cahier de recherche HEC.

Annexe 2 : documentaire long-métrage « comme tout le monde »

Le documentaire dispose de son propre site web. Pour chacune des publications de nos vidéos dans les médias, il existe, à notre demande, un lien vers le site web et les réseaux sociaux du documentaire. Nous postons via la page Facebook ou tweeter des informations sur l'actualité de « comme tout le monde » et sur la question sans domicile. Nous proposons aux personnes qui nous suivent de partager certaines de nos nouvelles.

Le documentaire passera à la télévision, au cinéma en 2017, 2018 si un diffuseur et/ou un distributeur accepte le projet. Dans le cas contraire, le documentaire sera mis en ligne sur YouTube durant l'hiver 2018.



Annexe 3 : entretiens

Personne interviewée	Fonction	Date de l'entretien
Antropius Paul	chef de projet sciences humaines et sociales, SATT Ile-de-France. Innov	18/08/16
Beaufils Alban	éducateur spécialisé à la clairière, club de prévention spécialisée	6/07/16
Benchalel Saliha	conseillère mission locale	27/06/16
Clément Hervé	responsable parrainage mission locale	7/07/16
De Sentenac Bruno	directeur de Bati're, entreprise d'insertion	27/07/16
Dupuis Olivier	secrétaire général à la fédération des entreprises d'insertion	8/06/16
Haure Juliana	éducatrice spécialisée à la clairière, club de prévention spécialisée	6/07/16
Personne souhaitant conservée l'anonymat	Chargée de la RSE	21/07/16

Annexe 4 : conventionnement

Les entreprises d'insertion doivent faire face à un « **surcoût social** » en raison notamment d'une rentabilité amoindrie des salariés en insertion, au taux d'encadrement plus élevé, à l'accompagnement socioprofessionnel et à la forte rotation des effectifs. En compensation, les entreprises d'insertion bénéficient d'**aides spécifiques** tenant compte des particularités du public visé.

Le créateur de l'entreprise doit déposer sa demande de conventionnement auprès des services de l'État, de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (**DIRECCTE**) pour obtenir officiellement le statut d'entreprise d'insertion et pouvoir ainsi prétendre aux aides qui lui sont spécifiques. Le dossier d'instruction, une fois complet, est transmis par la DIRECCTE au comité départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE). Ce comité est chargé d'émettre un avis préalable pour chaque demande de conventionnement puis lors du renouvellement des conventions. En contrepartie de cette mission d'insertion, le conventionnement permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière de l'État, d'une aide au poste d'insertion. L'aide financière comprend un montant de base et un montant modulé. Le montant modulé est déterminé chaque année par le préfet en tenant compte des caractéristiques des personnes embauchées, des actions et des moyens d'insertion mis en œuvre, des résultats constatés à la sortie de la structure.

Annexe 5 : exemples d'ETII

On compte sept ETII à Paris, une ETII dans les Hauts-de-Seine et trois ETII en Seine-Saint-Denis (annuaire de la fédération des entreprises d'insertion, 2016). Les ETII sont le plus souvent généralistes. **Humando**, l'une des plus grandes ETII, détient 15 agences, accompagnent 1260 entreprises clientes, 1805 candidats. Elle axe son offre sur l'entreprise, évalue précisément ses besoins et remplace le personnel absent ou en surcroît d'activité en garantissant à l'entreprise cliente un accompagnement sécurisé et professionnel. Humando est une ETII du groupe Adecco.

OPTIM ETII située à Paris permet de faire employer du personnel qualifié pour une courte ou une longue durée. Elle recherche la personne adaptée au profil demandé et la présente à l'entreprise dans les meilleurs délais. Elle possède Bouygues, Eiffage, Vinci comme références et les missions locales de Paris, entreprenons ensemble, pôle emploi, coorace comme partenaires. Ses secteurs d'activités sont larges : BTP, espaces vert, administratif et secrétariat, manutention et logistiques, nettoyage, entretien de locaux, de bureaux, restauration collective. Les atouts mis en avant sont l'efficacité, la pertinence, la simplicité administrative, la qualité de service, la visibilité.

Self intérim est localisée à Bondy et dans le département du Nord. Elle met à disposition de ses clients des salariés en insertion dans divers secteurs d'activités : le bâtiment, l'industrie, le nettoyage industriel, la logistique, le secteur tertiaire. En 2015, cette ETII a salarié plus de 300 personnes en insertion, correspondant à environ 50 ETP. Elle mène, entre autres, diverses missions pour Colas, Bouygues, Guilbert Propreté, BATEG. Au-delà de la mise à disposition, Self intérim assure également un suivi et un accompagnement social et professionnel, pendant et en dehors des missions. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3408300€ sur l'année 2014.

Annexe 6 : le modèle PESTEL

L'environnement global de ce projet s'analyse sous ses différents facteurs par le biais du modèle PESTEL.

Le modèle PESTEL	Influence positive	Influence neutre	Influence négative
Politiques	<ul style="list-style-type: none"> -aide aux start-ups -développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au niveau international via the global compact -élargissement progressif des obligations RSE au-delà des seules sociétés cotées -redéfinition des informations à publier autour de 42 thématiques de RSE -instauration d'une obligation de vérification de la RSE par un organisme tiers indépendant -social business et entrepreneuriat comme priorités d'HEC 	<ul style="list-style-type: none"> -services socio-éducatifs en faveur des jeunes en difficultés -tissu social dense via les permanences sociales, les clubs de prévention spécialisée, les missions locales 	<ul style="list-style-type: none"> -absence de discrimination positive, absence d'aide spécifique pour les jeunes sans domicile -baisse des budgets de l'État -invisibilité des jeunes sans domicile dans les politiques publiques
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> -écosystème entrepreneurial -développement d'une politique économique en faveur de la RSE -développement de l'expérience client, de la prise en compte de son point de vue -crise économique -croissance atone -marché des offres d'emplois non pourvus -chômage de masse notamment des jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> -écosystème varié d'insertion comprenant des associations intermédiaires, des ateliers et chantiers d'insertion, des entreprises d'insertion, des entreprises de travail temporaire d'insertion -impact limité des EI en termes de personnes touchées par rapport à la proportion de personnes en difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> -recherche de profit maximal pour les entreprises « classiques » -accueil défavorable des entreprises « classiques » pour les jeunes sans domicile -saturation du marché des entreprises d'insertion -compétition entre SIAE et entre SIAE et entreprises « classique » -rentabilité difficile des entreprises de production audiovisuelle, des SIAE
Sociologiques	<ul style="list-style-type: none"> -accès et intérêt des jeunes sans domicile pour les réseaux sociaux et nouvelles technologies 	<ul style="list-style-type: none"> -diversité de la population des jeunes sans domicile et variété de leur rapport à l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> -population jeunes sans domicile très vulnérable (maladie psychiatrique, absence de diplôme...) -difficulté à insérer les

	-pourcentage élevé des jeunes sans domicile parmi la population générale sans domicile		jeunes sans domicile sur le marché de l'emploi
Technologiques	-développement de l'image -développement des réseaux sociaux, des forums pour tous et toutes -développement des financements publics en R&D -développement des aides aux technologies comme les SATT -développement de la valorisation des résultats la recherche scientifique par l'IT -tendances des technologies actuelles à se baser sur l'interactivité, les émotions	/	-compétition élevée entre plateformes
Ecologiques	projet non concerné	projet non concerné	projet non concerné
Légaux	-remise en question du code du travail -loi de 1901 sur les associations - loi de 2001 sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) -loi NRE modifiée de 2010 -articles du code du travail en faveur des SIAE -articles du code des marchés publics en faveur de l'insertion des personnes en difficultés -conventionnement des EI par l'État	-contrat d'insertion par la vie sociale -garantie jeune -RSA jeunes -RSA -fonds d'aide aux jeunes	/

Annexe 7 : campagne de crowdfunding via la plateforme tous coprod

154 coproducteurs font des dons. La campagne de crowdfunding permet de valoriser le projet, de créer une communauté et d'obtenir 5390 euros.

A quoi va servir l'argent ?	Contreparties
<p>A partir de 5000€ Court-métrage (10-15 min). Nous réalisons un montage à partir des entretiens que nous avons commencé à tourner. C'est une première étape qui nous permet de diffuser une version courte de la parole des jeunes rencontrés.</p>	<p>5 € -Vous pouvez visionner le film sur internet Visionnage/réseaux sociaux 1 séance privée</p>
<p>A partir de 8000€ Court-métrage (10-15 min). Nous améliorons le rendu final du court-métrage en faisant appel à une équipe complémentaire de postproduction : un compositeur pour écrire une musique originale, un étalonneur pour améliorer la qualité de l'image et un mixeur pour optimiser le son. Nous sous-titrons le film en anglais pour le diffuser à l'international.</p>	<p>10 € -Vous êtes remerciés sur les réseaux sociaux du documentaire -Vous pouvez visionner le film sur internet 10 visionnages/réseaux sociaux 10 séances privées</p>
<p>A partir de 15000€ Moyen-métrage (35-40 min). Le film prend une autre envergure. Nous l'enrichissons en suivant Kenny, Loubna et Mickael dans leur quotidien. Leur propos est illustré par des séquences de vie au plus prêt d'eux. Nous disposons d'une version plus étoffée qui laisse davantage de temps de paroles à nos trois jeunes.</p>	<p>20 € -Vous pouvez visionner le film sur internet et le partager avec 9 personnes de votre choix -Vous êtes remerciés sur les réseaux sociaux du documentaire Générique/20 visionnages/réseaux sociaux 20 séances privées</p>
<p>A partir de 23000€ Moyen-métrage (35-40 min). Nous mettons toutes les chances de notre côté en faisant appel à des professionnels de l'étalonnage et du mixage, à un compositeur et nous sous-titrons le film en anglais. Nous travaillons avec un distributeur pour diffuser le film plus largement en festival, en télévision et dans des salles indépendantes.</p>	<p>40 € -Votre nom est crédité au générique du film -Vous pouvez visionner le film sur internet et le partager avec 19 personnes de votre choix -Vous êtes remerciés sur les réseaux sociaux du documentaire Projection débat/générique/10 visionnages. 10 séances privées</p>
<p>A partir de 35000€ Long-métrage (70 min). Nous réalisons un film de long-métrage qui nous permet d'approfondir notre propos et de toucher un plus large public. Il intègre le parcours d'autres jeunes pour obtenir une plus grande richesse de témoignages et de situations vécues. Nous développons le travail d'écriture, effectuons les repérages et la préparation nécessaires à l'élaboration d'un projet de long-métrage.</p>	<p>100 € -Vous êtes invités à la rencontre débat sur le documentaire en présence de l'équipe de réalisation -Votre nom est crédité dans le générique du film -Vous pouvez visionner le film sur internet et le partager avec 9 personnes de votre choix -Vous êtes remerciés sur les réseaux sociaux du documentaire Avant-première/générique/10 visionnages. 10 séances privées</p>
<p>A partir de 50000€ Long-métrage (70 min). Nous avons le maximum de moyens pour développer ce projet de long-métrage! Nous faisons appel à une équipe pour toute la postproduction, du montage à la copie finale en passant par le mixage, l'étalonnage, la musique, le graphisme et le sous-titrage. Nous pouvons réaliser une communication à une très large échelle par le biais d'une bande-annonce, d'affiches et de visuels. Nous pouvons ainsi atteindre des diffuseurs nationaux et internationaux et espérer porter au mieux la voix de ces jeunes sans domicile.</p>	<p>200 € -Vous êtes invités à l'avant première du film en présence de l'équipe de réalisation -Votre nom est crédité dans le générique du film -Vous pouvez visionner le film sur internet et le partager avec 9 personnes de votre choix -Vous êtes remerciés sur les réseaux sociaux du documentaire</p>

Annexe I : marketing



Annexe II : finance

Plan de financement sur 3 ans :

2017			
Dépenses		Recettes	
Dénomination	Montant en euros	Dénomination	Montant en euros
Tournage		Financement public	
Réalisateur	20000	Diffuseur	30000
Chef opérateur, ingénieur du son	15000	Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.	10000
Location micro, caméra, lumière	4500	Financement privé	
Montage		Entreprise	20000
Monteur	4500	Association	
Station	1500	Association caritative, ONG, club privé.	5000
Mixage			
Mixage et location salle de mixage	4500		
Etalonnage			
Une salle d'étalonnage et un étalonneur	6500		
Générique			
Un technicien pour créer le générique et une machine pour le réaliser	1000		
Total des dépenses	57500	Résultats 2017	7500

2018			
Dépenses		Recettes	
Dénomination	Montant en euros	Dénomination	Montant en euros
Communication		Résultats 2017	7500
Attaché de presse/community manager	5000	Résultats 2018	2500
Total des dépenses	5000	Investisseur	50000
		Capital	50000

2019			
Dépenses		Recettes	
Dénomination	Montant en euros	Dénomination	Montant en euros
Plateforme		Financement public	
Création, intégration et mises à jour	30000	Centre national du cinéma et de l'image animé	20000
		Financement privé	
		Entreprise	20000
		Résultats 2018	2500
Total des dépenses	30000	Résultats 2019	12500
		Investisseur	30000
		Capital	80000

Cinq points sont à noter :

- Cette start-up n'a pas de locaux propres, de bureaux pour minimiser les coûts.
- Aucun membre de l'équipe ne perçoit de salaires. En revanche, les auteurs du documentaire toucheront des droits d'auteurs qui ne seront pas investis dans la start-up et ne seront donc pas intégrés au plan de financement. Dans mon cas, je perçois les allocations chômage pendant 2 ans. Les autres membres de l'équipe occupent un emploi.
- Des producteurs sont intéressés pour accompagner le documentaire long-métrage mais l'équipe souhaite conserver son autonomie, sa liberté d'entreprendre, de réaliser avec sa propre vision. La marge du producteur est ainsi également mise de côté.
- Des producteurs souhaitent également rejoindre le projet de création, de développement de la plateforme. Pour le moment, leurs propositions sont en mises de côté afin d'élaborer plus finement le modèle économique et de réfléchir à la pertinence ou non de collaborer avec des producteurs, de tester leur valeur ajoutée.
- Les membres du laboratoire de recherche seront des experts et recrutés en tant que bénévoles, chercheurs associés. Ils participeront aux différentes activités et pourront bénéficier du réseau du laboratoire. L'affiliation au laboratoire viendra en complément de leur statut principal. Les informaticiens et les développeurs seront des prestataires.

Stratégies de levée de fonds et plan d'action :

La start-up finance son projet de documentaire long-métrage et de plateforme par les **financements publics, privés** et les **associations**. Des financements publics sont sollicités auprès du président de la République, du premier ministre, du ministère des affaires sociales et de la santé, du ministère de la culture et de la communication, du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, du ministère du logement et de l'habitat durable, du ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes, du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, du ministère de la justice, du ministère de l'aménagement du territoire de la ruralité et des collectivités territoriales, du ministère des affaires étrangères et du développement international, du ministère des finances et des comptes publics, du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, de la DIHAL, du conseil régional d'Ile-de-France, de la mairie de Paris, de la mairie du 4ème arrondissement (lieu où se déroule le tournage), de l'armée, de la gendarmerie.

Les plus grandes entreprises françaises et étrangères sont approchées. Les entreprises sont également sélectionnées selon le **classement de référence en RSE** corporateknights. Les entreprises sont de plus en plus engagées socialement pour des raisons de nature économique, réglementaire, stratégique, commerciale, sociale, marketing, financière. Les motivations pour s'engager dans une politique RSE varient : augmentation de la part de marché, construction d'une image, attraction et rétention des talents... Les entreprises sont aussi choisies selon leur **intérêt potentiel pour du personnel peu ou pas qualifié** comme les jeunes sans domicile, c'est-à-dire celles spécialisées dans le bâtiment, la construction, les vêtements pour le grand public, la grande distribution, la restauration rapide. Comme le souligne Salih Benchalel, conseillère à la mission locale, « *dans les métiers en tension, où on sait qu'on va pas trouver, peut-être les entreprises sont plus à l'écoute* ». Les associations de type caritatif, non-gouvernemental et les clubs privés sont aussi sollicités. Par ailleurs, le projet de documentaire va être soumis aux diffuseurs et les deux projets vont être présentés aussi au centre national du cinéma et de l'image animé (CNC). Des investisseurs seront également contactés.

En juin, juillet, août 2016, les **différents financeurs potentiels sont contactés** : pouvoir public régional et national, entreprise, mécénat, institutions spécialisées dans le cinéma, diffuseurs, organisation internationale, association. L'entrée en lien avec les financeurs potentiels est effectuée par LinkedIn et l'annuaire HEC. Dans le cas des pouvoirs publics des courriers sont

envoyés par la Poste. Le documentaire a retenu l'attention de la **Mairie de Paris** et de la **direction de communication des quatre ministères sociaux**. Nous avons rencontré un chargé de mission sur l'exclusion du cabinet du maire de Paris. Finalement, les crédits pour ce genre de projet seront ouverts à nouveau en début d'année 2017. Quelques mois plus tard, le ministère des affaires sociales revient vers vous et nous alloue une subvention de 10000 euros. Dans le cas des entreprises, la prise de contact s'effectue via leur département communication, RSE, marketing, presse, leur contact général, leur fondation, leur PDG, des décisionnaires. Plus de 60 entreprises sont contactées. La quasi-totalité des entreprises n'a pas donné suite à ce projet. Quand l'entreprise répond à cette sollicitation d'aide, les refus sont motivés de différentes manières : projet n'entrant pas dans leurs causes à défendre, aucun financement pour le documentaire, obligation d'une personne salariée ou d'un ancien salarié du groupe comme porteur du projet. Apparemment les entreprises seraient aussi l'objet de nombreuses sollicitations. Le documentaire a retenu l'attention de **Publicis** avec qui nous nouons un partenariat. Les associations sont également sollicitées. **Le Samu social international** et le **Rotary club** démontrent un intérêt. Finalement, le Samu social ne donnera pas suite après le visionnage de l'ours car le documentaire est axé sur la France. Nous sommes en cours de discussion avec le Rotary Club.

Par ailleurs, nous soumettons une candidature à l'**incubateur HEC**.

En novembre 2016, les **diffuseurs télévision** et les **distributeurs cinéma** sont contactés. Le documentaire est très intimiste. Son format est relativement éloigné des standards classiques. Les chaînes comme Arte, France 2, France 3, France 4, France 5, Planète, LCP et public Sénat sont visées en priorité.

De plus, un dossier de candidature à l'appel d'offre TREMPLIN SHS 2017 à destination de la **société d'accélération de transfert technologique (SATT)** de Paris-Saclay est envoyé. La SATT a comme rôle de valoriser les résultats, les expertises et les plateformes issus des laboratoires académiques de son territoire. Elle accompagne les chercheurs à la construction du projet, du modèle économique, finance le développement des inventions en phase de « maturation ». Elle s'intéresse à la transformation des inventions en innovations permettant de construire des produits ou des services en adéquation avec les besoins industriels et commerciaux. Comme l'indique Paul Antropius, chef de projet, *« la SATT prend le risque. Elle se rémunère. Ce n'est pas une subvention. C'est un prêt en fonction de la maturation scientifique du projet. C'est une démarche d'investisseur. Le retour sur investissement est évalué. La sélection va se faire en fonction de la rentabilité, de la difficulté du projet, difficulté liée à propriété intellectuelle »*. Si le projet est accepté, des personnes

qualifiées IT pourraient être mis à disposition pour le développement de la plateforme et je pourrais également devenir un salarié de la SATT.

A partir de 2017 et ce tout le long de la durée du projet de plateforme, des financements publics et privés seront identifiés et sujets à candidature. Les opportunités seront créées et prises. Le travail de recherche de financement pour le documentaire permet d'identifier dans le même temps les entreprises potentiellement intéressées par la plateforme. Ainsi une chargée de mission répond « *malheureusement votre projet n'est pas éligible pour la Fondation Eiffage qui soutient des projets qui permettent directement l'accès à l'emploi de personnes en difficulté* ». Des candidatures seront émises auprès des finances publiques pour obtenir le statut de jeune entreprise innovante et de la BPI pour bénéficier de prêts. L'équipe postulera à des financements du centre national du cinéma et de l'image animée, au programme « la France s'engage », à « France active », réseau aidant et finançant les entreprises solidaires. « La France s'engage » est un label récompensant les projets les plus innovants au service de la société. Ce label permettrait de donner encore plus de force, de visibilité à la parole des jeunes sans domicile et constituerait un accélérateur pour la réussite de cette start-up.

Par ailleurs, si la candidature à l'incubateur d'HEC d'octobre 2016 n'est pas retenue, la croissance de l'entreprise sera accélérée en postulant à nouveau à l'incubateur d'HEC et à des incubateurs spécialisés en entreprise sociale comme SenseCube. L'incubateur pourrait aider l'équipe à affiner le projet, à déterminer plus précisément le business plan, à donner encore plus d'ampleur à cette start-up en France et à l'étranger. Il favoriserait la rencontre avec les entreprises, les investisseurs, les mécènes, les producteurs, en d'autres termes la levée de fonds. La start-up deviendrait un membre à part entière de sa communauté. L'équipe pourrait ainsi espérer porter au mieux la voix de ces jeunes sans domicile et favoriser l'insertion des personnes en difficultés dans le monde du travail. Durant les 2 premières années du lancement de la start-up, l'équipe postulera, repostulera à la SATT, aux incubateurs et à la « France s'engage ». Passé ce délai ces trois dispositifs seront moins intéressants pour le développement de cette entreprise.

Annexe III : opérations

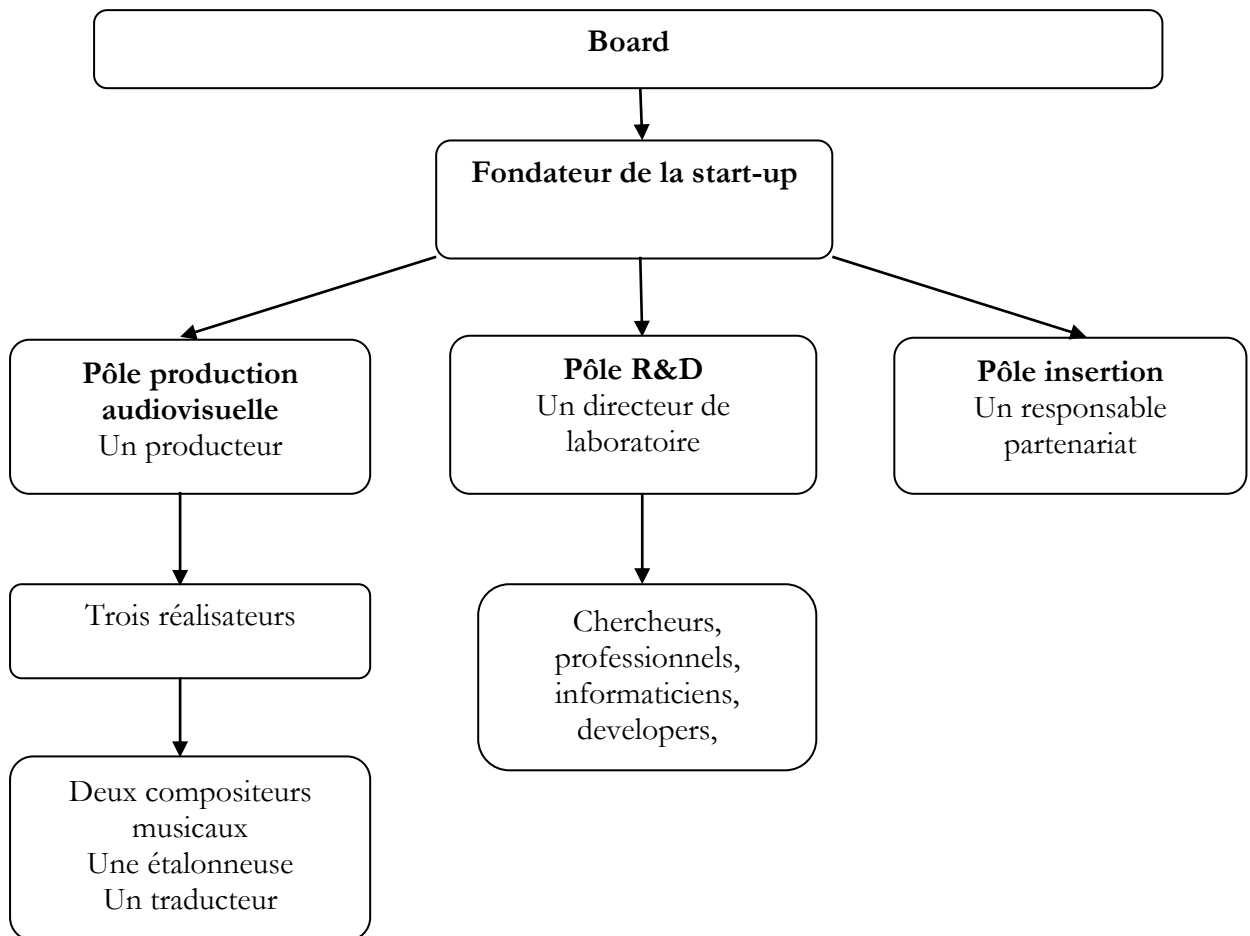
Trois partenariats ont été conclus. Une subvention de 10000 euros est allouée par le **ministère des affaires sociales**. Des aides non financières sont apportées par le **Huffington post** et **Publicis**. Dans le cas du partenariat avec le Huffington Post, nous produisons du contenu gratuitement pour le journal par le biais de nos mini-vidéos. En échange, le contenu est diffusé. Le Huffington Post s'est engagé à relayer l'ensemble de nos mini-vidéos pendant la campagne de crowdfunding. Ce média est choisi car très suivi sur le plan national et sensible aux témoignages des personnes vulnérables. Dans le cas du partenariat avec Publicis, cette entreprise fournit des personnes qualifiées et met à disposition du matériel comme une salle de montage et d'étalonnage. La nature des besoins sera définie au moment du montage final du documentaire. En échange, Publicis souhaite de la visibilité. Son logo doit apparaître à la fin du documentaire, sur les communiqués de presse et deux avant-premières sont à prévoir dans ses bâtiments à Paris et à Clichy.

Deux partenariats sont en cours de discussion : La **mairie de Paris** et le **Rotary club**. En 2018, des partenariats vont essayer d'être montés avec la **clairière** et **Emmaüs**. Enfin, des partenariats sont en réflexion. L'objectif serait de faire connaître au maximum la plateforme pour pouvoir « recruter » des jeunes dans le parcours SIAE. Des organisations partenaires à forte visibilité pourraient être contactées comme **UNICEF** et la **Croix-Rouge**.

Partenariats actuels	<ul style="list-style-type: none">• Le Huffington Post• Publicis• Ministère des affaires sociales
Partenariats en discussion	<ul style="list-style-type: none">• La mairie de Paris• Le Rotary Club
Partenariats envisagés	<ul style="list-style-type: none">• La clairière• Emmaüs
Partenariats en réflexion	<ul style="list-style-type: none">• UNICEF• La Croix-Rouge

Annexe IV : ressources humaines

Organigramme en 2019 :



Annexe V : organisation et process

Non applicable.